

### ESP, czyli firma na zakręcie: outplacement dla pracodawców

Klimczuk, Andrzej; Skarzyński, Michał; Skalska, Agnieszka; Walczak, Agnieszka

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Klimczuk, A., Skarzyński, M., Skalska, A., & Walczak, A. (2015). *ESP, czyli firma na zakręcie: outplacement dla pracodawców*. Białystok: Narodowe Forum Doradztwa Kariery. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-49448-7>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

**ESP, CZYLI FIRMA NA ZAKRĘCIE**  
OUTPLACEMENT DLA PRACODAWCÓW

Białystok 2015

**Redakcja naukowa**  
Michał Skarzyński

**Autorzy**

Andrzej Klimczuk: rozdziały: 2.1, 3.1, 3.2

Michał Skarzyński: rozdziały: 1, 2.2, 2.3, 3.3

Agnieszka Skalska: rozdział: 2.2

Agnieszka Walczak: rozdział: 2.2

Copyright © by Narodowe Forum Doradztwa Kariery

Białystok 2015

[www.nfdk.pl](http://www.nfdk.pl)

**ISBN 978-83-941065-5-3**

Niniejsza publikacja jest efektem badań i analiz przeprowadzonych w ramach współpracy ponadnarodowej, w projekcie innowacyjnym PO Kapitał Ludzki PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu, finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

*Projekt okładki*  
Łukasz Popko

*Druk i oprawa*

Drukarnia Cyfrowa Partner Poligrafia, ul. Zwycięstwa 10, Białystok

*egzemplarz bezpłatny*



## **SPIS TREŚCI**

<b>WPROWADZENIE.....</b>	<b>5</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. INNOWACYJNY MODEL WSPARCIA FIRMY .....</b>	<b>9</b>
1.1. Model EWALUACJI kompetencji w firmie .....	13
1.2. Model STRATEGII adaptacyjnej firmy .....	29
1.3. Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy.....	40
<b>ROZDZIAŁ 2. UZASADNIENIE I OCENA MODELU .....</b>	<b>49</b>
2.1. Bariery i wyzwania outplacementu w badaniach firm podlaskich .....	49
2.1.1. Ocena działań diagnostycznych i doradczych.....	66
2.1.2. Ocena działań restrukturyzacyjnych.....	71
2.1.3. Ocena działań szkoleniowych .....	76
2.2. Inspiracje angielskie dla modelu ESP_Firma .....	82
2.3. Ewaluacja modelu ESP_Firma.....	110
<b>ROZDZIAŁ 3. WDRAŻANIE MODELU.....</b>	<b>137</b>
3.1. Czynniki utrudniające wdrażanie outplacementu w firmach .....	137
3.2. Bariery i możliwości rozwoju outplacementu dla firm .....	140
3.3. Rekomendacje wdrożeniowe .....	143
3.3.1. Rekomendacje dla DORADCÓW KOMPETENCJI.....	143
3.3.2. Rekomendacje dla KOORDYNATORÓW OCENY .....	147
3.3.3. Rekomendacje dla TRENERÓW INTERMENTORINGU ...	150
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>157</b>
<b>SPIS TABEL.....</b>	<b>159</b>
<b>SPIS WYKRESÓW .....</b>	<b>159</b>



## WPROWADZENIE

Niniejsza publikacja prezentuje innowacyjny model wsparcia FIRM w czasach dekonstrukcji gospodarczej wypracowany i testowany w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu”, realizowanego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Liderem projektu było Narodowe Forum Doradztwa Kariery realizujące badania i przeprowadzające eksperyment społeczny wraz z partnerami ponadnarodowymi i partnerami krajowymi: *Izbą Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku* oraz *Open Education Group Sp. z o.o.* Celem projektu było adaptowanie, utworzenie, testowanie, a następnie upowszechnienie i wdrożenie na terenie województwa podlaskiego do VI 2015 r. dwóch modeli outplacementu dla pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne. W publikacji zaprezentowano jeden z dwóch wypracowanych w projekcie modeli, jakim jest model wsparcia firm w kontekście wyników badań regionalnych, angielskich inspiracji będących efektem trzyletniej współpracy ponadnarodowej z *Accelerated Learning Systems Ltd. (ALS)* z Wielkiej Brytanii oraz wyników rocznego testu w podlaskich firmach sformułowanych w drodze ewaluacji narzędzi składających się na model ESP\_Firma. W wyniku tych kompleksowych badań określono trzy etapy modelowej interwencji outplacementu (ESP):

- Instrumenty EWALUACYJNE (E): diagnostyczno-doradcze, związane z oceną (bilansem) zasobów kompetencyjnych firmy w obliczu zmiany gospodarczej.
- Instrumenty STRATEGICZNE (S): planistyczne i zarządcze związane z planowaniem nowych obszarów działań gospodarczych (nowych produktów lub usług) w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby firmy.
- Instrumenty PRZYŚPIESZAJĄCE (P): szkoleniowe (innowacyjne metody szybkiego uczenia się organizacji w ramach intermentoringu) wspierające strategię i plan działania określone opracowane w drugim kroku zmiany w działalności firmy.

Publikacja stanowi praktyczny instruktaż zastosowania innowacji wraz z rekomendacjami wdrożeniowymi wynikającymi z oceny modelu. Adresatami wskazówek wdrożeniowych są w tym przypadku trzy grupy specjalistów - potencjalnych użytkowników trzech pakietów narzędzi składających się na model:

- **DORADCY KOMPETENCJI** – stosujący narzędzia ewaluacyjne i diagnostyczne związane z pierwszym etapem modelu, w szczególności specjaliści, doświadczeni praktycy, mistrzowie zawodu określający profil kompetencyjny poszczególnych stanowisk pracy – w ujęciu autorskiego, dostosowanego do specyfiki organizacji katalogu kompetencji technologicznych i organizacyjnych oraz związanych z nimi zadań zawodowych, pożądanych cech psychofizycznych i wiedzy niezbędnych do prawidłowego wykonywania tych zadań. Ewaluacja kompetencji dostępnych w firmie przesuwają akcenty z poziomu zawodów na poziom szczegółowych kompetencji i zadań zawodowych opisujących rzeczywiste stanowiska pracy, często wykraczające poza jeden, wąsko zdefiniowany zawód.
- **KOORDYNATORZY oceny** – stosujący narzędzia strategiczne i planistyczne, w szczególności instrumenty związane z analizą mocnych i słabych stron kompetencyjnych organizacji w kontekście nowych wyzwań rynkowych. Analiza strategiczna kompetencji przenosi akcenty z redukcji kosztów i zwolnień na przesunięcia wewnątrz firmy w obszary nowych produktów i usług, a tym samym proponuje nowe, rozwojowe i profilaktyczne rozumienie outplacementu wewnętrznego.
- **TRENERZY INTERMENTORINGU** – stosujący narzędzia edukacyjne wykorzystujące wewnętrzny potencjał organizacji do uczenia się (siebie) w strategicznych dla firmy obszarach nowych produktów i usług. Intermentoring przesuwają akcenty z paradygmatu redukcji kosztów uzyskanej poprzez zwolnienia pracowników na przekwalifikowanie personelu z wykorzystaniem liderów wiedzy i zdolności organizacji do uczenia się, a tym samym do redukcji kosztów związanych ze zdobywaniem nowych rynków.

Powyższe zestawienie etapów modelowej interwencji ukazuje bogactwo wypracowanych rozwiązań i kompleksowość przyjętego w projekcie podejścia do złożonego i trudnego problemu gospodarczego i społecznego. Zaproponowane rozwiązanie, obok zagadnień ekonomicznych związanych z redukcją kosztów działalności organizacji w kryzysie, proponuje inne wartości związane ze zwiększeniem adaptacyjności

organizacji z poszanowaniem kluczowych zasobów firmy, jakimi są kompetencje pracowników. Podejście to sprawia, że przedstawiony tu model outplacementu wewnętrznego to działanie o charakterze profilaktycznym, zmniejszającym negatywne skutki społeczne zwolnień grupowych oraz ułatwiającym podejmowanie nowych wyzwań, którym poświęcono analogiczną publikację kierowaną do specjalistów pracujących z PRACOWNIKIEM zagrożonym utratą pracy.

Interdyscyplinarność prezentowanego modelu jest w istocie zaproszeniem szerokiej grupy potencjalnych użytkowników – szerokiego spektrum specjalistów i instytucji – do lektury i zastosowania w praktyce niniejszego podręcznika. Waler użytkowy opracowania zwiększono dzięki wskazówkom dotyczącym możliwych zmian i modyfikacji w zaproponowanych rozwiązaniach, wtedy gdy będzie trzeba je dostosować do nowych realiów gospodarczych czy finansowych lub kryteriów wyboru projektów unijnych, które mogłyby w przyszłości nawiązywać do wypracowanych rozwiązań. Potencjalny użytkownik znajdzie także informacje na temat przybliżonych kosztów czy działań niezbędnych do zastosowania zaproponowanych innowacji.

Rekomendacje kierowane są więc do interdyscyplinarnego zespołu specjalistów realizujących wspólnie proces wsparcia firm w zakresie *rozumienia potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstw*. Wysoki potencjał kooperacyjny modelu w zakresie rozwiązań internetowych, tworzący zachęty i warunki do współpracy kilku firm bilansujących kompetencje w ramach grup branżowych, klastrów czy obszarów funkcjonalnych w regionie tworzy obiecującą perspektywę wykorzystania zaprezentowanego w tej publikacji modelu, jako *nowego instrumentu zarządzania rozwojem kompetencji w regionie*.

*Michał Skarzyński*





## ROZDZIAŁ 1. INNOWACYJNY MODEL WSPARCIA FIRMY

„INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu” to przedsięwzięcie projektowane w okresie, gdy Polska ogłoszona została „Zieloną Wyspą”. Dobre nastroje powinien był psuć fakt, że wyspy w istocie nie oblewało morze, ale wszechobecny kryzys, który z czasem miał dotknąć polskich przedsiębiorców. Widmo kryzysu skłaniać musiało do zmiany kierunków i celów obranych w czasach prosperity oraz beztrudnej konsumpcji podsyconej szerokim strumieniem środków pomocowych płynących z Unii Europejskiej. Stańliśmy na zakręcie. Projekt ten pokazuje bezpieczne i skuteczne metody wyjścia z zakrętu, a kontestacja utartych definicji, schematów i stereotypowych reakcji w kryzysie jest punktem wyjścia zaproponowanych innowacji.

Piosenka „*Na zakręcie*” ze słowami Agnieszki Osieckiej stanowiąca motto projektu (*A ja jestem, proszę pana, na zakręcie. Moje prawo to jest pańskie lewo. Pan widzi: krzesło, ławkę, stół, a ja – rozdarte drzewo...*) ukazuje problem rozbieżności postrzegania tej samej rzeczywistości przez uczestnika i obserwatora sytuacji kryzysowej ujętej w metaforze „bycia na zakręcie”. Definicja systemu bezpieczeństwa jazdy, stanowiąca drugie motto projektu (*ESP – Electronic Stability Program – układ stabilizujący tor jazdy samochodu podczas pokonywania zakrętów oraz jazdy po nawierzchniach o zróżnicowanej przyczepności*) ukazuje naukowe podejście do problematyki pokonywania zakrętów. Eksperci bezpiecznej jazdy wskazują na trzy kroki pokonywania zakrętu: przed zakrętem zwolnij i oceń sytuację, wykonaj łagodny skręt odpowiednio do narzuconego i nowego toru jazdy, a wychodząc z zakrętu, przyśpiesz. Na potrzeby słabszych kierowców lub zaskoczonych nagłą koniecznością manewru opracowano system kontroli trakcji ESP zapewniający optymalne bezpieczeństwo przy możliwie największej prędkości na zakręcie. ESP, początkowo stosowany w rajdach samochodowych, przeszedł do codziennych zastosowań i używany jest dziś nieświadomie przez większość kierowców. Czy podobny system ESP można zastosować poza motoryzacją w pokonywaniu zakrętów życia? Zacytowany

tekst Agnieszki Osieckiej ukazuje poznawczą i emocjonalną przemianę uczestnika trudnej sytuacji w modelu trzech kroków wychodzenia z zakrętu – od zwolnienia w pesymizmie „rozdartego drzewa” poprzez dostrzeżenie „światel rozmaitych możliwości” po duchowo odświeżony pośpiech a nawet konkurencję „przetrzeć oczy, umyć zęby, nim (inni) robotnicy wstaną”.

Wypracowanie nowego modelu *wychodzenia z zakrętu* - FIRMY w kryzysie lub PRACOWNIKA zwalnianego z pracy - w oparciu o szerokie inspiracje poezji i motoryzacji a także innowacyjne zastosowanie światowych metod sprawdzonych w innych obszarach kształcenia to kluczowe wyzwanie prezentowanego przedsięwzięcia, określające dwa kierunki działań badawczych, testujących i wdrożeniowych podjętych w projekcie:



Badania prowadzone w projekcie wskazały, iż gospodarka UE stoi w obliczu największego w jej historii kryzysu, który wymusi w najbliższych latach restrukturyzację 20% firm, w tym zwolnienia grupowe i wzrost bezrobocia. W momencie przygotowania projektu - w ciągu roku bezrobocie wzrosło w 12 krajach Unii łącznie o blisko milion osób. W województwie podlaskim bezrobocie do grudnia 2012 r. wzrosło z 13,2% do 14,6%, a liczba osób tracących pracę z powodów leżących po stronie pracodawcy wzrosła w ciągu roku o 36%. Polska jako „Zielona Wyspa” w Unii może korzystać z doświadczeń innych krajów w redukcji zatrudnienia i poszukiwać dobrych praktyk outplacementu w Grecji czy Portugalii, zmuszonych z powodu zadłużenia publicznego (Portugalia 84,6% – czwarte co do wielkości w Unii, w Polsce 57%) do zwolnień monitorowanych czy programów wsparcia restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw. Ministerstwo Spraw Zagranicznych zakładało dalszy spadek PKB w Portugalii o 2,8% w 2012 r. i wzrost bezrobocia. Obserwowanie tych procesów to szansa i prawo wynikające z członkostwa w UE i nie można go zaniechać w obliczu kryzysu. Spoglądanie na północ Europy w poszukiwaniu klasyki outplacementu (UK) oraz naj-

nowszych rozwiązania outplacementu na południu (Portugalia) daje woj. podlaskiemu szansę szybszego pokonania zakrętu, jakim jest nadchodzący kryzys, i zdobycie przewagi konkurencyjnej w skracaniu dystansu do Polski i Europy. W wyścigach bolidów bez najmocniejszego silnika nie da się wyprzedzić konkurentów na prostej, a można ich pokonać tylko odpowiednim manewrem na zakręcie. Powyższy paradygmat jest uzasadnieniem dla wysiłku poszukiwania skuteczniejszych metod outplacementu w UE. Przewidywanie zmiany gospodarczej oraz przygotowanie się do rozwoju w nowych warunkach to działania charakterystyczne dla regionów opartych na wiedzy. „Wiedza dla rozwoju” płynąca z dobrych praktyk i testów zwiększa szansę poprawnego manewru oraz poprawienia pozycji za zakrętem. Wypracowanie nowych rozwiązań outplacementu wymaga analizy tych dotychczasowych i zrozumienia przyczyn ich niskiej skuteczności. Najprostsza definicja outplacementu<sup>1</sup> wskazuje na „łączenie w jeden program” doradztwa zawodowego, szkolenia czy pośrednictwa pracy (obligatoryjne) oraz wsparcia psychologicznego czy dotacji na firmę (dodatkowe). Dzięki kompleksowości programu zwiększa się efektywność wsparcia i jest to już standard wszystkich projektów realizowanych w ramach PO KL, choć jego efektywność (20-50%), niestety, nie jest większa niż efektywność innych projektów dla osób bezrobotnych. Analizując dobre praktyki outplacementu z podręcznika MRR, należy zauważyć, że wszystkie programy outplacementu skierowane są dziś na pracownika, co w praktyce przesuwają akcenty ze wsparcia firmy na profilaktykę bezrobocia (VI POKL), co ma niewiele wspólnego ze wsparciem restrukturyzacji firmy (VIII POKL). Brak na rynku modelu outplacementu kierowanego do firm, wspierającego ich restrukturyzację. Istnieje więc konieczność rozszerzenia podręcznikowej definicji outplacementu i powrót do źródeł outplacementu poprzez przesunięcie akcentu z pracownika na firmę. Nie ma ogólnodostępnych narzędzi oceniających potencjał do zmiany w oparciu o istniejące w firmie kompetencje. Potwierdzają to przeprowadzone badania: tylko co trzeci pracodawca (31%) kojarzy outplacement z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a tylko 14% badanych firm ocenia profile kompetencyjne i próbuje zarządzać kompetencjami w kryzysie (większość tych firm ogranicza się do oceny okresowej pracowników, a tylko 12% poszukiwało nowej strategii). Dzieje się tak, gdyż usługi dostępne w tym zakresie są kosztowne, przez co pomijane w kryzysie. Konieczne

---

<sup>1</sup> *Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010, s. 11-12.

jest wypracowanie dostępnych i tanich narzędzi ewaluacyjnych, umożliwiających firmom samoocenę na potrzeby modernizacji. Brak na rynku tanich narzędzi budowania strategii zmiany bazującej na kompetencjach w firmie, dlatego też firmy ograniczają się do redukcji kosztów poprzez zwolnienia grupowe, a pomijają możliwość przesunięcia pracowników zgodnie z kierunkiem zmiany. W efekcie nie modernizują się, lecz ograniczają swoją działalność, a przez to zwiększają bezrobocie i tracą siły na pokonanie kryzysu. Konieczne są więc ogólnodostępne narzędzia zarządzania kompetencjami firmy w obliczu zmiany oraz doradcze i edukacyjne narzędzia wspierające rozwój firmy. Należy wypracować tanie narzędzia edukacyjne oparte na modelu samodzielnego (wewnętrznego) uczenia się firmy.

Zważywszy na zdefiniowane trzy typowe grupy barier w obszarze interwencji przetestowano model kompleksowych działań (ESP): diagnostyczno-oceniających (E jak ewaluacja), planistyczno-doradczych (S jak strategia) oraz edukacyjno-motywacyjnych (P jak przyśpieszenie). W tym sensie zintegrowane instrumenty outplacementu służą przede wszystkim firmom, a trzy poziomy interwencji rozszerzają grupę potencjalnych użytkowników o specjalistów w dziedzinie oceny i audytu (audytor), planowania strategicznego (doradca biznesowy) oraz szkoleń (trener). Dlatego też w modelu outplacementu dla firm zaproponowano trzy pakiety innowacyjnych narzędzi:

## **„E” jak EWALUACJA**

### **Model EWALUACJI kompetencji w firmie (PF1)**

Innowacja tego modelu związana jest z adaptacją sprawdzonego w UE rozwiązania w zakresie zarządzania kompetencjami do nowego obszaru, jakim jest outplacement wewnętrzny i przesuwanie pracowników ze stanowisk nadwyżkowych w obszary kompetencji deficytowych w firmie. Zastosowanie modelu Drzewa Kompetencji w kontekście rynkowym (analiza podaży i popytu na kompetencje w firmie – reorientacja zawodowa wewnątrz firmy) oraz rozwojowym (przesuwanie nadwyżki personelu w obszary rozwojowe, identyfikacja tzw. starterów wewnętrznych w firmie – specjalizacje, produkty, usługi kreujące obszary wzrostu firmy w nowych realiach rynkowych – dostosowanie usługi i produktu do nowych wyzwań kryzysu). Innowacją jest więc zastosowanie sprawdzonych rozwiązań zarządzania kompetencjami w nowym obszarze (jakim jest modernizacja, restrukturyzacja zatrudnienia) i nowej grupy specjalistów (menedżerowie, pracownicy strategiczni, analitycy rynku – w miejsce pracowników HR, kadrowych) poprzez powiązanie tego etapu

wsparcia (E) z kolejnym etapem modelu, jakim jest planowanie strategiczne zmiany (S), w oparciu o zidentyfikowane (ocenione) zasoby firmy. Dodatkowym obszarem innowacji jest wypracowanie komputerowych oraz zdalnych (internetowych) aplikacji dla tego etapu modelu. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest innowacyjny produkt (PF1): Model EWALUACJI firmy.

## **„S” jak STRATEGIA**

### **Model STRATEGII adaptacyjnej w firmie (PF2)**

Innowacja tego modelu związana jest z implementacją Drzewa Kompetencji w obszar planowania strategicznego. Implementacja taka jest powszechnie stosowana w ramach Indywidualnych Planów Działań (IPD), w ramach indywidualnego doradztwa zawodowego. Innowacją jest więc w tym przypadku zastosowanie sprawdzonego modelu (diagnoza zasobów – plan działań) w nowym obszarze, jakim jest zarządzanie firmą. Specjalna aplikacja komputerowa generująca analizę SWOT z wykorzystaniem danych z Drzewa Kompetencji oraz wskazująca obszary wsparcia w ramach trzeciego etapu modelu (Intermentoring). Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest innowacyjny produkt (PF2): Model STRATEGII adaptacyjnej i zmiany w firmie.

## **„P” jak PRZYŚPIESZENIE**

### **Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy (PF3)**

Instrumenty edukacyjne dla firm. Innowacja tego modelu związana jest z zastosowaniem intermentoringu w szkoleniach wewnętrznych przygotowujących pracowników firmy do zmiany, przy czym powiązania intermentoringu generowane są przez program komputerowy wykorzystujący dane z Drzewa Kompetencji i Strategii Zmiany. Innowacją w tym przypadku (obok rozwiązań ICT) jest adaptacja metody intermentoringu do zarządzania kompetencjami w firmie na rzecz modernizacji produktów i usług. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest narzędzie komputerowe, innowacyjny produkt (PF3): Model przyspieszenia rozwoju firmy.

## **1.1. Model EWALUACJI kompetencji w firmie**

Model Ewaluacji Firm rozumiany jako modelowy schemat działań, jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań ewaluacji i bilansowania kompetencji w firmie. Jest to pakiet narzędzi do oceny kompetencji z bazą blisko 9 tysięcy kompetencji i cech składających się na 1296 za-

dań zawodowych (technologicznych i organizacyjnych) w 144 zawodach sklasyfikowanych w 12 branżach kluczowych dla rozwoju regionu. Pakiet wszystkich narzędzi służących do przygotowania strategicznej (ukierunkowanej) oceny kompetencji wybranej grupy pracowników w wybranym obszarze kompetencyjnym wraz z narzędziami do analizy i obrazowania wyników w formie Drzewa Kompetencji został zintegrowany na platformie zdalnej w Internecie (wersja on-line) lub w programie komputerowym (wersja off-line na zewnętrznej przenośnej pamięci), do zastosowania w niewielkiej firmie lub w sytuacji, gdy korzystanie z rozwiązań internetowych nie jest możliwe lub nie jest wskazane ze względu na wewnętrzną politykę firmy. Narzędzia diagnozy i oceny kompetencji firmy kierowane są osób zarządzających firmą (pracodawcy, HR, menedżerowie) oraz do specjalistów wspierających proces restrukturyzacji firmy pochodzących z instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych i doradczych wspierających biznes. W instytucjach tych brak narzędzi diagnostycznych określających kapitał ludzki w firmie i wspierających zarządzanie kompetencjami. W istniejącej praktyce społecznej stosuje się wobec tej grupy typowe narzędzia doradztwa personalnego, które są kosztowne, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do tego typu usług, co jest kluczową barierą w dobie kryzysu, gdy firma poszukuje redukcji kosztów. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania, co istotnie zwiększa szanse na alternatywne kierunki zmian w stosunku do redukcji personelu. Model ten wspiera zastosowanie kolejnych innowacyjnych produktów związanych z zarządzaniem zmianą modernizacyjną w firmie, jakimi są: (PF2) Model Strategii Adaptacyjnej i Zmiany w Firmie oraz (PF3) Model Przyspieszenia Rozwoju Firmy. Narzędzia te współpracują poprzez odzwierciedlenie (uwzględnienie) wyników zastosowania jednego narzędzia w drugim, według logiki działania: ocen zasoby ⇒ podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny ⇒ szybciej rozwijaj zasoby w kierunkach strategicznych dla firmy. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Metoda oceny kompetencji w firmie, rozumianych jako kluczowe zasoby firmy w czasie kryzysu i w procesie modernizacji, jest jednym z etapów modernizacyjnych – jednym z trzech kroków zmierzających do optymalnego korzystania z kompetencji wszystkich pracowników firmy (w obszarach strategicznych dla firmy – kompetencje kluczowe dla przetrwania firmy lub dla nowych obszarów produkcji i usług niezbędnych w nowej rzeczywistości rynkowej) – co pozwala na zapobieganie nieprzemyślanym, pochopnym zwolnieniom pracowników. Narzędzie o charakterze analitycznym, ukazującym strategiczne kompetencje w postaci drzewa, umożliwia zlokalizowanie luk kompetencyjnych w obszarach strategicznych oraz planowanie szkoleń zapewniających oczekiwany poziom kompetencji w wybranym obszarze. Możliwość porównywania pracowników w strategicznych obszarach kompetencyjnych (SWOT, strategia), diagnozowania potencjalnych mentorów oraz uczniów, pozwala na planowanie szkoleń wewnętrznych (Intermentoring), czyli procesu samokształcenia firmy, jako najtańszej i najszybszej formy edukacyjnej w czasie dekonunktury. Przyspiesza to reakcję firmy na zmianę gospodarczą oraz obniża koszty ekonomiczne i społeczne tej reakcji dzięki optymalnemu wykorzystaniu personelu poprzez przesunięcie pracowników do obszarów zapewniających przetrwanie lub rozwój firmy. W powyższej logice ocena kompetencji pracowników nie jest ich weryfikacją czy selekcją na potrzeby zwolnień, lecz pierwszym etapem skutecznego outplacementu wewnętrznego związanego z przesuwaniem pracowników na nowe, strategiczne dla firmy obszary pracy.

Model Ewaluacji Firm jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań ewaluacji (oceny) kompetencji w firmach na rzecz poszukiwania nowych możliwości rozwojowych w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia oceny kompetencji, kierowane do specjalistów wspierających proces restrukturyzacji firmy pochodzących z publicznych instytucji rynku pracy, jak też z instytucji szkoleniowych i doradczych wspierających biznes. Jednocześnie narzędzia te kierowane są do osób zarządzających firmami. Zarówno w firmach, jak i w instytucjach działających na rynku doradztwa personalnego brak narzędzi diagnostycznych określających kapitał ludzki w firmie i wspierających zarządzanie kompetencjami. W istniejącej praktyce społecznej stosuje się typowe narzędzie doradztwa personalnego, które są kosztowne, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do tego typu usług, co jest kluczową barierą w dobie kryzysu, gdy firma poszukuje redukcji kosztów. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty ich zastosowania, co istotnie zwiększa



szanse na alternatywne kierunki zmian w stosunku do redukcji personelu.

### **ELEMENTY modelu**

W ramach pierwszego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z oceną kompetencji dostępnych w firmie. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej ułatwiającej proces zarządzania oceną w dużych organizacjach z rozproszonymi stanowiskami pracy. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

### **PROGRAM KOMPUTEROWY Drzewo Kompetencji (OFF-line)**

Program komputerowy Drzewo Kompetencji to metoda opisu i pomiaru kompetencji w firmie ułatwiająca zarządzanie nimi. Drzewo Kompetencji (drzewo wiedzy – TREE SKILL) jest sposobem reprezentowania kompetencji w firmie, w strukturze drzewiastej, pozwalające odróżnić wspólne kompetencje (związane z działalnością podstawową) i kompetencje specyficzne, na których można oprzeć zmianę. Zgodnie z założeniami teoretycznymi każdy element drzewa (liść) reprezentuje kompetencje. Drzewo jest sporządzane zgodnie z zasadami: kolor i odległość od pnia głównych konarów ukazuje częstość (specjalizację) kompetencji w firmie oraz powiązania pomiędzy pracownikami. Wiedza na ten temat ułatwia rekrutację wewnętrzną w przypadku restrukturyzacji i przesunięcia na inne, nowe stanowiska. W ramach przygotowania narzędzia opracowano baterię testów diagnostycznych uwzględniających specyfikę grupy docelowej: pracodawców i menedżerów HR firm zagrożonych restrukturyzacją lub modernizacją w obliczu kryzysu oraz firm przewidyujących zmianę i zarządzających nią. Program komputerowy jest programem w wersji off-line na nośniku pamięci typu pendrive.

W ramach narzędzia, baterii testów, opracowano kwestionariusze i testy dotyczące takich obszarów, jak: kompetencje formalne, kompetencje nieformalne, wiedza, wiedza ukryta, zadania zawodowe rozumiane jako elementy Drzewa Kompetencji. Opracowanie narzędzia w formie programu komputerowego ułatwi samodzielne zastosowanie narzędzia przez użytkowników w sytuacji kryzysu. Narzędzie to zawiera pakiet 5 narzędzi diagnostyczno-oceniających dla firm, dla pracowników oraz menadżerów:

- **KOMPETENCJE FORMALNE** – to wiedza i umiejętności potwierdzone dokumentem, zdobyte w toku formalnej edukacji. Kwalifikacje zdobyte w formach szkolnych oraz pozaszkolnych, takich jak: szkolenia, kursy zawodowe, uprawnienia związane z certyfikatem, egzaminem specjalistycznym związane z prawem do obsługi konkretnych urzędów, świadczenia usług specjalistycznych czy stosowania procedur regulowanych przepisami prawa.
- **KOMPETENCJE NIEFORMALNE** – to wiedza i umiejętności zdobyte w toku pracy, w życiu zawodowym, niepotwierdzone dokumentem; doświadczenia zawodowe związane z wykonywaniem w praktyce zadań zawodowych; hobby związane ze stosowaniem technologii, sprawności, obsługi urzędów.
- **WIEDZA** – zasób informacji, znajomość teorii i procesów technologicznych, zdobyte w drodze nauki; wiedza praktyczna zdobyta w drodze praktyki i dotycząca praktycznych uwarunkowań, zasad stosowania wiedzy teoretycznej, procedur, teorii w praktyce poparta doświadczeniem; zainteresowania i hobby, czyli wiedza specjalistyczna, rozwijana systematycznie, niezwiązana bezpośrednio z wykształceniem czy pracą.
- **WIEDZA NIEJAWNA** o firmie – związana ze stażem pracy oraz zrozumieniem specyfiki, przewagi konkurencyjnej firmy; kultura organizacyjna to wiedza dotycząca specyfiki organizacyjnej firmy – relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, oceny i awansu, współpracy w firmie; klienci – to wiedza związana ze strategicznymi klientami firmy; rozwój – to wiedza związana ze strategicznymi kierunkami rozwojowymi firmy, planami na przyszłość.
- **ZADANIA ZAWODOWE** – z podziałem na zadania technologiczne związane ze specyfiką zawodu (czynności związane z obsługą urzędów, maszyn, technologią i metodami pracy w konkretnym zawodzie) oraz zadania organizacyjne związane z czynnościami, procesami o charakterze zarządczym, organizacyjnym, przygotowawczym powiązanych z konkretnymi zadaniami technologicznymi, jak też bardziej uniwersalne, ogólne, charakterystyczne dla danej branży lub poziomu wykształcenia. Każde zadanie technologiczne i organizacyjne podzielone jest na kompetencje szczegółowe – szczegółowe zadania i czynności, etapy lub umiejętności niezbędne do poprawnego

wykonania danego zadania zawodowego. Na każdy zawód składa się 9 zadań zawodowych – 6 zadań technologicznych oraz 3 zadania organizacyjne (wraz kilkudziesięcioma kompetencjami szczegółowymi składającymi się na te zadania). Zadania zawodowe zgrupowane są w 144 zawodach w 12 branżach (w każdej z 12 branż opisano 12 zawodów). Użytkownik narzędzia ma do wyboru (na etapie oceny lub projektowania obszaru oceny) następujące branże i zawody: budowlana – (1) betoniarz-zbrojarz; (2) brukarz; (3) glazurnik; (4) kamieniarz; (5) malarz budowlany; (6) malarz-tapeciarz; (7) monter instalacji i urządzeń sanitarnych; (8) monter izolacji budowlanych; (9) monter – instalator urządzeń technicznych w budownictwie wiejskim; (10) murarz; (11) posadzkarz; (12) tynkarz; drzewna i meblarska – (1) cieśla; (2) dekarz; (3) drwal; (4) operator maszyn do produkcji płyt i sklejek; (5) parkieciarz; (6) stolarz; (7) stolarz budowlany; (8) stolarz galanterii drzewnej; (9) stolarz meblowy; (10) tapicer; (11) technik leśnik; (12) technik technologii drewna; elektryczna i elektroniczna – (1) elektromechanik pojazdów samochodowych; (2) elektromechanik sprzętu gospodarstwa domowego; (3) elektromonter instalacji elektrycznych; (4) inżynier mechatronik; (5) mechanik automatyki przemysłowej i urządzeń precyzyjnych; (6) mechanik urządzeń klimatyzacyjnych; (7) monter elektronik; (8) monter mechatronik (9) operator obrabiarek sterowanych numerycznie; (10) technik elektronik; (11) technik elektryk; (12) technik mechatronik; handel – (1) ekspedytor sprzedaży wysyłkowej/internetowej; (2) handlowiec; (3) kasjer handlowy; (4) kierowca samochodu ciężarowego; (5) magazynier; (6) organizator obsługi sprzedaży internetowej; (7) pracownik punktu skupu; (8) przedstawiciel handlowy; (9) specjalista do spraw marketingu i handlu; (10) spedytor; (11) sprzedawca; (12) technik logistyk; informatyczna – (1) administrator baz danych; (2) administrator sieci informatycznej; (3) administrator systemów komputerowych; (4) grafik komputerowy; (5) konserwator systemów komputerowych i sieci; (6) monter sieci i urządzeń telekomunikacyjnych; (7) operator wprowadzania danych; (8) programista; (9) projektant stron internetowych; (10) projektant systemów komputerowych; (11) technik informatyk; (12) technik teleinformatyk; maszynowa i mechaniczna – (1) blacharz samochodowy; (2) diagnosta samochodowy; (3) frezer; (4) lakiernik samochodowy; (5) maszynista maszyn offsetowych; (6)

mechanik pojazdów samochodowych; (7) mechanik silników spalinowych; (8) monter instalacji gazowych; (9) spawacz; (10) ślusarz; (11) ślusarz galanterii metalowej; (12) tokarz;

medyczna i rehabilitacyjna – (1) asystent osoby niepełnosprawnej; (2) dietetyk; (3) fizjoterapeuta; (4) kosmetolog; (5) masażysta; (6) opiekun w domu pomocy społecznej; (7) pielęgniarka; (8) pielęgniarka specjalista pielęgniarstwa geriatrycznego; (9) pielęgniarka specjalista pielęgniarstwa onkologicznego; (10) pielęgniarka specjalista pielęgniarstwa opieki paliatywnej; (11) technik fizjoterapii; (12) technik usług kosmetycznych;

spożywcza – (1) biotechnolog; (2) barman; (3) cukiernik; (4) inżynier inżynierii chemicznej; (5) kelner; (6) kucharz; (7) kucharz małej gastronomii; (8) organizator usług gastronomicznych; (9) piekarz; (10) przetwórcza ryb; (11) rolnik produkcji roślinnej i zwierzęcej; (12) rzeźnik- wędliniarz;

turystyczna – (1) animator kultury; (2) kierowca autobusu; (3) kierowca samochodu osobowego; (4) organizator obsługi turystycznej; (5) organizator usług hotelarskich; (6) organizator usług cateringowych; (7) pilot wycieczek; (8) pokojowa; (9) pracownik informacji turystycznej; (10) pracownik pomocniczy obsługi hotelowej; (11) prowadzący zakład hotelarski/gastronomiczny; (12) szef kuchni;

usługi dla firm – (1) ankieter; (2) doradca podatkowy; (3) pracownik biurowy; (4) sekretarka; (5) specjalista BHP; (6) specjalista ds. rachunkowości; (7) specjalista ds. integracji z UE; (8) specjalista ds. reklamy; (9) specjalista ds. rekrutacji; (10) specjalista ds. ochrony środowiska; (11) telemarketer; (12) trener;

usługi dla ludności – (1) agent ubezpieczeniowy; (2) broker ubezpieczeniowy; (3) doradca rolniczy; (4) doradca zawodowy; (5) gospodarz domu; (6) opiekunka domowa; (7) opiekunka dziecięca; (8) opiekunka dziecięca domowa; (9) opiekunka środowiskowa; (10) psychoterapeuta; (11) technik architektury krajobrazu; (12) terapeuta zajęciowy;

usługi rzemieślnicze – (1) bukietarz-florysta; (2) fotograf; (3) fryzjer; (4) kaletnik; (5) koronkarka; (6) koszykarz-plecionkarz; (7) kowal; (8) krawiec; (9) kuśnierz; (10) szewc; (11) zegarmistrz; (12) złotnik-jubiler.

Łącznie w narzędziu mamy do dyspozycji, w ocenie i analizie zasobów firmy, 1296 zadań zawodowych podzielonych na zadania technologiczne i organizacyjne oraz blisko 9 tysięcy kompetencji szczegółowych i cech psychofizycznych. Każdy zawód opisany jest więc przez 9 zadań

zawodowych (do których dołączono średnio po 7 kompetencji szczegółowych) oraz przez 9 cech psychofizycznych kluczowych dla danego zawodu, pogrupowanych w 3 bloki: Osobowość i Predyspozycje Psychiczne (na przykład: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość, etc.) Uzdolnienia Poznawcze (na przykład: wyobrażenia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi, etc.) oraz Sprawności Fizyczne (na przykład: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks, etc.). Uwzględnienie w opisie cech psychofizycznych optymalnych dla danego zawodu ułatwia opracowanie profilu zawodowego dla danego stanowiska (rekrutacja, w tym rekrutacja wewnętrzna) oraz trafne zarządzanie personelem z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością w firmie (płeć, wiek, kultury i wyznania), co może mieć kluczowe znaczenie dla firm w obliczu zmian społecznych (starzenie się zasobów pracy, przygraniczny charakter regionu) oraz nowych wyzwań, takich jak wydłużenie wieku emerytalnego czy ergonomia w pracy dla osób niepełnosprawnych lub powyżej 50. roku życia.

### **KONTENT ZDALNY e-Drzewo Kompetencji (ON-line)**

Dodatkowo opracowana została wersja internetowa (zdalna) baterii testów opracowanych w ramach narzędzia komputerowego Drzewo Kompetencji zawierającego moduły: *kompetencje formalne*, *kompetencje nieformalne*, *wiedza*, *wiedza ukryta*, *zadania zawodowe* rozumiane jako elementy Drzewa Kompetencji. Opracowanie narzędzia w formie komputerowej aplikacji internetowej ułatwi samodzielne zastosowanie narzędzia przez grupę docelową, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji kryzysu, gdy doradca zewnętrzny jest trudno dostępny (koszty, czas, brak motywacji, wycofanie). Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-Edukacji i e-Biznesu w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Osoba chcąc skorzystać z aplikacji powinna wejść na stronę <http://www.innowacjenazakrecie.pl>, następnie wybrać strefę *Firma* i zakładkę *Platforma*. Aplikacja zdalna umożliwi nadanie uprawnień koordynatorów oceny kierownikom działów kadr, HR, menedżerom, którzy określają, jakie kwestionariusze będą w firmie wypełniane. Wykonanie tego zadania stanowi element produktu finalnego PF\_2 Model Strategii Adaptacyjnej i Zmiany w Firmie. Koordynator oceny wyznacza kwestionariusze przeznaczone do oceny umiejętności własnych przez pracowników firmy. Kwestionariusze mogą dotyczyć zarówno sprawdzenia poziomu kompetencji zawodowych, jak i kompe-

tencji nieformalnych. W celu wskazania kwestionariuszy, które powinny zostać wypełnione przez pracowników firmy, należy z poziomu strony głównej portalu INZ *Firma* przejść do modułu *Strategia zmiany*. Zadaniem pracownika firmy jest wypełnienie wybranych kwestionariuszy przez koordynatora oceny. Kwestionariusze mogą dotyczyć zarówno sprawdzenia poziomu kompetencji zawodowych, jak i kompetencji nieformalnych. Oprócz kwestionariuszy wyznaczonych przez koordynatora, pracownik ma możliwość wypełnienia kwestionariuszy dodatkowych, nieznajdujących się na liście kwestionariuszy obligatoryjnych. Każdy kwestionariusz może być wypełniony w dowolnym czasie, a skala oceny kompetencji w kwestionariuszu – modyfikowana do momentu zakończenia pracy nad kwestionariuszem. Każdy kwestionariusz może być wypełniony tylko jeden raz. Moduł *Ocena kompetencji* składa się z dwóch części. KWESTIONARIUSZ OBLIGATORYJNY. Kwestionariusze obowiązkowe do wypełnienia (wskazane przez koordynatora oceny) w wyniku decyzji strategicznych (planowanie obszaru oceny – konstruowanie ankiet do oceny) wylistowane są jako pierwsze w module. Aby wypełnić kwestionariusz obligatoryjny, należy kliknąć na nazwę kwestionariusza. W tym przypadku użytkownik wypełnia wszystkie pola kwestionariusza, oceniając posiadane kompetencje w skali od 1 (najniższa ocena) do 5 (ocena najwyższa). Aby zakończyć pracę nad oceną kompetencji w kwestionariuszu, należy kliknąć przycisk *Zakończ* znajdujący się na stronie końcowej. KWESTIONARIUSZE FAKULTYWNE. Poza kompetencjami obligatoryjnymi (wskazanymi przez koordynatora oceny) istnieje możliwość dokonania ocen własnych, spontanicznych, w zakresie dowolnych kompetencji zarówno w innych zawodach i branżach, jak też w zakresie kompetencji nieformalnych. W tym celu użytkownik wybiera opcję „Wybierz inną kartę kompetencji w zawodzie”. Wybór kwestionariusza należy rozpocząć od wyboru branży lub rodzaju kompetencji nieformalnych. Do kompetencji nieformalnych (obok katalogu ponad 9 tysięcy czynności i cech zgrupowanych w zadaniach technologicznych i organizacyjnych w 12 branżach i 144 zawodach) w wersji zdalnej programu użytkownik ma do wyboru w ocenie własnej:

- **KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE.** Kompetencje mające wpływ na jakość zarządzania pracownikami, dotyczące zarówno strategicznych, jak i miękkich obszarów kierowania. Poziom tych kompetencji warunkuje skuteczność zarządzania ludźmi w organizacji – kompetencje do wyboru: (1) budowanie sprawnej organizacji; (2) budowanie zespołów; (3) coaching; (4) delegowanie zadań; (5) kierowanie; (6) kontrola menedżer-

ska; (7) motywowanie; (8) myślenie strategiczne; (9) ocena i rozwój podwładnych; (10) organizowanie; (11) planowanie; (12) przywództwo; (13) rozwiązywanie konfliktów; (14) zarządzanie informacją; (15) zarządzanie procesami; (16) zarządzanie projektami; (17) zarządzanie przez cele; (18) zarządzanie zmianą.

- **WIEDZA UKRYTA** – związana ze stażem pracy oraz zrozumieniem specyfiki, przewagi konkurencyjnej firmy. Kultura organizacyjna, to wiedza dotycząca specyfiki organizacyjnej firmy – relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, oceny i awansu, współpracy w firmie. Klienci – to wiedza związana z strategicznymi klientami firmy. Rozwój – to wiedza związana ze strategicznymi kierunkami rozwojowymi firmy, planami na przyszłość. Możliwość dowolnego wpisu przez oceniającego się.
- **WIEDZA JAWNA** – zasób informacji i znajomość teorii i procesów technologicznych zdobyte w drodze nauki. Wiedza praktyczna zdobyte w drodze praktyki i dotycząca praktycznych uwarunkowań, zasad stosowania wiedzy teoretycznej, procedur, teorii w praktyce, poparta doświadczeniem. Zainteresowania i hobby, czyli wiedza specjalistyczna, rozwijana systematycznie, niezwiązana bezpośrednio z wykształceniem czy pracą. Możliwość dowolnego wpisu przez oceniającego się.
- **KOMPETENCJE SPOŁECZNE**. Kompetencje mające wpływ na jakość i efektywność wykonywanych zadań służbowych związanych z kontaktami interpersonalnymi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się, działań handlowych oraz wywierania wpływu na innych – kompetencje do wyboru: (1) autoprezentacja; (2) budowanie relacji z innymi; (3) dzielenie się wiedzą i doświadczeniem; (4) identyfikacja z firmą; (5) komunikacja pisemna; (6) komunikatywność; (7) kultura osobista; (8) negocjowanie; (9) obsługa klienta; (10) obycie międzykulturowe; (11) orientacja na klienta; (12) otwartość na innych; (13) proces sprzedaży; (14) prowadzenie prezentacji; (15) relacje z klientem; (16) relacje z przełożonymi; (17) współpraca w zespole; (18) wywieranie wpływu.
- **KOMPETENCJE OSOBISTE**. Kompetencje indywidualne, specyficzne dla danego pracownika, związane z realizacją zadań wykonywanych osobiście. Poziom tych kompetencji

wpływa na ogólną jakość realizacji zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań – kompetencje do wyboru: (1) dążenie do rezultatów; (2) elastyczność myślenia; (3) gotowość do uczenia się; (4) kreatywność; (5) myślenie analityczne; (6) organizacja pracy własnej; (7) otwartość na zmiany; (8) podejmowanie decyzji; (9) radzenie sobie z niejednoznacznością; (10) radzenie sobie ze stresem; (11) rozwiązywanie problemów; (12) orientacja na rozwój zawodowy; (13) samodzielność; (14) sumienność; (15) zarządzanie czasem; (16) przedsiębiorczość; (17) zdyscyplinowanie; (18) wytrwałość.

