

KONSULTANT - ewaluacja, edukacja, rozwój, Katarzyna Sekutowicz

Raport z ewaluacji I części realizacji projektu

Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

RAPORT Z EWALUACJI I CZĘŚCI REALIZACJI PROJEKTU

Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Lipiec 2007

SPIS TREŚCI

<i>I. Wstęp</i>	<i>3</i>
<i>II. Zakres I etapu ewaluacji</i>	<i>3</i>
<i>III. Ogólne wnioski i rekomendacje</i>	<i>5</i>
<i>IV. Analiza realizacji projektu</i>	<i>15</i>
1. Rekrutacja	15
2. Stopień osiągnięcia założonych celów i rezultatów	17
A. Cel 1	17
Model wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców	17
Wypracowanie modelu	17
B. Cel 3	26
B.1. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych	26
B.2. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych	29
3. Wnioski i rekomendacje związane z realizacją modeli	33

I. Wstęp

Niniejszy raport został przygotowany przez Firmę KONSULTANT ewaluacja, edukacja, rozwój Katarzyna Sekutowicz na zlecenie Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Ewaluacją objęty został I etap realizacji Działania 2 IW EQUAL projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP.

II. Zakres I etapu ewaluacji

Badanie zostało przeprowadzone po zakończeniu I cyklu projektu, w celu określenia jego efektów dla beneficjentów ostatecznych i możliwości wdrożenia zmian w II cyklu projektu .

I etap badania objął analizę następujących **celów i zadań**:

Cel/ zadanie	Opis zadania	Podmiot odpowiedzialny
Cel 1		Podmiot odpowiedzialny
Zadanie 1/1	Tworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców	„OTREK” Sp. z o.o.
Zadanie 1/2	Testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowania ich w szkolenie młodszych pracowników :	„OTREK” Sp. z o.o.
Cel 3		
Zadanie 3/3	Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych	WCTT
Zadanie 3/4	Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych:	HM Sp. z o.o.

Tak więc podczas Badania I etapu realizacji projektu ewaluacja będzie dotyczyła stopnia realizacji dwóch spośród sześciu celów projektu.

Ze względu na moment przeprowadzenia ewaluacji (w czasie trwania projektu), podczas I etapu badania przyjęto następujące **kryteria ewaluacyjne** :

- Trafność – ocena stopnia, w jakim przyjęte cele projektu odpowiadają rzeczywistym problemom w obszarze objętym projektem oraz potrzebom i oczekiwaniom beneficjentów.
- Skuteczność – rozumiana jako ocena stopnia, w jakim zostały osiągnięte cele projektu, zdefiniowane na etapie planowania.

Podczas I etapu badania wykorzystano następujące **techniki badawcze**

- Analizę dokumentów, tzw. desk research (badania gabinetowe) - metoda badań społecznych lub marketingowych, która zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. Realizacja projektu typu desk research nie jest zatem związana z pozyskiwaniem nowych informacji, a jedynie scaleniem, przetworzeniem i analizą danych rozproszonych dotychczas wśród rozmaitych źródeł.
 - zakres zadań zrealizowanych w I etapie przez Partnerów: Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej (WCTT), Firmę heapmail Internet Solutions sp. z o.o., „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. na podstawie raportów (rocznych) z realizacji projektu przez w/w Partnerów
 - raporty z monitoringu szkoleń oraz wzory ankiet
 - programy szkoleniowe zawierające cel, adresatów, metody, treści merytoryczne szkoleń
 - ankiet wypełnianych przez uczestników szkoleń

Jako uzupełniające techniki zastosowano:

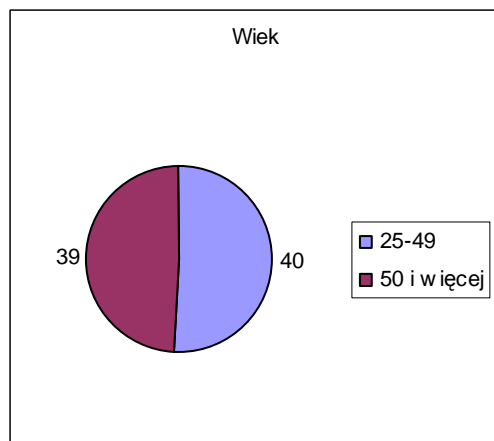
- Wywiady z przedstawicielami kadry zarządzającej firm biorących udział w projekcie
- Wywiad z przedstawicielem kadry zarządzającej projektem u jednego z Partnerów

III. Ogólne wnioski i rekomendacje

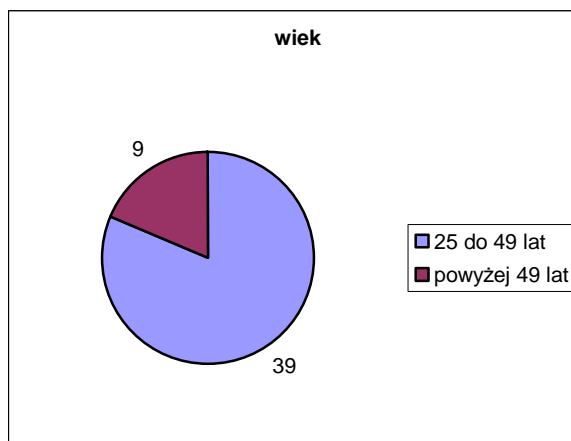
- Aby zmiana związana z sytuacją pracowników MŚP na rynku pracy miała charakter kompleksowy zastosowane działania powinny być zgodne z wytycznymi Europejskiej Strategii Zatrudnienia (ESZ)¹. W przypadku Partnerstwa WAMP wypracowywane modele są zgodne z ESZ, a zwłaszcza z kryterium adaptacyjności i równości szans. Pierwsze z nich wskazuje m.in. na fakt konieczności podniesienia zdolności adaptacyjnych uczestników rynku pracy, modernizacji systemów organizacji pracy i konieczności zaadaptowania się do lokalnych warunków społeczno – gospodarczych. Tego właśnie dotyczą modele: wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców, wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych i wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych.

Kryterium równości szans wskazuje na nie dyskryminowanie na rynku pracy ze względu m.in. na wiek, niepełnosprawność, płeć, orientację seksualną czy religię. Do tego kryterium odnosi się zadanie związane z testowaniem metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowania ich w szkolenie młodszych pracowników. Projekt miał za cel szczególne wzmocnienie na rynku pozycji osób w wieku 50+. Wydaje się, że w II części realizacji projektu warto w większym stopniu zwrócić uwagę na to zadanie. W I części projektu jednym działaniem jakie podjęto w tym obszarze było zachęcenie pracodawców (poprzez rozmowy indywidualne w tym zakresie z przedsiębiorcami), aby delegowali na szkolenia pracowników starszych wiekiem, o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach. W szkoleniach prowadzonych przez „OTREK” (wykres 1) wskaźnik osób starszych wyniósł 50% osób uczestniczących w szkoleniach, nie udało się jednak tego wskaźnika utrzymać w szkoleniach poświęconych nowym technologiom prowadzonym przez Firmę heapmail Internet Solutions sp. z o.o. (wykres 2). Jest to najprawdopodobniej związane z tematyką szkoleń i koniecznością wykorzystywania w nich umiejętności pracy na komputerze.

¹ IV filary ESZ : zatrudnialność, przedsiębiorczość, równość szans i adaptacyjność



Wykres 1



Wykres 2

Warto byłoby w II cyklu rozważyć wprowadzenie zróżnicowania tematów zajęć dla tej grupy lub metod ich prowadzenia. Strategia zakładała także wprowadzenie indywidualnego podejścia w edukacji osób w wieku 50+

pracownicy, w szczególności powyżej 50 roku życia, odczuwają bariery przed innowacjami z zakresu technik informacyjno – komunikacyjnych IT, dlatego też poprzez indywidualne podejście do każdego pracownika nastąpi zmniejszenie obaw i barier przed dalszym podnoszeniem kwalifikacji i efektywnym rozwojem (cyt. ze strategii).

W II cyklu realizacji projektu należałoby zastosować mechanizmy pozwalające na zwiększenie procentowego uczestnictwa osób w wieku 50+ w szkoleniach z zakresu technik informacyjno - komunikacyjnych z zastosowaniem nowych technologii.

Ewaluacja pokazała, że nie udało się wdrożyć planowanego indywidualizowanego podejścia. Wydaje się, że zasadne byłoby uwzględnienie kryterium wieku podczas analizy potrzeb edukacyjnych. Wg diagnozy przeprowadzonej przez realizatorów projektu osoby starsze mają m.in. problem z akceptowaniem i dostosowywaniem się do zachodzących na rynku pracy zmian, czy ze słabnącą motywacją i zaangażowaniem w pracę. Taka diagnoza mogłaby być podstawą do wprowadzenia np. zajęć z motywacji, radzenia sobie z wypaleniem zawodowym czy mechanizmu zmiany. Może dla kierowników czy menadżerów w przedsiębiorstwach

należałoby wprowadzić temat zarządzania zmianą, tak aby mogli oni w swoich przedsiębiorstwach przygotowywać ludzi, w tym osoby po 50 roku życia, do procesu zmian.

W ramach projektu zakładano skorzystanie z potencjału osób starszych przy wdrażaniu do pracy nowych pracowników (tutoring). Jednak proces taki wymaga przygotowania metodologicznego z zakresu wspierania innych w rozwijaniu swoich umiejętności. Proces ten wymaga nabycia umiejętności z zakresu tutoringu czy coachingu i szkolenia z tego zakresu mogłyby się znaleźć w pakiecie edukacyjnym dla osób powyżej 50 roku życia.

