

**INVEST-EXPERT Sp. z o.o.**

51-686 Wrocław, ul. Kosynierów Gdyńskich 24/4

tel. 071 348 37 28; 601 977 793

e-mail: [antoni.gorazd@plusnet.pl](mailto:antoni.gorazd@plusnet.pl)

---

**RAPORT Z BADANIA WPŁYWU DZIAŁAŃ**

**PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

**NA SYTUACJĘ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

**PRODUKCYJNYCH Z WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO**

**W ZAKRESIE POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI**

**Projekt WAMP**  
**Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw**

Koordynator raportu:

**dr inż. Antoni Gorazd**

WROCLAW, GRUDZIEŃ 2007 – LUTY 2008

---

Rok zał. 1993  
KRS 172949

Regon 930189990  
NIP 897 00 21 834

ING Bank Śląski S.A. Oddział Wrocław  
21 1050 1575 1000 0022 1055 3901

## SPIS TREŚCI

<b>I.</b>	<b>Wstęp</b>	<b>3</b>
<b>I.1.</b>	<b>Podstawa prawna opracowania Raportu</b>	<b>3</b>
<b>I.2.</b>	<b>Przedmiot i cel opracowania Raportu</b>	<b>3</b>
<b>I.3.</b>	<b>Metoda badawcza i źródła informacji</b>	<b>4</b>
<b>I.4.</b>	<b>Odpowiedzialność autorów i poufność Raportu</b>	<b>7</b>
<b>II.</b>	<b>Charakterystyka projektu</b>	<b>9</b>
<b>II.1.</b>	<b>Przesłanki merytoryczne projektu</b>	<b>9</b>
<b>II.2.</b>	<b>Cele projektu</b>	<b>14</b>
<b>II.3.</b>	<b>Wykonawcy projektu</b>	<b>16</b>
<b>III.</b>	<b>Związek Pracodawców Dolnego Śląska</b>	<b>24</b>
<b>III.1.</b>	<b>Rola w Projekcie</b>	<b>24</b>
<b>III.2.</b>	<b>Wyniki ankiet</b>	<b>28</b>
<b>IV.</b>	<b>Sudecki Związek Pracodawców</b>	<b>30</b>
<b>IV.1.</b>	<b>Rola w Projekcie</b>	<b>30</b>
<b>IV.2.</b>	<b>Wyniki ankiet</b>	<b>34</b>
<b>V.</b>	<b>heapmail Internet Solutions</b>	<b>35</b>
<b>V.1.</b>	<b>Rola w Projekcie</b>	<b>35</b>
<b>V.2.</b>	<b>Wyniki ankiet</b>	<b>37</b>
<b>VI.</b>	<b>OTREK – Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu</b>	<b>40</b>
<b>VI.1.</b>	<b>Rola w Projekcie</b>	<b>41</b>
<b>VI.2.</b>	<b>Wyniki ankiet</b>	<b>46</b>
<b>VII.</b>	<b>Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii</b>	<b>51</b>
<b>VII.1.</b>	<b>Rola w Projekcie</b>	<b>51</b>
<b>VII.2.</b>	<b>Wyniki ankiet</b>	<b>54</b>
<b>VIII.</b>	<b>Wnioski i rekomendacje</b>	<b>58</b>

## **I. WSTĘP**

---

### **I.1. Podstawa prawna opracowania Raportu**

„Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju na sytuację małych przedsiębiorstw produkcyjnych z Województwa Dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności”, prowadzonych w ramach Projektu Wspierania Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw (WAMP), zwany w dalszym ciągu Raportem, wykonano na podstawie umowy z dnia 01 listopada 2007 roku zawartej pomiędzy:

„OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. s o.o.  
z siedzibą: 53-11 Wrocław, ul. Ślężna 148

a:

INVEST-EXPERT Sp. z o.o.  
z siedzibą: 51-686 Wrocław, ul. Kosynierów Gdyńskich 24/4

### **I.2. Przedmiot i cel opracowania Raportu**

Przedmiotem Raportu są wyniki badań oraz ocena wpływu prac Partnerstwa na Rzecz Rozwoju na sytuację małych przedsiębiorstw produkcyjnych z Województwa Dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności.

Prace prowadzone były w dwóch etapach, w ramach Projektu „Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” (WAMP), realizowanego w ramach Działania 2, skierowanego na wsparcie rozwoju małych przedsiębiorstw.

Przywołane powyżej pojęcia pozostają w następującej zależności:

- ❖ Działanie 2 to jeden z etapów wsparcia rozwoju małych przedsiębiorstw, finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach którego realizowany jest Projekt WAMP
- ❖ Projekt WAMP to całokształt zadań, realizowanych w ramach wsparcia rozwoju małych przedsiębiorstw produkcyjnych Dolnego Śląska, realizowanych przez Partnerstwo, w okresie od 2006 do 2008 roku
- ❖ Etapy realizacji projektu – projekt realizowano w dwóch rocznych etapach następujących po sobie celem drugiego etapu było korygowanie, uzupełnianie i testowanie działań realizowanych w I etapie w celu optymalizacji przyjętych rozwiązań modelowych

Wykonawcami projektu były wymienione poniżej jednostki organizacyjne, wchodzące w skład partnerstwa, występującego pod nazwą „Partnerstwo na Rzecz Rozwoju”, zwane dalej Partnerami:

- ⇒ Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., z siedzibą w Wałbrzychu przy ulicy Wysockiego 11, nazywana dalej „DARR” – Administrator Projektu
- ⇒ Związek Pracodawców Dolnego Śląska, z siedzibą we Wrocławiu przy ulicy Szewskiej 3, nazywany dalej „ZPDŚ” – Partner nr 1
- ⇒ Sudecki Związek Pracodawców, z siedzibą w Wałbrzychu przy ulicy Ogrodowej 19, nazywany dalej „SZP” – Partner nr 2
- ⇒ heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., z siedzibą w Wałbrzychu przy ulicy Bethovena 10, nazywana dalej „HM” lub „heapmail” – Partner nr 3
- ⇒ OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., z siedzibą we Wrocławiu przy ulicy Ślężnej 148, nazywane dalej „OTREK” – Partner nr 4
- ⇒ Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, z siedzibą we Wrocławiu przy ulicy Smoluchowskiego 48, nazywana dalej „Politechnika – WCTT” – Partner nr 5

Charakterystyka roli poszczególnych Partnerów w realizacji projektu zawarta jest w dalszej części Raportu.

Ze względu na moment sporządzania niniejszego Raportu (po zakończeniu pierwszego i drugiego etapu projektu), na potrzeby jego opracowania przyjęto następujące kryteria oceny sprawności działań Partnerów:

- ❖ Trafność podjętych przez Partnerów działań, tj. ocena, w jakim zakresie podjęte przez Partnerów działania na rzecz beneficjentów, spełniały potrzeby i oczekiwania beneficjentów
- ❖ Skuteczność, tj., w jakim zakresie podjęte przez Partnerów działania na rzecz beneficjentów, zostały wdrożone w praktycznej działalności tych beneficjentów

Celem Raportu jest ocena spełnienia przez Partnerów wymienionych powyżej kryteriów sprawności ich działania.

### **I.3. Metoda badawcza i źródła informacji**

Na potrzeby przygotowania niniejszego Raportu zastosowano następujące metody badawcze:

- ✓ Badanie gabinetowe (zwane badaniami typu *desk research*)
- ✓ Badania bezpośrednie

Poniżej, ich charakterystyka.

### ***I.3.1.     Badania gabinetowe***

Istotą badań gabinetowych, stosowanych w obszarze nauk społecznych i ekonomicznych, jest analiza już istniejących i dostępnych informacji.

Stosując tę metodę, nie gromadzi się nowych informacji z obszaru badań, a jedynie dokonuje się szczegółowej analizy informacji już zgromadzonych i na tej podstawie – poprzez ocenę przydatności merytorycznej oraz przetworzenie i scalenie rozproszonych dotąd danych – wyprowadza się wnioski odpowiadające zamierzonemu celowi badań.

W myśl zasad tej metody, źródłami informacji, wykorzystanymi w procesie przygotowania Raportu, były opracowane już dokumenty, a wśród nich:

- ❖ Okresowe sprawozdania administratora projektu i poszczególnych Partnerów
- ❖ Wyniki badań ankietowych z zakresu ewaluacji realizacji różnych obszarów projektu
- ❖ Opracowane na potrzeby realizacji celów projektu modele poszczególnych zakresów działania
- ❖ Sprawozdania z audytu przeprowadzonego w jednostkach organizacyjnych wchodzących w skład Partnerstwa na Rzecz Rozwoju
- ❖ Oferty wymienionych powyżej Partnerów, skierowane do potencjalnych bezpośrednich beneficjentów Projektu Wspierania Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw (WAMP)
- ❖ Programy szkoleń i warsztatów przeprowadzonych przez wykonawców Projektu WAMP (Partnerów) na rzecz ich beneficjentów, zawierające cel szkoleń i warsztatów, ich adresatów, treści merytoryczne szkoleń oraz warsztatów, a także metody ich prowadzenia
- ❖ Ankiety przeprowadzone przez wymienionych powyżej Partnerów wśród beneficjentów Projektu WAMP bezpośrednio po wykonaniu na ich rzecz działań przewidzianych w strategii Programu (szkolenia, warsztaty, doradztwo), wypełnione przez ich uczestników
- ❖ Raporty z realizacji zadań, powierzonych wymienionym powyżej Partnerom, w ramach realizacji strategii Projektu WAMP
- ❖ Informacje przygotowane przez Partnerów Projektu WAMP na potrzeby konferencji podsumowującej i upowszechniającej wyniki Projektu

### ***I.3.2.     Badania bezpośrednie***

Zasadą badań bezpośrednich jest gromadzenie informacji źródłowych, a następnie ich przetworzenie zgodnie z potrzebami określonymi celem badań.

Na potrzeby przygotowania niniejszego Raportu, badania bezpośrednie przeprowadzono, pozyskując informacje od:

- ❖ Bezpośrednich beneficjentów Projektu WAMP, tj. małych przedsiębiorstw produkcyjnych, zlokalizowanych na terenie Województwa Dolnośląskiego
- ❖ Wykonawców Projektu WAMP, tj. wymienionych powyżej Partnerów Programu

Źródłami informacji od bezpośrednich beneficjentów Programu WAMP były dane pozyskane przy wykorzystaniu następujących technik:

- ❖ Ankieta opracowana na potrzeby przygotowania niniejszego Raportu (załącznik 1)
- ❖ Wywiady z przedstawicielami beneficjentów Programu
- ❖ Korespondencja *e-mail* z przedstawicielami kadry zarządzającej beneficjentów Programu

Przygotowując ankietę, kierowano się następującymi kryteriami doboru kwestii i budowy pytań:

- ❖ Jednoznaczność pytań
- ❖ Łatwość udzielenia na nie odpowiedzi
- ❖ Nośność treści pytań zapewniająca pozyskanie dużego zasobu materiałów niezbędnych do opracowania raportu

Problemy stanowiące treść pytań ankietowych posłużyły do uporządkowania analiz i ocen zamieszczonych w niniejszym raporcie.

Technikami pozyskiwania informacji od wykonawców Projektu, tj. wymienionych powyżej Partnerów Projektu WAMP, były:

- ❖ Analiza dokumentacji źródłowej, sporządzonej przez Partnerów Programu WAMP
- ❖ Wywiady z przedstawicielami kadry zarządzającej Partnerów Programu
- ❖ Wywiady z bezpośrednimi wykonawcami działań wchodzących w skład Programu, zatrudnionymi przez Partnerów Porozumienia

Poza możliwości pozyskania informacji źródłowych przez autorów Raportu wykroczyły, niestety, zagadnienia tak istotne, jak rozpoznanie barier stojących przed beneficjentami, a w tym:

- ❖ Brak dostępu do szkoleń i doradztwa, w tym brak jakichkolwiek ofert, brak ofert interesujących firmę, mała miejscowość, trudności komunikacyjne, etc.
- ❖ Brak pieniędzy na szkolenia i doradztwo (ubóstwo firmy, przesłanki subiektywne)
- ❖ Postawa właściciela, szefa, przyzwyczajenia, złe doświadczenia z dotychczasowych szkoleń, etc.

Nie udało się również rozpoznać, co – zdaniem beneficjentów – przesądziło o udziale w szkoleniach i doradztwie:

- ❖ Dobre doświadczenia z dotychczasowych szkoleń i doradztwa
- ❖ Zasoby finansowe firmy
- ❖ Tradycje firmy
- ❖ Postawa właściciela (szefa)
- ❖ Inne

Natomiast – z powodzeniem – niezależnie od źródeł informacji oraz metod ich pozyskiwania, autorzy niniejszego Raportu poszukiwali odpowiedzi na następujące pytania:

- ❖ Jak szkolenie/doradztwo wpłynęło na przyrost poziomu **wiedzy** w zakresie objętym szkoleniem
- ❖ Jak szkolenie/doradztwo wpłynęło na przyrost poziomu **umiejętności** w zakresie objętym szkoleniem/doradztwem
- ❖ Jak szkolenie/doradztwo wpłynęło na zmianę **postaw** uczestników
- ❖ Czy, w efekcie szkolenia/doradztwa, pracownicy **lepiej sobie radzą w pracy** i w czym to się przejawia
- ❖ Czy pracownicy, w efekcie szkolenia/doradztwa, sygnalizują **mniej kłopotów** w pracy i w których obszarach pracy
- ❖ Czy, w wyniku szkolenia/doradztwa, zmniejszyła się rozbieżność pomiędzy **faktyczną a oczekiwaną jakością pracy**
- ❖ Czy, w wyniku szkolenia/doradztwa, pracownicy **łatwiej zdobywają doświadczenie** zawodowe

W szczególności, formułując pytania skierowane na ocenę **szkoleń** przeprowadzonych przez Partnerów, dążono do rozpoznania czy, zdaniem beneficjentów, została zachowana spójność pomiędzy:

- ❖ **zakresem** szkolenia
- ❖ i jego **głębią**
- ❖ w ramach możliwości, ograniczonych **czasem** szkolenia

Treść Raportu jest próbą odpowiedzi na te pytania.

#### I.4. Odpowiedzialność autorów i poufność Raportu

Raport został sporządzony z zachowaniem należytej staranności zawodowej, przy najlepszym wykorzystaniu wiedzy oraz doświadczenia autorów.

Autorzy ponoszą odpowiedzialność za rzetelność interpretacji zgromadzonych danych źródłowych oraz poprawność metodyczną opracowania.

Wykonawca zobowiązuje się do zachowania w tajemnicy wszelkich danych dostarczonych przez Zamawiającego, jak również wszelkich danych stanowiących wynik niniejszego opracowania, a specyficznych dla Zamawiającego.

Wykonawca zastrzega sobie jednak prawo do zamieszczenia na swojej liście referencyjnej, faktu wykonania niniejszego projektu.

Zamawiający zobowiązuje się do wykorzystania niniejszego projektu wyłącznie do własnego użytku Zamawiającego, Administratora i Partnerów Projektu oraz Krajowej Struktury Wsparcia jako Instytucji Finansującej Projekt.



## II. CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

---

### II.1. Przesłanki merytoryczne projektu

Za podstawę strategii Działania 2 w ramach Projektu WAMP przyjęto wyniki badań przeprowadzonych w ramach Działania 1.

Generalnie, z badań tych wyłoniły się dwie grupy problemów:

- ✓ Niewielka innowacyjność małych firm
- ✓ Utrudniony dostęp małych firm do możliwości podnoszenia kwalifikacji ich pracowników

Poniżej rozwinięcie tych zagadnień.

#### II.1.1. *Innowacyjność małych firm*

W Działaniu 1 posłużono się badaniami przeprowadzonymi na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w zakresie:

- ✓ Wykorzystanie Internetu w małych firmach (2000)
- ✓ Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce (2001).

Wynikało z nich, że wprawdzie małe przedsiębiorstwa posiadają w firmie komputery, ale tylko połowa z nich korzysta z dostępu do Internetu, przy czym służy on tylko do zdobywania informacji, a nie jako narzędzie promocji, czy też handlu elektronicznego.

Ponadto, małe firmy w bardzo niewielkim stopniu korzystają z patentów i licencji, a znikoma ich liczba posiada własne opatentowane rozwiązania i współpracuje z ośrodkami badawczymi.

Potwierdzeniem wyników tych badań są raporty z 2005 roku, autorstwa Aleksandra Żołnierskiego, pt. „Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”.