- **KOMPETENCJE SPECJALISTYCZNE.** Kompetencje mające związek ze specjalistycznymi zadaniami. Zwykle związane są ze specyficznym zakresem wiedzy (na przykład prawniczej, finansowo-podatkowej) lub umiejętności (na przykład obsługa określonych systemów informatycznych). Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką danego zawodu, stanowiska lub pełnionej funkcji – kompetencje do wyboru: (1) analiza danych; (2) analiza i opracowanie tekstów prawnych; (3) analiza rynku; (4) budżetowanie; (5) diagnozowanie potrzeb klienta; (6) dyspozycyjność; (7) ewaluacja projektów; (8) inżynieria finansowa; (9) języki obce; (10) księgowość; (11) obsługa przy kasie; (12) planowanie i organizacja szkoleń; (13) planowanie i rozliczanie kosztów administracyjnych; (14) pozyskiwanie informacji; (15) prowadzenie szkoleń; (16) prowadzenie wykładów; (17) rachunkowość; (18) rachunkowość zarządcza; (19) rekrutacja i selekcja; (20) rozliczanie i administrowanie wynagrodzeniami; (21) tłumaczenia; (22) umiejętności IT; (23) użytkowanie systemów IT; (24) wiedza zawodowa; (25) wykorzystanie narzędzi biurowych; (26) zachowanie w środowisku międzykulturowym; (27) znajomość dystrybucji. Kompetencje te są dostępne w ocenie w ankiecie papierowej, jednak w wersji komputerowej i zdalnej zostały zastąpione przez katalog zadań zawodowych (9 tysięcy kompetencji szczegółowych i cech) specyficznych dla poszczególnych zawodów.

Wyniki oceny fakultatywnej każdorazowo zapisywane są w bazie danych dla poszczególnych firm i mogą być przedmiotem analizy w ramach budowania Drzewa Kompetencji czy SWOT. Dzięki tej opcji kontent zdalny daje możliwość spontanicznej, oddolnej manifestacji kompetencji przez pracowników firmy, a tym samym odkrywania no-



wych obszarów kompetencyjnych kadry, które mogą okazać się kluczowe dla przetrwania lub rozwoju organizacji w czasie kryzysu. Istotne jest w tym przypadku to, że możemy tu mówić o załączkach kompetencji, które wyłaniają się same i w pewnym sensie są nieprzewidywalne i nieprogramowalne przez koordynatora oceny, którego rolą jest odkrycie nowych możliwości firmy, w czym ma pomóc platforma zdalna. Manifestacja kompetencji fakultatywnych jest możliwa poprzez ciągły dostęp pracowników do platformy zdalnej – w czasie wolnym od pracy – i pozwala wykazać swoje ukryte zdolności i umiejętności związane z historią życia, doświadczeniami zawodowymi (formalnymi i pozaformalnymi), zainteresowaniami czy hobby, które mogą okazać się nagle cenne w projektowaniu nowych obszarów działalności firmy.

### **UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie**

Narzędzie testowane było przez pracodawców i pracowników działów personalnych 20 firm biorących udział w teście oraz przez pracowników tych firm opisujących swoje kompetencje w programie komputerowym lub zdalnej aplikacji. W testowanym modelu zapewniono pomoc audytora oraz opiekuna zdalnego. Firmom zgłaszającym się do Testu\_Firma zapewniono czterogodzinne audyty w zakresie ewaluacji kompetencji. Firmy miały także możliwość korzystania z dyżurów opiekuna zdalnego ewaluacji, który wspierał proces oceny i analizowania wyników na wykresie Drzewa Kompetencji. Docelowo, po zakończeniu projektu narzędzie, kierowane jest do:

- Pracodawców – właścicieli małych firm, rzemieślników, przedsiębiorców podejmujących decyzje kluczowe dla firmy w zakresie rekrutacji, doboru, rozwoju personelu oraz profilu produktów i usług świadczonych przez firmę.
- HR, pracowników działu kadr – osób odpowiedzialnych w większych firmach, przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych za dobór i rozwój personelu, w szczególności ocenę personelu, projektowanie szkoleń i rozwoju zawodowego kadry czy zwolnień.
- Specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych, doradców biznesowych wspierających firmę w procesie modernizacji, projektujących obszary rozwoju firmy czy reorientacji pracowników.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny, w zakresie oceny obligatoryjnej (ocena okresowa, przygotowanie do

przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej – planowanie własnego rozwoju w firmie, intraprzedsiębiorność.

- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu zewnętrznego i narzędzia do bilansowania ekwiwalentów w modelu dla pracownika (PF4).
- Kandydatów do pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej (na nowe stanowiska w firmie – awans poziomy) oraz rekrutacji zewnętrznej – w tym przypadku narzędzie służy do przygotowania profilu kandydata oraz wstępnej oceny kandydatów do pracy przed rozmową kwalifikacyjną.

Wskazana grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza modernizację firmy w czasie kryzysu (rekrutacja personelu, rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

### **DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia**

Narzędzia testowane i opracowane są w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa czy konieczności zatrudnienia dodatkowego personelu i specjalistów w firmach objętych testem. Aby wykorzystać produkt finalny w formie programu komputerowego przez firmę należy zgłosić się do lidera projektu (NFDK) w celu otrzymania nośnika pamięci zewnętrznej z programem lub loginu i hasła do zdalnej platformy. Nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba mająca korzystać z programu w roli koordynatora oceny musi jednak w minimalnym przynajmniej zakresie posługiwać się komputerem. Aby wykorzystać produkt finalny w formie aplikacji zdalnej także nie trzeba ponosić dodatkowych nakładów finansowych. Osoba mająca korzystać z programu w roli koordynatora oceny musi jednak w minimalnym przynajmniej zakresie posługiwać się komputerem i aplikacjami zdalnymi (przeglądarka internetowa). Musi też dysponować aktywnym adresem e-mail. Niezbędny jest też dostęp do komputera z podłączonym Internetem.

Koszty zastosowania narzędzia ograniczają się w tym przypadku do kosztów czasu pracy użytkownika (pracodawcy, pracownika działu kadr, specjalisty czy pracownika podlegającego ocenie – od 1 do 3 godzin pracy). Elastyczność i dostępność narzędzia umożliwia jednak korzystanie z niego (szczególnie w wersji zdalnej) poza godzinami pracy, w domu. W tym przypadku koszty zastosowania można minimalizować, o ile wdrożenie procedur jest zgodne z przepisami regulującymi warunki pracy (system zadaniowy) lub kodeksem pracy (zadania nieobowiązkowe). Wskazane jest także zaangażowanie audytora kompetencji, który pomoże użytkownikowi (firmie) przygotować profil kompetencyjny (ankietę oceny), a koszt zaangażowania nie powinien przekraczać kosztu 4 godzin pracy specjalisty w danym regionie.

### **Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia**

Model Ewaluacji Firm (PF1) można modyfikować, jednak w zakresie treści merytorycznych dokonać tego powinni specjaliści z danych dziedzin (mistrzowie zawodu, praktycy w zawodzie lub teoretycy zawodu – zawodoznawcy). Narzędzie ma charakter interaktywny, co znaczy, że reaguje na wybory i działania użytkownika w zakresie dostępnych funkcji – koordynator oceny może na przykład tworzyć własne indywidualne karty oceny na potrzeby chwili, firmy czy pomysłów rozwojowych. W tym sensie narzędzie, rozumiane jako ankietę oceny, może być modyfikowane dowolnie i bez ograniczeń w ramach dostępnych elementów (itemów) oceny (katalog ponad 9 tysięcy czynności i cech zgrupowanych w zadaniach technologicznych i organizacyjnych w 12 branżach i 144 zawodach).

Zważywszy jednak na fakt, że narzędzie ma charakter rozwojowy – powinno dostosować się do zmian w branżach i zawodach powodowanych zmianą technologiczną czy zmianą gospodarczą – uwzględniono w jego budowie możliwość modyfikacji głównego katalogu elementów oceny, której warunki i zakres są różne w przypadku wersji komputerowej off-line (konsekwencje modyfikacji i zmian widoczne są dla jednej firmy) oraz inne w wersji internetowej (zdalnej), w której każda zmiana w bazie danych kompetencji i czynności jest publikowana dla wszystkich użytkowników platformy (konsekwencje modyfikacji są widoczne dla wszystkich firm). W związku z powyższym zapewniono następujące modyfikacje itemów oceny:

- Modyfikacje wersji komputerowej off-line. Każdy użytkownik wersji komputerowej narzędzia (wersja off-line) może dokonywać modyfikacji „na własny rachunek”, tworząc własne sta-

nowiska pracy i profile kompetencyjne. Program daje możliwość utworzenia całkowicie nowego zawodu (stanowiska pracy) z 9 tysięcy elementów dostępnych w bazie, które mogą zostać ułożone dowolnie w uniwersalnym szablonie zawodu (6 zadań technologicznych złożonych z 9 kompetencji szczegółowych każde, 3 zadania organizacyjne złożone z 9 kompetencji szczegółowych każde oraz 9 cech psychofizycznych). Treść każdego zadania (technologicznego lub organizacyjnego) może być wpisana całkowicie dowolnie (wpis od nowa) lub poprzez wybór treści zawartych w bazie danych (specjalna funkcja wyszukiwania programu proponuje treści domyślne, ponieważ rozpoznaje pierwsze litery wpisanego tekstu). Rozwiązanie takie ułatwia opisanie nowego zawodu istniejącymi kompetencjami szczegółowymi i cechami – bez konieczności nazywania, definiowania poszczególnych zadań zawodowych. Możliwe jest też w trakcie tworzenia nowego stanowiska pracy pobranie jednego ze 144 zawodów (poprzez wybór branży, a następnie wybór zawodu) oraz modyfikowanie zaimportowanej treści (opisu wybranego zawodu) do treści odpowiadającej potrzebom użytkownika. Procedura ta umożliwi dostosowanie narzędzia (opisu zawodu) do specyfiki firmy przy jednoczesnym zapewnieniu poufności tego opracowania (nowe stanowisko zostaje zapisane tylko na nośniku będącym w dyspozycji firmy) w przypadku, gdy stworzony profil kompetencyjny związany jest z przewagą konkurencyjną firmy.

- Modyfikacje wersji zdalnej. Użytkownik z uprawnieniami administratora może dowolnie zmieniać treść każdego itemu. Funkcja ta jest niezbędna w przypadku zgłoszenia przez innych użytkowników błędnych wpisów, błędów formalnych (gramatycznych, ortograficznych) czy merytorycznych. W trakcie testowania narzędzia uwzględniane były uwagi firm testujących; funkcja ta powinna być nadal dostępna w biegu życia platformy zdalnej i doskonalić się w toku dalszego użytkowania. Obok zgłaszania uwag do istniejących treści (itemów) istnieje możliwość uzupełniania katalogu itemów (kompetencji i cech) dla poszczególnych zadań zawodowych w 144 zawodach i 12 branżach. Użytkownik ze statusem koordynatora oceny lub mistrza może dodawać kolejne kompetencje w rozwinięciu danego zadania technologicznego, jeżeli baza danych nie uwzględnia czynności lub cechy kluczowej dla danego zadania. Mamy w tym przypadku możliwość modyfikacji narzędzia

w zakresie itemów podstawowych (uzupełnienie katalogi 9 tysięcy kompetencji szczegółowych i cech) – jednak bez możliwości dodawania kolejnych zadań technologicznych czy organizacyjnych w ramach zawodu (dostępnych jest 9 zadań zawodowych) oraz bez możliwości dodawania kolejnych zawodów (dostępnych jest 144 zawodów – po 12 zawodów w każdej branży), a także bez możliwości dodawania nowych branż (dostępnych jest 12 branż). Bez zmiany podstawowego szkieletu aplikacji zdalnej możliwe jest jednak nie tylko modyfikowanie treści elementarnych części oceny (itemów), ale także ich uzupełnianie poprzez dodawanie nowych części. W ten sposób platforma zdalna na wzór Wikipedii staje się obszarem kreowania wspólnej wiedzy o zawodach, modyfikowanej, rozwijanej i aktualizowanej w procesie ciągłym przez mistrzów zawodu, specjalistów, praktyków i pasjonatów. W tym spontanicznym i egalitarnym rozwoju wiedzy o zawodach określono na etapie testu kryterium mistrza (nowych wpisów dokonywać może użytkownik, którego średnia ocena kompetencji w danym zawodzie jest wyższa niż 4 – poziom mistrzowski). Zważywszy jednak na deklaracyjny charakter oceny, który może być zawyżony przez nieuczciwych użytkowników, wprowadzono też możliwość ograniczenia uprawnień do modyfikacji treści oraz uzupełniania bazy danych itemów w przypadku publikacji narzędzia do użytku otwartego i dowolnego poza projektem. W rozwiązaniu tym status mistrza zawodu byłby nadawany przez administratora platformy po zweryfikowaniu wiarygodności użytkownika zgłaszającego zmianę. Dodatkowo w wersji zdalnej w wyniku rekomendacji z testu przygotowano opcję „Dodaj nowy zawód”, w ramach której (w formie komunikatora z administratorem lub forum dostępnego dla innych użytkowników) każdy użytkownik może zgłosić konieczność uzupełnienia głównego szkieletu platformy o kolejny zawód lub branżę oraz określić formę zaangażowania w opracowanie zdań technologicznych lub organizacyjnych składających się na dany zawód. W przypadku takim administrator platformy zdalnej może zatrudnić specjalistów (mistrzów zawodu, zawodoznawców) do nowych opracowań (uwzględniając popyt) lub moderować proces darmowych opracowań z udziałem użytkowników poprzez forum dyskusyjne i konsultacje (plebiscyty) w sieci użytkowników platformy.

Powyższy zakres modyfikacji uwzględnia potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe oraz elastyczność rozwiązań informatycznych w interaktywnym programie komputerowym, reagującym na wybory i decyzje użytkownika oraz oferującym alternatywne ścieżki działania. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych ankiet oceny w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych” narzędzi. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez firmy potrzeb zmian czy nowych opracowań w zakresie bazy kompetencji zależą będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z pracodawcami (powinna działać w sferze popytowej rynku kompetencji) i uwzględniać ich szczegółową wiedzę o zawodach oraz aktualne potrzeby kompetencyjne. Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać katalog kompetencji szczegółowych do stanowiska i środowisk pracy kluczowych dla regionu, wychodząc poza zawody tradycyjne lub kreując nowe wielozawodowe stanowiska pracy. W tej logice narzędzie to powinno stać się kluczowym instrumentem budowania skutecznego dialogu pomiędzy pracodawcami, szkołami zawodowymi oraz instytucjami rynku pracy – dialogu, w którym tworzony będzie nowy język kompetencji, wykraczający poza pojęcie zawodu i branży.

## **1.2. Model STRATEGII adaptacyjnej firmy**

Model Strategii Adaptacyjnej, rozumiany jako modelowy schemat działań, jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań strategicznego planowania oceny oraz obszarów bilansowania kompetencji w firmie (PF1 – Model Ewaluacji Firm) na rzecz rozwoju i samokształcenia firmy w drodze intermentoringu (PF3 – Model Przyspieszenia Rozwoju Firmy). W logice wsparcia jest to element (krok, etap) koordynujący proces strategicznej zmiany w firmie w oparciu o zbilansowane (dostępne) kompetencje firmy.



Model Strategii Adaptacyjnej i Zmiany w Firmie stanowi narzędzie w formie programu komputerowego i aplikacji zdalnej. Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną zintegrowany z Drzewem Kompetencji jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań strategii zmiany modernizacyjnej w oparciu o zbilansowane kompetencje. Narzędzia planowania działań modernizacyjnych w zakresie nowych produktów i usług w oparciu o kompetencje firmy (w tym nieformalne) oraz szkoleń wewnętrznych (intermentoring) przygotowujących do tej zmiany kierowane są do specjalistów wspierających proces restrukturyzacji firmy oraz szkoleń dla firm z instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych i doradczych. Komputerowy i zdalny charakter narzędzia obniża koszty zastosowania, co istotnie zwiększa szanse na alternatywne kierunki zmian w stosunku do redukcji personelu. Model strategii powstał jako odpowiedź na zdiagnozowany brak niskobudżetowych narzędzi z zakresu planowania strategicznego dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Brak narzędzi budowania strategii zmiany w kryzysie bazującej na kompetencjach w firmie prowadzi do przeceniania redukcji kosztów poprzez zwolnienia grupowe w miejsce przesunięcia pracowników zgodne z kierunkiem zmiany. W efekcie firmy nie modernizują się, lecz ograniczają swoją działalność, a tym samym zwiększają bezrobocie i tracą siły na pokonanie kryzysu. Konieczne są ogólnodostępne narzędzia zarządzania kompetencjami firmy w obliczu zmiany. Innowacja tego modelu związana jest z implementacją Drzewa Kompetencji w obszar planowania strategicznego. Implementacja taka jest powszechnie stosowana w ramach Indywidualnych Planów Działań (IPD) w ramach indywidualnego doradztwa zawodowego. Innowacją jest więc w tym przypadku zastosowanie sprawdzonego modelu (diagnoza zasobów – plan działań) w nowym obszarze, jakim jest zarządzanie firmą. Specjalna aplikacja komputerowa generująca analizę SWOT z wykorzystaniem danych z Drzewa Kompetencji oraz wskazująca obszary wsparcia w ramach trzeciego etapu modelu (intermentoringu).

Model ten wspiera zastosowanie dwóch pozostałych innowacyjnych produktów składających się model outplacementu wewnętrznego, związanych z zarządzaniem zmianą modernizacyjną w firmie, jakimi są:

(PF1) Model Ewaluacji Firm oraz (PF3) Model Przyspieszenia Rozwoju Firmy. Narzędzia te współpracują poprzez odzwierciedlenie (uwzględnienie) wyników zastosowania jednego narzędzia w drugim, według logiki działania: oceń zasoby  $\Rightarrow$  podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny  $\Rightarrow$  szybciej rozwijaj zasoby w kierunkach strategicznych dla firmy. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, przy czym narzędzie planowania strategicznego może być równie dobrze punktem wyjścia modelu, w którym określa się obszary strategiczne do oceny w module ewaluacyjnym. Narzędzie o charakterze analitycznym, ukazującym strategiczne kompetencje w postaci drzewa, jest w tym przypadku zdefiniowane poprzez strategiczne wybory koordynatora oceny, który określa obszary (zawody, branże, zestawy kompetencji), w których chce zlokalizować luki kompetencyjne oraz w których chce zaplanować szkolenia zapewniające oczekiwany poziom kompetencji. Możliwość porównywania pracowników w strategicznych obszarach kompetencyjnych (SWOT, strategia) diagnozowania potencjalnych mentorów oraz uczniów pozwala na planowanie szkoleń wewnętrznych (intermentoring), czyli procesu samokształcenia firmy, jako najtańszej i najszybszej formy edukacyjnej w czasie dekoniunktury. Przyspiesza to reakcję firmy na zmianę gospodarczą oraz obniża koszty ekonomiczne i społeczne tej reakcji, ponieważ optymalnie wykorzystuje personel poprzez przesunięcie pracowników do obszarów zapewniających przetrwanie lub rozwój firmy. W zwiększaniu efektywności ekonomicznej działań należy jednak określić szczegółowo obszar oceny, szkoleń (obszar potencjalnej zmiany) – wtedy wysiłki personelu będą optymalnie ukierunkowane. Inną sytuacją jest poszukiwanie potencjalnych obszarów rozwoju, kiedy koordynator oceny nie ma sprecyzowanych potrzeb ewaluacyjnych i nie posiada wizji rozwoju firmy (brak pomysłu na firmę w czasie kryzysu). W takiej sytuacji można nie precyzować obszaru oceny, ale zachęcać personel do spontanicznej (w zakresie wyboru obszaru oceny), lecz systematycznej (określenie terminu, cykli oceny) oceny fakultatywnej, a następnie poprzez narzędzie analityczne typu SWOT czy rysowanie kolejnych Drzew Kompetencji (możliwość zadania dowolnych, różnorodnych opcji doboru pnia, konarów i liści) poszukiwać przewag konkurencyjnych firmy, zasobów, na których można budować jej rozwój czy przeprofilowanie w okresie dekoniunktury.

Model strategii jest programem komputerowym – a także aplikacją zdalną – stworzonym w ramach projektu w zakresie rozwiązań strategicznych bazujących na kompetencjach własnych w firmie. Są to narzędzia planowania strategicznego kierowane do specjalistów wspierających



proces restrukturyzacji firmy oraz szkoleń dla firm z instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych i doradczych. Jednocześnie narzędzia te kierowane są do osób zarządzających firmami i podejmujących w nich decyzje o charakterze strategicznym, rozwojowym. Zarówno w firmach, jak i instytucjach działających na rynku doradztwa brak narzędzi budowania strategii zmiany w kryzysie bazujących na kompetencjach w firmie. W konsekwencji prowadzi to do przeceniania redukcji kosztów poprzez zwolnienia grupowe w miejsce przesunięcia pracowników zgodne z kierunkiem zmiany. W efekcie firmy nie modernizują się, lecz ograniczają swoją działalność, a przez to zwiększają bezrobocie i tracą siły na pokonanie kryzysu.

### **ELEMENTY modelu**

W ramach drugiego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z projektowaniem obszarów oceny kompetencji pod kątem celów rozwojowych firmy oraz narzędzia służące do analizowania wyników oceny. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej ułatwiającej proces zarządzania oceną w dużych organizacjach z rozproszonymi stanowiskami pracy. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

### **PROGRAM KOMPUTEROWY Strategia Zmiany (OFF-line)**

Program komputerowy Strategia Zmiany to program komputerowy wspierający analizę SWOT „Strategia zmiany”. W ramach prac testujących opracowana została bateria testów diagnostycznych uwzględniających specyfikę grupy docelowej: pracodawców i menedżerów HR firm zagrożonych restrukturyzacją lub modernizacją w obliczu kryzysu oraz firm przewidujących i zarządzających zmianą oraz specjalistów wspierających ten proces (zarówno w publicznych instytucjach rynku pracy, jak też w instytucjach szkoleniowych i doradczych). W instytucjach tych brak narzędzi planowania wspierających zarządzanie zmianą w firmie. W ramach narzędzia, baterii testów, opracowano kwestionariusze i testy dotyczące takich obszarów, jak: *Twoja analiza SWOT*, *Twoje Drzewo Kompetencji*, *Twoje grupy intermentoringu*, rozumianych jako elementy strategii zmiany. Program ten współpracuje z aplikacją Drzewo Kompetencji\_1 i umożliwia uwzględnienie zasobów kompetencyjnych firmy

w restrukturyzacji i planowaniu działań na rzecz rozwoju i modernizacji. Opracowanie narzędzia w formie programu komputerowego ułatwi samodzielne zastosowanie narzędzia przez użytkowników, co zwiększa szanse jego zastosowań. Narzędzie to stanowi zatem pakiet 3 narzędzi planistycznych dla firm kierowanych do pracowników oraz menedżerów. Program komputerowy jest programem w wersji off-line dystrybuowanej na nośniku pamięci typu pendrive. Narzędzie to zawiera pakiet 3 narzędzi analitycznych dla firm, dla pracowników oraz menedżerów:

- Twoja ANALIZA SWOT – narzędzie do analizy pozwalające na określenie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Mocne strony oznaczają: gdzie zmierza firma, co nowego chce lub musi robić? Czy firma ma zasoby do rozwoju, czy też musi ich poszukiwać poza firmą? Pozwala na projektowanie szkoleń rozwojowych. Narzędzie umożliwia wybór branży z listy; wybór zadań zawodowych z listy (dla wybranej branży, które są określone jako „produktowe” – „P”); wybór zadań zawodowych z listy (dla wybranej branży, które są określone jako „usługowe” – „U”); wybór kompetencji osobistych, menedżerskich, cech psychofizycznych (które są określone jako „ludzkie” – „L”). Słabe strony oznaczają to, co firmie nie wychodzi, co jest zbyt dużym kosztem, jakie firma ma zasoby. Pozwala to na projektowanie szkoleń doszkalających. Narzędzie daje możliwość wyboru branży z listy oraz zadań w podziale na produktowe, usługowe oraz cech osobistych i psychofizycznych. Szanse – tutaj pojawia się raport dla branży „przyszłościowej”, tzn. jeżeli ocena branży jest powyżej 3, wskazane zostaną osoby, lista zadań zawodowych, w których są mentorzy. Dodatkowo zadania dzielone są według kategorii określanych powyżej. Zagrożenia określone są branżami, w których firma odczuwa znaczące braki, średnia ocena branży jest poniżej 3 lub równa 3. Wygenerowana zostanie lista osób, ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zawodów; lista zadań zawodowych ze średnią poniżej 2 lub równą 2; lista osób (imię i nazwisko), które wymagają pilnego podniesienia kompetencji.
- Twoje DRZEWO KOMPETENCJI – narzędzie służące do określania poziomu ogólności, zakresu analizy w ramach Drzewa Kompetencji. Koordynator oceny określa w ten sposób zakres danych będących przedmiotem analizy porównawczej na drzewie kompetencji (branże, zawody, zadania zawodowe).
- Twoje GRUPY INTERMENTORINGU – narzędzie służące do tworzenia grup intermentoringu na bazie dokonanej oceny

kompetencji. Program automatycznie dobiera pary mentorów (wynik oceny powyżej 3 punktów) oraz uczniów (wynik poniżej 3 punktów) w zadanym obszarze kompetencyjnym. Program umożliwia zdefiniowanie innych progów dla mentora i ucznia (określanie poziomu luki kompetencyjnej będącej przedmiotem dalszych oddziaływań edukacyjnych). Dodatkowo umożliwia zdefiniowanie obszarów kompetencyjnych (branże, zawody, zadania zawodowe – określanie zakresu kompetencyjnej), dla której mają być generowane pary (grupy) intermentoringu. Dodatkową funkcją programu jest możliwość zweryfikowania (zaakceptowania) mentora do dalszej edukacji, poprzez podgląd kompetencji mentora ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji formalnych, nieformalnych i fakultatywnych, mających wpływ na edukację wewnątrz firmy (wykształcenie, wiedza ukryta, kompetencje społeczne, cechy osobowościowe, etc.).

### **KONTENT ZDALNY e-Strategia Zmiany (ON-line)**

Kontent zdalny e-Strategia Zmiany stanowi opracowanie wersji zdalnej programu „e-Strategia Zmiany”. Opracowana została wersja internetowa baterii testów przygotowanych w ramach narzędzia *Strategia Zmiany* zawierającego moduły: *Analiza SWOT*, *Drzewo Kompetencji w Zmianie*, *Intermentoring*, rozumianych jako elementy strategii zmiany. Opracowanie narzędzia w formie aplikacji internetowej komputerowej ułatwi samodzielne zastosowanie narzędzia przez użytkowników, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji kryzysu. Opracowanie aplikacji realizuje założenia strategii e-Edukacji i e-Biznesu w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Osoba chcąca korzystać z aplikacji powinna wejść na stronę <http://www.innowacjena-zakrecie.pl>, następnie wybrać strefę *Firma* i zakładkę *Platforma*.

Aplikacja umożliwia planowanie oceny oraz generowanie wyników oceny w postaci tabeli SWOT, zdefiniowanego Drzewa Kompetencji oraz grup intermentoringu dla zadanych poziomów luk kompetencyjnych czy obszarów kompetencji, dlatego też na Model Strategii składają się 3 narzędzia zdalne: *Analiza SWOT*; *Drzewo Kompetencji*; *Intermentoring*.

ANALIZA SWOT – Pola *Produkt*, *Usługa*, *Ludzie* w sekcjach *Słabe Strony* i *Mocne strony* wypełnione są automatycznie na podstawie danych wprowadzonych do systemu w trakcie ewaluacji. Każde zadanie zawodowe jest wyspecyfikowane pod kątem cechy produktu lub usługi

(czy dane zadania związane jest z wytwarzaniem czy z usługą). Dodatkowo cechy psychofizyczne wyspecyfikowane są według cech ludzkich. Użytkownik dokonuje wyboru obszaru analizy (zawód, branża), a następnie generowana jest tabela SWOT ukazująca mocne i słabe strony w rozbiciu na zasoby firmy, jakimi są produkt, usługi i ludzie. Rozpoczęcie procesu analizy (generowania danych przez system szans i zagrożeń) odbywa się po wyborze obszaru oceny w polu *Mocne i Słabe strony*. Automatycznie generowana będzie tabela szans i zagrożeń, wskazująca na silne kompetencje firmy (w wybranych branżach, zadaniach) będące potencjałem rozwojowym i edukacyjnym (w kontekście intermentoringu) lub zagrożenia dla firmy w postaci niskich kompetencji hamujących rozwój lub działania adaptacyjne firmy, wymagające podniesienia kompetencji i szkoleń. W skrajnym przypadku pole zagrożeń ukazuje działy, grupy kompetencji najsłabiej rokujące, które mogą być zbyt dużym obciążeniem firmy w czasie kryzysu (zamknięcie działu, przeprofilowanie działu). Tabela SWOT w wersji zdalnej (oraz w wersji programu komputerowego off-line) konstruowana jest według następującej logiki z zastosowaniem poniższych algorytmów generowania danych SWOT:

- **MOCNE STRONY.** Gdzie zmierzamy, co nowego chcemy lub musimy robić? Czy mamy zasoby do rozwoju, czy też musimy poszukać ich poza firmą? Zaprojektuj szkolenia **ROZWOJOWE**. **BRANŻA** – Wybór branży z listy; **Produkt** – Wybór zadań zawodowych z listy (dla wybranej branży, które są określone jako „produktowe” – „P”); **USŁUGA** – Wybór zadań zawodowych z listy (dla wybranej branży, które są określone jako „usługowe” – „U”); **LUDZIE** – Wybór kompetencji osobistych, menedżerskich, cech psychofizycznych, które są określone jako „ludzkie” – „L”).
- **SŁABE STRONY.** Co nam nie wychodzi? Co jest zbyt dużym kosztem? Jakie mamy zasoby – gdzie możemy je poprawić, a gdzie a nich zrezygnować? Zaprojektuj szkolenia **DOSKONALĄCE**. **BRANŻA** – Wybór branży z listy; **Produkt** – Wybór zadań zawodowych z listy (dla wybranej branży, które są określone jako „produktowe” – „P”); **USŁUGA** – Wybór zadań zawodowych z listy (dla wybranej branży, które są określone jako „usługowe” – „U”); **LUDZIE** – Wybór kompetencji osobistych, menedżerskich, cech psychofizycznych, które są określone jako „ludzkie” – „L”).
- **SZANSE** – automatycznie generowany raport dla szkoleń rozwojowych opartych na silnych kompetencjach: **BRANŻA** –

automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest powyżej 3; liczba osób, które otrzymały średnią powyżej 3; lista zawodów ze średnią powyżej 3; lista zadań zawodowych ze średnią powyżej 4; lista osób (imię i nazwisko) ze średnią powyżej 4 (MENTORZY). PRODUKT – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest powyżej 3; liczba osób, które otrzymały średnią powyżej 3; lista zawodów ze średnią powyżej 3; lista zadań zawodowych ze średnią powyżej 4; lista osób (imię i nazwisko), ze średnią powyżej 4 (MENTORZY), ale dla poszczególnych zadań „P”, oraz zestawienie łączne dla „P” ze wszystkich kategorii raportu; USŁUGA – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest powyżej 3; liczba osób, które otrzymały średnią powyżej 3; lista zawodów ze średnią powyżej 3; lista zadań zawodowych ze średnią powyżej 4; lista osób (imię i nazwisko) ze średnią powyżej 4 (MENTORZY), ale dla poszczególnych zadań „U”, oraz zestawienie łączne dla „U” ze wszystkich kategorii raportu; LUDZIE – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest powyżej 3; liczba osób, które otrzymały średnią powyżej 3; lista zawodów ze średnią powyżej 3; lista zadań zawodowych ze średnią powyżej 4; lista osób (imię i nazwisko) ze średnią powyżej 4 (MENTORZY), ale dla poszczególnych zadań „L”, oraz zestawienie łączne dla „L” ze wszystkich kategorii raportu.

- ZAGROŻENIA – automatycznie generowany raport dla szkoleń doskonalących opartych na słabych kompetencjach: BRANŻA – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest poniżej lub równa 3; liczba osób ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zawodów ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zadań zawodowych ze średnią poniżej 2 lub równą 2; lista osób (imię i nazwisko) ze średnią poniżej 2 lub równą 2 (UCZNIOWIE). PRODUKT – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest poniżej 3 lub równa 3; liczba osób ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zawodów ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zadań zawodowych ze średnią poniżej lub równa 2; lista osób (imię i nazwisko), ze średnią poniżej 2 lub równą 2 (UCZNIOWIE),

ale dla poszczególnych zadań „P”, oraz zestawienie łączne dla „P” ze wszystkich kategorii raportu; USŁUGA – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest poniżej 3 lub równa 3; liczba osób ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zawodów ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zadań zawodowych ze średnią poniżej 2 lub równą 2; lista osób (imię i nazwisko) ze średnią poniżej 2 lub równą 2 (UCZNIOWIE), ale dla poszczególnych zadań „U”, oraz zestawienie łączne dla „U” ze wszystkich kategorii raportu; LUDZIE – automatycznie generowany raport według algorytmu: ocena średnia dla danej branży, JEŻELI ocena jest poniżej 3 lub równa 3; liczba osób ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zawodów ze średnią poniżej 3 lub równą 3; lista zadań zawodowych ze średnią poniżej 2 lub równą 2; lista osób (imię i nazwisko) ze średnią poniżej 2 lub równą 2 (UCZNIOWIE), ale dla poszczególnych zadań „L”, oraz zestawienie łączne dla „L” ze wszystkich kategorii raportu.

**DRZEWO KOMPETENCJI** – Moduł Drzewo Kompetencji jest narzędziem do wizualizacji wszystkich (wybranych) kompetencji pracowników firmy w oparciu o wyniki kwestionariuszy. Aby wykonać wizualizację posiadanych kompetencji pracowników firmy, należy wybrać maksymalnie 3 zawody do analizy, dla których użytkownik może wybrać wartości minimalne i maksymalne średniej wyznaczonej na podstawie wypełnionych przez pracowników kwestionariuszy lub procedurę automatyczną (pozwala na automatyczne wskazanie przez system 3 zawodów, które mają zadany zakres w porównaniu do najniższej i najwyższej średniej (wartość określana przez użytkownika w polu *Kryteria wyboru*). Zawody wybierane są w oparciu o zadany zakres (pole *Skala*) wartości minimalnej i maksymalnej, które powinny być rozpatrywane. W analizie można dokonać wyboru poziomu szczegółowości drzewa (czyli to, co będzie reprezentowane przez liście – pytania główne (zadania zawodowe, technologiczne, organizacyjne) lub pytania szczegółowe (kompetencje szczegółowe, cechy). Zapisanie zmian powoduje wyświetlenie drzewa, które jest wizualizacją posiadanych kompetencji pracowników firmy, oraz zapisanie raportu graficznego. Wykres w formie Drzewa Kompetencji informuje kolorami liści poziom kompetencji (zielone – wysokie, czerwone – niskie) w 5 tonacjach kolorystycznych oraz liczbą liści na gałęziach – bogactwo kompetencji w danym obszarze kompetencyjnym. Zmiana poziomów kompetencji na suwaku (zmiana poziomu aspiracji/wymagań firmy lub zakresu aspiracji) powoduje roz-

kwitanie lub usychanie drzewa. Wykres jest uzupełniony o metryczkę wyjaśniającą wybraną strategię rysowania Drzewa Kompetencji, w szczególności informacje dotyczące znaczenia konarów oraz liści drzewa. Analiza drzewa ukazuje liczbę mocnych kompetencji w danym zawodzie (liście żywe – zielone), branży (potencjalnych mentorów) oraz deficyty lub luki kompetencyjne (liście uschłe – czerwone). Przy dużej liczbie pracowników w firmie pracujących w jednym zawodzie zasadne jest wskazywanie poprzez listki mentorów (zielone listki) oraz uczniów (czerwone listki), przy zastrzeżeniu, że listki będą wskazywać pracowników w danym zawodzie, zaś kolor listka reprezentować będzie średnią ocenę łączną danego pracownika w tym zawodzie. Wskazanie kursorem konkretnego listka powoduje wyświetlenie nazwy zadania zawodowego (kompetencji szczegółowej) lub pracownika reprezentowanej przez dany listek. Możliwości różnorodnych analiz i poziomu obrazowania w drzewie są rekomendacją do dalszych prac rozwojowych nad narzędziem analitycznym (pracownicy jako listki, zawody jako listki na branżach/konarach – gdzie kolor listka określać będzie średni poziom kompetencji dla wszystkich firm oceniających się w danej branży. W dalszym etapie rozwoju funkcji analitycznych drzewa listki mogłyby reprezentować absolwentów szkół zawodowych w danym regionie czy mieście dla wybranych zawodów, pracowników/rzemieślników w izbie rzemieślniczej lub innej strukturze.

**INTERMENTORING.** Grupy intermentoringu są tworzone przez koordynatora oceny poprzez wskazanie kryteriów tworzenia grup (podobnie jak w przypadku programu komputerowego off-line). Dodatkowo wersja zdalna internetowa – proponuje dodatkową funkcjonalność w postaci specjalnego komunikatora do menedżera szkoleń intermentoringu w sieci. Istnieje możliwość tworzenia nowych grup czy edycji już istniejących. System wyświetla formularz, za pomocą którego możliwe jest utworzenie grupy zawierającej: nazwę; mentora; ucznia – poprzez wybieranie i akceptowanie dostępnych mentorów i dopasowanych do nich uczniów (system dopiera uczniów do wybranych mentorów według zdefiniowanego poziomu luki kompetencyjnej pomiędzy mentorem a uczniem).

Pakiet 3 narzędzi analitycznych składających się na Model Strategii jest pomocny w projektowaniu rozwoju kompetencji w firmie na podstawie wyników rzetelnej oceny dostępnych kompetencji w obszarach strategicznych dla firmy wskazanych *ad hoc* przez koordynatora oceny lub zidentyfikowanych poprzez analizę mocnych i słabych stron firmy.

### **UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie**

Narzędzie testowane było przez pracodawców i pracowników działów personalnych 20 firm biorących udział w teście. W testowanym modelu zapewniono pomoc audytora oraz opiekuna zdalnego. Firmom zgłaszającym się do testu zapewniono czterogodzinne audyty strategii i kompetencji. Firmy miały także możliwość korzystania z dyżurów opiekuna zdalnego strategii, który wspierał proces strategicznych decyzji i analiz SWOT w przygotowaniu oceny kompetencji oraz interpretacji SWOT. Docelowo po zakończeniu projektu narzędzie kierowane jest do:

- Pracodawców – właścicieli małych firm, rzemieślników, przedsiębiorców podejmujących decyzje kluczowe dla firmy w zakresie rekrutacji, doboru, rozwoju personelu oraz profilu produktów i usług świadczonych przez firmę.
- HR, pracowników działu kadr – osób odpowiedzialnych w większych firmach, przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych za dobór i rozwój personelu, w szczególności ocenę personelu, projektowanie szkoleń i rozwoju zawodowego kadry czy zwolnień.
- Specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych, doradców biznesowych wspierających firmę w procesie modernizacji, projektujących obszary rozwoju firmy czy reorientacji pracowników.

### **DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia**

Narzędzia testowane i opracowane są w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa czy konieczności zatrudnienia dodatkowego personelu i specjalistów w firmach objętych testem. Aby wykorzystać produkt finalny w formie programu komputerowego przez firmę, należy zgłosić się do lidera projektu (NFDK) w celu otrzymania nośnika pamięci zewnętrznej z programem lub loginu i hasła do zdalnej platformy. Nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba mająca korzystać z programu w roli koordynatora oceny musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Do wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji zdalnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba mająca korzystać z programu w roli koordynatora oceny musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i aplikacjami zdalnymi (przeglądarka internetowa). Musi także dysponować aktywnym adresem e-mail. Niezbędny jest też dostęp do komputera z podłączonym Internetem. Koszty zasto-



sowania narzędzia ograniczają się do kosztów czasu pracy użytkownika (pracodawcy, pracownika działu kadr, specjalisty – od 1 do 3 godzin pracy). Elastyczność i dostępność narzędzia umożliwia korzystanie z niego (szczególnie w wersji zdalnej) poza godzinami pracy, w domu. W tym przypadku koszty zastosowania można minimalizować. Wskazane jest zaangażowanie audytora strategii, który pomoże przygotować zakres oceny, zinterpretować wyniki SWOT oraz utworzyć pary intermentoringu. Koszt zaangażowania nie powinien przekraczać kosztu 4 godzin pracy specjalisty w regionie.

### Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model STRATEGII zmiany i rozwoju firmy (PF2) można modyfikować w ograniczonym zakresie, gdyż narzędzie oparte jest na gotowych algorytmach działania (analizy). Narzędzie ma charakter interaktywny, co znaczy, że reaguje na wybory i działania użytkownika w zakresie dostępnych funkcji – koordynator oceny może na przykład tworzyć własne kryteria rysowania drzewa, na bieżąco animować konary i liście oraz typować własne wymagania odnośnie do grup intermentoringu. Możliwe są także zmiany na poziomie administratora systemu w zakresie algorytmów, funkcji logicznych generujących tabelę SWOT (progi poziomów kompetencji dla szans i zagrożeń) oraz zmiany specyfikacji zadań zawodowych w kategoriach *produkt*, *usługi* i *ludzie*. Specyfikacja ta jest konieczna w przypadku dodania nowych zadań zawodowych, kompetencji szczegółowych i cech, a nawet zawodów i branż adekwatnie do zakresu możliwych modyfikacji w Modelu EWALUACJI dla firm (PF1).

### 1.3. Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy

Model Przyśpieszenia Rozwoju Firmy rozumiany jako modelowy schemat działań (PF3) jest produktem finalnym w zakresie działań edukacyjnych w firmie opartych na idei szkoleń wewnętrznych projektowanych dla grup intermentoringu, tworzonych z udziałem mentorów i uczniów zdiagnozowanych w wyniku oceny kompetencji w firmie (PF1) oraz analiz strategicznych tych wyników (PF2).



