

Módszertani útmutató

IO1 Módszertani útmutató & jó gyakorlatok gyűjteménye a foRMAtion nemzetközi modul kidolgozásához

Dátum: 2020.03.16.

Verzió: 1

Szerzők: Marco Ferraro és Angelo D'Agostino, AGENZIA PER LA PROMOZIONE DELLA RICERCA EUROPEA (APRE)

Projekt: foRMAtion | www.formation-rma.eu

Projekt időtartama: 2019.09.01. –2022.12.31.

1. SZELLEMI TERMÉK (IO1)

Az útmutató a HÉTFA Kutatóintézet által koordinált *“foRMAtion - Innovatív és smart felsőoktatási képzés a potenciális kutatómenedzserek és kutatási adminisztrátorok részére”* című projekt keretében készült.

A foRMAtion az Európai Unió Erasmus+ Programja által társfinanszírozott projekt, amely a Felsőoktatási szektorban valósult meg. Nyilvántartási száma: 2019-1-HU01-KA203-061233.

Vezető partner: HÉTFA Kutatóintézet Kft.

Szerzők: Angelo D’AGOSTINO and Marco FERRARO (IT)

A kiadvány elkészítéséhez hozzájárultak: HÉTFA Kutatóintézet (HU), NOVA University of Lisbon (PT), Budapesti Corvinus Egyetem (HU), Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem (RO), Slovenian Forestry Institute (SI), SPI – Sociedade Portuguesa de Inovacao (PT), ISINNOVA - Istituto di Studi per l’Integrazione dei Sistemi (IT).

A foRMAtion projekt keretében elkészített anyagok oktatási céllal készültek, ezen célra szabadon felhasználhatóak, a tartalom bármiféle módosítása vagy továbbfejlesztése azonban engedélyköteles, ahhoz a partnerek írásos engedélyt szükséges kérni. A kiadvány újra publikálása a tartalom megváltoztatása nélkül a szerző és a források nyilvánvaló megjelölésével lehetséges.



Kapcsolat: hetfa_formation@hetfa.hu

Első kiadás, 2020

Javasolt hivatkozási mód: FERRARO, Marco and D’AGOSTINO, Angelo (2020): *Methodological guide and good practice collection for the elaboration of the foRMAtion international module*. Guide developed within the project ‘Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education – foRMAtion’.

Tartalomjegyzék

1.	Vezetői összefoglaló.....	4
1.1.	A várható eredmények.....	6
2.	Módszertan.....	7
2.1.	Megvalósítás.....	7
2.2.	Idővonal.....	8
2.3.	Terv a szakmai input összegyűjtésére.....	8
2.4.	A kérdőívek és interjúk célrendszere.....	9
3.	Az elemzés kerete.....	11
3.1.	A kutatómenedzsment és adminisztráció általános feladatai.....	12
3.2.	Az RMA szakmához szükséges készségek.....	23
3.3.	Szakértők tapasztalatai: a rövid távú közös képzési esemény – Készségek.....	30
4.	Jó gyakorlatok: Képzések.....	32
4.1.	Szakértők tapasztalatai: A rövid távú közös képzési esemény – Képzések.....	34
5.	RMA képzések és workshopok jó gyakorlatai.....	37
6.	<i>Tanúsítvány/Oklevél</i>	52
	Hivatkozások.....	56
	Melléklet 1.....	57
	foRMAtion – Kérdőív.....	57
	Melléklet 2.....	59
	foRMAtion - Interjú.....	59

1. Vezetői összefoglaló

Jelen útmutató előzményeként említhető egy háttér tanulmány¹, amelynek hiánypótló dokumentumként célja, hogy elemző módon tárja föl a kutatómenedzsment és adminisztráció területén dolgozó szakemberek (Research Managers and Administrators, a továbbiakban: RMA) számára szükséges és szakmai igényeikhez igazodó képzési program elindításának lehetőségét. Emellett azonban a foRMAtion projekt fontosnak tartja összegyűjteni és elemezni a kutatómenedzsment területén már létező, jellemzően inkább tapasztalattal rendelkező szakembereket, mint felsőoktatási intézmények hallgatóit célzó képzési gyakorlatokat is, annak érdekében, hogy tisztább képet kapjunk a szakterületen végzett oktatási tevékenység által felhalmozott tudás és tapasztalat további hasznosításának lehetőségeiről. Ez a módszertani útmutató egyedülálló és hiánypótló munka a kutatómenedzsment területén, hiszen ilyen átfogó elemzés korábban nem készült a szakterület képzési lehetőségeiről és szükségleteiről.

A módszertani útmutató végleges formába öntését egy rövid távú közös képzési esemény (C1) előzte meg a nemzetközi projektpartnerek részvételével. A szakmai találkozó azzal a céllal került megrendezésre, hogy a szakértők közösen vizsgálják meg a szakma legkiemelkedőbb oktatási programjait és képzéseit, melyek kutatómenedzsment számára elérhetőek. A találkozó eredményei és az annak nyomán végzett további kutatásaink alapján készült ez a módszertani útmutató és jó gyakorlatok gyűjteménye (Intellectual Output 1 – IO1). Az útmutató egy átfogó képet ad a létező képzési kínálatról és a kutatómenedzsment képzésben alkalmazott módszertanokról, illetve kitér ezek hasznosságára, használhatóságára is. A kutatás és a jó gyakorlatok összegyűjtése során nagy hangsúlyt fektettünk azon országok gyakorlataira és módszereire, melyek kiemelkedő teljesítménnyel szerepelnek az Európai Unió által támogatott oktatási, kutatási és innovációs pályázatokban. A cél az, hogy az ezekben az országokban felfedezhető, bizonyítottan jó gyakorlatok átültethetővé váljanak az ezen a téren gyengébben teljesítő országokban is, ahol a kutatómenedzsment és adminisztrációs szerepkörök még kevésbé körvonalazódtak.

A kutatás szakmai eredményei, mely ennek a dokumentumnak a tárgyát képezik, feldolgozásra kerülnek majd a projekt két másik jelentős szellemi terméke, az innovatív tananyag (IO2) és képzési módszertan (IO3) kidolgozása során.

Jelen kutatás jelentősége abban áll, hogy európai kontextusban a kutatómenedzsment területén megvalósuló képzések túlnyomórészt diplomával rendelkezők és gyakorló szakemberek számára

¹HETFA Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for Research Managers and Administrators, http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf

érthetőek el, míg elenyésző azon képzési programok száma, melyeket felsőoktatási intézmények nyújtanak.

A foRMAtion projekt partnerszervezeteivel együtt meggyőződésünk, hogy a nagyobb intézményi háttérrel rendelkező potenciális pályázók mellett a magánkézben levő kutatóintézetek körében is alapvető fontosságú az RMA szakemberek tudás- és kapacitásfejlesztése. A partnerségben kutatómenedzsmentben tapasztalt forprofit vállalkozások is részt vesznek, ami lehetővé teszi, hogy az ő szakértelmükre építsünk a projekt során és problémaértelmezésük, nézőpontjaik szerves részét képezzék a kutatásnak és a kidolgozott tananyagoknak.

Jelen módszertan előkészítésében számos különböző, kutatómenedzsmentben érintett európai szervezet vett részt, mely biztosítja a szakmai anyag minőségét és adaptálhatóságát. Várakozásaink szerint a tudásmegosztás, a jó gyakorlatok megismerése és az ezek alapján közösen kidolgozott módszertani ajánlások hatékonyan hozzájárulnak az európai uniós támogatások révén megvalósuló projektek magasabb színvonalú kivitelezéséhez a projektben résztvevő országokban és a partnerség határain túl egyaránt.

Jelen szellemi termék – amely egyben módszertani összefoglalóként segíti majd az ezt követő projektanyagok elkészítését – főbb tartalmi elemei a következők:

- megerősíteni a szakmai közvéleményben az RMA szakemberek felsőoktatási képzési lehetőségeinek fontosságát;
- beazonosítani a szükséges tudásbázist és készségeket, melyek elsajátítása kiemelkedő jelentőséggel bír az előzetes szükségletfelmérésben résztvevő szakemberek és szakértők tapasztalatai alapján;
- a kutatómenedzsment, mint különálló szakma, lehetséges karrierút megismertetése és vonzóvá tétele egyetemi hallgatók számára. Továbbá ajánlásokat tartalmaz az IO2 és IO3 szakmai anyagok jövőbeli kidolgozásához. A dokumentum angol nyelven készül el, melynek végleges változatát minden partnerszervezet lefordítja saját nyelvére a kutatási és módszertani eredmények minél szélesebb körű elterjesztése és az adaptálhatóság megkönnyítése érdekében.

A projekt első Szellemi Terméke (Intellectual Output, IO1) célja elsősorban összegyűjteni és elemző igényességgel bemutatni a jelenlegi RMA képzési palettát, valamint azonosítani know-how elemeit, tanulságait, erősségeit és gyenge pontjait.

A dokumentum megírását megelőzően a partnerekkel közös képzési esemény (C1) alkalmával összegyűjtöttük és kielemeztük a leghasznosabb képzési gyakorlatokat. A találkozó eredményeit kiegészítettük további kutatómunkával, hogy széleskörű rálátással rendelkezünk az RMA

szakemberek képzési lehetőségeire, illetve hogy a módszertani útmutató és jó gyakorlatok gyűjteménye (IO1) tartalmát tekintve minden releváns információt magába foglaljon.

1.1. A várható eredmények

A kutatás eredményeképp létrejött módszertani útmutató várhatóan több szinten éreztetni hatását, mivel a jelen kiadványon túl a projekt során a továbbiakban elkészülő anyagok alapjául is szolgál (IO2 és IO3). Az alábbi célcsoportokra lesz hatással:

- diákok,
- felsőoktatási intézmények,
- kutatómenedzsmenttel foglalkozó egyesületek és képzők,
- kutatómenedzserek, professzorok és oktatók.

Az itt felsoroltak mindegyike számára lehetőség nyílik tudásuk gazdagítására az Európai Unió által finanszírozott projektek pályázati mechanizmusáról és a kutatómenedzsmenthez szükséges képességekről. A tanárok és képzők számára lehetőség nyílik, hogy részt vegyenek egy nemzetközi szakmai fejlesztő képzésen, amely új stratégiákat és módszertanokat tanulhatnak az RMA szakmai eszköztárából, és megoszthatják jó és rossz tapasztalataikat kollégáikkal. Az RMA szakemberek bővíthetik és fejleszthetik "soft" képességeiket, valamint kiterjeszthetik szakmai kapcsolati hálójukat növelve ezzel is a szakma láthatóságát és elismertségét hosszú távon.

Ugyanakkor a felsőoktatási intézmények is elsajátíthatnak új technikákat és módszereket a tananyagok révén, melyekkel a képzési kínálatuk bővül. Köszönhetően annak, hogy a partnerségünkben jelen vannak kutatóintézetek, a tananyag jól illeszkedik a munkaerőpiaci igényekhez és a projekt során megvalósuló közös munka jó alapot teremt a partnerségben résztvevők közötti további együttműködés hosszú távú megalapozásához.

2. Módszertan

A használható tudás érdekében az útmutató kidolgozásához a következő módszereket alkalmaztuk: háttérkutatás, kérdőívek és interjúk tapasztalt kutatómenedzserekkel és pályázatokat kezelő szervezetek képviselőivel, kutatómenedzsment területén aktív oktatók, képzők és szakértők képzése tudásmegosztás és egymástól való tanulás révén.

2.1. Megvalósítás

A kutatás során a fő szempont az volt, hogy azonosítsuk és értékeljük a kutatómenedzsment területén fellelhető képzési programokat, eszközöket, jó és rossz gyakorlatokat, mindamelllett, hogy megvizsgáljuk ezek hasznosságát. A HÉTFA Kutatóintézet, a foRMAtion projekt koordinátora által készített "Vitaanyag egy leendő kutatómenedzsment képzési program kereteiről és kialakításáról" c. munkájában a következő három fő megállapítást teszi:

- 1) Jelentős igény mutatkozik egy képzési program kialakítására mind egyetemi, mind posztgraduális szinten.
- 2) Egy jövőbeli képzési programnak széleskörű gyakorlati tudást szükséges nyújtania a gyakorló, vagy leendő kutatómenedzserek számára, és ami talán még ennél is fontosabb, hogy nagy hangsúlyt fektessen a szükséges készségek és kompetenciák fejlesztésére.
- 3) A kutatómenedzsment, mint hivatás elismertségének növelése szükséges, tekintettel a szakterület jelentőségére a kimagasló minőségű, európai kutatási projektek előkészítésében és menedzselésében.

A kutatómunka során **bevontunk szakértőket, egyesületeket, szervezeteket, akik valamilyen kutatómenedzsment profilú képzési, oktatási tevékenységet végeznek.** Kifejezetten azt vizsgáltuk meg, hogy milyen képzések léteznek, és ezek hogyan lennének beépíthetőek az egyetemi képzésekbe. Emellett a vizsgálat tárgyát képezte a képzések felépítése, hossza, a részvétel előfeltételei, valamint nem utolsósorban arra is törekedtünk, hogy képet kapjunk a képzőkről, vagyis kik és milyen körülmények közt válnak oktatóvá ezen a szakterületen.

Felvettük a kapcsolatot a kutatómenedzsment és adminisztráció területén érintett legfontosabb kulcsszereplőkkel, akiket összefoglalunk az alábbi táblázatban:

Táblázat 3 – az útmutató elkészítésekor bevont kulcsszereplők és érintettek a kutatómenedzsment területén

SZERVEZET	RÖVIDÍTÉS	ORSZÁG/RÉGIÓ
Association of Research Managers and Administrators	ARMA	UK
Association of University Research and Industry Links	AURIL	UK

Danish Association of Research Managers and Administrators	DARMA	Dánia
Finnish Association of Research Managers and Administrators	FINN-ARMA	Finnország
Icelandic Association of Research Managers and Administrators	ICE-ARMA	Izland
Austrian Universities' Research Administrators and Managers	AURAM	Ausztria
Research and Transfer Management Network	FORTRAMA	Németország
Dutch Association of Research Managers and Administrators	ARMA-NL	Hollandia
Plataforma de Interface à Ciência	PIC-PT	Portugália
European Association of Research managers and Administrators	EARMA	Európa
BESTPRAC Project	BESTPRAC	Európa
Advisory Board of the Research Administration as a Profession Worldwide Project	RAAAP	Európa

2.2. Idővonal

A projekt belső ütemezése alapján az APRE:

- Elvégzi a másodelemzést, eljuttatja a kérdőíveket a célcsoportokhoz és elkészíti az interjúkat 2019 decemberéig.
- A kérdőívek előzetes eredményeinek bemutatása az első közös képzési eseményen (C1) 2020 januárjában, Portóban.
- A módszertani útmutató és jó gyakorlatok gyűjteménye első változatának befejezése 2020. február 15.-ig.
- A partnerek a minőség biztosítását célzó visszajelzéseiket megteszik február 22.-ig.
- A módszertani útmutató és jó gyakorlatok gyűjteményének véglegesítése megtörténik február 29.-ig.