Według niego, konkurencyjność samych przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek w coraz większym stopniu uwarunkowana jest przez wykorzystywane technologie oraz przez innowacyjność. Poziom innowacyjności polskich MSP jest jednak znacznie niższy niż w większości krajów UE – 15. Stopień innowacyjności zależy przy tym w dużym stopniu od świadomości kadry zarządzającej w zakresie potrzeby wprowadzania rozwiązań innowacyjnych.

Kolejnym – równie ważnym elementem – jest wyposażenie firm w nowoczesne technologie informacyjne, współpraca ze sferą badawczo-rozwojową, a także poziom wykształcenia.

Mimo, że polskie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu wykorzystują nowoczesne wyposażenie w zakresie technologii informacyjnych, to jednak, w porównaniu do przedsiębiorstw z krajów UE, jest on wciąż niewystarczający.

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw jest determinowany przez potencjał wewnętrzny, ale również i dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji.

Na wewnętrzny potencjał innowacyjny składa się kadra (jej wiedza, doświadczenie, umiejętności, kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją), badania i rozwój oraz technologia (komputery, maszyny i urządzenia a także stopień ich nowoczesności).

Zewnętrzne źródła innowacji to przede wszystkim wyższe uczelnie i jednostki badawczo – rozwojowe.

W opinii przywołanego autora, pierwszym krokiem w stronę innowacyjności jest wykorzystanie technologii informacyjno – telekomunikacyjnych, w tym Internetu. Pomimo, że większość firm dysponuje sprzętem komputerowym, a około 3/4 posiada dostęp do Internetu, możliwości działania sieci nie są wykorzystane. Polscy menadżerowie w wielu przypadkach nie wiedzą w jaki sposób efektywnie wykorzystać możliwości jakie daje informatyzacja i e-gospodarka.

Wnioski Aleksandra Żołnierskiego są zbieżne z wynikami badań przeprowadzonych przez Partnerstwo wśród dolnośląskich przedsiębiorców.

W sekcji badań dotyczącej strategii przedsiębiorstwa zadano pytania o zasoby innowacyjne i nowe technologie w firmach. Z większości odpowiedzi wynikało, że stopień nowości podstawowych produktów przedsiębiorstw jest taki sam w stosunku do konkurentów zagranicznych oraz krajowych, ale w przypadku stosowanych technologii aż 70% przedsiębiorców przyznało się, że w porównaniu do konkurentów zagranicznych oraz krajowych poziom jest niższy.

Przedsiębiorcy zostali także zapytani, czy w ostatnim czasie dokonali znaczących dla przedsiębiorstwa inwestycji w środki trwałe. 35% badanych udzieliło przeczącej odpowiedzi podając jako powód brak środków finansowych, natomiast kolejne 35% podało za przyczynę brak potrzeby dokonywania inwestycji w firmach.

Na wynikach wymienionych powyżej badań oraz na innych dostępnych raportach oparto plan i zasady działań podjętych dla przedsiębiorców z Województwa Dolnośląskiego w ramach opisywanego projektu.

Idzie o to, aby wykorzystać ogromny potencjał Województwa w celu poprawy jakości życia jego mieszkańców oraz wzrostu gospodarczego, a w tym – co najważniejsze – aby doprowadzić do spadku bezrobocia i zwiększenia wskaźnika zatrudnienia.

Odwołując się do raportu pana Aleksandra Żołnierskiego w zakresie dostępu przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł innowacji, należy stwierdzić, że w regionie znajdują się wszelkie niezbędne podmioty i instytucje (wyższe uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, instytucje okołobiznesowe), które gotowe są współpracować z sektorem MSP w zakresie podnoszenia poziomu ich innowacyjności. Jednak w zakresie wewnętrznego potencjału innowacyjnego, konieczne są działania polegające na uświadomieniu właścicielom i menadżerom małych firm, że właśnie czyniąc przedsiębiorstwo innowacyjnym zwiększa się jego szanse na podniesienie konkurencyjności, zdobywanie nowych rynków oraz umacnianie swojej pozycji na rynku krajowym.

Podsumowując bariery jakie napotykają w rozwoju małe przedsiębiorstwa produkcyjne można przedstawić w poniższych punktach:

- ✓ niedostateczna umiejętność pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii pozwalających na podniesienie innowacyjności

- ✓ brak współpracy z instytucjami badawczymi, uczelniami w zakresie wypracowywania nowych innowacyjnych produktów
- ✓ niewielka wiedza na temat efektywnego wykorzystania możliwości jakie daje e-gospodarka i sieć Internet
- ✓ brak umiejętności rozwijania wewnętrznego potencjału innowacyjnego (inwestycje w kadry)
- ✓ brak umiejętności nawiązywania współpracy ponadnarodowej, poszukiwania partnerów do współpracy i zdobywania nowych rynków

Tymi obszarami właśnie zajęło się Partnerstwo, proponując małym firmom udział w działaniach, mających na celu wypracowanie modelu ich wsparcia w zakresie:

- ✓ wprowadzania i stosowania nowych technologii w tym technologii informacyjno – telekomunikacyjnych
- ✓ zmian organizacyjnych
- ✓ zdobywania funduszy na te cele
- ✓ efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi

czyli, rozwijania wewnętrznego i zewnętrznego potencjału innowacyjnego.

Proponowane działania odpowiadały zapotrzebowaniu małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego.

Przebadani, podczas realizacji Działania 1, przedsiębiorcy oczekują od instytucji wsparcia biznesu bardziej dostępnej merytorycznie i finansowo oferty doradczej i szkoleniowej jak również pomocy w nawiązywaniu współpracy z uczelniami w zakresie rozwijania i tworzenia nowych produktów, a także szkolenia kadry inżynierskiej.

Wciąż jednak, jak wskazują odpowiedzi, dostęp małych przedsiębiorstw do instytucji wsparcia biznesu, w tym do uczelni, jest bardzo utrudniony, między innymi z powodu braku środków finansowych.

### ***II.1.2.   Rozwój pracowników małych firm***

W dobie bogactwa ofert instytucji szkoleniowych oraz programów pomocowych, Partnerstwo WAMP zwróciło uwagę na fakt, że pracownicy małych firm rzadziej mają możliwość skorzystania z form podnoszenia kwalifikacji.

Wynika to z faktu, że organizacja pracy w małych firmach nie pozwala na kierowanie pracowników na szkolenia, ponieważ automatycznie powstaje luka, której nie można zapisać, przekazując obowiązki innemu pracownikowi.

Ta prawidłowość została zauważona przez DARR S.A. oraz pozostałych partnerów podczas realizacji Programu Phare 2001 RZL Województwo Dolnośląskie. Jednym z komponentów Programu były szkolenia dla pracowników MSP. Zarówno DARR S.A., jak i inni partnerzy zajmowali się rekrutacją na szkolenia.

Zauważono wówczas, że podstawowym argumentem stosowanym przez firmy w sytuacji odmownej był właśnie brak osoby, która mogłaby zastąpić delegowaną na szkolenie.

Sytuacja ta dotyczy szkoleń ogólnych, podnoszących kwalifikacje i umiejętności osoby zatrudnionej umożliwiające jej później znalezienie zatrudnienia w przypadku jego utraty.

Z pewnością inaczej wygląda sytuacja pracowników delegowanych na szkolenia specjalistyczne – podnoszące kwalifikacje pracownika, pozwalające na lepsze wykonywanie obowiązków tylko u danego pracodawcy.

Chcąc potwierdzić tę tezę i wnioski z obserwacji przeprowadzono badania na 100 małych przedsiębiorstwach produkcyjnych zadając między innymi pytania o częstotliwość kierowania pracowników na szkolenia i zapotrzebowania na usługi szkoleniowe.

Niestety, większość przedsiębiorców przyznała, że rzadko kieruje swoich pracowników na szkolenia (średnio raz w roku). Oznacza to, że pracownicy tych przedsiębiorstw, nie podnosząc swych kwalifikacji, przyczyniają się do stagnacji swoich firm, a – z drugiej strony – braki w aktualnej wiedzy skutkują ich słabszą pozycją na rynku pracy w przypadku utraty zatrudnienia.

Przyczyn takiej sytuacji jest wiele najważniejsze z nich to:

- ✓ brak środków finansowych w firmie
- ✓ brak możliwości zastąpienia pracownika delegowanego na szkolenie innym pracownikiem
- ✓ niedogodna pora szkolenia
- ✓ brak czasu pracownika

W szczególnej sytuacji znajdują się pracownicy, którzy na skutek wprowadzanych przez firmę zmian technologicznych, organizacyjnych stają się osobami zagrożonymi utratą zatrudnienia z powodu braku kwalifikacji wymaganych przez pracodawcę a użytecznych w nowej sytuacji.

Problem staje się jeszcze poważniejszy gdy sytuacja taka dotyczy osoby powyżej określonego wieku; osoby te przez lata nie widziały potrzeby doksztalcania się. Nagły obowiązek zdobywania wiedzy oraz zupełnie nowych umiejętności okazuje się niejednokrotnie niemożliwy do spełnienia.

Reasumując, bariery na jakie napotykają pracownicy małych firm produkcyjnych w podnoszeniu swoich kwalifikacji, można przedstawić w poniższych punktach:

- ✓ utrudniony dostęp do możliwości podnoszenia kwalifikacji z powodu organizacji pracy w firmach, nie pozwalającej na kierowanie pracowników na szkolenia
- ✓ ograniczone zasoby finansowe firm, ograniczające możliwość kierowania pracowników na stosowne szkolenia
- ✓ brak świadomości pracowników na temat konieczności ciągłego podnoszenia kwalifikacji
- ✓ brak wiary w to, że stałe podnoszenie kwalifikacji uchroni pracowników przed utratą pracy

- ✓ brak znajomości ofert instytucji szkoleniowych działających na terenie województwa dolnośląskiego
- ✓ brak stałej współpracy firm z instytucjami szkoleniowymi pozwalającymi na tworzenie programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb pracowników i pracodawców
- ✓ niedostosowane kwalifikacje pracowników do zmian w firmach powodowanych, wprowadzaniem nowych technologii, technologii informacyjno – komunikacyjnych oraz zmian organizacyjnych
- ✓ ogólnie: niedostosowane kwalifikacje pracowników (zwłaszcza pracowników w wieku powyżej 50 roku życia) do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne

Podstawową potrzebą pracowników małych przedsiębiorstw jest utrzymanie zatrudnienia. Jednym z warunków jego utrzymania jest posiadanie kwalifikacji dostosowanych do potrzeb pracodawcy.

W ramach Działania 2, Partnerstwo WAMP podjęło próbę wypracowania, wspólnie z beneficjentami ostatecznymi małych firm, modelu wspierania pracowników w podnoszeniu kwalifikacji i utrzymaniu zatrudnienia zwłaszcza w sytuacji gdy w przedsiębiorstwie zachodzą zmiany organizacyjne wynikające z wprowadzania nowych technologii.

Uznano za celowe także podjęcie działań mających na celu podnoszenie świadomości pracowników na temat konieczności kształcenia ustawicznego.

Realizując zaplanowane zadania, Partnerstwo starało się wesprzeć także pracowników powyżej 50 roku życia, pracowników bez kwalifikacji zawodowych oraz pracowników niedostosowanych do zmian wynikających z wprowadzania nowych technologii w firmach.

W celu wypracowania modelu wspierania pracowników w podnoszeniu kwalifikacji i utrzymaniu zatrudnienia Partnerstwo przetestuje wspólnie z beneficjentami ostatecznymi nowoczesne i innowacyjne formy prowadzenia szkoleń oraz możliwości jakie niesie ze sobą coraz popularniejsze zatrudnienie czasowe.

Zgodnie z założeniami tematu F Partnerstwo WAMP wypracowało model wspierania pracowników i przedsiębiorców w procesie adaptacji do zmian gospodarczych.

Adaptacja do zmian gospodarczych oznacza dla przedsiębiorców konieczność podniesienia innowacyjności poprzez wprowadzanie nowych technologii, stosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych ale także wewnętrzne zmiany organizacyjne – głównie przez inwestycje w zasoby ludzkie.

Dla pracowników zmiany gospodarcze oznaczają konieczność ciągłego podnoszenia swoich umiejętności aby lepiej wypełniać oczekiwania pracodawcy a w przypadku utraty zatrudnienia szybko powrócić na rynek pracy.

Obie te grupy stanowiły dla Partnerstwa grupę bezpośrednich beneficjentów Działania 2 projektu WAMP.

## II.2. Cele projektu

Projekt WAMP skierowany był na realizację następujących celów:

1. Wypracowanie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców poprzez:
  - ✓ Analizę kwalifikacji pracowników małych firm produkcyjnych
  - ✓ Opracowanie strategii dostosowywania kwalifikacji pracowników małych firm produkcyjnych do potrzeb pracodawców
  - ✓ Organizację szkoleń dla pracowników małych firm produkcyjnych w formach dopasowanych do ich potrzeb oraz potrzeb pracodawców (tematyka szkoleń m.in. technika sprzedaży i negocjacji, organizacja produkcji, gospodarka zapasami, szkolenia rozwijające osobowość – warsztaty motywacyjne i komunikacyjne rozwijające umiejętność pracy w zespole, pomagające otwierać się na nowe możliwości, zachęcające do nauki, oraz szkolenia dotyczące obsługi Klienta, zmiany sposobu zarządzania firmą
  - ✓ Testowanie nowych form organizacji szkoleń dla pracowników firm (dopasowanie terminów szkoleń oraz ich zakresu do potrzeb konkretnego beneficjenta)
  - ✓ Pozyskanie wiedzy w zakresie dostosowywania programów szkoleń do wymogów rynku pracy w ramach współpracy ponadnarodowej
  - ✓ Testowanie wspólnie z właścicielami firm nowych rozwiązań pozwalających na wykorzystanie doświadczenia pracowników powyżej 50 roku życia do kształcenia pracowników młodszych

Wykonawcą tego modelu oraz organizatorem znacznej liczby szkoleń była firma OTREK – Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu

2. Zwiększenie świadomości właścicieli małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego na temat idei kształcenia przez całe życie oraz konieczności podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej i pracowników poprzez:
  - ✓ Organizację kampanii informacyjnej oraz warsztatów na temat zarządzania zasobami ludzkimi, jak również idei kształcenia przez całe życie

Wykonawcą tego działania również była firma OTREK.

3. Wypracowanie modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz technik informacyjno – komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego poprzez:
  - ✓ Opracowanie strategii wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania nowych technologii (szkolenia z zakresu pozyskiwania środków na zakup technologii, pomoc w zakresie transferu technologii, szkolenia z zakresu zarządzania technologią oraz wizyty studyjne i doradztwo z zakresu oceny stanu technologii w firmie, planowania strategicznego rozwoju technologii), zmian w sposobie zarządzania firmą (szkolenia z Lean Manufacturing, zapewniania jakości, oraz systemów zarządzania jakością np. norma ISO 9001:2000, ISO 14001)
  - ✓ Testowanie strategii wsparcia wspólnie z firmami
  - ✓ Przygotowywanie małych firm do pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie i zakup nowych technologii (szkolenia dotyczące możliwości pozyskiwania środków finansowych, warsztaty dotyczące np. opracowania wniosków o dofinansowanie; odrębne konsultacje z poszczególnymi beneficjentami m.in. w zakresie: zakupu nowych technologii oraz możliwych źródeł finansowania zakupu)
  - ✓ Pomoc we wdrożeniu specjalistycznych systemów informacyjno – komunikacyjnych w firmach ( m.in. szkolenia z zakresu wykorzystania Internetu w działalności i promocji firmy, stosowania oprogramowania do obiegu dokumentów oraz do zarządzania małą firmą – CRM – Customer Relationship Management)

To zadanie było realizowane przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Wrocławskiej oraz przez heapmail International Solution

4. Wypracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji poprzez:
  - ✓ Organizację wspólnie z partnerami ponadnarodowymi spotkań biznesowych oraz wizyt studyjnych małych przedsiębiorstw
  - ✓ Organizację warsztatów (dla przedsiębiorców) przygotowujących do nawiązania współpracy ponadnarodowej
  - ✓ Testowanie w ramach współpracy ponadnarodowej modelu świadczenia usług w zakresie wchodzenia na nowe rynki europejskie

Działania w tym zakresie były wykonywane przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska.

5. Zainicjowanie procesu współpracy przedstawicieli władz lokalnych, regionalnych oraz pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia

instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych poprzez:

- ✓ Organizację spotkań z przedstawicielami władzy regionalnej i lokalnej, organizacjami pracodawców i pracowników na temat możliwych do zastosowania instrumentów wsparcia dla małych firm oraz ich pracowników
- ✓ Upowszechnianie rezultatów powyższych działań

To działanie było realizowane przez Sudecki Związek Pracodawców.

