

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

ESP, or How to get out of the bend in the development of the company

Klimczuk, Andrzej and Skarzyński, Michał

2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/63873/>

MPRA Paper No. 63873, posted 01 May 2015 13:16 UTC

**ESP, CZYLI JAK WYJŚĆ Z ZAKRĘTU
W ROZWOJU FIRMY**

Białystok 2015

Redakcja naukowa
Michał Skarzyński

Autorzy

Andrzej Klimczuk: rozdziały: 1., 2.

Michał Skarzyński: rozdział: 3.

Copyright © by Narodowe Forum Doradztwa Kariery

Białystok 2015

www.nfdk.pl

ISBN 978-83-941065-2-2

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

WPROWADZENIE.....	5
ROZDZIAŁ 1. OUTPLACEMENT W WARUNKACH WZROSTU RYZYKA I ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI	11
1.1. Zapobieganie negatywnym efektom redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach	11
1.2. Ochrona kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w ramach outplacementu	15
1.3. Elastyczne formy zatrudnienia jako forma ochrony kluczowych zasobów firmy	18
1.4. Kryteria zwolnień pracowników przez organizacje	22
1.5. Wybór narzędzi outplacementu przez przedsiębiorców	28
1.6. Korzyści firmy ze stosowania outplacementu.....	31
1.7. Czynniki utrudniające wdrażanie outplacementu w firmach	47
1.8. Bariery w rozwoju outplacementu z punktu widzenia organizacji.....	50
1.9. Potrzeby organizacji i potencjał ich otoczenia w zakresie outplacementu	52
ROZDZIAŁ 2. OUTPLACEMENT W PODLASKICH FIRMACH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH	55
2.1. Metodologia badań.....	55
2.2. Pojęcie outplacementu	58
2.3. Formy outplacementu	60
2.4. Opinie na temat korzyści z wdrażania outplacementu.....	62
2.5. Opinie na temat barier wdrażania outplacementu	66
2.6. Czynniki skuteczności działań outplacementowych	72
2.7. Ocena działań diagnostycznych i doradczych w zakresie kompetencji w firmie.....	72
2.8. Ocena działań restrukturyzacyjnych z uwzględnieniem bilansu kompetencji w firmie.....	77
2.9. Ocena działań szkoleniowych w kontekście nowych celów firmy	82

ROZDZIAŁ 3. ESP_FIRMA JAKO MODEL WSPARCIA ORGANIZACJI NA ZAKRĘCIE	89
3.1. Model EWALUACJI kompetencji w firmie	93
3.1.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania	96
3.1.2. Warsztat pracy DORADCY KOMPETENCJI	109
3.1.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla doradców	153
3.2. Model STRATEGII adaptacyjnej firmy	156
3.2.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania	159
3.2.2. Warsztat pracy KOORDYNATORA OCENY	167
3.2.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla koordynatorów	208
3.3. Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy	211
3.3.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania	213
3.3.2. Warsztat pracy TRENERA INTERMENTORINGU	219
3.3.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla trenerów	226
BIBLIOGRAFIA	229
SPIS NARZĘDZI	233
SPIS TABEL	233
SPIS WYKRESÓW	235

WPROWADZENIE

Publikacja ta stanowi podsumowanie doświadczeń z projektu badawczo-wdrożeniowego „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu”, realizowanego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, poddziałania 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. 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. Tak sformułowany cel ogólny projektu został pozytywnie zweryfikowany w pierwszym etapie jego realizacji, w trakcie badań oraz konsultacji z partnerami ponadnarodowymi, co dało argumenty do przeprowadzenia eksperymentu na poziomie metod pracy specjalistów rynku pracy w zakresie outplacementu oraz systemów zarządzania firmą w dwóch obszarach interwencji:

- Outplacement dla FIRMY w modelu trzech kroków ESP_Firma na poziomie zarządzania zmianą w oparciu o ewaluację zasobów firmy (E), strategiczne planowanie w oparciu o tę ocenę (S), a następnie wsparcie nowych kwalifikacji na rzecz nowej strategii (P) w modernizowanym przedsiębiorstwie.
- Outplacement dla PRACOWNIKA w modelu trzech kroków ESP_Pracownik na poziomie wsparcia reorientacji, zatrudnienia zwalnianego pracownika modernizowanej firmy w oparciu o bilans kompetencji (E), planowanie działań (S) oraz wsparcie nowych kompetencji dla przyjętego planu (P).

Publikacja ta stanowi kompendium wiedzy dla przyszłych użytkowników innowacyjnego modelu outplacementu opracowanego i testowanego w trzyletnim projekcie na potrzeby FIRM i organizacji przechodzących procesy restrukturyzacyjne. W wyniku badań określono i potwier-

dzono trzy typy barier w dwóch obszarach interwencji, a tym samym – konieczność zastosowania trzech etapów interwencji (ESP):

- Instrumenty ewaluacyjne (E): diagnostyczno-doradcze, związane z oceną (bilansem) zasobów firmy oraz kompetencji pracownika w obliczy zmiany.
- Instrumenty strategiczne (S): planistyczne i psychologiczne, związane z planowaniem kierunków i działań w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby firmy i pracownika.
- Instrumenty przyspieszające (P): szkoleniowe (innowacyjne metody szybkiego uczenia się) wspierające strategię i plan działania, opracowane w drugim kroku zmiany w działalności firmy i aktywności zawodowej pracownika.

Liderem projektu było Narodowe Forum Doradztwa Kariery realizujące badania i przeprowadzające eksperyment społeczny wraz z partnerami ponadnarodowymi: *Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ)* z Portugalii, *Accelerated Learning Systems Ltd. (ALS)* z Wielkiej Brytanii, i partnerami krajowymi: *Izbą Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku* oraz *Open Education Group Sp. z o.o.*

Publikacja prezentuje rezultaty prac badawczych, testujących i wdrożeniowych w obszarze nowych narzędzi oraz metod prowadzenia działań outplacementowych w organizacji, które składają się na innowacyjny model „ESP_Firma” oraz opisuje wypracowane rozwiązania wspierające firmy przechodzące proces restrukturyzacji wymuszony kryzysem gospodarczym. Propozycje te – rozwiązania gotowe do wdrożenia w praktykę – powstały w oparciu o trzyletnią wymianę doświadczeń z partnerami zagranicznymi oraz krajowymi. Przedstawiamy tu efekty tej współpracy zapoczątkowane wnikliwymi badaniami, wsparte testem oraz zarekomendowane do dalszego wdrożenia na podstawie szczegółowej ewaluacji wypracowanych rozwiązań i opinii ekspertów krajowych i członków Regionalnej Sieci Tematycznej przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego oraz Podkomitecie Monitorującym Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Publikacja składa się z trzech rozdziałów, z których pierwszy prezentuje problematykę outplacementu w kontekście firmy lub organizacji przechodzącej procesy restrukturyzacyjne i jest podsumowaniem badań dokumentów zastanych i praktyk w tej dziedzinie. Dane zaprezentowane w tym rozdziale wprowadzają w kluczowy kontekst projektu, jakim jest zachowanie, a nawet wykorzystanie kluczowego kapitału organizacji

przechodzącej procesy restrukturyzacyjne w obliczu zmiany gospodarczej. Kapitałem tym są kompetencje pracowników.

Rozdział drugi to podsumowanie badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu, w zakresie proponowanego modelu działań outplacementowych opartego na trzech kluczowych czynnikach efektywności działań restrukturyzacyjnych wpływających z potencjału kompetencyjnego organizacji, jakimi są: działania doradcze i diagnostyczne związane z oceną kompetencji posiadanych przez organizacje; działania restrukturyzacyjne i planistyczne odpowiadające na wyzwania gospodarcze i rynkowe, opracowane na podstawie wyników bilansu kompetencji; oraz działania szkoleniowe przygotowujące organizację do zaplanowanej zmiany, uwzględniające luki kompetencyjne i potencjał edukacyjny pracowników w zakresie nowych produktów i usług organizacji. Rozdział ten przedstawia opinie starannie dobranych respondentów na temat zaproponowanej logiki trzyetapowej interwencji outplacementowej oraz wskazuje argumenty do przeprowadzenia dalszych opracowań, eksperymentów i wdrożeń zaplanowanych w projekcie.

Rozdział trzeci prezentuje efekty tego pilotażu – model outplacementu testowany z udziałem podlaskich firm, realizujący założenia wypracowane w ramach powyższych badań i współpracy ponadnarodowej. W rozdziale tym zaprezentowano ogólny kontekst oraz inspiracje leżące u podstaw wypracowanych innowacji, a także bardziej szczegółowo – trzy pakiety narzędzi outplacementowych kierowanych do trzech różnych użytkowników modelu, co ukazuje jego interdyscyplinarny charakter oraz komplementarność zaproponowanego wsparcia. Narzędzia te opisano zgodnie ze standardem opisu produktu finalnego dla projektów innowacyjnych realizowanych w ramach PO KL, co ułatwi przyszłemu użytkownikowi tych rozwiązań porównanie tej propozycji z innymi produktami finalnymi wypracowanymi w Polsce w tym obszarze problemowym. Opisy produktów finalnych, czyli zaproponowanych pakietów innowacyjnych narzędzi, przedstawiono zgodnie z logiką modelowej interwencji, która stanowi o wartości wypracowanej innowacji – począwszy od działań diagnostycznych dotyczących bilansowania kompetencji dostępnych w firmie na początku procesu restrukturyzacyjnego, poprzez działania o charakterze strategicznym i planistycznym odnoszące dostępne w organizacji kompetencje do nowych wyzwań rynkowych związanych ze zmianą gospodarczą, w szczególności z kryzysem, po działania szkoleniowe uwzględniające zdiagnozowaną lukę kompetencyjną oraz kapitał edukacyjny firmy umożliwiający wewnętrzne

uczenie się organizacji pokonującej samodzielnie i skutecznie zakręt w swoim rozwoju. W ujęciu takim niniejsza publikacja przeznaczona jest dla trzech grup użytkowników zaproponowanych innowacji, stanowiących nietypowy (innowacyjny) zespół modernizacyjny w firmie:

- 1) 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.
- 2) 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*.
- 3) 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 kryzy-

sie, 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 – różnorodnych 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 w rozdziale trzecim, prezentującym model, znajdzie także informacje na temat przybliżonych kosztów czy działań niezbędnych do zastosowania zaproponowanych innowacji.

Na każdym etapie modelu przedstawiono rekomendacje wdrożeniowe i wnioski płynące z przeprowadzonych w projekcie badań, eksperymentów i konsultacji z uczestnikami testu oraz potencjalnymi odbiorcami nowych rozwiązań. Rekomendacje te kierowane są do trzech rodzajów specjalistów mogących wspierać proces restrukturyzacyjny w firmie – stanowiących *nowy filar* wsparcia firm w zakresie zrozumienia potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstw oraz *rozwoju kompetencji w regionie*. Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie pomocna w wyborze najlepszych rozwiązań i sposobów wdrożenia wypracowanej innowacji i pozwoli uniknąć błędów lub wysiłku wyważania otwartych drzwi tam, gdzie możemy dzielić się swoim doświadczeniem oraz dobrą praktyką z udziału w tym wyjątkowym eksperymencie.

Michał Skarzyński

ROZDZIAŁ 1.

OUTPLACEMENT W WARUNKACH WZROSTU RYZYKA I ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI

1.1. Zapobieganie negatywnym efektom redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że choć racjonalizacja zatrudnienia w formie zwolnień jest postrzegana za najskuteczniejszą metodę ograniczenia nadwyżki zatrudnienia, a co za tym idzie, dostosowania organizacji do otoczenia, to jednak jest to podejście świadczące o zarządzaniu nastawionym na osiągnięcie celów krótkoterminowych. W dłuższym okresie zwolnienia mogą pozbawić organizację szans na rozwój i doprowadzić do utraty konkurencyjności.

Wymuszona redukcja zatrudnienia może prowadzić do ujawnienia się szeregu niepożądanych zjawisk. Wyróżnić tu można¹: (1) zmniejszenie aktywności pracowników i nieosiągnięcie oczekiwanych wyników pracy, a w konsekwencji – spadek ich przydatności dla firmy; (2) dążenie części pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom; oraz (3) ponowne dostrzeżenie nadwyżki zatrudnienia pod względem liczebności personelu, jego kwalifikacji, czasu pracy i innych cech, co prowadzi do podjęcia kolejnej redukcji zatrudnienia.

Perspektywa planowanych zwolnień może też zwiększać ryzyko wystąpienia działań sabotażowych lub podejmowania przez pracowników zatrudnienia u konkurencji. W szczególności dotyczy to osób, które, choć zostały zwolnione lub złożyły wypowiedzenie, to nie zostały zwolnione z obowiązku świadczenia pracy, np. w postaci rezygnacji z ich pojawiania się w miejscu pracy lub wysłania ich na urlop w trybie na-

¹ Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 117.

tychmiastowym². Z drugiej strony jednak zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy bywa odbierane przez zwalnianych jako osobista zniewaga i może prowadzić do aktów donosicielstwa, np. powiadamiania organizacji zarządzających prawami autorskimi o wykorzystaniu przez pracodawcę nielegalnego oprogramowania³.

Realizacja programów outplacementu wpisuje się w szereg zaleceń dla przedsiębiorców, które dotyczą złagodzenia negatywnych skutków zwolnień. Zwraca się chociażby uwagę na to, by w przypadku zwolnień z powodu niezadowolających rezultatów pracy analizować czynniki mające wpływ na organizację i przebieg pracy⁴. W przypadku nadwyżek pewnych typów kategorii zatrudnionych należy zaś analizować, czy sytuacja taka ma charakter przejściowy, czy też wynika z trwałych procesów. Zauważa się też, że przedsiębiorstwo powinno dokonać analizy reakcji psychologicznych zwalnianych pracowników. Zasadne jest uwzględnianie tendencji pracowników do traktowania stanowiska pracy w perspektywie długookresowej – wokół niego określają bowiem swoje cele i plany życiowe. Zwolnienie może zatem wymuszać np. podjęcie migracji zarobkowej oraz wzbudzać negatywne odczucia, jak poczucie wykluczenia – i faktyczne wykluczenie ze społeczności, utratę wartości, smutek i inne. Zaleca się, by przedsiębiorstwo, realizując zwolnienia, dążyło do poprawy wizerunku, wzrostu efektywności oraz nie dopuszczało do poczucia lęku o zatrudnienie wśród pozostających w firmie pracowników.

D. Lewicka sformułowała pięć zasad redukcji zatrudnienia, których kluczowym elementem jest także outplacement⁵. Są to: (1) precyzyjne planowanie i prognozowanie zapotrzebowania na pracowników; (2) tworzenie sprawiedliwych, zrozumiałych i czytelnych procedur dyscyplinarnych; (3) minimalizowanie przymusowych odejść z pracy przez zastosowanie metod zapobiegawczych; (4) szkolenie menedżerów w zakresie kierowania podwładnymi i ich motywowania, negocjowania standardów wykonania, prowadzenia rozmów naprawczych, stawiania celów i przeprowadzania rozmów końcowych ze zwalnianymi pracownikami

² J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa, 2007, s. 267.

³ P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009, s. 393.

⁴ Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 117.

⁵ *Ibidem*, s. 117-118.

z poszanowaniem ich godności i wkładu w rozwój organizacji; oraz (5) wprowadzanie programów doradztwa i zwolnień monitorowanych.

uwadze ze względu na negatywne efekty redukcji zatrudnienia J. Sutherland i D. Canwell zalecają, by planując ją, uwzględniać przynajmniej cztery kwestie⁶, mianowicie: (1) skutki prawne zwolnień grupowych; (2) skutki dla organizacji z powodu straty kluczowych pracowników na rzecz konkurencji; (3) w jaki sposób zostanie zakomunikowany zamiar zwolnień; (4) jakie, oprócz zwolnień grupowych, są możliwe rozwiązania alternatywne, np. przeszkolenie pracowników i ponowne ich zatrudnienie. Dla porównania według M. Sidor-Rządkowskiej przeciwdziałanie negatywnym skutkom redukcji powinno obejmować: (1) prowadzenie otwartej polityki komunikacyjnej; (2) opracowanie jednoznacznych kryteriów wyboru osób przeznaczonych do redukcji; (3) niezwłoczne poinformowanie wszystkich pracowników o podjętych decyzjach; (4) dbałość o odpowiednią formę rozstania; (5) zerwanie z przekonaniem, że dla pozostających w firmie fakt, że nadal mają pracę, jest wystarczającym środkiem motywującym do największych wysiłków⁷.

A. Downs proponuje uwzględnianie przez przedsiębiorców przynajmniej czterech zasad, które mają zwiększyć skuteczność redukcji zatrudnienia i ukazać stosowanie kompromisowego stylu zarządzania⁸. Po pierwsze, należy przeanalizować, czy problemem jest faktycznie nadmierne zatrudnienie, czy też zbyt małe zyski. Jeśli przychody są ograniczone, to zwolnienia mogą jedynie pogorszyć sytuację, bo ograniczają dostęp do kompetencji pracowników; jeśli jednak problem leży w nadwyżce zatrudnienia, to jego ograniczenie powinno być realizowane jako strategia dotycząca procesów w całej organizacji i jej otoczeniu, a nie jedynie w sprawach personalnych. Po drugie, istotne jest stworzenie wizji przedsiębiorstwa po zakończeniu redukcji zatrudnienia, w szczególności tego, jakie będzie posiadać cele i jakiego personelu będzie potrzebować. Po trzecie, powinno się okazywać szacunek zwalnianym pracownikom, dzielić się z nimi informacjami, unikać wywoływania obaw wśród osób pozostających w firmie oraz potencjalnego ryzyka dobrowolnych rezygnacji z pracy pracowników o istotnych kom-

⁶ Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 164.

⁷ Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 74-77.

⁸ A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

petencjach. Po czwarte, zwolnienia powinny odbywać się zgodnie z prawem, uwzględniać przepisy dotyczące dyskryminacji ze względu na wiek czy niepełnosprawność oraz możliwość przekwalifikowania i przeszkalanania.

Znacznie szerszą, zawierającą więcej okoliczności, listę zaleceń sformułowali K. Schwan i K.G. Seipel⁹. Zdaniem tych badaczy redukcję kadr powinny poprzedzić analizy w zakresie: (1) powodów zmniejszenia zatrudnienia, jego przypuszczalnego okresu trwania; (2) kosztów i czasu ponownego zatrudnienia; (3) rozmiaru – sposobu, zakresu i struktury; (4) kosztów – wpływu redukcji na strukturę kosztów; (5) skutków dla wizerunku firmy i regionu; (6) mobilności pracowników; oraz (7) uzasadnienia dla pracowników i otoczenia społecznego. Ponadto proponują sformułowanie przez przedsiębiorcę zainteresowanego przeprowadzeniem redukcji zatrudnienia odpowiedzi na trzynaście następujących pytań¹⁰:

- 1) Czy rozwiązanie z pracownikiem umowy o pracę staje się koniecznością?
- 2) Czy wszystkie możliwości zostały wyczerpane, czy jest jakaś alternatywa?
- 3) Czy można znaleźć zrozumiałe powody rozwiązania stosunku pracy?
- 4) Czy pracownik znajduje się w położeniu umożliwiającym znalezienie zatrudnienia?
- 5) Czy pracownik ma możliwość znaleźć nowe stanowisko pracy w tym samym zakładzie?
- 6) Czy są inne przedsiębiorstwa, które można rekomendować pracownikowi?
- 7) Jakiej pomocy można udzielić pracownikowi?
- 8) Czy jest w przedsiębiorstwie ktoś, kto mógłby udzielić właściwej pomocy?
- 9) Czy należy się liczyć z problemami natury emocjonalnej, jeśli tak, to jak można je obejść?
- 10) Jakie osobliwości (dotyczące zachowania pracownika) należy brać pod uwagę?
- 11) Jak długo będzie trwać rozwiązywanie stosunku pracy z pracownikiem?

⁹ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 238.

¹⁰ *Ibidem*, s. 241-424.

12) Jakich reakcji należy oczekiwać wewnątrz i na zewnątrz zakładu?

13) Czy rada zakładowa, publikatory lub organizacje zakładowe spoza zakładu pracy stwarzają trudności?

Przeгляд organizacji i jej otoczenia pod wszystkimi wymienionymi względami pozwala na dostrzeżenie racjonalnych przesłanek zwolnień, ich barier, możliwych negatywnych skutków oraz podjęcia poszukiwań alternatywnych rozwiązań. Uzyskane odpowiedzi i wnioski pozwolą na określenie środków koniecznych do przeprowadzenia redukcji zatrudnienia i uwzględniania w jego ramach procesu outplacementu.

1.2. Ochrona kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w ramach outplacementu

Podjęcie restrukturyzacji zatrudnienia, a w szczególności derekrutacji zewnętrznej, często prowadzi do utraty zdolności firm do ich odbudowy i dalszego rozwoju. Zmiany, które miały zniwelować lub całkowicie usunąć bariery do utrzymania się na rynku lub poprawić pozycję przedsiębiorstwa, okazują się niekiedy być kolejną, nieprzewidzianą wcześniej przeszkodą do pokonania. A. Downs wskazuje, że redukcja zatrudnienia często wiąże się z decyzjami prowadzącymi do ograniczenia ryzyka wystąpienia spraw sądowych wnoszonych przez zwalnianych pracowników, a jednocześnie – z całkowitym pominięciem ochrony morale pozostających w firmie pracowników oraz kapitału intelektualnego organizacji¹¹. Outplacement może służyć do ograniczenia skali tych negatywnych dla przedsiębiorstw procesów.