2.3. Terv a szakmai input összegyűjtésére

Táblázat 4 – Információgyűjtés az érintett szervezetektől és célcsoporttagoktól

Kiket szükséges elérni?	Hogy érjük el őket?	Megjegyzések (pl. fő üzenet?)
-------------------------	---------------------	-------------------------------

ARMA and AURIL DARMA FINN-ARMA ICE-ARMA AURAM BAK ARMA-NL PIC-PT-Portugal EARMA BESTPRAC	Kérdőívek és interjúk, közvetlen levelezés, telefonhívás, Skype interjú.	Fontos a jelenlegi RMA képzési gyakorlatok (nem kizárólag felsőoktatási képzések, hanem a gyakorló szakemberek továbbképzését célzó) összegyűjtése és elemzése. Fontos összegezni ezek tudásanyagát, tanulságait és a lehetséges hibákat, hiányosságokat. Ez az anyag hiánypótló a külső finanszírozású projektek megvalósításának területén, mivel ilyen átfogó munka a tárgykörben még nem született.
Advisory Board RAAP Project	Kérdőívek és interjúk, közvetlen levelezés, telefonhívás, Skype interjú.	Fontos összegezni ezek tudásanyagát, tanulságait és a lehetséges hibákat, hiányosságokat. Ez az anyag hiánypótló a külső finanszírozású projektek megvalósításának területén, mivel ilyen átfogó munka a tárgykörben még nem született.

2.4. A kérdőívek és interjúk célrendszere

A kérdőívek és interjúk célcsoportját az RMA területén dolgozó szakemberek, egyetemi tanárok, a szakterület iránt érdeklődő kutatók, felsőoktatási hallgatók alkották.

A módszertani útmutató minden RMA szakember számára hasznos lesz függetlenül attól, hogy milyen kutatás-fejlesztési területen aktív szervezetben dolgozik. Segíti az RMA szakma megerősítését a jelenleg elérhető oktatási és képzési programok, valamint az alkalmazott eszközök és módszerek bemutatása és a jó gyakorlatok, előnyök és hátrányok azonosítása révén. Az útmutató törekszik továbbá a szükséges bemeneti feltételek, készségek és kompetenciák meghatározására is, melyek elsajátítása elengedhetetlen az RMA szakemberek számára a magasabb színvonalú és sikeresebb európai projektek megvalósítása érdekében. Az összegyűjtött szakmai tapasztalatok alapján kidolgozott módszertani útmutató és jó gyakorlatok gyűjteménye egyaránt segítheti a kutatómenedzsment képzések fejlesztését és az RMA szakemberek teljesítményének minőségi javulását.

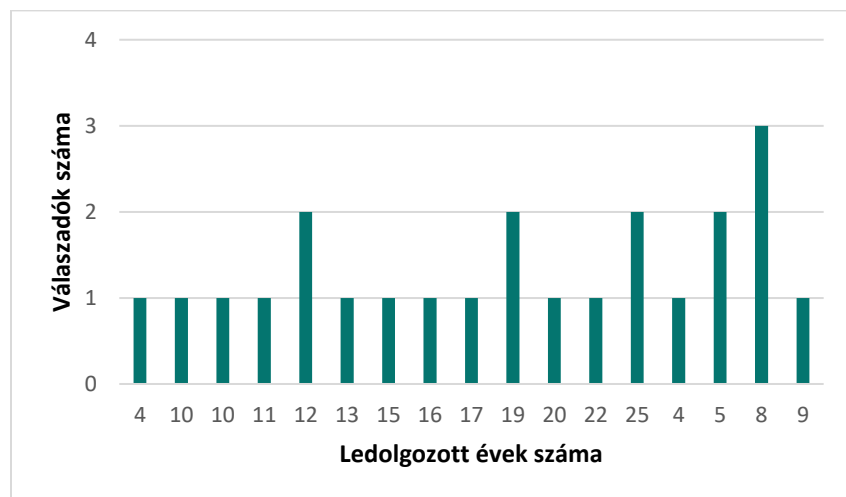
Össességében a diákok jobb ismeretekkel rendelkezhetnek az EU által támogatott projektfinanszírozás mechanizmusáról és a kutatómenedzsment szakmához szükséges készségekről.

Ehhez kapcsolódóan az APRE végzett egy kiegészítő kutatást. Kvalitatív módszerek alkalmazásával széleskörű információkat gyűjtöttünk: 30 olyan szakértőt értünk el (24 kérdőív és 6 e-mail/telefonos interjú készült), akik kutatómenedzsmenttel kapcsolatos oktatási és képzési tevékenységekben vesznek részt. Arra kértük őket, hogy ismertessék az általuk ismert képzés

felépítését és fő jellegzetességeit. Ezután az APRE felvette a kapcsolatot több szakértővel, hogy Skype interjúk keretében mélységében megismerjék az képzéseken alkalmazott módszereket és annak eredményességét. A válaszadók többsége több mint 10 éve a kutatómenedzsment területén dolgozik. Az alábbi ábrák bemutatják a válaszadók kutatómenedzsmenttel kapcsolatban szerzett tapasztalatának éveiben mért mértékét és aktuálisan betöltött szerepüket.

1. rész: Te, mint kutatómenedzser. Hány éve dolgozol a kutatómenedzsment területén?

Táblázat 5 – Információgyűjtés az érintett szervezetektől és célcsoporttagoktól



1. Hogyan írnád le a jelenlegi munkakörödet?

Táblázat 6 – Hogyan írnád le a jelenlegi munkakörödet?²

- Leader – head of office, or res... 11
- Manager – subordinate to a le... 12
- Operational – responsible for ... 1



² Leader – Vezető pozíció (pl. irodavezető), Manager – Menedzser, Vezető beosztottja, Operational – Operatív szakember, adminisztratív feladatokért felelős szakember

3. Az elemzés kerete

A kutatás-fejlesztés és innováció (KFI) menedzsment egy külön szakterületté vált a finanszírozási ügynökségek, felsőoktatási intézmények, forprofit és nonprofit szervezetek és a kutatási és technológiai szervezetek körében egyaránt. A kutatás és innováció területén jelentős változásokat hozott az elmúlt 10-20 év, amivel párhuzamosan a teljes felsőoktatási szektorban is alapvető változások történtek. A kutatómenedzsment tevékenységei közé tartozik a pályázati források azonosítása, kezelése, kapcsolattartás a finanszírozó szervezetekkel, projekttervezés, megvalósítás, ellenőrzés és értékelés. Mindezek a hagyományos kutatási tevékenységek mellett, mint a publikációk elkészítése, a kutatási eredmények disszeminációja és gyakran az értékesítés. A felsőoktatási intézmények adminisztrációért felelős egységeinek professzionalizációja hatással volt a pénzügyi részlegek, a tanulmányi hivatalok és az épületüzemeltetést végző intézményi részlegekre is. Hangsúlyosan igaz ez azokban az országokban, ahol előrehaladottabb az intézményi autonómia és széleskörben elfogadottak a modern vállalatirányítási szempontok érvényesülései az intézmények körében.

A felsőoktatási intézmények egyre jobban függenek a felsőfokú képzési rendszer egészét célzó releváns kutatásoktól, például azáltal, hogy a tágabb intézményi és gazdasági környezet jobb megértése révén pontosabb stratégiai tervezést valósíthassanak meg. Mindezen változások számos feszültséget generálhatnak a kutatót végző intézmények és önálló kutatók prioritásai és stratégiái között. Ez akár az együttműködésben megvalósuló kutatásokban való részvétel gátja is lehet. Míg az egészséges mértékű feszültség elkerülhetetlen az ügyvezető menedzsment és a tudományos munkatársak közt, a felelősségi körök és tevékenységek pontos lehatárolására van szükség ahhoz, hogy ez a feszültség ne váljon kontraproduktívá.

Számos egyetemnek magasan képzett, nagy szakértelemmel rendelkező menedzserekre és vezetőkre van szüksége, elsősorban jelentős intézményi méreteik miatt. A kutatómenedzser feladat nem csupán az, hogy intézményi szinten fejlessze és megvalósítsa a kutatási politikát, hanem fontos szerepet játszik annak a biztosításában is, hogy a kutatók megfelelő készségekkel rendelkezzenek a kutatási támogatások elnyeréséhez, az elnyert támogatások kezeléséhez, a kutatócsapat vezetéséhez, a diákkutatók szupervíziójához, publikációk megírásához és az etikai szabályok betartásához. Mindez egyre kifinomultabb képzési programok és minősítési rendszerek kialakulásához, valamint számos szakmai egyesület megalakulásához vezetett a kutatómenedzsment és adminisztráció területén.

Emellett a korábban főként egyetemeken zajló innovációs kutatások terén is jelentős fejlődés ment végbe. Szintén fontossá vált a megfelelő szaktudás ahhoz, hogy az üzleti szférával megfelelő együttműködések alakuljanak ki, de ugyanilyen fontosak lehetnek a technológiatranszfer gyakorlati szempontjai is.

A technológia felértékelődése magával hozta a technológiai transzfer alkalmazására specializálódott képzési programok kidolgozását és létrejöttek az ez irányú tevékenységek támogatását célzó szakmai csoportok is. Ezek a programok a szakmai ismeretek és készségek átadását egy komplex szakmai képzés formájában biztosítják a kutatási tevékenységet végző intézményeknél döntéshozói, valamint menedzseri pozícióban dolgozó szakemberek számára. Az RMA szakemberek és a kutatási és innovációs menedzserek készségfejlesztését és szakmai továbbképzését nehezítő tényezők a szűkös intézményi erőforrások. Ezek hatékony felhasználása tehát elengedhetetlen.

Az itt bemutatott elemzés célja az volt, hogy megértsük és kategorizáljuk a hatékony kutatási és innovációs menedzsmenthez elengedhetetlenül szükséges szakpolitikai és intézményi szintű feltételeket azokban az országokban, ahol ezen a területen alulteljesítenek. A vizsgálat tárgyát képező lehetséges megközelítéseket abból a szempontból értékeljük, hogy mennyire támogatják a hatékony kutatómenedzsmentet.

3.1. A kutatómenedzsment és adminisztráció általános feladatai

A kutatással foglalkozó szervezetek vezetése és menedzsmentje széles felelősségi körrel rendelkezik és sok funkciót lát el. A nemzetközi együttműködések iránti növekvő kereslet és a kutatási tevékenység nemzetközi szinten való versengő természete együttesen vezetett oda, hogy nagyobb figyelem irányul minden olyan tevékenységre, amely támogatja a kutatással foglalkozó szervezetek hatékonyságát. Az egyesült királyságbeli Association for Research Managers and Administrators (ARMA) felállított egy Szakmai Fejlődési Keretrendszert a tagjai számára, melynek azonban pusztán egy tömör összefoglalója nyilvános. Egy másik említésre méltó kezdeményezés a BESTPRAC projekt Wiki oldala, ami rendszerbe foglalva mutatja a kutatómenedzsment és adminisztráció feladatait, a lehetséges szerepeket, felelősségi köröket és a szükséges készségeket és kompetenciákat. Fontos hangsúlyozni azonban, hogy az itt bemutatott kategóriák nem egyetemesen elfogadottak, nem alakult ki egységes, sztenderd megközelítése ezeknek.

A későbbiekben, a 17. táblázatban összefoglalt szerepkategóriák, nevezetesen „operatív”, „menedzseri” és „vezetési” szerepkörök jelentős átfedésben vannak az alábbi, 7. táblázatban felsorolt menedzsment és adminisztrációs feladatokkal.

A kutatóvezetők és menedzserek felelnek azért, hogy a felelős részlegek ezen funkciók ellátásához – bármilyen egyéb intézmény-specifikus kutatómenedzsment funkcióval együtt – megfelelő erőforrásokkal és támogatással rendelkezzenek. A rendszerek működtetéséhez a

megfelelő és jól karbantartott információs technológiai rendszerek (hardver- és szoftverigénynek megfelelően) rendelkezésre állása különösen fontos, épp úgy, mint a jól képzett, megfelelő gyakorlati és analitikus készségekkel rendelkező szakembergárda. Egyre fontosabbá válik az adatgyűjtés is a nemzeti teljesítmény-alapú finanszírozás, az egyre szigorúbb kutatásértékelési feladatok és a nemzeti és nemzetközi teljesítményértékelés által támasztott feltételeknek való megfelelés érdekében. Természetesen ezek az adatok fontos részét képezik az intézmények nemzetközi teljesítmény alapú összehasonlító rangsorainak. A pontos adminisztrációhoz és az adatok megfelelő elemzéséhez, értékeléséhez a kutatást végző szervezetek munkatársainak mélyreható szakmai és gyakorlati ismeretekre van szüksége többek közt bibliometria és statisztikai területeken.

Kutatástámogatás

Táblázat 7 – Kutatástámogatás

Elsődleges tevékenység	Kapcsolódó tevékenységek
Pályázati lehetőségek felkutatása	Tanácsadás potenciális pályázóknak
Együttműködési lehetőségek kialakítása	Tanácsadás kutatóknak
Kutatások pályázati anyagainak támogatása	Mentorálás, minőségfejlesztés, költségvetési tanácsadás, megfelelőségi ellenőrzés, partnerszervezetek felkutatása és kapcsolatfelvétel, együttműködés kialakítása, indulótöke biztosítása projektek kifejlesztésének elősegítéséhez
Kapcsolatfelvétel finanszírozó ügynökségekkel	Tanácsadás az előírásokkal kapcsolatos gyakorlati tudnivalókról; reagálás az ügynökségek kérdéseire az aktív pályázatokkal kapcsolatban; kommunikáció a támogatás eredményeiről
Jogszabályi megfelelés népszerűsítése	A szabályozási elvárásoknak való megfelelést segítő eljárások kidolgozása a kutatók számára
Előírásoknak való megfelelés támogatása	Etikai jóváhagyással kapcsolatos tanácsadás és segítségnyújtás; biztonsági előírások; megfelelőségi riportok készítése
Nyilvántartás vezetése	Intézményi adatbázisok kezelése a pályázatokról, publikációk, szabályozási és etikai engedélyek, kutatási eredmények és egyéb nyilvántartási kötelezettségek

Jelentés a mérföldkövek teljesítéséről (előírások szerint)	Szerződési kötelezettségek betartásának biztosítása és ezek rögzítése
Intézmények közötti és nemzetközi megállapodások támogatása az együttműködésen alapuló kutatások és a közösen használt infrastruktúra érdekében	A megállapodások dokumentációjának kidolgozása, nyomon követése és fejlesztése, kötelezettségek teljesítése és menedzsmentje
Kutatási kommunikációs stratégia támogatása	Média és kommunikációs szakemberek tájékoztatása a kutatási eredményekről

Kutatás fordítás/értékesítés

Táblázat 8 – Kutatás fordítás/értékesítés

Elsődleges tevékenység	Kapcsolódó tevékenységek
Kutatók tájékoztatása a szellemi tulajdonhoz fűződő jogokkal kapcsolatos lehetőségeikre és felelősségükre	Információgyűjtés, megfelelő folyamatok és eljárások kidolgozása; általános jogi szaktanácsadás nemzetközi kötelezettségekre is kiterjedően
Lehetőségek felkutatása és értékelése	Kutatási tevékenységek nyilvántartása, értékesítési lehetőségek felmérése, lehetséges támogatási források felkutatása és megfelelő stratégia és ütemezés tervezése
Jogi és kereskedelmi tanácsadás	Szellemi tulajdonhoz való jog és a kereskedelmi lehetőségek mérlegelésével kapcsolatos tanácsadás
Megállapodáshoz vezető tárgyalás	
Lehetőségek, kötelező érvényű megállapodások, spin-off vállalkozások, licencszerződések elindítása és megvalósítása	