6. Stworzenie i wzmacnianie potencjału Partnerstwa na Rzecz Rozwoju zdolnego do realizacji celów oraz zadań zgodnie z zasadami Programu Operacyjnego Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL dla Polski

Realizacja tego zadania leżała w polu działania wszystkich Partnerów.

## **II.3. Wykonawcy projektu**

Projekt WAMP realizowany był przez sześć jednostek organizacyjnych, w tym przez Administratora Projektu oraz pięciu Partnerów.

We wstępie do raportu wymieniono wykonawców projektu WAMP.

Oto charakterystyka roli każdego wykonawcy w procesie realizacji projektu.

### **II.3.1. *Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.***

Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Wałbrzychu zatrudnia 22 osoby.

W projekcie WAMP pełniła funkcje Administratora Projektu.

Do jej szczegółowych zadań należało:

- ✓ Reprezentowanie Partnerów Partnerstwa na rzecz Rozwoju przed Instytucją Zarządzającą EQUAL i Krajową Strukturą Wsparcia
- ✓ Koordynowanie, monitorowanie, nadzorowanie prawidłowości działań Partnerów przy realizacji zadań
- ✓ Zapewnienie sprawnego systemu komunikacji z Partnerami, Krajową Strukturą Wsparcia i innymi Partnerstwami
- ✓ Przedkładanie wniosków o płatność do Krajowej Struktury Wsparcia
- ✓ Przedkładanie rocznej prognozy wydatków do Krajowej Struktury Wsparcia
- ✓ Gromadzenie informacji o beneficjentach ostatecznych projektu



- ✓ Prowadzenie rejestru udzielanej w ramach Partnerstwa na rzecz Rozwoju pomocy publicznej na potrzeby monitorowania zgodności z zasadami pomocy publicznej
- ✓ Przechowywanie dokumentacji projektu
- ✓ Organizacja przepływów finansowych
- ✓ Prowadzenie sprawozdawczości finansowej oraz merytorycznej
- ✓ Prowadzenie akcji promocyjnej

W kwestiach merytorycznych, rola DARR sprowadzała się do uruchomienia Projektu WAMP, powołania Partnerstwa na Rzecz Rozwoju oraz do koordynowania działań realizowanych przez kilku wykonawców.

Podstawowe problemy, stanowiące genezę uruchomienia Projektu WAMP, to:

- ✓ rzadki udział przedstawicieli małych firm (spoza kadry zarządzającej) w szkoleniach, wynikający z braku personelu, mogącego zastąpić osobę delegowaną na szkolenie, czy braku czasu
- ✓ niezajomość nowoczesnych metod zarządzania pozwalających na wdrożenie nowych technologii
- ✓ brak umiejętności rozwijania wewnętrznego potencjału innowacyjnego (inwestycja w kadry), brak współpracy z instytucjami badawczymi, uczelniami, w zakresie wypracowania nowych innowacyjnych produktów

Celem powołania i działania Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP było:

- ✓ zwiększenie innowacyjności małych firm poprzez wskazanie korzyści płynących ze stosowania nowych technologii informacyjnych i komunikacji, zwłaszcza w obszarze promocji, handlu i poszukiwania partnerów do współpracy
- ✓ przekazanie wiedzy na temat możliwości pozyskiwania środków na wdrażania nowych technologii
- ✓ zachęcenie właścicieli małych firm do stałego dokształcania i podnoszenia kwalifikacji pracowników bez względu na ilość zatrudnionych oraz ich wiek
- ✓ stworzenie mechanizmu współpracy małych firm z firmami szkoleniowymi w zakresie opracowania innowacyjnych – przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych – programów szkoleniowych dla pracowników oraz sposobu prowadzenia szkoleń pozwalających na udział w nich wszystkich pracowników
- ✓ promowanie stosowania przez pracodawców elastycznych form zatrudniania i nowatorskich systemów pracy pozwalających na utrzymanie zatrudnienia przez pracowników, zwłaszcza pracowników starszych wiekiem, dzielenie się wiedzą i umiejętnościami z młodszymi pracownikami, podnoszenie kwalifikacji, wzrost efektywności pracy i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw
- ✓ zainicjowanie procesu wprowadzania zmian w przepisach prawa ograniczających dyskryminację ekonomiczną pracowników pracujących w elastycznych formach zatrudnienia

W ramach prowadzonego przez Partnerstwo projektu realizowane były następujące działania:

- ✓ stworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii (*planowana grupa objęta wsparciem: 20 małych firm*)
- ✓ stworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych (*planowana grupa objęta wsparciem: 20 małych firm*)
- ✓ stworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych (*planowana grupa objęta wsparciem: 20 małych firm*)
- ✓ stworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*planowana grupa objęta wsparciem: 20 małych firm*)
- ✓ wspieranie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w ramach współpracy ponadnarodowej (*planowana grupa objęta wsparciem: 20 małych firm*)
- ✓ przeprowadzenie kampanii informacyjnej skierowanej do właścicieli małych firm w zakresie konieczności stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników i kadrę zarządzającą (*planowana grupa objęta wsparciem: 100 małych firm*)
- ✓ stworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców (*planowana grupa objęta wsparciem: 120 pracowników małych firm*)
- ✓ testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników powyżej 50 roku życia oraz angażowania ich w szkolenie młodszych pracowników (*planowana grupa objęta wsparciem: 120 pracowników małych firm*)

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP jest uczestnikiem Partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E. (*Keys for Internationalisations & Training for Enterprise*), składającego się z pięciu Partnerstw Narodowych, reprezentujących pięć różnych krajów Unii Europejskiej:

- ✓ FORUM.OST z Niemiec
- ✓ TRANSITO z Włoch
- ✓ ATME ze Słowacji
- ✓ PROGRESA z Hiszpanii
- ✓ WAMP z Polski

Głównym celem współpracy ponadnarodowej było przezwyciężenie braku zaufania oraz obaw małych i średnich przedsiębiorstw przed kontaktami z przedsiębiorcami z innych regionów europejskich przez dostarczenie im niezbędnej wiedzy i szkoleń.

W ramach partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E. zrealizowano następujące działania:

- ✓ zorganizowano 4 wyjazdowe misje gospodarcze do regionów partnerskich oraz jedną misję gospodarczą na terenie Dolnego Śląska
- ✓ stworzono i utrzymywano platformę komunikacyjną dla potrzeb sprawnego przepływu informacji Partnerstwa
- ✓ opracowano przewodnik nt. metodologii badań potrzeb przedsiębiorców
- ✓ testowano standardy usług doradczych dotyczących internacjonalizacji wypracowane przez Partnerstwo niemieckie
- ✓ zorganizowano warsztaty, wizyty studyjne oraz wymianę doświadczeń w zakresie dostosowywania programów szkoleń do rynku pracy i potrzeb pracodawców
- ✓ wspierano partnerstwo niemieckie w zakresie organizacji praktyk studentów niemieckich w dolnośląskich firmach

Kluczowymi celami wymiany międzynarodowej były:

- ✓ wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk dotyczących metod analizy potrzeb MŚP i ich pracowników w zakresie usług konsultingowych i szkoleniowych
- ✓ wymiana dobrych praktyk dotycząca specjalnie przygotowanych metod szkolenia alternatywnego
- ✓ warsztaty z udziałem ekspertów, konsultantów i osób prowadzących szkolenia zawodowe z krajów partnerskich, mające na celu wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk
- ✓ wizyty studialne ekspertów i kadry technicznej w regionach partnerskich
- ✓ opracowanie podręcznika metod analizy potrzeb MŚP dotyczących usług konsultingowych i szkoleniowych

W ramach Partnerstwa Ponadnarodowego powstały następujące produkty

- ✓ podręcznik (cz. I), dotyczący metod analizy potrzeb małych przedsiębiorstw w odniesieniu do usług konsultingowych i szkoleniowych
- ✓ podręcznik (cz. II) dotyczący metod rozpoznania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego
- ✓ tzw. dobre praktyki, będące przedmiotem warsztatów i wymiany doświadczeń

#### Podręcznik

Celem opracowania podręcznika była szczegółowa analiza metod rozpoznania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych, w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego. Problematyka omawiana w podręczniku przedstawiona jest zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

Pierwsza część stanowi systematyczny wykład na temat badań marketingowych, precyzując używane terminy i definicje oraz fazy procesu badawczego.

Druga ma charakter studium przypadku, w którym pokazane są opisy hipotetycznych projektów rozpoznania potrzeb szkoleniowych i doradczych.

Podręcznik zawiera również rekomendacje dla projektów badawczych prowadzonych wg zaprezentowanej metody.

#### Dobre praktyki

Przedmiotem współpracy ponadnarodowej stała się głównie wymiana informacji i przykładów dobrych praktyk, imprezy biznesowe i wizyty studyjne dla zaangażowanych instytucji i MŚP z regionów Partnerskich jak również opracowanie nowych narzędzi i metod działania, w celu zapewnienia MŚP dostępu do szkoleń i informacji

#### Dobre praktyki – Niemcy:

- ✓ konsultacje, negocjacje i rozwój dopasowanych do potrzeb szkoleń, dla MŚP z regionu East Westphalia – Lippe” (SEMIKOM Seminarkompass)
- ✓ utworzenie portalu internetowego, na którym publikuje się oferty firm szkoleniowych

W efekcie pierwszej grupy działań opracowano metodę oceny potencjału firm edukacyjnych.

Internetowy portal edukacyjny prezentuje oferty firm szkoleniowych i uniwersytetów. Dzięki niemu uczestnicy kursów uczą się w dowolnie wybranym czasie i miejscu, wiedzę pozyskują poprzez ćwiczenia, mają możliwość bezpośredniej komunikacji (twarzą w twarz lub on-line), bardziej angażują się w interesujące zagadnienia.

#### Dobre praktyki – Hiszpania:

W wyniku tych kontaktów pozyskano:

- ✓ metodę analizy i opracowania programów szkoleniowych dopasowanych do potrzeb w CEEI Asturia
- ✓ kwestionariusze wśród klientów pomagające zidentyfikować indywidualne potrzeby
- ✓ opinie konsultantów dotyczące wymienionych zagadnień

Pozwala to na organizację efektywnych szkoleń, które są oceniane w raportach końcowych.

#### Dobre praktyki – Włochy

W trakcie tych kontaktów analizowano i porównywano szkolenia na odległość ze szkoleniami tradycyjnymi. Poznawano zalety podejścia innowacyjnego, tj. wykorzystania technologii telewizyjnych, łącz satelitarnych oraz Internetu.

W efekcie wykorzystano zalety nauki na odległość, przewyżczono słabe strony takie jak brak socjalizacji uczestników, trudności technologiczne.

### Podsumowanie

Wymiana „dobrych praktyk” dowiodła, że w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników, dostosowanych do potrzeb pracodawców, stosuje się różne formy i metody pracy. Wśród propozycji znajdują się:

- ✓ „szkolenia szyte na miarę” (*taylor made*) i szkolenia tradycyjne
- ✓ e-learning
- ✓ blended learning
- ✓ wykorzystanie platform internetowych
- ✓ i wiele innych

Nie wszystkie formy są jednakowo popularne, ale różnorodność technik wskazuje, że przedsiębiorstwa stawiają jednostkom edukacyjnym coraz większe wymagania, co skutkuje brakiem jednolitego podejścia do badanych grup.

Omawiany model współpracy pomiędzy tymi podmiotami w dziedzinie wypracowania odpowiednich programów szkoleniowych polega na indywidualnym podejściu i uwzględnianiu wciąż nowych uwarunkowań, które można poznać jedynie przez analizę potrzeb i prezentację przykładów konkretnych realizacji

### **II.3.2.    *Związek Pracodawców Dolnego Śląska***

Zadaniem ZPDŚ była organizacja wyjazdowych i przyjazdowych spotkań biznesowych, w ramach umowy o współpracy ponadnarodowej TCA K.I.T.E., połączonych z warsztatami dla przedsiębiorców oraz wizytami studyjnymi w siedzibach firm w regionach partnerskich.

### **II.3.3.    *Sudecki Związek Pracodawców***

SZP miał za zadanie:

- ✓ Upowszechnianie rezultatów działań Partnerstwa pośród pracodawców, władz regionalnych i lokalnych
- ✓ Organizowanie spotkań, debat i dyskusji z udziałem władz lokalnych i regionalnych na temat potrzeb przedsiębiorców i pracowników w zakresie utrzymania miejsc pracy i podnoszenia kwalifikacji
- ✓ Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi, związkami pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia systemów wsparcia małych przedsiębiorstw i ich pracowników

### **II.3.4.    *heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.***

Umowa o Partnerstwie nakładała na heapmail następujące zadania:

- ✓ Promowanie nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych w firmach, wskazanie możliwości jakie niesie ze sobą Internet oraz narzędzia internetowe w obszarze podnoszenia konkurencyjności firm
- ✓ Prowadzenie szkoleń i doradztwa w zakresie stosowania nowoczesnych rozwiązań informatycznych w firmach
- ✓ Opracowanie i wykonanie platformy komunikacyjnej jako narzędzia pracy partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP oraz Partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E.
- ✓ Testowanie w wybranych firmach nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych

### ***II.3.5. OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.***

Zgodnie z umową o Partnerstwie, kierunkowe zadania OTREK-u sprowadzały się do następujących działań:

- ✓ Opracowywanie modeli szkoleń dostosowanych do potrzeb małych firm oraz ich realizacja
- ✓ Wypracowywanie nowych metod podnoszenia kwalifikacji pracowników małych firm produkcyjnych
- ✓ Organizacja kampanii informacyjnej i podnoszącej świadomość zarówno pracodawców jak i pracowników w zakresie konieczności podnoszenia kwalifikacji i uczenia się przez całe życie,
- ✓ Realizacja zadań wynikających z umowy ponadnarodowej K.I.T.E w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w obszarze dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych

Ponadto, OTREK prowadził szkolenia i doradztwo na rzecz bezpośrednich beneficjentów programu.

### ***II.3.6. Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii***

Zadaniem WCTT było, m.in. doradztwo i szkolenia w zakresie pozyskiwania środków na wdrożenie nowych technologii dla małych firm produkcyjnych i ich pracowników.

Ponadto, WCTT prowadził bezpośrednie szkolenia i doradztwo na rzecz beneficjentów programu.

### **II.3.7.    *Obraz udziału Partnerów w realizacji Projektu ukazany w ankietach***

W celu pozyskania informacji źródłowych, zawierających ocenę udziału poszczególnych Partnerów w realizacji Projektu WAMP, rozesłano ankiety do beneficjentów tego Projektu.

W odpowiedzi otrzymano 52 wypełnione ankiety.

Poniżej zestawienie wykonawców projektu WAMP, uczestników Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, wskazanych przez osoby ankietowane, uczestniczące w latach 2006–2007 w szkoleniu, doradztwie lub innym działaniu o charakterze konsultingowym, w ramach projektu WAMP.

Tabela 1

Wykonawcy (Partnerzy na Rzecz Rozwoju) wskazani przez beneficjentów projektu WAMP, korzystających z ich działań w latach 2006–2007 (pytanie 1 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		82	158%	100%
1	OTREK	32	62%	39%
2	WCTT	22	42%	27%
3	HM	14	27%	17%
4	ZPDŚ	7	13%	9%
5	SZP	7	13%	9%

W zestawieniu nie występuje Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, ponieważ – jako Administrator Projektu – nie miała ona bezpośredniego kontaktu z beneficjentami, a zatem nie mogła być przez nich oceniana.

Pozostali wykonawcy występują w kolejności wskazań przez respondentów.

Z zestawienia wynika: że:

- ✓ OTREK został wskazany jako wykonawca projektu przez znacznie ponad połowę (62%) ankietowanych
- ✓ Niemal połowa (42%) ankietowanych wskazała WCTT
- ✓ Około ¼ (27%) ankietowanych potwierdza skorzystanie z usług HM
- ✓ Pozostali wykonawcy projektu to organizacje pracodawców, w ramach projektu zajmujące się aranżowaniem kontaktów z innymi firmami oraz samorządami lokalnymi, co z natury rzeczy ogranicza liczbę beneficjentów tej usługi

Z porównania liczby wskazań wykonawców różnych usług na rzecz beneficjentów (82) z liczbą otrzymanych ankiet (52) wynika, że w ponad połowie przypadków (58%), beneficjenci skorzystali z usług więcej niż jednego wykonawcy projektu.