- Z diagnozy potrzeb wynika, że przedsiębiorcy mają także problemy z dostosowaniem się do ciągle zmieniających się przepisów prawa, m.in. prawa pracy, brak im umiejętności prezentacji swojej oferty wśród klientów. W II etapie realizacji projektu warto byłoby zastanowić się nad wprowadzeniem tematów wzmacniających te obszary.
- Projekty realizowane w ramach Programu Equal powinny być zgodne z zasadami:
 1. partnerstwa
 2. empowementu
 3. gender
 4. innowacyjności

Ponieważ projekt jest realizowany przez Partnerstwo składające się z 6 podmiotów (administrator oraz 5 partnerów) zasada partnerstwa jest w pełni realizowana i była ona warunkiem otrzymania dofinansowania. Podczas ewaluacji końcowej Partnerstwo WAMP zostanie poddane analizie jakościowej pod kątem realizacji partnerskich pomiędzy poszczególnymi podmiotami wchodzącymi w skład Partnerstwa.

Istnieją trzy główne typy innowacji²:

- ukierunkowana na proces: rozwój nowych metod, narzędzi, nowego podejścia oraz udoskonalenie już istniejących;
- ukierunkowana na cel: sformułowanie nowych celów, identyfikacja nowych podejść i otwarcie nowych dróg do zatrudnienia;
- ukierunkowana na kontekst: rozwój systemu odpowiadającego na potrzeby i problemy

² Informator dla wnioskodawców, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Fundusz Współpracy, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Warszawa 2004

rynku pracy w ramach struktur politycznych i instytucjonalnych

W przypadku Partnerstwa WAMP innowacyjność opiera się zarówno na:

1. opracowaniu ulepszeń w metodach wsparcia MŚP i pracowników MŚP poprzez:
 - opracowanie i wdrożenie wybranych nowych programów szkoleniowych i zwiększenie liczby firm chętnych do udziału w szkoleniach
 - wdrożenie nowych rozwiązań organizacyjnych w firmach pozwalających na wykorzystanie technik informatyczno – komunikacyjnych, np. dostosowane do potrzeb firm programy do elektronicznego obiegu i archiwizacji dokumentów, komunikacji wewnętrznej; zastosowanie Internetu do kontaktów z klientem; opracowanie pakietów szkoleniowo – doradczych z obszaru: wdrażania
 - i stosowania nowych technologii, dokonywania zmian organizacyjnych oraz pozyskiwania środków na rozwój technologiczno - organizacyjny firmy,

jak i

2. formułowaniu nowych celów, np. otwieranie nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy poprzez:
 - zwiększenie zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia w małych firmach produkcyjnych oraz zwiększenie ich szans na rynku pracy, m.in. wdrożenie nowych form zatrudniania i wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia do sprawowania funkcji tutora dla młodych pracowników

Trzeci obszar innowacyjności będzie realizowany w ramach Działania 3.

Już w ewaluacji częściowej widać, że udało się zwiększyć liczbę firm chętnych do dalszej edukacji (wszyscy respondenci, z którymi był przeprowadzony wywiad złożyli taką deklarację, a wręcz dopytywali się o dalszy proces edukacji). Udało się także wdrożyć nowe techniki informatyczno – komunikacyjne w firmach. Należałoby w II części bardziej popracować nad nowymi, niestandardowymi pakietami szkoleniowymi oraz nad obszarem innowacyjnych rozwiązań w zakresie zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia.

Zasada empowerment oznacza konieczność włączenia beneficjentów ostatecznych w działania Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Realizacja tej zasady ma na celu zwiększenie

rzeczywistej zdolności danej grupy do wpływania na działania, które ich dotyczą, a tym samym wzrost skuteczności tych działań.

Realizacja zasady empowerment może być realizowana na dwóch poziomach³:

- ✓ udział w Partnerstwie małych organizacji, nie mających zdolności do samodzielnej realizacji projektów, a zajmujących się daną tematyką
- ✓ udział w Partnerstwie osób, na których rzecz realizowane są te działania.

W przypadku Partnerstwa WAMP są stosowane obydwie te formy. W skład Partnerstwa wchodzi Sudecki Związek Pracodawców oraz Związek Pracodawców Dolnego Śląska. Jako organizacje partnerskie mają one pełny udział i wpływ na decyzje podejmowane w Partnerstwie.

Partnerstwo regularnie informuje o działaniach i postępie w realizacji projektu, np. poprzez stronę internetową; na spotkaniach Partnerstwa. Formą uwzględniania opinii beneficjentów ostatecznych na temat działań podejmowanych na ich rzecz jest przeprowadzanie badania potrzeb przedsiębiorstw i osób biorących udział w szkoleniach.

W analizie genderowej⁴ realizowanej przez zespół ekspertek na zlecenie Krajowej Struktury Wsparcia (objęła ona wszystkie Partnerstwa) Partnerstwo uzyskało 0 punktów, na 8 możliwych. Średnia dla Działania F jest 2,65, a średnia dla wszystkich projektów realizowanych w ramach Inicjatywy EQUAL jest 2,35.

Przy ocenie brano pod uwagę 4 czynniki:

- ✓ **Segregacja danych** - sprawdzano, czy Partnerstwo opracowując opis, analizę i diagnozę problemu oraz analizę beneficjentów, uwzględnia w podawanych źródłach i badaniach dane z podziałem na płeć. Sprawdzano również na ile wyniki i wnioski płynące z badań odzwierciedlane są w analizie Beneficjentów Ostatecznych.
- ✓ **Skład Partnerstwa** - sprawdzano, czy w Partnerstwie znajdują się instytucje/organizacje bądź kobiece, bądź posiadające kompetencje i doświadczenie związane z tematyką równości płci lub mające w zakresie obowiązków/zadań projektowych działania zapewniające realizację polityki równości płci.

³ Informator dla wnioskodawców, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Fundusz Współpracy, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Warszawa 2004

⁴ Raport z oceny projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL pod kątem realizacji polityki równości płci.

- ✓ **Spójność** - sprawdzano, na ile stawiane cele, działania i oczekiwane rezultaty są spójne z polityką równości płci opisywaną w punkcie 7 (Opis polityki równych szans) Załącznika nr 1. (Strategia i opis projektu). Sprawdzano również, na ile opis polityki równości w punkcie 7 stanowi rzeczywistą i konkretną odpowiedź na wyzwania stawiane w diagnozie.
- ✓ **Innowacyjność** - sprawdzano na ile proponowane działania i rozwiązania pogłębiają, bądź niwelują segregację pionową i poziomą na rynku pracy, a także czy proponowane działania projektowe nie odzwierciedlają stereotypowego podziału ról płciowych i zawodów.

W ramach każdego kryterium przyznawano od 0 do 2 punktów, gdzie „0” oznaczało brak segregacji danych ze względu na płeć, brak udziału kompetentnych w sprawach równości Partnerów, brak spójności między diagnozą, celami, działaniami a opisem polityki równości w punkcie 7, stereotypowe ujęcie oferty kierowanej do mężczyzn i kobiet.

Ocena „1” oznaczała występowanie pożądaných kategorii, a ocena „2” oznaczała, iż jest to rozwiązanie modelowe. Partnerstwo we wszystkich obszarach otrzymało 0 punktów.

Gender jest w projekcie rozumiane jako kryterium ilościowe

Zasady naboru beneficjentów uwzględniały problem równości płci, dlatego też starano się, aby w Projekcie wzięło udział 50% kobiet i 50% mężczyzn (cyt. z raportu HM).

Biorąc pod uwagę wytyczne unijne i analizę projektu pod kątem gender ⁵ brak jest określenia specyfiki problemu pod kątem zróżnicowania płci oraz zróżnicowania metod działania dla tych dwóch grup.

W diagnozie, celach, żadnej wzmianki dotyczącej zróżnicowania kwestii w sytuacji kobiet i mężczyzn, a przecież 34% przedsiębiorców, to kobiety! Punkt 7 zdawkowo, żadnych konkretnych rozwiązań. (cyt. z Raportu z oceny projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL pod kątem realizacji polityki równości płci).

⁵ Analiza 4R – reprezentacja, rozdział zasobów, realia, rekomendowane działania

W związku ze słabymi wynikami Partnerstwa w tym obszarze, bardzo dobrym rozwiązaniem jest wzmocnienie tego obszaru w II części projektu poprzez wypracowanie narzędzi i procedur stałego monitoringu zagadnień związanych z równością płci w projekcie .

■ Porównanie modeli

Modele wypracowane w ramach Partnerstwa opierają się na tych samych elementach i metodach pracy, co czyni je spójnymi, a specyfika danego modelu polega na jego sfokusowaniu na inny obszar zmiany.

Elementy procesu są w każdym modelu takie same: badanie potrzeb, opracowanie programu szkoleń, przeprowadzenie szkoleń, ew. doradztwo po szkoleniu. Wykorzystywane metody są zbliżone w modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych i w modelu wsparcia w zakresie pozyskiwania środków na wdrożenie nowych technologii i zmian organizacyjnych. Przy czym model pozyskiwania środków opracowany przez WCTT ma szerszy wachlarz narzędzi diagnostycznych i indywidualnych metod pracy z klientem.

Modele wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych i wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych opierają się głównie na opisie treści szkoleniowych, zaś model wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców opiera się na opisie metodologii prowadzenia szkoleń, traktując treści jako rzecz wynikającą z analizy potrzeb, dlatego też nie będącą elementem stałym, a tym samym modelowym.