Pénzügyi menedzsment

Táblázat 9 – Pénzügyi menedzsment

Elsődleges tevékenység	Kapcsolódó tevékenységek
Kutatási projekt beárazása és szerződéskötés, költségvetési tárgyalás	Elsősorban intézmények közötti vagy nemzetközi együttműködésen alapuló kutatás megállapodások kötése
A kutatás közvetlen és közvetett költségeinek könyvelése	
Tárgyalás és a szerződési feltételek, kötelezettségek ellenőrzése	
Kifizetések pénzügyi adminisztrációja	Nemzetközi kifizetések, valamint támogatási előleg elintézése
Könyvelés és pénzügyi beszámoló készítése	Felmentés jóváhagyása az előírások betartásával és adatgyűjtés az intézményi jelentések

	elkészítéséhez az operatív és kormányzati szintek számára
--	---

Eszközmenedzsment

Táblázat 10 – Eszközmenedzsment

Elsődleges tevékenység	Kapcsolódó tevékenységek
Beszerezés és vásárlás	
Eszköz- és létesítményállomás menedzselése és fenntartása	Eszközök jegyzékének kezelése és fejlesztése, időbeosztás menedzselése
Eszközök, felszerelés élettartamát figyelembe véve a csere időzítése	Ütemezett karbantartások nyomonkövetése
IT rendszerek biztosítása és fenntartása hozzáférés és adattárolás terén egyaránt	Tekintettel az intézményen kívüli helyszínekre és szolgáltatókra is
A kutatáshoz szükséges információk és ismeretek forrásaihoz való hozzáférés biztosítása és fenntartása	A tudásmenedzserekkel, online információs adatbázisok kezelőivel, könyvtárosokkal összedolgozva

Teljesítményadatok rögzítése és elemzése

Táblázat 11 – Teljesítményadatok rögzítése és elemzése

Elsődleges tevékenység	Kapcsolódó tevékenységek
Publikációs adatbázisok kidolgozása és kezelése	Publikációk adatainak rögzítése és ellenőrzése.
Tudományos elméletek adatbázisainak létrehozása és kezelése	Tudományos elméletek és díjak adatainak rögzítése és ellenőrzése
Kutatási támogatások és szerződések adatainak rögzítése és kezelése	Kapcsolattartás a pénzügyi menedzsmenttel a teljesítményértékeléshez
Teljesítményadatok elemzése	Jelentés az intézmény végrehajtó bizottságának, kutatócsoportok és egyéni teljesítmények követése egyaránt

Az elvégzendő tevékenységek mennyisége az összes fenti tevékenységi körben nagyban különbözik annak függvényében, hogy mekkora szakterületre terjed ki az adott kutatómenedzsment részleg felelőssége, és hogy szakterületenként mennyi kutatási

tevékenység folyik az intézményen belül és más intézményekkel együttműködésben. Az RMA szakemberekkel szemben a különböző nemzeti szakpolitikai és jogi környezet is országonként különböző elvárásokat támaszt. Az elvárások időről időre a változó intézményi és nemzeti prioritások és körülmények miatt is jelentősen változhatnak. A kutatás területén egyre növekvő teret kapnak a nemzeti és nemzetközi szintű együttműködések és a kutatás interdiszciplinárisabbá váló természete hatással van a már kialakult folyamatokra a kutatómenedzsment területén.

A menedzsment folyamatok egyik területe, a pénzügyi menedzsment a kutatási tevékenységek tekintetében kiemelkedően lényeges. A fegyelmezetttség a pénzügyi elszámolási kötelezettségek teljesítésében fontos szerepet játszik az intézmények jó hírének és hitelességének megtartásában. A szigorú fegyelmezettséget ezen a területen nem lehet eléggé hangsúlyozni. Ez az intézmény működésének minden területére kiterjed, de leginkább azokban az esetekben fontos, mikor az intézmény kormányzati vagy jótékonyági alpból származó forrásokat használ vagy az intézményhez tartozó közhasznú szervezetektől, alapítványoktól származik a pénzügyi forrás. Ugyanakkor nagyfokú szakmai tudást igényel az RMA szakember részéről a túlkontrollálás és a felesleges bürokrácia elkerülése. Az intézményekhez tartozó alapítványok révén biztosítható a nagyobb pénzügyi rugalmasság és intézményi autonómia, de az alapításuk és menedzselésük szakértelmet és speciális készségeket igényel főként a pártfogókkal, pénzügyi menedzserekkel és befektetőkkel való kommunikáció terén.

A 2020 januárjában Portóban tartott rövid távú közös képzési esemény (C1) alkalmával megszületett a megegyezés a partnerségen belül azoknak a készségeknek a listájáról, melyet a kifejlesztendő tananyag (IO2 szellemi termék) keretében fogunk részletesebben kidolgozni.



A TÁMOGATÁST MEGELŐZŐEN (PÁLYÁZATÍRÁS)**HOZZÁÁLLÁS**

- etikus
- támogató, nem irányító
- tekintélyes
- proaktív
- kreatív
- rugalmas
- magabiztos
- elkötelezett
- strukturált/jól szervezett
- közvetítő/facilitáló
- diplomatikus
- jól időzítő
- vállalja a vezető szerepet

KÉSZSÉG

- tömör/lényegre törő íráskészség
- nemet mondás és kényes témák átbeszélése
- jó kommunikációs készség
- időgazdálkodás
- részletekre való odafigyelés
- tanácsadói készségek
- érzékenység
- kommunikációs és kulturális készségek
- jó íráskészség
- időhatékonyság
- stresszkezelés

TUDÁS

- potenciális partnerek felkutatása
- kutatáspolitikai
- csapatépítés
- finanszírozási eszközök
- tudományos tájékozottság
- intézményi stratégia
- finanszírozói stratégia
- nagyobb trendek, “hívószók” ismerete
- intézményi szerepek & policy-k ismerete
- pénzügy & adminisztráció
- kutatástervezési módszerek
- határidők & előírások
- intellectual property
- RRI

KÉPESSÉG

- magas szintű angol nyelvismeret
- facilitálás
- meggyőző érvelés
- tárgyalás
- PR
- magas szintű angol nyelvtudás
- jó teljesítmény nyomás alatt

Table 13 –A támogatás elnyerése után

A TÁMOGATÁS ELNYERÉSE UTÁN

HOZZÁÁLLÁS

- precíz
- konstruktív
- tisztelettudó
- mások felkészítésére való képesség
- felelősségteljes
- segítő / támogató
- elérhetőség
- szakértelem

KÉSZSÉGEK

- időgazdálkodás
- feladatok/adminisztráció/
humánerőforrás-menedzsment
- problémamegoldás
- rugalmasság
- alaposság
- hatásvizsgálat
- eredmények értelmezése &
összefoglalása

TUDÁS

- könyvelés
- mediáció
- pénzügyi előírások & jelentések
- projekt menedzsment technikák
- időgazdálkodási technikák
- vezetői stílusok
- konfliktuskezelési technikák
- problémamegoldási technikák
- csoportdinamika életciklus
szemléletben
- nyílt tudomány / tudományos
kommunikáció

KÉPESSÉGEK

- prioritások meghatározása
- időgazdálkodás
- mások motiválása
- láthatóság kezelése (tudományban &
szervezetben)
- kutatási integritás

PÉNZÜGY/FINANSZÍRZÁS**HOZZÁÁLLÁS**

- együttműködő
- türelmes
- proaktív
- asszertív
- “jó zsarú” hozzáállás
- barátságos
- határozott / gyakorlatias
- kitartó “rossz zsarú” hozzáállás
- irányítás alatt tartó
- fenntarthatóság
- előrelátó
- kompetens
- rugalmas

KÉSZSÉGEK

- analitikus
- tervező
- részletekbe menő
- precíz
- diplomatikus
- jó tárgyaló
- csapatvezető / játékos
- időgazdálkodás
- jó kommunikátor
- jól “fordít” (számokat szavakká)
- IT készségek
- jól számol

TUDÁS

- pénzügy
- könyvelés
- HR
- jog
- kutatási célok megértése
- megfelelés (pénzügyi ellenőrzésnek) – tudja mit csinál
- támogatásfelhasználás szabályai
- (pénzügyi) platformok/fórumok

KÉPESSÉGEK

- pontos projekt beszámolók időben
- pénzügyi számítások összeállítása
- interkulturalitás

VEZETÉS/IRÁNYÍTÁS**HOZZÁÁLLÁS**

- integritás
- vezetés
- rugalmasság
- nyitottság
- munkavégzés nyomás alatt
- megbízhatóság
- hatékony döntéshozás
- méltányosság
- karizmatikus
- ösztönző
- empatikus
- asszertivitás
- őszinte
- hiteles
- megközelíthető
- újtó
- merész
- kedves
- kedélyes

KÉSZSÉGEK

- önmotiválás
- mások motiválása
- konfliktuskezelés
- nyitottság
- diplomatikusság
- szervezés
- tárgyalás
- ellenőrzés
- informálja a csapatot
- coaching / mentorálás

KÉPESSÉGEK

- csapat menedzsment & egyensúlyra törekvés
- időgazdálkodás
- networking
- célorientált
- delegálás
- stratégiai és politikai cselekvő

TUDÁS

- pénzügyi keretrendszer
- adminisztráció
- tudományos háttér
- hivatástudat & mások fejlesztése
- kutatási & politikai ökoszosztéma
- a csapatról és a munkáról szerzett ismeretek
- intézményi & részleg stratégiák

INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT (TÁMOGATÁSOK)**HOZZÁÁLLÁS**

- etikus
- türelmes
- optimista
- becsületes/tisztességes
- felelős
- proaktív
- belső motiváltság
- nyitott
- magabiztos

KÉSZSÉGEK

- jó gyakorlatok megosztása
- együttműködés
- lobbizás
- jó kommunikáció
- diplomáciai érzék
- tárgyalás
- facilitálás
- meggyőző érvelés
- ötletek jó eladása
- fejlett IT készségek
- stresszkezelés / terhelhetőség
- elemző készségek

TUDÁS

- bevett intézményi/csoport szabályok, prioritások, stratégia
- potenciális partnerek
- felhívás dokumentációja
- felelős kutatás és innováció (RRI)
- támogatási rendszerek
- projekt tervezés (projekt életciklus)
- támogatási portálok
- pénzügyi ismeret
- bizottsági & más támogatási alapelvek
- adatvédelem (GDPR)
- adatkezelés
- kutatási ökoszisztéma: belföldi & külföldi

KÉPESSÉGEK

- támogatás / tudományos írás
- angol nyelv
- szektorok közötti fordítás
- networking
- közösségi média használata
- a különböző ágazatok ismerete

3.2. Az RMA szakmához szükséges készségek

A kutatás és innovációs tevékenységek menedzsmentje és irányítása több tényező együttes hatására egyre komplexebbé válik hasonlóan a kutatási és innovációs politikákhoz mind kormányzati, mint intézményi szinten.

A fejezet célja:

- szintetizálni a kutatási és innovációs tevékenységek menedzsment és irányítás területén meglévő és kialakulóban lévő tudás- és készségfejlesztés célzó programok főbb elemeit;

A kutatási és innovációs menedzsment és irányításhoz szükséges tudás és készségek tipológiájának különböző megközelítései lehetnek. Három fő kategóriába sorolhatók ezek a tipológiák, melyek tükrözik a kutatási és innovációs rendszerek különböző szintjein jelentkező szükségleteket:

1. Közintézmények vezetését segítő menedzsment.
2. Kutatók irányítását támogató menedzsment.
3. Kutatásvezetők és menedzserek egyéni hozzáállása és képességei.

Mindhárom kategóriának számos eleme együttesen alkotja az erős vezetéshez és a jó eredményekhez szükséges követelményeket. Az első kategória a **vezetés és irányításhoz** kapcsolódó elemeket, a kutatási intézményekben dolgozó egyénekre és csoportokra tett kulturális és személyes hatásokat foglalja magában. Ezek egyaránt hatást gyakorolnak az intézmény és a kormányzat vezetőire. A **menedzsment** elemek a széleskörű eljárási, pénzügyi, jogi, megfelelőségi és jelentési követelményeket részletezik, melyek lehetővé teszik a megfelelő minőségű kutatási és innovációs tevékenység elvégzését. Az utolsó kategória az egyéni hozzáállás és tulajdonságok együttesét írja le, melyekkel a vezetőknek és menedzsereknek rendelkezniük kell a kutatási és innovációs tevékenységet végző munkatársak teljesítményének és kreativitásának teljes kibontakoztatása érdekében.

A hatékony vezetők és menedzserek, akik megfelelő mértékben figyelnek ezekre a tényezőkre, biztosíthatják, hogy jövő fejlesztései a társadalmak intellektuális és innovatív törekvéseiből táplálkozva a lehető legnagyobb társadalmi haszonnal valósuljanak meg. Ehhez szükség van a kutatás és a kutatómenedzsment vezetőinek a jelenleginél magasabb színvonalú képzésére és készségfejlesztésére.

Az elmúlt években egyre kifinomultabbá vált a kutatómenedzsment és adminisztráció területén dolgozó szakemberet célzó képzési kínálat, különösen azokban az országokban ahol a K+F produktivitása világviszonylatban is jelentős. Ezzel együtt megfigyelhető, hogy a szakterületen

működő szakmai egyesületek száma nőtt, és egyre specializáltabbá válnak a tevékenységi kört tekintve. Az ilyen szakmai egyesületek elismertsége nem csak Európában, de Európán kívül is nőtt. Példának okáért az alábbi listában összegyűjtöttünk néhány Európán kívüli egyesületet:

- Australian Research Management Society;
- US National Council of University Research Administrators (az általuk indított folyóirat a Research Management Review Journal címet viseli);
- Association of Commonwealth Universities;
- Association of African Universities.

A kevésbé jól teljesítő országokban alapvetően hiányoznak az egyre globalizálódó kutatómunkában résztvevő vezetők és potenciális vezetők, menedzserek és adminisztrátorok tudás- és készségfejlesztését szolgáló lehetőségek. Ez egy kritikus kérdés, mivel a fejlődő országokban a kutatási és innovációs tevékenységek menedzsmentje, a jellemzően szűkösebb erőforrások és kapacitás miatt nagyobb kihívások elé állítja a szakembereket.