### III. ZWIĄZEK PRACODAWCÓW DOLNEGO ŚLĄSKA

---

#### III.1. Rola w Projekcie

Przystępując do projektu WAMP, Związek Pracodawców Dolnego Śląska miał następujący obraz sytuacji wyjściowej, rozpoznanej w wyniku badań nad stopniem internacjonalizacji działalności małych firm produkcyjnych:

- ✓ niski stopień internacjonalizacji małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska
- ✓ przyzwyczajenie małych, często rodzinnych firm do funkcjonowania na tradycyjnym lokalnym rynku
- ✓ niski stopień zainteresowania szkoleniami oraz seminariami szkoleniowymi

Celami, realizowanym przez ZPDS w ramach Partnerstwa na Rzecz Rozwoju w projekcie WAMP były:

- ✓ zwiększenie innowacyjności małych firm poprzez wskazanie korzyści płynących ze stosowania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, zwłaszcza w obszarze promocji, handlu i poszukiwania partnerów do współpracy oraz przekazanie wiedzy na temat możliwości pozyskiwania środków na wdrażania nowych technologii
- ✓ zachęcenie właścicieli małych firm do stałego dokształcania i podnoszenia kwalifikacji pracowników bez względu na ilość zatrudnionych oraz ich wiek
- ✓ stworzenie mechanizmu współpracy małych firm z firmami szkoleniowymi w zakresie opracowania innowacyjnych programów szkoleniowych dla pracowników oraz sposobu prowadzenia szkoleń pozwalających na udział w nich wszystkich pracowników
- ✓ stosowanie przez pracodawców elastycznych form zatrudniania i nowatorskich systemów pracy pozwalających na utrzymanie zatrudnienia przez pracowników, zwłaszcza pracowników starszych wiekiem, dzielenie się wiedzą i umiejętnościami z młodszymi pracownikami, podnoszenie kwalifikacji, wzrost efektywności pracy i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw

Dla osiągnięcia tych celów, wykonano następujące przedsięwzięcia:

- ✓ zorganizowane zostały 4 wyjazdowe misje gospodarcze do regionów partnerskich oraz jedna misja gospodarcza na terenie Dolnego Śląska
- ✓ stworzono przewodnik nt. metody badań potrzeb przedsiębiorców oraz testowania standardów usług doradczych dotyczących internacjonalizacji, wypracowanych przez Partnerstwo Niemieckie



- ✓ zorganizowano warsztaty, wizyty studyjne oraz wymiany doświadczeń w zakresie dostosowywania programów szkoleń do rynku pracy i potrzeb pracodawców
- ✓ wypracowano model: Wsparcie małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji

Projekt realizowano w dwóch fazach.

I faza projektu obejmowała 12 firm z branż produkcyjnych:

- ✓ meblarska
- ✓ spożywcza
- ✓ wolna branża

II faza projektu obejmowała 8 firm z branży produkcyjnej IT.

Podczas obu faz projektu organizowane były wyjazdowe misje gospodarcze do krajów partnerskich.

I faza obejmowała misje do :

- ✓ Bielefeld (Niemcy)
- ✓ Padwy (Włochy)
- ✓ Preszowa (Słowacja)

II faza obejmowała misję do Oviedo (Hiszpania)

Przed każdą misją gospodarczą przeprowadzano rekrutacje, by wybrać firmy spełniające wymagania niezbędne do udziału w projekcie.

Rekrutacji uczestników dokonano poprzez anonimowe badanie ankietowe grupy przedsiębiorstw produkcyjnych pod kątem zainteresowania działalnością eksportową oraz reprezentowanej branży przy wykorzystaniu bazy uczestników projektu oraz poprzez wywiady telefoniczne.

Na tej podstawie dokonano wyboru firm – uczestników misji gospodarczych dla wybranych branż.

Celami misji gospodarczych były:

- ✓ poszerzanie stopnia internacjonalizacji
- ✓ stworzenie możliwości zapoznania się z funkcjonowaniem firm z tej samej branży na rynkach zagranicznych
- ✓ stworzenie możliwości nawiązania kontaktów biznesowych z przedstawicielami tej samej branży z krajów partnerskich
- ✓ promocja firmy na arenie międzynarodowej
- ✓ uczestnictwo w bazie partnerstwa

Przebieg misji:

- ✓ ustalenie harmonogramu misji

- ✓ realizacja warsztatów przygotowujących małe firmy produkcyjne do rozmów z partnerami zagranicznymi
- ✓ organizacja pobytu uczestników misji za granicą
- ✓ organizacja części konferencyjnej Multinational Business Event – referaty lokalnych ekspertów w dziedzinie prawa i gospodarki w zakresie warunków prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, aspektów ekonomicznych i kulturowych
- ✓ organizacja rozmów b2b
- ✓ wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach reprezentujących branżę preferowaną przez misję w celu zaprezentowania ciekawych rozwiązań technologicznych, lub produkcyjnych

Wymieniona powyżej konferencja pod nazwą „Multinational Business Event – Wrocław 2007” skierowana była do przedsiębiorców z branży meblarskiej oraz szeroko pojętej wykończeniówki mieszkaniowej.

Proces rekrutacji firm do udziału w konferencji przebiegał podobnie jak podczas organizacji misji wyjazdowych, tj. poprzez:

- ✓ ankiety
- ✓ wywiad kwestionariuszowy
- ✓ wywiad telefoniczny

W zorganizowanych rozmowach B2B, ze strony polskiej udział wzięło 37 przedstawicieli małych przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu Dolnego Śląska.

Ewaluacja każdej misji przeprowadzana była po jej zakończeniu, na specjalnie do tego celu przygotowanym arkuszu. Beneficjenci ostateczni oceniali zarówno działania Związku jak i organizację misji ze strony Partnerów Ponadnarodowych.

Ewaluacja przeprowadzana była także po zakończeniu organizowanej przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska konferencji pod nazwą Multinational Business Event.

Podczas trwania projektu, w jego poszczególnych fazach, udział wzięło łącznie 57 firm, w tym:

- ✓ 20 firm uczestniczyło w wyjazdowych misjach gospodarczych oraz zostało Beneficjentami ostatecznymi projektu WAMP
- ✓ 37 firm uczestniczyło w organizowanej we Wrocławiu Międzynarodowej Giełdzie Biznesowej (Multinational Business Event).

Spośród 20 firm będących Beneficjentami projektu:

- ✓ 12 firm zadeklarowało nawiązanie współpracy lub rozmów z firmami zagranicznymi, lub uważa odbyte rozmowy za bardzo przydatne i udane
- ✓ 12 firm zadeklarowało wysokie zadowolenie z udziału w projekcie
- ✓ 11 firm uznało udział w projekcie za interesujący

- ✓ 12 firm udział w projekcie uznało za wysoce innowacyjny oraz użyteczny

Misje Gospodarcze oraz wizyty studyjne zorganizowane zostały we wszystkich krajach partnerskich, tj.:

- ✓ Niemcy: w Bielefeld – styczeń 2006
- ✓ Włochy: w Padwie – maj 2006
- ✓ Słowacja: w Preszowie – wrzesień 2006
- ✓ Polska: we Wrocławiu – maj 2007
- ✓ Hiszpania: w Oviedo – listopad 2007

Spotkanie w Bielefeld – Niemcy było pierwszym z 4 zaplanowanych.

Celem tego spotkania – podobnie jak i wszystkich pozostałych – było nawiązanie kontaktów pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami z:

- ✓ Hiszpanii
- ✓ Słowacji
- ✓ Polski
- ✓ Włoch
- ✓ Niemiec

Skierowane było do:

- ✓ dystrybutorów
- ✓ firm marketingowych
- ✓ producentów
- ✓ hurtowników i detalistów

Uczestnicy wywodzili się głównie z sektora inżynierii mechanicznej i branży meblarskiej.

Miały miejsce spotkania w małych grupach z lokalnymi ekspertami i autorytetami. Rozmowy miały służyć wymianie doświadczeń, lepszemu poznaniu się i omówieniu trendów na rynkach, klientach i ich oczekiwaniach w przyszłości, szczególnie w branży meblarskiej.

Spotkanie w Padwie (Włochy) było drugim z 4 zaplanowanych.

Podobnie, jak w przypadku spotkania w Niemczech, jego celem było nawiązanie kontaktów pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami z: Hiszpanii, Słowacji, Polski, Włoch, Niemiec.

Skierowane było do:

- ✓ dystrybutorów
- ✓ firm marketingowych
- ✓ producentów

wywodzących się z sektora branży spożywczej.

Odbyły się spotkania w małych grupach z lokalnymi ekspertami i autorytetami.

Rozmowy miały służyć wymianie doświadczeń, lepszemu poznaniu się i omówieniu trendów na rynkach

W maju 2007 we Wrocławiu zorganizowano w ramach projektu WAMP międzynarodową giełdę kooperacyjną dla przedsiębiorców z Włoch, Hiszpanii, Słowacji, Niemiec i Polski.

Przedsięwzięcie miało na celu pomoc w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych pomiędzy firmami z wyżej wymienionych krajów.

Giełda skierowana była do przedsiębiorstw z dwóch branż : produkcja mebli i produkcja materiałów do wykończenia domu.

Główny punkt ciężkości został położony na rozmowy B2B, czyli rozmowy bezpośrednie pomiędzy przedsiębiorcami z Polski i z krajów partnerskich.

Spotkanie było zaplanowane tak, aby istniała możliwość wzięcia udziału w odbywających się równocześnie targach Poznańskich.

Podczas czwartej misji gospodarczej, w Oviedo, odbyło się wiele interesujących wykładów dotyczących metod internacjonalizacji przedsiębiorczości.

Zorganizowana została również wizyta studyjna w Parku Technologicznego Gijon.

Misja Gospodarcza zorganizowana została w taki sposób by istniała możliwość wzięcia udziału w odbywających się w Madrycie Międzynarodowych targach SIMO.

### III.2. Wyniki ankiet

Jak wynika z poprzedniego podrozdziału, zasadniczą formą działania ZPDŚ w ramach projektu WAMP było organizowanie spotkań beneficjentów programu z innymi przedsiębiorcami.

Poniżej zestawienie potwierdzeń uczestnictwa w tych spotkaniach.

Tabela 2

Liczba uczestników wymiany międzynarodowej, organizowanej przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska w ramach Projektu WAMP (pytanie 26 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		6	12%	100%
Wizyta studyjna miała miejsce w:				
1	Niemczech	0	0%	0%
2	Włoszech	1	2%	17%
3	Polsce	1	2%	17%
4	Hiszpanii	4	8%	67%

Jak z powyższego wynika, tylko w sześciu ankietach potwierdzono udział w działaniach organizowanych przez ZPDŚ, co stanowi 12% ankiet odesłanych do autorów niniejszego raportu.

Z tabeli 1 wynika, że łącznie 7 beneficjentów potwierdziło skorzystanie z pomocy ZPDŚ.

Z kolei, z informacji pozyskanych bezpośrednio od ZPDŚ (patrz poprzedni podrozdział), wynika, że:

- ✓ Zorganizowano łącznie pięć tzw. *business tour*, w tym jedną na terenie Polski oraz po jednej w Niemczech, Włoszech, Słowacji i Hiszpanii
- ✓ W poszczególnych misjach udział wzięło łącznie 57 firm, z tego 20 w misjach wyjazdowych oraz 37 w Międzynarodowej Giełdzie Wyjazdowej we Wrocławiu

Tak zasadnicza dysproporcja pomiędzy faktycznie wykonaną pracą, a jej odzwierciedleniem w ankietach znajduje swoje wyjaśnienie w specyfice ankiety jako narzędzia badawczego.

O ile, bowiem, z jednej strony, ankieta – dzięki anonimowości osoby udzielającej wypowiedzi, jej odizolowaniu od osoby (lub instytucji) stanowiącej przedmiot oceny – zapewnia bezstronność tej oceny, to z drugiej – nie zawiera elementu przymusu udzielenia odpowiedzi.

W osobistym doświadczeniu autorów niniejszego Raportu mieszczą się sytuacje, w których osoby, którym taktownie przypominano o potrzebie wypełnienia i odesłania ankiety, stwierdzały, że sprawę udziału w Projekcie uznają za zamkniętą i nie zamierzają tą kwestią dłużej się zajmować.

Powyższa uwaga, o charakterze metodycznym, odnosi się również do pozostałych interpretacji wyników ankiet.

Zasadniczym celem tych spotkań było nawiązanie kontaktów z innymi przedsiębiorcami, w tym z przedsiębiorcami z innych krajów, w celu – ogólnie rzecz biorąc – poszerzenia horyzontów myślenia o biznesie, w tym głównie pozyskania wiedzy o metodach działania innych przedsiębiorców oraz ewentualnego uruchomienia kontaktów handlowych.

Wskazane w ankietach efekty zestawiono w tabeli nr 3.

Beneficjenci projektu, którzy w nadesłanych ankietach potwierdzili udział w spotkaniach, wskazali na następujące ich efekty:

Tabela 3

Efekty uczestnictwa w wymianie międzynarodowej w ramach projektu WAMP (pytanie 27 ankiety)	Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	12	23%	100%

1	Pozyskał(a) know-how w zakresie działalności swojej firmy	2	4%	17%
2	Rozszerzyło spojrzenie na prowadzenie działalności gospodarczej	5	10%	42%
3	Pozyskał(a) nowe kontakty handlowe	5	10%	42%
4	Inne	0	0%	0%

Z powyższego widać, że respondenci wskazali zarówno efekty natury ogólnej (*know-how*, poszerzenie spojrzenia), jak i bardzo konkretne (kontakty handlowe).

Z informacji pozyskanych drogą bezpośrednich rozmów z uczestnikami wyjazdów i spotkań wynika, że szczególnie cenią sobie możliwość konfrontacji swoich technologii i form organizacji pracy z rozwiązaniami stosowanymi przez innych przedsiębiorców.

## IV. SUDECKI ZWIĄZEK PRACODAWCÓW

### IV.1. Rola w Projekcie

Sudecki Związek Pracodawców w Wałbrzychu powstał w 1992 roku. Jest członkiem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych.

Związek skupia 65 członków różnych branż (włókiennicza, budowlano-instalacyjna, ceramiczna, hotelarstwo itp.)

Związek uczestniczy w przygotowywaniu i wdrażaniu przedsięwzięć, których celem jest ograniczenie bezrobocia.

Współpracuje z instytucjami działającymi na rzecz zapewnienia regionalnym przedsiębiorstwom korzystnych warunków do konkurowania na rynku europejskim, wspomaga przygotowanie firm do wykorzystania Funduszy Strukturalnych.

Sudecki Związek Pracodawców jest Partnerem Projektu WAMP, realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Głównym celem Projektu jest wspieranie zdolności adaptacyjnych małych przedsiębiorstw oraz ich pracowników do zmian gospodarczych wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Zadania Związku w ramach Projektu WAMP:

- ✓ Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych
- ✓ Organizacja spotkań z przedstawicielami władzy regionalnej i lokalnej na temat możliwych do zastosowania instrumentów wsparcia małych firm

oraz ich pracowników (np. możliwość stosowania ulg podatkowych dla firm innowacyjnych lub zatrudniających pracowników powyżej 50 roku życia)

- ✓ Organizacja spotkań z przedstawicielami pracodawców i pracowników w celu ustalenia koniecznych zmian we wspieraniu przedsiębiorczości i wzrostu zatrudnienia
- ✓ Organizacja debat i dyskusji przedstawicieli władz regionalnych, lokalnych oraz pracodawców i pracowników
- ✓ Opracowanie raportu z debat i rozmów oraz przekazanie go organizacjom pracodawców, organom władzy regionalnej i lokalnej oraz innym organizacjom w Polsce – upowszechnianie rezultatów
- ✓ Opracowywanie i publikowanie informacji prasowych na temat wyników rozmów o możliwych rozwiązaniach problemów przedsiębiorców

Sudecki Związek Pracodawców zorganizował 15 spotkań i debat:

- ✓ w Wałbrzychu
- ✓ w Dzierżonowie
- ✓ w Jedlinie Zdroju
- ✓ w Sobótce
- ✓ w Polanicy Zdroju
- ✓ w Oleśnicy
- ✓ w Oławie
- ✓ w Kamiennej Górze
- ✓ w Legnicy
- ✓ w Głogowie
- ✓ w Ząbkowicach Śląskich
- ✓ w Lubaniu Śląskim
- ✓ w Mieroszowie
- ✓ w Bolesławcu
- ✓ w Świdnicy

Na podstawie wypowiedzi przedsiębiorców i przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych biorących udział w tych spotkaniach, określono następujące czynniki niezbędne do rozwoju przedsiębiorczości:

- ✓ tereny
- ✓ siła robocza
- ✓ infrastruktura
- ✓ możliwości kooperacji
- ✓ możliwości korzystania z technologii
- ✓ system lokalnych opłat i podatków

Właściwa kombinacja tych czynników tworzy (lub nie) klimat sprzyjający przedsiębiorczości (określony na podstawie wypowiedzi przedsiębiorców i przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych), do którego zaliczają się:

- ✓ wizerunek gminy
- ✓ stabilność polityczna
- ✓ atrakcyjność miasta
- ✓ sprawna administracja
- ✓ rekreacja (teatry, sport)
- ✓ szkolnictwo

Podczas spotkań zdarzały się skrajnie krytyczne wypowiedzi przedsiębiorców, którzy pytani o rolę gminy w rozwoju przedsiębiorczości, stwierdzali, że przede wszystkim gmina nie powinna przeszkadzać w ich rozwoju. Nawet zakładając wysoce emocjonalny charakter takich wypowiedzi, należy jednak zgodzić się z tym, że nie mogą one być całkowicie bezpodstawne. Gmina bowiem wysyła wiele informacji w swoim codziennym działaniu, które właśnie kreują (lub nie) pozytywny klimat.