Najogólniej uznaje się, że kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy odzwierciedlający lukę pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy. M. Porada-Rochoń twierdzi, że kluczowym problemem współczesnych przedsiębiorstw są systemy zarządzania kapitałem intelektualnym i ich doskonalenie¹². Jednocześnie sprawność tych systemów oddziałuje na podnoszenie konkurencyjności firm poprzez wykorzystanie przynajmniej pięciu czynników: (1) zewnętrznej świadomości informacji, czyli wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa; (2) zewnętrznej dystrybucji wiedzy, czyli udostępniania jej i czerpania korzyści z jej modyfikowania; (3) koncentracji na rdzeniu działalności, czyli weryfikacji, w jakim stop-

¹¹ A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, op. cit., s. 24.

¹² M. Porada-Rochoń, *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009, s. 43-61.

niu firma rozwija zadania i procesy stanowiące jej kluczową działalność oraz czy jej działy i pracownicy utożsamiają się z jej strategią; (4) procesów innowacyjnych, czyli tworzenia i wdrażania nowych technologii, metod organizacji pracy, zachowań i wartości; oraz (5) kultury organizacji, czyli norm, wartości, zwyczajów, zachowań i celów utrwalonych w danym zespole ludzi. Szczegółowa analiza właściwości każdej z tych cech powinna być regularnie prowadzona przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem.

Niekiedy pojęcie kapitału intelektualnego jest stosowane zamiennie z pojęciem kapitału ludzkiego, w dowód uznania go za najbardziej istotny aktyw firmy. Przyjmuje się też, że kapitał ludzki obok kapitału relacji zewnętrznych i kapitału strukturalnego stanowi część szerszego kapitału intelektualnego¹³. Ponadto kapitał ludzki jest pojęciem zbliżonym do kompetencji, ale szerszym od nich – dotyczy bowiem nie tylko cech jednostek, ale także całych organizacji i szerszych zbiorowości¹⁴. Za istotny należy uznać fakt, że elementy tego kapitału są zawsze unikalne i trudne do naśladowania przez konkurencję – stanowią zatem o obecnej lub potencjalnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw.

Zarządzanie kompetencjami uznawane jest za jedno z podejść w ramach zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵. Dotyczy zagwarantowania organizacji odpowiednich zasobów kompetencji na rzecz osiągania jej strategicznych celów. Pod pojęciem kompetencji można za A. Poczrowskim rozumieć cechy szersze niż kwalifikacje, „obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar”¹⁶. W warstwie widocznej tworzą je wiedza i umiejętności, w niewidocznej zaś – motywy, cechy, wartości i postawy¹⁷. Można je również dzielić na: podstawowe – zasadnicze dla danego stanowiska pracy, ale nieodróż-

¹³ H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 94-98.

¹⁴ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2006, s. 41; H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, *op. cit.*, s. 110-118.

¹⁵ H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, *op. cit.*, s. 81-83.

¹⁶ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, *op. cit.*, s. 117.

¹⁷ *Ibidem*, s. 118.

niające efektywnego pracownika od innych, jak wiedza i umiejętności; oraz kompetencje wyróżniające, czyli postawy, motywy i wartości. Inna typologia zakłada podział kompetencji na związane z procesem myślenia (np. analizowanie, uczenie się), odczuwania (np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne) oraz działania (np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięć)¹⁸.

Warto w tym miejscu zauważyć, że powyższe podziały kompetencji zbliżone są do szerszej typologii rodzajów inteligencji zaproponowanej przez C. Handy'ego¹⁹. Zwraca się przez to uwagę na fakt, że każdy człowiek ma jakieś wrodzone umiejętności, które rozwija szybciej, ale może też mieć inne, ważne na kolejnych etapach życia i kariery zawodowej. Do tego poszczególne typy inteligencji nie muszą być wzajemnie od siebie zależne. Wyróżnia się jedenaście form inteligencji: (1) faktualną – dotyczącą ogólnej, encyklopedycznej zdolności poznawczej; (2) analityczną – zdolność rozumowania i tworzenia pojęć; (3) numeryczną – łatwość operowania liczbami; (4) lingwistyczną – łatwość posługiwania się językiem własnym i obcymi i przyswajania ich; (5) przestrzenną – zdolność widzenia we wszystkich zjawiskach wzoru; (6) sportową – sprawności psychofizycznej i koordynacji ruchowej; (7) intuicyjną – wyczuwania i widzenia tego, co nie jest bezpośrednio zauważalne; (8) emocjonalną – samoświadomość, samokontrola, wytrwałość, żarliwość i samomotywacja; (9) praktyczną – jest to określana też zdrowym rozsądkiem zdolność podejmowania decyzji odpowiednich do zaistniałych okoliczności; (10) interpersonalną – działania z innymi i przez innych; (11) muzyczną – rozpoznawania rytmu, układania piosenek, gry na instrumentach. Trzy pierwsze typy inteligencji są najczęściej uwzględniane w tradycyjnych testach i egzaminach szkolnych, a niekoniecznie mają zastosowanie w różnych rolach społecznych i zawodowych.

Outplacement według M. Juchnowicz odbywa się w kontekście współdziałania indywidualnego profilu kompetencji pracownika i dynamicznego profilu danej organizacji²⁰. Z jednej strony zauważa się dążenie do sukcesu w karierze zawodowej, z drugiej – do sukcesu gospodarczego. Maksymalnemu wykorzystaniu potencjału obu podmiotów ma służyć efektywne zarządzanie nim w procesie zmiany. Wskaźnikiem

¹⁸ *Ibidem*, s. 119.

¹⁹ C. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 169-171.

²⁰ Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 173.

sukcesu w pierwszym przypadku ma być wzrost zatrudnialności pracownika (*employability*), w drugim zaś – rozwój i stworzenie wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy. Przetarg społeczny między pracodawcą i pracownikiem dotyczy zatem kompetencji i gotowości do ich wykorzystania także podczas programów outplacementu. Zwolnienie monitorowane ma prowadzić do „budowania innej świadomości sytuacji zatrudnienia i dojrzałego rozumienia wzajemnej odpowiedzialności i pracowników, i przedsiębiorców”, a celem strategicznym ma być „podniesienie wartości kapitału ludzkiego, a tym samym wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze ekonomicznym i społecznym”²¹. Innymi słowy efektem outplacementu ma być kształtowanie przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

1.3. Elastyczne formy zatrudnienia jako forma ochrony kluczowych zasobów firmy

Przykładem utraty przez przedsiębiorstwa istotnych zasobów kapitału ludzkiego może być zwalnianie starszych pracowników lub kierowanie ich na wcześniejsze i zwykłe emerytury. Z perspektywy polskich przedsiębiorców oferowany przez państwo system świadczeń przedemerytalnych zachęca do odsunięcia starszych pracowników na wcześniejsze emerytury, a przez to do zmniejszenia wysokości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa w związku z ich zwalnianiem²².

Tymczasem, jak zauważa A. Nalepka, restrukturyzacja zatrudnienia, jeśli już wymaga takich działań, to nie powinna być podejmowana drogą działań radykalnych, lecz złagodzonych, ewolucyjnych²³. Ponadto powinno się uwzględniać tworzenie warunków sprzyjających przekazywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczeń nabytych przez zwalnianych fachowców młodszym pracownikom i uczniom – w przeciwnym wypadku zachodzi marnotrawstwo potencjału pracy. Okazuje się, że w warunkach starzenia się społeczeństwa w niektórych sektorach gospodarki oraz w pewnych formach zatrudnienia i organizacji czasu pracy zasadne jest dalsze zatrudnianie starszych pracowników²⁴. Przede wszystkim są

²¹ *Ibidem*, s. 192.

²² A. Rzońca, W. Wojciechowski, *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008, s. 17.

²³ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1999, s. 78-79.

²⁴ A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012, s. 100.

oni bardziej aktywni przy czynnościach koncepcyjnych, lojalni, punktualni, rzetelni i mniej mobilni niż młodszy pracownicy, wobec czego jest mniejsze ryzyko, że dobrowolnie zrezygnują z pracy. Zaleca się też, by wykonywali m.in. pracę w niepełnym wymiarze czasu, na podstawie umów terminowych, na wezwanie, w domu oraz telepracę. Ponadto z międzynarodowych analiz wynika, że starsi pracownicy stanowią istotną część struktury zatrudnienia w rolnictwie i sektorze spożywczym, a ich zatrudnienie rośnie w sektorach związanych z ochroną zdrowia, usługami, edukacją, pracą socjalną i rynkiem nieruchomości²⁵. Występują też tendencje do ich elastycznego zatrudniania i stosowania stopniowych emerytur, czyli jednoczesnego wykonywania pracy, pobierania świadczeń emerytalnych i opłacania składek emerytalnych.

Outplacement jest zalecany w odniesieniu do kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę także w małych i średnich przedsiębiorstwach²⁶. W tym miejscu należy jedynie zwrócić uwagę na to, że praktyki ukierunkowane na utrzymanie zasobów kapitału ludzkiego starszych pracowników są określane jako zarządzanie wiekiem. Ich stosowanie ma na celu nie tylko dostosowanie stanowisk pracy do wymogów i możliwości poszczególnych grup wiekowych obecnych w organizacji, lecz także usprawnienie przekazywania wiedzy i umiejętności między starszymi i młodszymi pracownikami.

Powyższe przykłady wskazują na to, jak istotne znaczenie dla zachowania kompetencji kluczowych przedsiębiorstw ma podnoszenie elastyczności zatrudnienia pracowników. Zakłada się, że zapobieganiu utracie kompetencji i zasobów kapitału ludzkiego ma służyć strategiczna redukcja kosztów zatrudnienia i zwiększenie elastyczności organizacji w dostosowywaniu się do jej zmiennego poziomu aktywności²⁷. Są to w szczególności kroki zmierzające do zmniejszania liczby pracowników zatrudnionych na stałe, pozostawiania stanowisk kluczowych, korzystania z pracowników peryferyjnych, zlecania pewnych zadań innym firmom, a następnie tworzenia struktur organizacji wirtualnych opartych w większej mierze na szerokim zastosowaniu nowych technologii infor-

²⁵ K. Kinsella, *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009, s. 108-110.

²⁶ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 70, 87.

²⁷ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 423.

matycznych i telekomunikacyjnych, gdzie duża część pracowników pracuje w domu oraz poświęca więcej czasu klientom²⁸.

Outplacement może być rozumiany jako doraźna, lecz mniej dokładna dla pracowników niż inne typy zwolnień metoda dostosowywania organizacji do elastycznego modelu zatrudnienia obejmującego docelowo podział pracowników przedsiębiorstwa na trzy grupy²⁹. Są to: (1) trzon, rdzeń załogi (*core group*), czyli pracownicy o najwyższych kwalifikacjach, dobrze opłacani, zatrudnieni na stałe w pełnym wymiarze czasu pracy; (2) pracownicy peryferyjni (*peripheral group*), którzy stosunkowo łatwo mogą zostać zastąpieni przez innych i wykonujący mniej istotne prace, gorzej opłacani, pracujący w niepełnym wymiarze godzin pracy, o mniej stałych związkach z pracodawcą; oraz (3) pracownicy bez umowy o pracę, pracujący na własny rachunek (*biznesing*; układ *business to business*³⁰) i wykonujący zlecenia firmy lub zatrudnieni przez inne firmy pracujące na rzecz przedsiębiorstwa w ramach *outsourcingu*.

Te ostatnie funkcje mogą pełnić też „wolni strzelcy” (*freelancerzy*), pracownicy udostępniani przez agencje pracy tymczasowej na określony czas oraz bezrobotni przyjmowani do pracy w ramach prac interwencyjnych. W konsekwencji takiego rozumowania niekiedy dodatkowo dzieli się pracowników zewnętrznych na trzy grupy³¹, mianowicie: (1) za-

²⁸ W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji zarządzania organizacjami, służących restrukturyzacji. Są to m.in. segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu (*spin off*), przeprojektowywanie procesów organizacyjnych (*reengineering*), wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania (*lean management*), podejmowanie kooperacji zewnętrznej (*outsourcing*), system zapewnienia jakości (*total quality management*), system dostaw „dokładnie na czas” (*just in time*), ustalanie kosztów docelowych (*target costing*), kanban, kaizen, zob. A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 113-147. Działania restrukturyzacyjne związane z redukcją zatrudnienia są określane m.in. jako: *refocusing* – przywracanie kierunku, *delayering* – redukcja liczby poziomów hierarchii organizacyjnej; *declustering* – eliminowanie przyrostów organizacyjnych; *right-sizing* – racjonalizacja skali działalności; *downsizing* – zmniejszenie rozmiarów. Zob. J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005., s. 225.

²⁹ Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 8/1992; [cyt. za:] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 84.

³⁰ Więcej o koncepcji *biznesingu* zob. S. Lipski, *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 10/2001, s. 30-31.

³¹ Z. Antczak, *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002, s. 43.

trudnianych do prac szczególnych, gdy inni pracownicy nie mają odpowiednich kwalifikacji (np. bhp, usprawnianie procesów technologicznych); (2) uzupełniających zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie; są to np. zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie; przerywanej; dorywczej; *temp-system*; oraz (3) zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonania wycinków prac związanych z podstawową działalnością firmy, jak np. praca nakładcza, prace księgowe, serwisowe.

W tym miejscu zasadne jest stwierdzenie, że upowszechnianie wdrażania przybliżonego modelu podziału pracowników w przedsiębiorstwach prowadzi do przemian w stratyfikacji społecznej w skali makro. Konsekwencje te w warunkach coraz szerszego zastosowania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych opisują przede wszystkim koncepcje „netokracji – konsumtariatu” autorstwa A. Barda i J. Söderqvista oraz „klasy kreatywnej – klasy usługowej” w ujęciu R. Floridy³². Oba te ujęcia pozwalają jednak przypuszczać, że profesjonalnie zarządzane organizacje, które skoncentrują swoją uwagę na zatrudnianiu ekspertów, nie muszą się raczej obawiać o utratę kompetencji w przypadku zwalniania pozostałych pracowników. Istotne jest jednak, aby stanowili reklamę tych firm, nawet gdy są już poza nimi. Ponadto podmioty takie muszą się liczyć z dobrowolnymi odejściami pracowników rdzenia załogi w przypadku możliwego pogorszenia się atmosfery pracy po zwolnieniach ich kolegów oraz z chęcią ich przejęcia przez inne organizacje poszukujące specjalistów poprzez stosowanie usług „łowców głów” (*headhunting*; „podkupywanie pracowników”; „kłusownictwo pracownicze”³³).

Co istotne, organizacje, które doskonają swoją strukturę zatrudnienia, nie muszą być motywowane do tego z uwagi na potrzebę restrukturyzacji związanej z problemami finansowymi, ze zmianą profilu produkcji lub obszaru rynku. Programy outplacementowe nakierowane na redukcję niepokoju pracowników, ich osobistą transformację i poprawę wizerunku organizacji mają jeszcze większe znaczenie w sytuacji, gdy organizacje te dokonują zwolnień pracowników, by móc poszukiwać nowych talentów, kompetencji i ukierunkowania na wdrażanie innowacyjnych roz-

³² A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011, s. 238-244.

³³ J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kareira, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 346.

wiązań³⁴. Sytuacja tak uwarunkowanych zwolnień może bowiem znacząco godzić w samoocenę zwalnianych pracowników, bo daje im do zrozumienia, że ich potencjał intelektualny i kreatywny jest niewystarczający. W rezultacie zdarza się, że w krajach wysokorozwiniętych informacja o prowadzonych przez firmę programach outplacementowych jest niekiedy udzielana już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej oraz w formie klauzul w umowach o pracę zawierających obietnicę realizacji usługi outplacementu także w przypadku samodzielnej decyzji o dobrowolnym odejściu z przedsiębiorstwa³⁵.

1.4. Kryteria zwolnień pracowników przez organizacje

Za niezbędne przy omawianiu zagadnienia outplacementu należy uznać przyjrzenie się prawidłowościom w zakresie wyboru osób, które są kierowane do zwolnień z inicjatywy pracodawcy w przypadku wystąpienia nadwyżki zatrudnienia, jak też restrukturyzacji przedsiębiorstwa i racjonalizacji zatrudnienia. Tendencje te mogą służyć za rekomendację co do grup docelowych usług outplacementu.

Jak twierdzi J. Szaban, najczęściej branymi pod uwagę kryteriami zwolnień są: absencja i spóźnienia; zachowanie pracownika – zastrzeżenia co do pracy i ich częstotliwość; liczba kar i niepowodzeń w pracy zawodowej; kwalifikacje; staż pracy w firmie; wiek; oraz płeć³⁶. Cechy te nie zawsze są stosowane w zgodzie z regulacjami prawa pracy, co może prowadzić do jawnej lub niejawnej dyskryminacji niektórych kategorii pracowników. Ponadto współcześnie coraz częściej zauważa się też, że pracodawcy typują pracowników do zwolnień w oparciu o ich aktywność na serwisach społecznościowych nurtu Web 2.0, takich jak np. Facebook. Chodzi tu w szczególności o przypadki negatywnych wypowiedzi o organizacjach, niszczących ich reputację i wizerunek, oraz ujawniania spraw wewnętrznych. Kwestia ta nie jest jeszcze uregulowana prawnie ani wystarczająco dokładnie zbadana, z tego też względu dalej omówione zostaną tylko pozostałe kryteria.

W literaturze przedmiotu zaleca się, by w sytuacjach, gdy zwolnienia okazują się niezbędne, wybór osób przeznaczonych do nich był prowadzony w oparciu o uczciwe i obiektywne kryteria. J. Sutherland

³⁴ M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, *op. cit.*, s. 177-178.

³⁵ *Ibidem*, s. 179.

³⁶ J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej...*, *op. cit.*, s. 335, 345-346.

i D. Canwell zwracają uwagę, aby w przypadku redukcji zatrudnienia pracodawcy przestrzegali procedur selekcji ustalonych z przedstawicielami pracowników, należy też uwzględnić, czy są one jednoznacznie sprecyzowane³⁷. Procedury te mogą obejmować takie czynniki, jak chociażby: długość pracy w danej organizacji; obowiązkowość poszczególnych pracowników; wartość posiadanych umiejętności; doświadczenie; zdolność do pracy; wyniki pracy, liczba dni nieobecności w pracy; oraz rejestr ewentualnych przypadków złamania dyscypliny.

M. Armstrong zaś wskazuje na takie kryteria, jak: staż pracy, wiek, wartość dla firmy oraz możliwość znalezienia pracy w innych firmach³⁸. A. Downs natomiast podkreśla, że redukcja zatrudnienia w szczególności nie powinna opierać się na kryteriach wieku oraz stażu pracy pracowników, lecz na selekcji kompetencji pracowników istotnych dla przedsiębiorstwa³⁹. A.J. Mackiewicz przedstawia bliższą analizę tych kryteriów i proponuje kolejność ich wykorzystania⁴⁰. Za podstawowe uznaje kryterium przydatności pracownika dla firmy, za pomocnicze zaś – długość stażu pracy i kryterium społeczne. Całkowicie neguje stosowanie kryterium wieku. Zgodzić się można zatem, że kryteria wieku i stażu pracy są kontrowersyjne w odniesieniu do regulacji prawa pracy i wątpliwe w odniesieniu do oceny kompetencji pracowników⁴¹. Przegląd wad i zalet podstawowych kryteriów selekcji pracowników do zwolnień został przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia

Kryterium podziału	Zalety	Wady
Kryterium stażu pracy	– Korzystne dla kształtowania poczucia identyfikacji pracownika z firmą. – Zgodność z powszechnym poczuciem sprawiedliwości.	– Powodowanie odejścia pracowników z krótkim stażem pracy, posiadających najbardziej wartościowe kwalifikacje.
Kryterium społeczne	– Objęcie ochroną pracowników, dla których odejście z pracy miałyby najbardziej dramatyczne skutki.	– Stawianie pracodawcy w roli instytucji pomocy społecznej.

³⁷ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 269.

³⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 772.

³⁹ A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, op. cit., s. 25.

⁴⁰ Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010, s. 82-89.

⁴¹ M. Sidor-Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 92-99.

Kryterium podziału	Zalety	Wady
Kryterium efektywnościowe	– Podejście racjonalne, biorące pod uwagę wyłącznie kwestie merytoryczne.	– Zakwestionowanie funkcji rozwojowej systemu ocen; trudności z przeprowadzeniem ocen w przyszłości.

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 98.

Jak wynika z powyższych, kryterium efektywnościowe zwolnień należy uznać zatem za najbardziej racjonalne, choć niepozbawione wad. W literaturze przedmiotu zwraca się ponadto uwagę na fakt, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest dobrym momentem na wprowadzenie systemu ocen pracowniczych, jeśli jeszcze nie był stosowany, lub też usprawnienie istniejącego⁴². W szczególności istotny jest dobór technik oceniania pracowników, które mogą też służyć do selekcji osób wybieranych do przekwalifikowania bądź zwolnień. Są to m.in. takie techniki, jak: ocena opisowa, krytyczne wydarzenia, rangowanie, porównywanie parami, porównywanie ze standardami, listy kontrolne, model 360 stopni, assessment center, zarządzanie przez cele.

W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgody co do tego, jak powinien przebiegać proces racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji i jakie instrumenty powinny zostać wykorzystane. Część badaczy zawęża ją do stosowania mało złożonych, do-
 raźnie konstruowanych programów⁴³. Zakłada się np., że powinna ona obejmować raczej nie zwolnienia grupowe, które są obarczone specjalnym regulacjami prawnymi, lecz programy dobrowolnych odejść lub innych rozwiązań pozwalających na osiągnięcie obniżenia funduszu płac bez napięć społecznych i przy niższych kosztach. Ewentualnie zaleca się podjęcie procedury zwolnienia grupowego obejmującego wszystkich pracowników posiadających uprawnienia do przejścia na emeryturę w zamian za odszkodowania i odprawy. Jako przykład podaje się program dobrowolnych odejść opracowany w Zakładach Chemicznych „Police” SA, który obejmował trzy kategorie pracowników: (1) osoby mogące przejść na emeryturę, które złożyły stosowną deklarację oraz wskazały termin rozwiązania umowy o pracę; (2) osoby mogące przejść na

⁴² J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 197-99.