Model powstał jako odpowiedź na zdiagnozowany brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi wspierających rozwój firmy. Zewnętrzne usługi szkoleniowe na potrzeby restrukturyzacji są kosztowne i pomijane w kryzysie. Konieczne jest wypracowanie ogólnodostępnych narzędzi edukacyjnych opartych na modelu samodzielnego uczenia się firmy. Innowacja tego modelu związana jest z zastosowaniem intermentoringu w szkoleniach wewnętrznych przygotowujących pracowników firmy do zmiany, przy czym powiązania intermentoringu generowane są przez program komputerowy wykorzystujący dane z Drzewa Kompetencji i Strategii Zmiany w odniesieniu do edukacji blended opartej na metodzie Colina Rosa. Innowacją w tym przypadku (obok rozwiązań ICT) jest adaptacja szybkiej metody nauki języków obcych do podnoszenia innych kompetencji pracowniczych. Model ten konsumuje (finalizuje) zastosowanie dwóch poprzednich innowacyjnych produktów składających się na model modernizacji firmy (outplacementu wewnętrznego) w zakresie przygotowania pracowników do pełnienia nowych ról zawodowych związanych z modernizacją firmy, jakimi są: (PF1) Model Ewaluacji Firm oraz (PF2) Model Strategii Adaptacyjnej i Zmiany w Firmie. Narzędzia te współpracują poprzez odzwierciedlenie (uwzględnienie) wyników zastosowania jednego narzędzia w drugim, według logiki działania: oceń zasoby  $\Rightarrow$  podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny  $\Rightarrow$  szybciej rozwijaj zasoby w kierunkach strategicznych dla firmy. Metoda szkoleń wewnętrznych opartych na mentorach zdiagnozowanych w wyniku oceny kompetencji w firmie w obszarze określonym jako strategiczny dla przetrwania lub rozwoju firmy jest ostatnim etapem modernizacyjnym – finałowym spośród 3 kroków zmierzających do optymalnego korzystania z kompetencji wszystkich pracowników firmy (w obszarach strategicznych dla firmy – kompetencje kluczowe dla przetrwania firmy lub dla nowych obszarów produkcji i usług niezbędnych w nowej rzeczywistości rynkowej), zapobiega się w ten sposób nieprzemyślanym, pochopnym zwolnieniom pracowników. Narzędzie o charakterze edukacyjnym ukazującym obszary edukacyjne możliwe do zrealizowania przy dostępnych zasobach kompetencyjnych firmy (w oparciu o mentorów lub liderów wiedzy) pozwala zmniejszać zdiagnozowane luki kompetencyjne w obszarach strategicznych oraz realizować zaplanowane szkolenia zapewniające oczekiwany poziom kompetencji w obszarze strategicznym dla firmy. Narzędzie umożliwia planowanie i realizowanie szkoleń wewnętrznych (intermentoring), czyli procesu samokształcenia firmy, jako najtańszej i najszybszej formy edukacyjnej w czasie dekoniunktury, z wykorzystaniem komunikatorów internetowych oraz innych portali edukacyjnych, bez konieczności pono-

szenia wydatków na szkolenia dla pracowników. Przyspiesza to reakcję firmy na zmianę gospodarczą oraz obniża koszty ekonomiczne i społeczne tej reakcji, ponieważ optymalnie wykorzystuje personel poprzez przesunięcie pracowników do obszarów zapewniających przetrwanie lub rozwój firmy oraz wykorzystanie mentorów/liderów wiedzy w firmie do wsparcia procesu reorientacji. W powyższej logice szkolenia wewnętrzne pracowników stają się naturalną reakcją organizacji na kryzys, w której wspólnymi siłami, bez dodatkowych kosztów ekonomicznych i społecznych pokonywany jest zakręt, na jakim znalazła się firma.

Model Przyspieszenia Rozwoju Firmy jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań edukacyjnych. Są to zatem narzędzia zarządzania szkoleniami wewnętrznymi, grupami intermentoringu utworzonymi w wyniku zastosowania narzędzi oceniających i analitycznych (strategicznych). Tak jak poprzednie pakiety narzędzi, także ten model opracowano w formie programu komputerowego (off-line) oraz internetowej wersji zdalnej, z różnymi narzędziami szczegółowymi (funkcjonalnościami) dostosowanymi do specyfiki i odrębnych walorów i uwarunkowań wersji komputerowej i zdalnej.

### **ELEMENTY modelu**

W ramach trzeciego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z uczeniem się wewnętrznym w firmie oraz wspierających proces intermentoringu na rzecz nowych celów rozwojowych firmy z wykorzystaniem potencjału edukacyjnego organizacji opartego na zidentyfikowanych liderach wiedzy i lukach kompetencyjnych. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej ułatwiającej proces zarządzania oceną w dużych organizacjach z rozproszonymi stanowiskami pracy. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

### **PROGRAM KOMPUTEROWY intermentoring (OFF-line)**

Program komputerowy Intermentoring to metoda szkoleń wewnętrznych w firmie. Program jest pakietem narzędzi umożliwiających zarządzanie procesem intermentoringu w firmie. Program umożliwia akceptowanie grup intermentoringu, przygotowanie programów szkoleń dla poszczególnych grup oraz zarządzanie tymi szkoleniami poprzez spe-

cialny terminarz szkoleń. Program umożliwia przygotowanie programu szkoleń firmie w formie okresowego, na przykład miesięcznego, komunikatu na tablicy ogłoszeń lub systematycznych maili do pracowników. Program komputerowy jest programem w wersji off-line na nośniku pamięci zewnętrznej typu pendrive i wspiera prace sekretariatu lub działu kadr w firmie. Narzędzie to zawiera pakiet 3 narzędzi edukacyjnych dla firmy oraz jej pracowników:

- **MENTORZY** w firmie – narzędzie służące do wyboru i akceptacji mentorów dla poszczególnych grup intermentoringu wytypowanych z zastosowaniem narzędzi analitycznych. Wybór opcji *Mentorzy w firmie* wyświetla wszystkich mentorów (ocena powyżej wybranego progu, zakresu zadań). Wybierając konkretnego mentora, koordynator szkolenia może przeanalizować i na tej podstawie zaakceptować jego wiedzę, nieformalne kompetencje i predyspozycje do prowadzenia szkoleń.
- **PROGRAM** szkolenia – narzędzie służące do wskazania, akceptowania tematów szkolenia dla danej grupy intermentoringu. Wybór opcji *Program szkolenia* wyświetla listę zadań dla poszczególnych mentorów – możemy zaakceptować lub odrzucić zadania i ułożyć w ten sposób program szkolenia. Do każdego zadania wybieramy datę z kalendarza.
- **SZKOLENIA** w firmie – narzędzie służące do planowania terminów spotkań szkoleniowych dla danej grupy intermentoringu. Wybór opcji *szkolenia w firmie* wyświetla harmonogram szkoleń w formie kalendarza z tematami szkoleń na dany dzień. Kliknięcie na *szkolenia* wyświetla mentora i listę uczniów (z luki kompetencyjnej dla tego mentora) i umożliwia wydruk programu szkolenia dla danej grupy ze wskazaniem jego uczestników (uczniów) oraz prowadzącego (mentora).

### **KONTENT ZDALNY – Portal Intermentoringu (ON-line)**

Dodatkowo opracowana została wersja internetowa (zdalna) narzędzi edukacyjnych w formie specjalnego PORTALU EDUKACYJNEGO. Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-Edukacji i e-Biznesu w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Osoba chcąca korzystać z aplikacji powinna wejść na stronę <http://www.innowacjenazakrecie.pl>. Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień koordynatorów oceny/koordynatorów szkoleń kierownikom działów kadr,

HR, menedżerom, którzy będą zarządzać szkoleniami wewnętrznymi w firmie. Zadaniem pracownika firmy jest korzystanie z treści edukacyjnych wysyłanych przez mentora oraz aktywność własna w społeczności internetowej (grupie intermentoringu) co najmniej zgodnie z programem szkolenia lub zaleceniami, zadaniami mentora.

Moduł INTERMENTORINGU składa się z 9 narzędzi szczegółowych do zarządzania procesem szkoleń wewnętrznych oraz wspierających wymianę wiedzy pomiędzy członkami grup intermentoringu:

- **STRONA DOMOWA** – to narzędzie (strefa) gromadzenia wszystkich funkcjonalności portalu intermentoringu z podglądem ostatnich zapisów/modyfikacji w danym narzędziu. Strona główna pełni funkcję pulpitu dla uczestnika grupy intermentoringu, dzięki któremu uczestnik ma szybki dostęp do wszystkich funkcji portalu oraz nowości w każdym narzędziu. Pulpit ten można traktować jako narzędzie do zarządzania edukacją własną (zarządzanie własną aktywnością i czasem w procesie samokształcenia i kształcenia w grupie) lub/oraz narzędzie do zarządzania relacjami z innymi członkami grupy intermentoringu czy też wreszcie po prostu jako stronę startową narzędzia zdalnego w Internecie.
- **AKTYWNOŚCI** – to narzędzie do gromadzenia informacji na temat prezentowanych pozycji w strefach *Wiki*, *Zakładki*, *Pliki*. Aktywności to uporządkowane według rodzajów materiały włączone do kursu, dzięki nim uczestnik grupy może w prosty sposób odnotować zmiany i materiały dodane przez mentora lub innych uczestników grupy intermentoringu.
- **TABLICA** – to narzędzie komunikacyjne do zamieszczania krótkich informacji/ogłoszeń oraz narzędzie do zarządzania potrzebami, pomysłami zgłaszanymi przez uczestników grupy. Analogicznie do tablicy ogłoszeń w firmie, narzędzie umożliwia publikowanie ważnych informacji otwartych, do wiadomości wszystkich członków grupy, promocji pewnych rozwiązań, komunikatów związanych z modyfikacją programu szkolenia, potrzeb związanych z tematyką szkolenia czy działalnością firmy związaną z obszarem tematycznym szkolenia.
- **FORUM DYSKUSYJNE** – to narzędzie komunikacyjne pozwalające zamieszczać użytkownikom swoje wypowiedzi, porządkować je ze względu na temat (czyli rozpoczynać nowe wątki i wypowiadać się w wątkach już istniejących) oraz ko-

mentować wypowiedzi innych uczestników. Jest to forma wypowiedzi zazwyczaj publiczna i bez ograniczeń czasowych – każdy może przejrzeć wątki forum wtedy, kiedy jest mu wygodnie – miejsce wymiany informacji i poglądów przez uczestników grupy intermentoringu.

- **WIKI** – to popularny sposób gromadzenia informacji przez wiele osób; zebrane dane są zapisywane w postaci stron, które mogą zawierać odnośniki do siebie nawzajem. Taki sposób pozwala łatwo porządkować informacje (nadawać im strukturę, wskazywać strony nadrzędne i podrzędne), uzupełniać je i poprawiać po pewnym czasie. Narzędzie do gromadzenia informacji redagowanych przez uczestników grupy.
- **PLIKI** – narzędzie pozwalające na udostępnianie plików przez mentora uczestnikom grupy. Mentor może dołączyć rekomendowane materiały szkoleniowe, publikacje, artykuły, instrukcje, opisy lub schematy technologiczne, filmy, zdjęcia, tutoriale z procesami technologicznymi. Narzędzie to może być także udostępnione innym uczestnikom grupy (szczególnie w grupach egalitarnych, bez wyraźnego lidera wiedzy lub mentora) tak, by wszyscy mogli wymieniać się zdobytymi informacjami, zasobami na dany temat będący przedmiotem szkolenia wewnętrznego.
- **ZAKŁADKI** – narzędzie pozwalające na podzielenie się ciekawymi i wartymi uwagi adresami stron www przez mentora lub wszystkich uczestników. Dzięki temu rozwiązaniu wszyscy uczestnicy w sposób prosty i tani mogą korzystać z zewnętrznych, darmowych zasobów edukacyjnych lub zasobów zakupionych i udostępnionych dla członków grupy.
- **CZŁONKOWIE** – narzędzie umożliwiające sprawdzenie listy mentorów i uczniów w grupie intermentoringu, które umożliwia członkom identyfikację wzajemną oraz wybór mentora lub lidera wiedzy w przypadku grup bez wskazania mentora.
- **GRUPY** – narzędzie dla koordynatorów szkolenia umożliwiające zarządzanie wszystkimi grupami intermentoringu w firmie.

Funkcjonalność narzędzia gwarantują sprawdzone i popularne rozwiązania portali społecznościowych (co zwiększa przyjazność narzędzia) oraz jest realizowana dzięki postulatam metody Colina Rosa w zakresie zwiększania sterowności (poczucia kontroli wewnętrznej, odpowiedzialności, samodzielności i przedsiębiorczości) uczestników procesu eduka-

cyjnego. Elastyczność narzędzia umożliwia dostosowanie tempa i czasu edukacji do indywidualnych predyspozycji związanych z trybem życia lub wiekiem, co zwiększa efektywność nauki oraz umożliwia godzenie życia zawodowego i rodzinnego.

### **Użytkownicy, którzy mogą stosować narzędzie**

Narzędzie testowane było przez pracodawców i pracowników działów personalnych 20 firm biorących udział w teście oraz przez pracowników tych firm opisujących swoje kompetencje w programie komputerowym lub zdalnej aplikacji. W testowanym modelu zapewniono pomoc audytora oraz opiekuna zdalnego. Firmom zgłaszającym się do testu zapewniono czterogodzinne audyty kompetencji i procedur edukacyjnych w firmie. Firmy miały także możliwość korzystania z dyżurów opiekuna zdalnego procesu zarządzania szkoleniami wewnętrznymi, który wspierał proces oceny i analizowania wyników na wykresie Drzewa Kompetencji. Docelowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Pracodawców – właścicieli małych firm, rzemieślników, przedsiębiorców podejmujących decyzje kluczowe dla firmy w zakresie rekrutacji, doboru, rozwoju personelu oraz profilu produktów i usług świadczonych przez firmę.
- HR, pracowników działu kadr – osób odpowiedzialnych w większych firmach, przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych za dobór i rozwój personelu, w szczególności ocenę personelu, projektowanie szkoleń i rozwoju zawodowego kadry czy zwolnień.
- Specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych, doradców biznesowych wspierających firmę w procesie modernizacji, projektujących obszary rozwoju firmy czy reorientacji pracowników.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny, w zakresie szkoleń wewnętrznych związanych z modernizacją, rozwojem produktu lub usług (szkolenia obligatoryjne) oraz pracowników spontanicznie i dobrowolnie uczących się w ramach inicjatyw oddolnych (szkolenia fakultatywne) realizujących własne plany rozwoju zawodowego w firmie (intraprzedsiebiorczość) czy awansu.

Wskazana grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i uka-

zuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza modernizację firmy w czasie kryzysu (rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu.

### **DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia**

Narzędzia testowane i opracowane są w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa czy konieczności zatrudnienia dodatkowego personelu i specjalistów w firmach objętych testem. Aby wykorzystać produkt finalny w formie programu komputerowego przez firmę, należy zgłosić się do lidera projektu (NFDK) w celu otrzymania nośnika pamięci zewnętrznej z programem lub loginu i hasła do zdalnej platformy. Nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba mająca korzystać z programu w roli koordynatora oceny musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Do wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji zdalnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba mająca korzystać z programu w roli koordynatora szkoleń (koordynatora oceny) musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i aplikacjami zdalnymi (przeglądarka internetowa). Musi też dysponować aktywnym adresem e-mail. Niezbędny jest także dostęp do komputera z podłączonym Internetem. Koszty zastosowania narzędzia ograniczają się w tym przypadku do kosztów czasu pracy użytkownika (pracodawcy, pracownika działu kadr, specjalisty – około 1 godziny pracy) oraz do kosztów czasu poświęconego na szkolenie, spotkania szkoleniowe w czasie pracy przez uczestników grupy intermentoringu. W przypadku firmy w kryzysie, w sytuacji dekonstrukcji na produkty i usługi firmy, oddelegowanie zbędnych pracowników do szkoleń, w sytuacji umów o pracę i konieczności ponoszenia kosztów wynagrodzeń nie musi być kosztem dodatkowym dla firmy, lecz lepszym wykorzystaniem pracowników zbędnych w produkcji czy usługach przy braku klientów zewnętrznych. W ten sposób firma angażuje personel na rzecz klienta wewnętrznego firmy. Elastyczność i dostępność narzędzia umożliwia także korzystanie z narzędzia (szczególnie w wersji zdalnej) poza godzinami pracy, w domu. W tym przypadku koszty zastosowania narzędzia można minimalizować, o ile wdrożenie procedur zgodne jest z przepisami regulującymi warunki pracy (system zadaniowy) lub kodeksem pracy (zadania nie są obowiązkowe). Wskazane jest także zaangażowanie audytora kompetencji, który pomoże użytkownikowi (firmie) przygotować grupy intermentoringu oraz programy szkoleniowe dla tych grup. Koszt zaangażowania ze-



wewnętrznego specjalisty będzie w tym przypadku zdecydowanie niższy niż koszt angażowania firmy szkoleniowej i nie powinien przekraczać kosztu 2-4 godzin pracy specjalisty ds. szkoleń w regionie czy jednego dnia szkoleniowego w instytucji szkoleniowej na cały program szkolenia wewnętrznego.

### **Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia**

Model Przyśpieszenia Rozwoju Firmy (PF3) można modyfikować w ograniczonym zakresie, gdyż narzędzie oparte jest na specjalnie przygotowanej architekturze platformy edukacyjnej. Narzędzie ma charakter interaktywny, co znaczy, że reaguje na wybory i działania użytkownika w zakresie dostępnych funkcji – koordynator szkoleń może na przykład tworzyć własne kryteria dla grup intermentoringu, a uczestnicy grupy mogą dowolnie kształtować treści edukacyjne, korzystając z zakładek i linków do innych zasobów wiedzy i platform edukacyjnych oraz z możliwości dodawania dowolnych plików o walorach edukacyjnych, inspirujących członków grupy (materiały szkoleniowe, instrukcje technologiczne, schematy, szkice, procedury, filmy instruktażowe, tutoriale, fotografie, etc.). W przypadku materiałów wrażliwych dla firmy, stanowiących o przewadze konkurencyjnej, wskazane jest stosowanie programu komputerowego off-line z możliwością przygotowania materiałów do wydruku, bez konieczności publikowania tych treści w Internecie. Możliwe są także zmiany na poziomie administratora systemu w zakresie algorytmów trzonu grup intermentoringu (progi poziomów kompetencji dla mentora i ucznia, liczebności grup czy możliwości tworzenia grup tematycznych bez mentora) w przypadku całkowicie nowych stanowisk pracy lub dodania nowych zadań zawodowych, kompetencji szczegółowych i cech, a nawet zawodów i branż adekwatnie do zakresu możliwych modyfikacji w Modelu Ewaluacji dla Firm (PF1). W tym przypadku narzędzie może służyć do tworzenia grup szkoleniowych z zaangażowaniem trenera zewnętrznego lub grup wyłaniających spośród swoich członków liderów wiedzy dla poszczególnych zagadnień, którzy będą zdobywać i przekazywać pozostałym członkom grupy informacje i materiały szkoleniowe na zadany temat.

## **ROZDZIAŁ 2.**

### **UZASADNIENIE I OCENA MODELU**

#### **2.1. Bariery i wyzwania outplacementu w badaniach firm podlaskich**

Rozdział stanowi podsumowanie badań jakościowych i ilościowych, które zostały przeprowadzone wśród przedstawicieli firm z województwa podlaskiego. Żeby sprostać wymaganiom obecnych czasów i zapobiec negatywnym skutkom ogólnoświatowego kryzysu oraz zabezpieczyć swoją przyszłość, firmy potrzebują efektywnej, szybko dostępnej, taniej pomocy doradczo-szkoleniowej w zakresie zarządzania zmianą, opartej na sprawdzonych metodach i profesjonalnie opracowanych narzędziach. Oznacza to, że niezbędne są nowego rodzaju usługi outplacementowe skierowane do podlaskich firm, które wspomagałyby menedżerów w podejmowaniu trafnych decyzji dotyczących działań restrukturyzacyjnych w obszarze zatrudnienia. W katalogu metod i narzędzi outplacementowych, obok dość rozpowszechnionych programów wsparcia doradczego i szkoleniowego dla zwalnianych pracowników, znajdują się też takie, które skierowane są przede wszystkim do przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe miały na celu zidentyfikowanie potrzeb w zakresie narzędzi, poprzez które możliwe byłoby wsparcie firmy w przewidywaniu zmiany gospodarczej, wyjściu z kryzysu i przygotowaniu jej do rozwoju w nowych warunkach biznesowych.

Badania ilościowe miały na celu identyfikację barier i potencjałów rozwoju narzędzi outplacementowych w podlaskich przedsiębiorstwach. Badania zostały przeprowadzone metodą CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*). Ze względu na specyfikę zagadnienia outplacementu w doborze respondentów za zasadne przyjęto kryterium branży. W kręgu zainteresowań badawczych znajdowały się przede wszystkim podmioty należące do jednej z następujących grup: 1) przedsiębiorstwa z sektora podlaskiego rzemiosła; 2) przedsiębiorstwa z branż kluczowych w województwie podlaskim; 3) przedsiębiorstwa z branż uznanych za startery podlaskiej gospodarki; 4) przedsiębiorstwa działające w sek-

torze publicznym. Powyższe cechy zostały połączone z doбором próby badawczej o liczebności 200 przedsiębiorstw zarejestrowanych na terenie województwa podlaskiego. Wywiady metodą CATI zostały zrealizowane w okresie od października do listopada 2012 roku.

Badania jakościowe stanowiły uzupełnienie badań ilościowych. Zostały one przeprowadzane metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *Focus Group Interview* – FGI) oraz pogłębionych wywiadów indywidualnych (ang. *Individual Depth Interview* – IDI). Zarówno jedne, jak i drugie badania, były realizowane w okresie od listopada do grudnia 2012 r. W ramach badania FGI przeprowadzono 3 wywiady. Uczestnikami wywiadów byli: a) w obszarze wsparcia doradczego podmiotów w kontekście wdrażania outplacementu przedstawiciele firm zatrudnieni na stanowiskach pracowników działu zasobów ludzkich, w tym kierownicy takich działów; b) w obszarze podejmowanych przez firmy działań dostosowujących je do nowych warunków związanych z kryzysem oraz oceny stopnia zainteresowania przedsiębiorstw wprowadzeniem narzędzia umożliwiającego dostosowanie firmy do zmiennego otoczenia w obliczu kryzysu udział wzięły osoby zatrudnione na stanowisku menedżera oraz osoby podejmujące decyzje strategiczne w firmie; c) w obszarze oceny dotychczasowych podejmowanych przez firmy działań w zakresie badania potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników oraz oceny stopnia zainteresowania przedsiębiorstw wprowadzeniem narzędzi umożliwiających intermentoring brały udział osoby zatrudnione na stanowiskach kierowników działu szkoleń oraz inne osoby podejmujące decyzje dotyczące szkoleń i dalszego rozwoju pracowników w firmie.

Jeśli zaś chodzi o badania metodą IDI, przeprowadzono 6 pogłębionych wywiadów indywidualnych. Wywiady przeprowadzono w następujących podmiotach: firma Atlas, firma T-matic, Wojewódzki Urząd Pracy, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, Izba Przemysłowo-Handlowa oraz Zakład Doskonalenia Zawodowego.

Wśród przedsiębiorstw, których przedstawiciele brali udział w badaniach metodą CATI, najwięcej, bo 51 firm powstało w latach 1971-1990. Są to zatem podmioty posiadające określoną tradycję i ukształtowane struktury organizacji i zarządzania, choć nie zawsze są ściśle opisane formalnie. Nieco mniej, bo 45, powstało w okresie 1991-2000. Najmniej spośród badanych podmiotów rozpoczęło swoją działalność w latach 2006-2011. Wśród badanych podmiotów najstarszy powstał w roku 1920, zaś najmłodszy – w 2011. W przypadku pozostałych 44 podmiotów nie otrzymano informacji o roku powstania.

Większość poddanych badaniu przedsiębiorstw to podmioty małe i średnie. W pierwszym przypadku stanowiły 33,5% próby badawczej,

w drugim zaś – 28,0%. Istotną część stanowiły także podmioty typu mikro – zatrudniające poniżej 10 pracowników, które stanowiły 14,0% badanych przedsiębiorstw. Pozostałe 16,0% podmiotów to firmy zatrudniające 150 i więcej pracowników. Poza tym 8,5% badanych nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o wielkość podmiotu, który reprezentują.

Jeśli chodzi o reprezentowane przez badane przedsiębiorstwa branże, to głównie zaliczane były przez respondentów do kluczowych branż województwa podlaskiego (39,9%) oraz sektora publicznego (25,6%). Przedstawiciele rzemiosła stanowili 12,2% respondentów, zaś 8,0% to podmioty zaklasyfikowane do tzw. starterów podlaskiej gospodarki. Natomiast 14,3% badanych wskazało na inne branże.

W ponad połowie badanych podmiotów (55,5%) w strukturach organizacyjnych jednostki znajdują się działy odpowiedzialne za prowadzenie działań z zakresu polityki personalnej. W 16 podmiotach za takie działania była odpowiedzialna 1 osoba. Nieco większe działy, zatrudniające 2 osoby, znajdują się w 37 podmiotach spośród 200 biorących udział w badaniach. Natomiast 3 pracowników ds. kadrowych zatrudnianych było w 13 podmiotach, a 4 – w 6 organizacjach. Poza tym w 6 badanych firmach w działach kadrowych zatrudnionych było od 5 do 9 pracowników. Pozostali badani nie udzielili odpowiedzi na temat tego, ile osób pracuje w dziale personalnym ich organizacji.

Respondenci, jako specjaliści od polityki personalnej, w swoich przedsiębiorstwach byli głównie właścicielami (33,0%), zajmowali stanowiska kierowników działu kadr (17,0%) i specjalistów ds. kadr (13,5%). Co istotne, w 22,5% przypadków stanowiska te nie wiązały się bezpośrednio z zarządzaniem organizacją lub prowadzeniem jakiejś komórki organizacyjnej ds. personalnych.

Wśród badanych przedsiębiorstw zaledwie w 5 podmiotach przeprowadzono kiedykolwiek zwolnienia grupowe lub monitorowane. Respondenci nie wskazywali informacji, w jakim okresie dokładnie zostały one przeprowadzone. Od czterech respondentów otrzymano odpowiedź na temat tego, jak wiele osób zostało wówczas zwolnionych. W przypadku jednej z firm było to 6 osób, w drugiej – 12 pracowników, w kolejnej – 97 pracowników, zaś w ostatniej – 200 zatrudnionych osób.

Na pytanie o to, jakiego rodzaju wsparcie zostało wówczas dostarczone zwalnianym pracownikom, odpowiedź otrzymano od dwóch badanych. W jednym przypadku były to odprawy pieniężne. W drugim zaś – program wsparcia, w ramach którego we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Sokółce oraz Urzędem Miasta Sokółka podjęto działania na rzecz poszukiwania i zdobycia nowej pracy dla osób zwalnianych.

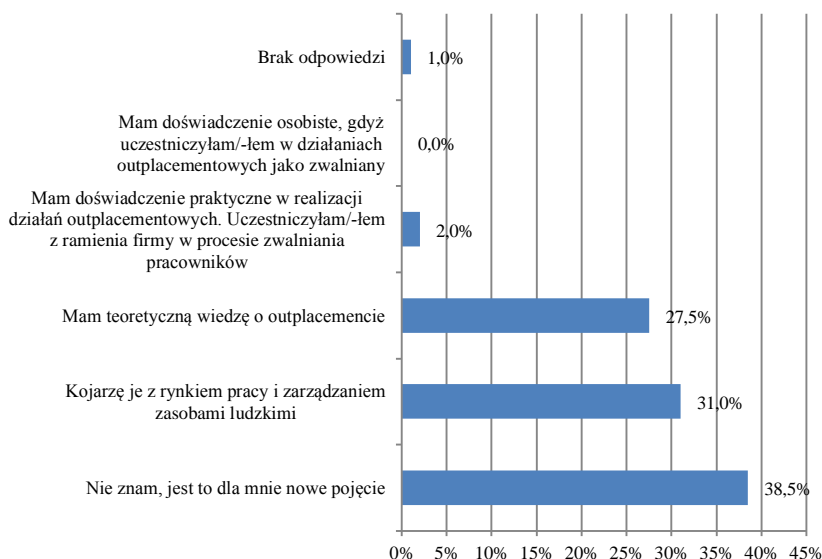
Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jak rozumieją pojęcie outplacementu. Jeden z uczestników IDI stwierdził, że jego podmiot nigdy nie brał udziału w żadnym projekcie outplacementowym. Wskazał zaś, że z takimi działaniami kojarzy się mu Cukrownia w Łapach oraz Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Łapach. Wśród instrumentów, które zapamiętał rozmówca i które najlepiej kojarzy z pojęciem outplacementu, wskazane zostały: informowanie zwalnianych pracowników o wsparciu przede wszystkim w postaci odpraw oraz wsparcie na uruchomienie własnej działalności gospodarczej.

Kolejny respondent wskazał, że o programach outplacementowych słyszał w odniesieniu do dużych firm, które redukowały zatrudnienie. Jako przykład została podana firma British American Tobacco (BAT), w której jego firma projektowała cykl szkoleń informatycznych dla zwalnianych pracowników. Zwrócił przy tym uwagę, że outplacement to tak naprawdę zadanie dla firm dobrych, mocnych i „ustawionych” na rynku. Respondent stwierdził, że BAT nie zwalniał pracowników ze względu na kryzys. „Inaczej się robi zwolnienie grupowe w sytuacji firmy, która robi to, jako świadomy zabieg, wiedząc doskonale, że musi pozostać konkurencyjna, bo inaczej padnie w konkurencji. Robi to wyprzedzająco. Ma zasoby finansowe, żeby to zamortyzować i wpisać sobie w koszty jeszcze te wszystkie odprawy etc. I to jest zupełnie inna sytuacja. (...) A zupełnie inna sytuacja jest, kiedy się zwalnia pracowników indywidualnie w przypadku mniejszych firm, czy grupowo w przypadku większych, w sytuacji, gdy już jest ‘po ostatnim gwizdku’. Kiedy to już jest taki ostatni [moment], w którym mamy za mało szalup i spuszczaamy te szalupy i już tam dzieją się niedobre rzeczy. I nie ma czasu ani na outplacement, ani na inne działania, bo jest już tak naprawdę za późno. (...) zwolnienia grupowe to nie jest wyczyn jakiegoś przedsiębiorcy nieudacznika, w jakiejś tam tragicznej sytuacji itd., tylko to jest zachowanie normalne każdego przedsiębiorcy, który jak ma za dużo pracowników w stosunku do aktualnych zamówień, mocy produkcyjnych i tak dalej, to po prostu musi się elastycznie do tego dostosowywać, bo musi konkurować. To jest normalne”.

W trakcie wywiadów IDI spytano każdego z respondentów o jego ocenę efektywności programów outplacementowych. Jak zauważył przedstawiciel instytucji wspierającej przedsiębiorców: „trochę niewłaściwe jest podejście, to oczywiście wynika z polityki, jaka jest w naszym kraju – takiej stricte socjalnej, że to na pracodawcy spoczywa obowiązek takiej pełnej odpowiedzialności za zatrudniany personel. (...) Nie jest właściwą drogą jakby uznawanie, że to jest jego problem. To jest problem społeczny, czyli jeśli już mielibyśmy wskazywać kogoś, no to my

wszyscy, czyli chociażby rząd, który jest odpowiedzialny za kreowanie jakichś postaw w naszym społeczeństwie i wdrażanie rozwiązań, które w jakimś tam stopniu mają rozwiązywać różne problemy”. Takie podejście tłumaczył faktem, że „nikt nie zwalnia pracowników, dlatego że ma taki kaprys. Zwalnia, bo tego wymaga sytuacja ekonomiczna. Nie robi tego teraz, prawdopodobnie [wówczas] pogłębią się jego problemy, więc niewłaściwe jest takie podejście, i wrzucanie na przedsiębiorcę – taki przymus odpowiedzialności, że ‘oto, jaki ty jesteś zły, bo zwalniasz, czy źle przygotowałeś w ogóle pracowników do zwolnienia’. To nie powinien być jego problem”.

### Wykres 1. Znajomość pojęcia outplacement



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Należy stwierdzić, że respondenci, z którymi zostały przeprowadzone badania ilościowe CATI, dość często wskazywali na znajomość pojęcia outplacementu. Co trzeci badany (31,0%) stwierdził, że kojarzy się mu ono z zarządzaniem zasobami ludzkimi i rynkiem pracy. Nieco mniej, bo 28,0% badanych uznało, że ma teoretyczną wiedzę na temat outplacementu. Jedynie 2,0% badanych wskazało, że ma doświadczenie praktyczne w zakresie realizacji programów outplacementowych jako osoba uczestnicząca w procesie zwalniania pracowników. Co ważne, 38,5%

respondentów nie zna tego pojęcia, jak również nie miało doświadczenia we wdrażaniu outplacementu.

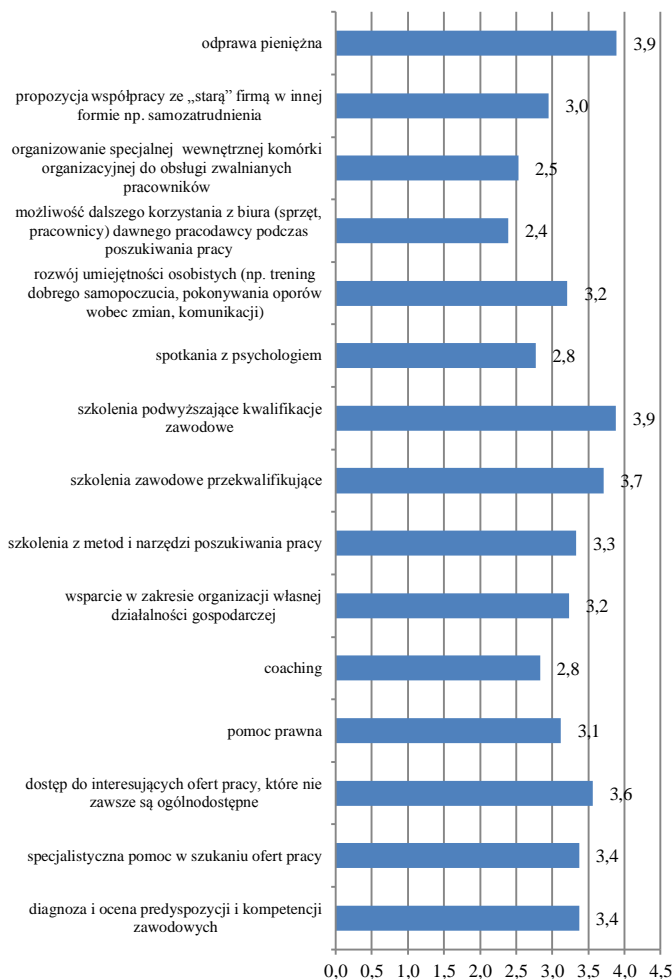
Respondenci biorący udział w badaniach ilościowych, jak i jakościowych zostali następnie zapoznani z pojęciem outplacementu, które zostało zdefiniowane następująco: „Outplacement to zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy”.

Zdaniem respondenta biorącego udział w badaniach IDI, jeśli chodzi o outplacement, mają sens tylko te działania, które: „starają się spośród tych osób, co nie jest prostym zadaniem, bo są to osoby o stosunkowo niskiej sile przebicia, jednak starają się wykreować grupę osób, która (...) podejmie własną działalność gospodarczą”.

W kolejnej części badania CATI poproszono respondentów o ocenę w skali od 0 do 5 przydatności różnych działań wspierających zwalnianych pracowników, jakie były stosowane w badanych firmach. W skali tej 0 oznaczało, że dane działanie nie odgrywa większej roli, zaś 5, że przydatność danego działania była bardzo duża.

Uzyskane oceny mieszczą się w skali od 2,3 do 3,8, co oznacza średnią przydatność poszczególnych rodzajów form outplacementu. Relatywnie wysoko zostały ocenione działania polegające na przekazaniu zwalnianym osobom odpraw pieniężnych (średnia ocena 3,8). Na drugim w kolejności miejscu znalazły się szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe (3,8). Jako ważne uznano także szkolenia zawodowe mające na celu przekwalifikowanie (3,7). Najniżej były oceniane takie formy działań w ramach procesu outplacementu, jak: możliwość korzystania z biura znajdującego się na terenie firmy byłego pracodawcy (2,4) czy zorganizowanie specjalnej wewnętrznej komórki odpowiedzialnej za zajmowanie się wspieraniem zwalnianych pracowników (2,5). Dość nisko zostały również ocenione działania z zakresu coachingu (2,8), współpracy z psychologiem (2,8) czy utrzymania współpracy z dotychczasowym pracodawcą w innych formach (3,0).

## Wykres 2. Ocena przydatności dla firmy działań outplacementowych



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Takie odpowiedzi można interpretować jako fakt, że pracodawcy, którzy zwalniają pracowników, raczej nie chcieliby utrzymywać z nimi dalszych kontaktów. Najłatwiej byłoby bowiem dostarczyć im takiego wsparcia, które definitywnie przetnie możliwość dochodzenia innych roszczeń przez zwalnianego pracownika wobec dotychczasowego pracodawcy, a takim rozwiązaniem mogą być przede wszystkim odprowy



pieniężne. Podobnie jest w przypadku szkoleń, które również mogą być przeprowadzane już po zwolnieniu pracownika, i to często w ramach innych instytucji rynku pracy – publicznych, pozarządowych i komercyjnych, które oferują dość często takie instrumenty, w tym dla osób bezrobotnych. Gdy jednak chodzi o działania, które miałyby na celu utrzymywanie dalszego kontaktu zwalnianego pracownika z pracodawcą, ich ocena przez przedstawicieli podlaskich przedsiębiorstw okazała się nieco niższa.

Można zatem stwierdzić, że przedstawiciele przedsiębiorstw wolą raczej odciąć się od problemu zwolnienia i paradoksalnie – mimo generowanych w ten sposób kosztów, wolą nawet zapłacić odprawę pieniężną, niż stosować – być może nawet całościowo tańsze formy wsparcia, ale takie, które wymagają utrzymania dalszego kontaktu ze zwalnianym pracownikiem, wspierania go, czy wręcz nawiązania nowych form współpracy na polu zawodowym.

W trakcie badań IDI uzyskano wskazania co do korzyści, jakie czerpać mogą firmy i pracownicy z wprowadzania działań outplacementowych. Zwrócono uwagę na kwestię korzyści, jakie ma z tego rodzaju działań outplacementowych pracodawca. „Sama idea jest niby słuszna, żeby temu pracownikowi coś dać, ale teraz czy ten pracodawca dotychczasowy to on ma w tym tak naprawdę interes. (...) Pomijając, że się rozstanie z kimś i później się okaże, że tego pracownika chciałby ponownie do siebie pozyskać. To można wtedy zrobić inaczej w tym sensie, że tak jakby trochę go przetrzymać. Nawet mniejsze wynagrodzenie, ale żeby on był tak jakby ‘pod parą’, żeby, jeśli jest perspektywa zatrudnienia 2-3 miesiące, to go zatrudnić”.

Jednocześnie zauważył, że: „firma z ‘ludzką twarzą’ ma się lepiej przez lepsze samopoczucie tych, którzy w niej zostają. Sytuacja zwolnienia, zwłaszcza zwolnienia grupowego, negatywnie odbija się na psychice i mentalności nie tylko tych, którzy są zwalniani, ale również – a może przede wszystkim z punktu widzenia firmy – tych, którzy w niej zostają. Nie ma nic gorszego w firmie niż pracownik, który ma poczucie, że za chwilę jego też spotka ten los”. „Zwalnianie to operacja, której żaden pracodawca nie wykonuje dla przyjemności. Jest to naprawdę ciężka i stresująca sytuacja. Więc również dla samopoczucia tych menedżerów, którzy zwalniają, takie poczucie, że zrobiło się wszystko, żeby nieco osłodzić ten gorzki los, jest potrzebne”.

Uczestnik wywiadu zauważył też, że to, co realizował BAT w ramach działań outplacementowych, jest elementem społecznej odpowiedzialności biznesu i nie jest z kategorii „dobrej moralności tej czy innej firmy, tylko najlepiej pojętego własnego interesu”.

W trakcie jednego z wywiadów IDI stwierdzono, że trudno dostrzec korzyści z tytułu wprowadzenia działań outplacementowych dla małego podmiotu. Główną zaś jest to, że po prostu obie strony rozstają się w zgodzie. Zwrócono przy tym uwagę, że „ta idea [outplacementu] nie jest zbyt szlachetna”.

Również przedstawiciele organizacji, którzy wzięli udział w badaniu, zostali poproszeni o wskazanie w pytaniu otwartym korzyści dla przedsiębiorstw, jakie ich zdaniem mogą płynąć z wdrażania działań z zakresu outplacementu. Również respondenci biorący udział w badaniach CATI zwracali uwagę na korzyści wizerunkowe, zaś w następnej kolejności pojawiły się w ich wypowiedziach korzyści: związane z utrzymaniem „spokoju” w organizacji oraz związane z dobrą atmosferą i samopoczuciem pracowników pozostających w organizacji.

Na pierwszą grupę pozytywnych aspektów zastosowania działań outplacementowych wskazano 50 razy. Kilku respondentów odniosło się do tego zagadnienia w kategoriach społecznej odpowiedzialności biznesu, stwierdzając, że prowadzenie działań outplacementowych „kształtuje wizerunek troskliwego pracodawcy” czy też pozwala na „zachowanie wizerunku firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy na rynku”, „utrzymanie renomy firmy”. Wśród innych odpowiedzi w tej kategorii znalazły się również wskazania na „poprawę relacji z partnerami społecznymi”. Większość badanych zaś po prostu wskazała na poprawę wizerunku organizacji.

Na korzyści związane z utrzymaniem spokoju w samej organizacji wskazało 37 badanych. Przede wszystkim część z nich uznała, że „wsparcie w poszukiwaniu nowych możliwości zatrudnienia prowadzi do braku roszczeń pracowników względem pracodawcy”. Ponadto 13 badanych wskazało na możliwości uniknięcia w ten sposób strajków, które „mogą zagrozić normalnemu funkcjonowaniu firmy”. Wśród innych odpowiedzi w tej kategorii można odnotować „minimalizację napięć”, „zmniejszenie ryzyka konfliktu wśród personelu” czy „zapobieganie niepokojom wśród załogi”.

Powiązane z powyższymi są korzyści związane z atmosferą dalszej pracy w organizacji, która pozostanie po przeprowadzeniu zwolnień. Na odpowiedzi związane z tym aspektem wskazało 25 badanych. Padły przy tym odpowiedzi m.in. takie jak: „poprawa atmosfery w firmie”, „poprawa relacji z załogą”, „zwiększenie poczucia bezpieczeństwa u pracowników”.

Poza wymienionymi trzema rodzajami korzyści, jakie głównie były wskazywane przez uczestników badania, rzadziej zwracano uwagę na korzyści dla zwalnianej części załogi w postaci: „satisfakcji firmy, że

choć trochę pomogła pracownikowi” czy „pomocy w znalezieniu pracy”, „możliwości przekwalifikowania pracownika, a tym samym możliwości znalezienia nowej, stabilnej pracy przez pracownika”. Takich odpowiedzi udzieliło 5 badanych. Świadczą one o zainteresowaniu dalszymi losami zwalnianych pracowników.

Inne wskazania odnosiły się do perspektyw rozwoju organizacji. Jeden z badanych powiedział, że korzyścią dla firmy jest „zapewnienie przyszłości dla firmy, jak i pracowników w przyszłości”. Inny zaś uznał, że jest to „nowe doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi”. Trzeba jednak zauważyć, że odpowiedzi odnoszących się do wyciążenia z sytuacji zwolnienia nauki na przyszłość, szczególnie na perspektywy dalszego rozwoju organizacji, nie było wiele, gdyż wskazało na nie zaledwie 4 badanych.

Poza tym 54 badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi na pytanie o korzyści z wprowadzania działań outplacementowych. Jednocześnie 8 badanych wskazało, że nie ma żadnego zdania na ten temat.

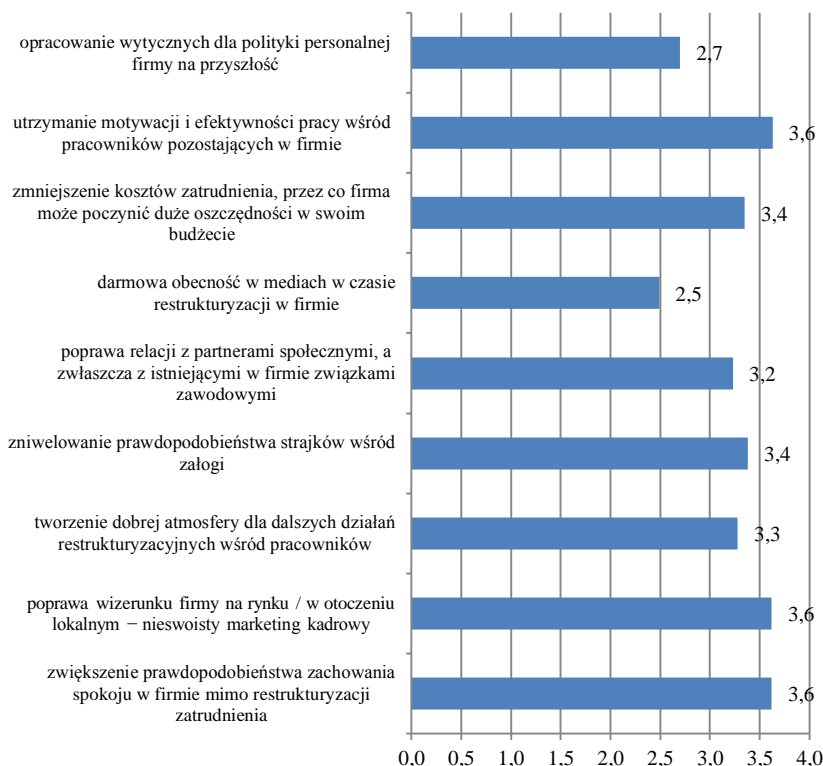
W kwestionariuszu badawczym zawarto ponadto listę 9 rodzajów korzyści, które mogą osiągać przedsiębiorstwa z tytułu wdrożenia działań outplacementowych. Korzyści te było można ocenić w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dane działanie jest bez znaczenia dla przedsiębiorstwa, zaś 5 – że ma bardzo duże znaczenie.