Ezeket a kihívásokat szem előtt tartva, az első lépés a már létező kezdeményezések áttekintése, hogy beazonosíthassuk ezek legfontosabb jellemzőit, melyekkel elősegítik a kutatási tevékenységek vezető és menedzsment szakemberei számára szükséges fejlesztendő készségeket. Az így szerzett információból kialakítottunk egy tipológiát a hatékony kutatási és innovációs vezetésre, irányításra és menedzsmentre vonatkozóan. A tipológia alkalmazható a lehető leghatékonyabb képzési programok megtervezésére a vezetési és menedzsmentfejlesztés területén. Kifejezetten azokban az országokban nélkülözhetetlen ez, ahol nagy szükség mutatkozik a reformra, valamint a professzionális kutatómenedzsment által nyújtható szakmai támogatásra. A szükséges készségeket a következőképpen foglalhatjuk össze:

- **Interperszonális** – a projekt lényegi megértése, kapcsolatépítés kutatókkal, kapcsolattartás a kulcsfontosságú munkatársakkal, mások igényeinek felismerése, kapcsolatépítés
- **Információszerzés** – támogatási lehetőségek és potenciális partnerek felkutatása
- **Információ menedzsment** – partnerkapcsolatok fenntartása
- **Kommunikáció** – projektjavaslat tervezet elkészítése / kommentálása, jelentés írása, egyértelmű információk továbbítása, prezentáció
- **Elemzés** – támogatásra való jogosultság mérlegelése, tervezetek, irányelvek és rendszerek áttekintése
- **Projekt menedzsment** – együttműködés a különböző partnerekkel
- **Adminisztratív** – megbeszélések levezetése, jegyzetek készítése

- **Konstruktív visszajelzés** – javaslat tervezetekre
- **Befolyás** – többek közt a tárgyalások menetében
- **Networking** – finanszírozókkal
- **IT** – partneradatbázisok kezelése, jártasság a finanszírozó szervezetek elektronikus pályázati felületeinek kezelésében
- **Önállóság, szervezethez (self-management)** – szoros határidők betartása, munkaterhelés menedzsmentje
- **Képzés és fejlődés** – facilitálás, coaching és mentorálás, kurzusok megtervezése, stb.
- **Számérzék** – költségek és pénzügyi stabilitás ellenőrzése

A kutatómenedzsment és adminisztrációhoz kapcsolódó képzési kínálat jó gyakorlatainak azonosításához első lépésként szükséges tisztázni azokat a sokrétű feladatköröket, amiket a szakterület lefed a mindennapi munka során. Ennek érdekében a 17. táblázatban összefoglaltuk az általunk összegyűjtött 21 feladatkört, melyekkel az RMA szakemberek támogatják az intézmények kutatási tevékenységét és összefogják a kutatási menetrendet. Ezeknek a feladatköröknek része a projekttervezet kidolgozása, a projektfinanszírozás kezelése, az ismeretek cseréje és az üzletfejlesztés, valamint a doktori képzésben résztvevő kutatók támogatása.

A feladatköröket 7 tágabb csoportba soroltuk: Projekttervezet kidolgozása, Projektidőszak, Fordítás, Karriermenedzsment, Szakpolitika és irányítás, Információ menedzsment és kapcsolódó feladatok és végül Szolgáltatások kialakítása és nyújtása. A tevékenységcsoportokba tartozó feladatköröket minden esetben három – operatív, menedzseri és vezetői – megközelítésben mutatjuk be.

A táblázatban a három tevékenységcsoport szerinti bontásban mutatjuk be a 21 feladatkört. A feladatkörökhöz tartozó funkciókat és az elvégzésükhöz szükséges készségeket aszerint gyűjtöttük össze, hogy operatív, menedzseri és vezetői, irányítási szempontból mit foglal magába az adott feladatkör.

Táblázat 17 –21 funkció

	OPERATÍV	MENEDZSERI	VEZETÉSI
Pályázati anyag kidolgozása			
Finanszírozási források és megrendelők felkutatása	Finanszírozási lehetőségek megcélzása és az információk	Tudásbázis kiépítése a finanszírozási lehetőségek megtalálásához és a	Stratégia kialakítása a kutatási tevékenységre elérhető maximális bevételek elérésére és

	eljuttatása a megfelelő személyekhez	pályázási folyamat optimalizálása	piackutatás a potenciális finanszírozók körében
Pályázat elkészítése	A pályázat elkészítésének koordinálása, vagyis résztvevő kutatók bevonása, költségvetés elkészítése, írás és a készülő szöveg kritikai olvasata	Stratégiák kidolgozása és kezdeményezések elindítása az intézmény megfelelő kutatásfinanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek biztosítása érdekében	Célzott stratégiák kidolgozása a kutatásfinanszírozásnak köszönhető eredmények javítására
Költségszámítás, árazás és finanszírozási javaslatok készítése	A projekt reális árazása és pályázatok beadása	A kutatási portfólió pénzügyi áttekintése és a munkatársak kapacitásának, a rendszereknek és folyamatoknak a felügyelete, hogy biztosítva legyen a beadott pályázatok magas minősége	Költségszámítás elkészítése és árazási stratégia kialakítása az intézmény megfelelő kutatásfinanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek biztosítása érdekében
Projektidőszak			
Kidolgozás, tárgyalás és szerződéskötés	Megegyezés segítése és szerződéskötés elérése	Szerződésekből következő szabályozási és jogi ügyek ellenőrzése és menedzselése	A szerződéskötésekre vonatkozó intézményi stratégiák és belső szabályok kidolgozása
Projektfinanszírozás kezelése	Projektköltségek követése és annak biztosítása, hogy az megfelel a finanszírozó által támasztott feltételeknek és követelményeknek	A projekt pénzügyi rendszereinek és folyamatainak felállítása/kidolgozása és ezek hatásosságának ellenőrzése	Projektfinanszírozási rendszerek és folyamatok kidolgozása
Megfelelő munkatársak alkalmazása a kutatási szerződésekhez	Adminisztratív segítségnyújtás a kutatásban résztvevő munkatársak	A kutató személyzet foglalkoztatásához kapcsolódó rendszerek és	A kutató személyzet foglalkoztatásához kapcsolódó rendszerek

	toorzásában és megbeszélések szervezésében	folyamatok kidolgozása	és folyamatok kidolgozása
Jelentések/Beszámolók a finanszírozók felé	Adatok gyűjtése és összehasonlítása és annak biztosítása, hogy a jelentések a finanszírozó elvárásainak és feltételeinek megfelelően kerülnek kidolgozásra	Rendszerek és folyamatok kidolgozása a jelentések elkészítésének segítésére	Rendszerek és folyamatok fejlesztése annak érdekében, hogy az intézmény eleget tegyen a jelentéstételi követelményeknek
Fordítás			
Disszemináció és a nyilvánosság bevonása	Adatgyűjtés a kutatás eredményeiről és tanácsadás nyújtása a kutatóknak a hatékony disszemináció és a nyilvánosság bevonásának csatornáiról	Kutatók támogatása a finanszírozók követelményeinek való megfelelésben és a disszemináció, valamint a nyilvánosság bevonása által elérhető lehetőségek kihasználásában	A disszemináció és a nyilvánosság bevonását célzó tevékenységek pozitív hatásainak maximalizálása
Tudásmegosztás és üzletfejlesztés	Tudásmegosztást és tudásátadást szolgáló tevékenységek népszerűsítése és támogatása	A tudásmegosztást és tudásátadást szolgáló stratégia megvalósítási tervének kidolgozása és annak biztosítása, hogy az intézmény megfelel a jogi/szabályozási követelményeknek	A tudásmegosztást és tudásátadást szolgáló stratégia kidolgozása
Technológiai transzfer	Technológiai transzfert megvalósító tevékenységek támogatása, úgy mint lehetőségek azonosítása, brokering kapcsolatok, szellemi tulajdon	Rendszerek és folyamatok kidolgozása a technológiai transzfer támogatására és annak biztosítása, hogy az intézmény	Stratégiaalkotás a technológiai transzfer megvalósítására

	felhasználásának engedélyezése, kiszervezett ('spin out') cégek alapítása	megfelel a jogi/szabályozási követelményeknek	
Karriermenedzsment			
Kutatók támogatása	Megbízható adminisztratív támogatás nyújtása a kutatóknak a foglalkoztatás, előmenetel, vizsgázás és diplomaszerzés terén	A kutatók szakmai támogatásának felügyelete és ellenőrzése külső szakpolitikai környezettel összefüggésben	A kutatók támogatásának és a számukra nyújtott szolgáltatások stratégiai irányainak meghatározása
Szakpolitika és irányítás			
Közreműködés a kutatáspolitikai és stratégia megvalósításában	Kutatáspolitikai és stratégia megvalósításának támogatása és információgyűjtés ennek fejlesztéséhez	Kutatáspolitikai és stratégia megvalósításához végrehajtási terv készítése és annak biztosítása, hogy az intézmény megfelel a jogi és minőségbiztosítási kötelezettségeknek	Az intézményi kutatáspolitikai és stratégia vezetése és az egész intézményre vonatkozó kutatási menetrend ismertetése
Kutatásetika és ennek támogatása	Friss információ és segítség nyújtása a munkatársaknak a kutatásetikai és irányítási követelményeknek való megfelelés terén	Az intézményi kutatásetikai és irányítási folyamatok és rendszerek felügyelete	Stratégia kidolgozása a kutatásetikai és irányítási elvárásokkal kapcsolatban
Információ-menedzsment és kapcsolódó feladatok			
Információs rendszerek üzemeltetése	Adatgyűjtés és az adatok nyomon követése, valamint hozzáférhető beszámolók készítése az intézményi és a helyi	Intézményi menedzsment által használt információs rendszerek hatékonyságának ellenőrzése és a	Annak biztosítása, hogy az intézményi döntések megbízható menedzsment információkra támaszkodnak

	döntéshozás támogatásához	szükséges változások kezdeményezése	
Audit támogatása	Az intézményi audit adminisztratív támogatása	Az audithoz szükséges adatgyűjtési rendszerek kidolgozása	Audit előkészítése és abban való részvétel, valamint annak biztosítása, hogy a felmerült problémák korrigálásra kerüljenek
Jogszerű pénzvisszatérítés kezelése	Adatgyűjtés és az adatok nyomon követése, valamint annak biztosítása, hogy a visszatérítés teljes egészében a határidőn belül teljesüljön	Rendszerek és a pénzvisszatérítést felelős munkatársak felügyelete a megfelelő visszatérítés biztosítására	A jogszerű pénzvisszatérítési folyamatokra adott megfelelő intézmény válaszok biztosítása
Szolgáltatásszervezés és nyújtás			
Kutatást támogató szolgálat működtetése	Munkatársak és erőforrások koordinálása a hatékony kutatási támogató szolgáltatás nyújtása érdekében	Rendszerek és folyamatok kidolgozása a kutatás támogató szolgáltatási stratégia megvalósításához, és Kulcs teljesítménymutatók (KPI) monitorozása	Kutatási stratégia kidolgozása és a kutatást támogató szolgáltatások népszerűsítése az intézményen belül
Kutatást támogató szolgálat szervezése és strukturálása	Egy költséghatékony, `joined up` és célorientált kutatást támogató szolgálat kialakítása	A következetesség biztosítása a kutatást támogató szolgálat struktúrájában	Hatékony, gazdaságos és nagyra értékelt szolgáltatások fenntartása
Kutatást támogató szolgáltatások felügyelete és ellenőrzése	Segítségnyújtás egy költséghatékony, `joined up` és célorientált kutatást támogató szolgálat kialakítása	A kutatást támogató szolgáltatások által ellátott funkciók feltérképezése és áttekintése az intézményi kockázati tényezők azonosításához	A folyamatok feltérképezésének és áttekintésének nyomon követése és szükséges változtatások kezdeményezése

3.3. Szakértők tapasztalatai: a rövid távú közös képzési esemény – Készségek

A foRMAtion projekt keretében megrendezett esemény célja az volt, hogy a terület szakértőinek részvételével, vagyis kutatómenedzsment és adminisztráció területén működő egyesületek képviselőivel, az RMA oktatási és képzési programok tanáraival és professzorokkal, valamint pályázati tanácsadókkal összegyűjtsük a jó és rossz gyakorlatokat, módszereket, eszközöket, tapasztalatokat cseréljünk és segítsük egymást a legújabb információkhoz való hozzáférésben. A képzési esemény eredményeit megtámogattuk további kutatási eredményeinkkel, s ezek együttesen szolgálták a jelen módszertani útmutató és jó gyakorlatok gyűjtemény alapjául. Összesen 14, a kutatómenedzsment képzésekben dolgozó szakember vett részt az eseményen és osztotta meg velünk meglátásait a legfontosabb készségekről az RMA területén. Chiara Rengo az olaszországi Università degli Studi di Milano egyetem kutatást támogató irodájának (Research Services Office) munkatársa válaszolt az alábbi, általunk nagyon fontosnak tartott kérdésre: *“Melyek azok a kulcsképeségeket, melyek elengedhetetlenek a kutatás adminisztrációs feladatainak elvégzéséhez?”* Véleménye szerint két csoportba sorolhatóak a szükséges készségek; a szakértelem és a “soft” készségek egyaránt elengedhetetlenek. A szakértelem közé sorolta az alábbiakat:

- Finanszírozók
- A támogatások működési mechanizmusának ismerete
- Versenytársak
- Helyi, országos és európai szabályozás
- Pályázati anyag kidolgozása és a projekt beárazása
- Projektek menedzselése
- Kutatásetika, becsületesség, tisztesség, integritás és irányítás
- Kutatási projekt menedzsment
- Pénzügyi menedzsment
- Szerződések és jelentések
- Meghívásos tárgyalás
- Kutatási adminisztráció
- Támogatás odaítélését megelőző fázis/Pályázási folyamat (Pre-award)
- Támogatási tárgyalás és támogatás elfogadása
- Szerződés odaítélését követő fázis/Projekt végrehajtása (Post-award)
- Belső szabályok

A “soft” készségek közt említette az alábbiakat:

- Csapatmunka
- Kommunikáció
- Empátia
- Kreativitás
- Időgazdálkodás
- Stresszkezelés
- Vezetés, irányítás
- Problémamegoldás
- Innovatív gondolkodásmód
- Rugalmasság
- Nyilvános beszéd

Fontos említeni, hogy ezzel egybehangzó volt Susana Moreira, a “Plataforma de Interface à Ciência” (PIC) munkatársának meglátása a “soft” készségeket illetően:

- személyközi kommunikáció,
- időgazdálkodás,
- szervezési készségek,
- proaktivitás,
- odafigyel a részletekre;

míg további fontos készségekként említette az RMA szakemberek körében az alábbiakat:

- kommunikáció,
- idegen nyelvek ismerete,
- a különböző finanszírozási rendszerek szabályainak ismerete.

Emellett javaslatot tett a “soft” készségek helyett a transzverzális készségek megnevezés használatát. Egy másik fontos megállapítás a kutatásunkban Simon Kerridge-től származik, aki a brit Association of Research Managers and Administrators (ARMA) munkatársa és azt hangsúlyozta, hogy a megfelelő személyes hozzáállás (pl. felelősségvállalás, határidők betartása, konstruktív visszajelzés) a legfontosabb a kutatómenedzsment során.

4. Jó gyakorlatok: Képzések

Jelen elemzésben arra törekszünk, hogy az összegyűjtött információk alapján bemutassuk a képzések terén beazonosított jó gyakorlatokat, tekintettel azok szerkezetére, hosszára és adott esetben a bekerülés feltételeire. Az egyik kérdés, amit feltettünk, a képzések tartalmát és témaköreit érintő döntéshozatali folyamatra vonatkozott. Az esetek túlnyomó többségében a képzések felépítését meghatározó döntésbe bevonták azon tapasztalt RMA szakembereket, akik a toborzásért felelősek a szervezetben, és figyelmet fordítottak a kutatási szféra aktuális helyzetének pontos megismerésére és azon szükséges készségek és kompetenciák feltérképezésére, melyeket a kutatómenedzsment szakma megkövetel. Egy másik fontos megállapítás, hogy érdemes bevonni a képzésben résztvevőket a képzést megelőző szükségletfelmérésbe. Fontos biztosítani azt, hogy a képzés tartalma illeszkedjen a célcsoport igényeihez és időbeosztásához. Egyik interjúalanyunk elmondása szerint az ő tapasztalataik alapján a képzés felépítésének és témaköreinek meghatározásához érdemes egyrészt kérdőív útján megkérdezni a potenciális résztvevőket, hogy ők hogyan látják a szakmai szükségleteiket, másrészt felmérni a nemzetközi szakmai körökben fontosnak tartott folyamatokat és témákat. Az interjúalanyok számára a képzéseken az esettanulmányok feldolgozásával gyakorlati tudás átadását szolgáló elemek jóval hasznosabbnak bizonyultak, mint az elméleti ismereteket előadás formájában átadó megközelítések. Az esettanulmányok mellett egy másik jó gyakorlat a saját tapasztalatok megosztása volt, amivel lehetőség nyílik más intézményekben dolgozó szakemberek kutatómenedzsment tapasztalatainak a megismerésére, a valódi helyzetekből származó problémák és tanulságok pedig hasznos tudást adnak. Egy másik jó gyakorlat, ha a képzés struktúrája elég rugalmas a különböző nézőpontok ütköztetésére, míg hátrányként élték meg az interjúalanyok, amikor a képzés keretén belül nem volt mozgástér ezek megvitatására. Fontos teret és időt hagyni a csoportdinamika kialakulásához és az esetlegesen különböző tudás- és kompetenciaszinttel rendelkező résztvevők érvényesüléséhez.