Istotne jest nawiązanie przez władze dobrych kontaktów z przedsiębiorcami i przekonanie ich, że ich interesy są zbieżne i gminie zależy na ich indywidualnym, prywatnym rozwoju. Taki sprzyjający klimat mogą tworzyć między innymi okresowe spotkania władz gminy z przedsiębiorcami.

Ważne jest aby przedsiębiorcy byli partnerami gminy w planowaniu i realizacji rozwoju np. poprzez włączeniu przedsiębiorców w dyskusje na temat inwestycji infrastrukturalnych, określenia kierunków rozwoju.

Między innymi, jeżeli władze starają się wprowadzić zasady rynkowe w sferze usług komunalnych jest to sygnał dla obywateli, że warto być przedsiębiorczym.

Gmina jest jednym z najpoważniejszych inwestorów i zamawiającym, a sposób w jaki realizuje zamówienia ma istotny wpływ na decyzje o podjęciu (lub nie) działalności gospodarczej.

Ponadto, jest wiele usług, które gmina może zakupić w formie zlecenia.

Pozytywnie postrzegana jest gmina, która zaplanowała swoją przyszłość i ma strategię rozwoju.

Kolejnym czynnikiem jest jakość obsługi inwestorów. Pozytywny obraz urzędu będzie wówczas gdy pracownicy urzędu (również radni) będą dawali przykład dobrej pracy, właściwego stosunku do interesantów

Również polityka społeczna, jeżeli jest zbyt liberalna (np. łatwo uzyskać zapomogę, nawet jeśli jest się silnym i zdrowym), ma to niekorzystny wpływ na postawy aktywne.

Polityka finansowa gminy – jeżeli gmina nie stosuje wygórowanych stawek podatkowych, jest to dobry sygnał dla firm.

Wspieranie innowacji, pozytywny stosunek do niekonwencjonalnych pomysłów, otwartość na nowatorskie idee tworzy dobry klimat dla przedsiębiorczości.

Podstawą rozwoju jest, oczywiście, infrastruktura, a nawet estetyka gminy. Tam, gdzie zadbany wygląd miasta i gminy, łatwiej jest przekonać przedsiębiorców do pozostania na tym terenie.



Tak więc, klimat sprzyjający przedsiębiorczości zależy od niemal każdej, nawet codziennej decyzji władz samorządowych oraz działań innych instytucji.

Przykładowe instrumenty wsparcia dla przedsiębiorców oferowane przez władze lokalne i regionalne:

- ✓ zwolnienie od podatku od nieruchomości
- ✓ preferencyjne stawki podatku od nieruchomości
- ✓ ulgi z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy
- ✓ preferencje w podatku od środków transportu
- ✓ preferencje i ulgi w opłacie targowej
- ✓ obniżenie stawek opłat administracyjnych
- ✓ preferencyjne stawki czynszu za lokale użytkowe

Przedsiębiorcy oczekują od władz samorządowych następujących działań pobudzających ich rozwój:

- ✓ inwestowania w infrastrukturę techniczną przede wszystkim w infrastrukturę komunikacyjną oraz infrastrukturę teleinformatyczną
- ✓ działań ułatwiających uzbrojenie terenu pod przyszłe inwestycje
- ✓ zaangażowania się władz w aktywizację rynku pracy poprzez wspieranie programów szkoleniowych, kursów kwalifikacyjnych, dostosowanie oferty edukacyjnej szkół i uczelni pod zapotrzebowanie zgłaszane przez pracodawców
- ✓ pomocy w kreowaniu tzw. otoczenia biznesu poprzez tworzenie i wspieranie ośrodków wspomagania przedsiębiorczości, w tym inkubatorów, parków technologicznych, agencji rozwoju regionalnego, ośrodków doradczo - szkoleniowych, funduszy poręczeniowo – pożyczkowych, regionalnych centrów obsługi inwestora, stref przemysłowych oraz lokalnych centrów wspierania biznesu
- ✓ niewątpliwie istnieje potrzeba bliższej współpracy władz gminnych ze środowiskiem biznesu poprzez zintensyfikowanie działalności informacyjnej, organizowania cyklicznych spotkań w sprawach ważnych dla gminy i lokalnych przedsiębiorców
- ✓ oczekują również działań informacyjnych i promocyjnych urzędu, zwłaszcza dotyczących pomocy w zakresie pozyskiwania środków z funduszy europejskich

Przedsiębiorcy potrzebują prawa jednoznacznie formułującego ich prawa i obowiązki. Brak jednoznaczności powoduje zmniejszenie konkurencyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki. Dlatego też władze powinny kierować się pewnymi zasadami przy formułowaniu prawa:

Zasada 1:

Musi istnieć strategia legislacyjna – należy planować nowe regulacje prawne i zmiany regulacji istniejących, co zwiększy przewidywalność zmian.

Zasada 2:

Każda regulacja prawna musi zawierać profesjonalnie przygotowaną Ocenę Skutków Regulacji – nie tylko dla budżetu państwa ale również dla różnych grup przedsiębiorców.

Zasada 3:

Muszą zostać wprowadzone procedury pozwalające oceniać rzeczywiste skutki wprowadzania przepisów prawa (ex post) – system ich monitorowania.

Zasada 4:

Należy wprowadzić obligatoryjne kontrole *ex ante* zgodności ustaw o dużym znaczeniu z Konstytucją RP i prawem Unii Europejskiej.

Zasada 5:

Należy budować system konsultacji przygotowywanych regulacji ze wszystkimi interesariuszami.

## IV.2. Wyniki ankiet

Udział w spotkaniach zorganizowanych przez Sudecki Związek Pracodawców potwierdzono w 7 ankietach, co stanowi 13% wszystkich ankiet.

W ankietach uczestnicy wskazali na następujące efekty tych spotkań:

Tabela 4

Efekty spotkań z przedstawicielami samorządów lokalnych zorganizowanych przez Sudecki Związek Pracodawców (pytanie 29 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	28	54%	100%
1	Wzbogaciły wiedzę uczestnika spotkań o rozwoju regionu	4	8%	14%
2	Wzbogaciły wiedzę uczestnika spotkań o rynku produkcji/usług w regionie	6	12%	21%
3	Wzbogaciły wiedzę o rynku pracy w regionie	6	12%	21%
4	Wzbogaciły wiedzę uczestnika spotkań o procedurach administracyjnych	5	10%	18%
5	Umożliwiły określenie swojego miejsca na rynku	4	8%	14%
6	Umożliwiły nawiązanie uczestnika spotkań współpracy z innymi firmami	3	6%	11%
7	Inne	0	0%	0%

Z powyższego zestawienia można wyciągnąć następujące wnioski:

- ✓ Uczestnicy spotkań wskazali po kilka korzyści, które uzyskali w wyniku tych spotkań
- ✓ Wynika to również arytmetycznie z porównania liczby ankiet (7) i liczby wskazanych w nich odpowiedzi (28)

- ✓ Pomimo różnic w liczbie wskazań, trudno mówić o korzyści bezwzględnie dominującej wśród wskazanych
- ✓ Warto jednak zwrócić uwagę na wskazanie w sześciu ankietach (spośród siedmiu) wzbogacenia wiedzy o rynku regionalnym, w tym rynku pracy.

## V. HEAPMAIL INTERNET SOLUTIONS

---

### V.1. Rola w Projekcie

Firma heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. w Projekcie WAMP (Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw) była odpowiedzialna za:

- ✓ Stworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz technik informatycznych
- ✓ Stworzenie i utrzymanie międzynarodowej platformy komunikacyjnej K.I.T.E. ([www.equal-kite.org](http://www.equal-kite.org))

Opracowany model pozwala dokładnie rozpoznać potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstw, dostosować czas trwania szkoleń oraz sposób ich prowadzenia dla każdej firmy z osobna.

Może być on z powodzeniem stosowany w przypadku szkoleń kierowanych do małych firm, które zatrudniając kilka osób, nie są w stanie wysłać ich na kilkudniowe szkolenia prowadzone w godzinach pracy.

Na wstępie podjęto działania związane z wypracowaniem modelu, a w pierwszym rzędzie przeprowadzono identyfikację firm zainteresowanych stosowaniem nowych technologii informacyjno - komunikacyjnych, poprzez:

- ✓ rekrutację firm (podczas konferencji zorganizowanej w celu prezentacji oferty)
- ✓ stworzenie bazy firm
- ✓ kontakt telefoniczny z firmami
- ✓ wizyty w firmach

Na tej podstawie dokonano analizy potrzeb i możliwości wykorzystania narzędzi i rozwiązań teleinformatycznych w wybranych firmach.

Po zakończonym procesie rekrutacji, eksperci heapmail przeanalizowali beneficjentów pod względem zapotrzebowania na rozwiązania teleinformatyczne.

Następnie wybrali firmy, dla których okazały się one niezbędne do poprawy funkcjonowania. Przedsiębiorstwa te musiały spełniać wymagania techniczne wymagane do wdrożenia nowatorskich rozwiązań.

Dla wybranych firm opracowano plan ich wspierania (specjalny plan dla każdej z firm) w zakresie stosowania nowych technologii teleinformatycznych. Według tego planu realizowane były szkolenia i wdrożenia z zakresu stosowania nowych technologii.

Szkolenia odbywały się w hotelu „Relaks” w Karpaczu w specjalnie do tego celu przystosowanej, nowoczesnej sali komputerowej. Prowadzone były przez wysokiej klasy specjalistów z dziedziny IT.

Po przeszkoleniu pracowników oraz kadry zarządzającej, przyszedł czas na przeprowadzenie wdrożeń w firmach. Specjaliści heapmail Sp. z o.o. odwiedzili wszystkie przedsiębiorstwa i w ich siedzibach wdrażali wybrane rozwiązania.

W ramach I cyklu projektu zrealizowano 4 tematy szkoleń, skierowanych do małych przedsiębiorców:

- ✓ Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie
- ✓ Zarządzanie projektem strony internetowej
- ✓ Elektroniczny obieg dokumentów w firmie
- ✓ System zarządzania kontaktami z Klientami – CRM

W II cyklu projektu zrealizowano 4 tematy szkoleń, o zakresie zmodyfikowanym w oparciu o doświadczenia I cyklu:

- ✓ Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie
- ✓ Zarządzanie projektem strony internetowej
- ✓ Podstawy zarządzania i promocji strony WWW
- ✓ System zarządzania kontaktami z klientami – CRM

Ogółem w szkoleniach wzięło udział 96 osób (w tym 51 kobiet i 45 mężczyzn), z czego w I cyklu przeszkolono 56 osób (26 kobiet i 30 mężczyzn), a w II 40 osób (25 kobiet i 15 mężczyzn).

W szkoleniach uczestniczyło 25 osób w wieku powyżej 50 lat (w tym 15 kobiet i 10 mężczyzn). W I cyklu przeszkolono 12 osób w wieku powyżej 50 lat (8 kobiet i 4 mężczyzn), w II: 13 osób (7 kobiet i 6 mężczyzn)

Firma heapmail Internet Solutions, jako członek Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, jest uczestnikiem K.I.T.E. (*Keys for Internationalisations & Training for Enterprise*). Jest to międzynarodowa platforma komunikacyjna służąca Partnerstwom ponadnarodowym do:

- ✓ komunikacji
- ✓ wymiany informacji
- ✓ pracy nad wspólnymi dokumentami
- ✓ wymiany doświadczeń

Jest również bazą sprawdzonych ekspertów z różnych dziedzin w Unii Europejskiej.

## V.2. Wyniki ankiet

Firma heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. świadczyła na rzecz beneficjentów Projektu WAMP usługi w zakresie zarówno szkolenia, jak i bezpośredniego wsparcia o charakterze konsultingowym.

W poniższej tabeli, zawarta w ankietach, struktura potwierdzeń udziału w tych świadczeniach.

Tabela 5

Zakres usług firmy heapmail Internet Solutions wykorzystanych przez beneficjentów projektu (pytanie 19 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	26	50%	100%
1	Szkolenie	13	25%	50%
2	Doradztwo	6	12%	23%
3	Inne działanie o charakterze konsultingowym:			
1	<i>Indywidualne konsultacje w zakresie problemów internetowych</i>	1	2%	4%
2	<i>Wdrożenie</i>	6	12%	23%

Dominujący udział szkoleń wśród tych potwierdzeń jest odzwierciedleniem struktury świadczonych usług.

Na uwagę zasługują jednak również wskazania korzystania z działań doradczych, a szczególnie warte uwagi są spontanicznie zadeklarowane, indywidualne konsultacje oraz pomoc we wdrożeniach.

Zawarte w tabeli odpowiedzi napisane *kursywą* są indywidualnymi, nieskategoryzowanymi w ankiecie, wypowiedziami respondentów. Taką formę wyróżniania odpowiedzi spontanicznych zastosowano również w pozostałych tabelach.

Struktura szkoleń, z których korzystali uczestnicy wykazana jest w poniższej tabeli.

Tabela 6

Tematy szkoleń zorganizowanych przez heapmail Internet Solutions (pytanie 20 ankiety)	Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
---	--------------------------	-----------------	-----------------

	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	27	52%	100%
1	Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie	6	12%	22%
2	Zarządzanie projektem strony internetowej	10	19%	37%
3	Elektroniczny obieg dokumentów w firmie	3	6%	11%
4	System zarządzania kontaktami z klientami – CRM	5	10%	19%
5	Inne szkolenie:			
1	<i>Podstawy zarządzania i promocji z wykorzystaniem www</i>	3	6%	11%

Z zestawienia wynika, że uwagę słuchaczy wzbudziły głównie kwestie związane z projektowaniem strony internetowej i ogólnie pojętym wykorzystaniem Internetu w firmie.

Z niewielkim odzewem (wynika to nie tylko z ankiet, ale i bezpośrednich wypowiedzi) spotkała się kwestia elektronicznego obiegu dokumentów. Jest to skutkiem nieznacznego przygotowania małych przedsiębiorstw do wprowadzenia tego typu rozwiązań.

Te wnioski potwierdzone są również zakresem usług konsultingowych świadczonych przez HM. Poniżej struktura odpowiedzi skategoryzowanych.

Tabela 7

Zakres doradztwa świadczonego przez heapmail Internet Solutions (pytanie 21 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	17	33%	100%
1	Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie	6	12%	35%
2	Zarządzanie projektem strony internetowej	5	10%	29%
3	Podstawy administracji i promocji serwisu WWW	4	8%	24%
4	System zarządzania kontaktami z klientami – CRM	2	4%	12%
5	Inne doradztwo	0	0%	0%

Odpowiedzi skategoryzowane zostały potwierdzone wypowiedziami swobodnymi, udzielonymi na zamieszczone w ankiecie pytanie otwarte:

Tabela 8

Zakres konsultingu świadczonego przez heapmail Internet Solutions (pytanie 22 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.