⁴³ Dorozik L. (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006, s. 96-97.

zasilek przedemerytalny; oraz (3) pozostałe osoby wyrażające chęć rozwiązania umowy o pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

Z drugiej strony część badaczy zakłada, że restrukturyzacja powinna stanowić znacznie bardziej strategiczny proces, uwzględniający plan społeczny dotyczący adaptacji zawodowej zarówno pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, jak i odchodzących z niego⁴⁴. W przypadku pierwszej grupy powinny to być metody, środki i warunki adaptacji, takie jak przegrupowania, przeseregowania i rekonwersja zawodowa. Odchodzący pracownicy powinni zaś otrzymać pomoc w ramach outplacementu. Społeczny plan restrukturyzacji powinien się ponadto składać z czterech planów cząstkowych: potrzeb kadrowych, pozyskiwania i zwolnień pracowników, adaptacji zawodowej oraz szkoleń i przekwalifikowań pracowników⁴⁵. Ich opracowanie powinna poprzedzić diagnoza przedsiębiorstwa, jego zasobów ludzkich i otoczenia. Do tego istotne jest konsultowanie i negocjowanie tych planów z organizacjami przedstawicielskimi pracowników, kadrą kierowniczą, samymi pracownikami oraz organizacjami zewnętrznymi włączonymi w restrukturyzację.

W pierwszym ujęciu zwolnienia stanowią dość arbitralną decyzję pracodawcy, a negocjacje z pracownikami sprowadza się do minimum. W drugim zaś dobór kryteriów zwolnień i konstrukcja programu outplacementu staje się nie tylko dużo bardziej złożonym procesem, lecz także wyraźniej gwarantuje uzyskanie porozumienia społecznego i korzyści przez wszystkie dotknięte skutkami restrukturyzacji podmioty.

Za stosowaniem kryteriów efektywnościowych zwolnień i łączenia ich z programami outplacementowymi przemawiają też negatywne doświadczenia z końca XX wieku. Dotyczy to stosowania najbardziej znanych metod i sposobów redukcji zatrudnienia, jak np. wcześniejsze emerytury i odejścia dobrowolne, zamiast projektowania bardziej złożonych

⁴⁴ Por. A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, op. cit., s. 185-187; T. Oleksyn, *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 7-8/2000, s. 2-8; B. Jamka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002, s. 23-30; T. Sapeta, *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, [w:] Z. Dach (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 29-43; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 115-116; M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 65-69.

⁴⁵ A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, op. cit., s. 185-186.

i długoterminowych instrumentów kierowania zatrudnieniem. Działania te uznaje się za jeden z najczęściej popełnianych błędów w realizacji restrukturyzacji zatrudnienia⁴⁶. Zalecenia dotyczące zwalniania starszych pracowników stoją bowiem w sprzeczności z uwarunkowaniami demograficznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństwa, w tym ze zmniejszaniem się zasobów siły roboczej.

Zwolnienia oparte na kryteriach wieku i stażu pracy mogą być zatem traktowane jako pozorne działania na rzecz odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw za los młodszych osób na rynku pracy, podczas gdy faktycznie wiążą się z przenoszeniem kosztów restrukturyzacji na byłych pracowników, społeczności lokalne i system zabezpieczenia społecznego. Można zaryzykować twierdzenie, że zwalnianie starszych pracowników stosowane w Polsce powszechnie na początku lat 90. XX wieku doprowadziło do wykształcenia w przypadku wielu przedsiębiorstw ich wizerunku jako nieodpowiedzialnych, źle zarządzanych, stosujących technokratyczne metody podejmowania decyzji, dopuszczających się dyskryminacji ze względu na wiek⁴⁷. W skali makrostrukturalnej podwyższyło też koszty potencjalnego powrotu bezrobotnych na rynek pracy z uwagi na zwiększenie ich wymagań wobec pracodawców⁴⁸. Zaś poprzez wywołanie strukturalnego i długotrwałego bezrobocia doprowadziło do zmniejszenia ochrony zatrudnionych pracowników, wzrostu konkurencji o miejsca pracy, osłabienia pozycji pracowników wobec pracodawców oraz rozszerzania się sfery ubóstwa i nasilania nierówności społecznych⁴⁹. Ponadto wbrew poglądom z lat 90. XX wieku zwalnianie starszych pracowników nie prowadzi do tworzenia nowych miejsc pracy dla młodszych pracowników, natomiast ogranicza pokoleniowy przekaz kompetencji w podmiotach gospodarczych⁵⁰.

⁴⁶ A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, op. cit., s. 189; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., s. 78; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, op. cit., s. 116-117.

⁴⁷ A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białostok*, op. cit., s. 46-47.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 96-97.

⁴⁹ M. Szyłko-Skoczny, *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, [w:] R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne – perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010, s.268-269.

⁵⁰ Por. A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 42; *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011, s. 76-78.

Z badań polskich przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji w latach 1996-2000 wynika, że zwolnienia dotknęły głównie pracowników produkcyjnych oraz zajmujących administracyjnych i biurowych stanowiska, nie kierownicze⁵¹. Wynikało to przede wszystkim ze wzrostu automatyzacji i ograniczenia biurokracji organizacji. Do tego zwolnienia głównie dotyczyły osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz tych po 55. roku życia, które mogły skorzystać z wcześniejszego przejścia na emeryturę. Z drugiej strony zwalniano też osoby do 40. roku życia, jako te, które mogą łatwiej się przekwalifikować i znaleźć inną pracę. Podobne wnioski płyną z badań T. Rachwała nad przedsiębiorstwami restrukturyzowanymi w Polsce południowo-wschodniej⁵². Zauważono wystąpienie trzech faz redukcji zatrudnienia – dwóch o dużym spadku zatrudnienia w latach 1989-1992 i 1998-2001 oraz jednej o względnej stabilizacji lub małym spadku zatrudnienia w latach 1993-1997. Redukcje dotyczyły głównie pracowników stanowisk robotniczych, osób z wykształceniem podstawowym, kobiet oraz starszych pracowników, choć w kilku przedsiębiorstwach państwowych zaobserwowano wzrost średniej wieku i stażu pracy zatrudnionych.

Można zaryzykować twierdzenie, że stosowanie powyższych kryteriów w pewnej mierze znajduje odzwierciedlenie w opisie kategorii osób o szczególnej sytuacji na rynku pracy przedstawionym w przepisach Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁵³. Do kategorii tej w art. 49 zalicza się: osoby do 25. roku życia; osoby powyżej 50. roku życia; bezrobotnych długotrwale pozbawionych zatrudnienia; osoby bez kwalifikacji zawodowych; osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 7. roku życia; oraz osoby niepełnosprawne. W przypadku zwolnień pracowników osoby z tych grup powinny zostać objęte szczególnym wsparciem w ramach programów outplacementowych.

⁵¹ J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 223-24.

⁵² T. Rachwał, *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków, s. 106.

⁵³ Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

1.5. Wybór narzędzi outplacementu przez przedsiębiorców

Nieliczne wyniki badań na temat outplacementu wskazują na bardzo ograniczoną listę działań, które są najczęściej realizowane przez firmy. Z wyników badań przeprowadzonych przez Instytut Zachodni, które miały miejsce w Wielkopolsce, wynika, że w sektorze przetwórstwa przemysłowego w przedsiębiorstwach, które zapewniały zwalnianym pracownikom wsparcie, najczęściej przyjmowało ono formę pomocy w poszukiwaniu ofert pracy. Rzadziej pracodawcy pomagali zwalnianym pracownikom w pisaniu życiorysów i listów motywacyjnych, zapewniali kursy przekwalifikowujące i wsparcie finansowe. Działania mające na celu pomoc były prowadzone przede wszystkim przez delegowanych do tego pracowników firmy⁵⁴. Przedstawiciele przedsiębiorstw budowlanych co prawda najczęściej wskazywali, że nie stosowali outplacementu, jednak te firmy, które stosowały techniki pomocy zwalnianym pracownikom, wymieniały wśród nich także pomoc w poszukiwaniu ofert pracy, a kolejnymi wskazywanymi technikami były: pomoc w pisaniu CV i listów motywacyjnych, pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej, a także wsparcie finansowe. Firmy z sektora związanego z kulturą, rozrywką i sportem wskazały na formę udzielonej pomocy, jaką są odprawy, oraz „świadczoną przez pracodawcę opiekę”. Podobnie firmy z sektora transportu – stosowały pomoc w poszukiwaniu ofert pracy oraz pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej. Generalnie, jak wynika z powyższych przykładów, technikami stosowanymi najrzadziej były spotkania z psychologiem oraz zajęcia aktywizacyjne odbywające się w urzędzie pracy. Natomiast według deklaracji przedstawicieli z publicznych służb zatrudnienia, którzy również zostali poddani badaniom, technikami preferowanymi przez przedsiębiorców były: indywidualne konsultacje z doradcą zawodowym, zajęcia z autoprezentacji oraz pozyskanie dotacji na założenie własnej działalności⁵⁵.

Ponadto badani przedsiębiorcy wśród deklaracji co do tego, jakiego rodzaju techniki pomocy zwalnianym pracownikom byliby skłonni wprowadzić w razie takiej potrzeby, wskazywali na kilka instrumentów. Według przedstawicieli firm sektora budowlanego do najczęściej stosowanych technik pomocy należałyby: pomoc w poszukiwaniu ofert pracy (ta technika jest również najczęściej stosowana w badanych przedsiębiorstwach), pomoc w organizacji kursów przekwalifikowujących, po-

⁵⁴ Cichocki P., Goetz M., *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2011, s. 68.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 77.

moc w założeniu własnej działalności gospodarczej, a także pomoc w pisaniu listów motywacyjnych i CV. Przedstawiciele sektora chemicznego zapytani o potencjalne formy pomocy zwalnianym pracownikom najczęściej wskazywali na poszukiwanie ofert pracy, a także pisanie listów motywacyjnych i CV oraz zajęcia z doradcą zawodowym. Ponad połowa wsparłaby także pracowników poprzez kursy przekwalifikowujące.

Jak wynika z badań na temat znajomości tematyki outplacementu, które zostały przeprowadzone w ramach projektu pt. „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej” w Malborku, wśród rodzajów pomocy, które zaoferowałyby respondenci zwalnianym pracownikom, jako najczęściej wskazywane było doradztwo biznesowe w celu założenia własnej działalności gospodarczej (35,0%)⁵⁶. Co czwarty badany wskazał na zatrudnienie pośrednika pracy, który pomoże znaleźć zatrudnienie zwalnianemu pracownikowi lub grupie pracowników. Na trzecim miejscu znalazło się zatrudnienie doradcy zawodowego, wskazane przez jedną piątą badanych. Zdecydowanie mniej, bo 11,7% respondentów stwierdziło, że dobrym sposobem na wsparcie pracowników mogłoby być sfinansowanie kosztów szkolenia zawodowego umożliwiającego przekwalifikowanie. Tylko 3,3% badanych wskazało na propozycje objęcia innych stanowisk w tym samym zakładzie pracy, a 1,7% respondentów – na informowanie o dostępnych ofertach pracy.

Natomiast w badaniach, jakie zostały przeprowadzone w przez firmę Dyspersja w województwie kujawsko-pomorskim, jako często stosowana forma wsparcia była wskazywana pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego pracodawcy. Takiego wsparcia udzielało, w zależności od wielkości firmy, od przeszło jednej czwartej (26%) do blisko jednej trzeciej (32%) przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego⁵⁷. Na pytanie odpowiadali wyłącznie respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi (wykres 1.).

⁵⁶ Sasin M., *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2006, *op. cit.*, s. 8.

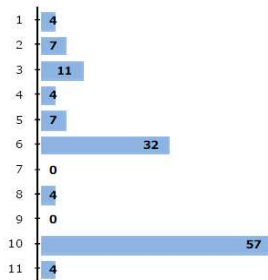
⁵⁷ *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 19.

Jednocześnie wywiady jakościowe przeprowadzone w ramach tego badania z pracodawcami wskazują, że występuje wśród nich przekonanie o relatywnie niewielkiej przydatności wsparcia innego niż znalezienie dla zwalnianego pracownika konkretnej oferty pracy. Firmy zatrudniające co najmniej 250 osób relatywnie często stosowały również odprawy przekraczające wymogi ustawowe. Takie odprawy wypłacało co trzecie (33,0%) spośród dużych przedsiębiorstw, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Warto zaznaczyć, że powyższe wyniki odnoszą się do form wsparcia udzielonych kiedykolwiek, przynajmniej niektórym ze zwalnianych pracowników.

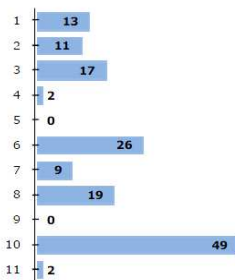
Wykres 1. Rodzaje wsparcia stosowane przez pracodawców udzielających pomocy zwalnianym pracownikom

1. przygotowanie zwalnianych pracowników do poszukiwania pracy
2. ocena predyspozycji zawodowych zwalnianych pracowników
3. wsparcie motywacji zwalnianych pracowników
4. szkolenia podnoszące kwalifikacje zwalnianych pracowników
5. szkolenia przekwalifikowujące zwalnianych pracowników
6. pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu pracodawcy
7. pomoc zwalnianym pracownikom w założeniu własnej firmy
8. odprawa przekraczająca wymagania ustawowe
9. inne
10. nie był stosowany żaden rodzaj wsparcia
11. trudno powiedzieć

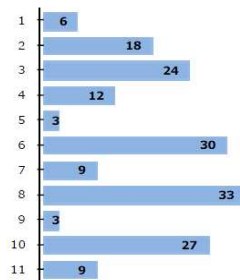
10 do 49 osób [N=28]



50 do 249 osób [N=47]



powyżej 250 osób [N=33]



% wskazań

Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 20.

Z praktyki gospodarczej wynika, że najczęściej programy outplacementowe trwają co najmniej 3 miesiące i obejmują dwa etapy: konsultacje z doradcą zawodowym uzupełnione różnymi testami i ćwiczeniami mającymi na celu diagnozę potencjału i preferencji zawodowych pra-

cownika; oraz wspieranie pracowników w procesie aktywnego poszukiwania pracy poprzez konsultacje telefoniczne i mailowe⁵⁸.

Trzeba mieć na uwadze, że agencje prowadzące outplacement nie służą „załatwianiu” pracy, choć pomoc w wyszukiwaniu ofert staje się ważnym elementem tej usługi⁵⁹. Program outplacementowy, który ma szansę przynieść korzyść uczestnikom, powinien także zawierać rzetelne doradztwo związane z planowaniem dalszej kariery, wygrywaniem ofert, czyli profesjonalnej prezentacji swoich kwalifikacji, docieraniem do decydentów i instytucji pomocnych w poszukiwaniach, negocjowaniem wynagrodzeń. Im wyższe aspiracje karierowe uczestnika, tym bardziej to skomplikowane, tym więcej specyficznych umiejętności wymaga. Dla powodzenia programu ważne jest również nastawienie samego uczestnika – im szybciej zrozumie, że jeśli maksymalnie wykorzysta konkretną pomoc i nie będzie unikał włożenia własnego wysiłku i inicjatywy w poszukiwania, tym lepszą pracę lub inny pomysł na dalszą karierę znajdzie.

1.6. Korzyści firmy ze stosowania outplacementu

Działania outplacementowe przynoszą liczne korzyści, które sprawiają, że przedsiębiorstwa decydują się na ich zastosowanie. W zasadzie można stwierdzić, że pozytywne efekty z realizacji działań outplacementowych osiągają głównie trzy grupy podmiotów: (1) przedsiębiorstwa, w których są wprowadzane; (2) pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy; oraz (3) zwalniani pracownicy. Powyższa kolejność nie jest przypadkowa. Jak wskazuje literatura przedmiotu, działania outplacementowe przede wszystkim dają korzyści firmom i na nie właśnie zwrócona zostanie uwaga w tym rozdziale.

J. Berg-Peer, pokrótce analizując to zagadnienie, wskazuje na następujące korzyści z outplacementu dla przedsiębiorstw: (1) zmniejszenie liczby ewentualnych procesów sądowych; (2) minimalizacja szkód dla wizerunku; (3) redukcja strat wydajności; oraz (4) pomoc działowi personalnemu⁶⁰. Tymczasem K. Schwan i K.G. Seipel wymieniają bardziej

⁵⁸ *Zarządzanie zmianą*, TGC 2009, www.tgc.eu/pliki/zarządzanie_zmiana.pdf [12.08.2012].

⁵⁹ P. Gniazdowski, *Outplacement – troska czy PR?*, Portal Hrstandard.pl, 14.04.2011, <http://hrstandard.pl/2011/04/14/outplacement-troska-czy-pr/> [12.08.2012].

⁶⁰ Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 25-28.

rozbudowaną listę – ośmiu korzyści z wykorzystania zwolnień monitorowanych z perspektywy firm⁶¹. Są to:

- 1) unikanie strat wynikających z zaburzeń związanych ze strategiami zmniejszania zatrudnienia;
- 2) ewentualna redukcja kosztów zwalniania, np. przez unikanie drogiego procesu sądowego;
- 3) kadra kierownicza nie zmienia „taktyki emigracji wewnętrznej” – przesunięć wewnątrzorganizacyjnych pracowników;
- 4) oferta jako taka poprawia wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek personelu;
- 5) relatywna sterowność zaangażowania kadry kierowniczej przez konkurencję;
- 6) uniknięcie problemów związanych z prawem pracy, gdyż przedsiębiorcy i kadra kierownicza, względnie pracownicy – zgadzają się;
- 7) rozpowszechnianie złych opinii w branży nie istnieje lub jest zredukowane, a zatem nowy nabór pracowników staje się łatwiejszy;
- 8) pozytywny wpływ na klimat w przedsiębiorstwie.

Inne korzyści dla pracodawców wyróżnione przez A. Kwiatkiewicz i K. Hernik to: zachowanie dobrej atmosfery w organizacji; zachowanie dobrej opinii o pracodawcy przez odchodzących i pozostających w firmie; okazanie zrozumienia sytuacji i odpowiedzialności za dalsze losy zwalnianych osób; utrzymanie dobrego wizerunku na zewnątrz; uniknięcie kosztów konfliktów i sporów sądowych⁶². Ponadto w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na takie pozytywne efekty dla firm, jak: zainteresowanie lokalnych mediów – bezpłatna reklama firmy jako odpowiedzialnej i przyjaznej otoczeniu; wsparcie ze strony władz lokalnych i otoczenia gospodarczego i zachowanie reputacji; poprawa relacji z przedstawicielami pracowników i związkami zawodowymi; opracowanie procedur na wypadek redukcji zatrudnienia na przyszłość; wzmocnienie wizerunku i wiarygodności organizacji wobec potencjalnych inwestorów i partnerów; ograniczenie kosztów wynikających ze spadku

⁶¹ Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, op. cit., s. 240-241.

⁶² Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 31.

efektywności pracy pozostających pracowników oraz ewentualnych akcji protestacyjnych i przestojów⁶³.

Wśród przytoczonych znajdują się korzyści, które można określić jako bezpośrednio o charakterze formalnym. Wskazać tu można między innymi możliwość otrzymania zwrotu składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od wypłaconych świadczeń szkoleniowych. Ponadto pracodawcy, którzy utworzyli fundusz szkoleniowy, w ramach programu mogą na wniosek pracownika finansować szkolenia ze środków funduszu szkoleniowego. Świadczenia te – o czym zresztą już była mowa w niniejszym raporcie – przyznawane są po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, przez okres nie dłuższy niż 6 miesięcy. W tym czasie, gdy zwolniony pracownik korzysta ze świadczenia szkoleniowego, przysługuje mu pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy. Jest to niewątpliwie korzyść w pierwszej kolejności dla przedsiębiorcy, gdyż ogranicza koszty prowadzenia tych działań. Jednocześnie pracodawca wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął szkolenie, świadczenie szkoleniowe w wysokości równej jego wynagrodzeniu, obliczanemu jak za urlop wypoczynkowy, nie wyższej jednak niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę. Naturalnie większość z powyższych korzyści odnosi się do odpowiednich, opisanych wcześniej uregulowań prawnych, jeśli dane przedsiębiorstwo spełnia kryteria pozwalające mu uzyskać wsparcie w zakresie zwolnień monitorowanych.

Teoria i praktyka zarządzania pokazują, że często cięcie kosztów w firmach oznacza przede wszystkim redukcję zatrudnienia⁶⁴. Jednak kiedy menedżerowie patrzą szerzej i dalej, okazuje się, że koszty takiej decyzji – i te natychmiastowe finansowe, i długofalowe – są bardzo duże. W niektórych przypadkach zdecydowanie lepiej zwrócić się o pomoc do zewnętrznego konsultanta i poszukać oszczędności gdzie indziej – w strukturach, zarządzaniu, modyfikacji produktu. Koszty zwolnień są duże z kilku powodów:

⁶³ Zob. Ledwoń A., *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010, s. 19; W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, s. 162-193.

⁶⁴ K. Krawczyk-Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Portal Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artukul/104/zalety-outplacementu [12.08.2012].