Ejtenünk kell néhány szót a képzési módszerekről is. Szinte minden interjúalany egyetértett abban, hogy az esettanulmányokat feldolgozó interaktív foglalkozások a legjobbak az RMA képzések közül. Továbbá a szektor megkérdezett képviselői elismerően nyilatkoztak a saját történetek megosztásának lehetőségéről is, ami képezheti a képzés egy részét. Mindezek fontos részét képezik egy sikeres és hasznos képzésnek.

Számos válaszadó javasolta a következő eszközök alkalmazását egy jó RMA képzés részeként:

- Szűkebb témákra fókuszáló webinárok,

- Azonnali visszajelzési eszközök, mint amilyen a névtelen szavazás olyan kérdésekkel kapcsolatban, mely azonnali visszajelzést ad az oktatónak arról, hogy a résztvevők tudják-e követni, vagy ami által kifejezhetik az eltérő véleményeiket,
- Egy olyan felület, ahol online kurzusok indíthatók, a felhasználók által látogathatók és a kurzusok résztvevőinek teljesítménye is nyomon követhető,
- Videók és közösségi média tartalmak,
- Mentor program, ami összeköt tapasztalt és kevésbé tapasztalt RMA szakembereket,
- Online projektmenedzsment eszközök, pl. Trello, Click-up, Monday.com, Microsoft Team, stb.,
- Gyakorlati útmutató, ami segít a kutatómenedzsment feladatok elvégzésének elsajátításában,
- Kis csoportos képzés (20-25 résztvevő),
- Online platform a tudásmegosztásra, ami elérhető mind a képzéseket megelőzően és a képzés elvégzése során.

Az egyik nagy probléma az RMA képzésekkel kapcsolatban, hogy továbbra sem elterjedt a kutatóintézetek körében. Az elmúlt években nőtt a kutatóintézetek által nyújtott szakmai képzések száma, de a képzési kínálat további fejlesztésére lenne még szükség az RMA szakemberek számára. A megkérdezettek általánosságban egyetértenek azzal, hogy a kutatóintézetek évente indíthatnának továbbképzéseket.

A továbbképzések eszközszükségletéhez további éves költségvetési forrásallokálására is szükség lenne. A szervezetek erős kutatómenedzsment részlegének megalapozásához elengedhetetlen a kutatómenedzsment oktatáshoz és képzéshez való hozzáférés. Ugyanakkor a kutatást támogató irodák számos országban kis létszámúak, ahol a kevés alkalmazott nagyon sokrétű tevékenységért felel. Jellemzően nem specializálódnak és a sokrétű feladataik miatt nem tudják kizárólag a külső finanszírozású projektek előkészítésében és megvalósításában segíteni a kutatókat.

Sőt, kutatásunk eredményei alapján az látszik, hogy RMA képzésnek az egyetemeken és kutatóintézeteken általános kurzuslistáján kellene szerepelnie, valamint a kutatók képzése során számukra is láthatóvá kéne tenni, mint egy lehetséges karrierlehetőséget. A kutatóintézeteknek fel kellene mérniük alkalmazottaik képességeit és tudásszintjét és ahhoz igazodó képzéseket kellene biztosítaniuk. A képzési szükségletfelmérés megvalósulhat kérdőívvel vagy egy közös megbeszélés során.

Az adott képzés tartalmi felépítését illetően a képzési tananyag kutatáshoz kapcsolódó moduljainak (kutatáselmélet, kutatómódszertan, kutatás tervezés, stb.) és menedzsment

moduljainak (pénzügy, kommunikáció, pályázatírás, stb.) arányát tekintve a válaszadók különböző tapasztalatokról számoltak be.

Néhány esetben a válaszadók által elvégzett képzések kizárólag menedzsment modulokból álltak. Arról számoltak be, hogy a képzés tartalmának 50%-át jogi, pénzügyi jelentés és adminisztratív szabályok tették ki, míg 30%-át a pályázatírás és mindössze 20%-ban tartalmazott kutatáshoz kapcsolódó modulokat. Ugyanakkor nem sok szó esett a képzéseken kutatástervezésről és kutatómódszertanról. A válaszadók 70%-a nagyon speciális képzésen vett részt, ahol a tananyag egyáltalán nem tartalmazott kutatási tevékenységhez kapcsolódó modulokat, mivel az kifejezetten a minőségi Horizont 2020 (az Európai Unió kutatás-fejlesztési és innovációs politikáját 2014-2020 között meghatározó program) pályázati anyag elkészítését tűzte ki célul. A képzés tananyaga a hatás kifejtésére, több területet érintő (interdiszciplináris) projektek kidolgozására, kommunikáció megtervezésére és a disszeminációs tevékenységekre fókuszált. Mások arról számoltak be, hogy bizonyos kutatóintézetek képzései kizárólag „soft” készségekre, kommunikációra, stratégia-alkotásra és projektmenedzsmentre fókuszáltak. Ezek az esetek arra világítanak rá, hogy a kínált képzések többsége nagyobb hangsúlyt helyez a menedzsment és adminisztrációs kapacitásfejlesztésre, mint a módszertani ismeretekre. Ennek némileg ellentmond, hogy a legtöbb oktató nagy tapasztalattal rendelkezik a kutatómódszertan területén, de legfeljebb kevés tapasztalattal rendelkeznek a kutatómenedzsment terén.

4.1. Szakértők tapasztalatai: A rövid távú közös képzési esemény – Képzések

Az esemény alatt Susana Moreira, a Plataforma de Interface à Ciência (PIC) munkatársa megosztotta a meglátásait arról, hogy melyek a legfontosabb képzési szükségletei a szakterületnek:

- finanszírozási lehetőségek,
- vezetés és stratégiaalkotási képességek,
- pályázat előkészítése,
- projektmenedzsment,
- pénzügy és könyvelés.

Kiemelte, hogy nincs megfelelő „soft” készségeket fejlesztő képzés, ami szerinte kiemelten fontos lenne.

Valentina Romano bemutatta az olasz egyetemen (Politecnico di Torino) kidolgozott képzési rendszerüket, amely különböző szintek szerint nyújt ismeret- és készségfejlesztő képzéseket a szakembereknek:

- pályakezdő RMA szakember,
- tapasztalt RMA szakember,
- vezető/menedzser.

A különböző szinteken más-más tevékenységeket és tudásanyagot kínálnak a képzések:

Táblázat 18 – a három szint bemutatása

Pályakezdő RMA szakember	Tapasztalt RMA szakember	Vezető/menedzser
<ul style="list-style-type: none"> • Belső munkatársak képzési programja • A Nemzeti Kapcsolattartói hálózat (NCP) munkatársainak képzése • Alkalmi képzés RMA munkatársaknak, amit az intézmény központi adminisztrációért felelős irodája tart 	<ul style="list-style-type: none"> • Olasz, európai és Európán kívüli egyetemek közötti tapasztalatcsere • Erasmus dolgozói mobilitás • NCP haladó képzése • EARMA kutatásmenedzsment tanúsítvány • európai és nemzeti szakosodott munkacsoportok (pl. etika, nyílt hozzáférés, európai hálózatok) • Belső képzések, amiket külsős szakértő tart 	<ul style="list-style-type: none"> • Olasz, európai és Európán kívüli egyetemek kutatómenedzserei közötti tapasztalatcsere • Képzés vezetés & projektmenedzsment témában • Specializáció az egyetemirányítási feladatokra • Nemzetközi RMA konferencián való részvétel (EARMA, NCURA, INORMS)

A bemutatott olasz képzési rendszer megismerése után összegyűjtötték a résztvevők az RMA szakmai képzések erősségeit és gyengeségeit:

Táblázat 19 – Erősségek és Gyengeségek

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Magasan képzett személyzet ✓ Problémamegoldó attitűd ✓ Kezdeményező magatartás ✓ Új trendek nyomon követése ✓ Nemzetközi RMA környezetről való 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Egyetemi szinten eltérő jogi keretek ✓ Ha nemzeti szinten nincs elismert szakmai profil, nehéz képzési programokat szervezni ✓ Nincs vagy nagyon kevés RMA mesterképzés Olaszországban



5. RMA képzések és workshopok jó gyakorlatai

A kérdőív válaszadói és a közös képzési esemény résztvevőivel közösen megállapított szükségletek alapján egyaránt az derült ki, hogy van néhány olyan jó képzés, illetve workshop a kutatómenedzsment területén, melyeket alkalmazhatnának a kutatási tevékenységet folytató szervezetek RMA szakembereik továbbképzésére. Az alábbi workshopokat a brit ARMA és részben a „Nicole van der Westhuyzen” brit egyesület dolgozták ki.

1) Szakmai Ismeretek Workshopok

Az ARMA által kidolgozott Szakmai Ismeretek Workshopok elsősorban abban segíti a résztvevőket, hogy elsajátítsák azokat az ismereteket és hozzáállást, amely révén helyt tudnak állni a munkájuk különböző aspektusainak megfelelő szerepben. A résztvevők elismert szakemberektől tanulhatnak és különböző egyéni és csoportos feladatok és beszélgetések révén sajátítják el a kurzus tananyagát.

2) Workshopok politikai intézményekkel és hivatalnokokkal való közös munka jó gyakorlatainak megosztására

Az alkalmak során a politikai és állami szektor speciális területein megismert, illetve megtapasztalt jó gyakorlataikat osztják meg egymással a résztvevők részletes esettanulmányként bemutatva egymásnak azokat. A workshopok kis csoportos beszélgetésre teret adó közeget teremtenek, ahol a szakemberek strukturált formában megoszthatják tapasztalataikat és a tanulságokat kollégáikkal. Ezek a workshopok interaktívak és a résztvevők részéről is elvárás, hogy megosszák tapasztalataikat.

3) Vezetői Kerekasztalok

A Vezetői Kerekasztalok olyan kis létszámú, meghíváson szerveződő fórumok, amelyen a különböző szektorban működő szervezetek vezetőinek nyílik lehetősége kapcsolatokat építeni és a kutatási szféra legfontosabb alakító tényezőit megvitatni egymás közt.

4) Online Oktatási Videók

Számos online elérhető videó is a szakemberek rendelkezésére áll az ARMA tréning és fejlesztési programjának keretében. A videók szabadon elérhetőek az egyesület tagjai és nem tagok számára is. A szabad hozzáférés rendkívül rugalmas önképzési lehetőséget biztosítanak. Az alábbi témákban érhetőek el előadások, webinárok és összevágott videók:

- Szerződésjog,
- Teljes gazdasági költségszámítás,

- Bevezetés a rangsorok és ranglisták világába,
- Bevezetés a kutatási adatkezelésbe,
- Kötelezettségsszegés megelőzése,
- Kutásintegritási Egyezmény,
- Közösségi média stratégia,
- A brit kutatási támogatási rendszerek áttekintése.

5) Bevezetés a kutatási szerződések világába

A workshop célja a kutatási szerződésekkel újonnan foglalkozó szakemberek felkészítése az ezzel járó feladatok és kihívások kezelésére. A workshop elsősorban megismerteti a szakembereket az alapvetésekkel, tudás és készségfejlesztés révén készíti fel a szerepben való helytállásra őket és összeállított tréninganyagokat ad a kezükbe segítve ezzel a további szakmai fejlődésüket.

A workshop végére a résztvevők:

- Átlátják a kutatási szektor és a pályázati források működését.
- Reális képet kapnak a kutatási szerződésekkel foglalkozó szakember szerepéről a kutatómenedzsment folyamatában és az ehhez tartozó munkafolyamatokról.
- Megismerkednek a szerződéskötést megelőző tárgyalási folyamatban érintett legfontosabb intézményen belüli és kívüli szereplőkkel.
- Megismerkednek a szerződéskötést megelőző tárgyalás legfontosabb alapelveivel.
- Megtanulják a fő megállapodási típusokat, melyeket a kutatási szerződéseknel szokás alkalmazni és a kutatási és kutatáshoz kapcsolódó megállapodások kulcs kifejezéseit.
- A további fejlődéshez szükséges szakmai anyagokat tartalmazó kezdőcsomagot is kapnak.

A workshop célcsoportja:

Egynapos workshop jelenlegi, vagy jövőbeni kutatási szerződésekkel foglalkozó szakemberek számára, akik legfeljebb 1 év munkatapasztalattal rendelkeznek akár egyetemen akár kutatóintézetben.

A résztvevőktől nem elvárás, hogy előzetes tudással rendelkezzenek. A területen kevésbé jártas szakemberek egy jó áttekintést kapnak a szakterület fő elemeiről, míg azoknak, akik már tapasztaltabbak, segít elmélyíteni a tudásukat és további fejlődési lehetőségeket találni. A résztvevők egy kezdőcsomagot kapnak a képzést megelőzően, amely szakmai anyagokat tartalmaz.

6) Támogatás kutatási pályázatokhoz

Ez a workshop azoknak szól, akik a pályázatíráshoz és a pályázási folyamat végigkíséréséhez szükséges készségeiket és tudásukat szeretnék fejleszteni. A képzési modulok építenek a szintén az ARMA által kínált Bevezető workshopra, és olyan témákra fókuszálnak, mint a költségvetés, projektköltségvetés elkészítése, pályázatírásban támogatni a tudósokat, igénykezelés és minőségbiztosítási folyamatok. A témák közt továbbá említhető a kockázatkezelés és etikai szabályok, pályázat beadása és szakértői értékelési folyamat. A képzési során vegyesen vannak előadások, esettanulmányok feldolgozása és feladatok egyéni és csoportos formában is, ami jó alkalmat kínál a résztvevők számára, hogy kapcsolatot építsenek más intézményekből érkező szakmabeliekkel.

A workshop végén a résztvevők:

- Világos képet kapnak a kutatási adminisztrátorok pályázatíráshoz és minőségbiztosításhoz kapcsolódó feladatköréről.
- Átlátják a személyi-, közvetett és közvetlen költségek kezelésének mikéntjét.
- Megismerkednek bizonyos további, a kutatási tevékenységekkel járó költségtételekkel.
- A jóváhagyás, beadás és a szakértői értékelés folyamataival is megismerkednek.

Célcsoport

Olyan kutatási és intézményi adminisztrátoroknak szól a képzés, akik kutatási pályázatok előkészítésében vesznek részt. Elsősorban a legfeljebb 2 év munkatapasztalattal rendelkező szakemberek a fő célcsoport, de olyanok is jelentkezhetnek, akik tudásukat szeretnék felfrissíteni. Előzetes tudás nem szükséges.