Podmiot opracowujący	OTREK	HM	WCTT
Obszar zmiany	Kompetencje pracowników	Technologie	Strategia przedsiębiorstwa
Proces	1. Identyfikacja firm zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji pracowników 2. Badanie potrzeb edukacyjnych w poszczególnych firmach 3. Opracowanie programu	1. Identyfikacja firm zainteresowanych stosowaniem nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych 2. Badanie potrzeb i możliwości wykorzystania nowych	1. Identyfikacja firm zainteresowanych rozwojem strategicznym swojego przedsiębiorstwa 2. Badanie potrzeb w zakresie możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian

	szkoleń 4. Przeprowadzenie szkoleń	technologii 3. Opracowanie planu wspierania beneficjentów 4. Przeprowadzenie szkoleń 5. Wdrażanie programów komputerowych	organizacyjnych. 3. Przeprowadzenie szkoleń - na temat pozyskiwania środków finansowych na wdrażanie nowych technologii i na dokonywanie zmian organizacyjnych. 4. Doradztwo w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonanie zmian organizacyjnych.
metody	1. Badanie ankietowe 2. Wywiady telefoniczne 3. Warsztaty umiejętności 4. Szkolenia prezentacyjne	1. Badanie ankietowe 2. Wizyty eksperta w wybranych przedsiębiorstwach 3. Warsztaty umiejętności	1. Badania ankietowe 2. Wywiady indywidualne 3. Wizyty eksperta w wybranych przedsiębiorstwach, 4. Audyty zerowe 5. Warsztaty umiejętności 6. Szkolenia prezentacyjne.

Jak sami realizatorzy projektu zwracają uwagę

Całkowicie nowym podejściem jest uprzednia rekrutacja przedsiębiorstw do projektu a następnie opracowanie dokładnych, zgodnych z potrzebami wybranych przedsiębiorstw, programów wsparcia. Istniejące mechanizmy są odmienne: na rynku istnieje oferta szkoleniowa, z której korzystają przedsiębiorstwa.

To wydaje się być najbardziej fundamentalna innowacyjność tych modeli, dlatego też szczególnie cenne są takie metody, które stawiają na indywidualizm, jak indywidualne plany rozwoju pracownika (wypracowane przez „OTREK”), indywidualne plany wspierania przedsiębiorstw w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii (wypracowane przez firmę heapmail Internet Solutions) czy indywidualne strategie rozwoju danego przedsiębiorstwa (wypracowane przez WCTT).

- Mocną stroną Partnerstwa jest udostępnienie przedsiębiorcom kompleksowego modelu wsparcia, a jednocześnie mogącego być wykorzystanym segmentowo, w zależności od potrzeb danej firmy. Możliwość skorzystania ze wsparcia w ramach danego modelu realizatorzy projektu pozostawili przedsiębiorcom (w ankiecie podczas konferencji zakreślali oni obszary, które chcieliby wzmocnić w swoich firmach). Należy pamiętać, że tego typu proces jest uzależniony od poziomu świadomości kadry kierowniczej. Musi ona posiadać tzw. świadomą niekompetencję, tzn. musi wiedzieć dokładnie czego brakuje jej pracownikom, natomiast częściej mamy do czynienia z nieświadomą niekompetencją, a więc przedsiębiorcy

nie wiedzą czego nie wiedzą, bo nie znają danego zagadnienia. Taka metoda wyboru stawia też w słabszej pozycji obszary wsparcia związane z rozwojem kompetencji zarządczych i społecznych, takich jak komunikacja, przywództwo, zarządzanie zmianą, itp. Temat zdobywanie środków na zakup i wdrożenie nowych technologii, w opinii respondentów, zawsze wygra z ofertą wzmocnienia kapitału ludzkiego. Dlatego też dobrym rozwiązaniem wydaje się być zastosowany w projekcie model rozszerzonej ankiety zgłoszeniowej, pozwalającej na zdiagnozowanie przez ekspertów na ile subiektywne preferencje przedsiębiorców pokrywają się z realnymi potrzebami firmy, oraz zastosowanie pogłębionej analizy potrzeb już przez poszczególnych Partnerów przed rozpoczęciem pracy z przedsiębiorcami. Aby dotrzeć do prawdziwych problemów i trudności przedsiębiorstw warto podczas pogłębionej analizy potrzeb w większym stopniu stosować metody jakościowe, takie jak wywiady indywidualne, grupowe, obserwacje, analiza dokumentów firmy, niż tak jak miało to miejsce w I etapie skupiać się na badaniach ilościowych, czyli ankietach.

- Bardzo dobrym rozwiązaniem jest opracowanie wspólnej dla wszystkich Partnerów bazy danych zawierającej informacje o wszystkich objętych projektem przedsiębiorcach. Administrator powinien w większym stopniu dyscyplinować Partnerów, aby wpisywali dane do bazy, tak aby była ona rzeczywistym źródłem informacji.
- W II etapie warto położyć nacisk na wypracowywanie długofalowych relacji z firmą. Przedsiębiorcy deklarują dalszą chęć współpracy i dalszego kontaktu z firmami, w szkoleniach których brali udział. Element stałej współpracy mógłby być stałym elementem działań modelowych – np. poprzez zadawanie prac domowych podczas szkoleń, których wykonanie sprawdzaliby konsultanci już bezpośrednio na wizytach w firmie.
- W chwili obecnej przedsiębiorcy nie ponosili żadnych kosztów związanych z udziałem w projekcie. Wydaje się, że należałoby rozważyć pomysł takiego przygotowania przedsiębiorców, aby w kolejnych latach mogli oni kupić taką usługę lub przynajmniej częściowo ją móc sfinansować. Temu celowi służyło pośrednio wypracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych. To czy przedsiębiorcy będą chętni do poszukiwania środków (bądź poprzez zdobywanie środków zewnętrznych, np. z EFS, lub poprzez wygenerowanie środków z uzyskiwanych zysków) na

rozwój pracowników, a nie tylko na rozbudowę parku maszynowego, zależy w dużej mierze od ich przekonania co do zasadności takiego wsparcia. Należałoby więc opracować produkt/usługę dla właścicieli firm, która zachęciłaby ich do korzystania z bardziej rozbudowanych form wsparcia. Takim produktem była konferencja, jednak w opinii przedsiębiorców nie spełniła ona funkcji motywującej, choć oceniano ją bardzo pozytywnie.

Jak byłem tam to zgłosiłem się siłą rozpędu, bo to wszystko ciekawie brzmiało. Ale dopiero po przejściu szkoleń i po wizytach konsultanta widzę jakie jest to potrzebne i teraz dopiero chętnie bym się zgłosił na taki program (cyt. z wywiadu).

Nic nie zastąpi osobistego doświadczenia, ale może bardziej zachęcającym właścicieli firm materiałem byłaby prezentacja interaktywna na płycie CD, na której byłyby nagrane w formie video zarówno wystąpienia ekspertów (w skróconej formie), jak i wypowiedzi osób, które brały udział w projekcie, film z wizyty doradczej w firmie, przykładowe narzędzie do samooceny kondycji przedsiębiorstwa w jakimś obszarze, programy szkoleń, nagrania z przeprowadzonych już warsztatów szkoleniowych, itp.

- Cenne byłoby, aby Partnerzy realizujący projekt WAMP w większym stopniu korzystali wzajemnie z efektów swoich prac. Każdy z wypracowanych modeli ma swoje mocne strony, które można by wykorzystać w innych modelach, i tak model opracowany przez „OTREK” ma bardzo ciekawie rozpisaną metodologię szkoleń oraz badania potrzeb, model opracowywany przez WCTT dysponuje praktycznymi narzędziami, a model opracowany przez firmę heapmail Internet Solutions sp.z o.o opisem zakresu merytorycznego modelu. Silniejsza współpraca pomiędzy Partnerami wydaje się być szczególnie istotna w II etapie realizacji projektu, w którym mają powstać ostateczne wersje modeli. Warto, aby Partnerstwo spojrzało na wszystkie wypracowywane przez siebie modele jako na całościowy system wsparcia MŚP i dokonało uporządkowania tego systemu, wyłonienia tych obszarów, które są wspólne i tych, które różnicują poszczególne ścieżki wsparcia.

IV. Analiza realizacji projektu

1. Rekrutacja

Projekt był nakierowany na wsparcie firm, które należą do sektora małych firm produkcyjnych, działają na rynku powyżej 6 miesięcy, są z terenu województwa dolnośląskiego i planują wprowadzanie nowych technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych i teleinformatycznych oraz są zainteresowane nawiązaniem kontaktów z partnerami zagranicznymi. W celu zrekrutowania przedsiębiorstw spełniających wyżej wymienione kryteria wysłano zaproszenia na konferencję otwierającą do wszystkich przedsiębiorstw zgłoszonych przez Partnerów. W konferencji udział wzięły 73 osoby.

Kluczowym narzędziem rekrutacji była konferencja otwierająca projekt. Podczas konferencji została zaprezentowana oferta wszystkich Partnerów biorących udział w projekcie. Oprócz prezentacji oferty zostały zorganizowane dwa wystąpienia merytoryczne: z zakresu prawa i z zakresu ekonomii. Pytani o konferencję uczestnicy projektu oceniali ją dobrze. Szczególnie podkreślano szeroką ofertę, która została na niej zaprezentowana przez Partnerstwo

(...) to były i różnorodne szkolenia, doradztwo, badania, ekspertyzy. Bardzo ciekawa propozycja (cyt. z wywiadu).