- Przede wszystkim, na mocy Kodeksu pracy osobom zwalnianym często przysługują odprawy sięgające – w przypadku pracowników o najdłuższym stażu pracy – nawet trzymiesięcznego wynagrodzenia. Niektóre firmy, podejmując restrukturyzację, decydują się na zachęcenie pracowników do odejścia przez wypłatę znacznie wyższych sum. Jeśli firma redukuje zatrudnienie ze względów ekonomicznych – wydatek na odprawę może być naprawdę bardzo kłopotliwy.
- Pracodawca nieuchronnie popada w konflikt z pracownikami – im jest ich więcej, im są silniej zorganizowani, tym konflikt może okazać się wyraźniejszy i trzeba będzie się z nim zmierzyć. Na pewno na korzyść menedżerów przemówi tu historia pozytywnych kontaktów z załogą.
- Bardzo poważnym źródłem strat dla firmy są działania sfrustrowanych pracowników. Osoby przeznaczone do zwolnienia nie czują już konieczności bycia lojalnymi, zaczynają wywozić do domu to, co uważają za swoje – począwszy od bazy klientów i innego rodzaju danych oraz tajemnic służbowych, skończywszy na padach i długopisach. Korzystają bez ograniczeń ze wszystkiego, za co firma płaci – telefonu, ksero, drukarki, łączy internetowych. Spędzają czas na plotkach lub szukaniu nowej pracy. Donoszą „odpowiednim instancjom” o m.in. nielegalnym oprogramowaniu, uchybieniach w bhp.
- Niektórzy pracodawcy wykorzystują tu furtkę zwolnienia pracownika z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia. Niestety, jest to broń obosieczna. Osoba, która w piątek się dowiaduje, że ma natychmiast spakować przysłowiowy kartonik, zdać identyfikator, telefon i kluczyki do służbowego auta, bo w poniedziałek nie ma już wstępu do biura, czuje się oszukana i znieważona. Jest postawiona w sposób bardzo gwałtowny wobec rzeczywistości utraty zatrudnienia, zawstydzona i upokorzona. Nie omieszka oczywiście opowiedzieć o tym, jak została potraktowana, wszystkim krewnym i znajomym – a to nie wpłynie pozytywnie na wizerunek firmy.
- Kiedy w firmie psuje się klimat, a wszyscy myślą i rozmawiają tylko o zwolnieniach – drastycznie spada wydajność pracy. Zatrudnieni muszą często poradzić sobie również z nowymi zasadami organizacji pracy, nowymi relacjami, zostają rozbite dotychczasowe zespoły. Dotychczasowi współpracownicy stają się konkurentami do utrzymania stanowiska pracy. Zmianę po-

dejsia do pracy dostrzegają, niestety, również osoby z zewnątrz.

- Zwykle wśród zwalnianych znajdzie się kilka osób, które uważają, że zwolnienie było bezzasadne, i będą chciały dochodzić swoich praw w sądzie. Powództwo takie stosunkowo łatwo złożyć, tym bardziej że dla pracownika jest bezpłatne. Pracodawca musi mieć naprawdę bardzo silne argumenty, aby udowodnić, że zwolnienie konkretnej osoby nie było dyskryminujące i niesprawiedliwe. Nawet jeśli wyrok będzie korzystny dla firmy – zwykle i tak zostanie obciążona wszelkimi kosztami procesowymi – sąd jest pobłażliwy dla tego, kto pracę traci.
- Kiedy w firmie pojawia się informacja, że zbliżają się zwolnienia – najlepsi pracownicy sami zaczynają szukać nowego pracodawcy. Skutkiem tego zostają przede wszystkim ci, którzy słabo oceniają swoje szanse na rynku pracy, ci, którym nie zależy, albo ci, którzy nie mogą ryzykować nawet krótkiego pozostawania bez stałych dochodów.
- Informacje o zwolnieniach nie wpływają też korzystnie na wizerunek firmy – zwłaszcza kiedy zbiega się to z wieściami o kłopotach finansowych. Bezwzględnie należy więc zadbać o przemyślane informowanie na ten temat, o spotkania z mediami i przygotowanie jednolitej informacji. Niedopuszczalne jest mówienie czego innego pracownikom i czego innego mediom. Naiwne byłoby bowiem przekonanie, że osoby zwalniane nie opowiedzą nikomu tego, co usłyszały od swoich kierowników.
- Kontrahenci firmy na pewno zwrócą uwagę na informacje o zwolnieniach – będzie to dla nich sygnał o możliwych kłopotach finansowych – a więc również związanych z wypłacalnością, terminowością itp.
- Należyta dbałość o zwalnianych pracowników, a co za tym idzie – dobra opinia na rynku pracy będzie bardzo istotna, kiedy złe czasy miną i firma będzie chciała znów zatrudniać nowe osoby. To aspekt redukcji zatrudnienia, o którym rzadko kiedy się myśli.

Reasumując: nie warto sięgać do redukcji zatrudnienia od razu – ale najpóźniej jak tylko się da, i to raczej wtedy, kiedy jest ona konsekwencją dobrze przemyślanej restrukturyzacji, niż gdy jest bezpośrednio wymuszona przez widmo bankructwa. W każdym jednak przypadku warto zadbać o zwalnianych pracowników. Jest to nie tylko wyraz społecznej

odpowiedzialności firmy, lecz także przejaw dbałości o jej ekonomiczny interes. Świadomy menedżer to ten, który planuje nie tylko do jutra, nie tylko do następnego miesiąca i roku, ale na następnych 3, 5, 10 lat; wie i widzi, jakie mechanizmy rządzą gospodarką i potrafi je analizować, nie tylko pod kątem wskaźników ujętych w tabelę, lecz także jako funkcjonowanie żywego organizmu. Mało tego – potrafi tę wiedzę i doświadczenie wykorzystać dla dobra firmy, mając równocześnie na względzie ludzi.

Oprócz powyższych wśród bardzo ważnych zalet zastosowania działań outplacementowych zidentyfikować można korzyść, jaką zyskuje firma z poprawy swojego wizerunku. Dotychczas programy outplacementu, czyli zwolnień monitorowanych, były traktowane raczej jako jedno z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi⁶⁵. Nacisk kładziono na złagodzenie reperkusji zwolnień dla pracowników – znalezienie nowej pracy, ewentualnie wcześniejsze podniesienie ich kwalifikacji zawodowych. Obecnie coraz częściej podnosi się również aspekt niwelowania negatywnych skutków wizerunkowych, często będących dla firm konsekwencją zwolnień. Dla osób zajmujących się *public relations* (PR) temat jest na tyle ważny, że to przykład działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mającego na celu wspieranie również działań komunikacyjnych i budowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników, partnerów, inwestorów oraz w środowisku lokalnym.

Niezależnie od stosowanych metod i narzędzi *public relations* komunikat dla ogółu pracowników jest zawsze ten sam: firma znajduje się w momencie restrukturyzacji i bolesnym, acz niezbędnym jej kosztem jest redukcja zatrudnienia. Pracodawca szanuje swoich pracowników i dba o nich, program outplacementu jest tym, co w danej sytuacji może zrobić, aby pomóc osobom zwalnianym. Przekaz ten oddziałuje także na pracowników pozostających w firmie, dając im poczucie, że w przypadku ewentualnego przyszłego zwolnienia nie będą pozostawieni sami sobie.

Sposoby komunikowania zmian bywają różne – zależne od wielkości firmy, stopnia integracji załogi oraz dotychczasowych praktyk w zakresie komunikacji. Główną rolę w programie zawsze powinien odgrywać jednak pracodawca, a wszelkie działania firmy doradczej powinny akcentować jego rolę i wolę pomocy zwalnianym pracownikom. Kolejny przekaz jest więc taki, że konsultanci są wynajętymi ekspertami, działa-

⁶⁵ T. Gawlikowski, *Na oucie*, 13.03.2007, www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html [12.08.2012].

jącymi w konkretnych obszarach na życzenie pracodawcy, realizującymi jego politykę czy strategię.

Warto przy tym zauważyć, że pomimo że outplacement świadczy o firmie pozytywnie, te niezbyt często chcą się nim chwalić publicznie, jeśli nie zajdzie taka potrzeba. Zawsze wiąże się on jednak ze zwolnieniami pracowników, a te z kolei odbierane są bez względu na okoliczności negatywnie. Szczególnym rodzajem programu outplacementu, którym firmy jednak chcą się chwalić, jest outplacement menedżerski. Zwalniany menedżer ma swojego doradcę personalnego, który wspiera go w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, a często także reprezentuje podczas rozmów z potencjalnym pracodawcą. Objęcie jednego lub kilku pracowników takim programem może być dla otoczenia firmy sygnałem, że są to pracownicy szczególnie ważni i cenieni. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach mogą trafić do ważnych dla firmy klientów, inwestorów lub dostawców. W tej sytuacji sposób rozstania się z pracownikiem może mieć bezpośredni wpływ na dalszą współpracę z tymi firmami, a przez to – na los samej firmy, z której zwolniony został pracownik.

Outplacement nigdy nie zmienił swoich celów, sensu stricto praktycznych. Jednak dzięki zwiększeniu się znaczenia, jakie firmy nadają działom *public relations*, obecnie jego walory postrzegane są bardziej interdyscyplinarnie niż do tej pory. Aktualnie programy zwolnień monitorowanych działają na pograniczu społecznej odpowiedzialności biznesu, ochrony wizerunku firmy oraz minimalizowania strat wewnętrznych, takich jak spadek morale i motywacji pracowników nieobjętych procesem zwolnień. Przy prawidłowo przeprowadzanych programach z powodzeniem współpracują ze sobą: specjaliści PR firmy (sposób komunikowania zmian), psycholog (wsparcie emocjonalne, szkolenia), pośrednicy pracy i specjaliści rynku pracy, także z organizacji rządowych lub samorządowych, często też lokalne lub ogólnokrajowe media.

W konsekwencji powyższych następuje odpowiednie ukształtowanie wizerunku pracodawcy odbieranego przez społeczność lokalną jako postępujący etycznie i społecznie odpowiedzialnie. Taki wizerunek będzie procentował w długim terminie: firma nie będzie musiała martwić się o pozyskanie nowych pracowników w sytuacji, gdy będzie ich ponownie potrzebowała⁶⁶. Jasne jest przecież, że „przedsiębiorstwom, które mają opinię organizacji pozbywających się bez skrępowania osób w danym

⁶⁶ A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 31.

momencie niepotrzebnych, coraz trudniej będzie przyciągnąć wartościowych kandydatów do pracy”⁶⁷.

W omawianym kontekście warto zwrócić uwagę na fakt, że proces outplacementu powinien być przeprowadzany zgodnie z pewnymi wcześniej opisanymi założeniami. Bo jak wskazuje A.J. Mackiewicz, w niektórych firmach nie przykładą się żadnej wagi do tego, by procedury derekrutacyjne były zaplanowane i przeprowadzone w odpowiedni sposób, z szacunkiem wobec odchodzących i troską wobec pozostających⁶⁸. Kierownictwa takich firm wychodzą z założenia, że nie warto się starać, bo przecież najgorsze, co ich może spotkać, to objawy buntu ze strony odchodzących. A odchodzący, jak sama nazwa wskazuje, w końcu odejdzie, sprawa umrze śmiercią naturalną i będzie po kłopotcie. Tymczasem skutki źle przygotowanej derekrutacji mogą być znacznie poważniejsze i długotrwałe. Wówczas można mówić o negatywnych stronach outplacementu, a nie korzyściach z niego wynikających. Wśród nich wymienia się m.in.⁶⁹:

- Utratę potencjalnych korzyści i możliwości, jakie niesie ze sobą zwalnianie cennych dla organizacji pracowników. Dzieje się tak, gdy typowanie do zwolnienia nie jest przeprowadzane z głową i nagle okazuje się, że wśród osób opuszczających firmę są pracownicy, których wiedza jest dla firmy szczególnie cenna, a umiejętności – trudne do zastąpienia.
- Zwiększenie obciążenia pracą osób w firmie pozostających. Ten negatywny skutek derekrutacji jest szczególnie źle przyjmowany przez pracowników i stanowi jedną z głównych przyczyn oporu i buntu wobec działań kierownictwa. Szczególnie jeśli dodatkowe zadania są nakładane na pozostających pracowników bez uwzględnienia rozszerzającego się zakresu obowiązków w poziomie wynagrodzenia.
- Ponoszenie znacznych kosztów działań derekrutacyjnych. Z założenia działania derekrutacyjne podejmowane są po to, by przynieść obniżkę kosztów funkcjonowania firmy. Nie można jednak zapomnieć, że samo ich prowadzenie wymaga poniesie-

⁶⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 77.

⁶⁸ A.J. Mackiewicz, *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, 04.09.2009, <http://derekrutacja.bblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html> [12.08.2012].

⁶⁹ *Ibidem*.

nia pewnych nakładów. Jednak bilans nakładów i korzyści musi być zawsze dodatni. Tymczasem przy źle przygotowanej derekrutacji często w końcowej fazie działań okazuje się, że nie przyniosły one żadnych wymiernych efektów, a jedynie pociągnęły za sobą znaczne wydatki.

- Negatywne psychologiczne skutki derekrutacji. Przy czym, jak już doskonale wiadomo, te negatywne skutki mogą dotyczyć wszystkich grup biorących udział w procedurach derekrutacyjnych – zwalnianych, zwalnających i pozostających w organizacji. Co jednak ważne, fakt, że mają one charakter psychologiczny, nie oznacza, że są mniej istotne. Wręcz przeciwnie, mają swoje przełożenie na kwestie wydajności czy zaangażowania w pracę.
- Spadek siły i jakości więzi pomiędzy pracownikami a organizacją. Ten skutek pojawia się najczęściej wtedy, gdy derekrutacja przeprowadzana jest bez zachowania elementarnych zasad szacunku, bez zwracania uwagi na psychologiczne aspekty działań. Pracownicy tracą zaufanie. Zniszczony zostaje obraz firmy, jaki do tej pory mieli w swoich umysłach. Pojawia się strach, że oni mogą kiedyś też zostać potraktowani podobnie. Spada zatem lojalność i zaangażowanie, przy czym nie tylko wobec przełożonych, lecz także wobec współpracowników.
- Spadającą wydajność pracy, która częściowo wynika z omówionej wcześniej pogarszającej się jakości więzi pomiędzy pracownikami a firmą. Ale ma też swoją przyczynę w tym, że pracownicy coraz więcej czasu zaczynają spędzać na aktywnym poszukiwaniu i wymienianiu informacji na temat tego, co się w firmie dzieje. Im gorzej przygotowana polityka informacyjna i komunikacyjna, tym więcej czasu pracownicy poświęcają na nieformalne spotkania i wymianę informacji lub choćby na plotkowanie.
- Koncentrację kadry kierowniczej na przeprowadzanej derekrutacji i utratę z zasięgu wzroku planów długoterminowych. Planowanie i wdrażanie działań derekrutacyjnych staje się dla kierownictwa ogromnym obciążeniem, nie tylko o charakterze administracyjnym, lecz także psychologicznym. Poświęcają im znaczne ilości czasu i energii, a przez to zaniedbują nadzór nad codziennym funkcjonowaniem firmy. Przyjmują oni postawę – najpierw derekrutacja, a po jej zakończeniu firma wróci do

normalnego funkcjonowania. Tymczasem jedyną możliwą do zaakceptowania strategią działania jest jednocześnie przeprowadzanie działań derekrutacyjnych i dbałość o zachowanie normalnego lub jak najbardziej zbliżonego do normalnego funkcjonowania całości firmy.

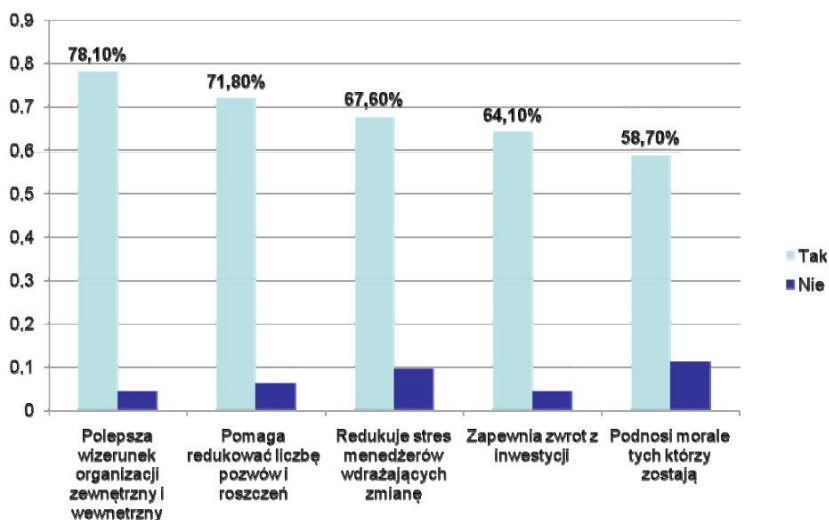
By potwierdzić powyższe, warto wskazać na odpowiednie dane statystyczne dotyczące outplacementu. Analizy przedstawione przez A. Jagielkę i P. Gniazdowskiego w trakcie Międzynarodowego Kongresu Kadry w 2008 roku pokazują, że⁷⁰:

- 1) W obszarze pozwów i spraw sądowych występują takie korzyści jak:
 - Firmy, które korzystają z outplacementu, mają prawie dwukrotnie mniej pozwów sądowych.
 - Koszty: minimalnie 3-krotne wynagrodzenie i średnio 10-15 tysięcy za ewentualne szkody moralne oraz 4-6 tysiące honorarium prawników.
- 2) W obszarze produktywności:
 - Firmy z outplacementem: 20% odnotowuje wzrost podczas zmiany.
 - Firmy bez outplacementu: 10% wzrost produktywności.
- 3) W obszarze zyskowności:
 - Wzrost zyskowności po zmianach odnotowuje 60% firm z outplacementem.
 - Wzrost zyskowności po zmianach odnotowuje 40% firm bez outplacementu.
- 4) Rotacja po zmianie (kolejne 12 miesięcy):
 - Firmy z outplacementem: poziom stały przez kolejne 12 miesięcy.
 - Firmy bez outplacementu: wzrost rotacji o 15%.
- 5) Satysfakcja pracowników po zmianie:
 - Firmy z outplacementem: 44% utrzymuje poziom satysfakcji lub odnotowuje jej wzrost.
 - Firmy bez outplacementu: 11% utrzymuje poziom satysfakcji lub odnotowuje jej wzrost.

⁷⁰ A. Jagielka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.08.2012].

Warto również przyjrzeć się wynikom badań, które zostały przeprowadzone przez Linkage wśród 1200 respondentów będących menedżerami działów HR w dużych międzynarodowych organizacjach i małych firmach⁷¹. Jak się okazuje, podstawowym powodem przeprowadzania outplacementu jest poprawa wizerunku przedsiębiorstw. Wyniki tych badań są tym bardziej znaczące, że zostały przeprowadzone w kilku krajach na świecie. Kolejnym bardzo często wskazywanym powodem jest korzyść wynikająca z redukcji liczby pozwów i roszczeń zwolnionych pracowników wobec byłego pracodawcy. Na piątym miejscu znajdowało się wskazanie na wpływ outplacementu na podniesienie motywacji do pracy pracowników, którzy pozostają w organizacji.

Wykres 2. Korzyści z outplacementu dla firm



Źródło: A. Jagiełka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.

08.2012].

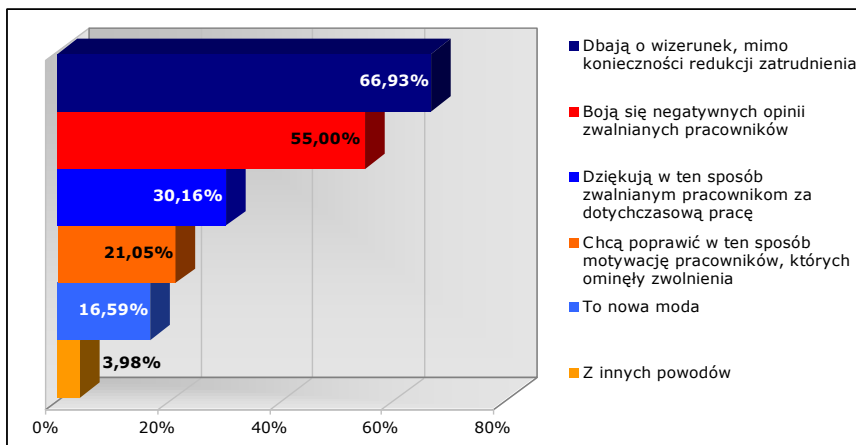
Podobnie z badań ankietowych przeprowadzonych przez Pracuj.pl i wirtualne centrum doradztwa w karierze – serwis ArchitektkiKariery.pl wynika, że pracodawcy udzielają zwalnianym pracownikom dodatkowej

⁷¹ *Ibidem*.

pomocy przede wszystkim w trosce o wizerunek firmy⁷². Odpowiedzi takich udzieliło 67% osób. Ponad połowa jest zdania, że przyczyną wprowadzania programów outplacementowych w firmach jest strach pracodawców przed negatywnymi opiniami zwalnianych pracowników. Mniejszość ankietowanych wskazuje na inne motywy wprowadzania programów ochronnych dla zwalnianych. Co trzeci pytany sądzi, że pracodawca dziękuje w ten sposób pracownikowi za dotychczasową pracę. Co piąta osoba jest przekonana, że pracodawca chce w ten sposób poprawić motywację pracowników, których ominęły zwolnienia. Niektórzy (16,5%) postrzegają outplacement jako nową modę.

Wśród innych powodów najczęściej wskazywano na dwie zupełnie odmienne przyczyny: chęć pomocy i szacunek wobec zwalnianego pracownika oraz strach przed doniesieniami do Państwowej Inspekcji Pracy lub urzędu skarbowego, roszczeniami pracowników i presją związków zawodowych⁷³. Niektórzy z ankietowanych wymieniali też bardzo osobiste powody pracodawców, jak chęć uspokojenia własnego sumienia.

Wykres 3. Wyjaśnienia udzielania pracownikom dodatkowej pomocy w przypadku zwolnienia przez pracodawców



Źródło: *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, <http://cdn2.netpr.pl/getFile.PressRelease.124226.po?oid=168221> [12.08.2012].