	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	7	13%	100%
1	<i>Konsultacje i szkolenie pracowników w firmie</i>	1	2%	14%
2	<i>Rozwój strony internetowej</i>	1	2%	14%
3	<i>Upowszechnienie wykorzystania internetu w firmie</i>	1	2%	14%
4	<i>Wdrożenie Internetu w firmie</i>	4	8%	57%

W szczegółowej specyfikacji, rozkład efektów uzyskanych przez beneficjentów działań HM przedstawia się następująco:

Tabela 9

	Efekty szkolenia i doradztwa z zakresu wykorzystania internetu oraz projektowania strony internetowej (pytanie 23 ankiety)	Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	50	96%	100%
1	Zakupiono i uruchomiono łącze internetowe	4	8%	8%
2	Zwiększono liczbę łącz internetowych	7	13%	14%
3	Większa liczba pracowników uzyskała dostęp do Internetu	6	12%	12%
4	Zwiększył się zakres korzystania z Internetu	5	10%	10%
5	Poprawiła się jakość korzystania z dostępu do Internetu	8	15%	16%
6	Planuje się uruchomienie strony internetowej firmy	2	4%	4%
7	Zaprojektowano i uruchomiono stronę internetową firmy uczestnika projektu	2	4%	4%
8	Rozbudowano i uatrakcyjniono stronę internetową firmy uczestnika projektu	4	8%	8%
9	Nabyto umiejętności z zakresu projektowania i zarządzania stroną internetową	6	12%	12%
10	Uruchomiono pocztę elektroniczną	1	2%	2%
11	Zwiększono ilość skrzynek poczty elektronicznej	4	8%	8%
12	Uruchomiono w firmie intranet	1	2%	2%
13	Inne	0	0%	0%

W tabeli nr 6 (szkolenie) tylko 5 beneficjentów, a w tabeli 7 (doradztwo) tylko 2 potwierdziło udział w szkoleniu lub doradztwie z zakresu CRM. Okazuje się jednak, że zawarta w niżej przedstawionej tabeli nr 10, liczba odpowiedzi na szczegółowe zapytanie o tę kwestię jest dużo większa.

Oto struktura tych odpowiedzi:

Tabela 10

Efekty szkolenia lub doradztwa z zakresu systemu CRM w małym przedsiębiorstwie (pytanie 24 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	26	50%	100%
1	Poprawiło organizację zarządzania firmą	4	8%	15%
2	Poprawiło relację z klientami	3	6%	12%
3	Uprościło system obsługi klienta	2	4%	8%
4	Poprawiło wizerunek firmy	3	6%	12%
5	Ograniczyło koszty sprzedaży	4	8%	15%
6	Usystematyzowało bazę danych o klientach	6	12%	23%
7	Usystematyzowało i uprościło rejestrację kontaktów z klientami	4	8%	15%

Warto dodać, że w tabeli nr 30, zamieszczonej w końcowej części Raportu, zawierającej wyłącznie zestawienie wypowiedzi swobodnych, CRM znajduje również swoje miejsce w grupie zagadnień marketingowych.

Oferta szkolenia i doradztwa w zakresie elektronicznego obiegu dokumentów, jak już wspomniano, nie spotkała się z dużym odzewem.

Jednakże nie pozostała ona bez echa:

Tabela 11

Efekty szkolenia lub doradztwa z zakresu elektronicznego obiegu dokumentów (pytanie 25 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	4	8%	100%
1	Uruchomiono elektroniczny obieg dokumentów, a tym samym usprawniono komunikację w firmie	1	2%	25%
2	Planuje się uruchomienie elektronicznego obiegu dokumentów	2	4%	50%
3	Planuje się rozbudowę elektronicznego obiegu dokumentów	1	2%	25%
4	Inne	0	0%	0%

## VI. OTREK – EUROPEJSKIE CENTRUM ROZWOJU BIZNESU



## VI.1. Rola w Projekcie

Z wieloletnich doświadczeń OTREK (firma istnieje na rynku od 24 lat), zdobytych zarówno w obszarze szkolenia jak i konsultingu, wynika, że kluczowymi ograniczeniami uczestników życia gospodarczego bywają:

- ✓ brak wiedzy ogólnej
- ✓ brak umiejętności rozwiązywania problemów praktycznych
- ✓ niewłaściwa postawa pracownika wobec firmy, jego pracy, współpracowników
- ✓ bezradność pracownika w rozwiązywaniu problemów nierutynowych – potrzeba rozwoju innowacyjności pracownika
- ✓ konfliktowość pracownika, przysparzanie kłopotów przełożonym, współpracownikom

W oparciu o te i inne uogólnienia doświadczeń firmy OTREK, jako punkt startu działań w zakresie projektu WAMP zdefiniowano następujące przyczyny, utrudniające rozwój pracowników małych firm produkcyjnych:

- ✓ przyczyny wewnątrzorganizacyjne przedsiębiorstw
- ✓ przyczyny finansowe przedsiębiorstw
- ✓ przyczyny świadomościowe przedsiębiorców i pracowników
- ✓ przyczyny informacyjne (przepływ informacji do przedsiębiorców i pracowników)

Wychodząc z tej konstatacji, opracowano etapy realizacji projektu i dojścia do rozwiązań modelowych. Należą do nich:

1. Wybór firm do udziału w projekcie
2. Analiza kwalifikacji pracowników i ich zgodności z potrzebami pracodawców
3. Opracowanie zakresów szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników i dostosowujących je do potrzeb pracodawcy
4. Przygotowanie techniczne i organizacyjne szkoleń: dobór wykładowców, dobór miejsc szkoleniowych opracowanie materiałów szkoleniowych
5. Realizacja szkoleń
6. Ewaluacja zrealizowanych szkoleń
7. Projektowanie i weryfikacja rozwiązań modelowych

Doboru firm dokonano drogą akwizycji ofertowej.

Analizę kwalifikacji pracowników i ich zgodności z potrzebami pracodawców przeprowadzono poprzez badania bezpośrednie grupy pracodawców i pracowników (wywiady, kwestionariusze, analizy kwalifikacji w relacji do potrzeb) głównie w fazie planowania zakresów merytorycznych i metodyki szkoleń niezbędnych do realizacji zadań pracodawców.

Istotnymi elementami projektowania szkoleń dla pracowników małych firm były:

- ✓ zakres merytoryczny (program) szkolenia
- ✓ forma prowadzenia zajęć, metody szkoleniowe
- ✓ czas trwania szkolenia
- ✓ miejsce realizacji oraz termin szkolenia
- ✓ koszty szkolenia

W ramach projektu zrealizowano 14 modułów (programów) – 7 warsztatów dla pracodawców małych firm produkcyjnych oraz 7 szkoleń dla pracowników tych pracodawców (skierowanych do różnych grup zawodowych), z następujących zakresów merytorycznych:

- ✓ Technik sprzedaży, negocjacji i obsługi klienta (45 uczestników, w tym 16 kobiet i 29 mężczyzn)
- ✓ Doskonalenia umiejętności organizacyjnych i kierowniczych (odpowiednio: 42, 12, 30)
- ✓ Metod ograniczania kosztów zakupów i produkcji (12, 5, 7)
- ✓ Zarządzania czasem, prawnych regulacji stosunku pracy (32, 17, 15)
- ✓ Odpowiedzialności cywilno-prawnej pracodawców (12, 3, 9)
- ✓ Komunikacji i autoprezentacji (35, 23, 12)
- ✓ Planowania biznesowego i marketingu (28, 11, 17)

Ogółem w szkoleniach wzięło udział 206 osób, w tym 87 kobiet i 119 mężczyzn.

W trakcie przygotowania i prowadzenia szkoleń i warsztatów przestrzegano następujących zasad:

- ✓ Na podstawie bezpośredniego rozpoznania należy opracowywać programy szkoleń dla grup pracodawców lub grup zawodowych pracowników
- ✓ Preferować aktywne metody szkoleniowe, uwzględniające wiedzę umiejętności i doświadczenie pracowników
- ✓ Wykorzystywać analizy przypadków zaprojektowane na bazie pracy i doświadczeń uczestników szkoleń
- ✓ W poszczególnych modułach szkoleniowych wykorzystywać w miarę możliwości doświadczenie starszych wiekiem pracowników
- ✓ Wykorzystywać w procesie szkoleniowym narzędzia informatyczne i audiowizualne
- ✓ Czas realizacji szkolenia powinien być dostosowany do możliwości organizacyjnych pracodawców kierujących pracownikami na szkolenia
- ✓ Na podstawie doświadczeń z realizowanego projektu wynika że optymalne jest realizowanie szkoleń lub ich modułów w wymiarze 14 – 21 jednostek dydaktycznych jednorazowo (2 – 3 dni)
- ✓ Terminy realizacji szkoleń należy dopasować do sezonowości w realizacji zadań przez przedsiębiorców lub poszczególne grupy zawodowe

- ✓ Optymalne wydaje się projektowanie szkoleń w układzie piątek – sobota (część czasu przeznaczonego na szkolenie przeznacza pracodawca a część pracownik)
- ✓ Miejsce realizacji szkolenia jest bezpośrednio związane z kosztami jego realizacji (bardziej efektywne jest szkolenie realizowane na wyjeździe z całkowitym i skutecznym oderwaniem pracownika od pracy)
- ✓ Biorąc pod uwagę możliwości finansowe pracodawców oraz efektywność szkolenia, na obecnym etapie rozwoju małych firm produkcyjnych konieczne jest poszukiwanie i pozyskiwanie wsparcia finansowego na realizację projektów szkoleniowych
- ✓ W aktualnej sytuacji (lata 2007 – 2013) należy wykorzystać możliwość finansowania lub współfinansowania szkoleń pracowników z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Kluczowym celem organizowanych szkoleń było wsparcie małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców, pozwalające na:

- ✓ zabezpieczenie działalności produkcyjnej tych firm w wykwalifikowaną kadrę pracowników mających istotny wpływ na jakość i ilość produkcji
- ✓ oszczędności kosztowe w zakresie kosztów pracy, kosztów materiałowych i kosztów eksploatacji majątku
- ✓ optymalizację zatrudnienia i możliwość alokacji pracowników stosownie do zmieniających się potrzeb pracodawców
- ✓ wyposażenie pracowników w kwalifikacje możliwe do wykorzystania na innym stanowisku i w innym miejscu pracy

### **VI.1.1. Bieżąca ocena szkoleń przez ich uczestników**

Jak już wspomniano, w ramach pierwszego i drugiego etapu realizacji Projektu WAMP, tj. latach 2006 – 2007, OTREK zorganizował 7 warsztatów i 7 szkoleń.

Za każdym razem uczestnicy wypełniali ankietę, w której wyrażali swoją ocenę jakości szkolenia/warsztatu (załącznik 2).

Poniżej zestawienie wyników tych ankiet.

Czy szkolenie/warsztat spełniło Pana(-i) oczekiwania?

❖ Tak	157
❖ Raczej tak	21
❖ Częściowo	2
❖ Nie	1

Jak Pan(-i) ocenia poziom szkolenia/warsztatu?

❖ Bardzo wysoki	106
-----------------	-----

---

❖ Wysoki	68
❖ Zadowalający	7
❖ Niski	0

Jak ocenia Pan (-i) praktyczną użyteczność wiedzy zdobytej podczas szkolenia/warsztatu?

❖ Bardzo dobrze	114
❖ Dobrze	60
❖ Średnio	6
❖ Poniżej oczekiwań	0

Ocena pracy wykładowcy

❖ Bardzo wysoka	141
❖ Wysoka	33
❖ Zadowalająca	4
❖ Niska	0

Ocena organizacji szkolenia/warsztatu

Jak ocenia Pan (-i) ogólną organizację szkolenia/warsztatu?

❖ Bardzo dobrze	161
❖ Dobrze	19
❖ Średnio	0
❖ Poniżej oczekiwań	0

Jak ocenia Pan (-i) wyposażenie i materiały dydaktyczne?

❖ Bardzo dobrze	148
❖ Dobrze	31
❖ Średnio	1
❖ Poniżej oczekiwań	0

Jak ocenia Pan(-i) czas trwania szkolenia/warsztatu?

❖ Bardzo dobrze	132
❖ Dobrze	45
❖ Średnio	0
❖ Poniżej oczekiwań	0

Informacje o uczestnikach:

Płeć:

- ❖ Kobieta 84
- ❖ Mężczyzna 94

Wiek:

- ❖ 25 do 49 lat 119
- ❖ 50 lat i więcej 62

Wykształcenie:

- ❖ Zawodowe 22
- ❖ Średnie 75
- ❖ Wyższe 83

Wyniki przytoczonych ankiet, wypełnianych po każdym szkoleniu, są oczywiste i nie wymagają dodatkowych komentarzy.

### **VI.1.2. Konferencje**

Niezależnie od wymienionych wcześniej działań, w tym szkoleń, OTREK, jako uczestnik Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, zaplanował zorganizowanie trzech konferencji dotyczących realizacji Projektu, z czego do tej pory zorganizowano dwie spośród nich (trzecia konferencja jest planowana na dzień 29 lutego 2008r.).

Celem tych konferencji było, przede wszystkim, upowszechnianie rezultatów projektu ale także, szczególnie na dwóch pierwszych konferencjach, rozpoznanie potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie:

- ❖ Potrzeb szkoleniowych tak dla pracowników jak i pracodawców
- ❖ Potrzeb rozwojowych w zakresie nowych technologii
- ❖ Potrzeb informatycznych głównie z zakresu posługiwania się Internetem i pocztą elektroniczną
- ❖ Potrzeb współpracy z zagranicznymi partnerami o podobnym zakresie działalności
- ❖ Potrzeb współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego

Pierwszą konferencję zrealizowano na początku projektu.

Celem jej było zapoznanie jak największej liczby przedstawicieli małych przedsiębiorstw produkcyjnych, z planowanymi w ramach Projektu działaniami wspierającymi oraz identyfikacja ich potrzeb w tym zakresie.

Wyniki rozpoznania potrzeb w znacznym stopniu pozwoliły na ustalenie zakresów działania poszczególnych partnerów. Pozwoliły także na wstępne zaprojektowanie technik wsparcia małych firm produkcyjnych.

W efekcie tej konferencji, całość projektu została podzielona na dwa etapy.

Celem takiego podziału było stworzenie możliwości weryfikacji działań z pierwszego etapu i zrealizowanie działań z drugiego etapu z większą skutecznością niż w etapie pierwszym.

Praktycznie działania w drugim etapie były merytorycznie zbliżone do działań zrealizowanych w etapie pierwszym, z tym że w etapie drugim wyeliminowano i skorygowano niedoskonałości etapu pierwszego.

Drugą konferencję zrealizowano po zakończeniu etapu pierwszego projektu, w przybliżeniu, w połowie projektu.

Na konferencji tej Partnerzy projektu przedstawili pierwsze wersje opracowanych i przetestowanych modeli wsparcia.

Przedstawili także metody dalszego testowania modeli w ścisłej współpracy z beneficjentami projektu.

Po stronie beneficjentów, w konferencji wzięło udział kilkudziesięciu przedstawicieli małych firm.

W dyskusji, podczas konferencji, beneficjenci przekazywali swoje opinie o przydatności działań realizowanych w ramach projektu oraz sugerowali potrzebne zmiany czy też modyfikacje rozwiązań modelowych.

Generalnie, w trakcie dyskusji beneficjenci bardzo pozytywnie oceniali przydatność projektu dla rozwoju ich firm. Większość zadeklarowała dalszy udział w projekcie.

Po drugiej konferencji, Partnerzy projektu przystąpili do realizacji drugiego etapu projektu.

W etapie tym doskonalili zaprojektowane modele głównie poprzez ich testowanie ale także poprzez wywiady, badania ankietowe i dyskusje z beneficjentami.

Działania te pozwoliły na dopracowanie modeli i możliwość ich upowszechniania.

Po zakończeniu realizacji bezpośrednich działań na rzecz beneficjentów, tj. szkoleń i doradztwa, odbędzie się konferencja podsumowująca cały projekt.

Wszyscy Partnerzy przedstawiają wypracowane i przetestowane modele.

Modele te będą także opublikowane w mediach oraz w formie książkowej.

## **VI.2. Wyniki ankiet**

W odbiorze beneficjentów Projektu, zobrazowanym nadesłanymi ankietami, dominującą formą usług OTREK-u były szkolenia:

Tabela 12

Zakres usług firmy OTREK, wykorzystanych przez beneficjentów projektu (pytanie 2 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		39	75%	100%
1	Szkolenie	30	58%	77%
2	Doradztwo	8	15%	21%
3	Inne działanie o charakterze konsultingowym	1	2%	3%

Liczba wypowiedzi w ankietach dość znacznie odbiega od liczby osób korzystających z usług firmy OTREK. Oto, bowiem spośród 206 osób biorących udział w szkoleniach, otrzymano tylko 30 odpowiedzi potwierdzające ten udział.