Podczas konferencji osoby w niej uczestniczące wypełniały ankietę diagnozującą ich możliwość wzięcia udziału w projekcie. Ankieta badała spełnianie kryteriów formalnych oraz diagnozowała stan przedsiębiorstwa w obszarach mogących zostać objętych wsparciem w ramach projektu.

Mimo, że podmiot odpowiedzialny za organizację konferencji otwierającej wysłał zaproszenia do wszystkich osób wskazanych przez partnerów, nie udało się jednak poprzez konferencję zrekrutować odpowiedniej liczby beneficjentów ostatecznych.

Dodatkowo z późniejszych rozmów z beneficjentami wywnioskowaliśmy, iż promocja Projektu oraz samej konferencji inauguracyjnej była przeprowadzona w bardzo mało

skuteczny sposób. Beneficjenci nie otrzymali zaproszeń na konferencję, co przełożyło się na małą frekwencję, jak również niezadowolenie wśród beneficjentów (z raportu heapmail Internet Solutions).

W sytuacji małej ilości zrekrutowanych beneficjentów ostatecznych każdy z Partnerów, już we własnym zakresie, prowadził dodatkowe działania rekrutacyjne.

Najczęściej informacje o potencjalnych beneficjentach ostatecznych projektu wyszukiwano w Internecie (Panoramie Firm oraz internetowych katalogach, przedsiębiorstw z Dolnego Śląska zajmujących się działalnością produkcyjną).

Proces rekrutacji przedsiębiorstw, które nie były obecne na konferencji przebiegał podobnie wśród Partnerów – najpierw wysyłano informacje pisemne (w wersji elektronicznej lub papierowej) lub dzwoniono. Firma heapmail Internet Solutions sp. z o.o. organizowała także spotkania w firmach zainteresowanych udziałem w Projekcie. Jeśli przedsiębiorstwo wyrażało zainteresowanie i spełniało kryteria formalne otrzymywało komplet dokumentów do podpisania.

W procesie rekrutacji brakowało spójnego systemu gromadzenia danych na temat beneficjentów, co powodowało dezorganizację pracy Partnerów Projektu. W związku, z czym zaistniała potrzeba opracowania i stworzenia zaawansowanej aplikacji on-line, która pełnić miała funkcję bazy danych beneficjentów. Była ona dostępna dla wszystkich Partnerów Projektu WAMP przez cały czas jego trwania. (...) Takie rozwiązanie w znacznym stopniu usprawniło wymianę informacji pomiędzy Ekspertami, Partnerami, którzy dokonywali szczegółowych analiz oraz pozwoliło na gromadzenie dokumentacji i w wersji elektronicznej w jednym miejscu. (cyt z raportu heapmail Internet Solutions)

Powstała platforma nie jest jednak na bieżąco uzupełniana przez Partnerów, co uniemożliwia prześledzenie udziału danego przedsiębiorstwa w projekcie od strony jakościowej (podstawowe dane są w PEFS).

Mimo trudności z rekrutacją wszystkim Partnerom udało się osiągnąć w I etapie realizacji projektu zakładane wskaźniki ilościowe.

Wnioski i rekomendacje:

- Warto, aby administrator projektu w większym stopniu motywował Partnerów do uzupełniania danych w bazie internetowej. Systematyczne uzupełnianie danych pozwoliłoby stworzyć duży zasób wiedzy dla firm szkoleniowo - doradczych biorących udział w Partnerstwie, który mógłby posłużyć im w przyszłości i być wartością dodatnią tego projektu.

2. Stopień osiągnięcia założonych celów i rezultatów

W ramach I etapu realizacji projektu przygotowywano m.in. 3 modele wsparcia dla przedsiębiorców i pracowników małych firm produkcyjnych:

- ✓ model wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców
- ✓ model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych
- ✓ model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych

Ewaluacja modeli została przeprowadzona głównie na podstawie analizy dokumentów oraz wywiadów z przedstawicielami Partnerów, którzy opracowywali poszczególne modele i z osobami, które uczestniczyły w szkoleniach w ramach testowania poszczególnych modeli.

A. Cel 1

Model wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców

Wypracowanie modelu

Model został opisany w rozdziale V KONCEPCJA MODELU: KONCEPCJA DOSKONALENIA I ROZWOJU PRACOWNIKÓW MAŁYCH FIRM PRODUKCYJNYCH. W punkcie 2 – Prezentacja narzędzia – modelu zostały wskazane następujące elementy :

Uwzględniając założenia projektu oraz własne, badania potrzeb edukacyjnych przeprowadzone w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych wykazały, że przygotowywane szkolenia powinny cechować się określonymi założeniami, które należy uwzględnić w przygotowywaniu projektów szkoleniowych. Dotyczy to przede wszystkim:

- 1. czasu trwania szkolenia,*
- 2. miejsca realizacji oraz terminu szkolenia,*
- 3. metod prowadzenia zajęć,*
- 4. problematyki, któremu poświęcone są szkolenia,*
- 5. kosztów szkolenia (cyt. z raportu).*

Punkt 3 rozdziału V nosi tytuł *proces szkoleniowy*. Opisując proces szkoleniowy realizatorzy zaproponowali następujące elementy w następującej kolejności:

- a) analiza kwalifikacji posiadanych przez pracowników i predyspozycji zawodowych*
- b) analiza potrzeb szkoleniowych*
- c) określanie celów i treści programu szkoleniowego*
- d) opracowanie strategii indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych*
- e) opracowanie planu szkoleń*
- f) zarządzanie i kształtowanie organizacji szkoleń (cyt. z raportu)*

Nie jest jasne czy opisany proces szkoleniowy jest częścią modelu, a jeśli tak to do którego obszaru, spośród powyższych 5, się odnosi, a jeśli nie, to jaka jest jego rola w opisie modelu. Należałoby się zastanowić nad uzyskaniem **większej spójności logicznej opisu modelu**, gdyż w chwili obecnej trudno jest określić co należy do modelu, a co jest tylko opisem realizacji projektu.

Nie jest też do końca jasne czy zdiagnozowane podczas badania realizowanego w projekcie obszary tematyczne, w których należy przede wszystkim wspierać małe przedsiębiorstwa produkcyjne są częścią modelu czy też za każdym razem należy przeprowadzać odrębne badania sektora przedsiębiorstw produkcyjnych (nie należy mylić tego badania potrzeb z badaniem potrzeb czy też poziomu wiedzy i kompetencji poszczególnych uczestników szkolenia).

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono wstępnie zakresy tematyczne szkoleń, którymi zainteresowani byliby pracownicy i pracodawcy. Dotyczyły one głównie obszarów:

- 1. zarządzania, w tym także elementów psychologii zarządzania,*
- 2. obszaru handlu i zakupów (negocjacje, techniki sprzedaży, itp.),*
- 3. organizacji pracy własnej kadry kierowniczej niższego szczebla (w tym planowania, kierowania i organizacji zespołów),*

Podczas realizacji projektu przeprowadzono badanie potrzeb na dwóch poziomach: po pierwsze badanie potrzeb pracodawców oraz badanie potencjału uczestników szkoleń.

W obydwu przypadkach opierano się głównie na badaniach ankietowych.

Podczas konferencji przeprowadzono ankietę, której celem było wysondowanie jakimi szkoleniami (jakimi zakresami szkoleń) byliby zainteresowani mali przedsiębiorcy (...).

Etap drugi to przygotowanie odpowiednich narzędzi pozwalających ustalić faktyczne potrzeby edukacyjne.

Etap trzeci to przede wszystkim badania w przedsiębiorstwach prowadzone w formie ankiet oraz wywiadów telefonicznych z właścicielami i kadrą kierowniczą firm (...)
(cyt. z raportu „OTREK”).

Podstawowym narzędziem przeprowadzenia badań była ankieta skierowana do tych grup zawodowych oraz w mniejszym zakresie wywiady przeprowadzane z pracodawcami lub kadrą kierowniczą (cyt. z raportu „OTREK”).

Należałoby się zastanowić nad zmianą hierarchii technik badawczych w modelu wsparcia. Badania ankietowe pozwalają na zbadanie natężenia jakiejś cechy, a nie zdiagnozowania problemów, ich przyczyn oraz potrzeb edukacyjnych. W celu dokonania takiej diagnozy korzystniej jest używać technik jakościowych, np. wywiady indywidualne lub grupowe, obserwacje.

Pytania, m.in. *jaki jest obecny poziom wiedzy na dany temat? Jakie są umiejętności*

w poszczególnych zakresach? Jakie są postawy uczestników? zakładają wysoki poziom świadomej niekompetencji i umiejętności samodzielnego wskazania braków w wiedzy i umiejętnościach. Ludzie jednak często znajdują się na poziomie nieświadomej niekompetencji i trudno im określić swoje braki, gdyż nie wiedzą czego nie wiedzą. Może to zrobić dopiero ekspert, po zestawieniu kilku danych, m.in. opisu zadania, problemów, jakie mają pracownicy przy wykonywaniu zadań i oczekiwań pracodawców.

Metodologia szkoleń

Cenne jest to, że w modelu zagadnienie metodologii szkoleń zostało opisane bardzo obszernie. Model pokazuje zależność pomiędzy doбором metod szkoleniowych, a celami edukacyjnymi oraz rolę aktywnego uczestnictwa uczestnika szkolenia w procesie edukacji. Pokazuje, jak zmiana jednego elementu może rzutować na pozostałe elementy i tym samym uczuła na świadomy dobór metod pracy podczas szkolenia.