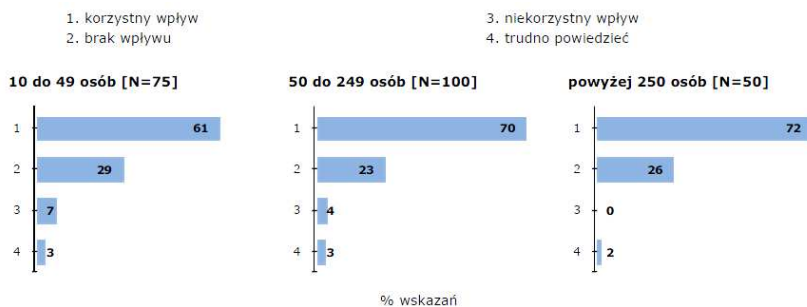
⁷² *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, <http://cdn2.netpr.pl/getfile.pressrelease.124226.po?oid=168221> [12.08.2012].

⁷³ *Ibidem*.

Natomiast w badaniu zrealizowanym w ramach projektu „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej” w 2006 roku próbowano ustalić, czy zdaniem respondentów pomoc zwalnianym pracownikom pozytywnie wpływa na wizerunek firmy. Wszyscy byli jednomyślni i na to pytanie udzielili pozytywnej odpowiedzi⁷⁴, uznano bowiem, że obecnie pomoc zwalnianym pracownikom zaczyna być „modna”, gdyż to dobrze świadczy o osobach zarządzających przedsiębiorstwem, jeśli troszczą się o losy swoich pracowników.

Jeśli zaś chodzi o wyniki badań prowadzonych przez firmę Dyspersja, ich realizatorzy, wychodząc z założenia, że wpływ outplacementu na zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa powinien być rozpatrywany w perspektywie długookresowej, a oszacowanie faktycznych efektów wizerunkowych przeprowadzonego outplacementu jest trudne, podjęli się trudu weryfikacji założenia o korzystnych wizerunkowych efektach outplacementu⁷⁵.

Wykres 4. Oddziaływanie wykorzystania outplacementu na opinię o kontrahencie



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim*. Raport z badania, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 44.

Zadali w tym celu pracodawcom pytanie o wpływ, jaki na postrzeganie przez nich kontrahenta zwalnianego pracowników miałyby informacje, że objął ich tego rodzaju wsparciem. Uzyskane wyniki pozwalają pracodawcy restrukturyzującemu zatrudnienie spodziewać się, że infor-

⁷⁴ M. Sasin, *Raport z badania nt. znajomości tematyki outplacementu*, op. cit., s. 10.

⁷⁵ *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu...*, op. cit., s. 43

macja o zastosowaniu outplacementu wywrze pozytywny wpływ na opinie przedstawicieli większości firm, do których dotrze (61% małych, 70% średnich i 72% dużych).

Skala dotychczasowych efektów wizerunkowych projektów outplacementowych przeprowadzonych w województwie kujawsko-pomorskim była ograniczona ze względu na małą popularność stosowania tego narzędzia. Udział przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy słyszeli o przypadkach przeprowadzenia outplacementu w tym regionie, nie przekroczył jednej piątej w żadnej grupie respondentów (wyniósł 15% wśród firm małych, 18% wśród średnich i 20% wśród dużych). Respondenci, którzy, co prawda, słyszeli o przypadkach outplacementu ocenionych negatywnie, stanowili grupę bardzo nieliczną, jednak ich opinie potwierdzają, zdaniem autorów badań, informacje uzyskane w badaniu jakościowym o przypadkach przeprowadzania przez niektórych pracodawców działań pozornych, psujących opinię o outplacementie poprzez wywoływanie wrażenia, że narzędzie to służy wyłącznie uchronieniu pracodawcy przed efektami frustracji zwalnianych pracowników, bez udzielenia im rzeczywistego wsparcia. Przedstawiciel środowiska przedsiębiorców stwierdził: „Najprościej przyprowadzić psychologa i tego, co podania pisze. Ale jak to jest tylko taka oferta, to ludzie to traktują jako igraszki, myślą: ‘co oni z nas tutaj robią głupków’. Nie ta forma. (...) Ludzie to bardzo ośmieszali, irytowało ich i denerwowało, że śmiechy sobie z ludzi robią”⁷⁶. Rozmówca ten powiedział również, że wśród załóg dużych zakładów pracy, które w przeszłości przeprowadzały zwolnienia grupowe i w odpowiedzi na protesty załogi udzieliły zwalnianym pracownikom wsparcia ograniczonego do nauki pisania CV i skutecznej autoprezentacji, do dziś może utrzymywać się niechęć do outplacementu. Również przedstawiciele prywatnych instytucji rynku pracy tłumaczyli podobnymi przypadkami pojawiające się niekiedy bardzo negatywne obiegowe opinie zarówno na temat samego outplacementu – postrzeganego jako „zwalnianie w białych rękawiczkach”, jak i firm, które świadczą odpłatnie usługi z tego zakresu⁷⁷.

Przypadki niewłaściwego zastosowania narzędzi wspierających nie muszą być wynikiem cynicznej chęci uspokojenia nastrojów w zakładzie pracy, mogą wynikać również z niewiedzy lub braku zasobów potrzebnych do udzielenia prawdziwej pomocy⁷⁸. Niezależnie od przyczyn,

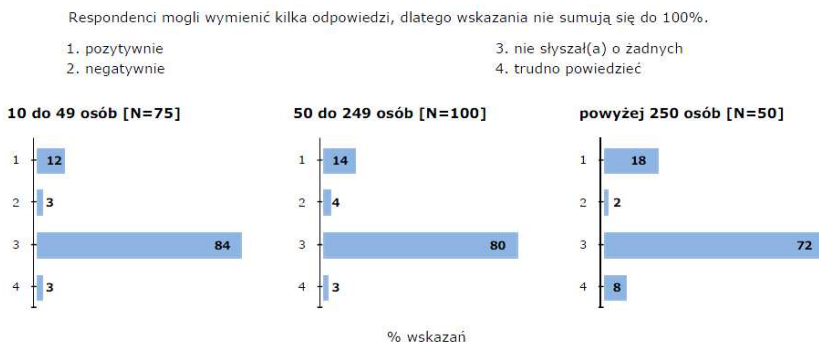
⁷⁶*Ibidem*, s. 44.

⁷⁷*Ibidem*, s. 44-45.

⁷⁸*Ibidem*, s. 45.

zdaniem przedstawiciela organizacji pracodawców, działające na terenie województwa kujawsko-pomorskiego instytucje rynku pracy, które dotychczas zajmowały się outplacementem, oferowały raczej namiastkę tej usługi: „Outplacement to jest dziedzina, która musi się rozpowszechnić. Ona dotychczas nie była oferowana w jakimś większym pakiecie, to były namiastki: psycholog i uczący pisanie podań. To była karykatura”. Jak jednak zauważyli autorzy badania, w niektórych przypadkach krytyczna ocena outplacementu może wynikać z niedoceniań znaczenia „miękkich” umiejętności, przydatnych na rynku pracy⁷⁹.

Wykres 5. Ocena przypadków przeprowadzenia outplacementu w województwie kujawsko-pomorskim



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 45.

Jak się okazało, źródłami, w których starali się uzyskać informacje o możliwości objęcia pracowników zwolnieniami monitorowanymi, były instytucje rynku pracy, zarówno PUP, jak i agencje zatrudnienia. Część pracodawców dopiero skonfrontowana z koniecznością restrukturyzacji firmy zaczęła dowiadywać się w urzędach pracy, jakie wsparcie mogą zapewnić zwalnianym pracownikom, ale nie wszyscy mieli świadomość, że istnieją narzędzia w postaci outplacementu, dlatego też ich poszukiwania nie były w sposób wyraźny ukierunkowane⁸⁰. Nierzadko chodziło raczej o próbę „ratowania” zakładu pracy, a niekoniecznie zapewnienia

⁷⁹ *Ibidem*, s. 45.

⁸⁰ *Ibidem*, s. 46.

wsparcia pracownikom, choć, jak podkreślił jeden z badanych, stan zakładu pracy bezpośrednio przekłada się na kondycję pracujących tam osób. Informacji na temat możliwości wsparcia przedsiębiorstwa skonfrontowanego ze skutkami kryzysu gospodarczego poszukiwano nie tylko w instytucjach wchodzących w skład publicznych służb zatrudnienia, lecz także u władz samorządowych oraz w organizacjach zrzeszających pracodawców. Jeden z respondentów relacjonował, że dowiadywał się w różnych instytucjach na temat ewentualnej pomocy dla zakładu pracy, choć nie dotyczyło to bezpośrednio pracowników: „Ja nie szukałem informacji o pomocy dla pracowników, tylko ogólnie szukałem pomocy dla zakładu. Byłem u prezydenta miasta, u wojewody i później w instytucjach WUP. Pytałem, czy nie wiedzą o instytucjach lub środkach, które mogą wesprzeć zakład pracy. Wtedy byłaby to pośrednia pomoc dla pracowników”.

Na podstawie powyższych można wyciągnąć wniosek, że gdyby poziom wiedzy na temat outplacementu był wyższy, pracodawcy mogliby już wcześniej, nim jeszcze dojdzie do zwolnień, wziąć to rozwiązanie pod uwagę, przez co sam proces zwalniania mógłby mieć mniej dramatyczny przebieg, a pracownicy we właściwym momencie otrzymaliby wsparcie⁸¹.

Nawet przedsiębiorcy, którzy deklarowali chęć udzielenia zwalnianym pracownikom jak największej pomocy, przyznawali, że przed nagłym pogorszeniem się sytuacji firmy nie poszukiwali informacji o sposobach wspierania zwalnianych pracowników i wsparciu ze środków publicznych, które można uzyskać na ten cel⁸². Wskazali również, że gdyby takie informacje do nich dotarły, to w czasach dobrej koniunktury prawdopodobnie zostałyby zignorowane ze względu na inne priorytety.

Podsumowując, wśród kluczowych korzyści, jakie niesie wprowadzenie programu outplacementowego w organizacji, wymienić można: (1) zwiększenie prawdopodobieństwa zachowania spokoju w firmie mimo przeprowadzanej restrukturyzacji zatrudnienia; (2) poprawę wizerunku firmy na rynku; (3) marketing kadrowy; (4) tworzenie dobrej atmosfery dla dalszych działań restrukturyzacyjnych wśród pracowników; (5) zmniejszenie prawdopodobieństwa strajków wśród załogi; (6) poprawę relacji z partnerami społecznymi, a zwłaszcza z działającymi na terenie firmy związkami zawodowymi; (7) bezkosztową obecność w mediach informujących o zachodzącym w organizacji procesie re-

⁸¹ *Ibidem*, s. 46.

⁸² *Ibidem*, s. 46.

strukturyzacji; (8) zmniejszenie kosztów zatrudnienia, co pozwala organizacji osiągnąć znaczące oszczędności; (9) utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w organizacji; (10) opracowanie wytycznych dla polityki personalnej firmy na przyszłość.

1.7. 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 programów⁸³. 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 szkoleń⁸⁴. Według M. Sidor-Rządzkowskiej 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 pracownikami⁸⁵.

W uzyskaniu korzyści z outplacementu może pomagać lub przeszkadzać skorzystanie z usług zewnętrznej firmy doradczej, która może przygotować i przeprowadzić proces outplacementu⁸⁶. Do zalet takiego rozwiązania należą: z reguły łatwiejszy kontakt osób z zewnątrz ze zwalnianymi pracownikami; specjalistyczne kompetencje i doświadczenia kon-

⁸³ Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., 168-171.

⁸⁴ T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009, s. 92-93.

⁸⁵ M. Sidor-Rządzkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 112.

⁸⁶ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 170-171.

sultantów; 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 typów⁸⁷:

- 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 wspomagania 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;
- 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.

⁸⁷ A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, op. cit., s. 187.

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 adaptacyjny 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.

1.8. Bariery w rozwoju outplacementu z punktu widzenia organizacji

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) Bariera w stosowaniu outplacementu może być brak specjalnych działań odpowiedzialnych za prowadzenie polityki personalnej

w organizacjach. Dotyczy do 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”.

1.9. Potrzeby organizacji i potencjał ich otoczenia w zakresie outplacementu

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:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.

ROZDZIAŁ 2.

OUTPLACEMENT W PODLASKICH FIRMACH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

2.1. Metodologia badań

Niniejszy rozdział stanowi podsumowanie badań jakościowych i ilościowych, które zostały przeprowadzone w odniesieniu do tematu wdrażania outplacementu w organizacjach, wśród przedstawicieli firm z województwa podlaskiego.

Żeby sprostać wymaganiom obecnych czasów i zapobiec negatywnym skutkom ogólnoswiatowego 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 kluczo-

wych w województwie podlaskim; 3) przedsiębiorstwa z branż uznanych za startery podlaskiej gospodarki; 4) przedsiębiorstwa działające w sektorze 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.

2.2. Pojęcie outplacementu

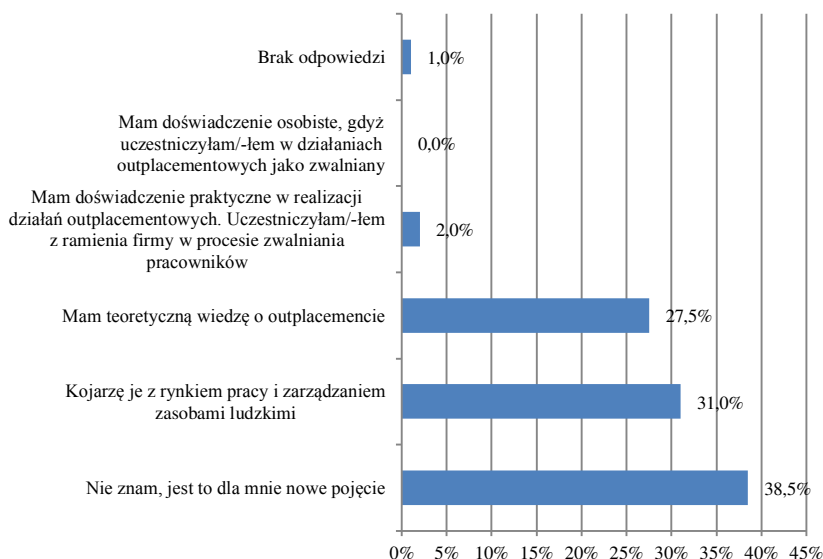
Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jak rozumieją pojęcie outplacementu. Jeden z uczestników IDI stwierdził, że jego podmiot nigdy nie brał udziału w żadnym projekcie outplacementowym. Wskazał zaś, że z takimi działaniami kojarzy się mu Cukrownia w Łapach oraz Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego 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 niewła-

ściwie 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 zrobi 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 6. 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”.

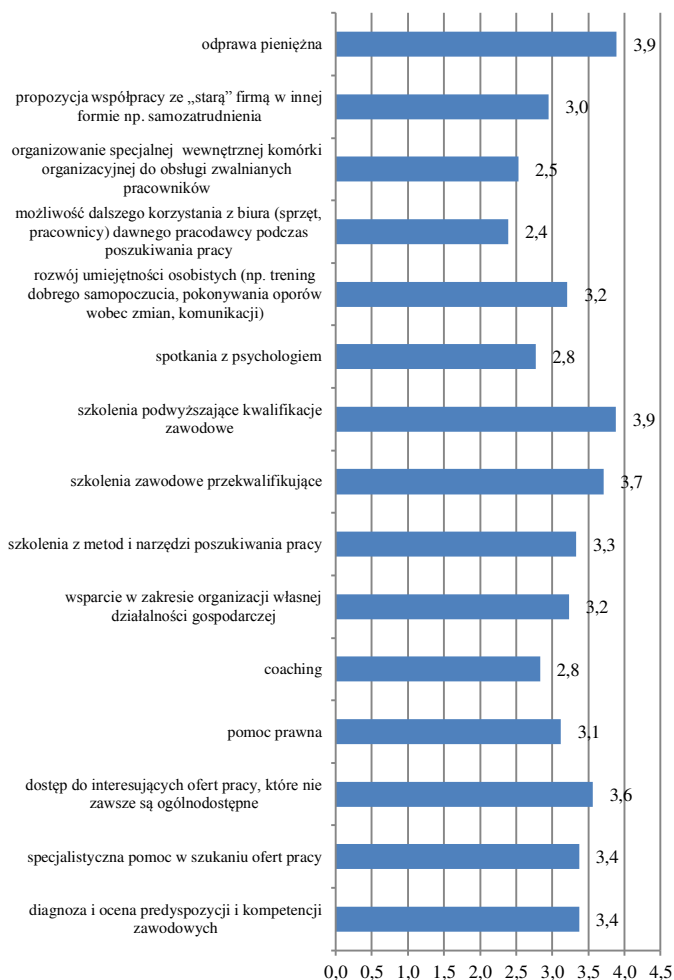
2.3. Formy outplacementu

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 7. 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.

2.4. Opinie na temat korzyści z wdrażania outplacementu

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”, „po-

prawa 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: „satysfakcji 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 wyciągnięcia 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.

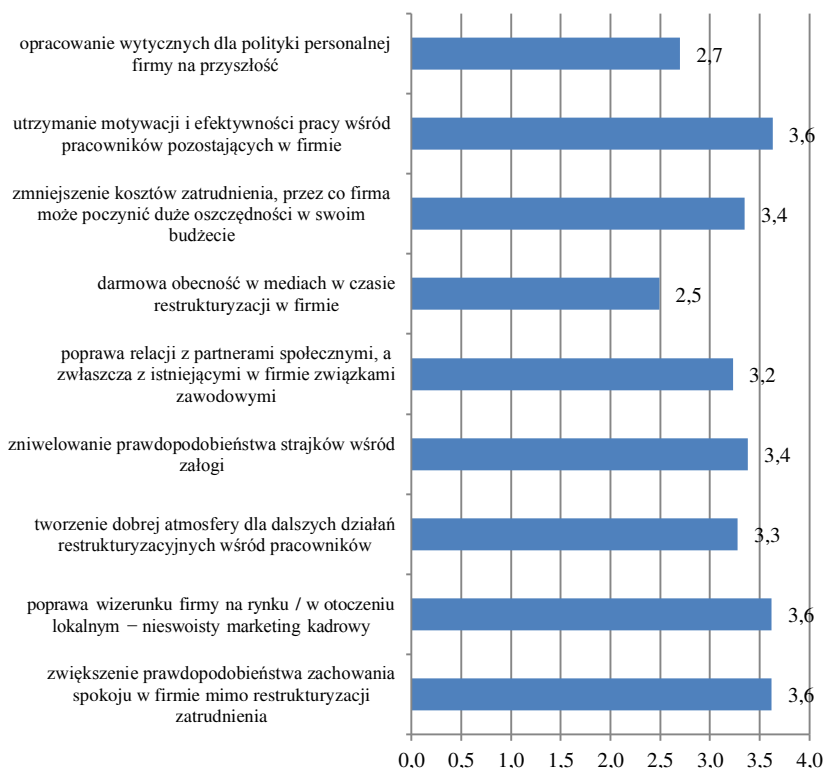
Respondenci mimo możliwości skorzystania ze skali w zasadzie nie wskazywali na korzyści oceniane jako skrajnie pozytywne i negatywne. Większość została oceniona na poziomie średnim. Oznaczać to może, że w większości przypadków przedsiębiorcy w zasadzie nie są do końca przekonani co do osiągnięcia jakichkolwiek 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 8. 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 po-

zytywnych 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.

2.5. Opinie na temat barier wdrażania outplacementu

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. (...) Nastrożcza szereg trudności – chodzi tutaj o pewne procedury, pewne wymagania, 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 kolejna 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.

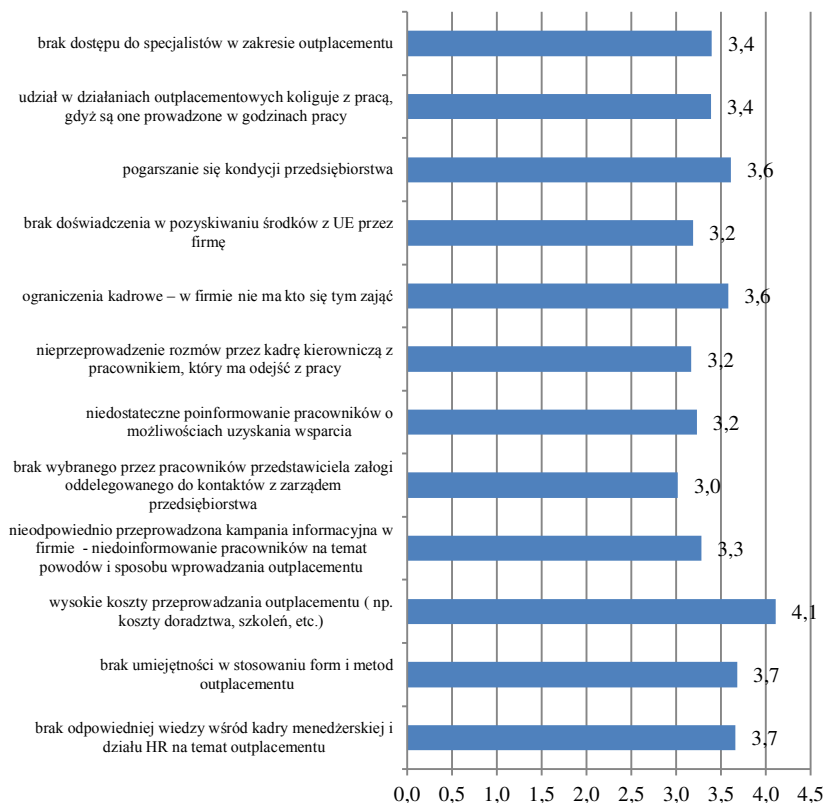
Trudności związane z kadrami odnoszą się przede wszystkim do braków personelu, który mógłby prowadzić tego rodzaju działania. Na aspekty personalne wskazało 9 respondentów. Jednocześnie 6 uczestników badań nie miało żadnego zdania na ten temat.