Wśród szkoleń największym zainteresowaniem (wśród osób, które nadesłały ankiety) cieszyły się dwie grupy zagadnień:

- ✓ kwestie marketingowe
- ✓ zagadnienia bezpośredniego kierowania zespołami roboczymi

Pełny wykaz tematów szkoleń zawiera poniższa tabela:

Tabela 13

Efekty szkolenia przeprowadzonego przez OTREK (pytanie 3 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		114	219%	100%
1	Efektywne techniki sprzedaży	22	42%	19%
2	Doskonalenie umiejętności kierowniczych mistrza produkcji	15	29%	13%
3	Negocjacje kupieckie	12	23%	11%
4	Metody ograniczania kosztów zakupów i produkcji	6	12%	5%
5	Efektywna organizacja pracy i skuteczne zarządzanie czasem	12	23%	11%
6	Odpowiedzialność cywilno-prawna pracodawców oraz aspekty prawne dotyczące sprawdzania wiarygodności partnera handlowego	6	12%	5%
7	Standardy obsługi klienta	10	19%	9%
8	Biznes plan jako narzędzie do pozyskiwania środków z Unii Europejskiej	10	19%	9%
9	Prawo pracy w praktyce dla przedsiębiorców	8	15%	7%
10	Prawo pracy dla mistrzów i brygadzystów	7	13%	6%
11	Sztuka autoprezentacji i profesjonalnych wystąpień publicznych	6	12%	5%

--	--	--	--	--

Z faktu, że liczba odpowiedzi była ponad dwukrotnie większa od liczby ankiet, łatwo wyciągnąć wniosek, że beneficjenci w większości skorzystali z kilku rodzajów szkoleń.

Jak już zaznaczono, znacznie mniejszy odzew znalazła oferta usług doradczych. Oto jej obraz w nadesłanych ankietach:

Tabela 14

Efekty doradztwa prowadzonego przez OTREK (pytanie 4 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	16	31%	100%
1	Możliwości wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem funduszy z UE	7	13%	44%
2	Kultura obsługi klienta	5	10%	31%
3	Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie oraz metody ustalania cen	4	8%	25%
4	Inne	0	0%	0%

Znikoma liczba odpowiedzi na otwarte pytanie o efekty usług konsultingowych nie pozwala rozwinąć analizy tego zagadnienia.

Tabela 15

Efekty konsultingu prowadzonego przez OTREK (pytanie 5 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	2	4%	100%
1	<i>Bieżące wsparcie konsultingowe dotyczące problemów szczegółowych</i>	1	2%	50%
2	<i>Rozwiązywanie problemów praktycznych w trakcie szkolenia oraz przerw w szkoleniu</i>	1	2%	50%



Wysoko natomiast zostały ocenione efekty szkolenia z zakresu organizacji pracy:

Tabela 16

Efekty przeprowadzonego przez OTREK szkolenia z zakresu zarządzania i organizacji czasu pracy w firmie (pytanie 6 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	54	104%	100%
1	Poprawiły organizację pracy	16	31%	30%
2	Poprawiły kierowanie pracownikami	10	19%	19%
3	Poprawiły wykorzystanie czasu pracy	13	25%	24%
4	Poprawiły komunikację w firmie	15	29%	28%
5	Inne:			
1	<i>W przygotowaniu projekt zarządzania czasem pracy</i>	1	2%	2%

Również zagadnienia marketingowe zostały zauważone przez znaczną liczbę uczestników szkoleń:

Tabela 17

Efekty przeprowadzonego przez OTREK szkolenia i doradztwa z zakresu handlu i marketingu (pytanie 7 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	46	88%	100%
1	Zwiększyły ilość sprzedanych produktów/usług	8	15%	17%
2	Zwiększyły liczbę klientów	7	13%	15%
3	Przyczyniły się do poprawy relacji z dotychczasowymi klientami	13	25%	28%
4	Poprawiły jakość obsługi klienta	18	35%	39%
5	Inne	0	0%	0%

Jeszcze wyżej oceniono efektywność szkolenia i doradztwa z zakresu bezpośredniej obsługi klientów:

Tabela 18

Efekty przeprowadzonego przez OTREK szkolenia i doradztwa z zakresu obsługi klientów (pytanie 8 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	66	127%	100%
1	Wpłynęły pozytywnie na relacje z klientami	17	33%	26%
2	Poprawiły przepływ informacji do i od klientów	11	21%	17%
3	Poprawiły sprawność obsługi klienta	15	29%	23%
4	Zwiększyły ilość sprzedanych produktów/usług	10	19%	15%
5	Ułatwiły obsługę trudnego klienta	13	25%	20%
6	Inne:			
1	<i>Respondent nie ceni pomocy eksperckiej ograniczonej wyłącznie do szkoleń. Uważa, że tylko indywidualny konsulting pomoże rozwiązać jego problemy w firmie</i>	1	2%	2%

Ostatnia, swobodna wypowiedź, jest szczególnie symptomatyczna. Kwestia ta pojawi się jeszcze kilkakrotnie, zarówno w odpowiedziach na ankietę, jak i w opiniach wyrażanych przy innych okazjach.

Na tle wymienionych powyżej zagadnień, problematyka prawa pracy znalazła uznanie w oczach wyraźnie mniejszej liczby osób ankietowanych:

Tabela 19

Efekty przeprowadzonego przez OTREK szkolenia i doradztwa z zakresu prawa pracy (pytanie 9 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	28	54%	100%
1	Poprawiły wykorzystanie czasu pracy pracowników zgodnie z przepisami prawa pracy	7	13%	25%
2	Poprawiły procedury zatrudniania i zwalniania pracowników	7	13%	25%
3	Usprawniły wykorzystywanie urlopów przez pracowników	7	13%	25%
4	Usprawniły stosowanie innych regulacji z zakresu prawa pracy w firmie	6	12%	21%
5	Inne:			
1	<i>Wprowadzenie systemu czasu pracy, dostosowanego do profilu firmy</i>	1	2%	4%

Również efekty szkolenia z zakresu finansów i sporządzania biznesplanów wskazywane były sporadycznie:

Tabela 20

Efekty przeprowadzonego przez OTREK szkolenia i doradztwa z zakresu finansów i planowania biznesowego (pytanie 10 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		19	37%	100%
1	Wpłynęło na poprawę wyników	2	4%	11%
2	Wpłynęło na obniżenie kosztów	4	8%	21%
3	Wpłynęło na poprawę jakości prowadzonej dokumentacji	4	8%	21%
4	Poprawiło przepływ informacji finansowej	4	8%	21%
5	Poprawiło monitorowane wyników	4	8%	21%
6	Inne:			
1	<i>Poprawa płynności finansowej przez wykorzystanie kredytów</i>	1	2%	5%

Zgodnie z tym, co już wcześniej stwierdzono, przywołane w tabelach liczby nie są, bynajmniej, pełnym przeglądem ocen wystawionych organizatorom działań podejmowanych w ramach Projektu WAMP przez ich beneficjentów. Są tylko zestawieniem ocen wystawionych przez tych beneficjentów, którzy podjęli trud wypełnienia ankiety.

## VII. POLITECHNIKA WROCŁAWSKA – WROCŁAWSKIE CENTRUM TRANSFERU TECHNOLOGII

### VII.1. Rola w Projekcie

WCTT zaproponowało pakiety szkoleniowo-doradcze z trzech obszarów tematycznych:

- ✓ Wdrażanie i stosowanie nowych technologii (Model 1)
- ✓ Wprowadzanie zmian organizacyjnych, czyli wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO, HACCP, wdrożenie elementów Lean Management i Six Sigma (Model 2)
- ✓ Pozyskiwanie środków na pozyskanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych (Model 3)

Modele opracowywano w dwóch cyklach, w których uczestniczyły różne przedsiębiorstwa produkcyjne, z różnych branż:

- ✓ cykl I miał miejsce w 2006 roku
- ✓ cykl II w 2007 roku

Nabór firm do poszczególnych cykli odbywał się niezależnie

- ✓ w cyklu I udział wzięły 72 osoby z 43 przedsiębiorstw produkcyjnych
- ✓ w cyklu II, 152 osoby z 98 przedsiębiorstw produkcyjnych

W obu cyklach w szkoleniach wzięło udział 135 osób (otrzymało certyfikaty), a z usług doradczych skorzystało 89 osób

Poniżej bliższa prezentacja działań WCTT w ramach projektu WAMP

Model 1: Wdrażanie i stosowanie nowych technologii

Usługi szkoleniowo-doradcze obejmowały:

- ✓ Zarządzanie technologią
- ✓ Innowacje procesowe i produktowe (ocena potencjału ekonomicznego innowacji)
- ✓ Zarządzanie własnością intelektualną (patenty: dokumenty patentowe, badania zdolności patentowej, wzory przemysłowe, znaki towarowe)
- ✓ Transfer Technologii (typy umów transferowych)
- ✓ Przedstawienie przedsiębiorcom propozycji (programu) wsparcia w zakresie wdrażania nowych technologii oraz pozyskiwania środków

Model 2: Wsparcie w zakresie:

- ✓ wdrażania systemu ISO 9001:2000
- ✓ wdrażania systemu HACCP

Na potrzeby ewentualnego wdrożenia wymienionych systemów, przeprowadzano audyt zerowy na miejscu produkcji.

Celem audytu było zidentyfikowanie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie wdrożenia systemu HACCP lub ISO 9001:2000

Zakres tematyczny dwudniowego szkolenia z systemu HACCP obejmował:

- ✓ Podstawowe wiadomości systemów zarządzania jakością w przemyśle spożywczym
- ✓ Omówienie oraz przedyskutowanie najważniejszych przepisów prawnych Polski i Unii Europejskiej dotyczące żywności
- ✓ Zapoznanie z wymaganiami Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Higienicznej (GMP/GHP) oraz z siedmioma zasadami systemu HACCP, opartych na wymaganiach Kodeksu Żywnościowego (Codex Alimentarius)

W części praktycznej szkolenia, uczestnicy sami opracowywali plan systemu HACCP dla wybranego przez siebie produktu.

Zakres tematyczny dwudniowego szkolenia z zakresu ISO 9001:2000 obejmował:

- ✓ Zarządzanie Systemem Jakości – identyfikacja procesów wybranych przedsiębiorstw, mapy procesów, odpowiedzialność kierownictwa, zarządzanie zasobami, pomiary, analiza i doskonalenie
- ✓ Realizacja Usługi – przedstawienie sposobów zarządzania procesami związanymi z wytwarzaniem wyrobów i świadczeniem usług w sposób zgodny z wymaganiami normy

W części praktycznej uczestnicy mieli za zadanie przygotować projekt procedury opisującej wybrany proces biznesowy w firmie. Każda zaprojektowana procedura została omówiona pod kątem zgodności z normą oraz optymalizacji rozwiązań organizacyjno – zarządczych.

W ramach prowadzonych konsultacji przejrzano oraz poprawiono opracowane przez zespoły plany systemów HACCP.

Wraz z zespołami opracowano także najlepsze i najprostsze sposoby dokumentowania działań podejmowanych w systemie. Opracowano wzory formularzy stosowanych do monitorowania krytycznych punktów kontrolnych (KPK) oraz punktów kontrolnych (PK). Zweryfikowano zakładową dokumentację Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Higienicznej (GMP/GHP).

Dla kilku z zakładów, które już posiadały system HACCP opracowano plany dalszego jego rozwoju.

Model 2 obejmował również wsparcie w zakresie wdrażania Lean Manufacturing (Lean Management) oraz Six Sigma.

Uczestnictwo w pakiecie szkoleniowo-doradczym Lean Manufacturing pozwoliło na opanowanie przez uczestników wiedzy o metodach i technikach Lean Manufacturing, które przynoszą m.in. następujące efekty:

- ✓ Obniżenie kosztów produkcji
- ✓ Wzrost jakości produkowanych wyrobów
- ✓ Poprawa bezpieczeństwa pracy
- ✓ Skrócenie czasu realizacji zlecenia

W związku z niewielką znajomością tematu, zaproponowano najpierw 2-dniowe szkolenie, a następnie doradztwo w siedzibach firm z zakresu, m.in.:

- ✓ 5S – dobrej organizacji stanowisk pracy
- ✓ TPM – kompleksowego, produktywnego utrzymania ruchu
- ✓ SMED – skracania czasu przezbrojeń
- ✓ Kultury ciągłego doskonalenia i zarządzania wizualnego, roli liderów i pracowników, szkoleń mistrzów i liderów projektowania i wdrażania zmian

Six Sigma jest to strategia redukcji zmienności i eliminacji marnotrawstwa we wszystkich procesach przedsiębiorstwa.

W ramach świadczonych przez WCTT usług szkoleniowo-doradczych:

- ✓ Uczestnicy szkolenia poznali charakter strategii Six Sigma, jej zalety, ograniczenia oraz kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu wdrożenia
- ✓ Materiał został dobrany w taki sposób, aby przedstawić możliwie wiele dobrych praktyk funkcjonujących w programie Six Sigma, które mogą zostać przez małe przedsiębiorstwa zaadoptowane i skutecznie wykorzystywane

Model 3: Program wsparcia w zakresie pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych w firmie

Zakres usług szkoleniowo – doradczych:

- ✓ Spotkania z przedsiębiorcami
- ✓ Wizyta w firmie – jednodniowe szkolenie ogólne z możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych połączone z rozpoznaniem potrzeb w tym zakresie (tj. na jaki cel dana firma chciałaby zawnioskować o dofinansowanie/dotacje)

Usługi szkoleniowo – doradcze były prowadzone w zakresie:

- ✓ Procesu integracji i polityki strukturalnej Unii Europejskiej
- ✓ Funduszy Unii Europejskiej w okresie 2007 – 2013
- ✓ Finansowania innowacji technologicznych
- ✓ Zasad promocji i wizualizacji w ramach RPO
- ✓ Zasad i etapów procesu ubiegania się o dotacje z funduszy strukturalnych
- ✓ Prawidłowej struktury wniosku o dotację i najczęściej popełnianych błędach
- ✓ Procedur oceny wniosków
- ✓ Zasad rozliczania dotacji
- ✓ Istoty i roli biznes planu

## VII.2. Wyniki ankiet

Od 135 osób, które wzięły udział w szkoleniach oraz 89 osób, które skorzystały z usług doradczych, otrzymano tylko 30 odpowiedzi ankietowych potwierdzających ten udział.

Oto ich statystyka:

Tabela 21

Zakres usług firmy Politechnika – WCTT, wykorzystanych przez beneficjentów projektu (pytanie 11 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	30	58%	100%
1	Szkolenie	18	35%	60%
2	Doradztwo	9	17%	30%
3	Inne działanie o charakterze konsultingowym:			
1	Audyt technologiczny	3	6%	10%

Na bardziej szczegółowe pytanie – o tematy szkoleń – uzyskano zdecydowanie więcej potwierdzeń (36). Oznacza to, że uczestnicy szkoleń bardziej utożsamiają się z jego merytorycznym zakresem, niż z faktem udziału w szkoleniu.

Ponadto, część respondentów korzystała z kilku rodzajów szkoleń:

Tabela 22

Zakres i efekty szkolenia przeprowadzonego przez firmę Politechnika – WCTT (pytanie 12 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	36	69%	100%
1	Redukcja kosztów zakupów	7	13%	19%
2	Wdrożenie systemu zarządzania jakością	8	15%	22%
3	Zarządzanie systemem jakości	7	13%	19%
4	Pozyskiwanie środków na dokonywanie zmian organizacyjnych	6	12%	17%
5	Kształtowanie bezpieczeństwa zdrowotnego w pozyskiwaniu surowców ich przetwarzaniu i obrocie artykułami żywnościowymi	2	4%	6%
6	Inne:			
1	HACCP	2	4%	6%
2	Symulacja Lean Manufacturing	1	2%	3%
3	Doskonalenie umiejętności menedżerskich	1	2%	3%
4	Planowanie i organizacja czasu pracy	1	2%	3%
5	Transfer nowych technologii	1	2%	3%

W tym zestawieniu wyraźnie dominują kwestie zarządzania jakością (łącznie 15 odpowiedzi).

Również szczegółowe pytanie o merytoryczny zakres doradztwa wywołało wyraźnie więcej odpowiedzi potwierdzających udział, niż pytanie o sam udział w doradztwie:

Tabela 23

Zakres i efekty doradztwa przeprowadzonego przez firmę Politechnika – WCTT (pytanie 13 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		24	46%	100%
1	W zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii	4	8%	17%
2	W zakresie zmian w sposobie zarządzania firmą	2	4%	8%
3	W zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych	5	10%	21%
4	W zakresie Lean Manufacturing	5	10%	21%
5	W zakresie praktycznego wdrażania systemu HACCP w przemyśle spożywczym	2	4%	8%
6	W zakresie Zarządzania Systemem jakości	5	10%	21%
7	Inne:			
1	ISO 8000	1	2%	4%

W tym przypadku brak wyraźnie dominujących wskazań tematów, chociaż warto podkreślić zwrócenie uwagi respondentów na mało rozpowszechnione u nas zagadnienie Lean Management (Lean Manufacturing).