Respondenci mimo możliwości skorzystania ze skali w zasadzie nie wskazywali na korzyści oceniane jako skrajnie pozytywne i negatywne. Większość została oceniona na poziomie średnim. Oznaczać to może, że w większości przypadków przedsiębiorcy w zasadzie nie są do końca przekonani co do osiągnięcia jakichkolwiek pozytywnych dla siebie skutków wdrażania działań z zakresu outplacementu.

Wśród wymienionych najwyżej ocenione zostało „utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w firmie” (średnia ocena 3,6). Poza powyższym wskazano na możliwość poprawy w ten sposób wizerunku firmy oraz szanse na większe prawdopodobieństwo zachowania spokoju w przedsiębiorstwie mimo zaplanowanych zwolnień pracowników (średnia ocena w obu przypadkach 3,6).

Można zatem stwierdzić, że respondenci zwracają uwagę na kwestie utrzymania względnego spokoju oraz pokazania się z dobrej strony w środowisku lokalnym czy wśród innych podmiotów na rynku. Takie oceny są zgodne ze spontanicznymi odpowiedziami na wcześniejsze pytanie otwarte dotyczące opinii badanych o potencjalnych korzyściach z outplacementu.

### Wykres 3. Ocena korzyści dla przedsiębiorstwa z wdrożenia outplacementu



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jednocześnie jednak przedsiębiorcy niżej oceniają korzyści z outplacementu w postaci „opracowania wytycznych dla polityki personalnej firmy na przyszłość” (średnia ocena 2,7) czy też bezpłatnej obecności w mediach (2,5). Może to oznaczać – w powiązaniu z odpowiedziami na inne dość nisko oceniane korzyści – że okres zwolnień nie jest traktowany jako szansa na wprowadzenie zmian, które będą procentować w przyszłości.

Innymi słowy: zwolnienia nie są przez pracodawców traktowane jako proces restrukturyzacji, która może być okazją do przeprowadzenia pozytywnych zmian. Zwolnienia nie są dla nich sytuacją dającą szansę na przeformułowanie dotychczasowych zasad, regulacji, polityk, aby wejść w kolejny okres działalności firmy w lepszej strukturze organizacyjnej.

Zwalnianie pracowników jest raczej traktowane jako trudny czy wręcz „kłopotliwy” moment, który dobrze byłoby, aby przeszedł szybko i łagodnie – bez względu na długookresowe korzyści dla firmy, pracowników i otoczenia, nie wywołał wśród pozostających pracowników sytuacji niezadowolenia i nie przyniósł uszczerbku na wizerunku podmiotu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych IDI, główną barierą w zakresie wdrażania outplacementu jest fakt, że pojęcie outplacementu jest dość nowe. To zaś wiąże się z faktem, że jego świadomość w Polsce jest znikoma. Samo słowo obco brzmi, a zastosowanie outplacementu wydaje się być jeszcze bardziej obce. Z drugiej strony inną barierą jest, że „nie ma takiego myślenia, że oto wiemy, że za pół roku będzie problem z zatrudnianiem, więc spróbujemy rozwiązać ten problem już teraz. Najczęściej to jest tak, że ma się pewien potencjał kapitału ludzkiego i jeśli wystąpi problem, no to się go jeszcze trzyma. Jeśli problem jest już taki, że on faktycznie ciąży, no to wtedy stosuje się rozwiązania typu – zwalniamy, redukujemy, zmniejszamy wynagrodzenia itd. itp. Myślenie takie trochę strategicznie wychodzące w przyszłość, na zasadzie takiej, że my wiemy o tym, będziemy musieli się z tym zmierzyć, w związku z tym już teraz podejmujemy kroki, no to niestety jest rzadkością”.

Zwrócono uwagę na to, że w zależności od kultury organizacji inaczej odbywają się zwolnienia w różnych firmach. Może to odbywać się „w sposób bardziej kulturalny”. Przy czym trzeba uwzględnić pewne stereotypy, które funkcjonują w polskim społeczeństwie. „My niestety mamy taką skazę silnego przywiązania do pracy, do stanowiska pracy, i to często pokutuje. Obie strony są tego świadome, że to jest poważna rzecz kogoś zwolnić i poważna rzecz być zwalnianym. (...) Na zasadzie być albo nie być. Jakbyśmy kogoś mordowali (...). Zwolnienie jest tragedią życiową i tu rzeczywiście trudno pisać mądre książki, no, bo jeśli jest taki stereotyp, taki model, no to to zawsze będzie trudne. Myślę, że jest dużo do nadrobienia, jeśli chodzi o funkcjonowanie ludzi na rynku pracy, takim mobilnym. Z założenia trzeba przyjąć, że ‘ja jestem trochę jak przedsiębiorca – pracownik – przedsiębiorca – wynajmuję swoje umiejętności, swoje kompetencje, swoją wiedzę, i to może być w różnym miejscu – to może być tutaj, to może być gdzie indziej. Może być u tego pracodawcy, może być u innego pracodawcy. Niech to będzie wyceniane, moja praca to, co ja umiem’. (...) Dobrze by było, żebyśmy nie przywiązywali się aż tak mocno do danego przedsiębiorstwa”.

Poza tym w trakcie wywiadów IDI zwrócono uwagę przede wszystkim na trudności w zakresie aspektów formalnoprawnych. „Może to trochę łatwiej wygląda, jeśli chodzi o instytucje spoza sektora finansów

publicznych, jeżeli chodzi o coś, co nazywamy zamówieniami publicznymi. (...) w jakiś sposób spowalnia [to] realizację projektu. (...) Nastrożca szereg trudności – chodzi tutaj o pewne procedury, pewne wymogi, które jednak skutkują tym, że pewne rzeczy rozciągają się w czasie”.

Wśród innych trudności wskazano fakt, że często bezrobotni są to osoby, które są zwalniane np. po 20 latach pracy. Oni nie rozumieją dzisiejszego rynku pracy, „że trzeba samemu zabiegać o tę pracę, bo są przyzwyczajeni, że praca była. Po prostu. (...) Trzeba ich do tego przekonać”. Szczególnie że „jest to pewna roszczeniowość”. „Oni chcą ofert pracy od nas, natomiast nie chcą szkoleń. Taki jest jakby pierwszy ‘atak’ na nas. Później, jeżeli trafiają do dobrego doradcy, ten doradca ich tak stopuje delikatnie”.

Jako barierę wskazano także specyfikę osób zwalnianych, ich wykształcenie i wiek. „Osoby bardzo często przychodziły do nas naprawdę bardzo dobrze wykształcone. Byli [np.] główni księgowi, ale mający po 40-50. Była to bariera ze względu na wiek”.

Jak wynika z doświadczeń jednej z przedstawicielek instytucji wspierających przedsiębiorstwa w zakresie outplacementu, szczególnie problematyczna jest sytuacja, gdy wspierana jest „grupa jednorodna osób dobrze się znających”. W trakcie wywiadu IDI podany został przykład kilku pań, które zostały zwolnione z jednego banku i przyszły do projektu. Nie potrafiły zaakceptować tej nowej sytuacji, nie rozumiały, dlaczego mają podejmować jakiegokolwiek działania. Długie zatrudnienie w jednym miejscu, wiek i wspólne uczestniczenie w tych samych rodzajach szkoleń bardzo utrudniały realizację zadań.

Również kolejną część kwestionariusza wywiadu CATI dotyczyła barier wdrażania programów typu outplacement przez podmioty gospodarcze. Respondenci zostali poproszeni o wypowiedzenie się w tej kwestii. Zostało im w tym celu zadane pytanie otwarte pozwalające na zebranie swobodnych wypowiedzi od badanych. W zasadzie uzyskane odpowiedzi można podzielić na cztery grupy: (1) bariery finansowe, (2) bariery wiedzy i umiejętności, (3) bariery psychologiczne, (4) bariery kadrowe.

Na ograniczenie czy wręcz brak środków finansowych wskazało 69 badanych. Jeśli chodzi o bariery związane z brakiem wiedzy i odpowiedniego przygotowania kadr organizacji do realizacji działań outplacementowych, pojawiały się one 70 razy w odpowiedziach respondentów. „Strach przed zmianami” czy „złe nastawienie pracowników” – to przyczyny niewprowadzania działań outplacementowych, które zostały

zaklasyfikowane jako bariery o charakterze psychologicznym. Odpowiedzi takich udzieliło 16 badanych.

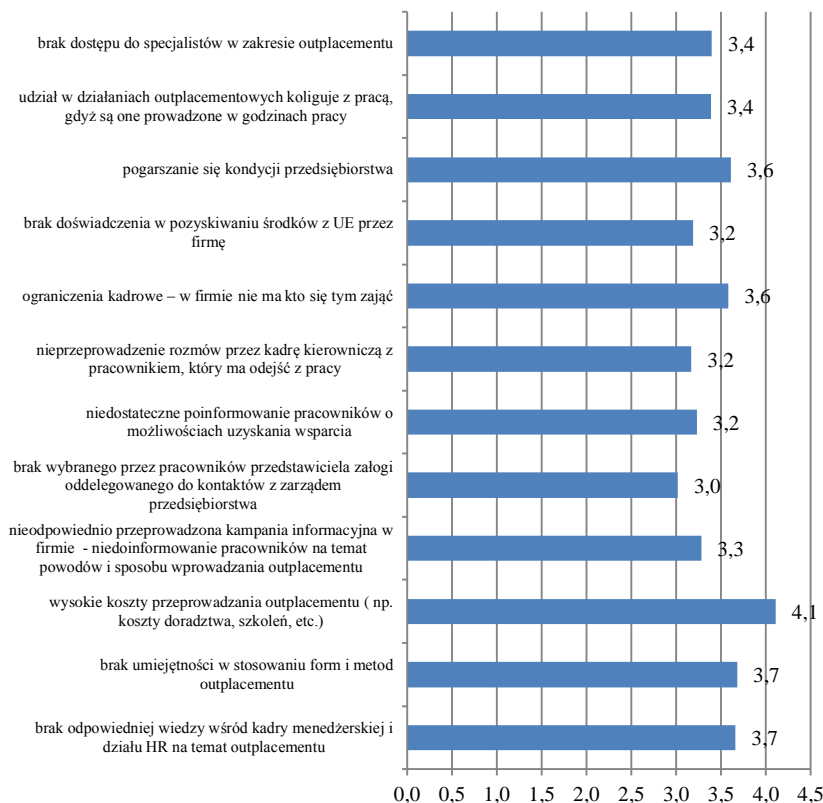
Trudności związane z kadrami odnoszą się przede wszystkim do braków personelu, który mógłby prowadzić tego rodzaju działania. Na aspekty personalne wskazało 9 respondentów. Jednocześnie 6 uczestników badań nie miało żadnego zdania na ten temat.

Następnie przedstawiciele przedsiębiorstw zostali poproszeni o ocenę barier wdrażania outplacementu w firmach spośród ograniczeń podzielných na cztery grupy. Były to bariery: po stronie pracodawców, pracowników, instytucji rynku pracy i inne. Poszczególne bariery były oceniane w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana bariera jest bez znaczenia, zaś 5 – że ma bardzo duże znaczenie.

Uwagę zwraca relatywnie wysoka ocena jednej z barier. Jest to czynnik znajdujący się po stronie pracodawców, jakim są wysokie koszty przeprowadzania outplacementu. Ta bariera finansowa została oceniona na poziomie średniej oceny 4,1. Wśród innych barier zależnych od podmiotów zwalniających pracowników nieco niżej zostały ocenione: brak umiejętności stosowania outplacementu (3,7) oraz brak wiedzy na ten temat wśród kadry menedżerskiej i pracowników odpowiedzialnych za kadry (3,7). Wyniki te można uznać za przyznanie się przedstawicieli badanych podmiotów do braku praktycznej wiedzy w tym zakresie.

Najniżej została oceniona bariera, jaką jest „brak wybranego przez pracowników przedstawiciela załogi oddelegowanego do kontaktów z zarządem przedsiębiorstwa” (3,0), co oznacza, że nie stanowi to istotnej przeszkody w prowadzeniu tego rodzaju działań. Również nie ma zbyt dużego znaczenia brak rozmów między kadrą kierowniczą a zwalnianymi pracownikami (3,2) czy też brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej (3,2). Na podstawie powyższych stwierdzić można, że badani nie mają sobie nic do zarzucenia w kwestii wprowadzania działań outplacementowych. Generalnie można stwierdzić, że czynniki po stronie pracowników w średnim stopniu wpływają na prowadzenie outplacementu w firmach.

#### Wykres 4. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o ocenę trudności we wprowadzaniu takich działań po stronie pracowników, to zdaniem badanych przede wszystkim niedostateczna świadomość korzyści, jakie płyną z wprowadzania outplacementu (średnia ocena 3,8), może ograniczać wdrażanie tego procesu w firmach. Natomiast zarówno bierna postawa zwalnianych (3,5), jak i niski potencjał adaptacyjny pracowników (3,5), nie zostały uznane za istotne problemy w tym zakresie.



### Wykres 5. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Bariery po stronie instytucji rynku pracy były przez przedstawicieli przedsiębiorstw oceniane również na dość niskim poziomie. Szczególnie wysoko spośród nich oceniono „niewystarczające upowszechnienie metodologii outplacementu wśród polskich firm” (średnia ocena 3,5) oraz brak opracowań dotyczących dobrych praktyk w tym zakresie (3,5). Jak się wydaje, przynajmniej część pracodawców postrzega inne instytucje działające na rynku pracy jako te, które mogłyby bardziej upowszechnić tego rodzaju zagadnienia i w ten sposób przekonać pracodawców do ich wdrażania.

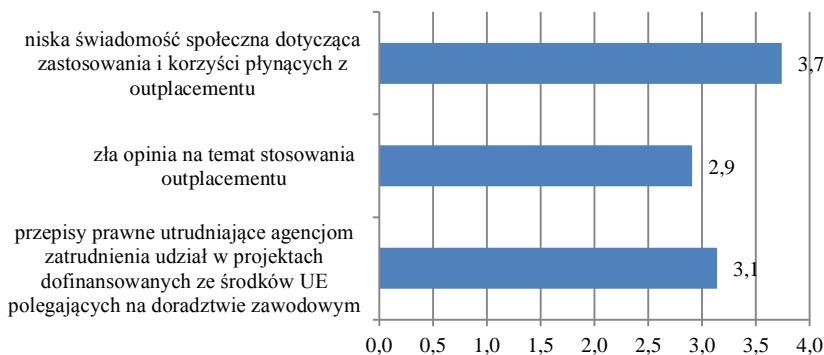
Wydaje się ponadto, że badani nie liczą na wsparcie tego rodzaju instytucji w zakresie wprowadzania jakichkolwiek zmian dotyczących zatrudnienia, gdyż nie dostrzegają, by poziom dysponowania wykwalifikowanymi kadrami przez instytucje rynku pracy mógł przekładać się na wprowadzanie działań outplacementowych (3,2). Trzeba stwierdzić, że być może też nie uznają tego rodzaju instytucji za partnerów do współpracy w realizacji programów typu outplacement (3,5).

### Wykres 6. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

### Wykres 7. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Poza tym badani nie oceniali wysoko czynnika dotyczącego złej opinii o stosowaniu outplacementu (średnia ocena 2,9), gdyż być może po prostu niewiele na ten temat do tej pory słyszeli, i to ani dobrego, ani złego. Również przepisów prawa, które dotyczą udziału instytucji rynku pracy w finansowaniu projektów dotyczących doradztwa zawodowego ze środków Unii Europejskiej, nie uznali za poważne utrudnienie (3,1). Dość wysoko oceniony został zaś czynnik, jakim jest, ogólnie rzecz bio-

racę, niska świadomość społeczna dotycząca zastosowania i korzyści płynących z outplacementu (3,7).

Zgodnie z modelem outplacementu testowanego w ramach przedmiotowego projektu o sukcesie outplacementu może decydować kompletne i konsekwentne uwzględnianie w działaniach outplacementowych trzech etapów: doradztwa (mającego na celu zbilansowanie kompetencji dostępnych w firmie), strategicznych decyzji restrukturyzacyjnych w oparciu o posiadane zasoby kompetencyjne (określających strategiczne cele dla firmy w czasie kryzysu) oraz działań szkoleniowych przygotowujących firmę do realizacji tych celów w oparciu o wyniki diagnozy kompetencji firmy zarówno w kontekście zdiagnozowanych luk kompetencyjnych (w odniesieniu do potrzeb całej firmy) oraz zidentyfikowanych liderów wiedzy kluczowej dla nowo postawionych celów, którzy mogliby wspierać procesy edukacyjne w firmie. W ujęciu tym, outplacement zyskuje cechy profilaktyki zwolnień i służy w istocie przesuwaniu pracowników na nowe stanowisko w ramach firmy.

Powyzsza logika działań outplacementowych oraz związane z nią czynniki skuteczności działań modernizacyjnych w firmie były dodatkowo przedmiotem badań ilościowych i jakościowych prowadzonych w projekcie, których wyniki miały potwierdzić zasadność planowanych w dalszym etapie projektu działań eksperymentalnych i wdrożeniowych.

### **2.1.1. Ocena działań diagnostycznych i doradczych**

W trakcie badań ilościowych respondenci zostali zapytani o to, czy w ich organizacji są opracowane profile kompetencji zawodowych lub inne narzędzia służące ocenie i diagnozowaniu kompetencji pracowników. Większość z nich udzieliła negatywnej odpowiedzi. Zaledwie 14,0% badanych odpowiedziało pozytywnie, w tym 9,5% badanych dodatkowo podało, o jakiego rodzaju narzędzie chodzi.

W trakcie wywiadów IDI stwierdzono, że warto było przeprowadzić badanie kompetencji zwalnianych pracowników, gdyż dobrze byłoby wiedzieć, jakie kompetencje mają zwalniani w porównaniu do pozostających w organizacji pracowników. Co prawda, są dostępne wyniki badań pokazujące „uzasadnienia przez pracodawców” powodów zwolnień pracowników, zaś warto byłoby nałożyć na to „rzeczywisty potencjał kompetencji pracowników”. Zdaniem jednego z respondentów badań IDI dopiero wówczas można sprawdzić, co „oznacza niedostatek kompetencji”. Wskazał przy tym, że „w małych przedsiębiorstwach mamy coś takiego jak zespół i zgrany zespół. Więc trochę to inaczej wygląda w

małych przedsiębiorstwach, trochę inaczej w dużych, gdzie istnieją związki zawodowe, więc jest ten wkomponowany czynnik związkowy, strictly korporacyjny itd. – są służby, kadry, są rozwiązania”. W małych podmiotach zwolnienie pracowników jest dużym problemem, bo „w tych małych przedsiębiorstwach, gdzie jest zatrudnione np. 10 osób, to tam się wywiązują takie relacje wręcz osobiste, personalne. Więc jak go zwolnić. W małych to nie tyle się zwalnia, to najczęściej redukuje się koszty na zasadzie zmniejszania wynagrodzeń. Czyli próbujemy jakby jednak zagospodarować możliwości finansowo-ekonomiczne do naszych możliwości, licząc, że to się gdzieś tam kiedyś zmieni. (...) Nawet jedno zwolnienie potrafi nam to wszystko zburzyć [tę całą atmosferę współpracy] i wtedy znowu są problemy”.

Gdy są zwolnienia w dużych firmach, zajmują się nimi kierownicy liniowi, funkcjonalni. Decydują oni, którzy pracownicy są bardziej przydatni. Bilans kompetencji jednak często i tak odbywa się na zasadzie intuicyjnej: „Nie na zasadzie, że mamy to jakoś zweryfikowane i to wynika chociażby z jakichś tam rocznych kart oceny, tylko na zasadzie – widzę, że ten nam będzie przydatny lub nie będzie przydatny. Niestety, najczęściej to się sprowadza do tego, że kierownik kogoś lubi, a kogoś nie lubi i tak to leci. A kompetencje swoją drogą”. Problemem jest bowiem, że „pracodawca nie jest przygotowany do tego, żeby sobie taki bilans zrobić. On podchodzi do tego bardzo pragmatycznie i przede wszystkim, jeżeli znajduje się w takiej sytuacji, że musi z powodów ekonomicznych, bo innych powodów tutaj nie roztrząsamy. (...) I wtedy nie bada tych kompetencji. Inne czynniki odgrywają rolę. Znaczna część firm mikro to są firmy rodzinne, więc to jest zupełnie zagmatwanie i jeżeli mamy jeszcze element rodzinności w firmie, to pierwszy do odstrzału jest ten, kto nie jest w rodzinie. (...) W mikrofirmach znaczenie odgrywają więzi psychologiczne, (...) brak pragmatyzmu, bilansowania czegokolwiek”.

Według uczestników badań FGI badanie kompetencji w zespole powinno odbywać się według określonej procedury. Istnieją wypracowane rozwiązania w tym zakresie, przy czym, jak zauważył jeden z badanych: „modelowo powinno być tak, że jest strategia firmy, jakieś tam działania operacyjne na najbliższe lata. (...) Wobec tego jest też określone, korporacja też to wytycza, jakie kompetencje są potrzebne, żeby osiągnąć te cele ogólnozakładowe”. Taki „model kompetencyjny [to po kolei]: wartości ogólne dla korporacji, wizja, misja, cele, powstały dla całej firmy, potem powstały kompetencje kluczowe dla całej organizacji związane z profilem działań. Profil kompetencyjny został zeskalowany, ustalone zostały kompetencje na poziomie kadry zarządzającej, określone zostaną

kompetencje, które są wymagane na poszczególnych stanowiskach, i to pozwoli przy ocenie zweryfikować kompetencje na najniższym poziomie, np. przywództwo. Nie będzie wymagane (na najniższym szczeblu zatrudnienia), ale będzie możliwe do oceny. Może on (pracownik) je przejawiać i może mieć ten talent organizacyjny i potencjał niewykorzystany. System oceny będzie łączył dwie rzeczy: łączył efekty, czyli cele, które masz do realizacji, i łączył kompetencje. (...) Jeżeli będą kompetencje, wtedy będzie możliwość dalszego rozwoju”.

Stwierdzono w trakcie dyskusji, że badanie kompetencji odbywa się poprzez stworzenie profili opisowych i określonych w skalach, potem dokonywana jest ocena pracowników. Następnie dokonywane jest porównanie profili z ocenami pracowniczymi. Identyfikowane są w ten sposób luki kompetencyjne i planowane następnie szkolenie. Podkreślono przy tym, że kompetencje powinny zależeć przede wszystkim od przedsiębiorstwa, w jakim mają być badane. Każda firma zwraca uwagę na inne, specyficzne dla siebie kompetencje. Kompetencje powinny być specyficzne dla danego obszaru przedsiębiorstwa, zależne od wymagań rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo. Poza tym znaczenie ma również etap zarządzania zasobami ludzkimi, na którym jest dany pracownik, gdyż przy zatrudnianiu brane są pod uwagę „kompetencje będące już w zaniku: pracowitość, samodzielność, ‘parcie do pracy’”, zaś „przy redukcji etatów bardzo ważną rolę odgrywa uniwersalność – czy pracownik potrafi pracować tylko na jednym stanowisku, czy na kilku. Bo wiadomo, że przy dużych redukcjach potrzebni są tylko tacy pracownicy, którzy potrafią i to, i to, przechodzić z jednego na drugie stanowisko. Było to głównym punktem, od którego wychodzimy – uniwersalność”.

Uczestnicy badań FGI podkreślili, że sami w zasadzie nie wykorzystują narzędzi bilansowania kompetencji. Przy ich używaniu powinno być silne wsparcie kadry zarządzającej.

Jak wynika z badań CATI, jeśli już korzystano z narzędzi oceny i diagnozowania kompetencji pracowników w badanych organizacjach, to najczęściej były to oceny okresowe pracowników. Takich odpowiedzi odnoszących się do „systemu ocen okresowych zawierającego komponent kompetencyjny” udzieliło 9 osób. Wskazano przy tym na zastosowanie metody oceny 360 stopni (2 respondentów). Innym narzędziem wymienionym przez 4 badanych była karta opisu stanowiska pracy. Kolejnych 4 respondentów wskazało na profile kompetencyjne. Wśród innych odpowiedzi pojawiły się procedury związane z rekrutacją i doбором pracowników. Takie odpowiedzi otrzymano od 5 badanych.

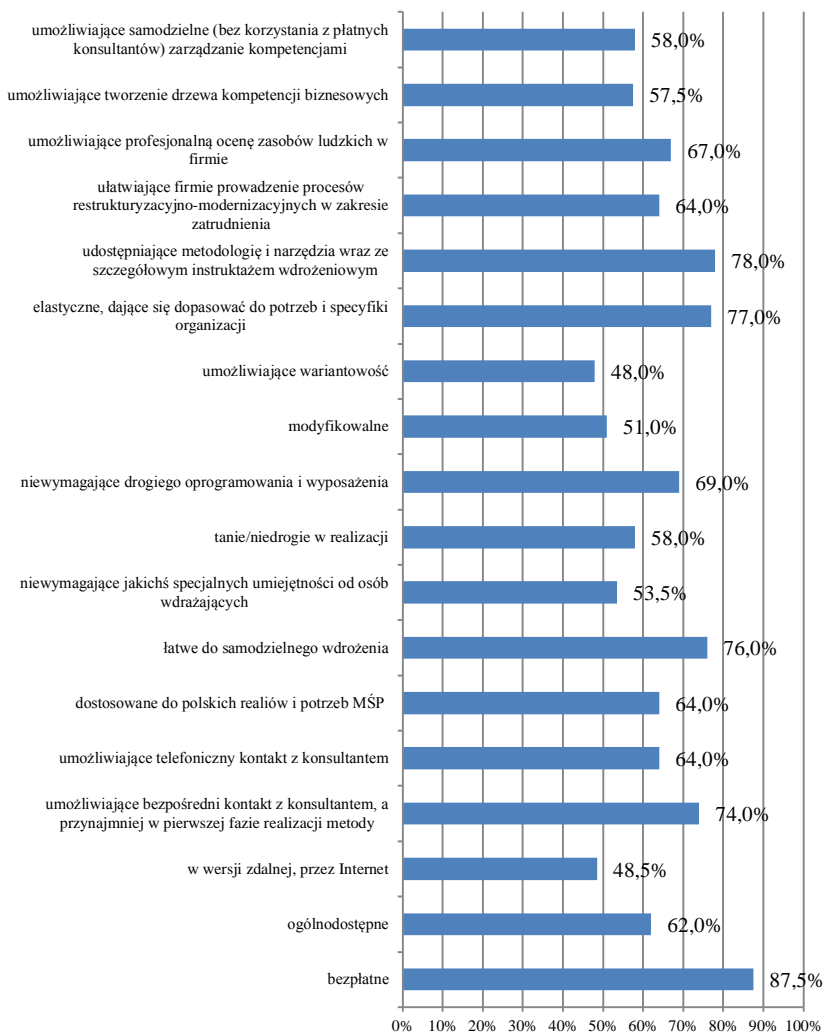
Badani w ramach CATI zostali następnie zapytani o charakterystykę wsparcia doradczego, jakim byliby zainteresowani jako decydenci lub osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie w firmie czy też jako osoby odpowiedzialne za rozwój i modernizację firmy, gdyby trzeba było przygotować firmę do przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia.

Spośród 18 wyróżnionych cech wsparcia doradczego szczególnie dużo respondentów wskazało na fakt, że działania wspierające przede wszystkim powinny być bezpłatne (87,5% próby badawczej). Następnie często wskazywane były takie rodzaje wsparcia, które udostępniają zarówno metodologię, jak i narzędzia wraz z konkretnym szczegółowym instruktażem ich zastosowania. Przy czym przy tej okazji wskazano na cechę, jaką miałyby być elastyczność tych narzędzi, która pozwalałaby na ich dopasowanie do potrzeb i specyfiki danej organizacji (77,0%). Dobrze też byłoby, aby takie instrumenty były łatwe do samodzielnego wdrożenia (76,0%).

Najmniej przedstawiciele firm wskazało na takie cechy wsparcia doradczego, jak: umożliwiające wariantowość (48,0%) czy modyfikowalne (51,0%), narzędzia w wersji zdalnej przez Internet (48,5%).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że niecała połowa badanych uznała, że narzędzia takie nie powinny wymagać specjalnych umiejętności od osób wdrażających (53,5%). Istotne jest też, że niskie koszty wprowadzania narzędzi dla 2/5 badanych nie są istotną cechą narzędzi z zakresu wsparcia doradczego (58,0%).

### Wykres 8. Potencjalne wsparcie doradcze dotyczące przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

### 2.1.2. Ocena działań restrukturyzacyjnych

Następny obszar badań dotyczył planowania strategicznego i zapotrzebowania na wsparcie w tym zakresie wśród badanych podmiotów.

Respondentów biorących udział w badaniach jakościowych FGI spytano o to, jakie ich zdaniem są pierwsze oznaki kryzysu w firmach. Przede wszystkim w trakcie wywiadów zwracano uwagę na takie przejawy sytuacji kryzysu, jak: spadek obrotów, spadek rentowności, poszukiwania nowej pracy przez kadre, pogorszenie atmosfery w firmie.

Jak jednak kilkakrotnie wskazano, objawy kryzysu nasilają się z czasem i przybierają coraz to inne formy. Jak zauważył jeden z respondentów, najpierw ma miejsce „(...) spadające zainteresowanie rozwojem firmy przez szefów, źle to wpływa na pracowników, praktycznie jak tu zauważono, rozsyłają CV, nie są pewni swojego stanowiska, bo pewność i przyszłość pracowników to jest największe dobro w każdej firmie”. Inny badany zauważył zaś, że „pierwszym objawem jest spadek wyników ekonomicznych, obrotów i później, jakie są działania zarządu, z moich obserwacji mogę stwierdzić, że są dwutorowe: jedni próbują ukrywać to przed całym światem i przed rynkiem zewnętrznym, ale też przed wewnętrznym. No oczywiście robią to celowo, by się nie pogłębiło na zasadzie kuli śnieżowej uniknięcie rozsyłania tego CV, udajemy, że wszystko jest OK. Inne bardziej często spotykane: o kryzysie wiedzą wszyscy, wszyscy z tym źle się czują i działanie zarządu najczęściej się sprowadza do oszczędności w każdym możliwym obszarze, czyli tniemy tam, gdzie się da, najpierw promocja, reklama (...) później schodzi się do personelu albo zwolnienia, albo redukcje, albo obniżenie wynagrodzeń itd. Trochę gorsze rozwiązanie, bo problem nam się pogłębia, tak naprawdę zamiast szukać oszczędności nie skupiamy się na tym, by zwiększać obroty”.

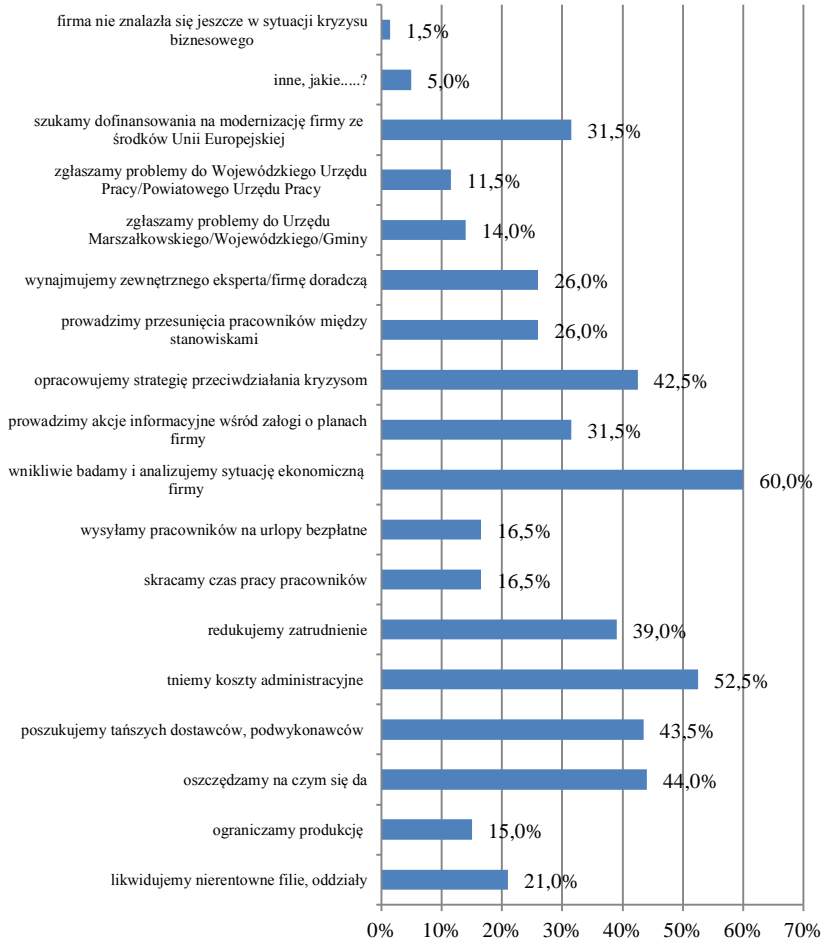
W ramach badań CATI zebrano odpowiedzi na temat sposobów reagowania organizacji na sytuację kryzysu, podjęto także próbę zidentyfikowania stanu realizacji planowania strategicznego i stosowanych w tym celu narzędzi. Ponadto zapytano respondentów o charakterystykę i rodzaj wsparcia, jakim byliby zainteresowani w zakresie budowy strategii rozwoju ich przedsiębiorstw, szczególnie mających na celu pomoc w okresie restrukturyzacji i modernizacji firmy.

Najwięcej odpowiedzi odnosiło się do wnikliwego badania i analizowania sytuacji ekonomicznej firmy (60,0%). Niemal co drugi badany wskazał na obniżanie kosztów administracyjnych (52,5%). Inne odpowiedzi często występujące również odnosiły się do aspektów finanso-



wych. Mówiono o „oszczędzaniu, na czym się da” (44,0%), poszukiwaniu tańszych dostawców i podwykonawców (43,5%).

### Wykres 9. Podejmowane w przeszłości działania w sytuacjach kryzysowych – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wśród najrzadziej występujących działań w sytuacji kryzysu znalazły się te związane z pracownikami, polegające na skracaniu czasu ich pracy czy wysyłaniu pracowników na bezpłatne urlopy (po 16,5% wskazań). Również często było to ograniczanie produkcji (15,0%). Badani wskazali ponadto, że w trudnej sytuacji ich organizacje rzadko zgłaszają swoje

trudności do instytucji rynku pracy czy urzędów, które mogłyby wesprzeć ich działania na rzecz wprowadzenia działań naprawczych.

Godne uwagi są odpowiedzi uczestników badań jakościowych FGI, według których każdy kryzys prowadzi do tego, że firmy stają się silniejsze. Cechą kryzysu jest to, że „(...) zostają najsilniejsi w branży i później widać bardzo duży poziom inwestycji tych, którzy przetrwali”. Odpowiedzią na kryzys powinno być na początku rozpoznanie problemu oraz szukanie sposobów ratowania się. Respondenci zwrócili uwagę na to, że warto w tej sytuacji przekazać załodze rzeczowe informacje i postawić sobie konkretne cele. „(...) trzeba wypracować model postępowania, ciąży to na tych, co są opowiedziani za to przedsiębiorstwo, zarządzie czy też właścicielach. Oni powinni najpierw zdiagnozować problem (...) potem podjąć istotne decyzje”. Przy tym, jak zauważył inny badany, „warto korzystać z pomocy konsultantów”.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu badawczym CATI używanym do przeprowadzania badań ilościowych odnosiło się do planowania strategicznego w organizacji; większość badanych udzieliła negatywnej odpowiedzi. W 88,0% badanych podmiotów nie było opracowanej strategii rozwoju, która uwzględniałaby zmiany organizacyjne czy inne odnoszące się do sytuacji kryzysu w organizacji. Pozostałe 8,0% wskazało na posiadanie takich dokumentów, zaś 4,0% badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi.

Przedstawiciele firm, które posiadają tego typu dokument (8,0%), zostali poproszeni o wskazanie, kto opracował strategię, a także jakie są jej główne elementy. Spośród respondentów 15 badanych wskazało, że była ona przygotowywana przez zarząd organizacji. W tym w 3 przypadkach wskazano, że był to „zarząd i zewnętrzni konsultanci”, zaś 5 innych badanych przedstawiło uczestników procesu planowania strategicznego w odwrotnej kolejności jako „zewnętrzni konsultanci we współpracy z zarządem firmy”. W przypadku pozostałych 7 podmiotów opracowanie tego dokumentu leżało w gestii pracowników samej organizacji, bez udziału podmiotów z zewnątrz. Tylko jeden z respondentów wskazał na to, jakiego rodzaju elementy zawiera strategia odnośnie kwestii działań w sytuacji kryzysu, a są to: „sposób zmiany partii produktów, sposób zabezpieczenia ludzi na skutek przesunięć na stanowiskach”.

Kolejne pogłębiające pytanie dotyczyło metodologii i narzędzi przydatnych w budowaniu strategii rozwoju firmy. Spośród badanych tylko 6,5% wskazało, że taka metodologia w ich organizacji istnieje. Odpowiedzi o rodzaj metody otrzymano zaledwie od 7 badanych, a wśród nich padły następujące wskazania: „plan budżetowy”, „regulamin organizacji”, „plan 3-5-10” oraz analiza SWOT. Jak można stwierdzić na

podstawie powyższych odpowiedzi, badane podmioty w zasadzie bardzo rzadko prowadzą planowanie strategiczne. W większości przypadków brakuje opracowanych dokumentów, które mogłyby świadczyć o realizacji tego rodzaju działań.

W związku z powyższym spytano respondentów o to, jakiego rodzaju cechy powinno mieć wsparcie, którym byliby zainteresowani jako osoby odpowiedzialne za budowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w okresie restrukturyzacji i modernizacji firmy.

W opinii badanych wsparcie w zakresie budowania strategii rozwoju powinno być przede wszystkim bezpłatne. Na odpowiedź taką wskazało 87,0% badanych. Według znaczącej części uczestników badań powinno być również elastyczne, co pozwoliłoby na dopasowanie do potrzeb organizacji (79,5%), oraz umożliwiające bezpośredni kontakt z konsultantem wspierającym proces budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa (77,5%). Inna dość istotna cecha to łatwość samodzielnego wdrażania przez przedstawicieli organizacji (68,0%). Jednocześnie niewielki udział wśród otrzymanych odpowiedzi stanowią te odnoszące się do formy zdalnej wsparcia (38,0%), czy polegające na kontakcie telefonicznym z konsultantem (42,0%).

Należy również odnotować, że tylko część respondentów zwróciła uwagę na zakres tematyczny takiego wsparcia. Znaczny udział badanych wskazał na ułatwianie prowadzenia w firmie procesów restrukturyzacyjno-modernizacyjnych w zakresie zatrudniania (74,0%). W zasadzie dla 42,5% badanych wsparcie takie powinno zawierać narzędzie pozwalające na przeprowadzenie analiz konkurentów, zaś 44,0% respondentów wskazało na zasadność zawarcia w nich aspektów pozwalających na przeprowadzenie analiz o charakterze portfelowym. Co drugi badany byłby zainteresowany wsparciem, w skład którego wejdzie możliwość prowadzenia analizy SWOT usług i produktów firmy.

### Wykres 10. Charakterystyka potencjalnego wsparcia w zakresie budowania strategii rozwoju – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

### 2.1.3. Ocena działań szkoleniowych

Uczestnicy spotkania FGI w ramach dyskusji na temat wsparcia szkoleniowego wskazali na szereg korzyści, jakie wiążą się z badaniem potrzeb szkoleniowych. Leżą one zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Im lepiej wykształcona kadra, tym większe także zyski dla firmy. Zauważono, że „dzięki tym badaniom szkolenia mogą być dedykowane do danego sektora, specyfiki, oczekiwań z jednej strony pracodawcy, a z drugiej – pracownika, bo często nie jest to samo, są to dwie różne rzeczy”. Ważne jest bowiem, „aby nie dedykować pracownikowi złych szkoleń, należy skupić się na tym, aby pracownikowi, który ma w sobie potencjał, stworzyć takie szkolenie i pchnąć go w takim kierunku, w którym on będzie się sprawdzał”. Dostrzeżono ponadto, że jeśli „firma ma plan i pracownik w tym aktywnie uczestniczy, pracownik czuje się bezpiecznie, bo on ma na to wpływ, że wobec jego są plany rozwojowe, sygnał idzie od osób zarządzających, że jest ważny i potrzebny”.

Badanie potrzeb szkoleniowych „pomaga planować przyszłe procesy rekrutacyjne dla firmy”. Poza tym przyczynia się do poznania i zinventaryzowania zasobów kadrowych organizacji. Daje możliwość zaplanowania działań szkoleniowych i związanych z nimi wydatków. Należy jednak pamiętać, że badanie potrzeb szkoleniowych musi doprowadzić do uruchomienia procesu szkoleniowego. To oznacza, że „można zaplanować wydatki związane z rozwojem pracowników, zaplanować, kiedy, w jaką osobę, ile zainwestujemy i rozłożyć ten proces długofalowo”. Szczególnie, że „jeżeli w badanie potrzeb szkoleniowych jest zaangażowany pracownik i ma świadomość, że jego kariera jest planowana przy jego udziale, nieodzowną rzeczą jest wykonanie tego. Bo jeżeli nie będzie to realizowane, następnego roku znowu będzie badanie potrzeb szkoleniowych, każdy to zlekceważy. Jeżeli badanie – to konsekwentna realizacja”. Szkolenia dopasowane do potrzeb pracowników i ich oczekiwań motywują ich do działania i rozwoju.

Jednocześnie w trakcie badania FGI zauważono, że z badaniem potrzeb szkoleniowych nieodzownie łączy się bilansowanie kompetencji. „Jest to też okazja do przygotowania przez firmy bilansu kompetencji czy umiejętności, nad czymś firma może pracować długofalowo, bo najczęściej jedno szkolenie nie załatwi jakby tych brakujących umiejętności i mając taki bilans, można rozplanować długofalowy rozwój”. Jak wspomnieli respondenci, „badanie potrzeb szkoleniowych uruchamia proces zmiany w firmie”. Warto zatrudnić do badania potrzeb szkoleniowych zewnętrzną firmę, która przeprowadzi odpowiednio ten proces. „Osoba,

która wchodzi z zewnątrz do instytucji, więcej widzi, niż osoby, które tkwią”. Także wybór osób do szkoleń podyktowany jest swoistym rachunkiem: „częściej w firmach szkolone są osoby, które przynoszą dla firm pieniądze, na przykład handlowcy, gdzie przełożenie jest na wynik finansowy, to częściej szkolmy te osoby”.

Ostatnia część badań CATI wśród przedstawicieli przedsiębiorstw również została poświęcona zagadnieniom rozwoju organizacji poprzez podnoszenie poziomu kwalifikacji ich pracowników. Na pytanie o to, czy w danym podmiocie są prowadzone badania potrzeb szkoleniowych osób zatrudnionych, niestety, w większości przypadków pojawiły się odpowiedzi negatywne (66,0%). Niemal co trzeci respondent (29,5%) wskazał, że w jego przedsiębiorstwie takie analizy są przeprowadzane. Natomiast 9 badanych (4,5%) nie udzieliło żadnej odpowiedzi na to pytanie.

Ogólnie wskazywano na dwa rodzaje podmiotów, które były odpowiedzialne za prowadzenie badań potrzeb szkoleniowych. Z jednej strony są to działy kadr, z drugiej zaś – w mniejszych podmiotach – kierownictwo. Na pierwszy rodzaj wskazało 30 badanych. Poza tym 4 badanych wymieniło w tym miejscu działy szkoleń i rozwoju, które funkcjonują w ich organizacjach. Natomiast pozostałych 25 badanych stwierdziło, że za takie zadania odpowiedzialni są np. „dyrektor operacyjny”, „kierownictwo”, „dyrektorzy” czy też „zarząd”. Jednostki odpowiedzialne i przeprowadzające tego rodzaju działania najczęściej były takie same.

Warto też zwrócić uwagę, że takie badania są głównie przeprowadzane raz do roku – na tę odpowiedź wskazało 27 osób. Dwa razy do roku są prowadzone zdaniem 7 badanych. Dwóch zaś wskazało, że są prowadzone raz na 2 lata. Innych 16 respondentów podało, że w ich przedsiębiorstwie badania potrzeb szkoleniowych odbywają się na bieżąco.