Następnie przedstawiciele przedsiębiorstw zostali poproszeni o ocenę barier wdrażania outplacementu w firmach spośród ograniczeń podzielo-nych 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 kadrami 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.

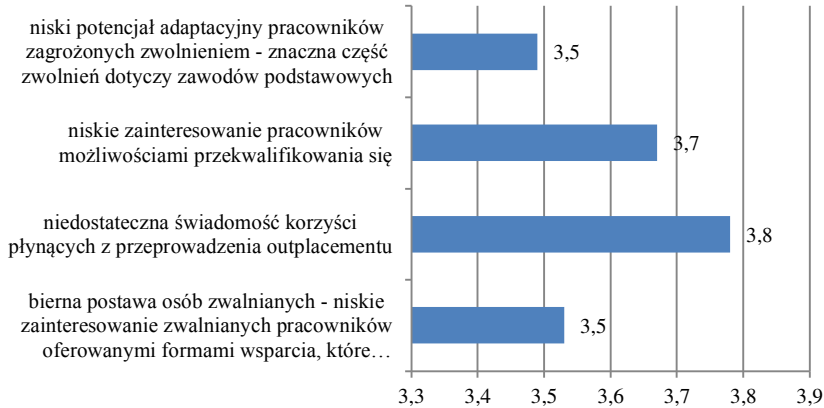
Wykres 9. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy



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 10. 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.

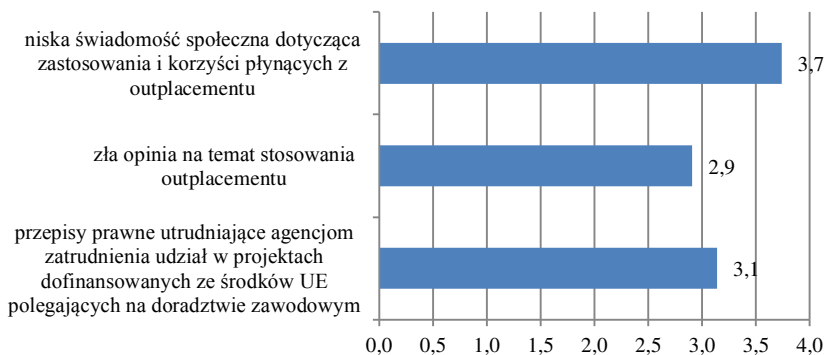
Wydaje się ponadto, że badani nie liczą na wsparcie tego rodzaju instytucji w zakresie wprowadzania jakichkolwiek zmian dotyczących zatrudnienia, gdyż nie dostrzegają, by poziom dysponowania wykwalifikowanymi kadrami przez instytucje rynku pracy mógł przekładać się na wprowadzanie działań outplacementowych (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 11. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 12. 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-

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

2.6. Czynniki skuteczności działań outplacementowych

Zgodnie z modelem outplacementu testowanego w ramach przedmiotowego projektu o sukcesie outplacementu może decydować komplementarne 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.

Powyższa 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.

2.7. Ocena działań diagnostycznych i doradczych w zakresie kompetencji w firmie

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 kompeten-

cji”. 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, stricte 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 in-

nych odpowiedzi pojawiły się procedury związane z rekrutacją i doborem pracowników. Takie odpowiedzi otrzymano od 5 badanych.

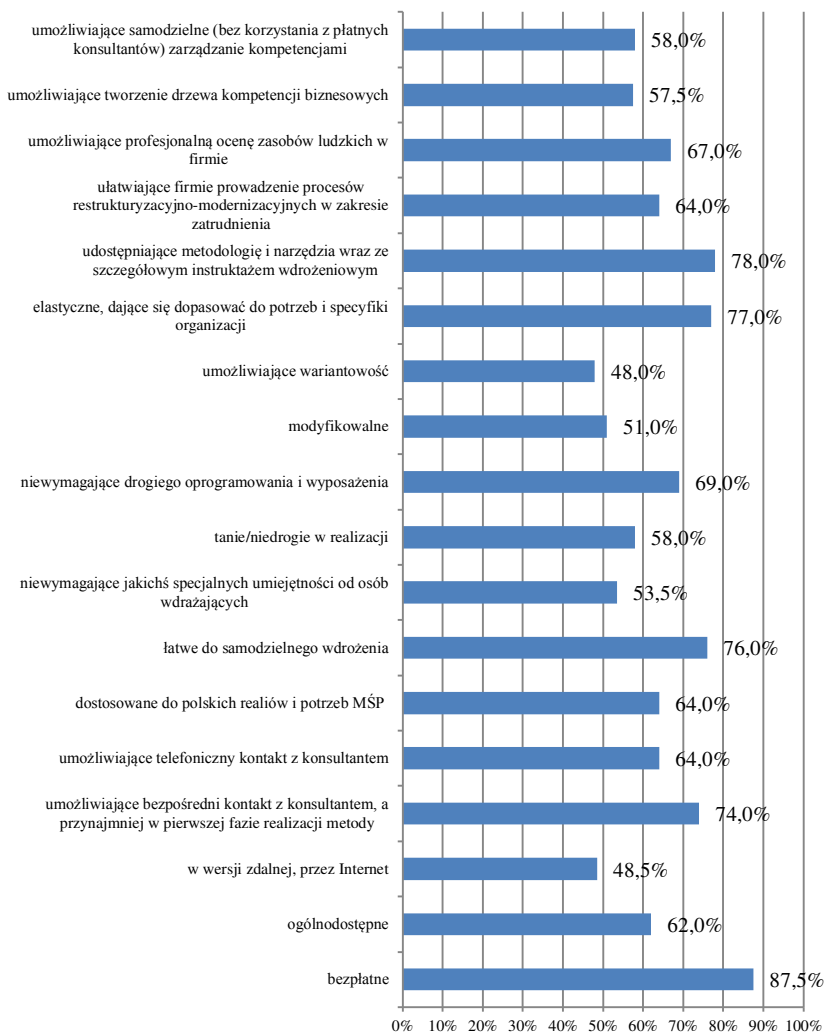
Badani w ramach CATI zostali następnie zapytani o charakterystykę wsparcia doradczego, jakim byliby zainteresowani jako decydenci lub osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie w firmie czy też jako osoby odpowiedzialne za rozwój i modernizację firmy, gdyby trzeba było przygotować firmę do przemian i restrukturyzacji 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 przedstawicieli firm wskazało na takie cechy wsparcia doradczego, jak: umożliwiająca 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 13. Potencjalne wsparcie doradcze dotyczące przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

2.8. Ocena działań restrukturyzacyjnych z uwzględnieniem bilansu kompetencji w firmie

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.

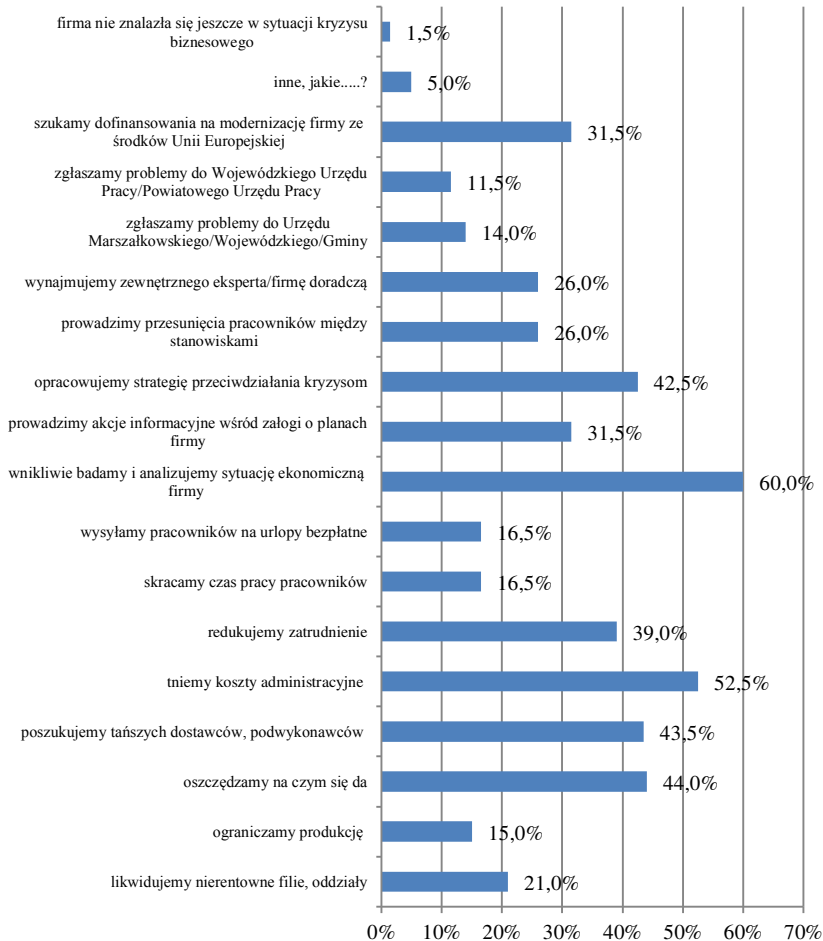
Jak jednak kilkakrotnie wskazano, objawy kryzysu nasilają się z czasem i przybierają coraz to inne formy. Jak zauważył jeden z respondentów, najpierw ma miejsce „(...) spadające zainteresowanie rozwojem firmy przez szefów, źle to wpływa na pracowników, praktycznie jak tu zauważono, rozsyłają CV, nie 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 śniegowej 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 14. 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 15. Charakterystyka potencjalnego wsparcia w zakresie budowania strategii rozwoju – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

2.9. Ocena działań szkoleniowych w kontekście nowych celów firmy

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

zewnątrzną 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 narzę-

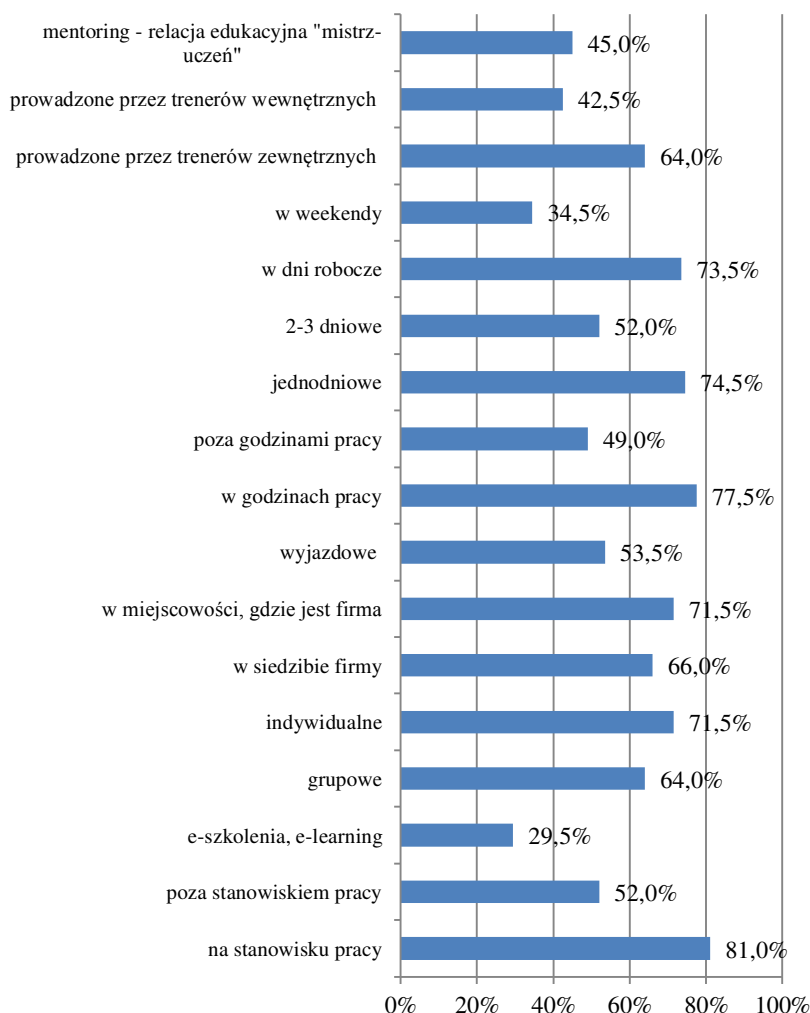
dziem pomocnym w tym zakresie są „wewnętrzne bazy danych”, „platforma e-learningu”, „reguły szkolenia i doskonalenia kadr”, „rady pedagogiczne szkoleniowe”, „job rotation”, „job shadowing”, a także tworzenie „ścieżki awansu zawodowego pracownika”.

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 ‘świeżyńka’, 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 16. 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,

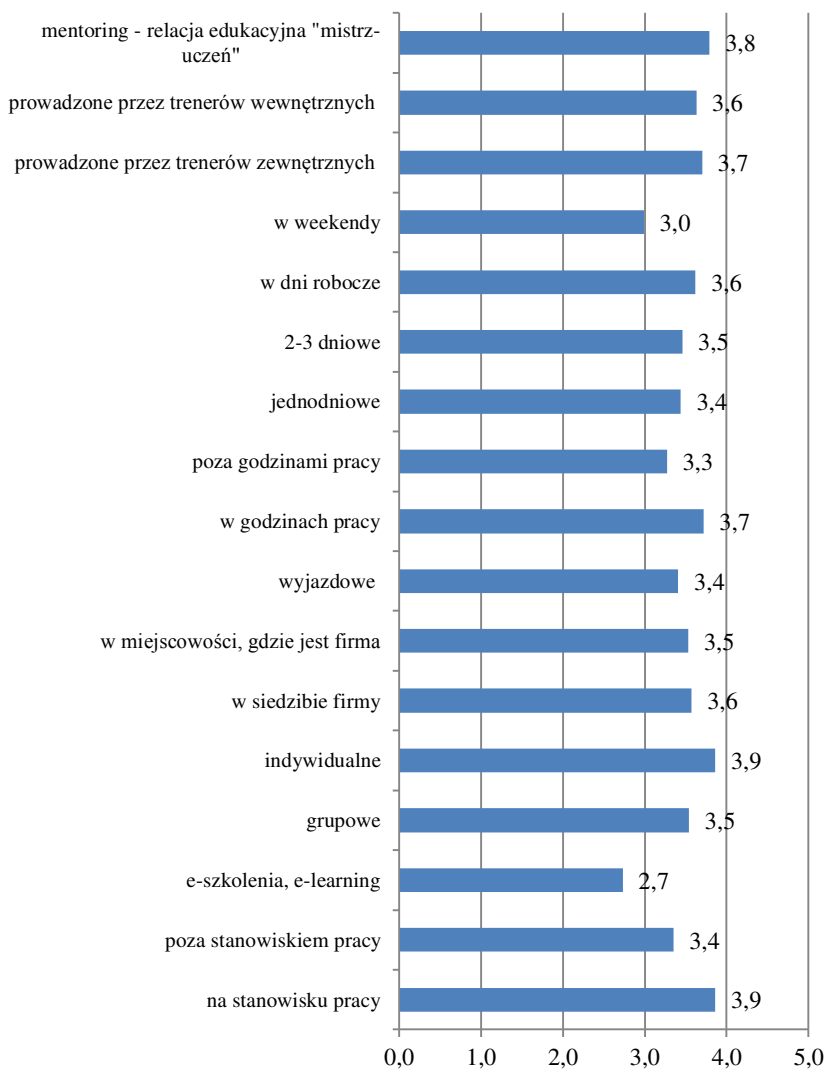
gdy następuje zmiana stanowiska na inne w formie awansu pracownika, który przed przejściem na inne stanowisko musi przeszkolić swojego zastępcę. Inną częstą sytuacją – na którą wskazało 30 badanych – jest bieżąca praca, w trakcie której występuje udzielenie informacji i pomocy w wykonywaniu obowiązków 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 edukacyjnej „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 17. Ocena efektywności form szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

ROZDZIAŁ 3.

ESP_FIRMA JAKO MODEL WSPARCIA ORGANIZACJI NA ZAKRĘCIE

„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 beztrioskiej konsumpcji podsycanej szerokim strumieniem środków pomocowych płynących z Unii Europejskiej. Stanęliśmy 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. Eksperti 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 zastoso-

wać 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 najnowszych rozwiązań 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 outplacementu¹ 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

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

w tym zakresie są kosztowne, przez co pomijane w kryzysie. Konieczne 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.

3.1. 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 zadań 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 \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, 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.

3.1.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania

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 przewidujących 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) kosmolog; (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) bukietciarz-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, intraprzedsiębiorczość.

- 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 zależec będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniaca 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.

3.1.2. Warsztat pracy DORADCY KOMPETENCJI

Poniżej przedstawiono przykłady i wzory narzędzi, w tym instrukcji użytkowania dla koordynatorów oceny i pracowników oceniających się z zastosowaniem narzędzia.

Narzędzie 1. Ankieta papierowa do oceny kompetencji w firmie

PYTANIE	TAK	NIE
1. Czy firma bada i ocenia kompetencje swoich pracowników?	TAK	NIE
2. W jaki sposób? (częstotliwość, metoda):		
3. Jakie są KOMPETENCJE KLUCZOWE , które można nazwać firmowymi? <input type="radio"/> Kompetencja kluczowa 1: <input type="radio"/> Kompetencja kluczowa 2: <input type="radio"/> Kompetencja kluczowa 3:		
4. Jakie KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE są optymalne, pożądane w FIRMIE? wybierz z listy (lub dopisz) po 3 kompetencje dla każdej sytuacji <input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie): <input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia): <input type="radio"/> BRAK (ale można ukształtować): <input type="radio"/> BRAK (należy pozyskać z otoczenia firmy):		
KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE do wyboru: (1) budowanie sprawnej organizacji; (2) budowanie zespołów; (3) coaching; (4) delegowanie zadań; (5) kierowanie; (6) kontrola menedżerska; (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 i inne (nazwa)		
5. Jakie KOMPETENCJE SPOŁECZNE są optymalne, pożądane w FIRMIE? wybierz z listy (lub dopisz) po 3 kompetencje dla każdej sytuacji <input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie): <input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia): <input type="radio"/> BRAK (ale można ukształtować): <input type="radio"/> BRAK (należy pozyskać z otoczenia firmy):		
KOMPETENCJE SPOŁECZNE 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 i inne (nazwa)		

<p>6. Jakie działy organizacyjne (komórki) są kluczowe dla działalności firmy w czasie kryzysu?</p> <p><input type="radio"/> Dział 1 (nazwa):</p> <p><input type="radio"/> Dział 2 (nazwa):</p> <p><input type="radio"/> Dział 3 (nazwa):</p>
<p>7. Jakie KOMPETENCJE OSOBISTE są optymalne, pożądane w poszczególnych działach? wybierz z listy (lub dopisz) dla każdego działu po 4 kompetencje</p> <p>Dział 1:</p> <p><input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie):</p> <p><input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia):</p> <p><input type="radio"/> BRAK (ale można ukształtować):</p> <p><input type="radio"/> BRAK (należy pozyskać z zewnątrz firmy):</p> <p>Dział 2:</p> <p><input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie):</p> <p><input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia):</p> <p><input type="radio"/> BRAK (ale można ukształtować):</p> <p><input type="radio"/> BRAK (należy pozyskać z zewnątrz firmy):</p> <p>Dział 3:</p> <p><input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie):</p> <p><input type="radio"/> WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia):</p> <p><input type="radio"/> BRAK (ale można ukształtować):</p> <p><input type="radio"/> BRAK (należy pozyskać z otoczenia firmy):</p> <p>KOMPETENCJE OSOBISTE do wyboru:</p> <p>(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 i inne (nazwa)</p>
<p>8. W jakich branżach firma prowadzi działalność? wybierz z listy branż kluczowych w regionie</p> <p><input type="radio"/> Branża kluczowa (będąca obszarem lub najbliższą podstawowej działalności):</p> <p><input type="radio"/> Branża 2: (związana z obszarem działalności):</p> <p><input type="radio"/> Branża 3: (bywająca okazjonalnie obszarem działalności):</p> <p>BRANŻE KLUCZOWE W REGIONIE do wyboru:</p> <p>(1) budowlana; (2) drzewna i meblarska; (3) elektryczna i elektroniczna; (4) handel; (5) informatyczna; (6) maszynowa i mechaniczna; (7) medyczna i rehabilitacyjne; (8) spożywcza; (9) turystyczna; (10) usługi dla firm; (11) usługi dla ludności; (12) usługi rzemieślnicze</p>
<p>9. Która z branż (z listy branż kluczowych) mogłaby być obszarem rozwoju firmy w kryzysie?</p> <p><input type="radio"/> Nowa branża (będąca obszarem nowej lub dodatkowej działalności):</p> <p><input type="radio"/> Opcja 1: (wymagająca inwestycji lub kooperatora):</p> <p><input type="radio"/> Opcja 2: (wymagająca głównie edukacji kadry):</p>

10. Jakie **KOMPETENCJE SPECJALISTYCZNE** są optymalne, pożądane w branżach?

wybierz z listy (lub dopisz) dla każdej branży po 4 kompetencje

Branża Kluczowa:

 WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie): WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia): BRAK (ale można ukształtować): BRAK (należy pozyskać z zewnątrz firmy):

Branża 2:

 WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie): WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia): BRAK (ale można ukształtować): BRAK (należy pozyskać z zewnątrz firmy):

Branża 3:

 WYSTĘPUJĄ (na wystarczającym poziomie): WYSTĘPUJĄ (wymagają wzmocnienia): BRAK (ale można ukształtować): BRAK (należy pozyskać z otoczenia firmy):**KOMPETENCJE SPECJALISTYCZNE** 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 i inne (nazwa)

11. Jeśli w Państwa firmie zostaną zdiagnozowane kompetencje (firmowe, wspólne, osobiste, specyficzne itp.) to w jakich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi planujecie Państwo je wykorzystać?