7) Bevezető kurzus

A workshop elsősorban a pályakezdőket segíti, ezért egy átfogó képet ad a kutatási adminisztráció legfontosabb aspektusairól. A kutatási szféra jobb megismerésével jelentősen hozzá tud járulni a workshop ahhoz, hogy a kutatási adminisztrátorok felértékeljék saját szerepüket azáltal, hogy felismerik a szerepüket a nemzeti kutatási szakpolitikák megvalósításában és saját intézményükben betöltött szerepüket.

A workshop végén a résztvevők:

- Világos képet kapnak a kutatáshoz és a kutatással kapcsolatos adminisztrációt szabályozó szakpolitikákról, a szabályozási és finanszírozási keretrendszerekről.
- Megismerik a kutató menetrendjét a kutatás során.
- Tudják, hogy a kutatás mely életciklusaiban mi a szerepük és kivel szükséges együttműködniük a munka elvégzése érdekében.

- Széleskörű betekintést kapnak a kutatáshoz kapcsolódó legfontosabb adminisztrációs szerepkörökbe, főként a pályázatírás és árajánlatok készítésébe, a projekt adminisztrációba és annak különböző életciklusaiba, valamint a REF (Research Excellence Framework - UK) pályázaton való részvételbe, auditokba és a jogszabály szerinti pénzvisszatérítésbe.
- Meg tudja határozni a kutatás fogalmát és meg tudja különböztetni a tanácsadástól.

Célcsoport

Ez az egynapos workshop legfeljebb 1 év tapasztalattal rendelkező, egyetemen vagy kutatóintézetnél dolgozó kutatási adminisztrátoroknak szól.

Előzetes tudás szükséges

A kutatási adminisztráció területén még új szakembereknek egy jó rálátást biztosít a kutatási adminisztráció legfőbb elemeire és biztosítja az alapvető tapasztalati alapú szaktudást, ami az alapvető feladatok ellátásában segít. A kicsit több szakmai tapasztalattal rendelkező résztvevők elmélyíthetik tudásukat és jobban megérthetik, hogy hogyan kapcsolódnak össze a kutatási adminisztrációs feladatkörök a kutatások életciklusának teljes hosszában.

8) Kutatási pályázatok minőségének javítása

Ez a workshop információval, tanácsokkal, útmutatással szolgál és számos jó gyakorlattal ismerteti meg a gyakorló szakembereket, annak érdekében, hogy jobb minőségű kutatási pályázatok készülhessenek. Azokat a mechanizmusokat nézzük át a workshopon, amelyek segítik a belső ellenőrzést és a pályázati anyagra érkező visszajelzések hatékonyságát. Ezen túl a résztvevők megismerkedhetnek a finanszírozói döntéshozatal szempontjaival. Ez a workshop olyan kutatómenedzsereknek és adminisztrátoroknak szól, akiknek jelentős szerepük van a pályázatírási folyamat alatt a kutatók támogatásában. Ezeknek a szakembereknek hatalmas a szerepe a kutatási pályázatok minőségének a támogatásában, ha tanácsokkal és iránymutatással tudnak szolgálni a finanszírozói döntési szempontokkal kapcsolatban és belső ellenőrzési folyamatok révén hozzá tudnak tenni a pályázati anyaghoz a pályázási folyamat során. A kutatási források megszerzése sokkal valószínűbb, ha azok hatékony felhasználása átlátható. Ezenkívül a kutatási tanácsok és egyéb finanszírozó szervezetek egyre jobban sürgetik az egyetemeket, hogy kevesebb, de jó minőségű pályázatot adjanak be, ellenkező esetben szankciókat helyeznek kilátásba.

A workshop végén a résztvevők:

- Tudatosítják a kutatási pályázatok minőségének fontosságát.

- Tudatában vannak a tudományos munkatársak, a kutatómenedzserek és adminisztrátorok valamint az intézmény szerepével a pályázási folyamatban.
- Megtanulnak számos különböző megközelítést a belső ellenőrzések és visszajelzések folyamataihoz.
- Lehetőségük nyílik megosztani saját intézményi gyakorlatukat és szakmai nehézségeiket.

Célcsoport

Ez a workshop olyan kutatómenedzsereknek és adminisztrátoroknak szól, akik támogatják a pályázati folyamatot akár intézményi vagy intézeti szinten.

9) Pályázat elnyerése utáni pénzügyek

A workshop abban segít, hogy gyakorlati tudást adjon a résztvevők számára a pályázat elnyerése utáni pénzügyi adminisztrációs folyamatok megértéséhez és pontos elvégzéséhez egy egyetemi kutatómenedzsment környezetben.

A workshop végén a résztvevők:

- Átlátják kutatási források pénzügyi adminisztrációjához kapcsolódó folyamatokat az elejétől a végéig.
- Megértik a pénzügyi adminisztrációt végző szakemberek szerepének fontosságát a kutatási adminisztráció és a nem kutatáshoz kapcsolódó pénzügyek tágabb kontextusán belül.
- Lehetőségük nyílik szakmai kapcsolati hálójukat bővíteni.

Célcsoport

Ez egy bevezető kurzus, ami kifejezetten legfeljebb 12 hónapja ilyen területen dolgozó szakemberekre szabott. Emellett azoknak is hasznos lehet, akik jelenleg pályázat előkészítési folyamatait végzik, vagy tágabb munkakörben egyetemi környezetben dolgoznak és szeretnék jobb betekintést kapni a pályázat elnyerése utáni adminisztrációs folyamatokba. Mindazonáltal előnyt jelent a résztvevők számára, ha rendelkeznek alapvető könyvelési és adminisztrációs tapasztalattal egy egyetemi környezetben, és értik az általános pénzügyi kifejezéseket.

10) A sikeres együttműködés segítése

Manapság egyre nagyobb a nyomás az egyetem kutatási részlegein, hogy együttműködéseket kezdeményezzenek a különböző tudományterületek, ágazatok és társadalmi csoportok képviselőinek sokszínű közösségei között a multidiszciplináris és innovatív kutatási ötletek, hálózatok és projektek megvalósítása érdekében. A workshop úgy került kialakításra, hogy

segítse a kutatási menedzsereket és adminisztrátorokat abban, hogy fejlesszék készségeiket és rendszerszemléletüket az ilyen együttműködések és kezdeményezésének menedzselésében rövid, de hatékony találkozók szervezésével. Ezek a készségek abban segítenek, hogy produktív találkozók és más kommunikációs folyamatok révén segítsék a kreatív ötletek megszületését és kialakuljanak olyan kapcsolati hálóok, amik révén végül innovatív és sikeres kutatási pályázatok jönnek létre. A képzők megosztják saját, együttműködések kialakulását célzó találkozók létrejöttének támogatásával kapcsolatos tapasztalataikat, és hasznos gyakorlati eszközöket és technikákat is mutatnak. Abban rejlik ennek a workshopnak a jelentősége, hogy a szakemberek képessé váljanak a lehető leghatékonyabb folyamatokat kialakítani a rendelkezésre álló szűkös határidőkre való tekintettel.

A kurzus tartalma:

- kérdőív a workshop előtt
- 1 napos workshop
- a workshopot követően egy útmutató, ami összefoglalja az eszközöket és technikákat, valamint a találkozók tervezéséhez egy használható vázlatot nyújt.

A workshop végére a résztvevők:

- Megtanulják, hogy hogyan legyenek hatással másokra és hogyan motiválják őket szakmai együttműködésekben, amihez eszközöket és módszereket is kapnak.
- Megismernek néhány hasznos eszközt és stratégiát, melyek segítik a különböző háttérű csoportok és emberek együttműködését.
- Megtanulják a tervezési folyamat menetét és a választható stratégiákat a hatékony együttműködést megalapozó találkozók szervezéséhez.

A workshop menete az előzetes kérdőívek válaszai alapján a csoport igényeihez igazodik. Egy előzetes kérés a résztvevőktől, hogy készüljenek egy együttműködést igénylő projektötlettel, amit akár a jövőben meg szeretnének szervezni.

Célcsoport

A workshop olyan szakembereknek szól, akik különböző háttérű emberek együttműködéséért felelős munkakörben dolgoznak.

11) Kutatásmenedzsment és adminisztráció elvégzése

A workshop segít beazonosítani egy csapat vagy szolgáltatás menedzselésével és vezetésével járó kihívásokat. Résztvevőket arra ösztönzi, hogy átgondolják az intézményük keretében folyó kutatásmenedzsment munka hatékonyságát és minőségét. Ezek alapján lehetőségük van és

eszközöket kapnak hozzá a résztvevők, hogy átgondolják saját vezetési módszereiket és a szükséges változtatásokat az ideális munkamenet kialakításához. A workshop során számba veszik a lehetőségeket, a szükséges változtatásra szoruló területeket, a változás folyamatát és az ahhoz szükséges erőforrások megszerzésének lehetőségeit.

A workshop végére a résztvevők:

- Megértik a magas minőségű kutatómenedzsment és adminisztráció főbb elemeit.
- Hasznos tudást kapnak ahhoz, hogy a jó minőségű kutatómenedzsment és adminisztrációs folyamatok fontosságát elismertessék az intézményen belül.
- Elsajátíthatják, hogyan menedzseljék a szükséges változásokat a jobb minőségű kutatómenedzsment és adminisztráció eléréséhez.
- Megismerkednek a változásokhoz szükséges erőforrások előteremtésének lehetőségeivel.
- Tanulhatnak egymástól, a résztvevő kutatási irodák vezetőitől és tapasztalt kutatómenedzserektől.
- Új szakmai kapcsolatokat alakíthatnak ki.

Ez a workshop tapasztalati alapú tanulást tesz lehetővé, mivel nagyrészt esettanulmányok, csoportos feladatok és közös beszélgetések révén tanulnak a résztvevők.

Célcsoport

Ez az 1 napos workshop elsősorban olyan senior kutatómenedzsereknek szól, akik éppen most vesznek át vagy már nagyobb felelősséggel tartoznak a magas minőségű kutatómenedzsment munka fejlesztésében és fenntartásában csoport- vagy szolgáltatás szinten.

12) Kutatómenedzsment és adminisztráció vezetése

A workshop célja, hogy segítse az új, vagy ez irányba törekvő senior kutatómenedzsereket a stratégiai tervezés és a kutatómenedzsment és adminisztrációs tevékenységek vezetéséhez szükséges készségek fejlesztésében. A workshop segítségével a szakemberek könnyebben el tudják helyezni a kutatómenedzsment és adminisztráció jelentőségét a szervezeten belül és azon kívül is a tágabb helyi, nemzeti és nemzetközi kontextusban.

Néhány téma, ami része a 2 napos workshopnak:

- Egyéni vezetői stílusok
- Értékek és jövőkép
- Stratégiai betekintés

- Feladatfókusz
- Politikai szemlélet és befolyás
- Proaktív vezetés
- Változásmenedzsment.

A workshop végére a résztvevők:

- Segítséget kapnak a tágabb szakmai környezet átfogó megértésére, amiben dolgoznak.
- Jobban megértik a szerepüket operatív/stratégiai menedzserként
- Tudják azonosítani a kulcsszereplőket, partnereket és támogatókat.
- Fejlesztik a senior menedzser feladatkörökhöz szükséges készségeiket.
- Kiterjesztik szakmai kapcsolati hálójukat.

Célcsoport

Ez a workshop olyan egyetemen vagy finanszírozó szervezetekben dolgozó senior kutatómenedzsereknek szól, akik frissen kerültek vezetői pozícióba, vagy céljaik között szerepel, hogy vezetői pozícióban is kipróbálják magukat.

13) Kutatók támogatása kutatási adatmenedzsment területén

Ez az 1 napos workshop lehetőséget biztosít a saját tapasztalatok és megszerzett tudás megosztására kutatási adatmenedzsment szolgáltatás kialakításáról, különböző szakmai háttérrel rendelkező kutatók kutatási adatmenedzsmenttel kapcsolatos kihívásokkal és fontos tudnivalókkal kapcsolatos támogatásáról és képzéséről.

A workshop végére a résztvevők:

- Megértik a kutatási adatmenedzsment támogatásának jelentőségét az egyetemi kutatómunka kontextusában.
- Kidolgoztak egy tervet egy kutatási adatmenedzsment szolgáltatás kialakítására.
- Tisztában van azzal, hogy mennyiben különböznek a támogatási szükségletei a különböző tudományterületeknek.
- Megismerkedtek a kutatók számára szervezhető különböző kutatási adatmenedzsment képzések adta lehetőségekkel.
- Lehetőségük nyílik átbeszélni az adatmenedzsment feladatokhoz kötődő mindennapi kihívásokat és jellemző helyzeteket.
- Tisztában vannak a különböző szervezetek által alkalmazott eltérő nézőpontokról és lehetőségük nyílik ezek átbeszélésre a különbözőszektorokban dolgozó résztvevő szakemberekkel.

- Tudják, hogy hogyan alkalmazzák a tanultakat az intézményükön belül a munkájuk során.

14) Pénzügyi tervezés és jelentés

Mivel a kutatásfinanszírozás terén egyre nagyobb a verseny, a szervezetek igyekeznek diverzifikálni a kutatásaikhoz igénybe vett támogatási csatornákat annak érdekében, hogy egy kiegyensúlyozottabb támogatási portfóliót alakítsanak ki, amivel a kockázatok is megoszlanak. Ennek érdekében a kutatómenedzserek nagyobb bevonására van szükség a tervezés és előrejelzés terén a projektportfólió pénzügyi fenntarthatóságának hosszú távú biztosítása érdekében.

A workshop célja a résztvevők pontos és gyakorlati ismeretekkel való felruházása a pályázat elnyerését követő pénzügyekkel kapcsolatos adminisztratív folyamatokra, tekintettel az intézmény projektportfólió-menedzsment kontextusára. Az érintett témakörök:

- A pályázat elnyerése utáni pénzügyek kontextusa,
- Intézményi kontextus,
- Pénzügyi menedzsment,
- Pénzügyi fenntarthatóság,
- Jelentés/beszámoló készítése,
- Tervezés és előrejelzés,
- Etika és irányítás.

A workshop alkalmat ad a résztvevőknek arra, hogy találkozzanak és átbeszéljenek különböző kutatómenedzsmenthez kapcsolódó pénzügyi témákat, ami őket foglalkoztatja.

A workshop végére a résztvevők:

- Megtanulják a projektfinanszírozás főbb alapelveit.
- Képesé válnak azon aktuális politikai, környezeti és társadalmi tényezők hatásait megbecsülni, melyek befolyásolhatják a projektportfólió fejlesztési irányait.
- Tisztában vannak azokkal a tényezőkkel, melyeket a szervezetnek mérlegelnie kell egy kiegyensúlyozott finanszírozási portfólió fenntartása érdekében.
- Megtanulják, hogyan használják a pénzügyi eszközöket a finanszírozási portfólió kockázatértékelésének elvégzéséhez.
- Megértik a pénzügyi adminisztrátor szerepét a szélesebb szervezeti kontextuson belül.

Célcsoport

Ez egy menedzsment szintű képzés, elsősorban olyan szakembereknek szól, akik 2-5 év tapasztalattal rendelkeznek pályázat elnyerését követő pénzügyek kezelése terén.

Előzetes tudás szükséges

A résztvevőktől elvárás, hogy egy egyetemen szerzett alapvető könyvelési tapasztalattal rendelkezzenek és ismerjék a pénzügyi kifejezéseket.

15) Kutatásetika: mit érdemes tudni?