Podobnie jak przy innych analizowanych obszarach wsparcia, o które byli pytani respondenci, tak i w odniesieniu do kwalifikacji pracowników zapytano respondentów o to, czy dysponują jakąś metodologią ułatwiającą przekazywanie wiedzy i jej przepływ wewnątrz organizacji oraz czy stosują narzędzia pozwalające na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Jedna piąta badanych (10,5%) wskazała na posiadanie i stosowanie metodologii w tym zakresie.

Spośród badanych 5 wskazało na szkolenia wewnętrzne. Inną formą były szkolenia zewnętrzne wymienione przez 4 badanych. Kolejnych 4 badanych wskazało na kierowanie pracowników na egzaminy, które pozwalają im na podniesienie kwalifikacji. Poza tym podano, że narzędziem pomocnym w tym zakresie są „wewnętrzne bazy danych”, „plat-

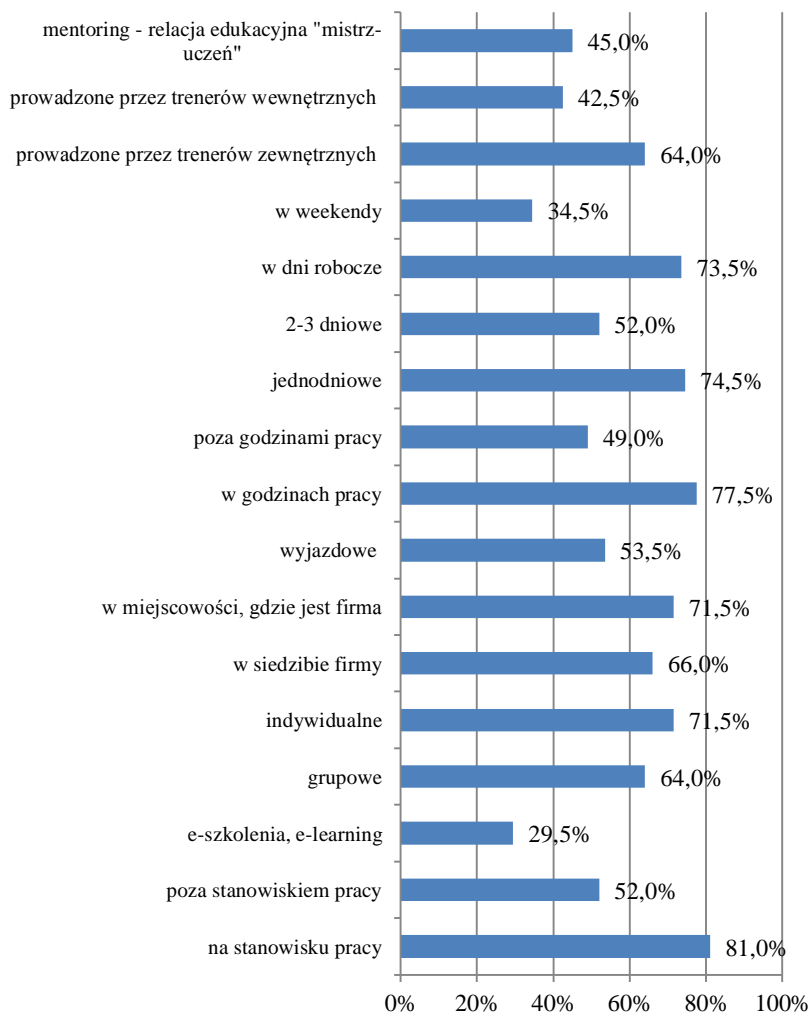
forma e-learningu”, „reguły szkolenia i doskonalenia kadr”, „rady pedagogiczne szkoleniowe”, „job rotation”, „job shadowing”, a także tworzenie „ścieżki awansu zawodowego pracownika”.

Według respondentów FGI polityka zarządzania wiekiem i kompetencjami nie jest realizowana w naszym regionie. „Po pierwsze, powinna być, bo jak sobie patrzę na nasze przedsiębiorstwa, to w niewielu się to robi”. Jednak trzeba stwierdzić, że „w sektorze publicznym nie ma takiej polityki. Zarządzanie kadrami, szkolenia, może to jeszcze przyszłości dla urzędów. W tej chwili nie”. „Mało doświadczeń, nie mamy w tym obszarze doświadczeń, to jest ‘świeżynka’, to robią innowacyjne firmy”.

Niektórzy respondenci opisali swoje doświadczenia związane z polityką zarządzania wiekiem i kompetencjami, która była realizowana niewłaściwie. Jedna z uczestniczek badań FGI powiedziała: „spotkałam się z negatywnymi skutkami łączenia polityki zarządzania wiekiem z kompetencjami. (...) Połączył się CPN z Petrochemią Płock (...) powstał branding PKN Orlen. Do pracowników takich skostniałych, którzy reprezentowali CPN, wprowadzono kilka młodych osób, ja byłam młoda (...). Starzy pracownicy się nas bali, nie dzielili się wiedzą, my musieliśmy wszystko zgadywać sami, dochodzić do wszystkiego. Po trzech latach ja mogłam powiedzieć, że nie muszę o nic pytać. To była bezpieczna firma, jak wchodziła w zwolnienia grupowe, dawała pracownikom odprawy, naprawdę to bezpieczeństwo pracy zapewniała, a jednak ta relacja... Trzeba było kilku lat”. Inna respondentka stwierdziła: „spotkałam się z tym przy realizacji projektu innowacyjnego, będąc na wizycie studyjnej we Włoszech, w firmie Jacuzzi. My to nazywamy intermentoringiem”.

Poproszono także przedstawicieli przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu CATI o udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy w ich organizacji są prowadzone szkolenia, w ramach których młodszy pracownicy są szkoleni przez starszych stażem. Odpowiedzi na nie otrzymano od 50,5% respondentów, co jest wynikiem całkiem zadowalającym. Jednocześnie poproszono o wypowiedzenie się, w jaki sposób i w jakich okolicznościach następuje taka wymiana wiedzy i umiejętności między pracownikami, którą zgodnie z literaturą przedmiotu można uznać za przejaw tzw. intermentoringu.

**Wykres 11. Wykorzystywane formy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy – tylko opinie pozytywne**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wśród respondentów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi, przede wszystkim stwierdzić można, że w 34 przypadkach taki sposób przekazywania wiedzy dotyczył sytuacji zatrudniania nowego pracownika, gdy wówczas starszy stażem pracownik wspiera nowo zatrudnionego. Poza tym 5 badanych wskazało na zastosowanie tej metody wówczas,



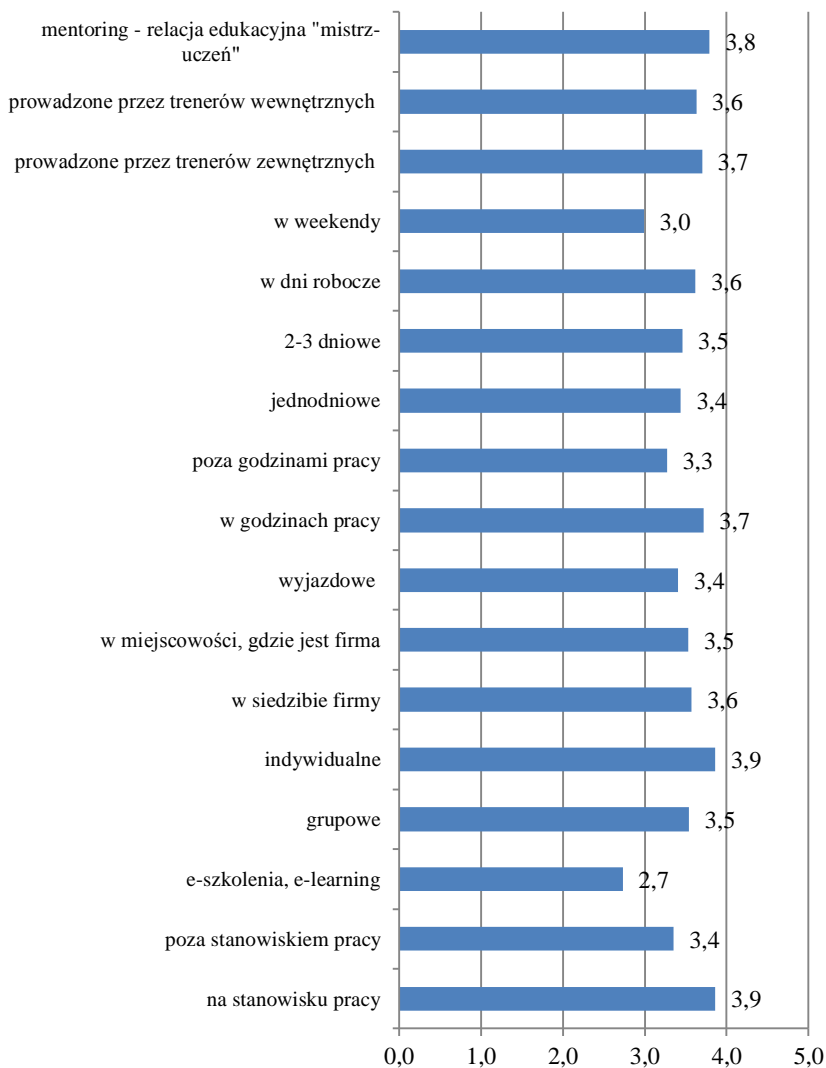
gdy następuje zmiana stanowiska na inne w formie awansu pracownika, który przed przejściem na inne stanowisko musi przeszkolić swojego zastępcę. Inną częstą sytuacją – na którą wskazało 30 badanych – jest bieżąca praca, w trakcie której występuje udzielenie informacji i pomocy w wykonywaniu obowiązków służbowych. Innych 6 respondentów wymieniło sytuację, w której w firmie odbywają się praktyki lub staże zawodowe młodzieży.

Badani zostali następnie poproszeni o wskazanie, jakie cechy miały szkolenia realizowane w ich organizacjach. Jak się okazuje, były to najczęściej szkolenia na stanowisku pracy, na które wskazało 81,0% badanych. Poza tym były to często szkolenia w godzinach pracy (77,5%), w tym w dni robocze (73,5%), które trwały 1 dzień (74,5%). Dużo uczestników badań wskazało także na takie cechy szkoleń, jak indywidualne czy też odbywające się w miejscowości, w której znajduje się firma (wskazało tak po 71,5% badanych). Najrzadziej były to szkolenia w formie e-learningu, na które wskazał co 3 badany.

W celu zidentyfikowania, jakie cechy szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji pracowników są istotne dla przedstawicieli badanych podmiotów, poproszono ich o ocenę różnych ich charakterystyk. Jak się okazuje, szczególnie pożądane są szkolenia na stanowisku pracy (średnia ocena 3,86) oraz szkolenia indywidualne (średnia ocena 3,86). Jak wynika z wcześniejszych odpowiedzi badanych, takie szkolenia są udzielane najczęściej pracownikom badanych podlaskich firm.

Następne w kolejności istotne cechy procesu doskonalenia pracowników odnoszą się do sposobu prowadzenia tych szkoleń. Szczególnie wysoka ocena została przyznana szkoleniom w formie mentoringu polegającego na tworzeniu relacji edukacyjna „mistrz – uczeń” (3,8). Warto zauważyć, że w zasadzie dość podobnie zostały ocenione szkolenia prowadzone przez trenerów zewnętrznych (3,7), jak i tych, którzy są pracownikami organizacji (3,6). Najniższe oceny otrzymały szkolenia w formie e-learningu (2,7). Relatywnie nisko oceniono ponadto szkolenia w weekendy (2,9).

**Wykres 12. Ocena efektywności form szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

## 2.2. Inspiracje angielskie dla modelu ESP\_Firma

Opisane poniżej angielskie dobre praktyki działań outplacementowych prowadzonych przez profesjonalne firmy doradcze świadczące usługi dla firm przechodzących procesy modernizacyjne ukazują szerokie spektrum problemów projektu „PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu”. Z jednej strony przykłady ukazują problematykę wsparcia indywidualnego pracownika (zwalnianego z pracy lub przechodzącego na inne stanowisko w wyniku modernizacji), koncentrującą się na kwestiach psychologicznych, motywacyjnych i edukacyjnych jednostki, z drugiej zaś strony pokazują działania przeznaczone dla firm, związane z budowaniem lub ochroną wizerunku firmy przechodzącej modernizację, koncentrujące się na kwestiach zarządzania kompetencjami w firmie czy relacjami społecznymi firmy z otoczeniem. Przegląd dobrych praktyk zaprezentowanych poniżej potwierdza więc zasadność dwubiegowego modelu outplacementu wypracowanego w projekcie, uwzględniającego zarówno aspekt PRACOWNIKA (wraz z przygotowanymi dla niego narzędziami i działaniami na rynku pracy) oraz aspekt FIRMY, której oferowane są odrębne działania na poziomie ponadjednostkowym, związane z zarządzaniem kompetencjami w firmie w procesie jej modernizacji.

### Metody diagnozowania kompetencji w RIALTO CONSULTANCY

Jako przykład zastosowania zarządzania kompetencjami można wskazać praktykę Rialto Consultancy<sup>1</sup>. Jest to firma, która z sukcesem wspiera przedstawicieli kadry zarządzającej zmagających się z koniecznością reorientacji zawodowej na rynku brytyjskim. Przykłady jej działania warto przytoczyć w niniejszym rozdziale. W programie Rialto Consultancy podstawą działania jest odpowiednio dobrana strategia zarządzania zmianą i program outplacementu, poprzedzone szczegółową diagnozą kompetencji pracowników, w tym odpowiednim rozpoznaniem kompetencji poszczególnych pracowników i działów. Przy opracowaniu programu wsparcia dla firmy dotkniętej zmianą, w tym redukcją zatrudnienia, konsultanci Rialto weryfikują wszystkie czynniki zewnętrzne (rynek pracy) i wewnętrzne (kwalifikacje i osobowości danego pracownika), które mają potem wpływ na zastosowanie indywidualnego programu wsparcia dla firm. W ramach oceny i bilansowania kompetencji w

---

<sup>1</sup> Rialto Consultancy, *The Rialto 5 Phase Model*, <http://www.rialto-consultancy.com/index.htm>.

firmie, strategia Rialto opiera się na ścisłej współpracy pomiędzy pracownikiem firmy a konsultantem. Rialto, przygotowując pracowników przewidzianych do zwolnienia, zapewnia im indywidualne konsultacje i grupę wsparcia, która umożliwi wymianę doświadczeń. Pracownik w ramach programu Rialto zyskuje umiejętności odpowiedniego przedstawienia samego siebie, uświadamia sobie swoje kompetencje i doświadczenia, co jest kluczowe w skutecznej autopromocji i późniejszej sprzedaży swoich umiejętności. Firma Rialto Consultancy opracowała model 5 faz wsparcia:

- 1) Określenie indywidualnej hierarchii wartości i czynników motywujących – kreowanie „własnej marki”. Inteligencja emocjonalna, ścieżka kariery, analiza ryzyka.
- 2) Zidentyfikowanie zapotrzebowania na rynku pracy.
- 3) Założenia rezultatów możliwych do osiągnięcia – opracowanie harmonogramów działania, hipotetyczne rozwiązania, dopasowanie profilu psychologicznego i zawodowego do możliwości rynkowych.
- 4) Rozwinięcie i sprawdzenie strategicznych opcji.
- 5) Wdrożenie strategii i pozycjonowanie (w tym szkolenia w kierunku rozwoju osobistego i użycie dostępnych kontaktów i rekomendowanych miejsc pracy).

Pracownicy firmy, która korzysta z narzędzi outplacementu według strategii Rialto, budują własną kampanię zawodową poprzez:

- odpowiednie przebudowanie swojego CV;
- umiejętne pisanie listów motywacyjnych pod kątem pracodawcy;
- profesjonalne pisanie e-maili;
- profesjonalne kreowanie swojej osoby w Internecie poprzez social media i strony internetowe (szczególnie LinkedIn).

Pracownicy przewidziani do zwolnienia, którzy przekonali się do założenia własnej działalności gospodarczej lub bycia tzw. freelancerem, w ramach programu Rialto korzystają ze szkoleń z różnych obszarów marketingu i rozwoju biznesu, w tym budowania własnej marki. Program doradczy Rialto jest również dostępny w formie on-line i w formie konsultacji telefonicznych, co umożliwia korzystanie z profesjonalnego doradztwa zawodowego oraz testów kompetencji i predyspozycji zawodowych bez wychodzenia z domu. Co więcej, poza odpowiednio dobranymi szkoleniami konsultanci Rialto oferują pomoc w poszukiwaniu odpowiednich ofert pracy, firm docelowych i agencji pośredniczących, również w formie on-line i telefonicznie. Rialto Consultancy jest liderem

na rynku brytyjskim w zakresie doradztwa zawodowego i wdrażania outplacementu, dlatego przykłady działania tej firmy stanowią punkt odniesienia w niniejszym rozdziale. Strategia Rialto opiera się na prostym założeniu, żeby klient – czyli firma – był odpowiednio przygotowany na wdrożenie zmiany i został wyposażony w odpowiednie narzędzia, tzn. kompleksowy program wsparcia dla pracowników.

### **Narzędzia on-line stosowane w outplacemencie – INSALA**

Podobną strategię jak Rialto podaje Christine De Cock, dyrektor Career Solutions w Insala<sup>2</sup>, firmie, która ma ponad 20-letnie doświadczenie w zakresie outplacementu i na podstawie swoich badań określiła kilka najbardziej efektywnych narzędzi wsparcia pracowników objętych outplacementem. Jednym z kluczowych elementów podanych przez Christine De Cock jest dostarczenie narzędzia w wersji on-line – np. poprzez platformę edukacyjną lub portal internetowy. Dzięki temu zarówno pracownicy firmy outplacementowej, w tym menedżerowie, kadra kierownicza, jak i trenerzy mogą korzystać z zasobów w wersji on-line, ale daje to też swobodny dostęp do nich pracownikom firmy, której dostarczane jest wsparcie. Pozwala to rozszerzyć i wzmocnić strategię outplacementu i spełnić oczekiwania współczesnego rynku, który wymaga bycia mobilnym i umiejętnego korzystania z zasobów w wersji on-line. Zarządzanie zasobami firmy poprzez portal lub platformę internetową umożliwia administratorom i użytkownikom firmy logowanie się w dowolnym momencie, śledzenie oferty coachingowej i consultingowej na bieżąco, a kierownikom firmy pozwala zarządzać wykorzystaniem dostarczanych usług. Dzięki temu można zaoszczędzić koszty i czas związany z administrowaniem programem, zwiększyć wydajność z dnia na dzień i pozwolić pracownikowi na przejęcie kontroli nad własnym procesem zmiany i rozwoju, co – jak już zostało wspomniane – jest kluczowe w prawidłowym zarządzaniu zmianą. Użytkownicy platformy lub portalu internetowego mają dostęp do różnorodnych testów kompetencji, testów predyspozycji zawodowych, przykładów rozmów kwalifikacyjnych, listów motywacyjnych oraz CV, a przede wszystkim mają możliwość skonsultowania się ze swoim osobistym doradcą w dowolnym miejscu i czasie. Rozmowy kwalifikacyjne coraz częściej są też przeprowadzane przez Skype’a, zatem konsultacje prowadzone w ten sposób stanowią cenną umiejętność. Konsultacje i warsztaty (webinary) w wersji on-line

---

<sup>2</sup> Insala, <http://www.insala.com/career-transition.asp>.

pozwalają zaoszczędzić czas i koszty związane z podróżą do firmy wdrażającej program wsparcia, a konsultacje w systemie 1:1 z dedykowanym konsultantem dają najlepsze efekty. Rola konsultanta jest kluczowa – jego zadaniem jest opracowanie indywidualnej strategii i zapewnienie stałej informacji zwrotnej na temat czynionych postępów, wglądu do realizacji celów pracownika oraz podtrzymywanie motywacji, a narzędzie w postaci portalu lub platformy to ułatwia. Christine De Cock podkreśla, jak istotne dla oceny i bilansowania kompetencji jest dostarczenie jak najlepszych narzędzi – najbardziej interaktywnych i umożliwiających mobilność zarówno konsultantów/doradców, jak i użytkowników/klientów firmy outplacementowej. Firma, której zależy na efektywnym przeprowadzeniu outplacementu, powinna być w stanie dostarczać stale na nowo skonfigurowanej informacji zwrotnej swoim pracownikom, w tym raportów, wyników testów, opinii ekspertów itp. Pracownik, który ma stały dostęp do informacji ze strony swoich przełożonych i ze strony doradców z firmy outplacementowej, ma poczucie bezpieczeństwa i czuje się „zaopiekowany”, co pozwala mu skupić się na pracy i/lub jej poszukiwaniu i na własnym rozwoju osobistym. Skonfigurowanie takiego systemu raportowania na platformie lub portalu internetowym powinno być jednym z ważniejszych celów firmy. Prawidłowe zarządzanie kompetencjami pozwala na wydobywanie potencjału swoich pracowników i pozytywnie wpływa na ich wydajność. Firmy nie muszą tworzyć własnego wirtualnego środowiska – platformy i portale edukacyjne już istnieją. Jedną z najnowszych i najłatwiej adaptowalnych jest platforma ‘it’s learning’, na którą firma wgrywa swój контент i udostępnia wybranych pracownikom i użytkownikom zewnętrznym do celów codziennej pracy, szkolenia, testowania nowych rozwiązań, weryfikacji postępów i postawionych sobie celów. W ramach dostarczenia strategii outplacementowej takiego kontentu szkoleniowego może dostarczyć firma zajmująca się doradztwem zawodowym i outplacementem, w tym diagnozą kompetencji i szkoleniami.

**Tabela 1. Zarządzanie procesem zmiany w firmie**

Pokonaj opór	Przeprowadź zmianę	Utrwal zmianę
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokaż, że zmiana jest <b>naglęca</b> – pokonaj poczucie samozadowolenia.</li> <li>2. Stwórz przekonujący, przemawiający do ciebie <b>obraz – wizję zmiany</b>.</li> <li>3. Stwórz <b>zespół</b> – „koalicję chęci” wszystkich umiejętności.</li> <li>4. Przekaż, <b>powtórz</b> i kształtuj ten obraz.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przekaż pracownikom <b>kontrolę</b> nad planowaniem i eksperymentowaniem.</li> <li>2. Usuń przeszkody.</li> <li>3. Zapewnij szkolenie w zakresie nastawienia i umiejętności.</li> <li>4. Zaoferuj namacalne <b>wczesne sukcesy</b>, aby podtrzymać na duchu.</li> <li>5. Doceniaj każdy <b>sukces</b> i bazu na nim.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stwórz kryteria sukcesu.</li> <li>2. Oceniaj zgodnie z tymi kryteriami.</li> <li>3. Wprowadź zmianę w <b>kulturę i strategię firmy</b>.</li> </ol>

Źródło: John P. Kotter, *Leading change*, 8 faz zmiany, Harvard Business Press; 1 edition (Sept. 1 1996), s. 124.

### Studium przypadku – firma ACENDEN<sup>3</sup>

Podobną strategię jak Rialto podaje Christine De Cock, dyrektor Career Solutions w Insala<sup>4</sup>, firmie, która ma ponad 20-letnie doświadczenie w zakresie outplacementu i na podstawie swoich badań określiła kilka najbardziej efektywnych narzędzi wsparcia pracowników objętych outplacementem. Acenden to firma o ugruntowanej pozycji na rynku brytyjskim i irlandzkim, zajmująca się zarządzaniem finansami związanymi z zakupem nieruchomości, w tym udzielaniem kredytów hipotecznych. Jej wartość rynkowa szacowana jest na ok. 6,4 miliarda funtów w ramach zarządzania aktywami. Acenden wraz z poszerzaniem oferty usług wzmacniała swoją pozycję na rynku i jednocześnie wymagała od pracowników poszerzania wiedzy i rozwijania kompetencji lub też przekwalifikowania się i nabycia nowych umiejętności. Część pracowników była w stanie wdrożyć zmiany w ramach rozwoju kariery zawodowej, a część, w różnych lokalizacjach firmy, została przeznaczona do zwolnienia. Mając na uwadze budowanie dobrych relacji z pracownikami, osoby zarządzające firmą Acenden dołożyły wszelkich starań, aby pracownicy przeznaczeni do zwolnienia otrzymali jak najlepsze wsparcie i byli od-

<sup>3</sup> <https://www.acenden.com/>

<sup>4</sup> Insala, <http://www.insala.com/career-transition.asp>.

powiednio przygotowani do nadchodzących zmian. Głębokie poczucie społecznej odpowiedzialności i kultura wewnątrz organizacji, oparta na współpracy i zaufaniu, pozwoliły na przeprowadzenie grupowych zwolnień z zastosowaniem najlepszych metod outplacementu i wsparcia psychologicznego. Firma Acenden poszukiwała organizacji z doświadczeniem w zakresie zastosowania outplacementu, która zapewniłaby przygotowanie pracowników do zmiany i jej wdrożenie na wszystkich poziomach zatrudnienia, również wśród profesjonalnych menedżerów średniego i wyższego szczebla. Kluczowym warunkiem było wdrażanie zmian jak najbardziej efektywnie, przy minimalnych szkodach dla samopoczucia i poczucia własnej wartości poszczególnych pracowników. W porozumieniu z firmą Acenden, Rialto Consultancy opracowało kompleksową strategię działania – program wdrożenia zmiany. Opracowano różnorodne formy wsparcia „szyte na miarę” odpowiednio do sytuacji i stanowiska osób objętych redukcją etatów. Kompleksowy program obejmował:

*Zarządzanie zmianą – wsparcie merytoryczne dla menedżerów i liderów grupy oraz działu HR (łącznie 13 osób objętych szkoleniem).*

Podstawą wsparcia dla osób zarządzających zespołami (menedżerów wyższego szczebla) oraz dla osób pracujących w dziale HR (kadry) jest szkolenie „szyte na miarę” zapotrzebowania osób w nim uczestniczących, oparte na wynikach najnowszych badań. Kluczowym elementem szkolenia było zapoznanie uczestników z najnowszymi metodami zarządzania ludźmi, w tym ze strategiami przywództwa, nowoczesnego zarządzania ludźmi i wdrażania zmian, a także pokazanie różnic pomiędzy rolą lidera a rolą menedżera. Biorąc pod uwagę znaczenie kontekstu biznesowego i zarządzania finansami oraz kompetencje uczestników, Rialto opracowało odpowiednią strategię wsparcia psychologicznego umożliwiającego rozwój osobisty zarówno na poziomie intelektualnym, jak i emocjonalnym wszystkich uczestników szkolenia.

*Program wsparcia dla pracowników grupy wiekowej +50*

W ramach kompleksowego programu wsparcia pracownicy o krótszej perspektywie czasu pracy i często bardzo wąskich (specjalistycznych) kompetencjach, ale też z dużym doświadczeniem w pracy zawodowej, musieli zostać przygotowani na zmianę w zindywidualizowany sposób. Były to w większości osoby z pensją znacznie przekraczającą średnią krajową, co wymaga bardzo dobrego zaznajomienia się z sytuacją na rynku pracy i zweryfikowania oczekiwań pracownika w stosunku do jego „wartości rynkowej”. Doświadczeni przedstawiciele Account Management i doradcy finansowi przeszli przez 7-dniowy program – szko-



lenia w miejscu pracy oraz poza nim. Zadaniem Rialto było zdiagnozowanie lokalnego rynku zarówno pod względem gospodarczym, jak i społecznym i sprawdzenie tzw. nisz rynkowych w wybranych obszarach, tak, aby zaopatrzyć pracowników objętych redukcją w kompetencje poszukiwane przez pracodawców innych firm.

#### *Efekty*

- Po wprowadzeniu programu wdrożenia zmiany zaproponowanego przez Rialto przeprowadzono ankietę, aby zweryfikować efektywność opracowanych rozwiązań oraz zadowolenie ze szkoleń wśród pracowników. Uczestnicy programu nie mieli żadnych zastrzeżeń, więc program został przeprowadzony do końca bez żadnych zmian.
- W ciągu 3 miesięcy po zakończeniu programu 100% pracowników objętych zwolnieniem pozyskało zatrudnienie ze względu na kompetencje poszukiwane na rynku pracy – zwłaszcza w zakresie wąskich specjalizacji.

#### **Studium przypadku – firma POSTCOMM (obecnie OFCOM)<sup>5</sup>**

Firma Postcomm zaprosiła do współpracy Rialto, którego zadaniem było zapewnienie kompleksowej strategii doradztwa zawodowego, w tym analizy posiadanych kompetencji i umiejętności poszczególnych pracowników Postcomm. Celem Rialto miało być zwiększenie motywacji pracowników, wsparcie ich w podejmowaniu decyzji w kontekście rozwoju osobistego i w perspektywie fuzji z firmą Ofcom. Program wsparcia obejmował opracowanie indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego, w tym diagnozę kluczowych kompetencji poszczególnych pracowników i wykazanie możliwości ich wykorzystania w różnych obszarach, także w wymagającym i zmieniającym się (nieznanym) środowisku. Ponadto omówienie sytuacji – osobistej i zawodowej – poszczególnych pracowników, ich sposobu reagowania na zmianę i samego postrzegania zmiany, identyfikowanie poczucia zagrożenia i pokazanie sposobów radzenia sobie w sytuacjach stresujących (takich jak zmiana). Kluczowym zadaniem dla Rialto było w tym przypadku wypracowanie indywidualnych strategii radzenia sobie z poczuciem braku kontroli, ze strachem, frustracją z powodu przeładowania pracą lub niedocenienia, a zatem z brakiem poczucia rozwoju osobistego. Rok po przeprowadzeniu powyższego programu firma Postcomm została przejęta przez firmę

---

<sup>5</sup> <http://stakeholders.ofcom.org.uk/post/>

Ofcom, co wiązało się z częściową redukcją etatów (30%) i restrukturyzacją firmy jako całości. Rialto zostało ponownie zaproszone do współpracy w celu zmniejszenia negatywnych skutków wynikających z wdrożenia zmiany (znielowanie poczucia straty). Rialto opracowało materiały szkoleniowe w wersji on-line (e-handouts), w tym opis usług oferowanych przez poszczególne grupy pracowników. Materiały zostały udostępnione głównym menedżerom, którzy następnie dystrybuowali materiały poszczególnym pracownikom. Rialto przeprowadziło też serię spotkań informacyjnych dla liderów, które dotyczyły zakresu kompetencji poszczególnych działów firmy i możliwości współpracy. Poprzez specjalnie wygenerowany formularz pracownicy firmy Postcomm, którzy przeszli do firmy Ofcom, mogli się kontaktować bezpośrednio z konsultantami Rialto i w ten sposób mieli dostęp do programu wsparcia, mogli zadawać pytania, dzielić się swoimi obawami i wątpliwościami, a także spotkać się osobiście z jednym z konsultantów Rialto. W momencie podjęcia decyzji przez kadrę zarządzającą odnośnie do osób, które mają zostać zwolnione, celem Rialto stało się opracowanie programu wsparcia właśnie dla nich. Program miał dwie ścieżki: jedną przeznaczoną dla pracowników niższego szczebla (staff grades), a drugą – dla pracowników wyższego szczebla (senior management). Należy jednak zwrócić uwagę na bardzo dużą różnorodność kwalifikacji i podejścia do zachodzącej zmiany przez poszczególnych pracowników w firmie objętej programem Rialto. Część pracowników już długo pracowała w dotychczasowej firmie Postcomm, zarówno w sektorze operacyjnym, jak i administracyjnym, natomiast część zaczęła pracę w firmie już w fazie zmian. Niemniej jednak obie grupy były niepewne swojej sytuacji w firmie. Wątpliwości i strach były pogłębiane przez trudną sytuację na rynku, zwłaszcza wśród osób o wąskich, specjalistycznych kompetencjach. Były też osoby, które w zmianie widziały same korzyści i potencjał nowych możliwości. W związku z powyższymi podstawowymi zadaniami konsultantów i doradców Rialto były indywidualna diagnoza i wsparcie wszystkich pracowników Ofcom – w trakcie bezpośredniego wywiadu omawiano wątpliwości i odczucia, wyjaśniano strukturę firmy i warunki pracy, a także szczegółowo omawiano kompetencje i kwalifikacje – ich „wartość rynkową” i konkurencyjność na rynku pracy. Konsultanci Rialto pomagali pracownikom w ocenie własnych możliwości, określeniu indywidualnego planu działania i planu rozwoju osobistego w obecnej firmie i poza nią. Rialto Consultancy regularnie dostarcza raporty do firmy objętej programem. W przypadku firmy Postcomm raporty były przesyłane do działu HR co miesiąc i określały liczbę osób uprawnionych do udziału w programie, liczbę osób, którym już udzielono

wsparcia wraz ze wskazaniem etapu, na którym się znajdują w ramach programu, a także uwzględniały indywidualne strategie rozwoju i metody outplacementu. Dział HR w firmie był stale wspierany przez Rialto poprzez uzupełnianie lub modyfikowanie strategii restrukturyzacji firmy, przy stałym podkreślaniu aspektu kluczowego wprowadzania zmiany, jakim jest podtrzymanie morale i zaangażowania pracowników. Restrukturyzacja firmy przebiegła pomyślnie. Według Rialto na ten sukces złożyło się wiele czynników, w tym m.in.:

- innowacyjne i proaktywne podejście do zmiany, z jasno określonym planem działania opartym na współpracy między pracownikami;
- skupienie się na wysłuchaniu wątpliwości pracowników i odpowiedzi na ich zapotrzebowanie – ugruntowanie poczucia wpływu i sprawstwa na sytuację w firmie („moje zdanie się liczy”);
- zmotywowany i dobrze zorganizowany zespół doradców i konsultantów, którzy byli w stanie dotrzeć do pracowników, porozumieć się z nimi i zachęcić ich do aktywnego działania – wyryfikowania swoich możliwości na rynku pracy, poszukiwania wyzwań, odblokowania wewnętrznego potencjału i rozwijania swoich kompetencji.

### **Studium przypadku – firma GUARDIAN MEDIA GROUP**

Guardian Media Group ogłosiło swój plan przebranzowienia – zmiana z tradycyjnej gazety w wersji papierowej w multimedialny środek przekazu informacji dostępny na całym świecie. W związku z tym konieczna była restrukturyzacja firmy zarówno pod względem pracowników, jak i samej kultury i zasad współpracy. W wyniku postępowania przetargowego firma Rialto Consultancy została wybrana do restrukturyzacji Guardian Media Group – poszukiwano firmy z doświadczeniem w zakresie przekwalifikowywania pracowników i outplacementu. Kryterium dostępu stanowiły również warunki i etos pracy o równie wysokim standardzie, co w samym Guardian Media Group (GNM). Rialto Consultancy spełniało wszystkie warunki, więc na podstawie umowy o współpracy przeprowadzono restrukturyzację firmy GNM na poziomie centralnym i lokalnym. Jak zawsze, kluczowy aspekt stanowiła odpowiednia diagnoza indywidualnych kwalifikacji i potrzeb pracowników oraz pracodawców. Wspólnie opracowano strategię działania „szytą na miarę” każdej osoby zatrudnionej w ramach Guardian Media Group. Strategia opierała się na bardzo szybkim wdrożeniu zmian przy zachowaniu po-

ziomu stresu związanego ze zmianą na jak najniższym poziomie. Ze względu na skalę restrukturyzacji w tak potężnej firmie, jaką jest Guardian Media Group, Rialto zaproponowało następujące rozwiązania usprawniające proces:

- w wielu miejscach w Wielkiej Brytanii powstały Punkty Doradcze Rialto przeznaczone dla pracowników objętych restrukturyzacją – duża liczba zwolnień odbywała się poprzez właśnie te punkty. Główne centrum doradcze skupiało się na dostarczaniu strategii wsparcia dla pracowników objętych outplacementem;
- wprowadzono program wsparcia finansowego wraz ze szkoleniami w formie coachingu, ukierunkowanymi na założenie własnej firmy lub innego rodzaju przekwalifikowanie;
- menedżerowie wyższego szczebla zostali włączeni w szkolenia, których celem było umiejętne wspieranie pracy zespołu przechodzącego zmianę i umiejętne kierowanie zespołem, w tym podtrzymywanie morale i zaangażowania w pracę, co miało mieć przełożenie na produktywność pracowników;
- wsparcie poszczególnych pracowników objętych zwolnieniami zgodnie z zasadami TUPE<sup>6</sup> obowiązującymi w Wielkiej Brytanii (część prawa pracy dot. zwolnień pracowników).

Program Rialto został podzielony na części: pierwsza obejmowała serię sesji ogólnych, na których pracownicy mieli się zapoznać ze strategią i celem restrukturyzacji. W drugiej części każdy pracownik miał indywidualne spotkanie z doradcą zawodowym Rialto, podczas którego diagnozowano jego kompetencje i umiejętności, a następnie ustalano plan działania odpowiadający jego potrzebom, z uwzględnieniem możliwości na rynku pracy. Kompleksowe wsparcie opierało się na pracy warsztatowej (szkoleniowej) z grupą pracowników, spotkaniach indywidualnych 1:1, komunikatach mailowych i rozmowach telefonicznych. Każdy pracownik poznał siebie dzięki dogłębnej i merytorycznej diagnozie kompetencji i dzięki temu otrzymał precyzyjne wskazówki dotyczące kierunku rozwoju zawodowego i osobistego („co sam mogę zrobić z tym, co już mam i wiem”). Podstawą sukcesu jest:

- szczegółowa analiza dotychczasowego doświadczenia, wykształcenia i umiejętności, w tym nabytych kwalifikacji, które

---

<sup>6</sup> Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006

potem są odpowiednio opisywane w CV z pomocą wykwalifikowanego doradcy – konsultanta zawodowego;

- dostęp do jak największej liczby informacji o wakatach z firm prywatnych, instytucji publicznych i agencji rekrutujących (job centres) – Rialto poszukuje ogłoszeń i dopasowuje ich listy do zapotrzebowania pracowników;
- rozwijanie umiejętności autoprezentacji i ćwiczenie udziału w rozmowach kwalifikacyjnych;
- dostęp do systemu wsparcia on-line udostępnionego przez Rialto, który zawiera sprawdzone narzędzia do poszukiwania adekwatnych stanowisk pracy (wakatów) i dostęp do krajowych urzędów pracy zawierających ponad 100 000 wolnych miejsc pracy.

Dział HR Guardian News i Media otrzymywał od Rialto comiesięczny raport, który uwzględniał sprawozdanie z efektów przeprowadzonych działań i wspierał dział HR dodatkowymi wskazówkami i motywacją.

#### *Wyniki współpracy*

- 95% indywidualnych pracowników objętych programem opracowanym przez Rialto znalazło zatrudnienie w ciągu 4 miesięcy od zwolnienia;
- ponad 300 programów regionalnych opartych na szkoleniach 1:1 zostało przeprowadzonych z pozytywnym skutkiem – każdy pracownik lub menedżer spotkał się z dedykowanym doradcą – konsultantem Rialto w dogodnej dla siebie lokalizacji;
- w Londynie wsparcie było dostępne dla pracowników objętych półtorarocznym terminem wypowiedzenia. Dzięki strategii Rialto udało się utrzymać motywację i zaangażowanie w pracę całej grupy, Rialto dostarczało także odpowiedniego wsparcia podczas negocjacji przy zwolnieniach w systemie TUPE.

Restrukturyzacja Guardian Media Group została przeprowadzona z sukcesem i spotkała się z wyjątkowym uznaniem. Do tej pory Rialto i GNM pozostają w ścisłej współpracy partnerskiej w zakresie doradztwa zawodowego i rozwoju osobistego wszystkich pracowników spółki.

### **Opcje outplacementowe na każdą kieszeń – CONNECT**

Outplacement nie musi być drogi ani przeznaczony tylko dla kadry kierowniczej. Przybiera on różne kształty i wymiary. Są to intensywne programy dla kadry kierowniczej i dopasowane indywidualne wsparcie, a ceny tych usług związane są z zaangażowaniem doświadczonych konsultantów/coachów. Firma Connect jest elastyczna w zakresie kosztów.

Pracuje ona z wieloma ludźmi w grupach, a jej jednodniowe warsztaty poszukiwania pracy otrzymują bardzo pozytywne opinie. Oferowana jest także wersja warsztatu, który trwa pół dnia i obejmuje najważniejsze zagadnienia z programu poszukiwania pracy.

#### *Outplacement grupowy*

Programy outplacementu grupowego Connect łączą warsztaty poszukiwania pracy ze wsparciem ze strony profesjonalnego konsultanta – uzupełnione poprzez pełny dostęp do naszych wszechstronnych narzędzi. Konsultanci Connect zajmujący się outplacementem pracują z kandydatami, którzy stają w obliczu zwolnienia lub zmiany kariery, w małych grupach, aby zająć się wszystkimi ważnymi kwestiami i pytaniami, które powstają w czasie zmiany pracy. Typowe warsztaty outplacementowe obejmują następujące treści:

- w jaki sposób wybrać nowy kierunek;
- gdzie można znaleźć wakaty;
- poznanie swoich umiejętności i mocnych stron;
- pisanie listów motywacyjnych i CV;
- techniki związane z rozmową kwalifikacyjną i przygotowanie do rozmowy;
- networking i ukryty rynek pracy;
- korzystanie z mediów społecznościowych;
- praktyczne rady obejmujące uporanie się ze zmianą i pytaniami związanymi ze zwolnieniem.

Poza warsztatami outplacementowymi kandydaci otrzymują stałe wsparcie przez telefon czy maile. Outplacement grupowy jest mniej kosztownym rozwiązaniem, a oferuje korzyści wynikające ze wsparcia outplacementowego większej liczbie osób w organizacji. We wszystkich programach zapewniana jest dostępność wsparcia dla każdej osoby, z którą się pracuje, aż do momentu pozytywnego zakończenia współpracy.

#### *Outplacement indywidualny*

Program indywidualny firmy Connect jest osobistym, dopasowanym wsparciem dla tych pracowników, którzy zostają wytypowani do objęcia wsparciem indywidualnym. Programy, często oferowane menedżerom i specjalistom wyższego stopnia, zapewniają wsparcie indywidualne również osobom z problemami zdrowotnymi czy rodzinnymi lub pracownikom z długoletnim stażem pracy. Połączenie indywidualnych spotkań, wsparcia telefonicznego i mailowego daje możliwość wspólnego określenia celu zawodowego danej osoby, określenia jej mocnych stron, zbudowania CV i stworzenia planu działania. Konsultanci doradzają kandy-

datom w sprawach podejścia do rynku pracy, networkingu i kontaktów rekruterów oraz alternatywnej ścieżki kariery, takich jak doradztwo i rozpoczęcie działalności gospodarczej. Każdy korzystający z usług przez 6 miesięcy ma dostęp do strefy kandydata na stronie internetowej Connect – bazy, która zawiera ćwiczenia, rady i linki mające na celu zapewnienie praktycznego wsparcia, do którego jest łatwy dostęp. Istnieje możliwość przedłużenia dostępu, na prośbę osoby korzystającej z usług.

#### *Programy dla kadry zarządzającej*

Connect pracuje z kadrami zarządzającą i dyrektorami. Zapewnia im wsparcie i coaching w trakcie zmiany. Na początku programu powstają pary coachingowe, a spotkania i wsparcie są nielimitowane. Dyskusje skupiają się przede wszystkim na kierunku kariery, networkingu i wejściu w nową rolę. Ocena psychometryczna jest dostępna pod warunkiem, że zarówno dana osoba, jak i konsultant dostrzegą w tym wartość.

#### *Wsparcie na odległość*

Wsparcie na odległość jest idealnym rozwiązaniem:

- dla osób pracujących daleko od siedziby firmy;
- dla tych, dla których indywidualne wsparcie jest nieodpowiednie;
- wtedy, gdy liczba osób i lokalizacja sprawiają, że ustalenie programu grupowego jest trudne.

Dla przykładu, wiodąca firma informatyczna poprosiła Connect o wsparcie inżynierów pracujących na terenie całej Wielkiej Brytanii i nieposiadających ze sobą kontaktu. Niemożliwe było zebranie ich razem na sesje grupowe, ale firma potrzebowała wsparcia outplacementowego z podejściem indywidualnym. Firma Connect zapewniła wysokiej jakości wsparcie tym pracownikom poprzez:

- ustalenie kontaktu telefonicznego i mailowego z konsultantem Connect dla każdej osoby;
- zaplanowanie serii rozmów telefonicznych, pracowanie nad pytaniami i wątpliwościami każdej osoby;
- zapewnienie dostępu do strony internetowej Connect z szerokim zasobem ćwiczeń, rad i linków.

Informacja zwrotna była pozytywna – pracownicy byli bardzo zadowoleni ze wsparcia Connect. Odległość nie oznacza, że wsparcie outplacementowe nie jest możliwe.