Być może warto rozszerzyć tę część opisu modelu – metodologia szkoleń – o inne ważne zasady związane z uczeniem ludzi dorosłych, takich jak:

- *motywacja do uczenia się*, której głównym źródłem jest odpowiedź na realne potrzeby i zainteresowanie uczestników oraz docenianie osiągnięć i sukcesów podczas procesu szkolenia
- *pozytywne środowisko uczenia się* tworzone, m.in. poprzez aranżację przestrzeni zachęcającą do interakcji, stosowanie ćwiczeń pozwalających uczestnikom oswoić się z grupą, wyjaśnienie celu oraz przebiegu szkolenia, dbanie o dobre relacje między uczestnikami,
- *poczucie kontroli nad procesem uczenia się* poprzez odniesienie się w trakcie zajęć do sformułowanych celów szkoleniowych i przebiegu szkolenia, wskazywanie możliwych modyfikacji
- *odnoszenie sukcesów* poprzez nie porównywanie uczestników między sobą, stopniowanie skali trudności zadań (od łatwiejszych do trudniejszych), pokazywania, że każdy uczestnik ma do przebycia indywidualną drogę, podkreślania postępów, które czyni, doceniania osiągnięć i wskazywania perspektyw rozwoju.
- *możliwość kilkukrotnego przećwiczenia nabywanych umiejętności*

- odpowiednia ilość czasu na przyswojenie nowej wiedzy i umiejętności - program szkolenia nie może być przeładowany nowymi treściami i należy stosować przerwy,
- wykorzystywanie w procesie uczenia dotychczasowej wiedzy i umiejętności uczestników, poprzez stworzenie okazji do wymiany doświadczeń między uczestnikami oraz stosowaniu technik bazujących na doświadczeniu, np. symulacje, dyskusje.

Ta ostatnia zasada jest szczególnie istotna przy pracy z osobami w wieku 50+. Wzmocnienie tych osób na rynku pracy, nie tylko pod względem wiedzy i umiejętności, ale także postaw było jednym z celów projektu. Model, podobnie jak I etap realizacji projektu, w niewielkim stopniu odnosi się do specyfiki grupy osób powyżej 50 roku życia. W założeniach:

Grupa pracowników małych przedsiębiorstw została podzielona na dwie podgrupy: pracowników w przedziale wiekowym od 24 do 49 roku życia oraz pracowników powyżej 50 roku życia. Taki podział spowodowany jest koniecznością objęcia pracowników powyżej 50 roku życia szczególną opieką(...). Dla tej grupy testowane będą nowe możliwości wykorzystania potencjału i doświadczenia w celu podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników młodszych wiekiem i stażem (cyt. z raportu).

Wydaje się, że pokazanie roli tych osób w procesie edukacji byłoby czynnikiem, który nadałby modelowi bardzo indywidualny i innowacyjny charakter. Można byłoby, tak jak zakładała strategia, wykorzystać osoby 50+, np. do pokazania dobrych praktyk uczestnikom szkoleń, włączyć ich jako grupa doradcza, w proces przygotowywania programów szkoleniowych, co byłoby zgodne z zasadą empovermentu. Można także byłoby zorganizować dla tych osób szkolenia, jak uczyć innych lub jak wspierać innych w pracy, tak aby mogli być coachami dla swoich młodszych kolegów. Byłoby to bardzo innowacyjne rozwiązanie.

W czasie I etapu realizacji projektu „OTREK” przeszkolił 79 osób (52 mężczyzn i 27 kobiet) z 32 MŚP (ponieważ niektóre osoby brały udział w kilku szkoleniach w sumie na szkoleniach było 94 uczestników). Tym samym „OTREK” wykonał wskaźniki ilościowe w projekcie i przetestował swój model szkoleniowy.

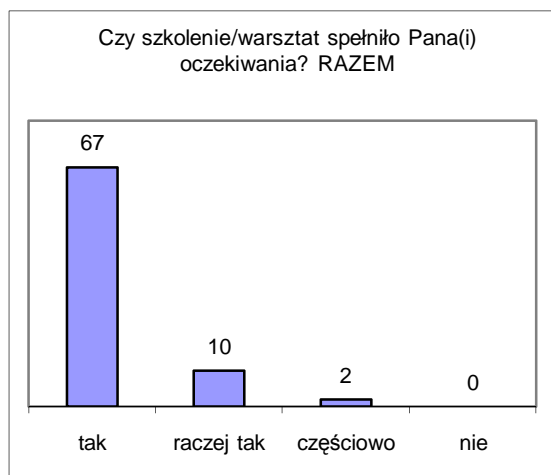
W projekcie założono, że 50% osób przeszkolonych stanowić będą kobiety. Kobiety stanowiły tu w I etapie realizacji projektu 34% przeszkolonych osób. Zasada gender polega nie tylko na niedyskryminowaniu kobiet przy rekrutacji na szkolenia, ale także stosowaniu

takich mechanizmów, które zachęcałyby obie płcie do udziału w projekcie, np. stosowanie neutralnego płciowo języka. Jednak należy pamiętać, że projekt nakierowany był na wspieranie firm produkcyjnych i co prawda nie ma dokładnych danych, jaki jest procent kobiet zatrudnionych w tym sektorze, ale podczas wywiadów przedsiębiorcy zwracali uwagę, że często ciężkie warunki pracy w ich firmach warunkują stosunkowo małe zatrudnienie kobiet.

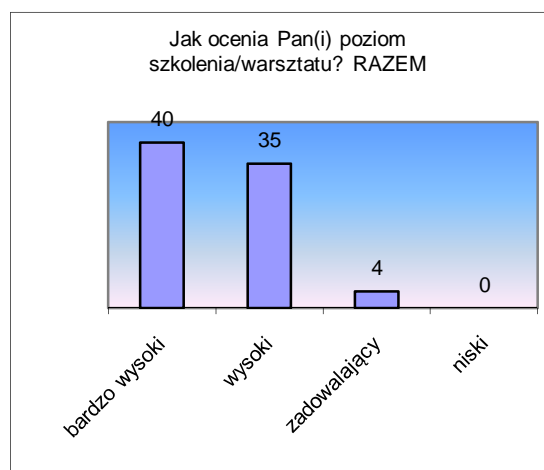
W I okresie realizacji projektu „OTREK” zorganizował zgodnie z założeniami strategii:

1. 3 szkolenia dla pracowników z zakresu efektywnych technik sprzedaży, doskonalenia umiejętności kierowniczych mistrza produkcji, negocjacji kupieckich.
2. 3 warsztaty dla przedsiębiorców z zakresu metod ograniczania kosztów produkcji, efektywnej organizacji czasu pracy, odpowiedzialności cywilno - prawnej pracodawców.

Szkolenia realizowane przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. były bardzo wysoko ocenione przez uczestników i uczestniczki zarówno w ankietach, jak i w wywiadach .

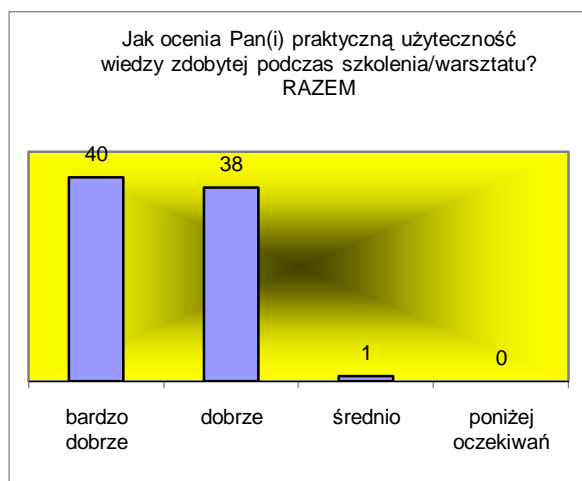


Wykres 3

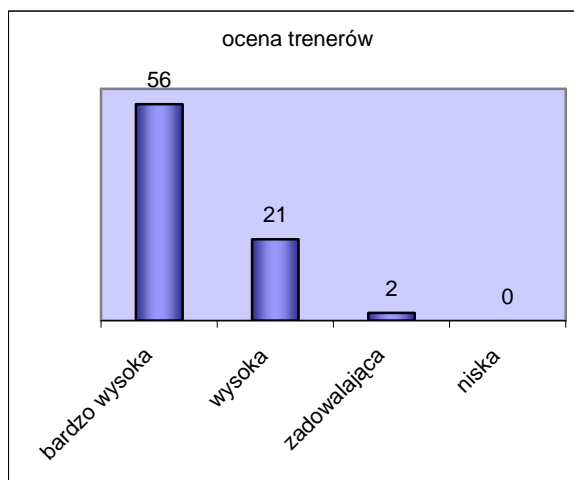


Wykres 4

Jak widać nie było żadnej osoby, której oczekiwania nie zostałyby spełnione, i która oceniłaby poziom jako niski.



Wykres 5



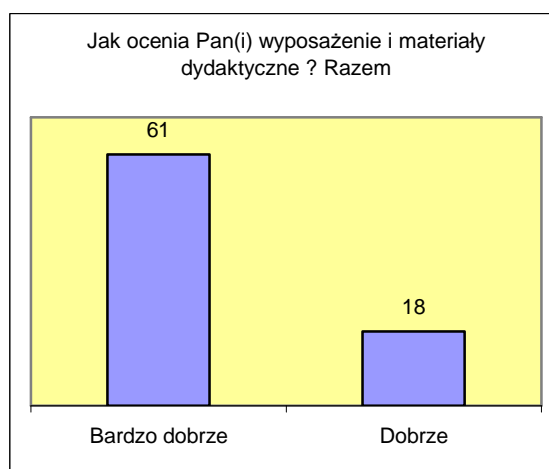
Wykres 6

Bardzo wysoko oceniono zarówno użyteczność zajęć, jak i osoby prowadzące.