A workshop bevezeti a résztvevőket a kutatásetika világába, mely során megérthetik a jelentőségét és szempontjainak alkalmazását a tudományos integritás és publikációs etika kontextusában. A workshop célja, hogy átfogó képet adjon a kutatási adminisztrátorok számára az etikai folyamatokról és eljárásokról a kutatási projektek teljes életciklusában.

A workshop végére a résztvevők:

- Jobban értik a tudományos integritás és etika vonatkozásait.
- Jól átlátják az etikai elvek érvényesülésének feltételeit.
- Új információkat szereznek olyan fontos témákról, mint az adatmegosztás, csalás, nyilvánosságra hozatal és speciális esetek, mint sérülékeny csoportokat érintő kutatások.
- Gyakorlati betekintést kapnak felmerülő etikai kérdésekbe esettanulmányokon keresztül.
- Nagyobb rálátással rendelkezik a kutatómunka komplexitására, ezáltal jobban tudja támogatni azt.

Célcsoport

Ez az 1 napos workshop legfeljebb 1 év munkatapasztalattal rendelkező kutatási adminisztrátoroknak szól, akik egyetemeken, egyetemek intézeteiben, kutatóintézetekben vagy központi irodákban dolgoznak.

Előzetes tudás szükséges

A kutatási adminisztráció terület újjak számára jó rálátást ad a workshop a kutatásetikára és alapvető ismeretek átadásával felkészíti őket a kutatásetikához kapcsolódó feladatok ellátására. A kicsit több tapasztalattal rendelkező szakemberek számára segít az ismereteik rendszerezésében és jobban megértik a kutatómunka és a publikáláshoz fűződő etikai elvárásokat és ezek összefüggéseit a kutatási projekt teljes életciklusában.

16) Kutatási stratégia kidolgozása

Kutatási menedzserek és adminisztrátorok egyre inkább bevonódnak a kutatási stratégiakidolgozás folyamataiba akár a saját részlegükön belül, akár magasabb egyetemeken átívelő európai/nemzetközi stratégiák kidolgozásába is. A stratégiatervezés magában foglalja a

szabad felhasználású tartalmak körének tervezését, a jó kutatómunka kivitelezésének feltételeit, a szellemi tulajdon kérdésének szabályozását és kezelését, értékesítést, stb.

Az 1 napos workshop célja, hogy kutatási stratégiakidolgozásért felelős, vagy abban résztvevő kutatási menedzsereknek a kezébe adjon:

- Egy útmutatót, ami lépésről lépésre bemutatja a stratégiaalkotás menetét,
- Betekintést a stratégiai kiválóság elérésében szerepet játszó legfőbb tényezők megismerésébe,
- Segítséget a résztvevő szakemberektől a stratégiai tervezés előmozdításában.

A nap végére a résztvevők:

- Megértik a stratégiai tervezés folyamatait.
- Megismerkednek a stratégiai kiválóság kulcstényezőivel, mint az alkalmazott nyelvezet és struktúra.
- Tisztában vannak a szükséges készségek fontosságával beleértve a tervezési és szervezési készségeket, az írásbeli és szóbeli kommunikációs készségeket.
- Lehetőségük nyílik arra, hogy megtervezzék a saját intézményükből kiindulva a valós körülményeket figyelembe vevő stratégiát vagy reflektáljanak a meglévőre.
- Megoszthatják egymással a résztvevők a különböző intézményekben bevett stratégiaalkotási tapasztalataikat.

A résztvevőktől elvárás, hogy hozzanak egy valós példát, ami lehet egy stratégia, aminek kialakításában részt vettek, vagy egy jövőben kidolgozandó is.

Célcsoport

Ez a workshop az intézményük stratégia alkotásában résztvevő kutatómenedzsereket célozza központi, ágazati vagy intézeti szinten.

17) Pályázat kidolgozása: finanszírozási források és ügyfelek felkutatása

A cél az, hogy a résztvevők:

- Biztosítani tudják, hogy minden releváns szereplő időben és pontos információt kapjon az elérhető finanszírozási lehetőségekről, melyek jól illeszkednek az egyéni és intézményi szinten meglévő szakmai erősségeikhez és küldetésükhöz.
- Időben értesüljenek a legújabb változásokról a kutatás, és tudásmegosztás finanszírozási lehetőségeinek trendjeivel kapcsolatban, hogy értesíteni tudják a szervezetek döntéshozói és kutatási stratégia fejlesztéséért felelős részlegeit, valamint felhívják a kutatók figyelmét a várható változásokra és újabb lehetőségekre.

- Jó munkakapcsolatokat tudjanak kiépíteni és fenntartani a finanszírozó szervezetekkel hatékony kommunikációval, és így az információ megfelelően tudjon áramlani.

Ezen célok elérése érdekében a résztvevők a workshop végére:

- Be tudják azonosítani a szervezetük prioritásait a kutatás és tudásmegosztás területein.
- Be tudják azonosítani a kutatócsoportok és egyének prioritásait a kutatás és tudásmegosztás területein.
- Tisztán látják a kutatók célkitűzéseit a finanszírozási források felkutatásához.
- Hatékonyan informálják a kutatókat – e-mail, hírlevelek, honlapok, stb.
- Igényre szabott támogatásokat keresnek a kutatók számára.
- Segít felállítani a kutatók finanszírozásbevonási profilját online információs rendszerek segítségével.
- Tanácsot tudnak adni a kutatóknak hosszú távú finanszírozási stratégia kialakításához.
- Kapcsolatba lépnek finanszírozókkal információ megszerzése vagy megerősítése érdekében.
- Eljuttatják az információkat és segítenek a kutatóknak a finanszírozási rendszerek működésével kapcsolatban.
- Jó kapcsolatot ápolnak a finanszírozó szervezetek képviselőivel.
- Információs eseményeket szerveznek, többek közt látogatásokat egyes finanszírozó szervezeteknél.
- Figyelnek a finanszírozást befolyásoló külső trendek változására és erről tájékoztatják az intézményt.
- Jó munkakapcsolatot ápolnak a külső finanszírozási/stratégiai fórumokon résztvevő szakemberekkel, amivel hozzájárulnak a jó gyakorlatok nagyobb arányú megosztásához.
- Informálják a kutatókat olyan lehetőségekről, melyekkel taggá válhatnak egy stratégiai partnerségben.
- Támogatják a senior menedzsment csoport munkáját azáltal, hogy megosztják a támogatók révén szerzett ismereteket.
- Képzéseket tartanak a különböző finanszírozási típusokról a karrierjük különböző pontjain lévő kutatók számára személyre szabottan.

Elsajátítható készségek:

- Információ keresés – finanszírozási lehetőségek felkutatása
- Informácimenedzsment – rendszerezés, terjesztés
- Személyközi – tanácsadás tudományos munkatársak részére

- IT – webkezelés és tartalommenedzsment
- Képzés és továbbfejlesztés – beleértve rendezvényszervezést
- Kommunikáció – átlátható dokumentáció, munkatársak informálása
- Networking – jó gyakorlatok felkutatása és megosztása
- Analitikus – finanszírozási politikák megértése.

Előzetes tudás szükséges

- Finanszírozó szervezetek irányelvei.
- Egyéni és intézményi prioritások, erősségek ismerete a kutatási területen belül.
- Internetes keresőmotorok használata.
- Tudományos munkatársak által szerzett támogatási előzmények ismerete.
- Brit és tengerentúli kutatásfinanszírozás jellemzőinek ismerete.
- A szakmában általánosan számító rendszerek és lehetőségek ismerete.
- Ad-hoc rendszerek és lehetőségek ismerete.
- Interdiszciplináris kutatási projektekre potenciálisan alkalmas területek ismerete.
- Finanszírozás szabályozásai kontextusának és jogszabályi folyamatainak ismerete.

További RMA képzési jó gyakorlatok között említhető a BESTPRAC projekt keretében kifejlesztett tevékenységek. A BESTPRAC egy együttműködési hálózat (COST Targeted Network), ami egyetemeken és kutatásorientált szervezeteknél adminisztratív, pénzügyi és jogi területen dolgozó szakembereket fog össze. A hálózat tagjai különböző kutatástámogatási feladatokat végeznek nemzetközi külső versenyen alapuló (főleg EU finanszírozott) kutatási projektek keretében. Ez a hálózat egy platformként is funkcionál, ahol a tagok megoszthatják egymással tapasztalataikat, közösen meghatározzák a jó gyakorlatokat, ösztönzik a tudásmegosztást és tudástranszfert és ez által az elérhető magasabb hatékonyságot ezeken a területeken. A BESTPRAC tevékenységei 3 csoportba sorolhatóak: munkacsoportok, képzési programok (Training Schools) és rövid távú mobilitási programok. Jelen útmutatóban felsorolunk néhány képzést, amelyet a projekt keretében szerveztek, és amelyek jó gyakorlatként szolgálhatnak más intézmények számára.

1) Képzési program

Sikeres pályázatírás támogatásának mikéntje az FP9³-ben: Több területet érintő kérdésektől (cross-cutting issues) a pályázatírásig

³ Az Európai Bizottság 2021-től induló többéves költségvetési ciklusára vonatkozó kutatás-fejlesztési keretprogram (FP9, Framework Programme 9).

A jelenlegi kutatási és innovációs ökoszisztéma összetettsége és versenyképessége, valamint a gyakran bonyolult pályázati folyamatokhoz kapcsolódó finanszírozási források egyre növekvő sokszínűsége szükségessé teszi a kutatásadminisztrációban dolgozó szakemberek támogatását a pályázat elnyerését megelőző szakasz feladataiban, ezen belül is különösen a pályázat írása és felülvizsgálata terén. A kutatásadminisztrátorok tehát nem elhanyagolható szerepet töltenek be mind a kutatóintézetek mind az egyéni kutatók számára a versenyképes mértékű finanszírozás megszerzésében és a sikerráta növelésében. Még inkább jelentősebb ez a szerep a nagyon versengő finanszírozási rendszerek körében, mint amilyenek az Európai Unió kutatási és innovációs keretprogramjai.

A kutatási adminisztrátorok szerepe az intézmények életében most még fontosabb, mint valaha, köszönhetően a növekvő külső kutatási finanszírozási igénynek. A tudományos munka finanszírozása már nem működik olyan hatékony háttérfolyamatok nélkül, amik biztosítják a forrásokat. A lehetőségek felkutatása és az pályázat elkészítésének támogatása, elsősorban a pályázat írása és felülvizsgálata – kiegészítve a mélyreható ismeretekkel az EU finanszírozási programjairól és sajátosságairól – elengedhetetlen a siker érdekében.

Célok

Ez a tréning egy 3 napos gyakorlati kurzus, ami célzottan olyan adminisztratív területen dolgozó szakembereknek szól, akik a pályázat elnyerését megelőző fázisban részt vesznek és tisztában vannak a H2020 pályázatok előkészítési eljárásaival, de nincsen megfelelő tapasztalatuk a pályázat írása és felülvizsgálata terén.

Témakörök:

- K&F EU finanszírozás: a H2020-tól a FP9-ig,
- Pályázatírás (középpontban a hatástervezéssel),
- Több területet érintő kérdések (cross-cutting issues) (etika, nemek közötti egyenlőség, nyilvános hozzáférés & adatmenedzsment),
- Tudományos kommunikáció.

2) Képzési program: adminisztráció a kutatásfinanszírozás terén: több finanszírozási forrás kezelése [nem egyetemi kutatóintézetek ICT (Inclusiveness Targeted Countries) országokban].

Bizonyos kutatóintézeteknek – amelyek a COST ITC országok (Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Ciprus, Csehország, Észtország, Horvátország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Luxembourg, Málta, Montenegró, Lengyelország, Portugália, Románia, Szlovénia, Szlovákia, Macedónia, Szerbia és Törökország) területén működnek –, lehetőségük van kihasználni a számos különböző finanszírozási forrást, ami elérhető a K+F és Innováció területén, mint a Strukturális Alapok

(INTERREG, ESF, EDRF, etc.) és a Horizont 2020. Ez azonban egyben nagy kihívás is számukra. A kutatási adminisztrátorok számos nehézséggel küzdenek ezeken a területen.

A BESTPRAC Képzési Rendszere tudást ad és lehetőséget teremt a tapasztalatok megosztására és átbeszélésére. Sőt, a képzés segítséget nyújt különböző pályázati forrásokból finanszírozott több projekt egyidejű menedzseléséhez többek közt projekttervezés, megvalósítás és jelentések készítése, könyvelés, dokumentációs kötelezettségek terén.

A képzés gyakorlati példákra, feladatokra helyezi a hangsúlyt, és bevezeti a résztvevőket több finanszírozási forrás egyidejű a pénzügyi adminisztrációjának pontos kezelésébe.

A kurzus felépítése:

- 1. alkalom: *Projekttervezés* (pénzügyi eszközök, költségvetés elkészítése, költségkategóriák, fix költségek, konzorciumi megállapodások, stb.)
- 2. alkalom: *Projektmegvalósítás és jelentés elkészítése* (személyi költségek és munkaidő-nyilvántartás, egyéb költségek, pénzügyi ellenőrzés, módosítás, belső és külső kommunikáció és elköteleződés, stb.)
- 3. alkalom: *Ellenőrzés (Audits)* (ellenőrzések/auditok előkészítése és megvalósítása)
- "cserekereskedés" bilaterális találkozók szervezésével a résztvevők ösztönzése a tapasztalataik megosztására és a kihívások, jó gyakorlatok átbeszélésére

3) Képzési program: Érintettek bevonása a projekt teljes életciklusában – Személyes kommunikációs készségek európai kutatásadminisztrátorok számára

Célok

Az EU által finanszírozott kutatási projektek próbára teszik a kutatási adminisztrációs támogatást nyújtó szakemberek kommunikációs képességeit. Nemzetközi és gyakran virtuális térben alakuló kutatócsoportok adminisztrációs támogatása ebben a kontextusban jellemzően nagyon különböző partnerek együttműködésének a gördülékenyebbé tételét kívánja meg, és bár ez nem könnyű feladat, ugyanakkor egy projekt életciklusának minőségét és hatékonyságát. Éppen ezért kiemelten fontos, hogy a kutatási adminisztrátorok megteremtsék az alapvető bizalmat és tiszteletet megalapozva ezzel a hatékony hosszú távú munkakapcsolatokat. Ez egyaránt érvényes a kutatásvezetőkkel való kapcsolatukra, és bármilyen más, a kutatásban résztvevő érintettek, projektfelelősökre, belső szolgáltató partnerekre és a pénzügyi, HR és PR részlegekre, valamint a nyilvánosság felé is.

A sikeres kutatási adminisztrátor kiváló kommunikációs készségekkel rendelkezik, ami a hatékony munka biztosítéka és képes fenntartani a munka-magánélet egyensúlyát a mai nagyon dinamikus munkakörülmények közepette.

A Képzési program koncepcióról röviden

51

Az “Érintettek bevonása a projekt teljes életciklusában – Személyes kommunikációs készségek európai kutatásadminisztrátorok számára” című tréning gyakorlatias tudással és személyes stratégiák kialakításának képességével készíti fel a kutatási adminisztrátorokat, hogy hatékonyan kommunikáló és az érintetteket facilitáló szakemberekké váljanak a nagy EU finanszírozású projektek világában.

Ez a tréning program elektronikus és személyes oktatási formákat vegyítő program. Ez azt jelenti, hogy a helyszíni, Nürnbergben tartott képzés mellett a résztvevők számára 4 felkészülést segítő online modul áll rendelkezésre, amit egy online platformon keresztül érhetnek el. A részvétel kötelező ezen az online felületen. Az online szakasz egy bő hónapot vesz igénybe. A jelentkezőktől elvárás, hogy 5 héten keresztül heti 4 óra időtartamban ezen az online felületen keresztül aktívan részt vegyenek a csoport tevékenységeiben, a feladatok megoldásában.