## Studium przypadku – LEGAL AND GENERAL

W marcu 2009 r. Legal and General, wiodąca firma ubezpieczeniowa, ogłosiła redukcję zatrudnienia o 10% w swoim oddziale zatrudniającym 6500 pracowników. L&G przedstawiła informację o zwolnieniach po uzyskaniu rocznej straty w wysokości 1,5 mld funtów – zadeklarowała konieczność cięcia kosztów i walki z recesją i trudną sytuacją na rynku. Firma, która ma biura w Surrey, Hove, Cardiff na terenie Wielkiej Brytanii, zapewniała wsparcie outplacementowe ludziom opuszczającym ją z powodu zwolnień z pracy. Connect świadczy usługi dla L&G od początku 2007 roku. L&G ustaliła jasny i ambitny harmonogram redukcji etatów, mający na celu ukończenie większości zmian na koniec 2009 roku. L&G potrzebowała podjąć współpracę z firmą świadczącą usługi outplacementowe, która mogłaby sprostać takiej liczbie zwalnianych osób, szybko reagować, kiedy tylko potrzebne jest wsparcie outplacementowe w różnych lokalizacjach i zapewniłaby prostą i niedrogą obsługę administracyjną. L&G i Connect od razu stworzyły doskonałe relacje i otrzymały pozytywne informacje zwrotne ze strony kandydatów. Firma Connect zaproponowała uproszczenie przepływu pytań i informacji między dwoma firmami. Dzięki wyznaczeniu po jednej osobie kontaktowej w każdej firmie oraz dostępowi do systemu rezerwacji kursów on-line L&G zarządzanie wsparciem oferowanym dużej liczbie osób stało się łatwiejsze i bardziej przewidywalne. Firma Connect wdrożyła ostatnio całkowicie nowy system zarządzania on-line – szybszy i prostszy w zarządzaniu kandydatami, posiadający możliwość wystawiania faktur i zarządzający danymi, co okazało się bezcenne w planowaniu i zarządzaniu projektem. Na początku kwietnia 2010 r. L&G i Connect dokonały podsumowania programu. Było to bardzo pozytywne spotkanie. Firma L&G osiągnęła zaplanowane cele z bardzo dobrymi wynikami – większość redukcji etatów została z powodzeniem zakończona. Informacja zwrotna od pracowników była pozytywna: indywidualne i elastyczne podejście konsultantów Connect zostało bardzo wysoko ocenione. Pracownicy zatrudnieni w L&G i Connect, którzy pracowali nad projektem, dobrze postrzegają wyniki projektu. Kluczowe elementy, które przyczyniły się do sukcesu, są następujące:

- planowaniem zajmowano się wspólnie od samego początku;
- w każdej firmie pracowano w małych zespołach, co budowało zaufanie w każdej ze stron;
- pozostawano w kontakcie na poziomie osobistym, więc nieuniknione zmiany, które pojawiały się w ostatniej chwili, nie stanowiły żadnego problemu;



- kontrolowano koszty, co pozwoliło, aby system znacznie je zmniejszył, a jednocześnie zapewniano pracowników, że nie są tylko kolejnym numerem na liście;
- upoważniono osoby ‘zagrożone’ do samodzielnego wybierania i rezerwowania terminów warsztatów, co dało im poczucie kontroli w niepewnym czasie.

W obliczu trudnej sytuacji firma L&G zapewniła odchodzącym pracownikom wsparcie najwyższej klasy i utrzymała reputację dobrego pracodawcy. Firma Connect pokazała, że zarządzanie i administrowanie złożonymi projektami, w których bierze udział bardzo dużo osób, jest realne i że można zachować przy tym indywidualne podejście do pracowników.

### **Studium przypadku – ROYAL LIVER**

Firma Connect została wybrana do podjęcia współpracy z Royal Liver Group, która jest wiodącą firmą świadczącą usługi finansowe w Wielkiej Brytanii i Irlandii i szczydzi się usługami indywidualnymi, zrezygnowała też z pobierania premii od polis domowych. W tym czasie możliwość płacenia poprzez bezpośrednie obciążenie konta lub na pocztę stały się powszechne, więc przedstawiciele Royal Liver zostali zwolnieni i nie mogli znaleźć innej pracy na takich samych stanowiskach, ponieważ nie istniały już one w innych firmach. W Royal Liver uważano, że ważne jest wsparcie zwalnianych pracowników w zmianie kariery, ponieważ mają oni ogromne doświadczenie i umiejętności, które można by wykorzystać w inny sposób, jeśli tylko wiedzieliby, jak je zareklamować, więc poproszono firmę Connect o zaprojektowanie programu, który odpowiadałby na te szczególne potrzeby. W rezultacie licznych rozmów firma Connect przeprowadziła jednodniowy warsztat „zarządzanie swoją przyszłością” w Anglii i Irlandii. Zarządzanie przyszłością różni się od typowego warsztatu outplacementowego (który skupia się głównie na tym, jak szukać pracy i zapewnić sobie zajęcie podobne do poprzedniej), jako że pomaga określić to, co uczestnicy najbardziej lubili, to, co było dla nich ważne w życiu zawodowym i w czym byli najlepsi. Dzięki praktycznym ćwiczeniom mającym na celu określenie umiejętności i kompetencji uczestnicy, często niedoceniani, byli w stanie odnaleźć inne rodzaje pracy i rozważyć opcje, takie jak praca na własny rachunek lub – w przypadku niektórych osób – przejście na wcześniejszą emeryturę. Ta szczegółowa analiza ich kariery oraz tego, czego oczekiwali od swojej przyszłości, przygotowała ich do przekonującego zaprezentowania siebie w CV i podczas rozmów kwalifikacyj-

nych. Zgodnie z informacją zwrotną znacznie zmieniło się to, jak ludzie postrzegali siebie i swoje opcje na przyszłość. Z doświadczenia firmy wynika, że pozwoli im to przejść pomyślnie przez cały proces poszukiwania pracy, począwszy od rozmowy kwalifikacyjnej aż po otrzymanie nowej pracy.

### **Studium przypadku – AT-BRISTOL**

At-Bristol to centrum naukowe znajdujące się w historycznym Bristol Harbourside, usytuowane pośród zadziwiających krajobrazów i rzeźb. At-Bristol jest zarejestrowaną edukacyjną organizacją charytatywną i podobnie jak większość centrów na całym świecie nie utrzymuje się wyłącznie ze swojego dochodu. Od chwili założenia w 2000 roku centrum osiąga straty roczne w wysokości około 1,5 miliona funtów – uzupełniane dzięki zebranych funduszom. Niestety, po 2005-2006 roku większość możliwości zebrania dodatkowych funduszy zakończyła się lub została znacznie ograniczona. Ponadto rząd nie dofinansowywał centrum naukowego w Anglii w taki sposób, jak w Szkocji czy Walii. Satinder Smith, dyrektor HR w At-Bristol, zwrócił się do Connect w poszukiwaniu wsparcia outplacementowego dla pracowników, którzy byliby dotknięci zwolnieniem. Zrozumiałe, że budżet firmy był bardzo okrojony, ale opracowano taki program, który dał każdej osobie szansę uczestniczenia w jednym z warsztatów poszukiwania pracy i możliwość indywidualnej pracy z konsultantem, jak również wsparcie zarówno ze strony konsultanta, jak i poprzez stronę internetową. Konsultant Connect spędził czas w Bristolu na bezpośrednich relacjach z ludźmi. Po raz pierwszy pracowano z opiekunami zwierząt czy operatorami kinowymi – grupą pozytywnych, wysoce zmotywowanych ludzi. At-Bristol jest specjalnym miejscem i było oczywiste, że traci specjalnych ludzi. Jednak informacja zwrotna od pracowników była bardzo pozytywna. Większość z nich podjęła możliwość zalogowania się do strefy kandydata na stronie internetowej Connect i skorzystała z ćwiczeń, rad oraz linków.

### **Studium przypadku – CONNOR**

Podstawą firmy Connor, założonej w 1992 r., jest doradztwo HR oraz wysokiej jakości usługi nastawione na osiąganie wyników. Zespół tworzą praktycy, którzy kształtowali niektóre z europejskich najmłodszych i najbardziej dynamicznych firm. Usługi obejmują przede wszystkim następujący zakres:

- Outplacement – „wysokiej jakości wsparcie outplacementowe uwzględniające Twój budżet”;

- HR outsourcing – „płać w miarę świadczenia usług”;
- outplacement przewidziany dla starszej kadry zarządzającej – „wsparcie outplacementowe dla kadry zarządzającej”.

W dzisiejszych czasach upadła już idea posiadania jednej pracy przez całe życie, a jedyną pewną rzeczą jest zmiana. Oznacza to, że zrozumienie rynku pracy oraz tego, w jaki sposób można odróżnić się od konkurencji, odgrywa coraz większą rolę. Większość ludzi potrzebuje pomocy, aby poradzić sobie z tymi wyzwaniem i decyzjami, którym muszą sprostać, kiedy pojawia się nieunikniona zmiana. Firmy coraz częściej oferują usługi outplacementowe, ponieważ widzą korzyści wynikające ze wsparcia outplacementowego nie tylko jako środek pomocy dla odchodzących pracowników. Doceniają także pozytywny wpływ, jaki outplacement wywiera na morale pozostałych pracowników, postrzeganie pracodawcy jako pracodawcy z wyboru na konkurencyjnym rynku pracy i wpływ outplacementu na obniżenie liczby sporów sądowych z pracownikami. Nowoczesne wsparcie outplacementowe jest praktyczne i oparte na zdrowym rozsądku.

#### *Usługi outplacementowe*

- Wsparcie outplacementowe tak długo, jak jest taka potrzeba, aby załoga mogła znaleźć nowe stanowiska;
- rozwinięta strategia networkingu, która pozwala ludziom zrobić najlepszy pożytek z ich sieci kontaktów, dostęp do sieci ponad 300 osób decyzyjnych;
- informacje o wakatach, które nie są dostępne na otwartym rynku pracy.

#### *Warsztaty outplacementowe związane z karierą*

Są to dopasowane warsztaty, przewidziane dla około 12 pracowników. Warsztaty opierają się na odnajdywaniu umiejętności pracowników tak, żeby byli w stanie lepiej szukać pracy na obecnym rynku. Nasze interaktywne warsztaty obejmują kluczowe zagadnienia potrzebne do osiągnięcia odpowiedniego stanowiska. Dzięki uczestnictwu w warsztatach pracownicy będą mieli świadomość tego, jak funkcjonuje obecny rynek pracy oraz poznają techniki, które pozwolą im pokonać konkurencję poprzez np. dojście do ukrytego rynku pracy, stworzenie dobrego CV i poznanie technik wykorzystywanych podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

#### *On-line – centrum kariery*

Centrum wsparcia kariery wzmacnia wszystkie aspekty programu outplacementowego, ponieważ jest to w pełni mieralne rozwiązanie on-

line, które wspiera umiejętności uzyskane podczas warsztatów. To łączone podejście oznacza, że można zmaksymalizować poziom wsparcia outplacementowego. Pracownicy otrzymają dostęp do strony internetowej zawierającej praktyczne informacje. Dostępność 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu i 365 dni w roku z każdego komputera połączanego z Internetem umożliwi pracownikom przeszukiwanie strony i zgłębianie zagadnień, które ich interesują, w każdym czasie podczas trwania programu outplacementowego. Wszystkie treści zawarte na stronie internetowej są sprawdzane i tworzone przez profesjonalistów oraz aktualizowane na bieżąco każdego dnia. Strona otrzymała ostatnio nagrodę dla najlepszego uruchomionego działania biznesowego w LinkedIn podczas ceremonii wręczenia European Business Awards. Strona zapewnia pracownikom następujące korzyści:

- dostęp do ponad 200 ofert pracy dostępnych za jednym kliknięciem;
- skanowanie ponad 600 000 ofert pracy dziennie;
- ponad 7 godzin filmów wideo związanych z e-learningiem;
- webinaria na żywo raz w tygodniu;
- dostęp do bazy ponad 2 mln firm w Wielkiej Brytanii;
- baza danych 8000 agencji rekrutacyjnych, tablic ogłoszeń, gazet i dzienników;
- e-maile z ofertami pracy i narzędzia do zarządzania efektywnością działań;
- tworzenie CV według profesjonalnych wzorców;
- zarządzanie działaniami, co pozwala na monitorowanie postępów poszukiwania pracy.

#### *Oferta usług outplacementowych*

Connor ma reputację podmiotu zapewniającego wsparcie outplacementowe, które jest praktyczne i oparte na zdrowym rozsądku. To, co wyróżnia Connor, to niepowtarzalna zdolność łączenia umiejętności rekruterów, trenerów i praktyków przemysłu z ogromnym doświadczeniem związanym z doradztwem. Connor oferuje dwa poziomy wsparcia outplacementowego:

- usługi outplacementowe przewidziane dla kadry zarządzającej (indywidualne wsparcie przez nieograniczony czas);
- usługi outplacementowe dla profesjonalistów (mogą być świadczone albo na zasadzie wsparcia indywidualnego, albo warsztatów grupowych).

#### *Outplacement dla kadry zarządzającej*

Usługi outplacementowe dla kadry zarządzającej zostały zapoczątkowane przez kadrę zarządzającą dla kadry zarządzającej, zwłaszcza dla ludzi, którzy szukają czegoś więcej niż tylko usługi związanej z napisaniem CV i którzy oczekują programu zaprojektowanego specjalnie dla nich i uwzględniającego ich potrzeby. Connor specjalizuje się w zakresie outplacementu i dzięki 21-letniemu doświadczeniu zbudował reputację firmy zapewniającej asystę w praktycznym poszukiwaniu pracy i doradztwie kariery dla kadry zarządzającej. Profesjonalna praktyka zapewnia usługi outplacementowe „szyte na miarę” dla kadry zarządzającej i programy coachingowe świadczone przez konsultantów na stanowisku dyrektora.

*Korzyści wynikające usług outplacementowych:*

- nieograniczone wsparcie – nie ma ograniczeń czasowych;
- indywidualny, „szyty na miarę” program przygotowany przez specjalistów HR z zakresu outplacementu, zaprojektowany, żeby spełnić oczekiwania klientów;
- konsultanci zatrudnieni na tym samym stanowisku – znają świat, gdyż szli tą samą drogą;
- podejście proaktywne – korzystanie z technik poszukiwania pracy, które sprawiają, że odzyskuje się kontrolę nad procesem poszukiwania pracy, skupia się na zainteresowaniach oraz eliminuje konkurencję;
- dostęp do ukrytego rynku pracy – wykorzystanie niektórych najbardziej strzeżonych sekretów rynku, jak również sieci kontaktów.

*Program konsultacji dla firmy farmaceutycznej*

Klientem firmy jest lider na rynku badań farmaceutycznych, który specjalizuje się w leczeniu rzadkich chorób oraz w dziedzinie neurobiologii. Klient potrzebował naglej pomocy firmy, która ma doświadczenie i zespół profesjonalistów HR. Potrzebny był zespół, który posiada dogłębną wiedzę w prawie pracy, doświadczenie w realizacji programów zwolnień, podziela podobne podejście, w którym wrażliwość i nastawienie na budowanie relacji są bardzo ważne. Connor został wybrany ze względu na ponad dwudziestoletnie doświadczenie w pracy przy projektach, które wymagały szybkiej reakcji, podporządkowania się terminom i wysokiego poziomu wrażliwości. Do zintegrowania się z zespołem HR klienta przydzielono 10 menedżerów HR. Zadaniem było przeprowadzenie ponad 400 indywidualnych spotkań z pracownikami zagrożonymi zwolnieniem. Firma Connor zapewniła następujące wsparcie:

- zespół wykwalifikowanych konsultantów był zawsze dostępny przez cały czas;
- menedżerowie HR byli we właściwym miejscu i o właściwym czasie;
- elastyczność we wprowadzaniu zmiany;
- wsparcie mniej doświadczonych menedżerów;
- wartość dodana dla zespołu HR klienta;
- osiągnięcie 100% akceptacji i zaufania pracowników;
- dotrzymanie ustaleń budżetowych.

### **Program Options GP STRATEGIES LIMITED**

GP Strategies Limited jest organizacją, która świadczy usługi outplacementowe, organizuje szkolenia oraz prowadzi doradztwo. GP Strategies Limited oferuje wysokiej jakości programy obniżające koszty oraz dostosowane do oczekiwań klientów. Projektuje i tworzy rozwiązania szkoleniowe zgodnie z metodą blended learning, które stosowane są na całym świecie.

*Korzyści wynikające z korzystania z usług Options dla organizacji:*

- wsparcie korporacyjnej i społecznej polityki odpowiedzialności oraz moralnego zobowiązania do wspierania pracowników, którzy zostaną zwolnieni;
- zabezpieczenie produktywności poprzez wzmocnienie morale oraz motywacji pracowników w celu zapewnienia lojalności pracowników w przyszłości;
- wzmocnienie łatwości, z jaką zmiany są wdrażane i akceptowane, poprzez efektywniejsze zarządzanie wpływem, jaki wywiera zmiana; pracownicy są bardziej skłonni do zaakceptowania zmian, a organizacja może pójść naprzód bez większych przeszkód;
- wzmocnienie reputacji firmy jako pracodawcy – im bardziej pozytywnie postrzegana jest firma na zewnątrz, tym większe szanse na potencjalną rekrutację;
- reedukacja w działaniach prawnych – pracownicy czują się lepiej, jeżeli otrzymają pomoc podczas zmiany. Statystyki wskazują, że odchodzący pracownicy rzadziej podejmują działania prawne wobec swojego pracodawcy, kiedy otrzymują wsparcie outplacementowe jako część odprawy;
- rekrutacja – ponowne zatrudnienie – ludzie powracają do swoich wcześniejszych pracodawców i rozważają powrót do wcze-

śniejszej pracy. Options zwiększa prawdopodobieństwo powrotu pracownika do wcześniejszego pracodawcy.

Większość ludzi potrzebuje pomocy w efektywnym podejściu do wyzwań związanych ze zmianą zawodową i decyzji, z którymi muszą się zmierzyć, kiedy pojawia się nieunikniona zmiana. Większe zrozumienie rynku pracy i tego, jak mogą odróżnić się od konkurencji, jest obecnie niezwykle istotne. Options zapewnia osobom indywidualnym wsparcie w następujący sposób:

- elastyczne wsparcie, zależne od indywidualnych wymagań;
- pomoc w utrzymaniu morale pracowników i skupieniu się podczas całego procesu zmiany zawodowej;
- wsparcie we wszystkich aspektach szukania nowej roli, np. planowanie strategii poszukiwania pracy, pisanie CV czy doskonalenie umiejętności wykorzystywanych podczas rozmów kwalifikacyjnych;
- unikalne wsparcie on-line, które zachęca do eksperymentowania, pokazując pewne wzorce;
- pomoc w ocenie wszystkich potencjalnych opcji zawodowych;
- zmniejszenie czasu potrzebnego na znalezienie nowej pracy.

#### *Czym jest Options?*

Program może zawierać połączenie następujących metod:

- wsparcie w dniu ogłoszenia zwolnień – wsparcie ze strony doświadczonych konsultantów outplacementowych w dniu ogłoszenia zwolnień w celu nadzorowania procesu i zaplanowania kolejnych kroków odejścia pracowników;
- coaching indywidualny dla menedżerów, którzy mają zakomunikować zwolnienia;
- zapewnienie każdemu pracownikowi zestawu dokumentów – praca z klientami, aby stworzyć taką zawartość pakietu, która jest właściwa dla danej organizacji i jej kultury, dopasowana do wszystkich poziomów danego przedsiębiorstwa;
- warsztaty grupowe dotyczące zarządzania karierą – pomoc uczestnikom w dokładnym zrozumieniu technik przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej, strategii szukania pracy i tworzenia CV;
- narzędzia on-line związane ze zmianą –przewodnik wideo dotyczący rozmowy kwalifikacyjnej, interaktywne ćwiczenia, mające na celu zrozumienie zasad rozmowy kwalifikacyjnej oraz wzory CV;

- zarządzanie karierą – wspieranie osób indywidualnych w tworzeniu planów i kierunku rozwoju kariery w przyszłości;
- testy psychometryczne i wsparcie w dniu oceny – testy psychometryczne i centra oceny są zjawiskiem powszechnym, a nasz zespół jest wykwalifikowany w ocenianiu szerokiej gamy umiejętności oraz cech osobowości;
- rady dotyczące okresu przejściowego i zawierania umów – wprowadzenie na rynek pracy z najlepszym CV oraz umiejętnościami związanymi z marketingiem i networkingiem. Odpowiednie dla wszystkich profesjonalistów, którzy chcą zawrzeć umowę lub zmienić zawód;
- coaching – dla osób indywidualnych, które wdrażają strategię zmiany zawodowej;
- podstawowe informacje dotyczące prowadzenia własnej działalności – informacja i kierowanie mające na celu założenie własnej firmy;
- członkostwo w IoD – profesjonalnej organizacji dla liderów, która wspiera klientów zarówno na poziomie zawodowym, jak i osobistym, bez względu na to, czy klient pracuje w dużym państwowym przedsiębiorstwie czy małej firmie rodzinnej;
- członkostwo w LinkedIn – wsparcie kariery i szybsze zatrudnienie;
- zapewnienie laptopów.

### *Rodzaje wsparcia*

Pakiet korporacyjny – kiedy firmy wprowadzają znaczne zmiany organizacyjne, często pojawia się wymóg zamknięcia działu, oddziału lub stanowiska. Jest to trudny czas i może obfitować w niepokój oraz zakłócenia związane z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi. Zakomunikowanie wiadomości o zwolnieniach może być stresujące dla menedżerów i personelu HR. Firma zapewnia wsparcie doświadczonych konsultantów, którzy doradzą w kwestiach logistycznych i organizacyjnych w celu wsparcia personelu w zakomunikowaniu informacji o zwolnieniach. Pakiet Options Plus oferuje wsparcie dla grup pracowników, jak również indywidualne wsparcie, jeśli jest wymagane. Moduły są elastyczne, mogą być dostosowane do potrzeb klientów i dostarczyć wsparcia poprzez pracę grupową. Pakiet Options Premium przeznaczony jest dla kadry zarządzającej. To plan oferujący bardziej zindywidualizowany i dopasowany program coachingu i narzędzia wsparcia.



## **Dobre praktyki angielskie w kontekście modelu ESP\_Firma**

Zaprezentowane w publikacji dobre praktyki angielskich firm outplacementowych ukazują realne znaczenie tytułu projektu „INNOWACJE NA ZAKRĘCIE” oraz nazw wypracowywanych modeli interwencji „ESP” i podkreślają wartość praktyczną przedstawionych w niniejszej publikacji metod i dobrych praktyk. Jedne z nich dotyczą przecież trafnej ewaluacji kompetencji, inne wskazują na metody przyspieszenia wsparcia outplacementowego, inne wreszcie – na indywidualne podejście do klienta, zwiększające jego sterowność, czy też do firmy, w oparciu o uwzględnienie strategii zmiany lub rozwoju. Obszary problemowe projektu uzasadniają więc tak różny katalog przedstawionych rozwiązań.

Przedstawione w publikacji rozwiązania dotyczą w różnym stopniu poszczególnych faz modelu ESP, zarówno na poziomie działań kierowanych do pracownika, jak też działań systemowych kierowanych do firm. Większa część zaprezentowanych rozwiązań angielskich dotyczy działań kierowanych do pracownika; wskazuje na konkretne rozwiązania oceny jego kompetencji (Ekwiwalenty) i ukazuje rolę wzmacniania jego samooceny i poczucia kontroli (Sterowność). Część zaprezentowanych rozwiązań podkreśla też rolę zwiększenia dostępności usług doradczych i edukacyjnych, łącznie z rozwiązaniami on-line i jest podpowiedzią, jak w praktyce można wdrażać rozwiązania z ostatniej fazy modelu, związanej ze zwiększeniem skuteczności działań edukacyjnych (Przyspieszenie). Rozwiązania angielskie są więc w znakomitej większości instrukcją lub inspiracją wdrażania modelu ESP\_Pracownik, w szczególności dla doradców zawodowych, psychologów i HR w firmach. W tym przypadku warto wymienić kilka ważniejszych inspiracji płynących z przedstawionych dobrych praktyk:

- Doświadczenia Rialto wskazują, że kluczowa dla skutecznego outplacementu jest porada indywidualna, skupiona na pracowniku i jego wyjątkowości, która dla zwiększenia efektywności powinna być łączona z pracą w grupie. W modelu 5 faz stosowanym przez tę firmę odnaleźć możemy trzy kroki modelu ESP, czyli ocenę, budowanie strategii i szkolenia. W kroku pierwszym istotną rolę odgrywa ocena indywidualnych wartości klienta, na których budowane są dalsze fazy wsparcia.
- Podobnie na rolę konsultacji indywidualnych wskazują rozwiązania i model Christine de Cock, które podkreślają znaczenie konsultacji on-line w modelach zdalnych. Jak wskazuje doświadczenie angielskie, outplacement wymaga najlepszych doradców i coachów, których niedostatek może być równoważo-

ny poprzez udostępnienie ich usług on-line. Wady spotkania zdalnego (ale mimo wszystko w relacji face to face) uzasadnione są w tym przypadku dostępnością specjalisty dla większej liczby klientów. W tym przypadku inspirujące dla wypracowanego w projekcie modelu zdalnego są także inne usługi on-line, takie jak zdalne warsztaty grupowe (webinary) czy systemy raportowania on-line postępów poszczególnych klientów czy grup klientów. Warto rozważyć zwiększenie funkcjonalności wypracowanych w projekcie platform doradczo-edukacyjnych o możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zwiększy się zastosowanie narzędzia o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.

- W projektowaniu usług outplacementowych warto uwzględnić inne grupy instrumentów dla różnych rodzajów pracowników w firmie. Wskazują na doświadczenia firmy Acenden, w której odrębne działania skierowano do HR i pracowników zarządzających (edukacja w zakresie zarządzania zmianą), inne zaś do pracowników po 50. roku życia (specjalizacja w niszach rynkowych). Przykład ten pokazuje, że outplacement w firmie jest procesem złożonym – kierowanym osobno do różnych grup pracowników. Przykładem jest model ESP kierowany zarówno do osób zarządzających firmą (narzędzia drzewa kompetencji, SWOT czy budowania strategii), jak też do pracowników tej firmy (narzędzia do oceny kompetencji w 144 zawodach czy kontenty doradcze i edukacyjne). Mając na uwadze doświadczenia Acenden, warto rozważyć w platformach edukacyjnych i doradczych wypracowanego modelu kontenty przeznaczone specjalnie dla osób po 50. roku życia (osób niepełnosprawnych lub osób bez doświadczenia zawodowego). W tym przypadku warto przedsięwziąć dalsze projekty wdrożeniowe rozbudowujące platformę o specyficzne strefy klienta z wykorzystaniem specjalnie dostosowanych narzędzi doradczych, które wypracowano w ramach innych projektów innowacyjnych kierowanych do osób starszych, niepełnosprawnych lub młodych w firmie (na przykład INNOWACJE TYNKU PRACY czy INNOWACJE 15+ realizowane przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr).
- Przygotowywanie odrębnych ścieżek wsparcia dla różnych kategorii klientów w firmie jest dobrą praktyką także w firmie

Postcomm. W tym przypadku odrębne strategie zastosowano dla pracowników doświadczonych i strategicznych w firmie (senior management) oraz pracowników niższego szczebla (staff grades). Podejście to odzwierciedla logikę przyjętą w modelu ESP, przedstawioną wcześniej na wykresie 10, gdzie inne działania podejmuje się w stosunku do pracowników pozostających w firmie, jednak w obliczu nowych zadań zawodowych, a inne – w stosunku do pracowników zwalnianych, odchodzących na rynek pracy. Wybór pracowników do zwolnienia (staff grades vs. senior management) to strategiczny dla firmy moment i w tym przypadku kluczowa okazuje się możliwość oceny kompetencji pracowników na tle całej firmy, jaką daje narzędzie Drzewa Kompetencji wypracowane w projekcie. Jak wskazują doświadczenia Postcomm, proces tej oceny może być wsparty narzędziami on-line (podobnie jak w modelu ESP), jednak przy zapewnieniu odpowiedniego wsparcia psychologicznego w związku z wysokim poziomem lęku, frustracji czy niskiej samooceny pracowników przechodzących proces oceny w perspektywie ewentualnego zwolnienia. Przykład ten wskazuje na konieczność łączenia efektywnych rozwiązań zdalnych czy psychometrycznych z usługami o charakterze wsparcia psychologicznego osób przechodzących proces selekcji i oceny. Stąd płynnie kluczowa dla wypracowanego modelu rekomendacja zapewnienia odpowiedniej atmosfery w firmie przed zastosowaniem zdalnych narzędzi oceniających z Drzewa Kompetencji (tutaj kluczowa jest rola koordynatora oceny lub zewnętrznego audytora budującego pozytywny kontekst oceny w firmie) oraz podkreślanie edukacyjnego aspektu oceny na przykład poprzez funkcję budowania grup intermentoringu na podstawie wyników oceny. W takim ujęciu, gwarantowanym przy kompleksowym zastosowaniu wypracowanego narzędzia, ocena jest etapem rozwojowym, a nie selekcyjnym.

- Przykład działań outplacementowych realizowanych w Guardian Media Group podkreśla rolę łączenia różnorodnych form wsparcia. Także w tym przypadku podkreślono rolę i skuteczność usług on-line (mail, telefon) łączonych ze wsparciem indywidualnym i grupowym. Podobnie skuteczne jest synergiczne łączenie różnych form i poziomów wsparcia (punkty doradcze w różnych lokalizacjach, dotacje na działalność gospodarczą program wsparcia menedżerów prowadzących modernizację) – tak jak w kompleksowym modelu ESP. Efekt wsparcia

związany jest w tym przypadku z synergią poszczególnych poziomów i etapów.

- Rozwiązania i modele firmy Connect wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. Jak wskazują doświadczenia tej firmy, należy w działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy uwzględnić networking czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy nauki wzajemnej), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy (pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać, że ten sposób komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (ryunku pracy).
- Rezerwowanie kursów on-line, jako dobra praktyka zastosowana w firmie Legal and General, jest przykładem budowania motywacji oraz poczucia kontroli wśród uczestników outplacementu zdalnego. W przypadku stosowania tańszych i bardziej dostępnych rozwiązań zdalnych, kluczowe jest zapewnienie klientom poczucia indywidualnego traktowania, elastyczności systemu i procedury, jaką daje system rezerwacji kursów on-line zastosowany przez firmę Connect w tym przypadku. Jak widać, obok wsparcia indywidualnego i bezpośrednich działań psychologów, nie zawsze dostępnych, budujące mogą być same funkcje użytkowe zdalnej platformy, o czym należy pamiętać na etapie ich projektowania (zarówno w aspekcie elastyczności narzędzia – poczucie kontroli i indywidualnego traktowania – jak też użytego języka – poczucie ludzkiego, osobowego podejścia do klienta).
- Wzmocnienie psychologiczne klientów aplikacji zdalnych realizowane jest także przez odpowiedni dobór treści doradczych czy narzędzi diagnostycznych. Doświadczenie firmy Royal Liver wskazuje, że zastosowanie w diagnozie predyspozycji zawodowych odniesienia do hobby i zainteresowań odsuwa

uwagę klienta od przyszłości zawodowej, niosącej poczucie zagrożenia czy frustracji, w obszary bardziej bezpieczne i przyjemne, a jednocześnie bardziej osobiste. W tym przypadku diagnoza predyspozycji zawodowych prowadzona nie wprost, poprzez ocenę hobby, przesuwając akcenty i uwagę z pracy na rozwój osobisty klienta, dzięki czemu rozładowuje napięcie, lęki i frustracje związane z zagadnieniami rynku pracy. Także ten przykład powinien być inspirujący dla twórców zdalnych narzędzi doradczych i diagnostycznych. W platformie diagnostyczno-doradczej wypracowanej w ramach projektu INNOWACJE NA ZAKRĘCIE w podobny sposób opracowano narzędzia diagnostyczne (wartości, hobby). Można jednak rozważyć w dalszych etapach wdrożenia dodatkowe moduły edukacji zdalnej związane z hobby czy zajęciami o charakterze społecznym obok typowych konwentów nauki zawodu, co zwiększałyby atrakcyjność i pozycjonowanie całej platformy oraz poczucie bezpieczeństwa użytkowników w trudnej sytuacji życiowej (zawodowej), podczas gdy indywidualne wsparcie psychologiczne jest niedostateczne.

- Analogiczną rekomendacją są doświadczenia At-Bristol, gdzie uwzględniono specyficzne potrzeby pracowników fundacji (organizacji pozarządowej), ludzi z pasją i nietypowymi kwalifikacjami. Także w tym przypadku kluczowe było odcięcie się od typowego języka i procedur rynku pracy oraz poszukiwanie niszowych propozycji w procesie konsultacji indywidualnych oraz w specjalnej, dostosowanej strefie kandydata on-line.
- Centrum Kariery on-line to z kolei inspiracja płynąca z doświadczeń firmy Connor, gdzie podjęto skuteczną próbę utworzenia wirtualnego środowiska edukacyjnego i poszukiwania pracy opartego na networkingu i sieci powiązanych ze sobą firm (innych klientów firmy Connor). Rozwiązanie to potwierdza zasadność rozbudowywania zasobów wypracowanej w projekcie platformy edukacyjnej o kolejne kontenty edukacyjne, filmy instruktażowe. Jednak najcenniejszą inspiracją jest możliwość wymiany informacji o cenionych pracownikach z zastosowaniem uniwersalnego Drzewa Kompetencji pomiędzy firmami korzystającymi z tego narzędzia w wersji on-line. W ten sposób oceniony pracownik (zagrożony lub nawet przewidziany do zwolnienia w jednej firmie) mógłby oferować swoje kompetencje innym firmom, które w wyniku analizy Drzewa Kompetencji uznałyby oferowane kompetencje za deficytowe.

W ten sposób narzędzie opracowane z myślą o zarządzaniu kompetencjami w firmie (przesuwanie pracowników wewnątrz firmy) mogłoby stać się narzędziem do zarządzania kompetencjami w grupie firm (na przykład klastry) czy regionie (strategia rozwoju gminy, zintegrowane inwestycje terytorialne typu ZIT).

- Rzeczywistość wirtualna oferowana przez narzędzia diagnostyczno-edukacyjne on-line mogą też być instrumentem tanich prób i eksperymentów edukacyjnych pracowników, a nawet całych firm. Doświadczenia GP Strategies Limited wskazują, że bardziej dostępne rozwiązania on-line, nawet jeżeli mniej doskonałe, poprzez większy zakres dostępnych alternatyw, zmniejszają czas poszukiwań i prób, co jest niebagatelne w przypadku finansowania tych prób ze środków publicznych. Rozwój platform doradczo-edukacyjnych dostępnych dla pracowników daje im szansę „spróbowania się w nowym zawodzie” bez konieczności porzucenia dotychczasowej pracy. Podobnie w przypadku młodych ludzi wybierających zawód bez konieczności porzucania szkoły po kilku latach nauki czy w przypadku osób bezrobotnych bez konieczności angażowania się w kolejne bezpłatne szkolenia i kursy i pozostawiania w ten sposób przez wiele miesięcy, a nawet lat, poza realną pracą.

Warto więc uwzględnić doświadczenia angielskie w sektorze publicznym w planowanych działaniach na rzecz zwalnianych pracowników oświaty w efekcie niżu demograficznego. W tym jakże aktualnym w Polsce problemie kluczowa byłaby możliwość oferowania tanich i dostępnych usług grupowych i on-line przez instytucje publiczne czy organizacje pozarządowe, których nie stać na zakup profesjonalnych i zindywidualizowanych usług outplacementowych. Angielskie doświadczenia w tym zakresie powinny zachęcać sektor publiczny do angażowania się w projekty outplacementowe oparte na rozwiązaniach internetowych, zdalnych i grupowych, dla których bazą mogłyby być narzędzia zdalne wypracowane w ramach projektu *Innowacje Na Zakręcie*, udostępnione i aktualizowane na potrzeby sektora publicznego.

Wyzwanie to mogłoby być kluczową rekomendacją wdrożeniową, zwiększającą uniwersalność wypracowanych rozwiązań oraz możliwość ich zastosowania w realnych warunkach rynkowych, gdy wyczerpane zostaną źródła finansowania (dofinansowania) działań outplacementowych związane z funduszami europejskimi. Dalsze prace nad zdalną platformą bilansowania kompetencji w instytucjach publicznych poprzez

uwzględnienie środowisk pracy (zawodów) charakterystycznych dla sektora publicznego oraz rozbudowa platformy edukacyjnej o nowe kontenty dostosowane do potrzeb pracowników publicznych mogą być wyzwaniem dla kolejnych projektów wdrożeniowych. Podobnym wyzwaniem byłoby dostosowanie narzędzia do potrzeb pracowników NGO, organizacji pozarządowych, których istnienie w dużym stopniu związane jest z dostępnością środków unijnych, natomiast ich pracownicy charakteryzują się specyficznymi lub niszowymi kompetencjami opartymi na pasji lub wartościach, które nie są kluczowe dla rozwoju w twardej gospodarce. Rozbudowa przygotowanych w projekcie katalogów kompetencji MSP o zestawy charakterystyczne dla JST i NGO oraz lepsze wykorzystanie potencjału sieci firm korzystających z narzędzi on-line kreuje nowe szanse zarządzania kompetencjami na poziomie grupy firm (klastry) czy obszarów funkcjonalnych (w strategiach typu ZIT czy w strategiach rozwoju lokalnego). W tym przypadku rekomendacje wynikające z angielskich dobrych praktyk ukazujących skuteczność wielu rozwiązań u podstaw i w szczególności są uzasadnieniem i zachętą do podjęcia działań na wyższym poziomie, ambitnych przedsięwzięć kompleksowych na poziomie grup firm czy nawet regionów.

### **2.3. Ewaluacja modelu ESP\_Firma**

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne pozwala na stwierdzenie wysokiej oceny przydatności i zasadności w odniesieniu do wszystkich kryteriów ewaluacyjnych dwóch analizowanych zintegrowanych modeli outplacementu - dla firm i dla pracowników. Przeprowadzony przegląd uzyskanych wyników badania w podziale na kryteria ewaluacyjne pozwala na twierdzenie, iż model outplacementu dla firm cechuje wysoka trafność (średnia z wszystkich ocen w tym kryterium wynosi 4,19), wysoka skuteczność (średnia z wszystkich ocen w tym kryterium to 3,97) oraz wysoka użyteczność (średnia z wszystkich ocen w kryterium to 4,10). Ponadto w odniesieniu do oceny poszczególnych narzędzi modelu stwierdzić należy, iż wszystkie zostały ocenione wysoko pod względem użyteczności metody (1 Ewaluacja - Drzewo kompetencji - średnia ocena 4,17; 2 Strategia - Program zmiany - średnia ocena 4,10; 3 Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne - średnia ocena 4,18) oraz w odniesieniu do uniwersalności metody (1 Ewaluacja - Drzewo kompetencji - średnia ocena 3,91; 2 Strategia - Program zmiany - średnia ocena 4,05; 3 Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne - średnia ocena 4,00).

Powyższe wnioski uzasadniają konieczność szerszego zastosowania wypracowanych produktów. Wyniki badań wskazują, iż test wstępnych

wersji produktów finalnych został przeprowadzony rzetelnie czego rezultatem są trafne, skuteczne i wysoko użyteczne produkty finalne, które posiadają wysoki potencjał wdrożeniowy. Wyniki ewaluacji zewnętrznej uzasadniają pozytywną rekomendację wszystkich 3 produktów finalnych modelu działania outplacementu do wdrożeń oraz pozytywnej walidacji wypracowanych rozwiązań przez Regionalną Sieć Tematyczną.

### **Ewaluacja modelu ESP\_Firma w badaniach ilościowych**

W badaniach ilościowych zastosowano badanie CATI kierowane do potencjalnych odbiorców produktu finalnego z woj. Podlaskiego oraz badanie CAWI kierowane do potencjalnych użytkowników modelu z terenu całej Polski.

#### *EWALUACJA - Drzewo Kompetencji (nowe metody diagnozy)*

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 60,0% osób poniżej 30 lat, 26,0% w wieku od 30 do 50 lat i 14,0% powyżej 50 lat. W próbie uczestniczyło 72,0% kobieta i 28,0% mężczyzn. W podziale na zawód – stanowisko próba prezentuje się następująco: pracownik (40,0%), kadrowy, HR (32,0%), właściciel firmy (12,0%), pracodawca (6,0%), trener zawodu (6,0%), doradca personalny (4,0%), rzemieślnik (0,0%). W próbie uczestniczyły 3 osoby posiadające orzeczenie o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 69,0% osób od 30 do 50 lat, 27,0% poniżej 30 lat oraz 4,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć uczestniczyło 52,0% mężczyzn i 48,0% kobiet. Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Ewaluacja - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

- 1) Oceń wagę oceny kompetencji technologicznych pracowników w procesie modernizacji firmy.
- 2) Oceń wagę oceny kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy.
- 3) Oceń wagę oceny cech psychofizycznych pracowników w procesie modernizacji firmy.
- 4) Oceń przydatność dla firmy oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firmy.



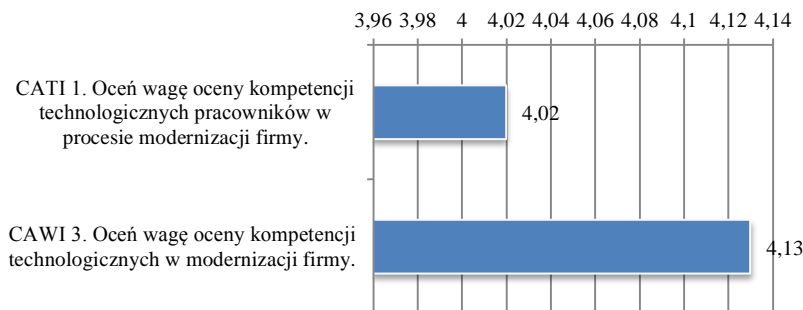
- 5) Oceń przydatność Drzewa Kompetencji – bezpłatnego narzędzia do oceny i porównywania kompetencji pracowników w Twojej pracy zawodowej.
- oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):
- 1) Oceń przydatność Drzewa Kompetencji – bezpłatnego narzędzia do oceny kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
  - 2) Oceń przydatność Drzewa Kompetencji – bezpłatnego narzędzia do porównywania kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
  - 3) Oceń wagę oceny kompetencji technologicznych w modernizacji firmy.
  - 4) Oceń wagę oceny kompetencji organizacyjnych w modernizacji firmy.
  - 5) Oceń wagę oceny cech psychofizycznych w modernizacji firmy.
  - 6) Oceń przydatność oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firmy.
  - 7) Oceń przydatność oceny kompetencji pracowników w innych branżach.
  - 8) Oceń przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
  - 9) Oceń przydatność tego narzędzia w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

#### *Użyteczność metody*

Potencjalni użytkownicy i potencjalni odbiorcy byli zgodni co do oceny wagi oceny kompetencji technologicznych w procesie modernizacji firmy. Cecha ta została oceniona w obu grupach jako ważna. Średnia ocena wśród potencjalnych odbiorców wynosiła 4,13, zaś wśród potencjalnych odbiorców 4,02.

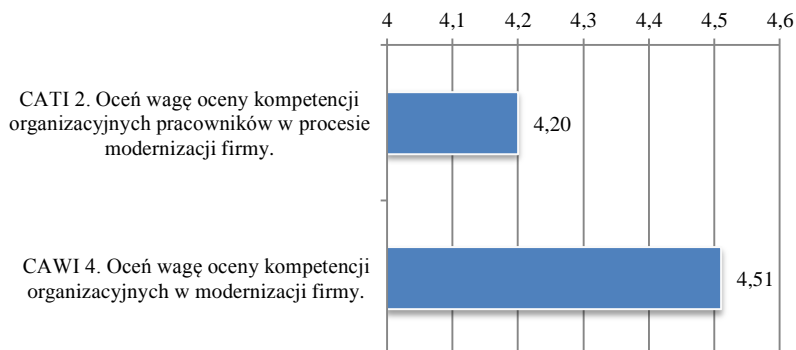
### Wykres 13. Ocena wagi kompetencji technologicznych pracowników w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

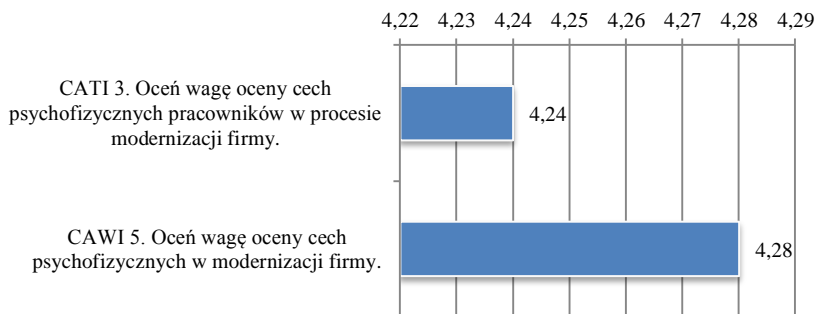
Również waga oceny kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy została oceniona przez respondentów jako cecha ważna. Potencjalni odbiorcy z woj. podlaskiego ocenili ją średnio na 4,20 punktów, zaś potencjalni użytkownicy z całego kraju ocenili ją średnio na 4,51 punktów.