 Kompetencyjne opisy stanowisk pracy Rekrutacja i selekcja Oceny okresowe pracowników Szkolenia i rozwój Ścieżki karier Zarządzanie wiedzą w organizacji Zwolnienia i outplacement Inne?

12. Które z powyższych obszarów (pytanie 11) są w Państwa opinii najważniejsze w czasie kryzysu oraz poszukiwaniu nowych obszarów działalności?

.....

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża BUDOWLANA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="radio"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="radio"/>	Cecha 1:
<input type="radio"/>	Cecha 2:
<input type="radio"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="radio"/>	Cecha 4:
<input type="radio"/>	Cecha 5:
<input type="radio"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="radio"/>	Cecha 7:
<input type="radio"/>	Cecha 8:
<input type="radio"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża DRZEWNA I MEBLARSKA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 lesnik; (12) technik technologii drewna i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża ELEKTRYCZNA I ELEKTRONICZNA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(1) elektromechanik pojazdów samochodowych; (2) elektromechanik sprzętu gospodarstwa domowego; (3) elektryk 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 elektroniki; (11) technik elektryk; (12) technik mechatronik i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBIWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczność, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża HANDEL	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża INFORMATYCZNA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża MASZYNOWA I MECHANICZNA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża MEDYCZNA I REHABILITACYJNA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża SPOŻYWCZA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża TURYSTYCZNA	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBIOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża USŁUGI DLA FIRM	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża USŁUGI DLA LUDNOŚCI	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE	
Branża USŁUGI RZEMIEŚLNICZE	
ZAWÓD do wyboru listy lub inny związany z branżą:	
(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 i inne (nazwa)	
Zadania zawodowe związane z technologią w pracy - ZADANIA TECHNOLOGICZNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 1:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 2:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 3:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 4:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 5:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 6:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 7:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 8:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 9:
Zadania zawodowe związane z organizacją procesu pracy - ZADANIA ORGANIZACYJNE:	
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 10:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 11:
<input type="checkbox"/>	Zadanie zawodowe 12:
Przykładowe zadania organizacyjne: ustalenie harmonogramu prac, kosztorysowanie prac, zapewnienie materiałów, organizacja transportu, przydzielanie zadań, kontrola jakości, odbiór prac.	
Cechy wymagane/pożądane do wykonania powyższych zadań – CECHY PRACOWNIKA:	
OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE związane z charakterem pracy:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 1:
<input type="checkbox"/>	Cecha 2:
<input type="checkbox"/>	Cecha 3:
UZDOLNIENIA POZNAWCZE związane z myśleniem i uczeniem się:	
<input type="checkbox"/>	Cecha 4:
<input type="checkbox"/>	Cecha 5:
<input type="checkbox"/>	Cecha 6:
SPRAWNOŚCI FIZYCZNE związane z narządami postrzegania i ruchu oraz zdrowiem	
<input type="checkbox"/>	Cecha 7:
<input type="checkbox"/>	Cecha 8:
<input type="checkbox"/>	Cecha 9:
Przykładowe cechy osobowości: dokładność, wytrwałość, odwaga, rzetelność, przedsiębiorczość uzdolnienia: wyobraźnia przestrzenna, logiczne rozumowanie, kreatywność, plastyczne, koncentracja uwagi fizyczne: ostrość wzroku, powonienie, zmysł równowagi, siła fizyczna, refleks.	

Narzędzie 2. Program komputerowy Drzewo Kompetencji



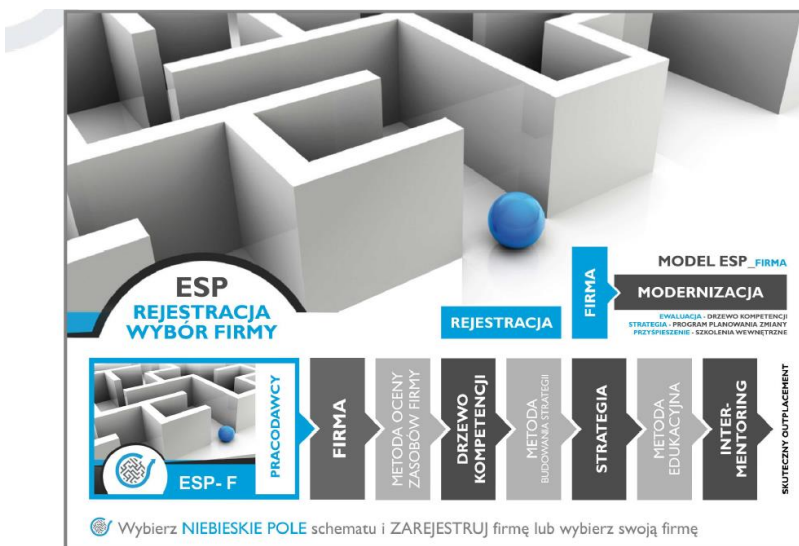
Rys. 1 Plansza startowa programu komputerowego.

Aktywny napis **START** w kole pod logotypem oraz w treści instrukcji. Kliknięcie napisu otwiera okno drugie. W przypadku innego wymiaru ekranu panel jest wyśrodkowany bez zmiany proporcji na białym tle.



Rys. 2 Plansza startowa programu komputerowego.

Aktywne napisy **FIRMA** i **PRACOWNIK** w czarno-szarym pasie oraz w treści instrukcji. Wybór napisu **FIRMA** otwiera program z pakietem narzędzi ewaluacyjnych i analitycznych dla firm.



Rys. 3 Plansza startowa moduły dla firm przed rejestracją.

Aktywne są niebieskie pola REJESTRACJA oraz FIRMA. Kliknięcie pola FIRMA – lista firm do wyboru, kliknięcie pola REJESTRACJA – **panel rejestracyjny**.

The screenshot shows the registration panel for companies. It features a 3D maze with a blue ball and a form with fields for 'Nazwa firmy' (Testowa) and 'Adres firmy' (Lipowa 1 Białystok). A 'Rejestruj >' button is visible. The flowchart from the previous image is also present.

Wybierz **NIEBIESKIE POLE** schematu i **ZAREJESTRUJ** firmę lub wybierz swoją firmę

Rys. 4 Panel rejestracyjny dla firm.

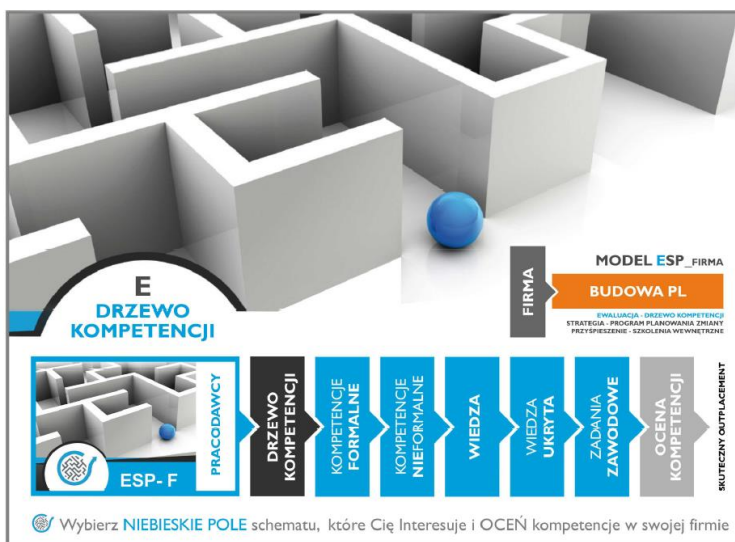
Po wpisaniu Nazwy Firmy wraz z adresem wybór przycisk **Rejestruj** powoduje dopisanie firmy do bazy danych. Można też **wybrać firmę** - po naciśnięciu przycisku **Firma** rozwinię się lista dodanych firm.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie



Rys. 5 Aktywna Plansza startowa moduły dla firm po rejestracji.

Po zarejestrowaniu pole szare ze słowem MODERNIZACJA staje się **pomarańczowe z nazwą firmy**, w tym przypadku będzie to przykładowa firma BUDOWA PL. (testowa). Na Planszy tej pojawiają się **aktywne trzy pola** - po jednym dla każdego pakietu narzędzi. **Przycisk niebieski** oznacza aktywne pole - Są to narzędzia do oceny, narzędzia strategiczne do zarządzania oraz menedżer szkoleń.



Rys. 6 Plansza do oceny dla modułu drzewo kompetencji

OCENA Kompetencji – ocena fakultatywna

Po wyborze **DRZEWO KOMPETENCJI** w otwiera się plansza DO OCENY - **aktywnych pięć pól** – 5 obszarów oceny pracownika. Wybór niebieskiego pola otwiera formularze do opisu lub oceny kompetencji.

Adam Kowalski

KOMPETENCJE FORMALNE – wiedza i umiejętności potwierdzone dokumentem zdobyte w toku formalnej edukacji. KWALIFIKACJE zdobyte w formach szkolnych oraz poz szkolnych, takich jak: szkolenia, kursy zawodowe. UPRAWNIENIA związane z certyfikatem, egzaminem specjalistycznym związane z prawem do obsługi konkretnych urządzeń, świadczenia usług specjalistycznych czy stosowania procedur regulowanych przepisami prawa.

W	DATA	WYKSZTAŁCENIE	UCZELNIA/SZKOŁA	CZAS	SPECJALIZACJA/KIERUNEK
1	2001-2004	Technikum budowlane	ZST w Augustowie	3 LATA	Wykończenie wnętrza

K	DATA	KURSY I SZKOLENIA	UCZELNIA/SZKOŁA	CZAS	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA

K	DATA	UPRAWNIENIA	INSTYTUCJA	WAŻNOŚĆ	UWAGI I KOMENTARZE: PRAKTYKA

Rys. 7 Arkusz do opisu Kompetencji Formalnych

Po wyborze **KOMPETENCJE FORMALNE** otwiera arkusz do wpisania poziomu wykształcenia oraz szkoleń i kursów potwierdzonych certyfikatami.

KOMPETENCJE FORMALNE – to wiedza i umiejętności potwierdzone dokumentem zdobyte w toku formalnej edukacji, czyli **wykształcenie**. Kwalifikacje zdobyte w formach szkolnych oraz pozaszkolnych, takich jak: **szkolenia**, kursy **zawodowe**, **uprawnienia** związane z certyfikatem, egzaminem specjalistycznym związane z prawem do obsługi konkretnych urządzeń, świadczenia usług specjalistycznych czy stosowania procedur regulowanych przepisami prawa. Wpisu dokonuje się wraz z datą ukończenia edukacji lub zdobycia uprawnień poprzez wybór opcji **dodaj**. W tabeli do każdego wpisu można dołączyć **uwagi i komentarze**, takie jak na przykład kierunek lub specjalizacja w edukacji.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

E DRZEWO KOMPETENCJI

MODEL ESP_FIRMA
Testowa
EWAŁACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIAN
PRZEPISZCZENIE - SZKOŁA WYKREŚLONA

Adam Kowalski

KOMPETENCJE NIEFORMALNE - wiedza i umiejętności zdobyte w toku pracy, w życiu zawodowym nie potwierdzone dokumentem. **DOŚWIADCZENIA ZAWODOWE** związane z wykonywaniem w praktyce zadań zawodowych. **HOBBY** związane ze stosowaniem technologii, sprawności, obsługi urządzeń

W	OKRES	DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE	FIRMA	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA
1	2005-2006	Wykończenie wnętrz	Budomax	Posadzki, instalacja sanitarna, pomocnik mistrza

P	OKRES	WYKONYWANE PRACE	FIRMA	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA

H	OKRES	HOBBY	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA

Rys. 8 Arkusz do opisu Kompetencji Nieformalnych

Po wyborze **KOMPETENCJE NIEFORMALNE** otwiera arkusz do wpisania doświadczenia zawodowego nie potwierdzonego dokumentami.

KOMPETENCJE NIEFORMALNE – to wiedza i umiejętności zdobyte w toku pracy, w życiu zawodowym nie potwierdzone dokumentem; **doświadczenia zawodowe** związane z **wykonywaniem w praktyce** zadań zawodowych; **hobby** związane ze stosowaniem technologii, sprawności, obsługi urządzeń. Wpisu dokonuje się wraz z datą ukończenia edukacji lub zdobycia uprawnień poprzez wybór opcji **dodaj**. W tabeli do każdego wpisu można dołączyć **uwagi i komentarze**, szczególnie związane z technologią lub obsługiwanyimi urządzeniami.

E DRZEWO KOMPETENCJI

MODEL ESP_FIRMA
Testowa

EWALUACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
PREZYPRESJENIE - SZKOŁENIA WENIETREZNE

Adam Kowalski Zapisz

WIEDZA - zasób informacji, znajomość teorii i procesów technologicznych zdobyty 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 nie związana bezpośrednio z wykształceniem czy pracą.

T	OKRES	WIEDZA TEORETYCZNA	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA
1	od 2009	Materialoznawstwo	Ekspert	Praca magisterska, badania własne
Dodaj				

PR	OKRES	WIEDZA PRAKTYCZNA	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA
Dodaj				

Z	OKRES	ZAINTERESOWANIA I HOBBY	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE: TECHNOLOGIA
Dodaj				

Rys. 9 Arkusz do opisu wiedzy jawnej

Po wyborze **WIEDZA** otwiera arkusz do wpisania wiedzy wykraczającej poza stanowisko w firmie, zainteresowania, hobby, specjalizacje.

WIEDZA JAWNA to zasób informacji, **znajomość teorii** i procesów technologicznych zdobyty 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 nie związana bezpośrednio z wykształceniem czy pracą. Wpisu dokonuje się wraz z datą ukończenia edukacji lub zdobycia uprawnień poprzez wybór opcji **dodaj**. W tabeli do każdego wpisu można dołączyć **uwagi i komentarze**, szczególnie związane z technologią lub obsługiwanyymi urządzeniami.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

E DRZEWO KOMPETENCJI

MODEL ESP_FIRMA
Testowa

EWALUACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIAN
PRZEPISZCZENIE - SZKOLENIA WENKTYDNE

Adam Kowalski

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 z strategicznymi klientami firmy. **ROZWÓJ**, to wiedza związana ze strategicznymi kierunkami rozwojowymi firmy, planami na przyszłość.

KO	UDZIAŁ	KULTURA ORGANIZACYJNA	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE:
1	1	Relacje z Zarządem	Amator	Brak relacji, ogólna znajomość z widzenia

KI	UDZIAŁ	KLIENCI	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE:

R	UDZIAŁ	ROZWÓJ	POZIOM EKSPERCKI	UWAGI I KOMENTARZE:

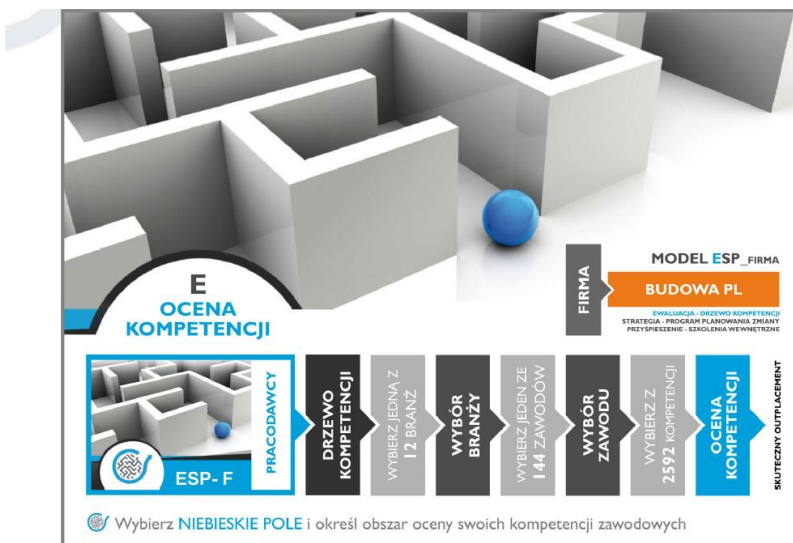
Rys. 10 Arkusz do opisu wiedzy niejawniej

Po wyborze **WIEDZA UKRYTA** otwiera arkusz do wpisania wiedzy nieformalnej o firmie – ze wskazaniem obszarów tej wiedzy (na przykład kultura organizacyjna, tradycja, zwyczaje, sposoby nagradzania, sposoby spędzania wolnego czasu, etc..)

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 z strategicznymi klientami firmy; **rozwój**, to wiedza związana ze strategicznymi **kierunkami rozwojowymi firmy**, planami na przyszłość. Wpisu dokonuje się wraz z datą ukończenia edukacji lub zdobycia uprawnień poprzez wybór opcji **dodaj**. W tabeli do każdego wpisu można dołączyć **uwagi i komentarze**, szczególnie związane z relacjami społecznymi w firmie.

OCENA Zadań Zawodowych – ocena obligatoryjna

Po wyborze **ZADANIA ZAWODOWE** otwiera program do oceny kompetencji z bazą danych ponad 9000 kompetencji szczegółowych i cech w **144** zawodach i **12** branżach.



Rys. 11 Plansza do oceny kompetencji zawodowych i selekcji zadań zawodowych

ZADANIA ZAWODOWE – z podziałem na zadania **TECHNOLOGICZNE** związane ze specyfiką zawodu (czynności związane z obsługą urządzeń, 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.

E OCENA KOMPETENCJI

MODEL ESP_FIRMA
Testowa
EWALUACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
 STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
 PRZYPRESENIE - SZKOŁENIA WEWNĘTRZNE

FIRMA

Imię i nazwisko:

Branża:

Zawód:

Rys. 12 Formularz do wyboru branż i zawodów do oceny

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

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 - tpeciarnik; (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) tapicerz; (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 elektroniki; (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.

5	KARTA KOMPETENCJI W ZAWODZIE		SKALA: 1 2 3 4 5				
	ZT	ZADANIA TECHNOLOGICZNE	UCZEŃ	OCENA:	SREDNIA:	N	
1		Edycja oraz konserwacja kodu źródłowego aplikacji	UCZEŃ				
1.1		Sprawdza i opisuje funkcje realizowane przez program	UCZEŃ				
1.2		Identyfikuje słabości oraz możliwości rozwoju	UCZEŃ				
1.3		Szacuje potrzebę wprowadzania zmian i dodatkowych funkcjonalności	UCZEŃ				
1.4		Określa w czasie wprowadzania zmian, aktualizacji	UCZEŃ				
1.5		Modyfikuje program i dodaje funkcjonalności	UCZEŃ				
1.6		Aktualizuje aplikacje	UCZEŃ				
1.7		Tworzy kopie wersji programu	UCZEŃ				
1.8		Szacuje modularność i prostotę roboczy	UCZEŃ				
1.9		Wylicza dodatkowe, jeżeli ogólna ocena z zadań powyższych daje MENTOR	UCZEŃ				
2		Przygotowanie i archiwizacja dokumentacji technicznej programu	UCZEŃ				
3		Projektowanie oraz tworzenie aplikacji w wybranym języku programowania	UCZEŃ				
4		Testowanie oprogramowania w celu wykrycia i usunięcia usterek (bugów)	UCZEŃ				
5		Opracowanie algorytmu działania	UCZEŃ				
6		Przygotowanie specyfikacji funkcjonalnej oraz wymagań środowiska pracy	UCZEŃ				
ZO		ZADANIA ORGANIZACYJNE	UCZEŃ				
7		Szkolenie użytkowników i administratorów z zakresu obsługi i zarządzania	UCZEŃ				
8		Zarządzanie projektem informatycznym	UCZEŃ				
9		Instalacja i uruchomienie programu	UCZEŃ				
O		OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE	NISKIE				
10		Opanowanie	UCZEŃ				
11		Samokontrola	UCZEŃ				
12		Odpowiedzialność	UCZEŃ				
UJ		UZDOLNIENIA POZNAWCZE	NISKIE				
13		Uzdolnienia organizacyjne	UCZEŃ				
14		Logiczne myślenie	UCZEŃ				

Rys. 13 Arkusz do oceny zadań zawodowych z rozwiniętymi kompetencjami szczegółowymi

Każde z 9 zadań (technologicznych i organizacyjnych) można rozwinąć wyświetlając zadania szczegółowe (**czynności zawodowe**) składające się na to zadanie. Ocena dotyczy czynności szczegółowych a **ocena wspólna** jest generowana dla całego zadania zawodowego Program automatycznie wylicza lukę kompetencyjną ukazując **poziom UCZNIA** przy wyniku niskim oraz **MENTORA** przy wyniku wysokim.