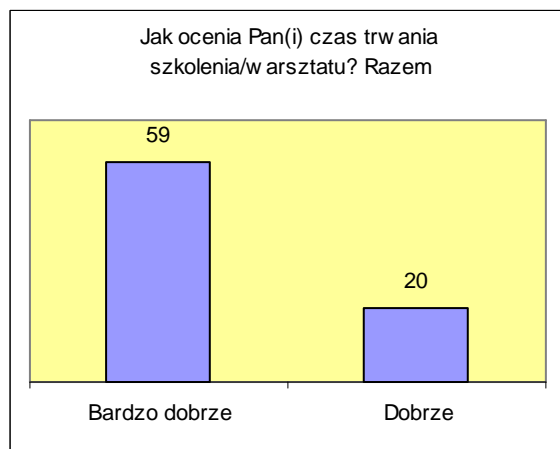
Równie wysoko jak merytorycznie, oceniano szkolenia pod względem organizacyjnym i doborem czasowym.



Wykres 7

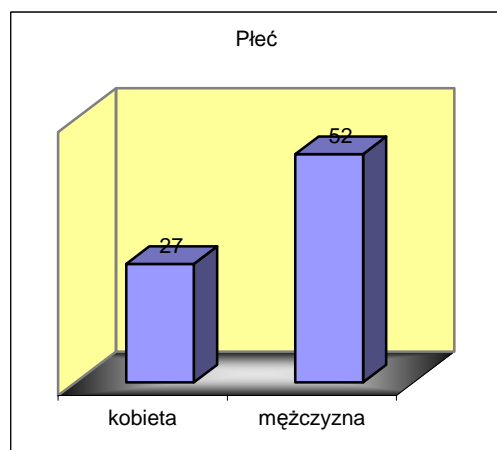


Wykres 8

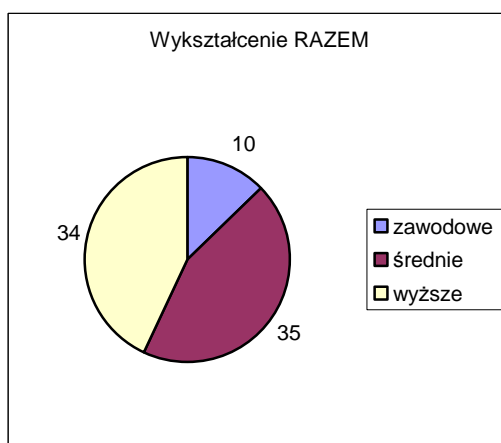


Wykres 9

Jeśli chodzi o zakładany wskaźnik udziału kobiet w szkoleniach (50%) nie udało się go osiągnąć. Też liczba osób z wykształceniem wyższym była większa niż przewidywano podczas planowania projektu.



Wykres 10



Wykres 11

Model w niewielkim stopniu uwzględnia opis zastosowania nowych technologii w zakresie metod nauczania (metody takie mają zostać włączone w II części realizacji projektu, wskazane jest, aby na bazie tych doświadczeń wzbogacić model o możliwość prowadzenia zajęć, np. w metodologii blended learning z użyciem takich narzędzi, jak chat, konferencje internetowe, fora dyskusyjne, itp.). Warto też dołączyć pytania o możliwość uczestniczenia w szkoleniach na zasadach dystans learning do kwestionariusza badania potrzeb wśród małych przedsiębiorców z sektora produkcyjnego. Tak, jak jest to wskazane w modelu strategia ta byłaby efektywniejsza od szkoleń stacjonarnych dla kadry zarządzającej (dostęp do Internetu

oraz podstawowe umiejętności obsługi komputera i Internetu). Współpraca z HM mogłaby zaowocować innowacyjnymi pomysłami edukacyjnymi z zakresu wykorzystania nowych technologii. Być może warto zwrócić uwagę także na możliwość wykorzystywania nowych technologii nie tylko w procesie edukacyjnym, ale także w procesie przygotowania szkoleń – np. poprzez stosowanie przez trenerów narzędzi komputerowych pozwalających na wizualizację programu szkoleń za pomocą wykresów i grafów .

Bardzo skutecznym z punktu widzenia procesu edukacji jest wprowadzona w modelu strategia indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Indywidualne podejście do każdego uczestnika jest też jedną z wytycznych Europejskiego Funduszu Społecznego. Należałoby rozbudować opis tego elementu modelu o bardziej szczegółowy proces wypracowywania indywidualnych ścieżek.

Pewną trudnością destabilizującą ten model jest fakt, że podnoszenie kwalifikacji pracowników powinno być podporządkowane potrzebom firmy, a te z kolei powinny być warunkowane strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy, z którymi przeprowadzano wywiady, nie mieli opracowanej strategii rozwoju swojej firmy. Pracodawcy przyznawali, że kierując pracowników na szkolenia opierali się na zakresie obowiązków, który w tej chwili dany pracownik pełni. Tak więc szkolenia niewątpliwie podniosły wiedzę i umiejętności, jednak nie były odpowiedzią na długofalową strategię i nie wiadomo na ile są powiązane z przyszłymi wyzwaniami przedsiębiorstwa, a nie z obecnymi, bieżącymi problemami.

Ponieważ projekt zakładał wsparcie pracowników w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców, a nie podnoszenie ich kompetencji na otwartym rynku pracy należałoby większą uwagę zwrócić na fakt, aby szkolenia były planowane przez przedsiębiorców w oparciu o strategię rozwoju firmy i dlatego być może byłoby wskazane, aby sprawdzać czy firma ma strategię rozwoju i jeśli tak sugerować dobór szkoleń w oparciu o odwoływanie się do strategii, a jeśli nie to przeprowadzać bardziej pogłębioną analizę potrzeb. Pozwoli to nie tylko na uwzględnienie „luk kompetencyjnych”, bo ta metoda odnosi się głównie do obecnego stanu rozwoju przedsiębiorstwa, ale także na określenie koniecznego potencjału kapitału ludzkiego niezbędnego do osiągnięcia planowanej strategii i zdiagnozowanie obecnego potencjału i możliwości jego rozwoju.

Bardzo ciekawym rozwiązaniem i zgodnym z nowoczesnymi trendami w edukacji, są zaproponowane przez „OTREK” indywidualne plany rozwoju pracownika, i w ogóle zespołu w danym przedsiębiorstwie. Produkt ten może w przyszłości zastąpić dział lub specjalistów ds. HR, małe przedsiębiorstwa bowiem nie mogą sobie pozwolić na utrzymanie takiego stanowiska i usługę tę są skłonne zlecić na zewnątrz. Słabością tego rozwiązania jest jego nie przetestowanie w I etapie realizacji projektu. Dobrze byłoby, gdyby udało się to przetestować w II etapie. Znacznie podniosłoby to wartość tego modelu.

W ramach projektu przewidziano także 30 wizyt konsultacyjnych jednak nie udało się ich przeprowadzić w I etapie realizacji projektu i będą się one odbywały dopiero w II etapie. Wizyty te mogłyby posłużyć do wypracowania długofalowych planów rozwoju zespołu. Należałoby się jednak zastanowić, czy nie powinny się one w przyszłości (w modelowym rozwiązaniu) odbywać wcześniej, gdyż wtedy już pierwsze szkolenia mogłyby być dobierane pod kątem strategii rozwoju przedsiębiorstwa i pracowników.

Mimo, że model nosi nazwę *wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców* kładzie on nacisk na szkolenia, w znacznie mniejszym stopniu na inne formy wsparcia, np. doradztwo czy wypracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników. Wydaje się, że cenne dla modelu byłoby uwzględnienie w nim bardziej różnorodnych form edukacyjnych i form wsparcia.

B. Cel 3

B.1. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych

W ramach realizacji celu 3 Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej było zobowiązane do opracowania (WCTT)

„Modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informacyjno – komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego” w zakresie:

- (...) wdrażania i stosowania nowych technologii, w tym możliwości pozyskania środków na zakup technologii; (Strategia Wsparcia 3/1)
- zmiany w sposobie zarządzania firmą; (Strategia Wsparcia 3/2). W modelu tym wypracowano następujące programy: program wsparcia w zakresie wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000, program wsparcia w zakresie wdrażania systemu HACCP, program wsparcia w zakresie Redukcji kosztów produkcji (Lean Manufacturing), program wsparcia w zakresie zarządzania ochroną środowiska wg modelu ISO 14001.
- pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych; (Strategia Wsparcia 3/3)”

W ewaluacji interim analizie podlega tylko model w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych; (Strategia Wsparcia 3/3). Twórcy modelu piszą, że główne założenia wszystkich 3 submodeli są bardzo zbliżone, różnią się jedynie zawartością treści merytorycznych.

Model jest realizowany w 3 fazach

Etap 0 Przygotowanie

Etap 1 Szkolenie

Etap 2 Pakiet doradczy

Taki proces prac, który zaczyna się od pracy indywidualnej z przedsiębiorcą pozwala na wyjście od potrzeb indywidualnych przedsiębiorców i w dużym stopniu zwiększa motywację do dalszej pracy. Nie jest jasne czy w praktyce model ten był zrealizowany i przetestowany, i na to warto położyć nacisk w II etapie realizacji.