### Wykres 14. Ocena wagi kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

### Wykres 15. Ocena wagi cech psychofizycznych pracowników w procesie modernizacji firmy



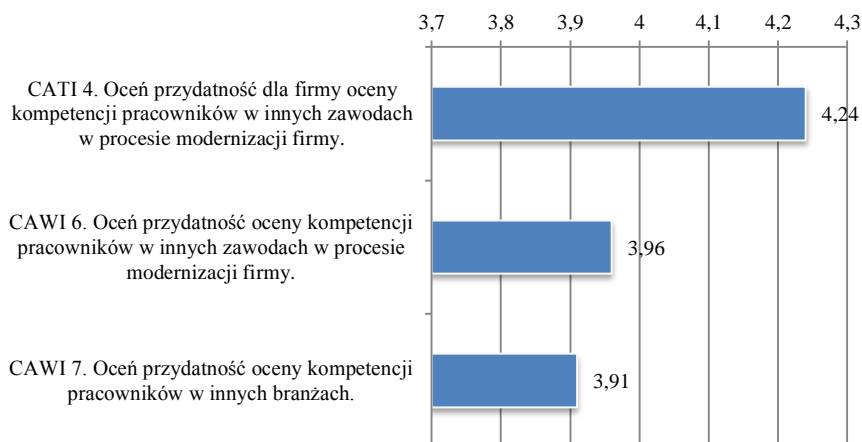
Źródło: Badania własne.

Zbliżone średnie oceny wśród potencjalnych użytkowników i potencjalnych odbiorców odnotowano w odniesieniu do oceny wagi oceny cech psychofizycznych w modernizacji firmy. W pierwszej grupie cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,28, zaś w drugiej 4,24. Tym samym została uznana w obu przypadkach jako ważna.

Potencjalni odbiorcy z woj. podlaskiego zostali poproszeni o ocenę przydatności dla firmy oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firm. Cecha ta została uznana za przydatną (średnia ocena 4,24). Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firmy (średnia ocena 3,96) oraz o ocenę przydatności oceny kompetencji pracowników w innych branżach (średnia ocena 3,91). Tym samym w opinii potencjalnych odbiorców ocena kompetencji jest przydatna, a w przypadku potencjalnych użytkowników prawie przydatna.

Podsumowując stwierdza się, iż zdaniem respondentów w odniesieniu do narzędzia Drzewo Kompetencji najwyżej średnio ocenianą cechą była waga oceny kompetencji organizacyjnych w modernizacji firmy (średnia ocena 4,51 wśród potencjalnych użytkowników), a relatywnie najniższą przydatność oceny kompetencji pracowników w innych branżach (średnia ocena 3,91 wśród potencjalnych użytkowników). Wszystkie analizowane cechy uzyskały zatem pozytywne, wysokie oceny.

### Wykres 16. Ocena przydatności dla firmy oceny kompetencji pracowników

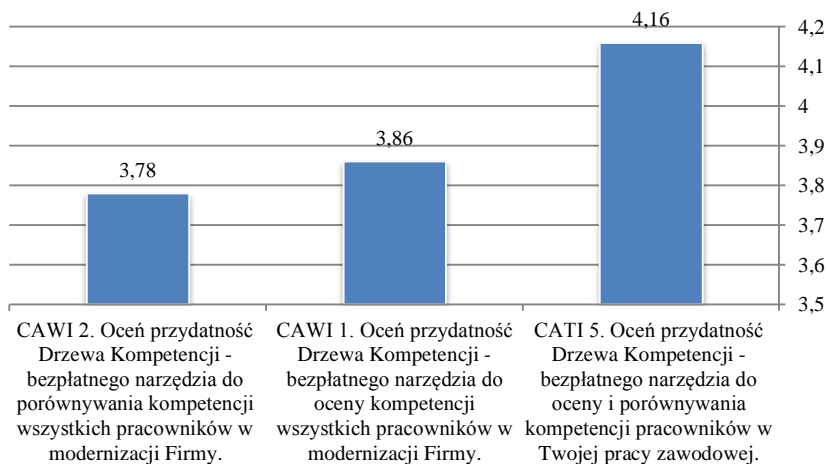


Źródło: Badania własne.

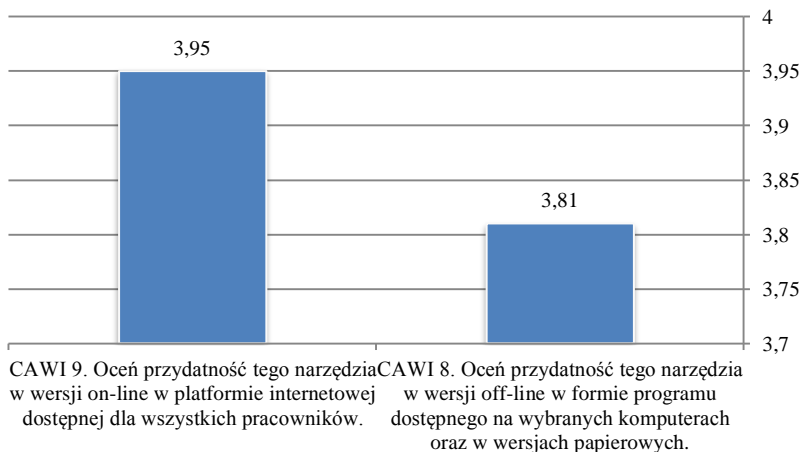
#### *Uniwersalność metody*

Potencjalni odbiorcy zostali poproszeni o ocenę przydatności Drzewa Kompetencji jako bezpłatnego narzędzia do oceny i porównywania kompetencji pracowników w pracy zawodowej. Cechę tę ocenili jako przydatną (średnia ocena 4,16). Tymczasem potencjalni użytkownicy oceniali przydatność Drzewa Kompetencji jako bezpłatnego narzędzia do oceny kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji firmy (średnia ocena 3,86) oraz jako bezpłatnego narzędzia do porównywania kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji firmy (średnia ocena 3,78).

Ponadto potencjalni użytkownicy zostali poproszeni o ocenę przydatności Drzewa Kompetencji w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników oraz w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych. W pierwszym przypadku średnia ocena ukształtowała się na poziomie 3,95 punktów. W drugim zaś na poziomie 3,81 punktów.

**Wykres 17. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji**

Źródło: Badania własne.

**Wykres 18. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji w wersji off-line i on-line**

Źródło: Badania własne.

Podsumowując jeśli chodzi o uniwersalność metody najwyżej ocenioną cechą stanowiła przydatność Drzewa Kompetencji - bezpłatnego narzędzia do oceny i porównywania kompetencji pracowników w Twojej

pracy zawodowej (średnia ocena 4,16 według potencjalnych odbiorców). Relatywnie najniżej oceniono zaś przydatność Drzewa Kompetencji jako bezpłatnego narzędzia do porównywania kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy (średnia ocena 3,78 według potencjalnych użytkowników). Tym samym narzędzie oceniono jako przydatne.

#### *STRATEGIA - Program zmiany (nowe metody planowania)*

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 50,0% osób w wieku poniżej 30 lat, 34,0% od 30 do 50 lat oraz 16,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć w próbie uczestniczyło 58,0% kobiet i 42,0% mężczyzn. W podziale na zawód – stanowisko zaś: właściciel firmy (44,0%), Pracownik (26,0%), kadrowy, HR (16,0%), trener zawodu (10,0%), doradca personalny (2,0%), menedżer (2,0%). Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 67,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 23,0% w wieku poniżej 30 lat oraz 10,0% powyżej 50 lat. W podziale ze względu na płeć w badaniu uczestniczyło 51,0% kobiet oraz 49,0% mężczyzn. Spośród respondentów jedna osoba deklarowała posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Strategia - Program zmiany (nowe metody planowania)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

- 1) Oceń wagę oceny kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.
- 2) Oceń wagę porównywania kompetencji pracowników w planowaniu zmiany (przesunięcia, zwolnienia) w procesie modernizacji firmy.
- 3) Oceń przydatność programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy.
- 4) Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy).

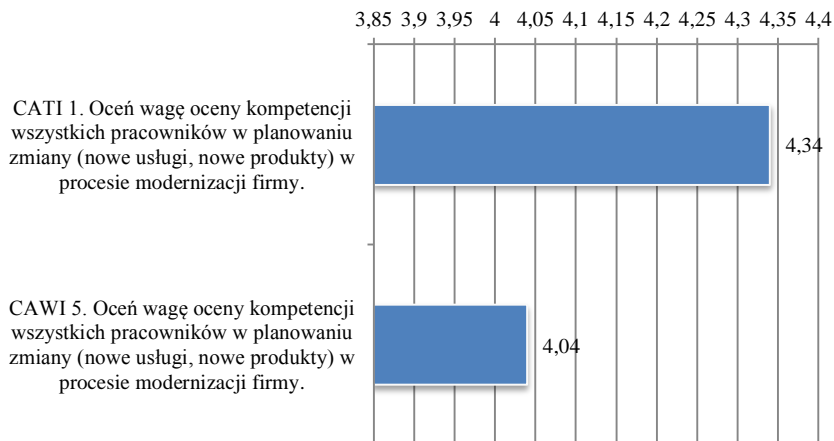
- 
- 5) Oceń przydatność SWOT – bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w Twojej pracy zawodowej. oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):
- 1) Oceń przydatność SWOT – bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
  - 2) Oceń przydatność programu do projektowania dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji Firmy.
  - 3) Oceń przydatność programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy.
  - 4) Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy).
  - 5) Oceń wagę oceny kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.
  - 6) Oceń przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
  - 7) Oceń przydatność tego narzędzia w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

#### *Użyteczność metody*

Zarówno potencjalni odbiorcy, jak i potencjalni użytkownicy mieli okazję do wyrażenia opinii o wadze oceny kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy. W pierwszej grupie cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,34 punktów, w drugiej zaś 4,04. Tym samym w obu grupach uznano taką ocenę jako ważny element narzędzia.

**Wykres 19. Ocena wagi kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy**



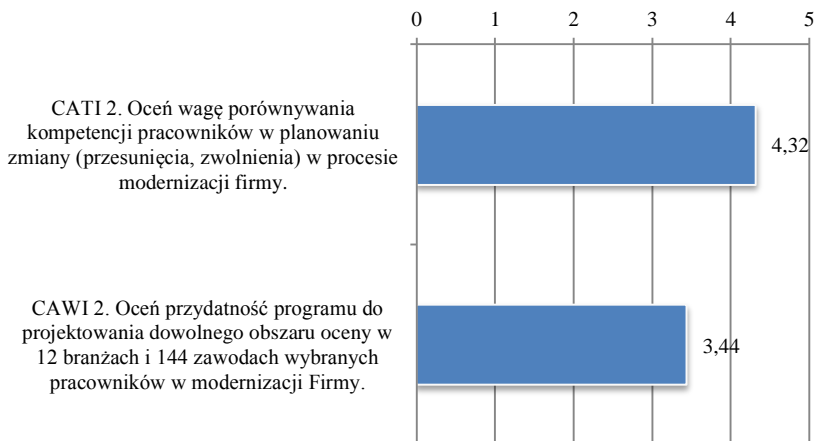
Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi porównywania kompetencji pracowników w planowaniu zmiany (przesunięcia, zwolnienia) w procesie modernizacji firmy. Ta cecha narzędzia uznana została za ważną (średnia ocena 4,32). Potencjalnych użytkowników poproszono natomiast o ocenę przydatności programu do projektowania dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji firmy. Cechę tą oceniono średnio na 3,44 punkty.

Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę średnio na 4,44 punkty, zaś druga na 4,14. W obu przypadkach została zatem uznana za przydatną.

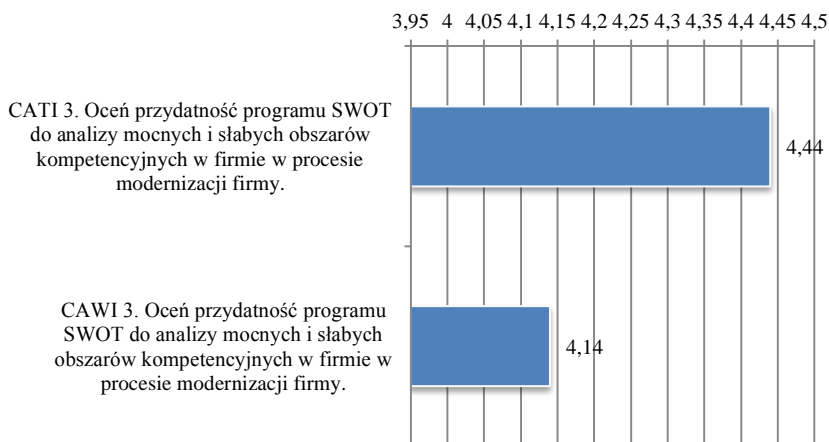


**Wykres 20. Ocena wagi porównywania kompetencji pracowników i przydatności programu do projektowania dowolnego obszaru oceny wybranych pracowników**



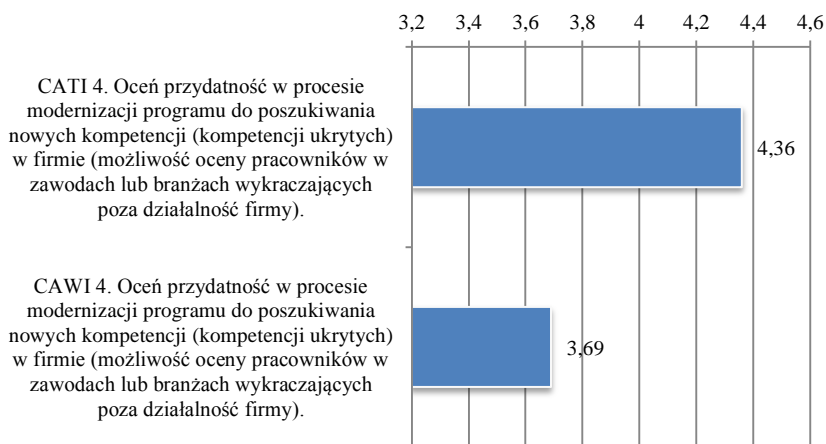
Źródło: Badania własne.

**Wykres 1. Ocena przydatności programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy**



Źródło: Badania własne.

### Wykres 21. Ocena przydatności w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji w firmie



Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców i potencjalnych użytkowników zapytano także o ocenę przydatności w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy). W przypadku pierwszej grupy cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,36. W przypadku drugiej zaś 3,69. W pierwszym przypadku została zatem uznana za przydatną, w drugim za częściowo przydatną.

Podsumowując stwierdzić należy, iż najwyższej ocenioną cechą Programu zmiany (nowe metody planowania) była przydatność programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy (średnia ocena 4,44 wśród potencjalnych odbiorców). Relatywnie najniższej ocenioną cechą była przydatność programu do projektowania dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji firmy (średnia ocena 3,44 wśród potencjalnych użytkowników). Tym samym zdecydowaną większość cech narzędzia uznano za przydatne.

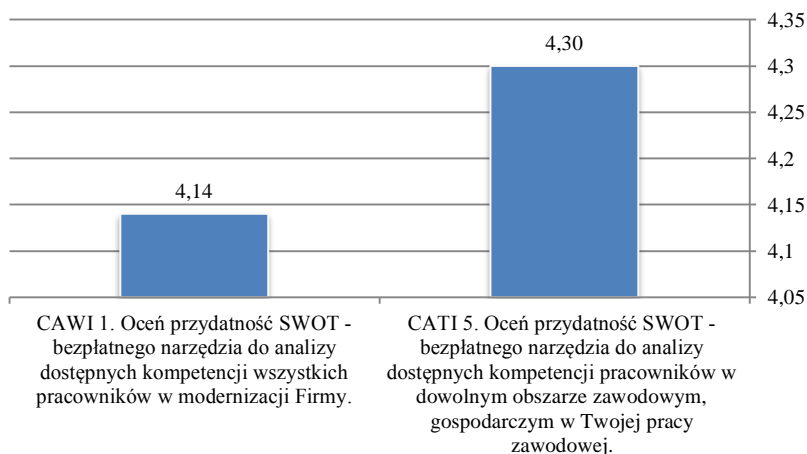
#### *Uniwersalność metody*

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w pracy zawodowej

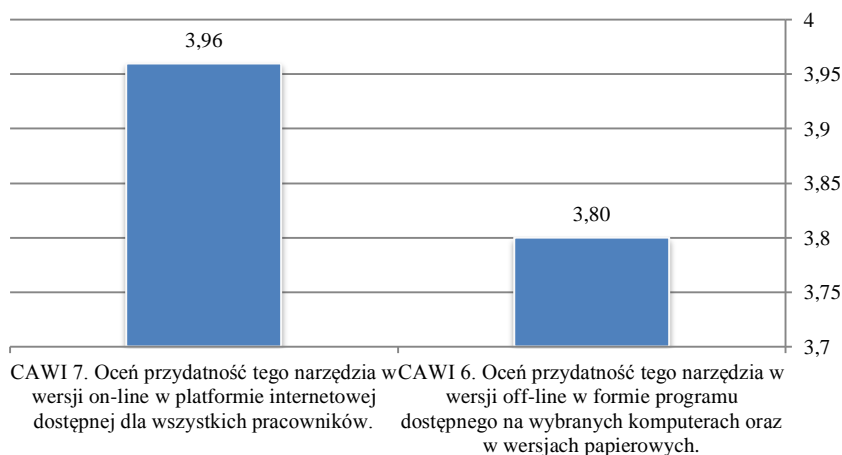
respondentów. Cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,30 punktów. Potencjalnych użytkowników poproszono zaś o ocenę przydatności SWOT jako bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji firmy. W opinii tej grupy cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,14 punkty.

Ponadto potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności narzędzia SWOT w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników oraz w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych. W pierwszym przypadku narzędzie oceniono średnio na 3,96 punktów, w drugim na 3,80 punktów.

**Wykres 22. Ocena przydatności SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników**



Źródło: Badania własne.

**Wykres 23. Ocena przydatności SWOT w wersji off-line i on-line**

Źródło: Badania własne.

Konkludując należy stwierdzić, iż najwyżej ocenioną cechą była przydatność SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w pracy zawodowej respondentów (średnia ocena 4,30 wśród potencjalnych odbiorców). Zaś relatywnie najniżej oceniono przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych (średnia ocena 3,80 wśród potencjalnych użytkowników). Tym samym pozytywnie oceniono przydatność i uniwersalność narzędzia.

#### *Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)*

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 62,0% osób poniżej 30 lat, 26,0% osób od 30 do 50 lat oraz 12,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć 74,0% respondentów stanowiły kobiety zaś 26,0% mężczyźni. Jeśli chodzi o zawód – stanowisko badana próba prezentowała się następująco: pracownik (44,0%), kadrowy, HR (26,0%), właściciel firmy (10,0%), trener zawodu (10,0%), doradca personalny (8,0%), menedżer (2,0%). Ponadto dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 55,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 29,0% poniżej 30 lat oraz 16,0% powyżej 50 lat. Próba

składała się w 56,0% z kobiet i w 44,0% z , mężczyzn. Dokładnie 7 osób deklarowało posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Przyśpieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

- 1) Oceń wagę szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy.
- 2) Oceń przydatność Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy.
- 3) Oceń przydatność Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych.
- 4) Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach wybrany w efekcie bilansu kompetencji wszystkich pracowników w firmie.
- 5) Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego.
- 6) Oceń przydatność Intermentoringu – bezpłatnego narzędzia do projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

- 1) Oceń przydatność Intermentoringu – bezpłatnego narzędzia projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w modernizacji Firmy.
- 2) Oceń wagę szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy.
- 3) Oceń przydatność Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy.
- 4) Oceń przydatność Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych.
- 5) Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie.

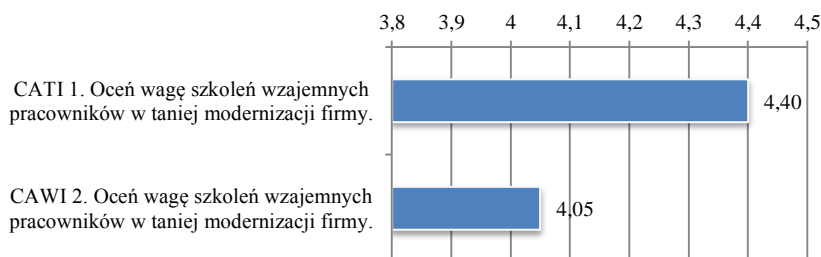
- 6) Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego.
- 7) Oceń przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
- 8) Oceń przydatność tego narzędzia w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietę uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

#### *Użyteczność metody*

Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę wagi szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę narzędzia średnio na 4,40 punkty, zaś druga na 4,05).

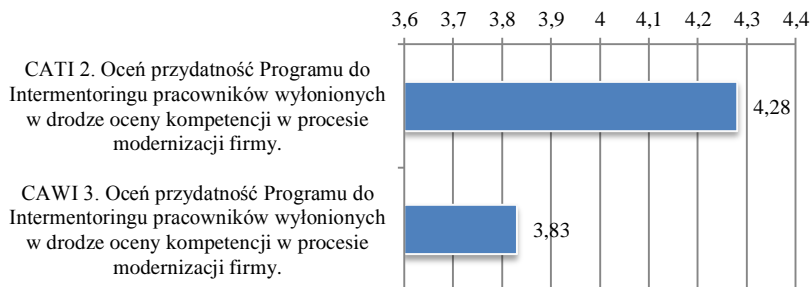
#### **Wykres 24. Ocena wagi szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy**



Źródło: Badania własne.

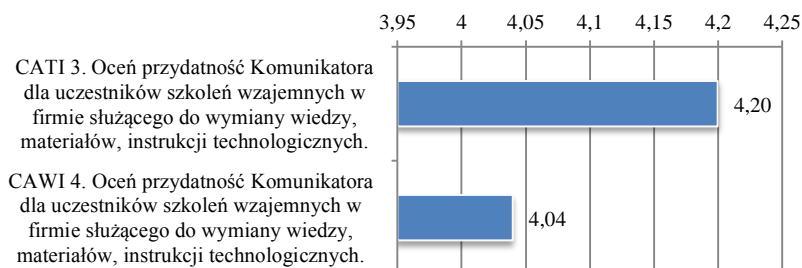
Obie grupy respondentów poproszono także o ocenę przydatności Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy. W opinii potencjalnych odbiorców cecha ta uzyskiwała średnią ocenę 4,28, zaś w opinii potencjalnych użytkowników nieco niżej (średnia ocena 3,83).

### Wykres 25. Ocena przydatności Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

### Wykres 26. Ocena przydatności Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie

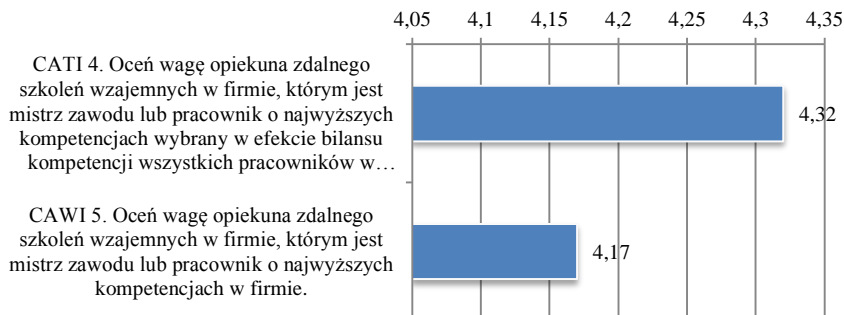


Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych. Pierwsza grupa oceniła to narzędzie średnio na 4,20 punkty, zaś druga na 4,04.

Potencjalni odbiorcy narzędzia zostali poproszeni o ocenę wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach wybrany w efekcie bilansu kompetencji wszystkich pracowników w firmie. Cechę tą oceniono średnio na 4,32 punkty. Potencjalni użytkownicy ocenili wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie na zbliżonym poziomie.

### Wykres 27. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie



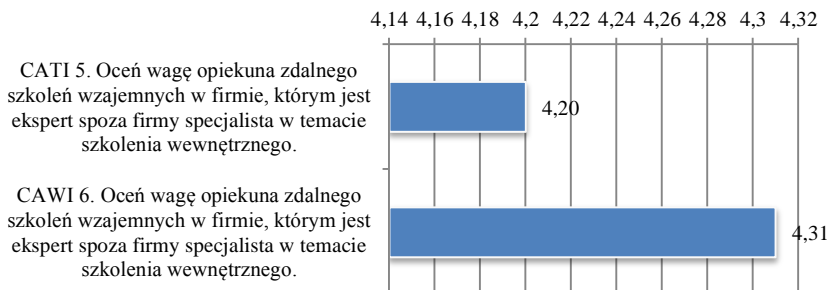
Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów zapytano o ocenę wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy, specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego. Potencjalni użytkownicy cechę tą ocenili średnio na 4,31 punkty, zaś potencjalni odbiorcy na 4,20 punkty.

Najwyżej ocenianą cechą dotyczącą użyteczności Szkoleń wewnętrznych była zatem waga szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy (średnia ocena 4,40 według potencjalnych odbiorców). Relatywnie najniżej ocenianą cechą była zaś przydatność Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy (średnia ocena 3,83 wśród potencjalnych użytkowników). Proponowaną metodę należy zatem ocenić jako ważną i przydatną.



**Wykres 28. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego**

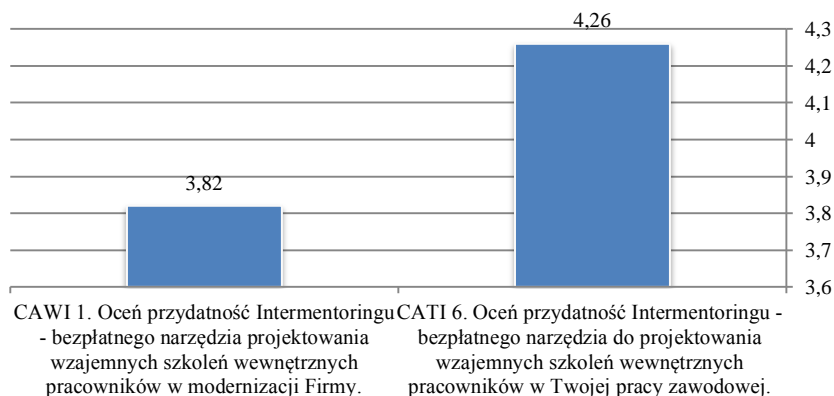


Źródło: Badania własne.

*Uniwersalność metody*

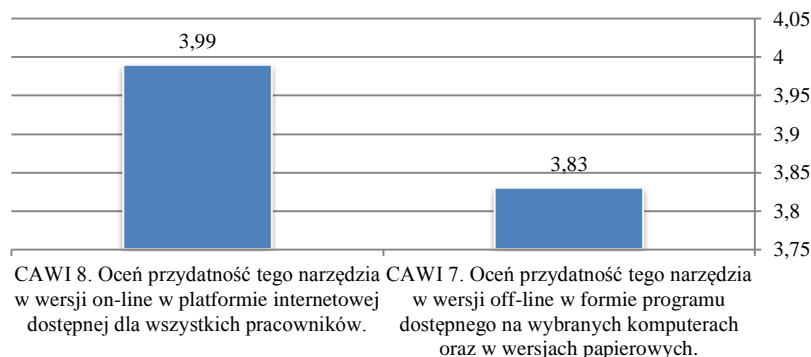
Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia do projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników. Pierwsza grupa oceniła je średnio na 4,26 punkty, druga zaś na 3,82 punkty.

**Wykres 29. Ocena przydatności Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w modernizacji firmy**



Źródło: Badania własne.

### Wykres 30. Ocena przydatności Intermentoringu w wersji off-line i on-line



Źródło: Badania własne.

Ponadto potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności Intermentoringu w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników oraz w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych. W pierwszym przypadku średnia ocena wynosiła 3,99. W drugim natomiast 3,83.

W odniesieniu do uniwersalności narzędzia najwyższą ocenioną cechą była przydatność Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia do projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w opinii potencjalnych odbiorców (średnia ocena 4,26). Spośród wszystkich cech powyższa została oceniona relatywnie najniższą spośród potencjalnych użytkowników (średnia ocena 3,82). Fakt ten nie wpływa jednak na ogólną pozytywną ocenę narzędzia jako przydatnego.

### Ewaluacja modelu ESP\_Firma w badaniach jakościowych

W badaniach ilościowych zastosowano badanie FGI kierowane do uczestników testu oraz potencjalnych odbiorców produktu finalnego z woj. podlaskiego.

#### *MODEL EWALUACJI kompetencji w firmach*

Testowane rozwiązania w postaci programu komputerowego „Drzewo Kompetencji” oraz zdalnej aplikacji „e- Drzewo Kompetencji” nie w pełni zaspokoili oczekiwania i potrzeby w zakresie zdiagnozowania i oceny pożądanych kompetencji uczestników testu. Wynika to głównie z

faktu ograniczenia zasięgu narzędzi do wybranych 144 zawodów w 12 branżach.

*„nie do końca zaspokoili moje oczekiwania bo działałam w branży specyficznej ... nie ma tam pełnego spektrum zawodów i specjalności”.*

Respondenci zwrócili także uwagę na niemożność samodzielnego doboru kompetencji do stanowiska, tworzenia własnego opisu wymaganych kompetencji.

*„miałam stanowisko zbliżone, ale brakowało wyboru kompetencji, nie mogłam sama dobrać kompetencji do poszczególnych zawodów z racji doświadczenia wiem, co jest w naszej firmie potrzebne”*

Aplikacja służąca do diagnozy kompetencji była czytelna i zrozumiała. Wszyscy respondenci potwierdzili intuicyjny sposób jej wypełniania.

*„na tym etapie możemy powiedzieć, że faktycznie rzecz biorąc spełnia to nasze wymagania”*

*„ program jest dosyć intuicyjny, nie jest skomplikowany, przejrzysty”*

Narzędzia do bilansowania kompetencji za pomocą Drzewa Kompetencji i powiązanego z nimi programu kwestionariusza kompetencji w formie aplikacji zdalnej to rozwiązanie trafne i odpowiednie. Pozwala ono efektywnie zarządzać swoim czasem.

*„jest trafnym rozwiązaniem pod warunkiem, że zrobi się coś takiego, że będziemy mogli sami rozwijać kompetencje i dodawać sami nasze zawody”*

Bardzo dobrze oceniono dopasowanie zdalnych narzędzi ewaluacyjnych do potrzeb firm przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne

*„myślę, że jak najbardziej ze względu na to, że pracownicy, którzy oceniają też swoje umiejętności, swoją wiedzę pozwalają nam w łatwiejszy sposób przygotować profil firmy do tego co jeszcze możemy z pracownikami ciągnąć.. na przykład mamy jakiś projekt nowy, jakąś wizję naszej firmy i widzimy czy pracownicy nadają się do tego by coś nowego wprowadzić czy też nie”*

Zwrócono także uwagę na szerszy kontekst stosowania tego narzędzia. Wskazano na jego przydatność do oceny pracowniczej.

*„ myślę, że to przy całym procesie zarządzania kompetencjami narzędzie to byłoby przydatne bo taka diagnoza wewnątrz organizacji na pewno powinna być prowadzona raz na jakiś czas, niezależnie od okoliczności, nie tylko wtedy jak jest gorzej ... jakoś cyklicznie”*

Na pytanie czy zastosowanie Drzewa kompetencji pozwala na dokonanie przesunięć pracowników na stanowiskach nadwyżkowych w obszary kompetencji deficytowych w firmie wskazano, że jak najbardziej.

Zastosowanie takiego narzędzia daje podbudowę badawczą takim działaniom.

*„ja sędzę, że ma to rację bytu”*

*„kiedy kompetencje się zbada wtedy można przenieść faktycznie pracownika z jednego do drugiego działu i jak będzie to narzędzie to sytuacja by poprzeć to wtedy zbadanymi tematami”*

Na obecnym etapie testowania można już mówić o korzyściach płynących z udziału w projekcie testującym innowacyjne metody outplacementu. Dotyczy to przede wszystkim zaangażowania w ten proces samych pracowników.

*„jeśli chodzi o pracowników, to pracownicy byli zmuszeni zrobić opis swojego stanowiska, daje to dużo taka samoocena”*

*„wyniki wypadły tak nisko. Jednak w momencie kiedy skonsultowałam się ze swoim doradcą, okazało się, że bardzo dobrze, że są takie wyniki, ponieważ jest to moja zaleta, a nie wada. Doradczyni wyjaśniła mi, że moje wyniki są zupełnie inne niż tak ja je sobie wcześniej interpretowałam”*

Także ocena rozwiązań logistycznych (zdalnych) z punktu widzenia specjalisty zaangażowanego w proces outplacementu jest wysoka. Wskazano na zaletę samooceny pracowniczej, dzięki której pracownik może wskazać pracodawcy ewentualne swoje inne miejsce w firmie.

*„każde zwalnianie pracownika jest narzędziem złożonym, jeżeli mamy uzyskać w tej platformie pomoc to będzie to narzędzie bardzo mile widziane”*

*„każdy pracownik będzie mógł się określić na jakim stanowisku się widzi bo niejednokrotnie kierownik, dyrektor czy wyższy szczebel zarządzania może nie widzieć możliwości zagospodarowania pracownika a on sam to zauważy”*

*„dokładnie to jest też może jakaś motywacja dla pracowników. pracodawca miałby bazę pracowników wielokompetencyjnych co też nie jest bez znaczenia w dzisiejszych czasach...pracownik który posiada więcej umiejętności niż ten inny może być przesuwany”*

Według respondentów wypracowany model postępowania w zaproponowanym kształcie powinien być upowszechniany tj. prezentowany innym instytucjom.

*„myślę, że jak najbardziej, pracodawca chciałby określić kompetencje swoich pracowników, wiedzieć w jakim kierunku iść może rozwój firmy, ale też dla pracowników, żeby człowiek może stwierdzić co może dla siebie zrobić”.*

### *MODEL STRATEGII adaptacyjnej i zmiany w firmie*

Testowane rozwiązania w Modelu Strategii adaptacyjnej i zmiany w firmie zaspokoili oczekiwania i potrzeby respondentów w zakresie planowania strategicznego w okresie adaptacyjnym lub modernizacyjnym.

*„strategia jest potrzebna wszędzie – przesuwanie, zwalnianie będzie bardzo korzystnie odbierana przez wszystkich pracodawców*

*„myślę, że to narzędzie pozwalające przeprowadzić analizę SWOT, która bada mocne i słabe strony organizacji, czy też grupy pracowników czy też ich kompetencje i można spojrzeć na szanse i zagrożenia to też jest powszechnie stosowana metoda, gdyby działała w tym narzędziu byłaby bardzo pomocna ”*

Narzędzia zdalne do zbadania obszarów w firmie, które potrzebują wsparcia to rozwiązanie trafne i odpowiednie. Pozwala efektywnie zarządzać czasem oraz ograniczyć koszty, skrócić czas usługi outplacemntu, w porównaniu z tradycyjnymi metodami czyli wynajęciem firmy zewnętrznej.

*„po pierwsze korzystanie z usług obcej firmy jest bardzo drogie przy określaniu kompetencji. Żeby wynająć firmę do badania kompetencji trzeba zapłacić ostre tysiące, natomiast jeżeli to narzędzie byłoby to po 1. Oszczędność kosztów, po 2. Szybciej działamy outplacemntowo wewnątrznie i zewnątrznie ”*

*„myślę, że to narzędzie pozwalające przeprowadzić analizę SWOT, która bada mocne i słabe strony organizacji, czy też grupy pracowników czy też ich kompetencje i można spojrzeć na szanse i zagrożenia to też jest powszechnie stosowana metoda, gdyby działała w tym narzędziu byłaby bardzo pomocna ”*

*„zaangażowanie osób które pracują, nadzorują, współpracują z ludźmi to oni, organizacja wewnątrz najlepiej wie jakich kompetencji szuka ”*

*„zewnętrzna firma ma dostosować dany program do jednostki, w której ma być wdrożony ”*

Została potwierdzona funkcjonalność aplikacji komputerowej generującej analizę SWOT z wykorzystaniem Drzewa Kompetencji stworzonego na etapie oceny kompetencji pracowników, jednakże wskazano na brak możliwości dodawania i modyfikacji kompetencji.

Narzędzia modelu Strategii należy uznać za skuteczne tzn. takie, które zapewniają właściwą realizację procesu planowania strategicznego w zakresie zmiany w firmie.

*„oczywiście, że tak. Każda ocena ewaluacja, która skutkuje tym, że się bada kompetencje, analizuje się tą analizą SWOT jest właściwie*

*przygotowaniem do zmian strategii wewnątrz firmy, departamentu i to jakby co do zasady to jest dobre”*

*Narzędzia zaprezentowane w modelu Strategii należy uznać za „godne polecenia, ja bym swoim zaprzyjaźnionym pracodawcom poleciła”.*

### *MODEL PRZYŚPIESZENIA ROZWOJU firmy przez intermentoring*

Testowane rozwiązania w Modelu Przyspieszenia zaspokoili oczekiwania i potrzeby pracodawców w zakresie samokształcenia z udziałem mentora. Wskazano na zaletę takiego systemu narzędzi przy dużych firmach.

*„faktycznie z tej grupy trzech badanych jeden się wybijał”*

*„ja sądzę że do dużych firm, gdzie jest 100, 200, 500, 1000 osób to rzeczywiście ma rację bytu”*

*„w średnich firmach też jest potrzebne badanie kompetencji, taki średni pracodawca też by chciał zbadać kompetencje (obniżając koszty. Sam nie zawsze może, potrafi a ta platforma faktycznie pomoże w tym temacie”*

*„czy mała firma czy średnia potrzebuje osób, które po zbadaniu kompetencji mogłyby przejść na wyższe stanowisko”*

*„jak jest grupa 3-4 osób i jest mentor to taka osoba, gdzie można przyjąć porozmawiać, zapytać ..to może być użyteczne, nie ograniczała-bym tego do liczby osób w firmie”*

Rozwiązanie typu szkolenia wewnętrzne z udziałem Mentora (pracownika z firmy posiadającego najwyższy poziom pożądaných kompetencji) jest rozwiązaniem trafnym punktu widzenia firmy przechodzącej procesy adaptacyjne czy modernizacyjne.

*„muszę się zgodzić, że najważniejszym elementem tego systemu, tej układanki jest mentor, wybór odpowiedniego mentora. Który będzie praktycznie spełniał te wszystkie funkcje pomoże, doradzi a z drugiej strony będzie motywował do działania i zachęcał do korzystania z tego typu metod samokształcenia”*

*„jak najbardziej trafne, mentor, który jest pracownikiem firmy, najbardziej zna profil firmy, założenia co się w tej firmie dzieje, zna również tych swoich kolegów, może pomóc swoim doświadczeniem”*

*„osoba z zewnątrz nie do końca może potrafić wyjaśnić co tutaj się najbardziej przyda”*

Szkolenia wewnętrzne skierowane na podnoszenie pożądaných przez firmę kompetencji, oferowane w formie zdalnej są rozwiązaniem skutecznym, oszczędzającym czas, pozwalającym skutecznie przyspieszyć reorientację zawodową wewnątrz firmy.

*„Są skuteczne jednak nie wszystko zastąpi kontaktu face to face”*

Przeszkodami w stosowaniu e-learningu jest w dalszym ciągu brak stanowisk komputerowych w firmach. Dotyczy to jednak specyficznych działów typu produkcja, gdzie komputery nie stanowią narzędzia pracy

*„u mnie np. na produkcji nie ma stanowisk komputerowych i trzeba by było się umawiać specjalnie”*

*„specyfika zawodu może nie pozwalać na tego typu dokształcanie”*

Jako ewentualne zmiany zaproponowano rozszerzenie oceny mentora o cechy osobowościowe związane z prowadzeniem szkoleń.

*„czy platforma wykaże że ta osoba ma predyspozycje do tego może mieć kwalifikacje zawodowe ale nie ma kompetencji osobowościowych”*

*„zbudowanie bazy mentorów w kompetencjach dostępnej dla wszystkich użytkowników czyli firm. Baza mentorów byłaby dostępną dla wszystkich, z której mogliby wszyscy korzystać”*

Na obecnym etapie testowania można mówić o korzyściach płynących z udziału w projekcie testującym innowacyjne metody outplacementu

*„Platforma pozwala pracodawcy wyłonić taką osobę (mentora) spośród pracowników”*

e-learning z zastosowaniem metody Colina Rosa jest lepszym, bardziej skutecznym rozwiązaniem w przypadku szkoleń wewnętrznych w firmach od tradycyjnego nauczania.

*„Zależy to jednak od typów szkolenia”*

*„ja bym to określił sloganem reklamowym ‘metoda na głoda’ jeżeli ktoś ma głód wiedzy może podnosić swoje kompetencje”*

Wypracowany model postępowania w zaproponowanym kształcie powinien być upowszechniany tj. prezentowany innym instytucjom

*„każdy powinien móc się z tym zapoznać”*

Badanie ewaluacyjne z użyciem kwestionariusza wywiadu grupowego FGI przygotowanego dla obszaru ESP\_Firma pozwoliły na wysuniecie następujących rekomendacji wdrożeniowych w stosunku do narzędzi z zakresu EWALUACJA:

- Należy rozszerzyć spectrum zawodów i kompetencji zawartych w bazie
- Należy udostępnić możliwość samodzielnego doboru kompetencji do poszczególnych zawodów lub też tworzenie nowego zawodu/stanowiska specyficznego dla firmy
- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24h/ 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem , gdyż w dogodnym czasie można bilansować kompetencje.

- Udostępniona wersja off-line jest ciekawym rozwiązaniem dla firm pragnących zachować 100% anonimowość.
- Przypisanie kompetencji w ocenie powinno być rozszerzone do zespołów osób, gdzie zespół pracowników ocenia
- Bardzo dobrym posunięciem jest zaangażowanie do oceny bezpośredniego przełożonego ocenianego pracownika.
- Należy przygotować krótką instrukcję obsługi narzędzia, by łatwiej się nim poruszać

Badanie ewaluacyjne z użyciem kwestionariusza wywiadu grupowego FGI dla obszaru ESP\_Firma pozwoliły na wysunięcie następujących rekomendacji wdrożeniowych w stosunku do narzędzi z zakresu STRATEGIA:

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24h/ 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla pracodawców
- Wskazanie mentora i grup szkoleniowych ułatwia proces szkoleniowy poprzez odpowiednie rozeznanie tematu

Badanie ewaluacyjne z użyciem kwestionariusza wywiadu grupowego FGI przeprowadzonego na grupie odbiorców jak i użytkowników narzędzi przygotowanych dla obszaru ESP\_Firma pozwoliły na wysunięcie następujących rekomendacji wdrożeniowych w stosunku do narzędzi z zakresu PRZYŚPIESZENIE:

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24h/ 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących i pracodawców
- Wskazane byłoby zbadanie szersze kandydata na mentora – jego cech osobowości czy nadaje się do tej funkcji
- W późniejszym etapie budowania i rozszerzania funkcjonalności platformy ciekawym rozwiązaniem byłoby zbudowanie bazy mentorów w kompetencjach dostępnej dla wszystkich użytkowników czyli firm. Baza mentorów byłaby aplikacją zewnętrzną dostępną dla wszystkich użytkowników, z której mogłyby korzystać różne firmy współpracujące w ramach grup branżowych.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż w trakcie konsultacji z potencjalnymi użytkownikami narzędzi internetowych wskazano na wysoki potencjał zastosowania narzędzia przez firmy skupione w klastrach, które mogłyby bilansować kompetencje na poziomie grupy firm, przesuwać nadwyżki kompetencyjne pomiędzy firmami lub użyczając wzajemnie mentorów w obszarach kompetencyjnych kluczowych dla danej grupy



przedsiębiorców. W ten sposób zastosowane narzędzie, może stać się instrumentem zarządzania kompetencjami w grupie klastrowej w przypadku gdy użytkownikiem jest grupa firm a być może także w całych branżach, czy regionach, w przypadku gdyż użytkownikiem narzędzia i bazy danej jest związek pracodawców, izba rzemieślnicza czy też samorząd lokalny wspierający branżę kluczową dla regionu.