Mind az online, mind a helyszíni tréning része ismeretátadás a tréner csapat részéről, csoportos feladatok, szimulációk és szerepjátékok, melyekkel az európai kutatási adminisztrátorok bizonyos szakmai helyzeteket járják körbe a résztvevők. A résztvevők részletes, egyéni visszajelzést kapnak a teljesítményükre. Személyes reflexióknak és tudásmegosztásnak is teret enged a tréning.

6. Tanúsítvány/Oklevél

A “Mi volt a minősítési szintje ezeknek a képzéseknek?” kérdésünkre érkezett válaszok elemzése alapján a válaszadók 90%-a semmilyen minősítő oklevelet nem kapott a tréning elvégzése után, csupán egy esetben fordult elő, hogy részvételi igazolás kapott készhez a képzés résztvevője. Ez is bizonyítja, hogy a minősítés még gyerekcipőben jár ezen a szakterületen, habár az alábbi felsorolásban nagyon jó gyakorlatok találhatóak, melyeket különböző egyesületek kezdeményeztek és menedzselnek. A szakmai minősítések szinte minden szakterületen megvetették a lábukat és nem is ok nélkül: a minősítés segíti a szakma fejlődését. A minősítés segít az új jelentkezők közti mérlegelésben, a teljesítményértékelésben, a munkavállalók értékelésében, a szerződő felek megválasztásában, piaci szolgáltatások reális megítélésében és motiválja a munkavállalókat a készségeik és tudásuk fejlesztésében is. A minősítést megszerző szakemberek számára is számos előnnyel jár. Ezek között a minősítés segíti a kompetenciák elismertetésében, megmutatja a szakma iránti elkötelezettséget és segíti a munkahelyi előmenetelt. Miért fontos a minősítés? Miért gondoljuk, hogy a RMA szakma szerepe és elismerése szempontjából is fontos eszköz lenne?

Szakmai minősítés hozzá tud járulni:

- A munka szempontjából releváns gyakorlati készségek megszerzéséhez, mivel olyan tudásra és készségekre fókuszál, melyek a valós teljesítmény eléréséhez szükségesek.
- A szerteágazó szakma előnyeinek maximális kihasználásához.

- Minden nézőpontból megismerhetővé válik az adott karrier lehetőség és egyúttal a munkáltató szervezetek számára is biztosítva van a megfelelő ismeretekkel rendelkező szakember utánpótlás.
- Hatékonyan integrálhatóvá válik ez a karrierút egy adott munkakörnyezetbe.

Alább 3 példát mutatunk be részletesebben:

1) ARMA:

Az ARMA képzések a résztvevők számára rugalmas tanulási lehetőséget biztosítanak, akár online is elvégezhetőek vagy workshop formájában trénerek támogatják a résztvevőket a tanulásban. Az egyesület 2 típusú minősítést ad ki:

1. Kutatásmenedzsment Minősítés: Alap. Ez a bevezető minősítés azoknak jár, akik még nemrég kezdtek a szakmában dolgozni és egyáltalán nincs vagy csak kevés tapasztalatuk van ebben a szektorban. Szerteágazó az a tudásanyag (szabályozás, finanszírozás, projektmenedzsment, kultúra és hatás), ami elvárható ezt a kutatásmenedzsment minősítést megszerzőktől.
Időtartam: 6 hónap (online megszerezhető).
2. Kutatásmenedzsment Minősítés: Haladó. A minősítést megszerzők már mélyebb betekintéssel rendelkeznek a szükséges gyakorlati és szakmai készségek terén és jobban elsajátították a készségeket, szerepeket és tevékenységeket, melyek a további szakmai előmenetel feltételei.
Időtartam: 6 hónap (online megszerezhető).

2) John Hopkins Egyetem:

1. Nemzetközi Kutatásadminisztráció és Menedzsment Minősítés:
A Kutatási Adminisztráció mesterszak gyakorló kutatókat/kutatási szakembereket céloz elsősorban, akár egyetemeken, kormányzati ügynökségeknél vagy független alapítványoknál dolgoznak jelenleg, akár most szeretnének elhelyezkedni a kutatási adminisztráció területén. A diákok azt kutatják, hogyan szerveződnek a kutatási profilú vállalkozások szerte Nagy-Britanniában és azon kívül, és milyen az intézményi vezetési struktúrájuk. A vizsgálat tárgyát képezik mind a nonprofit és a forprofit szektor és igyekeznek megvilágítani a hasonlóságokat, illetve a különbségeket. A diákok tanulnak a szponzorált kutatási programok menedzsmentjéről is érintve a pénzügyi, információs technológia és jog, etikai, szabályozási és megfelelőségi szempontokat. Karrierjük támogatása érdekében ez a program a gyakorló szakemberek elvárásainak is megfelel. Sőt, a tanrend kialakításánál és a szükséges kimeneti tudás és kompetenciák

meghatározásánál tekintetbe vették a számos szakmai egyesület (National Council for University Research Administration – NCURA, National Grants Management Association – NGMA, Research Administrators Certification Council – RACC) ajánlásaiban megfogalmazott elvárásokat.

Ez a 12 kurzusból álló szak online elvégezhető.

2. Nemzetközi Kutatási Adminisztrációs és Menedzsment Minősítés

Azok a diákok, akik kutatási adminisztrációs tanulmányokat szeretnének folytatni, elvégezhetik ezt a minősítést adó képzést is. Mindkét minősítés megszerzésével a hallgatók felkészültek arra, hogy elindítsák karrierjüket a nemzetközileg szponzorált project világában megfelelő menedzsment és szerződéskötési ismereteik révén.

A minősítés mindössze 5 további kurzus elvégzésével megszerezhető, és az összesen 17 kurzus teljesítése után diplomát kapnak és a Nemzetközi Kutatási Adminisztrációs és Menedzsment Minősítést is megszerzik.

3) EARMA Kutatásmenedzsment Minősítés:

Az EARMA Európai Minősítési Programját (European Certification Programme) a brit felsőoktatási képzési akkreditációért felelős szervezet (UK Award for Training on Higher Education – ATHE) és az Európai Képesítési Keretrendszer (Qualifications and Credit Framework – QCF) egyaránt érvényesíti szerte Európában. A program kifejlesztésében közreműködött a brit ARMA, akik további támogató szolgáltatásokat is nyújtanak. Az ATHE – együttműködésben az ARMA (UK) Egyesülettel – az alábbi EQF (European Qualifications Framework) szinteket ismeri el:

Kutatásmenedzsment Minősítés (Európa) (EQF 5. szint)

Kinek szól ez a képesítés?

A Kutatásmenedzsment Minősítés egy teljesen akkreditált szakmai képesítés kutatással vagy kutatásfinanszírozással foglalkozó szervezeteknél foglalkoztatott kutatómenedzserek számára.

Mit nyernek a diákok a minősítéssel?

A Kutatásmenedzsment Minősítés megszerzésével:

- Jobb képességekre tehet szert a kutatási kiválóság támogatása terén a kutatási projektek teljes életciklusában legyen szó bármilyen EU finanszírozási programról.
- Hatékonyabb kutatómenedzserré válhat, ami a résztvevők és az őket foglalkoztató szervezet előnyére is válik majd.

- Lehetőséget teremt új készségek és tudás elsajátítására és ösztönzi a résztvevőket napi tevékenységeikre való reflektálásra és a munkafolyamataik hatékonyabb átszervezésére.
- Egy elismerése azoknak a szakmai készségeknek, ismereteknek és tájékozottságnak, amit a képzés megszerzésével, illetve már a képzés előtt a gyakorlatban sajátított el a résztvevő
- Teljes- és félállású alkalmazottak számára is jó választás.
- Az Európai Képesítési Keretrendszer által szabályozott szerte Európában elfogadott képesítést ad a kutatómenedzserek kezébe.
- Segít a diákoknak szélesíteni a szakmai kapcsolatrendszerüket a kutatómenedzsment területén ráadásul nem csak Európában, de azon kívül is

A képzés 180 órát kitevő, több mint 18 hónap alatt teljesíthető képzés elvégzésével szerezhető meg.



Hivatkozások

- HETFA Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for Research Managers and Administrators, http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf
- ARMA's 2019-21 Training & Development Programme, Programme Overview, September 2019 – June 2021
- BESTPRAC project: <https://bestprac.eu/home/>
- BESTPRAC project wiki page, http://www.bestprac-wiki.eu/Main_Page
- INORMS Working Group – Terms of Reference – v2 – 12/02/2018
- Effectiveness of Research and Innovation Management at Policy and Institutional Levels, IHERD Coordinator Ms. Åsa Olsson
- A Professional Development Framework for Research Managers and Administrators, ARMA
- The Research Administration as a Profession (RAAAP) Survey – 2019, <https://inorms.net/activities/raaap-taskforce/raaap-survey-2019/>
- foRMAtion Expert workshop in Porto: Presentations, <http://hetfa.eu/formation-expert-workshop-in-porto-presentations/>



Melléklet 1

foRMAtion – Kérdőív

Bevezető

Felkérjük Önt, hogy válaszolva erre a kérdőívre, vegyen részt a foRMAtion projektben. A kérdőív kitöltése néhány percet vesz igénybe, az összegyűjtött anyagot a következő célok elérése végett elemezzük: Elemezzük a már létező jó eljárásokat, eszközöket és módszereket a jelenlegi oktatási és képzési rendszerekben, támogatva ezáltal a potenciális kutatási menedzsereket és adminisztrátorokat. A kérdőív eredményei hozzájárulnak az „Útmutató és jó gyakorlatok gyűjteményének” előállításához, amely dokumentum bemutatja és értékeli a kutatási menedzserek meglévő képzési programjait és módszertanát, valamint ellenőrzi azok felhasználhatóságát. A feltett kérdések az RMA területen szerzett tapasztalataival (A rész), valamint a felmerült képzési tapasztalatokkal, módszerekkel és gyakorlatokkal kapcsolatosak (B rész). Kik az RMA-k? A kutatási menedzserek és adminisztrátorok (Research Managers and Administrators) kifejezés azon alkalmazottakra vonatkozik, akiknek a szerepe a kutatások életciklusának bizonyos részeinek támogatása ideértve többek között az alábbiakat: a finanszírozási források és az ügyfelek azonosítása, javaslatok elkészítése, költségvetés meghatározása és projektjavaslatok benyújtása, szerződések kidolgozása, tárgyalása és elfogadása, projektfinanszírozás kezelése, kutatási szerződésekre specializálódott személyzet foglalkoztatása, jelentéskészítés, tanácsadás a kutatás hatásáról. Kockázatok és titoktartás. Hiszük, hogy a kutatással kapcsolatos kockázatok minimálisak; ugyanakkor, mint minden online felületen történő tevékenység esetén, a titoktartás megsértésének kockázata mindig fennáll. A projekt keretein belül az összes választ kizárólag csak tudományos célokra gyűjtjük. A személyes adatokat az európai jogszabályokkal összhangban kezeljük és dolgozzuk fel, ideértve az (EU) 2016/679 általános adatvédelmi rendeletet is. Elérhetőségek további információért. Ezt a kérdőívet egy szakértői csoport dolgozta ki az APRE, Agency for the Promotion of European Research, - a dokumentum szerzője - a teljes foRMAtion konzorcium jóváhagyásával. Bármely kérdését vagy aggályát az erasmusplus-formation@apre.it címen jelezze.

1. A rész: Ön mint RMA alkalmazott. Összesen hány évet volt alkalmazva RMA területen?

2. Hogyan határozná meg a jelenlegi pozícióját/ szerepét?

- Vezető – irodavezető, vagy a stratégiai funkciók vezetéséért felelős
- Menedzser – vezető alatt áll, de felelős egy csapatért vagy funkcionális területért
- Működési – vezetőség nélkül, felelős a konkrét feladatok ellátásáért

3. B rész: Jó és rossz eljárások azonosítása. Vett részt (oktatóként vagy gyakornokként) speciális képzésen az RMA szerepét illetően?

- Igen
- Nem

4. Ha igen, tudna pár részlettel szolgálni az adott képzésről? (felépítés, hosszúság, a részvétel előfeltételei)? Kik voltak az oktatók?

5. Az adott képzés tartalmi struktúráját illetően, mekkora volt a "kutatással" kapcsolatos egységek aránya (kutatási elméletek, kutatási és elemzési módszerek, kutatási tervezés stb.) és a "menedzsmenttel" kapcsolatos egységeké (például pénzügy, kommunikáció, pályázatírás stb.)?

6. Mi volt ezeknek a képzéseknek a minősítési szintje?

7. Tart képzést/ coachingot kutatási menedzserek számára?

- Igen
- Nem

8. Ha igen, hogyan dönti el az az adott képzés felépítését illetve tartalmát?

9. Nevezzen meg egy jó és egy rossz gyakorlatot, amellyel gyakornokként szembesült.

10. Nevezzen meg egy jó és egy rossz gyakorlatot, amellyel oktatóként szembesült.

11. Kérjük, ossza meg a kutatási menedzserek számára a múltban tapasztalt hasznos tanítási módszereit.

12. Kérjük, nevezzen meg konkrétan egy támogató eszközt az kutatási menedzserek képzését illetően.

13. Hogyan alkalmazhatóak ezek a képzések a kutatóintézetekben?

14. Ha több információt szeretne megosztani tapasztalatairól, kérjük, hagyja meg elérhetőségeit (név és vezetéknev, szervezet, e-mail cím).

Melléklet 2

foRMAtion - Interjú

Az interjúk különösen hasznosak voltak ahhoz, hogy mélyebb tudást kapjunk a kutatási menedzserek képzéseivel kapcsolatos bevált gyakorlatokról. Továbbá, az interjúk fontos szerepet töltek be a kérdőív egyes válaszadóinak nyomán követésében, így segítve a válaszok további vizsgálatát.

Az első lépés az volt, hogy világosan, érthetően közöljük, mire szolgálnak az interjú során összegyűjtött anyagok. Ez segített minket abban, hogy minden kérdésnél a lényegre összpontosítsunk.

Az interjú során ugyanazon kérdéseket használtuk fel, mint az online kérdőívben. Azt találtuk, hogy az interjúkészítés gyorsabb és könnyebb módszer az online kérdőívhez képest, így egyszerűbb volt a szükséges információk megszerzése.

Célunk az volt, hogy meghatározzuk és elemezzük a kutatási menedzserek képzése során használt jó gyakorlatokat, különös figyelmet fordítva a kutatási, innovációs és oktatási programokban jobban teljesítő országokra. Annak érdekében, hogy elérjük célunkat, egy felmérést is terjesztettünk az EU oktatási és kutatási projektjein dolgozó képzési szervezetek, egyetemek, szakértők között, hogy azonosítsák a hiányosságokat és az akadályokat, amelyekkel a kutatási menedzsereknek szembesülniük kell.

A kutatási menedzserek és adminisztrátorok támogatásának érdekében egy elméleti kutatást végeztünk, amely a jelenlegi oktatási és képzési programokat, eszközöket és módszereket vizsgálta az RMA területen. Mivel többet szerettünk volna megtudni a képzések módszertanáról és hatásáról, RMA képzésekkel foglalkozó szakértőket akartunk elérni, hogy megkérdezzük őket a képzések összetételéről és főbb jellemzőiről.