Jeśli chodzi o zawartość merytoryczną modelu to wg zapisów strategii

Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii, zmiany w sposobie zarządzania firmą oraz pozyskiwania finansowania zawiera:

- *Standardowy harmonogram realizacji programu;*
- *Sposób wyboru grupy docelowej;*
- *Sposób przygotowania pakietu szkoleniowego;*
- *Sposób przygotowania pakietu doradczego;*
- *Sposób prezentacji rezultatów;*
- *Wytyczne realizacyjne pakietu szkoleniowego;*
- *Wytyczne realizacyjne pakietu doradczego;*
- *Szablony kluczowych dokumentów.*

Dalsza część dokumentu niestety nie jest odbiciem wyżej opisanej logiki i trudno określić czy wszystkie wymienione powyżej elementy zostały omówione, np. *Sposób prezentacji rezultatów*. Także *Wytyczne realizacyjne pakietu szkoleniowego* i *Wytyczne realizacyjne pakietu doradczego* zostały omówione w jednym, ogólnym rozdziale *Zagrożenia i problemy, które mogą się pojawić we wdrażaniu modelu oraz sposób przeciwdziałania i ich rozwiązywania*. Należałoby się zastanowić nad takim opisem, który pozwoliłby na uzyskanie **większej spójności logicznej modelu**.

Bardzo dużą zaletą tego modelu jest umieszczenie w nim szablonów kluczowych dokumentów, możliwych do zastosowania podczas jego wdrażania przez inne podmioty.

Oddzielnie przez twórców modelu został omówiony *Pełny plan Pakietu* (od ewaluatorki – połączenie pakietu szkoleniowego i doradczego). Zawiera on:

- *Spotkanie w siedzibie Firmy - szkolenie ogólne z możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych połączone z rozpoznaniem Państwa potrzeb w tym zakresie.*
- *Jednodniowy warsztat szkoleniowy na temat pozyskiwania środków finansowych na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii.*
- *Jednodniowy warsztat szkoleniowy w zakresie pozyskiwania środków na dokonywanie zmian organizacyjnych.*
- *Doradztwo w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonanie zmian organizacyjnych.*

Dalszy opis pakietu nie uwzględnia wszystkich wyżej wymienionych elementów, brak w nim m.in. opisu zasad pierwszego spotkania o charakterze szkolenia ogólnego. Jeśli spotkanie to jest jednocześnie rozpoznaniem potrzeb przedsiębiorcy warto poświęcić mu więcej miejsca i omówić kluczowe zasady istotne podczas procesu badania potrzeb.

Model zakłada prowadzenie szkoleń jednodniowych. Wydaje się, że szkolenia jednodniowe to dość mało, aby przekazać zarówno wiedzę określoną w programie (jest ona bardzo obszerna), jak i umiejętności. Z opisów przedstawionych w modelu wynika, że na 8 godz. pierwszego dnia tylko 2 godz. są prowadzone metodą warsztatową dającą możliwość

przećwiczenia umiejętności, pozostałe 6 godz. skupia się na przekazywaniu wiedzy, natomiast drugiego dnia ćwiczenie umiejętności jako metoda (wg zapisów programu szkoleniowego) w ogóle nie jest stosowane. W ten sposób szkolenia są głównie nastawione na przekaz wiedzy, a nie umiejętności. Tak naprawdę umiejętności ćwiczone są dopiero podczas doradztwa po szkoleniach. W wywiadach przedsiębiorcy wskazywali na potrzebę większej ilości godzin doradczych, gdyż to one, a nie szkolenia pozwalały na wypracowanie konkretnych produktów.

Osoby, z którymi przeprowadzano wywiady wskazywały na praktyczne rezultaty działań, jakimi były opracowane zarysy wniosku do Europejskiego Funduszu Społecznego. Bardzo wysoko oceniana była praca konsultantów.

Mamy już wszystko opracowane pod nowe fundusze i tylko czekamy na konkursy (cyt. z wywiadu).

B.2. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych

Firma heapmail Internet Solutions sp. z o. o. była w projekcie odpowiedzialna za opracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych.

Realizatorzy określili następujące zadania, za realizację których odpowiedzialna była firma heapmail Internet Solutions sp. z o. o

- 1. Identyfikacja firm zainteresowanych stosowaniem nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych,*
- 2. Analiza potrzeb i możliwości wykorzystania narzędzi i rozwiązań teleinformatycznych w wybranych firmach,*
- 3. Opracowanie planu wspierania wybranych firm w zakresie stosowania Internetu i technologii komunikacyjnych,*
- 4. Szkolenia kadry zarządzającej i szkolenia personelu,*
- 5. Wdrożenia specjalistycznych systemów, testowanie opracowanego modelu we współpracy z wybranymi firmami.*

Nie do końca jest widoczny fakt, że wyżej wymienione kroki postępowania, są także elementami wypracowanego modelu. Warto byłoby to podkreślić w rozdziale poświęconym opisowi modelu. Opis modelu skupia się bowiem na określeniu i scharakteryzowaniu merytorycznego zakresu modelu (kluczowe treści szkoleń i doradztwa).

Należy jednak podkreślić, że w opisie modelu został bardzo jasno wydzielony obszar realizacji projektu od charakterystyki modelu, co znacznie ułatwia zrozumienie modelu i daje dużą jego przejrzystość.

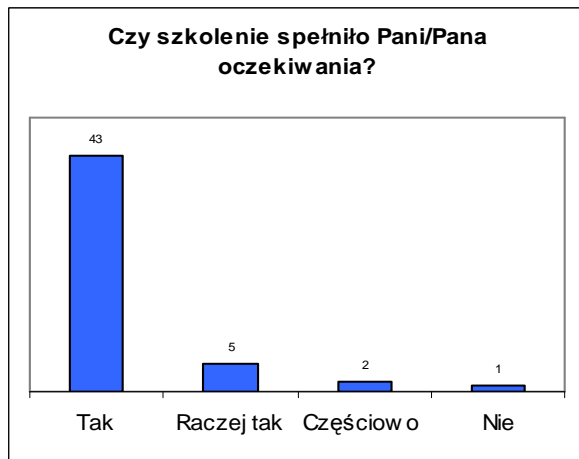
Bardzo cenne jest przedstawienie problemów, które mogą się pojawić podczas wdrażania modelu oraz sposobów przeciwdziałania im. W części tej podane są też praktyczne wskazówki, które mogą mieć znaczenie dla skuteczności wdrażania. Należałoby zastanowić się nad rozszerzeniem opisu tego modelu o narzędzia, którymi można się posługiwać podczas jego wdrażania i o nieco szerszy opis metodologii pracy.

Bardzo ciekawym rozwiązaniem jest opracowanie planów wspierania dla poszczególnych firm przed rozpoczęciem szkoleń, odnosi się to do indywidualizowania procesu wsparcia i tym samym zwiększa jego skuteczność.

Dzięki planom wspierania będziemy wiedzieli dokładnie, w której firmie i w jaki sposób należy przeprowadzać szkolenia i wdrożenia z zakresu wybranych technologii informacyjno - komunikacyjnych. Ważne jest opracowanie jak najdokładniejszych planów wspierania i późniejsza konsultacja ich wewnątrz firm, w których będą wdrażane. (cyt. z raportu).

Model ten jest modelem empirycznym i jego powstanie poprzedzone zostało przetestowaniem go na 20 firmach.

Szkolenia spełniły oczekiwania zdecydowanej większości osób uczestniczących w projekcie i zostały przez nie oceniona pozytywnie.

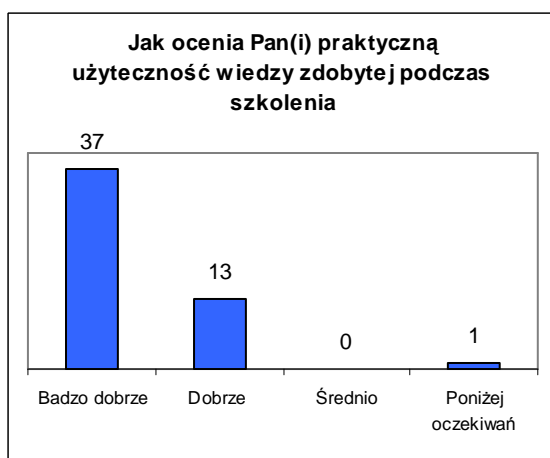


Wykres 12

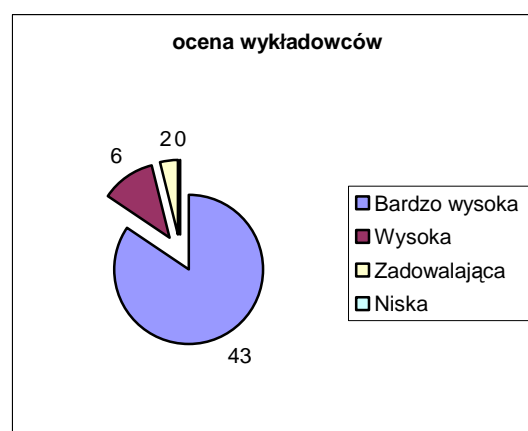


Wykres 13

Także oceny wykładowców oraz użyteczności wiedzy zdobytej podczas szkoleń są bardzo wysokie.