Ocena jakościowa modelu, pozwalająca formułować w ramach konsultacji nowe pomysły na jego zastosowanie, ukazuje wysoki potencjał narzędzia oraz szerokie możliwości jego zastosowania w ujęciu lokalnym (regionalnym, branżowym, sektorowym) wykraczającym poza jedną firmę lub organizację, stają się być noże instrumentem zarządzania rozwojem lokalnym regionu opierającego swoją przyszłość na kompetencjach i współpracy.

## ROZDZIAŁ 3. WDRAŻANIE MODELU

### 3.1. Czynniki utrudniające wdrażanie outplacementu w firmach

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szereg barier we wdrażaniu outplacementu, wynikających z możliwości, postaw oraz ze stereotypowych poglądów przedsiębiorców. A. Poczrowski wskazuje, że barierami w stosowaniu outplacementu w polskich firmach są głównie: wysokie koszty takich programów; niechęć kierownictwa wynikająca z niedoinformowania i lęku przed zmianami; nieufność pracowników wobec takich przedsięwzięć oraz brak ich przekonania o pożytku takich programów<sup>1</sup>. T. Nowogródzka zaś dodaje następujące bariery: czasochłonność przygotowania i realizacji; niezgodność pomiędzy potrzebami poszczególnych osób a standardowymi procesami; uznanie zróżnicowania oferty jako niesprawiedliwe; problemy organizacyjne; zbyt małą aktywność pracowników w realizacji projektu oraz postawę roszczeniową z ich strony związaną z ciągłym domaganiem się nowych szkoleń<sup>2</sup>. Według M. Sidor-Rządkowskiej barierami po stronie firm są także: zbyt późne rozpoczęcie programu; brak komunikacji w procesie przekształceń przedsiębiorstwa; niedopasowanie programu do specyfiki osób nim objętych; oraz trudności w kontaktach między prowadzącymi outplacement i zwalnianymi pracownikami<sup>3</sup>.

W uzyskaniu korzyści z outplacementu może pomagać lub przeszkadzać skorzystanie z usług zewnętrznej firmy doradczej, która może przy-

---

<sup>1</sup> Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, 168-171.

<sup>2</sup> T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009, s. 92-93.

<sup>3</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 112.

gotować i przeprowadzić proces outplacementu<sup>4</sup>. Do zalet takiego rozwiązania należą: z reguły łatwiejszy kontakt osób z zewnątrz ze zwalnianymi pracownikami; specjalistyczne kompetencje i doświadczenia konsultantów; posiadanie przez firmę doradczą bazy informacyjnej dotyczącej specyficznych kwestii outplacementu. Wady i ryzyko wynikają zaś z: powstawania wrażenia, że kierownictwo przedsiębiorstwa uchyla się od odpowiedzialności; ryzyka niewystarczających kompetencji firmy doradczej; braku wiedzy o specyfice kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa ograniczającego zatrudnienie; oraz dostępu osób z zewnątrz do poufnych informacji.

Ponadto trudności w osiągnięciu korzyści z outplacementu dla przedsiębiorstwa mogą wynikać z popełnienia wielu możliwych błędów w procesie budowy społecznego planu restrukturyzacji. A. Ludwiczynski przybliży dziewięć ich typów<sup>5</sup>:

- 1) brak dostatecznej diagnozy organizacji i jej zasobów ludzkich, a następnie podejmowanie działań w oparciu o niedostateczną liczbę informacji niezbędnych do prawidłowego opracowania planu społecznego restrukturyzacji;
- 2) podjęcie budowy planu społecznego restrukturyzacji bez jasnego planu strategicznego restrukturyzacji, który powinien tworzyć założenia dla wyboru i stosowania pewnych metod i środków wspomaganie pracowników;
- 3) niewłączenie w proces budowy planu kadry kierowniczej, w szczególności bezpośrednich przełożonych pracowników;
- 4) brak współpracy i negocjacji planu z partnerami społecznymi, szczególnie w pierwszym etapie jego tworzenia;
- 5) niepełne rozeznanie potrzeb i możliwości pracowników, a w konsekwencji proponowanie rozwiązań niedostatecznie wykorzystujących ich potencjał i aktywność;
- 6) ograniczenie racjonalizacji do „liczby miejsc do zlikwidowania” zamiast pożądanej struktury zatrudnienia uwzględniającej niezbędne kompetencje przyszłych pracowników;

---

<sup>4</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 170-171.

<sup>5</sup> A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006. s. 187.

- 7) stosowanie znanych metod redukcji zatrudnienia, jak np. wcześniejsze emerytury, a nie metod złożonych i bardziej opłacalnych w długim okresie;
- 8) nieodpowiednie kompetencje członków zespołów tworzących społeczny plan restrukturyzacji;
- 9) nieuwzględnienie lub nieprecyzyjne obliczenie kosztów adaptacji zawodowej pracowników pozostających w przedsiębiorstwie i odchodzących z niego.

Podsumowując: wdrożenie programu outplacementowego może natrafiać na bariery zarówno po stronie samego pracodawcy, jak i pracowników. Wśród czynników, które mogą ograniczać stosowanie działań outplacementowych przez przedsiębiorstwa, a z drugiej utrudniać ich realizację, jeśli już dana firma zdecyduje się na ich przeprowadzenie, wymienić można m.in.: (1) brak środków finansowych na pokrycie kosztów outplacementu; (2) nieodpowiednio przeprowadzoną kampanię informacyjną nt. outplacementu w firmie – niedoinformowanie pracowników na temat powodów i sposobu wprowadzania outplacementu; (3) brak wybranego przez pracowników przedstawiciela załogi oddelegowanego do kontaktów z zarządem przedsiębiorstwa; (4) niedostateczne poinformowanie pracowników o możliwościach uzyskania wsparcia; (5) nieprzeprowadzenie rozmów przez kadrę kierowniczą z pracownikiem, który ma odejść z pracy; (6) niedostateczną znajomość dostępnych rozwiązań w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstw; (7) brak umiejętności i praktyki w stosowaniu metod outplacementu; (8) ograniczenia kadrowe działu kadr w firmie; (9) brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków z UE przez firmę; (9) pogarszanie się kondycji przedsiębiorstwa; (10) brak zastępstwa dla pracownika korzystającego ze wsparcia (np. szkolącego się); (11) udział w działaniach outplacementowych koliduje z pracą, gdyż są one prowadzone w godzinach pracy.

Przedsiębiorstwo podejmujące się przeprowadzenia działań outplacementowych winno liczyć się z faktem, że mogą wystąpić również bariery w ich wdrażaniu, które związane są z postawami pracowników organizacji. Wśród barier, które można wskazać po stronie pracowników firmy, wymienić można przede wszystkim bierną postawę osób zwalnianych, co oznacza, że zwalniani pracownicy mogą przejawiać niskie zainteresowanie oferowanymi formami wsparcia, które wymagają ich aktywności. Innym problemem może być niedostateczna świadomość korzyści płynących z przeprowadzenia outplacementu. Pracownicy mogą wykazywać niskie zainteresowanie możliwościami przekwalifikowania się, co wiąże się z innym problemem, jakim jest niski potencjał adapta-

cyjny pracowników zagrożonych zwolnieniem – znaczna część zwolnień dotyczy zawodów podstawowych.

Działania outplacementowe, jakie są podejmowane przez przedsiębiorstwa, mogą być wspierane przez instytucje rynku pracy. Często jednak utrudnieniem jest fakt, że w regionie występuje zbyt mała liczba podmiotów zarejestrowanych jako agencje zatrudnienia. Ponadto nawet te istniejące podmioty rynku pracy często mają niewielkie doświadczenie w prowadzeniu projektów outplacementowych. Można również wskazać na brak dostępu do specjalistów, ograniczenia kadrowe powiatowych urzędów pracy i innych instytucji rynku pracy. Innym poważnym problemem jest brak standardów stosowanych w procesach outplacementu. Ponadto należy dostrzec problem, jakim może być brak współpracy różnych instytucji działających w obszarze wspierania osób bezrobotnych i rozwoju przedsiębiorczości.

Wśród innych barier, które mogą napotkać podmioty decydujące się na wprowadzenie działań outplacementowych, a które nie są zależne ani od przedsiębiorstwa, ani od jego pracowników czy instytucji rynku pracy, może być niski poziom świadomości społecznej nt. korzyści z outplacementu. Można też wskazać na złą opinię na temat wyników stosowania outplacementu czy też przepisy prawne utrudniające agencjom zatrudnienia udział w projektach dofinansowanych ze środków UE polegających na doradztwie zawodowym.

Zasadne jest przypuszczenie, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw mogą nie występować błędy związane z konsultowaniem planów ze związkami zawodowymi. Niemniej jednak wydaje się, że są bardziej narażone na wystąpienie wszystkich pozostałych błędów z uwagi na brak lub zawężenie zadań działów personalnych oraz często ograniczony i mniej strategicznie pojmowany proces zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, w tym dostęp wyłącznie do rynku lokalnego lub regionalnego.

### **3.2. Bariery i możliwości rozwoju outplacementu dla firm**

Na podstawie przeprowadzonych analiz zastanych danych ze źródeł wtórnych płyną następujące wnioski co do barier wdrażania działań outplacementowych w przedsiębiorstwach.

Należy stwierdzić, że bariery wdrażania outplacementu mają różny charakter. Przede wszystkim jednak:

- 1) Istotną barierą rozwoju działań o charakterze outplacementowym jest bardzo ograniczona znajomość zagadnienia wśród przedsiębiorców.

- 2) Brak wiedzy na temat rodzajów narzędzi outplacementu zniechęca podmioty do stosowania programów outplacementowych, szczególnie że najczęściej są one kojarzone z wysokimi kosztami realizacji.
- 3) Przedsiębiorstwa bardzo często jako podstawowy sposób radzenia sobie w sytuacji kryzysowej w pierwszej kolejności stosują metodę, jaką jest redukcja zatrudnienia. Niestety, działania tego typu, szczególnie jeśli chodzi o małe podmioty, są realizowane w trybie natychmiastowym i nie przekładają się na żadną długoterminową strategię działania. W konsekwencji brak strategii, a co za tym idzie – przeanalizowania następstw zwolnień prowadzi do rozstania z pracownikiem w atmosferze konfliktu, a takie nieprzemyślane decyzje prowadzą do utraty dobrych relacji zarówno z odchodzącym pracownikiem, jak i z pracownikami nadal zatrudnionymi.
- 4) Przedsiębiorstwa często podejmują decyzję o zwolnieniach, gdy ich sytuacja finansowa utrudnia lub uniemożliwia już wykorzystanie programów outplacementu. Zauważa się także niedostatek podejmowania analiz możliwości wykorzystania szeregu instrumentów stabilizacji zatrudnienia lub jego okresowej redukcji.
- 5) Przeszkodą w stosowaniu outplacementu jest posługiwanie się przez przedsiębiorców głównie takimi kryteriami wyboru pracowników do zwolnień, jak ich wiek i staż pracy. Wiąże się je ze stosowaniem sprawdzonych i najbardziej znanych technik redukcji zatrudnienia, takich jak wcześniejsze emerytury, odejścia dobrowolne i zwolnienia przed okresem ochronnym. Wykorzystując te kryteria i techniki, pracodawcy ignorują racjonalne kryteria efektywnościowe i stosowanie systemów ocen pracowniczych.
- 6) Outplacement rzadko jest postrzegany jako element strategii zwiększania elastyczności organizacji oraz jej dostosowywania do utrzymywania konkurencyjności w warunkach ryzyka i niepewności w jej otoczeniu. Przedsiębiorcy nie dostrzegają korzyści z outplacementu i jego powiązania z możliwością modelowania całej struktury zatrudnienia oraz stosują tradycyjne techniki zwolnień, co często sprawia, że te działania nie przynoszą pozytywnych efektów i stają się nowymi barierami w rozwoju przedsiębiorstwa.
- 7) Szybkie rozstania z pracownikami bardzo często prowadzą do sytuacji utraty kompetencji pracowników – zarówno

zwalnianych, jak i pozostających w firmie. Rozwiązanie umowy w nieprzemyślany i doraźny sposób sprawia, że pracodawca zamyka sobie możliwość ponownego nawiązania współpracy z daną osobą – specjalistą w konkretnej dziedzinie, kiedy sytuacja przedsiębiorstwa się poprawi.

- 8) Barię w stosowaniu outplacementu może być brak specjalnych działów odpowiedzialnych za prowadzenie polityki personalnej w organizacjach. Dotyczy to głównie małych i średnich przedsiębiorstw.
- 9) Uregulowania prawne nie biorą pod uwagę małych przedsiębiorstw, które w razie zwolnienia pracowników najczęściej nie otrzymują wsparcia w ich „łagodnych zwolnieniach”.

Podsumowując przeprowadzone badania, można stwierdzić, iż wśród szczególnie ważnych potrzeb w zakresie wdrażania outplacementu należy wskazać na następujące:

- 1) Outplacement jest traktowany jako zadanie dla komercyjnych firm konsultingowych. Rzadko podkreśla się możliwość współpracy międzysektorowej z partnerami z sektorów publicznego i pozarządowego. Za zasadne uznaje się zatem szczególnie wspieranie realizacji programów outplacementu nie tylko przez podmioty komercyjne, lecz także w oparciu o potencjał organizacji pozarządowych. Istotne jest w szczególności wykorzystanie możliwości podmiotów gospodarki (ekonomii) społecznej, które mogą m.in. oferować zajęcia na czas znalezienia nowej pracy, pomagać w jej poszukiwaniach i przekwalifikowaniu pracowników oraz tworzyć nowe miejsca pracy zorientowane na realizację celów społecznych.
- 2) Rzadko podkreśla się, że outplacement stanowi niewykorzystaną część koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Poprzez jego stosowanie przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do tworzenia wartości i ekonomicznej, i społecznej, a przez to być lepiej postrzegane przez klientów i kontrahentów. Nieuwzględnianie tej perspektywy sprawia, że zwolnienia pracowników są traktowane jako sprawa wewnętrzna firmy, podczas gdy dotyczą także jej otoczenia i działań jej interesariuszy.
- 3) Brakuje przykładów dobrych praktyk stosowania programów outplacementu w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W dostępnych badaniach i literaturze przedmiotu zwolnienia monitorowane są opisywane głównie na przykładzie działalności dużych przedsiębiorstw.

Wśród czynników, które przyczyniłyby się do rozwoju działalności outplacementowej, można wskazać, co następuje:

- 4) Istotnym czynnikiem rozwoju usług outplacementu jest wprowadzanie przez podmioty świadczące tego typu usługi szeregu narzędzi, które bazują na technologiach informatycznych. W ten sposób dzięki realizacji wielu usług zdalnie możliwe jest obniżenie kosztów realizacji części usług outplacementowych.
- 5) Istnieje wiele instrumentów i modeli outplacementu, które mogą być dostosowywane do możliwości i celów poszczególnych podmiotów gospodarczych. Istotne jest ograniczanie nieufności do outplacementu poprzez przystępne promowanie jego możliwości i wynikających z niego korzyści oraz sposobów finansowania.

Coraz więcej działań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego jest poświęconych takim projektom, których celem miałyby być wspieranie osób nie tylko bezrobotnych, lecz także zagrożonych bezrobociem, ubóstwem i wykluczeniem społecznym. To sprawia, że przedsiębiorstwa mogą finansować działania outplacementowe ze środków unijnych.

### **3.3. Rekomendacje wdrożeniowe**

W tym miejscu zasadne jest także sformułowanie rekomendacji na rzecz zwiększenia skuteczności działań wdrożeniowych rozpoczynających się po procesie pozytywnej walidacji produktów. Rekomendacje te odnosić się będą do działań o charakterze upowszechniającym i działań z zakresu mainstreamingu projektu zarówno na poziomie poszczególnych etapów i użytkowników modelu jak też działań regionalnych na rzecz stosowania wypracowanego modelu w praktyce społecznej firm oraz instytucji otoczenia biznesu.

#### **3.3.1. Rekomendacje dla DORADCÓW KOMPETENCJI**

Na podstawie przeprowadzonego testu wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu EWALUACJI kompetencji w firmie:



- 
- Wyniki badania pozwalają twierdzić, że przedsiębiorcy dostrzegają średnią przydatność poszczególnych form outplacementu, jakie były stosowane w badanych firmach. Jako szczególnie ważne postrzegane są działania polegające na przekazaniu zwalnianym osobom odpraw pieniężnych, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe oraz szkolenia zawodowe mające na celu przekwalifikowanie.
  - Za główne korzyści z wdrażania outplacementu uchodzą: poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy, wygaszenie konfliktów – utrzymanie spokoju w organizacji – oraz poprawa atmosfery i samopoczucia pracowników pozostających w organizacji. Podobnie jak przy ocenie form outplacementu, respondenci wskazywali głównie na średnią przydatność poszczególnych typów korzyści dla swoich przedsiębiorstw. Innymi słowy nie są przekonani, czy programy outplacementowe dostarczają firmom wyraźnie pozytywnych efektów. W ocenach strukturalizowanych za najważniejsze potencjalne korzyści uznano: utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w firmie, możliwość poprawy wizerunku firmy oraz szanse na większe prawdopodobieństwo zachowania spokoju w przedsiębiorstwie mimo zaplanowanych zwolnień pracowników.
  - Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw nie posiada opracowanych profili kompetencji zawodowych lub innych narzędzi służących ocenie i diagnozowaniu kompetencji pracowników. Jeśli już są stosowane, to są to głównie oceny okresowe pracowników. Wsparcie doradcze, zdaniem przedsiębiorców, powinno być bezpłatne, dotyczyć udostępniania metodologii i narzędzi wraz z konkretnym szczegółowym instruktażem ich zastosowania oraz umożliwiać elastyczne wykorzystanie tych narzędzi – dopasowanie ich do potrzeb i specyfiki danej organizacji.
  - Respondenci wykazują zapotrzebowanie na wsparcie dotyczące działań strategicznych i restrukturyzacyjnych. Zdecydowana większość przedsiębiorstw nie ma opracowanych strategii rozwoju, które uwzględniałyby zmiany organizacyjne czy inne odnoszące się do sytuacji kryzysu w organizacji. W nielicznych firmach posiadających takie dokumenty były one opracowane wyłącznie przez zarząd organizacji. Podobnie nie-

liczne badane podmioty dysponują metodologią i narzędziami przydatnymi w budowaniu strategii rozwoju firmy.

- Niezbędne jest podjęcie działań promujących programy typu outplacement wśród przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Zasadne jest prezentowanie zarówno ogólnych ich cech, jak i poszczególnych narzędzi oraz możliwości do wykorzystania dzięki nim korzyści podczas wdrażania działań naprawczych i restrukturyzacyjnych.
- Należy upowszechniać wśród przedsiębiorców możliwość wykorzystywania narzędzi wsparcia służących poprawie w zakresie oceny i diagnozowania kompetencji pracowników.
- Warto rozszerzyć funkcjonalność platformy o możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zwiększy się zakres zastosowania narzędzia o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Należy bezwzględnie wykorzystywać narzędzia doradcze w trakcie outplacementu.
- Należy prowadzić badanie kompetencji w zespołach pracowniczych, zgodnie z założonymi celami i strategią firmy. Każda firma powinna zwracać uwagę na inne, specyficzne dla siebie kompetencje. Kompetencje powinny być specyficzne dla danego obszaru przedsiębiorstwa, zależne od wymagań rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo.
- Należy określić kompetencje kluczowe dla całej organizacji związane z profilem działań.
- Zidentyfikowane luki kompetencyjne powinny prowadzić do planowania odpowiednich szkoleń.
- Należy stworzyć narzędzia do bilansowania kompetencji, które będą mało absorbowały kierownictwo oraz będą czytelne, zrozumiałe, zbudowane z modułów, wariantowe, bez opisów, z wyborem, zdalne.
- Należy rozszerzyć spektrum zawodów i kompetencji zawartych w bazie.
- Należy udostępnić możliwość samodzielnego doboru kompetencji do poszczególnych zawodów lub też tworzenie nowego zawodu/stanowiska specyficznego dla firmy.
- Zastosowana formuła (on-line, dostępna 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem, gdyż w dogodnym czasie można bilansować kompetencje.

- 
- Udostępniona wersja off-line jest ciekawym rozwiązaniem dla firm pragnących zachować 100% anonimowość.
  - Przypisanie kompetencji w ocenie powinno być rozszerzone do zespołów osób, gdzie zespół pracowników dokonuje oceny.
  - Bardzo dobrym posunięciem jest zaangażowanie do oceny bezpośredniego przełożonego ocenianego pracownika.
  - Narzędzie powinno być stosowane dodatkowo przez pracowników spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej, planujących własny rozwój zawodowy w firmie, rozumiany jako przedsiębiorczość wewnętrzna (wewnątrz firmy) pracowników (intraprzedsiębiorczość).
  - Narzędzie może być także stosowane przez byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej – w tym przypadku narzędzie może być uzupełnieniem narzędzia do bilansowania ekwiwalentów w modelu outplacementu zewnętrznego pracownika.
  - Narzędzie z powodzeniem można zastosować w stosunku do kandydatów do pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej (na nowe stanowiska w firmie – awans poziomy) oraz rekrutacji zewnętrznej – w tym przypadku narzędzie służy do przygotowania profilu kandydata oraz wstępnej oceny kandydatów do pracy przed rozmową kwalifikacyjną.
  - Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez firmy potrzeb zmian czy nowych opracowań w zakresie bazy kompetencji zależeć powinien od docelowego administratora platformy, który powinien określić charakter dalszych działań rozwojowych.
  - Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z pracodawcami (powinna działać w sferze popytowej rynku kompetencji), uwzględniać ich szczegółową wiedzę o zawodach oraz aktualne potrzeby kompetencyjne.
  - Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać katalog kompetencji szczegółowych do stanowiska i środowisk pracy kluczowych dla regionu, poprzez wychodzenie poza zawody tradycyjne lub kreowanie nowych wielozawodowych stanowisk pracy.

- Narzędzie powinno stać się kluczowym instrumentem budowania skutecznego dialogu pomiędzy pracodawcami, szkołami zawodowymi oraz instytucjami rynku pracy – dialogu, w którym tworzony będzie nowy język kompetencji, wykraczający poza pojęcie zawodu i branży.
- W mainstreamingu narzędzia należy uwzględnić perspektywę włączenia narzędzia w projekty instytucji działających na rzecz rozwoju kompetencji w regionie. Szczególnie istotne będzie pozyskanie do wdrożeń instytucjonalnych form działalności w tym zakresie oraz projektów kreujących trwałą infrastrukturę na rzecz rozwoju kompetencji i usług związanych z oceną, walidacją, potwierdzaniem i rozwojem kompetencji.
- Priorytetowo powinny być traktowane modele usług uwzględniające realne potrzeby firm (modele popytowe) z wykorzystaniem potencjału szkolnictwa zawodowego i kształcenia ustawicznego współpracującego z pracodawcami w Dualnym Systemie Kształcenia. Obszar ten należy traktować jako komplementarny obszar zastosowania narzędzia w praktyce poza działalnością instytucji rynku pracy przewidzianych na etapie przygotowania strategii wdrażania projektu.

### **3.3.2. Rekomendacje dla KOORDYNATORÓW OCENY**

Na podstawie przeprowadzonych badań oraz testu w firmach można wskazać następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu STRATEGII adaptacyjnej firmy:

- Respondenci wykazują zapotrzebowanie na wsparcie dotyczące działań strategicznych i restrukturyzacyjnych w zakresie wnikliwego badania i analizowania sytuacji ekonomicznej firmy, obniżania kosztów administracyjnych i innych działań oraz poszukiwania tańszych dostawców i podwykonawców. Zdecydowana większość przedsiębiorstw nie ma opracowanych strategii rozwoju, które uwzględniałyby zmiany organizacyjne czy inne odnoszące się do sytuacji kryzysu w organizacji. W nielicznych firmach posiadających takie dokumenty były one opracowane wyłącznie przed zarząd organizacji. Podobnie nieliczne badane podmioty dysponują metodologią i narzędziami przydatnymi w budowaniu strategii rozwoju firmy. Są to głównie plany budżetowe, regulaminy i analizy strategiczne. Przedsiębiorcy w zakresie budowania strategii rozwoju

firm oczekują głównie wsparcia bezpłatnego, elastycznie dostosowanego do potrzeb ich organizacji oraz umożliwiającego bezpośredni kontakt z konsultantem wspierającym proces budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa, samodzielnie wdrażanego przez przedstawicieli organizacji. Jeśli chodzi o zakres tematyczny, to wsparcie powinno dotyczyć głównie prowadzenia w firmie procesów restrukturyzacyjno-modernizacyjnych w zakresie zatrudniania.

- Za główne korzyści z wdrażania outplacementu uchodzą: poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy, wygaszenie konfliktów – utrzymanie spokoju w organizacji – oraz poprawa atmosfery i samopoczucia pracowników pozostających w organizacji. Podobnie jak przy ocenie form outplacementu, respondenci wskazywali głównie na średnią przydatność poszczególnych typów korzyści dla ich przedsiębiorstw. Innymi słowy, nie są przekonani, czy programy outplacementowe dostarczają firmom wyraźnie pozytywnych efektów. W ocenach strukturalizowanych za najważniejsze potencjalne korzyści uznano: utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w firmie, możliwość poprawy wizerunku firmy oraz szanse na większe prawdopodobieństwo zachowania spokoju w przedsiębiorstwie mimo zaplanowanych zwolnień pracowników.
- Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw nie ma opracowanych strategii rozwoju lub innych narzędzi służących ich tworzeniu. Wsparcie w tym zakresie zdaniem przedsiębiorców powinno być bezpłatne, dotyczyć udostępniania metodologii i narzędzi wraz z konkretnym szczegółowym instruktażem ich zastosowania oraz umożliwiać elastyczne wykorzystanie tych narzędzi – dopasowanie ich do potrzeb i specyfiki danej organizacji.
- Zidentyfikowane luki kompetencyjne powinny prowadzić do planowania odpowiednich szkoleń.
- Należy pamiętać, że kryzys w firmie może być rozpatrywany w kilku kategoriach, np. w sferze finansowej, kadrowej, związanej z potencjalnymi zamówieniami.
- Zarządzanie kryzysowe w firmie powinno rozpoczynać się od rozpoznania problemu oraz szukania sposobów wyjścia z kryzysu.

- Należy tworzyć strategie na wypadek kryzysu, które zawierać będą opis stanu docelowego w firmach, działania, wzorce postępowania w konkretnych teoretycznych sytuacjach kryzysowych.
- Należy badać potrzeby szkoleniowe pracowników, aby dopasować dla nich odpowiednie szkolenia oraz planować przyszłe procesy rekrutacyjne dla firmy.
- Niezbędne jest podjęcie działań promujących programy typu outplacement wśród przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Zasadne jest prezentowanie zarówno ogólnych ich cech, jak i poszczególnych narzędzi oraz możliwych do wykorzystania dzięki nim korzyści podczas wdrażania działań naprawczych i restrukturyzacyjnych.
- Należy upowszechniać wśród przedsiębiorców możliwość wykorzystywania narzędzi wsparcia służących budowaniu strategii rozwoju w dobie kryzysu.
- Warto rozszerzyć funkcjonalność platformy o możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zakres zastosowania narzędzia zwiększy się o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem. Udostępniona wersja off-line jest ciekawym rozwiązaniem dla firm pragnących zachować 100% anonimowość.
- Wskazanie mentora i grup szkoleniowych ułatwia proces szkoleniowy poprzez odpowiednie rozeznanie tematu.
- Należy promować wśród przedsiębiorców możliwość korzystania w obliczu kryzysu gospodarczego z takich rozwiązań, jak wykorzystanie metodologii i narzędzi przydatnych w budowaniu strategii rozwoju firm, co umożliwiłoby poszukiwanie m.in. ich długoterminowych przewag konkurencyjnych i wcześniejsze dostrzeżenie zagrożeń. Niezbędna jest promocja korzyści z wykorzystania narzędzi wsparcia strategicznego dostępnych w formie zdalnej, przez Internet i poprzez na kontakt telefoniczny z konsultantem.
- Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z pracodawcami (powinna działać w sferze popytowej rynku kompetencji), uwzględniać ich

szczegółową wiedzę o zawodach oraz aktualne potrzeby kompetencyjne.

- Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać katalog kompetencji szczegółowych do stanowiska i środowisk pracy kluczowych dla regionu dzięki wychodzeniu poza zawody tradycyjne lub kreowaniu nowych wielozawodowych stanowisk pracy.
- W mainstreamingu narzędzia należy uwzględnić perspektywę włączenia narzędzia w projekty instytucji działających na rzecz rozwoju kompetencji w regionie. Szczególnie istotne będzie pozyskanie do wdrożeń instytucjonalnych form działalności w tym zakresie oraz projektów kreujących trwałą infrastrukturę na rzecz rozwoju kompetencji i usług związanych z oceną, walidacją, potwierdzaniem i rozwojem kompetencji.
- Priorytetowo powinny być traktowane modele usług uwzględniające realne potrzeby firm (modele popytowe) z wykorzystaniem potencjału szkolnictwa zawodowego i kształcenia ustawicznego współpracującego z pracodawcami w Dualnym Systemie Kształcenia. Obszar ten należy traktować jako komplementarny obszar zastosowania narzędzia w praktyce poza działalnością instytucji rynku pracy przewidzianych na etapie przygotowania strategii wdrażania projektu.
- Możliwości różnorodnych analiz i poziomu obrazowania w drzewie są rekomendacją do dalszych prac rozwojowych nad narzędziem analitycznym (pracownicy jako listki, zawody jako listki na branżach/konarach – gdzie kolor listka określać będzie średni poziom kompetencji dla wszystkich firm oceniających się w danej branży). W dalszym etapie rozwoju funkcji analitycznych drzewa listki mogłyby reprezentować absolwentów szkół zawodowych w danym regionie czy mieście dla wybranych zawodów, pracowników/rzemieślników w izbie rzemieślniczej lub innej strukturze.

### **3.3.3. Rekomendacje dla TRENERÓW INTERMENTORINGU**

Bazując na wynikach przeprowadzonych badań oraz eksperymentu społecznego udziałem firm należy wskazać następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy:

- W większości przypadków przedsiębiorstwa nie prowadziły badań potrzeb szkoleniowych wśród zatrudnionych osób. Jeśli już badania takie były prowadzone, to przez działy kadr lub samo kierownictwo organizacji, które jednocześnie realizowało później szkolenia. Badania prowadzone są najczęściej raz do roku.
- Tylko niewielka część firm opracowała metodologię ułatwiającą przekazywanie wiedzy i jej przepływ wewnątrz organizacji oraz stosuje narzędzia pozwalające na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Są to głównie szkolenia wewnętrzne i tematyczne szkolenia zewnętrzne. Dość często, bo w blisko połowie organizacji, są prowadzane szkolenia, w ramach których młodszy pracownicy otrzymują wiedzę i umiejętności od pracowników starszych stażem. Odbywają się one głównie przy wdrażaniu nowego pracownika na stanowisko pracy lub gdy dochodzi do zmiany stanowiska na inne w formie awansu pracownika. W przedsiębiorstwach stosowane są głównie takie formy podnoszenia kwalifikacji, jak szkolenia na stanowisku pracy, szkolenia w godzinach pracy, w dni robocze i trwające jeden dzień.
- Dla przedstawicieli firm istotne jest, by szkolenia były prowadzone na stanowisku pracy i miały charakter indywidualny. Jeśli chodzi o sposób prowadzenia tych szkoleń, to korzyści dostrzega się głównie w tworzeniu relacji edukacyjnych „mistrz – uczeń”, wykorzystaniu szkoleń prowadzonych przez trenerów zewnętrznych oraz przez samych pracowników organizacji.
- Zidentyfikowane luki kompetencyjne powinny prowadzić do planowania odpowiednich szkoleń.
- Należy badać potrzeby szkoleniowe pracowników, aby dopasować dla nich odpowiednie szkolenia oraz planować przyszłe procesy rekrutacyjne dla firmy.
- Niezbędne jest podjęcie działań promujących programy typu outplacement wśród przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Zasadne jest prezentowanie zarówno ogólnych ich cech, jak i poszczególnych narzędzi oraz możliwych do wykorzystania dzięki nim korzyści podczas wdrażania działań naprawczych i restrukturyzacyjnych.
- Warto rozszerzyć funkcjonalność platformy o możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zakres zastosowania



narzędzia zwiększy się o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem. Udostępniona wersja off-line jest ciekawym rozwiązaniem dla firm pragnących zachować 100% anonimowość.
- Wskazane byłoby szersze zbadanie kandydata na mentora – jego cech osobowości – czy nadaje się do tej funkcji
- W późniejszym etapie budowania i rozszerzania funkcjonalności platformy ciekawym rozwiązaniem mogłoby być zbudowanie bazy mentorów w kompetencjach, dostępnej dla wszystkich użytkowników, czyli firm. Baza mentorów byłaby aplikacją zewnętrzną dostępną dla wszystkich użytkowników, z której wszyscy mogliby korzystać i tak budować swój potencjał.
- Należy promować wśród przedsiębiorców możliwość korzystania w obliczu kryzysu gospodarczego z takich rozwiązań, jak wykorzystanie metodologii i narzędzi przydatnych w budowaniu strategii rozwoju firm, co umożliwiłoby poszukiwanie m.in. ich długoterminowych przewag konkurencyjnych i wcześniejsze dostrzeżenie zagrożeń. Niezbędna jest promocja korzyści z wykorzystania narzędzi wsparcia strategicznego dostępnych w formie zdalnej, przez Internet i poprzez na kontakt telefoniczny z konsultantem.
- Wyzwaniem jest promocja wśród przedsiębiorców wykorzystania badań z zakresu określania potrzeb szkoleniowych wśród pracowników, które byłyby realizowane przez podmioty zewnętrzne – w tym pozarządowe, publiczne i komercyjne instytucje rynku pracy i instytucje otoczenia biznesu. Zasadne jest wykorzystanie w tym zakresie ze wsparcia zewnętrznego oraz oddzielenie roli pracodawcy i podmiotu prowadzącego szkolenia w celu zwiększenia profesjonalizmu tych szkoleń oraz możliwości przyznawania się do błędów i niewiedzy osób podlegających procesom edukacyjnym. Zasadne jest także częstsze badanie kompetencji pracowników, w tym sprawdzanie wiedzy i umiejętności zdobytych poprzez edukację nieformalną i pozainstytucjonalną. Warto podjąć starania o popularyzację niedocenianych form szkoleń w weekendy, trwających dłużej niż jeden dzień oraz w formie e-learningu.
- Za główne korzyści z wdrażania outplacementu uchodzą poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy, wygaszenie

konfliktów – utrzymanie spokoju w organizacji – oraz poprawa atmosfery i samopoczucia pracowników pozostających w organizacji. Podobnie jak przy ocenie form outplacementu, respondenci wskazywali głównie na średnią przydatność poszczególnych typów korzyści dla ich przedsiębiorstw. Innymi słowy, nie są przekonani, czy programy outplacementowe dostarczają firmom wyraźnie pozytywnych efektów. W ocenach strukturalizowanych za najważniejsze potencjalne korzyści uznano: utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w firmie, możliwość poprawy wizerunku firmy oraz szanse na większe prawdopodobieństwo zachowania spokoju w przedsiębiorstwie mimo zaplanowanych zwolnień pracowników.

- Grupy użytkowników narzędzia wykraczają poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego co ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza modernizację firmy w czasie kryzysu (rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników). Obszary te należy uwzględnić w działaniach promocyjnych narzędzia oraz działaniach upowszechniających poprzez odpowiedni dobór uczestników tych działań (firmy na etapie rozwoju, inwestycji) – nie należy ograniczać się wyłącznie do problematyki kryzysu i outplacementu.

Przeprowadzona analiza opisów produktów finalnych pozwala twierdzić, iż przygotowany model działania outplacementu dla firm wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na kwestię koordynacji i komunikacji działań między odbiorcami i użytkownikami produktów finalnych. Model obejmuje 3 etapy a zarazem produkty, których stosowanie zasadniczo wymaga wsparcia nieco innej grupy specjalistów. Na etapie stosowania narzędzi ewaluacyjnych - diagnostyczno-doradczych związanych z oceną zasobów firmy w obliczu zmiany interwencja prowadzona powinna być przez doradców zawodowych, psychologów, doradców personalnych, HR, kadrowców. Na etapie drugim – strategicznym - planistycznym, związanym z planowaniem kierunków i działań w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby firmy interwencja prowadzona powinna być przez pracodawców, menedżerów, rzemieślników. Zaś na etapie przyspieszenia – szkoleniowym, wspierającym strategię i plan działania opracowany w drugim kroku zmiany w działalności firmy interwencja prowadzona powinna być przez trenerów, pracowników zarządzających. Zasadne jest wobec tego łączne stosowa-

nie produktów na wszystkich poziomach interwencji w obu modelach interwencji. Komplementarność produktów finalnych zwiększa bowiem skuteczność stosowania każdego z narzędzi oraz pozwala na uzyskanie efektu synergii, a zarazem wzmocnienia, empowermentu zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw, ich kadr zarządzających oraz otoczenia firmy.

Zróżnicowanie narzędzi oraz grup odbiorców i użytkowników uzasadnia także uwzględnienie wśród grup uczestników szkoleń wdrożeniowych osób i podmiotów reprezentujących wszystkie poziomy interwencji, jak również prezentację przedstawicielom poszczególnych grup całych modeli outplacementu jako szerszego kontekstu zastosowania każdego z narzędzi (produktu finalnego). Należy wobec tego rozważyć tworzenie mieszanych grup szkoleniowych, które będą obejmować osoby reprezentujące tak przedsiębiorstwa, rzemieślników, pracowników, instytucje rynku pracy, instytucje szkoleniowe, instytucje wspierające pracodawców i organizacje pracodawców, związki i stowarzyszenia zawodowe, instytucje dialogu społecznego, organizacje pozarządowe i inne. Tworzenie takich grup może też stymulować wykorzystanie narzędzi w ramach kolejnych projektów i działań międzysektorowych. W tym kontekście należy także wskazać na wysoko ocenioną przydatność testowanych narzędzi w wersji on-line w formie platformy internetowej, która zdecydowanie ułatwia koordynację wdrażania procesu outplacementu.

Ponadto analizowane dokumenty projektu oraz wyniki badań przeprowadzonych na pierwszym jego etapie dotyczące bariery i potencjałów outplacementu uzasadniają uwzględnienie w ramach upowszechniania produktów finalnych szerokiej promocji samej koncepcji outplacementu, która nadal jest mało znana wśród aktorów rynku pracy. Zasadne jest zwrócenie w tym kontekście uwagi na zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu oraz korzyści z współpracy na poziomie lokalnym i regionalnym (outplacement zaadaptowany i środowiskowy). Kampania upowszechniająca produkty powinna także przełamywać stereotyp outplacementu jako usługi drogiej i skierowanej wyłącznie do dużych przedsiębiorstw oraz pracowników na stanowiskach kierowniczych. Istotne jest także podkreślanie innowacyjności wypracowanych narzędzi także na tle innych krajów i powiązania ich z najnowszymi osiągnięciami z zakresu doradztwa kariery, metod uczenia się i restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Jak wskazano kluczową kwestię wprowadzającą do skutecznego mainstreamingu wypracowanych produktów finalnych stanowi podkreślenie koordynacji i komunikacji zastosowania dwóch zintegrowanych modeli

outplacementu - dla firm i dla pracowników – z uwzględnieniem trzech etapów a zarazem poziom interwencji i grup użytkowników. Istotne jest tu podkreślanie w czasie upowszechniania produktów koordynacji działań za pośrednictwem platformy internetowej, jak również popularyzacja międzysektorowej współpracy przy wdrażaniu interwencji oraz upowszechnianie samej idei outplacementu.

Mainstreaming produktów finalnych jako wprowadzanie, włączanie wypracowanych produktów finalnych do głównego nurtu polityki powinien być zorientowany na współpracę z wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w kreowaniu dokumentów strategicznych województwa, powiatów i gmin, jak również dokumentów strategicznych poszczególnych firm i planów ich pracowników. Zasadne jest - zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategią wdrażania projektu innowacyjnego - zastosowanie dwóch schematów mainstreamingu – horyzontalnego i wertykalnego. W ten sposób możliwe będzie dotarcie do wszystkich istotnych z perspektywy rozwiązywanego problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw i ryzyka zwolnień pracowników - podmiotów działających na poziomie lokalnym i regionalnym w woj. podlaskim, w tym do Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia, Powiatowych Rad Zatrudnienia oraz decydentów i przedstawicieli z jednostek samorządu terytorialnego. Zasadne jest także uwzględnienie zróżnicowania wewnętrznego aktorów rynku pracy w tworzeniu koalicji na rzecz mainstreamingu modeli outplacementu.

Korzystnie należy ocenić planowane innowacyjne narzędzia włączania w nurt polityki na poziomie lokalnym związane ze stosowaniem komputerowych i zdalnych narzędzi każdego z etapów modeli z Podlaską Strategią Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego e-Podlaskie celem ich implementacji w działania i cele dwóch osi priorytetowych tej strategii (e-Biznes i e-Edukacja). Ważne jest także zwrócenie uwagi na możliwość uwzględnienia produktów finalnych w aktualizacji i konsultacji dokumentów strategicznych na okres kolejnej perspektywy finansowej z uwzględnieniem udziału w pracach grup roboczych i konsultacyjnych oraz prac podkomitetów monitorujących programy operacyjne.

Z uwagi na wysoką ocenę opracowanych narzędzi i ich nowatorski – także w skali europejskiej – charakter zaleca się rozważenie także możliwości promowania produktów finalnych poza terenem woj. podlaskiego, w innych regionach kraju. Zasadne jest także dostosowanie komunikatów promocyjnych do grup odbiorców poprzez przełamanie stereotypów dotyczących stosowania outplacementu, jak również współpracy pracodawców i pracowników w sytuacji wychodzenia firmy z kryzysu.



## BIBLIOGRAFIA

1. Ludwicyński A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
2. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007
3. *Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010, s. 11-12.
4. Rialto Consultancy, *The Rialto 5 Phase Model*, <http://www.rialtoconsultancy.com/index.htm>.
5. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
6. Nowogródzka T., *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009,
7. Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006

Strony www:

1. <http://stakeholders.ofcom.org.uk/post/>
2. <http://www.insala.com/career-transition.asp>.
3. <https://www.acenden.com/>



## SPIS TABEL

Tabela 1. Zarządzanie procesem zmiany w firmie .....	86
--	----

## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Znajomość pojęcia outplacement .....	53
Wykres 2. Ocena przydatności dla firmy działań outplacementowych .....	55
Wykres 3. Ocena korzyści dla przedsiębiorstwa z wdrożenia outplacementu .....	59
Wykres 4. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy.....	63
Wykres 5. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników .....	64
Wykres 6. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy.....	65
Wykres 7. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery .....	65
Wykres 8. Potencjalne wsparcie doradcze dotyczące przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia – tylko opinie pozytywne .....	70
Wykres 9. Podejmowane w przeszłości działania w sytuacjach kryzysowych – tylko opinie pozytywne .....	72



---

Wykres 10. Charakterystyka potencjalnego wsparcia w zakresie budowania strategii rozwoju – tylko opinie pozytywne.....	75
Wykres 11. Wykorzystywane formy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy – tylko opinie pozytywne .....	79
Wykres 12. Ocena efektywności form szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy .....	81
Wykres 13. Ocena wagi kompetencji technologicznych pracowników w procesie modernizacji firmy .....	113
Wykres 14. Ocena wagi kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy .....	113
Wykres 15. Ocena wagi cech psychofizycznych pracowników w procesie modernizacji firmy .....	114
Wykres 16. Ocena przydatności dla firmy oceny kompetencji pracowników .....	115
Wykres 17. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji.....	116
Wykres 18. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji w wersji off-line i on-line .....	116
Wykres 19. Ocena wagi kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.....	119
Wykres 20. Ocena wagi porównywania kompetencji pracowników i przydatności programu do projektowania dowolnego obszaru oceny wybranych pracowników .....	120
Wykres 21. Ocena przydatności w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji w firmie .....	121
Wykres 22. Ocena przydatności SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników .....	122
Wykres 23. Ocena przydatności SWOT w wersji off-line i on-line .....	123
Wykres 24. Ocena wagi szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy .....	125
Wykres 25. Ocena przydatności Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy .....	126

Wykres 26. Ocena przydatności Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie .....	126
Wykres 27. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie .....	127
Wykres 28. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego .....	128
Wykres 29. Ocena przydatności Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w modernizacji firmy .....	128
Wykres 30. Ocena przydatności Intermentoringu w wersji off-line i on-line .....	129