Pozytywne efekty szkolenia w zakresie metod redukcji kosztów potwierdziło 27 osób.

Poniżej typologia tych efektów:

Tabela 24

Efekty szkolenia w zakresie redukcji kosztów produkcji, przeprowadzonego przez firmę Politechnika – WCTT (pytanie 15 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		27	52%	100%
1	Poprawiło organizację produkcji	7	13%	26%
2	Ograniczyło koszty materiałowe	5	10%	19%
3	Ograniczyło koszty mediów	2	4%	7%
4	Ograniczyło koszty pracy	5	10%	19%
5	Poprawiło system obiegu informacji	2	4%	7%
6	Ograniczyło tworzenie zbędnych zapasów	6	12%	22%



7	Inne	0	0%	0%
---	------	---	----	----

Spośród 18 osób, które skorzystały ze szkolenia i doradztwa w zakresie HACCP, tylko 4 uczestników uznało za stosowne potwierdzić to w ankiecie.

Wskazali przy tym na następujące efekty tej usługi:

Tabela 25

Efekty szkolenia i doradztwa w zakresie HACCP, przeprowadzonego przez firmę Politechnika – WCTT (pytanie 16 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	4	8%	100%
1	Poprawiło standardy jakościowe	1	2%	25%
2	Poprawiło bezpieczeństwo produkcji	0	0%	0%
3	Poprawiło bezpieczeństwo klientów	1	2%	25%
4	Poprawiło wizerunek firmy	0	0%	0%
5	Inne:			
1	<i>Pomogło w opracowaniu dokumentacji HACCP</i>	2	4%	50%

Zdecydowanie więcej odpowiedzi uzyskano na pytanie o efekty ISO.

Spośród 25 uczestników faktycznie biorących udział w szkoleniu i doradztwie z zakresu ISO, wypełniona ankietę odesłało tylko kilku, wskazując łącznie 14 efektów:

Tabela 26

Efekty szkolenia i doradztwa z zakresu zarządzania ochroną środowiska wg. modelu ISO 14001 i systemu zarządzania jakością ISO 9001-2000 przeprowadzonego przez firmę Politechnika – WCTT (pytanie 17 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	14	27%	100%
1	Poprawiło jakość produkcji/usług (znacząco, trochę, nie poprawiło)	3	6%	21%
2	Poprawiło organizację wewnętrzną firmy	4	8%	29%
3	Poprawiło relacje z klientami	3	6%	21%
4	Poprawiło wizerunek firmy	4	8%	29%
5	Inne	0	0%	0%

Problematyka nowych technologii oraz zmian organizacyjnych przewijała się w różnych rodzajach szkoleń i doradztwa.

Efekty tych działań znalazły potwierdzenie w następujących wskazaniach:

Tabela 27

Efekty szkolenia i doradztwa z zakresu pozyskania środków na nowe technologie oraz dokonanie zmian organizacyjnych w firmie przeprowadzonego przez Politechnika – WCTT (pytanie 18 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
Łączna liczba odpowiedzi na pytanie		28	54%	100%
1	Wykreowało pomysły na nowe inwestycje	6	12%	21%
2	Wykreowało pomysły na nowe rozwiązania organizacyjne	6	12%	21%
3	Spowodowało potrzebę dalszego kształcenia w tym zakresie	9	17%	32%
4	Spowodowało potrzebę śledzenia projektów finansowanych ze środków UE	7	13%	25%
5	Inne	0	0%	0%

## VIII. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Na potrzeby pozyskania informacji o generalnej ocenie jakości działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, dokonanej przez Beneficjentów Projektu, w ankiecie zamieszczono również pytania o tę kwestię.

Były to pytania zarówno otwarte, jak i zamknięte; w tym drugim przypadku – z prawem wielokrotnego bądź jednokrotnego wyboru.

Pytanie o oczekiwania *ex ante* uczestników wobec Projektu było pytaniem zamkniętym z prawem wielokrotnego wyboru oraz z możliwością swobodnego rozwinięcia wypowiedzi.

Oto zestawienie odpowiedzi:

Tabela 28

Oczekiwania wobec szkolenia, doradztwa i innych działań o charakterze konsultingowym, organizowanym w ramach projektu WAMP w latach 2006 – 2007 (pytanie 30 ankiety)	Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
--	--------------------------	-----------------	-----------------

	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	146	281%	100%
1	Podniesienia poziomu wiedzy ogólnej	41	79%	28%
2	Podniesienia poziomu umiejętności rozwiązywania problemów praktycznych	30	58%	21%
3	Poznanie sposobów zmiany postawy współpracowników wobec firmy	20	38%	14%
4	Poprawy umiejętność radzenia sobie w sytuacjach nietypowych	24	46%	16%
5	Rozwoju innowacyjności	27	52%	18%
6	Inne oczekiwania:			
1	<i>Szkolenie pracowników</i>	1	2%	1%
2	<i>Podniesienie poziomu umiejętności w zakresie kontaktów z klientami</i>	1	2%	1%
3	<i>Pozyskanie wsparcia z UE</i>	2	4%	1%
4	<i>Rozwój kontaktów handlowych</i>	1	2%	1%

Jak widać, ponad ¾ (79%) respondentów zadeklarowało oczekiwanie podniesienia wiedzy ogólnej.

Jest to wynik zastanawiający, jako że celem krótkich szkoleń i doraźnych konsultacji na ogół nie jest przekazanie wiedzy ogólnej (ponadto, z reguły wykracza to poza możliwości ograniczone czasem takich spotkań), ale raczej wybranych umiejętności praktycznych.

To drugie oczekiwanie zadeklarowało 58% respondentów.

Nawet zakładając, że znaczna część tych wypowiedzi jest skutkiem wyborów machinalnych, bezrefleksyjnych (co nie jest obce metodzie ankietowej), należy jednak mieć je na uwadze przy planowaniu kolejnych przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych.

Chodzi o to, że potencjalni przyszli beneficjenci takich działań mogą oczekiwać nie tylko wskazówek dotyczących praktycznych technik rozwiązywania specyficznych problemów, ale również tzw. podbudowy teoretycznej tych technik.

Ten wniosek jest dodatkowo wzmocniony kolejnymi wyborami respondentów: oczekiwaniem rozwoju innowacyjności (52%), kwestią radzenia sobie w sytuacjach nietypowych (46%) i metodami zmiany postaw pracowników (38%).

Łącznie, oczekiwania te stawiają bardzo wysokie wymagania przed organizatorami przyszłych działań szkoleniowych i doradczych.

Stopień spełnienia oczekiwań był rozpoznawany pytaniem zamkniętym, z prawem jednokrotnego wyboru, bez możliwości swobodnego rozwinięcia odpowiedzi:

Tabela 29

Stopień spełnienia oczekiwań (pytanie 31 ankiety)	Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
--	-----------------------------------	-----------------------	-----------------------

	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	49	94%	100%
1	W pełni	17	33%	35%
2	W znacznym stopniu	21	40%	43%
3	W nieznacznym stopniu	10	19%	20%
4	Nie zostały spełnione	0	0%	0%
5	Trudno powiedzieć	1	2%	2%

Zdecydowanie dominują odpowiedzi bardzo pochlebne wobec organizatorów działań (łącznie 78%).

Jednakże „czarną materią” pozostają nieznane opinie znakomitej większości uczestników, tych, którzy nie udzielili odpowiedzi na ankietę.

Kolejną kwestią, postawioną w ankiecie, było wskazanie zagadnień szczególnie przydatnych Beneficjentom działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju.

Rozpoznaniu tego zagadnienia służyło pytanie otwarte.

Liczba wypowiedzi przerosła oczekiwania autorów ankiety. Poniżej zestawienie tych wypowiedzi, uporządkowane w grupy tematycznie jednorodne.

Tabela 30

Szczególnie przydatne zagadnienia z zakresu szkolenia, doradztwa i konsultingu, zorganizowane w ramach projektu WAMP w latach 2006 – 2007 (pytanie 32 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	76	146%	100%
1	<i>Efektywne techniki sprzedaży</i>	5	10%	7%
2	<i>Negocjacje kupieckie</i>	3	6%	4%
3	<i>Kultura obsługi klienta</i>	2	4%	3%
4	<i>Zagadnienia marketingowe</i>	3	6%	4%
5	<i>Standardy obsługi klienta</i>	2	4%	3%
6	<i>CRM</i>	1	2%	1%
7	<i>Wybrane narzędzia marketingu bezpośredniego w praktyce</i>	1	2%	1%
8	<i>Zarządzanie projektem strony internetowej</i>	3	6%	4%
9	<i>Wykorzystanie Internetu</i>	1	2%	1%
10	<i>Efektywna organizacja pracy</i>	1	2%	1%
11	<i>Planowanie i organizacja czasu pracy</i>	1	2%	1%
12	<i>Skuteczne zarządzanie czasem</i>	2	4%	3%
13	<i>Lean Manufacturing</i>	5	10%	7%
14	<i>Szkolenie i praktyczne wprowadzenie HACCP</i>	3	6%	4%
15	<i>ISO 9001:2000</i>	2	4%	3%

16	Doskonalenie umiejętności kierowniczych mistrza produkcji	2	4%	3%
17	Efektywna komunikacja z przełożonym	1	2%	1%
18	Doskonalenie umiejętności menedżerskich	1	2%	1%
19	System zarządzania małą firmą	1	2%	1%
20	Zarządzanie produkcją	1	2%	1%
21	Szkolenie brygadzystów	1	2%	1%
22	Kierowanie pracownikami	1	2%	1%
23	Szkolenia pracowników średniego i najniższego szczebla	1	2%	1%
24	Prawo pracy	4	8%	5%
25	Zagadnienia ekonomiczne i wycena firmy	1	2%	1%
26	Planowanie biznesowe	1	2%	1%
27	Spotkania indywidualne B2B	3	6%	4%
28	Spotkania z lokalnymi władzami	6	12%	8%
29	Indywidualne konsultacje problemowe	1	2%	1%
30	Wymiana międzynarodowa	7	13%	9%
31	Współpraca z OTREK	1	2%	1%
32	Wszystkie szkolenia przyczyniły się do podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych	7	13%	9%
33	Tego typu szkolenia są bardzo przydatne - poprawiają komunikację między pracownikami, pewność siebie, realizowanie się w swojej pracy	1	2%	1%

Przytoczone powyżej swobodne wypowiedzi, w zasadzie potwierdzają opinie zasygnalizowane odpowiedziami na wcześniej wyspecyfikowane pytania.

Respondenci twierdzą mianowicie, że najbardziej przydatne okazały się szkolenia i doradztwo w zakresie:

- ✓ Szeroko rozumianego marketingu (efektywne techniki sprzedaży, negocjacje kupieckie, itp.)
- ✓ Bezpośredniego kierowania i organizacji pracy (np. umiejętności kierownicze mistrza produkcji)
- ✓ Szerokiego spektrum zagadnień ogólnych (prawo pracy, ogólne zagadnienia ekonomiczne)
- ✓ Nowoczesnych technik wspomagania zarządzania (Lean Manufacturing, HACCP, ISO, Internet)

Wysoko oceniono także możliwość nawiązania, w trakcie szkoleń i spotkań organizowanych przez Partnerów, kontaktów bezpośrednich z innymi przedsiębiorcami, władzami lokalnymi, firmami konsultingowymi.

Na osobną uwagę zasługuje bardzo pochlebna wobec Partnerów opinia: „Wszystkie szkolenia przyczyniły się do podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych”.

Warto w tym miejscu przytoczyć także opinie Beneficjentów Projektu, zamieszczone w lokalnej prasie. Oto trzy spośród nich:

- ❖ „Jako małą firmę, nie stać nas na doskonalenie kadry pracowniczej. Dzięki programowi WAMP mogliśmy skorzystać ze szkoleń naszych pracowników o nowoczesnych formach sprzedaży, jak również zdobyć wiedzę, jak należy zdobywać środki unijne na rozwój firmy...”
- ❖ „...seminaria były prowadzone w bardzo profesjonalny sposób przez kompetentne i bardzo dobrze przygotowane osoby...”
- ❖ „...dla naszej firmy najcenniejsze były konsultacje z doradcami, prowadzone bezpośrednio w naszej piekarni i cukierni oraz szkolenia połączone z warsztatami...”

Kolejnym zagadnieniem, rozpoznany przy pomocy ankiety, były osobiste korzyści uczestników, odniesione w wyniku działań realizowanych w ramach Projektu.

Posłużyło do tego pytanie zamknięte, z wielokrotnym wyborem i możliwością swobodnego rozwinięcia wypowiedzi.

Oto wyniki:

Tabela 31

Korzyści osobiste uczestników szkolenia, doradztwa i konsultingu, organizowanych w ramach projektu WAMP w latach 2006 – 2007 (pytanie 33 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	121	233%	100%
1	Utrwalenie stałości pracy (zmniejszenie ryzyka utraty pracy)	13	25%	11%
2	Wzrost konkurencyjności na rynku pracy	22	42%	18%
3	Wzrost motywacji do pracy	21	40%	17%
4	Wzrost otwartości na zmiany w pracy	31	60%	26%
5	Wzrost zaufania we własne siły	34	65%	28%
6	Wystąpiły inne efekty:			
1	<i>Poprawa relacji z klientami i pracownikami</i>	1	2%	1%
2	<i>Zmieniło się moje spojrzenie na pracę</i>	1	2%	1%

Wyraźnie dominują dwie kwestie:

- ✓ Wzrost zaufania we własne siły (65%)
- ✓ Wzrost otwartości na zmiany w pracy (60%)

Na drugiej pozycji są:

- ✓ Wzrost konkurencyjności na rynku pracy (42%)
- ✓ Wzrost motywacji do pracy (40%)

Obie te grupy można uogólnić do postaci: wzrost pewności siebie.

Biorąc pod uwagę fakt, że leżącym u podstaw decyzji, choć rzadko deklarowanym *explicite*, celem udziału w przedsięwzięciach wspomagających rozwój kwalifikacji, jest właśnie poprawa swojej pozycji, można uznać, że działania Partnerów Porozumienia spełniły aspiracje ich Beneficjentów.

Każde oderwanie od pracy wywołuje zakłócenia jej toku. W świetle tej reguły, zamieszczone poniżej odpowiedzi należy, być może, ocenić raczej jako wyraz kurtuazji wobec organizatorów i wykonawców Projektu.

Tabela 32

Zakłócenia w pracy spowodowane udziałem w szkoleniu, doradztwie lub innych działaniach, organizowanych w ramach projektu WAMP w latach 2006 – 2007 (pytanie 34 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	50	96%	100%
1	Tak – wystąpiły zakłócenia	3	6%	6%
2	Nie wystąpiły zakłócenia	31	60%	62%
3	Zakłócenia wystąpiły w nieznacznym stopniu	16	31%	32%
4	Trudno powiedzieć	0	0%	0%

Kwintesencją generalnej oceny przydatności działań realizowanych w ramach projektu, jest deklaracja zamiaru uczestniczenia w podobnych działaniach w przyszłości.

Rozpoznaniu tej postawy posłużyło ostatnie pytanie ankiety. Było to pytanie zamknięte, jednokrotnego wyboru.

Oto odpowiedzi:

Tabela 33

Zamiar korzystania z usług szkolenia, doradztwa lub konsultingu, podjęty w wyniku doświadczeń z realizacji, projektu WAMP w latach 2006 – 2007 (pytanie 35 ankiety)		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	52	100%	100%
1	Zawsze, kiedy otrzymam ofertę	31	60%	60%
2	Częściej niż dotąd	19	37%	37%
3	Rzadziej niż dotąd	1	2%	2%
4	Nigdy	0	0%	0%
1	Oczekuję dalszych działań i projektów szkoleniowych	1	2%	2%

--	--	--	--	--

Nawet przyjmując dużą dawkę kurtuazji autorów odpowiedzi, należy stwierdzić, że osoby, które odpowiadały na ankietę wystawiły bardzo wysoką ocenę organizatorom i wykonawcom działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju, realizującym projekt WAMP.

Niech ta ocena posłuży jako wniosek końcowy niniejszego Raportu.