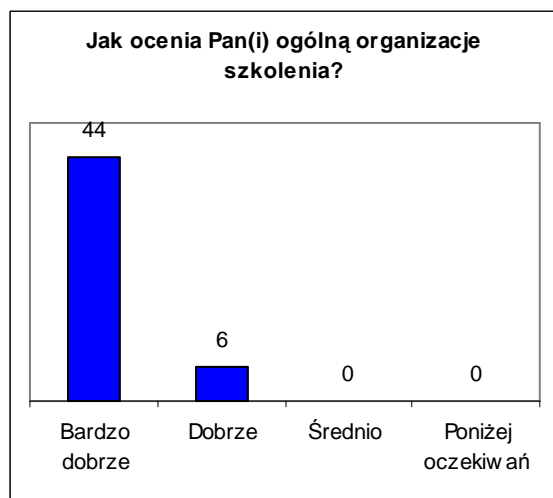


Wykres 14

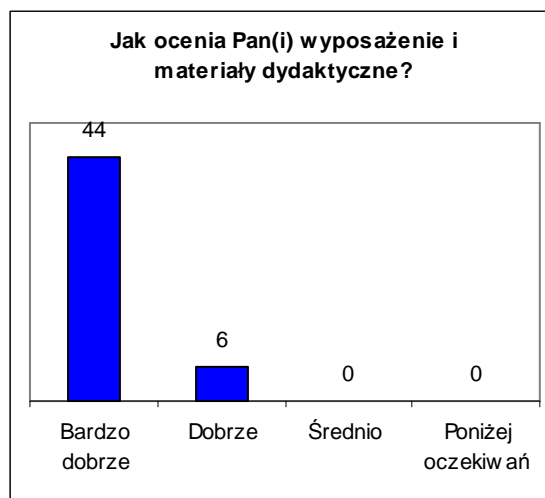


Wykres 15

Bardzo dobrze oceniono stronę organizacyjną szkoleń.

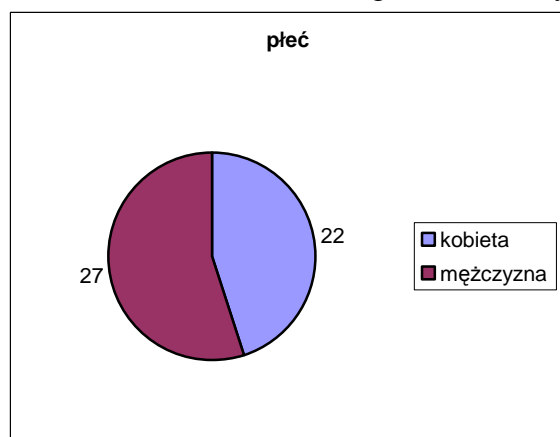


Wykres 16



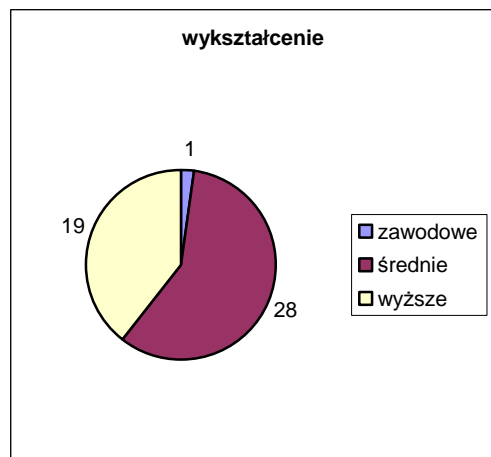
Wykres 17

Udało się w szkoleniach osiągnąć zakładany poziom procentowy udziału kobiet.



Wykres 18

Wśród uczestników zdecydowaną większość stanowiły osoby ze średnim wykształceniem.



Wykres 19

3. Wnioski i rekomendacje związane z realizacją modeli

- Aby można było poddawać opracowane modele analizie dobrze byłoby, aby na początku opisu każdego modelu jego twórcy szerzej zdefiniowali przyjęte przez nich pojęcie modelu, gdyż nie jest ono jednoznaczne (o ile to możliwe, wskazane byłoby, aby pojęcie to było ujednolicone dla wszystkich modeli). Podczas ewaluacji przyjęto, że model to system założeń, pojęć i zależności między nimi, opisujący w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości, jednak tą rzeczywistością nie będący (tak jak mapa terenu nie jest terenem). W opisanych modelach opis sposobu realizacji projektu (rzeczywistości) miesza się z opisem modelu tej rzeczywistości. Być może należałoby zwrócić większą uwagę na mocniejsze zróżnicowanie tych dwóch obszarów.
- W przypadku modeli wypracowanych w ramach projektu mamy w założeniach do czynienia, z jednej strony z modelem empirycznym opartym głównie na opisie działań, które sprawdziły się podczas realizacji projektu, z drugiej zaś z modelem paradygmatu, a więc opisem rzeczywistości wzorcowej, mogącej stać się odniesieniem dla innych tego typu przedsięwzięć (benchmarking). Warto podjąć decyzję, w oparciu o który wzorzec budowany będzie model. Pozwoli to na uniknięcie takich sytuacji, gdzie część rozwiązań opisywanych w modelu przedstawiona jest bardzo szczegółowo, gdyż realizatorzy mają w tym obszarze duże doświadczenia praktyczne, np. metodologia
- w modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców, natomiast inne elementy są tylko wspomniane, gdyż nie były one realizowane i nie ma w tym obszarze praktycznych doświadczeń. Prowadzi to do nierównowagi w szczegółowości opisu modeli. Ujednolicenie podejścia do modelu wzmocniłoby jego użyteczność. Z dwóch reprezentowanych podejść bardziej użyteczne wydaje się podejście paradygmatyczne pozwalające na opracowanie wzorca, do którego można się będzie w przyszłości odnosić. Podejście empiryczne jest raczej podejściem przy opracowywaniu dobrych praktyk, a nie modeli.
- Definicja modelu mówi, że jest to system założeń, pojęć i zależności między nimi. W opracowanych podczas projektu modelach warto podczas ich dopracowywania szczegółowiej opisać zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu.

Pokazać efekty zastosowania danego elementu modelu, np. indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników. Warto pokazać zarówno jakie są kroki konieczne do wypracowania takiej ścieżki, jaki jest standard wdrażania poszczególnych kroków oraz jakie są efekty lub skutki ewentualnych odstępstw od standardu. Być może ten schemat opisu mógłby być pomocny przy uzyskaniu większej przejrzystości w opisach modeli.

- W chwili obecnej każdy model z jednej strony stanowi niezależną całość, z drugiej można łączyć poszczególne elementy z różnych modeli. Jest to bardzo dobre rozwiązanie, gdyż pozwala, na co też zwracali uwagę respondenci, na dopasowanie oferty wsparcia do specyfiki i potrzeb konkretnych przedsiębiorstw. Firma początkująca mogła też skorzystać z całego pakietu wsparcia. Należałoby się tylko zastanowić czy nie występują zależności lub hierarchizacja pomiędzy poszczególnymi elementami z różnych modeli i czy nie należałoby w niektórych sytuacjach wprowadzić jednak zależności pomiędzy nimi.
- Jeśli firma chce zarówno skorzystać z pomocy przy opracowaniu strategii działania
- i z kształcenia swoich pracowników to czy nie należałoby jednak wprowadzić założenia, że strategia rozwoju powinna zostać opracowana pierwsza, a dopiero potem powinny być dobierane szkolenia dla zespołu, który powinien kształcić swe umiejętności nie tylko w oparciu o potrzeby bieżące ale także w oparciu o przyszłe zapotrzebowanie.
- Dlatego też należałoby rozważyć połączenie modeli wypracowywanych w jeden system składający się z następujących kroków:
 1. Zdiagnozowanie potencjału firmy i opracowanie strategii rozwoju firmy zgodnie z przyszłymi kierunkami rozwoju rynku regionalnego
 2. Wszechstronne zdiagnozowanie obecnego potencjału firmy (audyt wewnętrzny dotyczący przede wszystkim zaplecza technicznego, ludzkiego i organizacyjnego) oraz stopnia jego wykorzystania
 3. Zaplanowanie serii działań w tym inwestycyjnych, doradczych i szkoleniowych dla poszczególnych grup pracowników
 4. Przeprowadzenie szkoleń {3 segmenty: wzmacniające jednostkę w procesie zmiany (psychologiczne, motywacyjne,) zarządzania zmianą; wzmacniające obszar zarządzania, branżowe}

5. Prowadzenie monitoringu przez doradców procesu wdrażania uzyskanej na szkoleniach wiedzy i umiejętności
 6. Opracowanie poszczególnych kroków wdrażania strategii i monitoring w skali roku rozwoju firmy.
- Przekonanie przedsiębiorcy o konieczności planowania rozwoju strategicznego dopasowanego do potrzeb dynamiki rynku danego regionu (kontakt osobisty z właścicielem firmy) wydaje się być jednym z ważniejszych elementów projektu i może mieć w przyszłości znaczenie w skuteczności realizacji modelu wsparcia. Mała ilość uczestników konferencji rozpoczynającej pokazała, jak istotny jest kanał kontaktu osobistego. Jest to jednocześnie czasochłonny sposób rekrutacji, ale bardzo skuteczny. Wydaje się, że aby zaszła głębsza zmiana o jaką chodzi Partnerstwu model wsparcia powinien ujmować narzędzia, które pozwalają także na podniesienie świadomości przedsiębiorców w zakresie wartości tego wsparcia i rozbudzenia motywacji do skorzystania z niego.