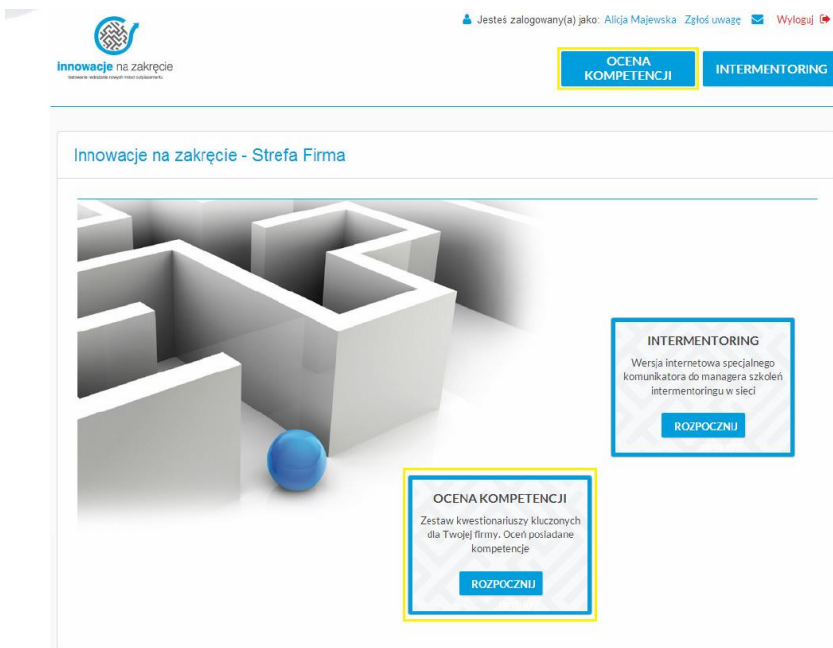
Narzędzie 3. Portal zdalny e-Drzewo Kompetencji dla Pracownika

OCENA Kompetencji Zawodowych – ocena obligatoryjna

Zadaniem pracownika firmy jest **wypełnienie wybranych przez Koordynatora Oceny kwestionariuszy**. Kwestionariusze mogą dotyczyć zarówno sprawdzenia poziomu kompetencji zawodowych jak i kompetencji nieformalnych. Oprócz kwestionariuszy wyznaczonych przez Koordynatora, pracownik ma możliwość wypełnienia kwestionariuszy dodatkowych, nie znajdujących się na liście kwestionariuszy obligatoryjnych.

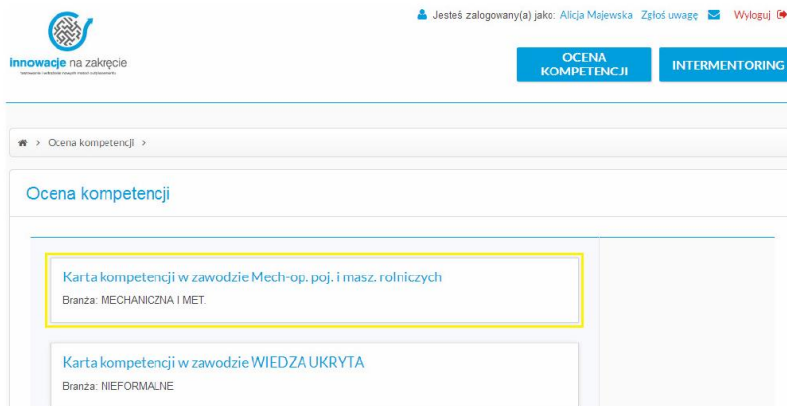
Każdy kwestionariusz może być wypełniony w dowolnym czasie, a skala oceny kompetencji w kwestionariuszu modyfikowana, do momentu zakończenia pracy nad kwestionariuszem. Każdy kwestionariusz może być wypełniany tylko jeden raz.

1. W celu wypełnienia kwestionariusza, należy przejść do modułu **Ocena kompetencji**. Dostęp do modułu możliwy jest na dwa sposoby: za pomocą banneru w górnej części strony lub poprzez przycisk umieszczony na stronie głównej portalu. Obie pozycje umożliwiające przejście do modułu widoczne są na poniższym rysunku
2. Moduł **Ocena kompetencji** składa się z dwóch części: kwestionariuszy obligatoryjnych oraz kwestionariuszy dodatkowych. Kwestionariusze konieczne do wypełnienia wylistowane są jako pierwsze w module.



Rys. 1 Strona główna portalu INZ Firma - przejście do modułu Ocena kompetencji.

3. Aby wypełnić **kwestionariusz obligatoryjny** należy kliknąć na nazwę kwestionariusza.



Rys. 2 Kwestionariusze pracownika - obligatoryjne.

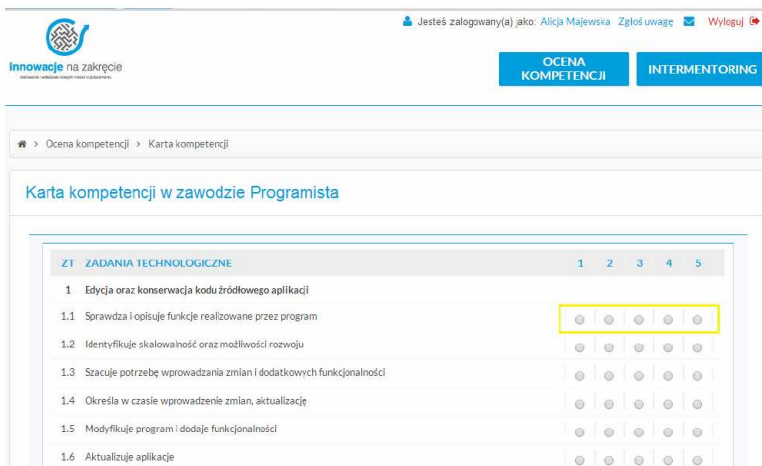
ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

4. Kliknięcie na nazwę kwestionariusza spowoduje otwarcie strony startowej kwestionariusza, która zawiera krótką instrukcję postępowania oraz przycisk **Rozpocznij**. Wciśnięcie przycisku uruchamia proces pracy z kwestionariuszem.



Rys. 3 Strona startowa kwestionariusza.

5. Należy wypełnić wszystkie pola kwestionariusza, oceniając posiadane kompetencje w skali od 1 (najniższa ocena) do 5 (ocena najwyższa). Wybór oceny polega na zaznaczeniu pola typu radio przy wybranej skali.



Rys. 4 Pola oceny kompetencji w kwestionariuszu.

6. Wprowadzone w kwestionariuszu zmiany należy zapisać, klikając przycisk **Zapisz wyniki**, umieszczony pod pytaniami kwestionariusza. Dostępny jest również przycisk **Strona startowa**, który umożliwi powrót do strony startowej bieżącej ankiety.

10	Samedzielność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Dokładność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Cierpliwość	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U UZDOLNIENIA POZNAWCZE		1	2	3	4	5
13	Kreatywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Logiczne myślenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Zdolność jasnego formułowania myśli i wypowiedzania się	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S SPRAWNOŚCI FIZYCZNE		1	2	3	4	5
16	Rozróżnianie barw	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Dobry wzrok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Zręczność rąk i palców	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rys. 5 Przyciski w kwestionariuszu.

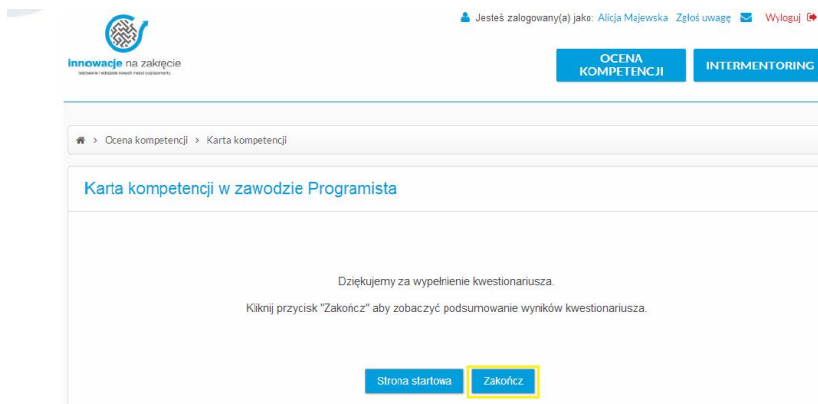
7. Po zapisaniu wyników kwestionariusza udostępniony zostanie dodatkowo przycisk **Strona końcowa**, który umożliwi przejście do strony końcowej oraz zakończenie czynności wypełniania kwestionariusza.

Uwaga: Przejście do strony końcowej nie jest jednoznaczne z zakończeniem kwestionariusza.

S SPRAWNOŚCI FIZYCZNE		1	2	3	4	5
16	Rozróżnianie barw	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Dobry wzrok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Zręczność rąk i palców	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rys. 6 Przyciski w kwestionariuszu - zakończenie pracy z kwestionariuszem.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

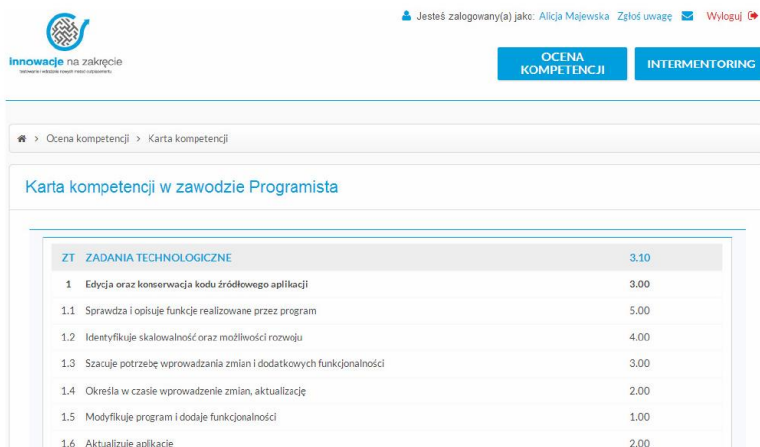


Rys. 7 Strona końcowa kwestionariusza.

8. Aby zakończyć pracę nad oceną kompetencji w kwestionariuszu, należy kliknąć przycisk **Zakończ** znajdujący się na stronie końcowej.

Uwaga: Kliknięcie przycisku jest jednoznaczne z zakończeniem pracy nad kwestionariuszem. Nie będzie możliwa modyfikacja ocenianych kompetencji oraz ponowne wypełnienie kwestionariusza.

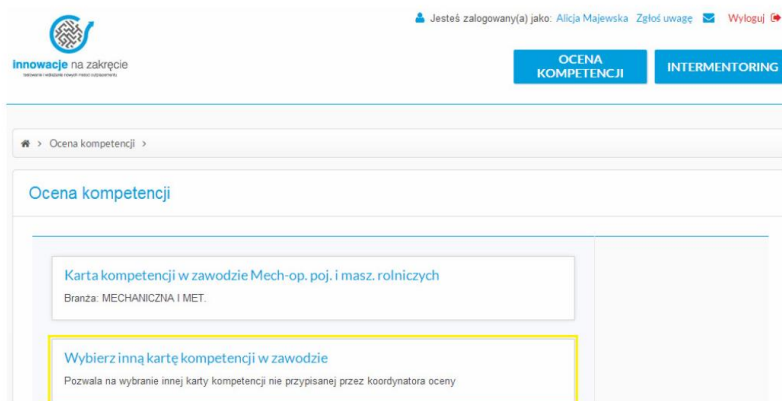
9. Po zakończeniu wypełniania kwestionariusza, możliwy jest podgląd podsumowania wyników.



Rys. 8 Podsumowanie wyników wypełnionego kwestionariusza.






10. Poza kompetencjami obligatoryjnymi, istnieje możliwość dokonania oceny własnych kompetencji zarówno w innych zawodach jak i w kompetencjach nieformalnych. W celu wypełnienia dodatkowego kwestionariusza, należy przejść do modułu **Ocena kompetencji** oraz kliknąć na link **Wybierz inną kartę kompetencji w zawodzie**.

OCENA pozostałych Kompetencji – ocena fakultatywna



Rys. 9 Część kompetencji dodatkowych.

11. Wybór kwestionariusza należy rozpocząć od wyboru branży lub rodzaju kompetencji nieformalnych. Do kompetencji nieformalnych zaliczane są następujące kompetencje:

-  Kompetencje menedżerskie
-  Wiedza ukryta
-  Kompetencje społeczne
-  Wiedza jawna
-  Kompetencje osobiste.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

Logo: **Innowacje na zakręcie**
Wspieranie rozwoju organizacji poprzez ocenę kompetencji

Jesteś zalogowany(a) jako: Alicja Majewska Złóż uwagę Wyloguj

OCENA KOMPETENCJI | **INTERMENTORING**

🏠 > Ocena kompetencji > Branża

Wybór branży

BUDOWLANA
DRZEWNIA I MEB.
ELEKTRYCZNA
HANDEL
INFORMATYCZNA
MECHANICZNA I MET.
MEDYCZNA I REHAB.

Rys. 10 Wybór kompetencji dodatkowych – Wybór branży.

12. Po dokonaniu wyboru branży należy wybrać zawód, dla którego wytworzona zostanie **karta kompetencji**.

Logo: **Innowacje na zakręcie**
Wspieranie rozwoju organizacji poprzez ocenę kompetencji

Jesteś zalogowany(a) jako: Alicja Majewska Złóż uwagę Wyloguj

OCENA KOMPETENCJI | **INTERMENTORING**

🏠 > Ocena kompetencji > Branża > Zawód

Wybór zawodu w branży

Administrator baz danych
Administrator sieci Inform.
Administrator sys. komp.
Grafik komputerowy
Konservator sieci i urządzeń
Monter sieci i urz. telekom.

Rys. 11 Wybór dodatkowego kwestionariusza kompetencji zawodowych.

13. Wybranie zawodu lub jednej z **kompetencji nieformalnych** powoduje otwarcie strony startowej kwestionariusza, której proces wypełniania jest analogiczny jak w przypadku kwestionariuszy obligatoryjnych.

Narzędzie 4. Portal zdalny e-Drzewo Kompetencji dla Koordynatora Oceny



Rys. 1 Przejście do modułu Karta firmy.

1. W celu uzupełnienia informacji o firmie, należy z poziomu strony głównej portalu INZ Firma przejść do **Karty firmy**. Link do niej umieszczony został w górnej części okna portalu, co przedstawione zostało na poniższym rysunku.

Karta firmy: ABC Produkty

Dane firmy

Nazwa firmy: ABC Produkty
 Nazwa skrócona firmy: abc
 Miasto: Białystok
 Kod pocztowy: 15-000
 Ulica: Produktowa 12

Dane koordynatora

Koordynator 1
 Imię: Anna
 Nazwisko: Kolano
 Adres email: akolano@abcprodukt.pl
 Telefon do kontaktu: 654-876-000

Struktura organizacyjna firmy

+

1. Logistyka + -

1. Alicja Kowalska -

2. Magazyn + -

1. Adam Baszun -

3. Kadry + -

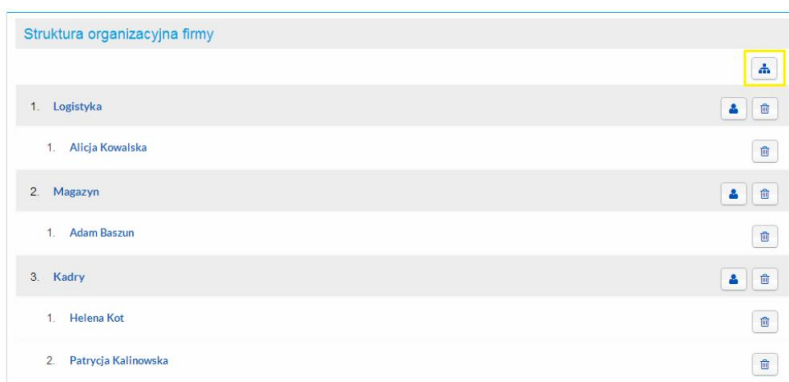
1. Helena Kot -

2. Patrycja Kalinowska -

Rys. 2 Przykładowa karta firmy.

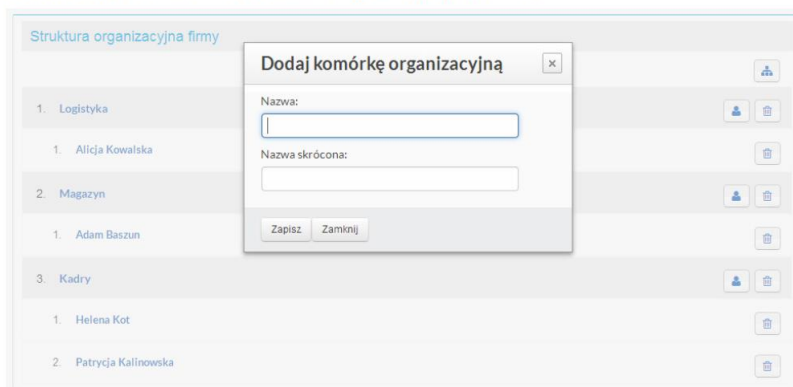
2. Moduł **Karta firmy** składa się z trzech sekcji: **Danych firmy** oraz **Danych koordynatora** oraz **Struktury organizacyjnej firmy**.
3. Części **Dane firmy** oraz **Dane koordynatora** wypełniane są przez administratora systemu i wyświetlane są jedynie na karcie firmy.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie



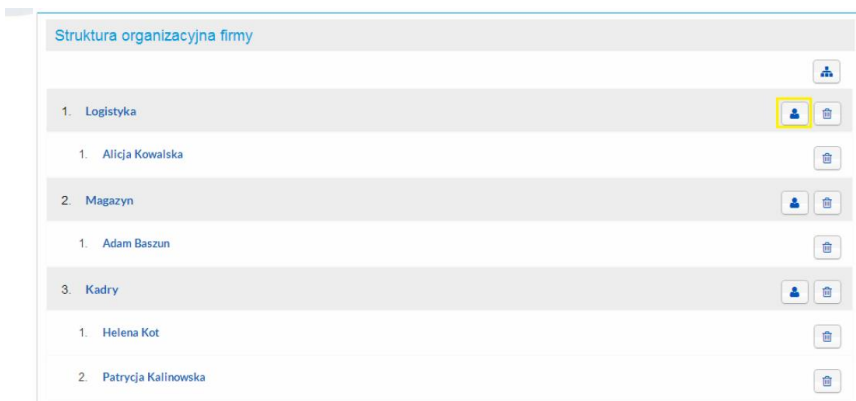
Rys. 3 Przykładowa struktura firmy z zaznaczoną opcją dodawania komórki organizacyjnej.

4. Część **Struktura organizacyjna firmy** pozwala na utworzenie nowej struktury firmy i osadzenie w niej jej pracowników, bądź uzupełnienie/zaktualizowanie istniejącej struktury.
5. Aby utworzyć nową strukturę lub zaktualizować istniejącą, należy wcisnąć **przycisk oznaczony** na powyższym rysunku
6. Poprawne wykonanie kroku opisanego wyżej spowoduje wyświetlenie formularza, przedstawionego na poniższym rysunku, pozwalającego na wpisanie informacji o określonej **komórce organizacyjnej**. Operację należy powtórzyć dla każdej istniejącej komórki w firmie. Niezbędne jest podanie nazwy komórki organizacyjnej i jej skrótu.



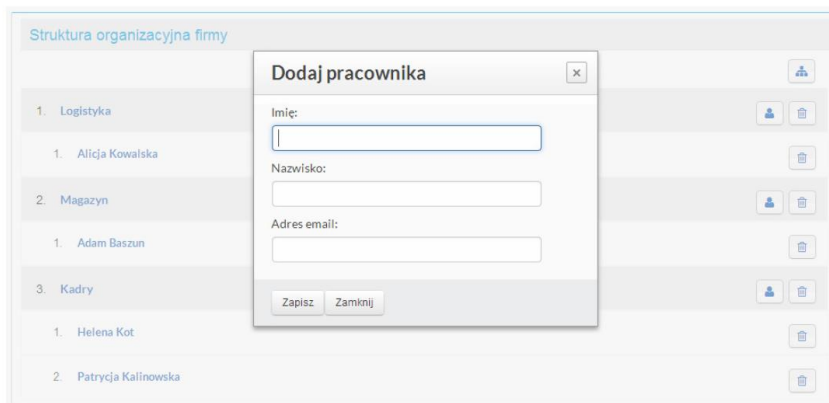
Rys. 4 Formularz komórki organizacyjnej.

7. Do każdej utworzonej komórki organizacyjnej istnieje **możliwość dodania pracownika**. Możliwe jest to przy pomocy przycisku widocznego na poniższym rysunku.



Rys. 5 Przykładowa struktura firmy z zaznaczoną opcją dodawania pracownika do komórki organizacyjnej.

8. Poprawne wykonanie kroku opisanego wyżej spowoduje wyświetlenie formularza, przedstawionego na poniższym rysunku, pozwalającego na **wpisanie informacji o pracowniku** określonej komórki organizacyjnej.



Rys. 6 Formularz pracownika.

9. Operację należy powtórzyć dla wszystkich pracowników, który powinni zostać połączeni z utworzonymi komórkami organizacyjnymi. Niezbędne jest podanie **imienia i nazwiska** pracownika oraz **adresu email**.

PRZYGOTOWANIE Kwestionariuszy OCENY

Wypełnienie informacji o firmie

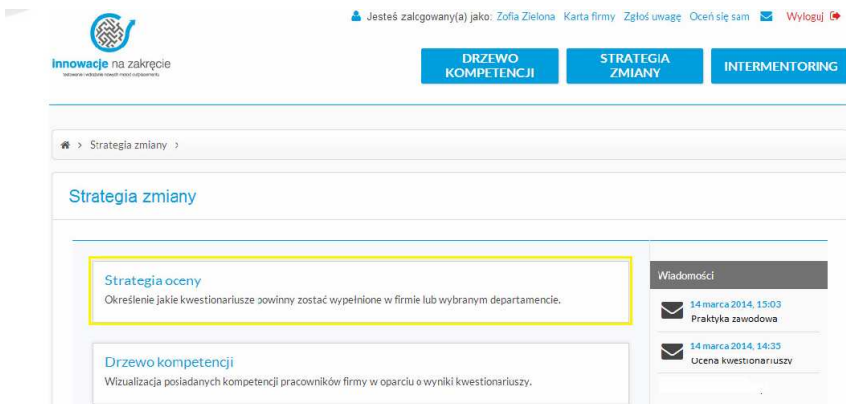
Zadaniem pracownika jest wypełnienie wybranych przez Koordynatora Oceny kwestionariuszy. Kwestionariusze mogą dotyczyć zarówno sprawdzenia poziomu kompetencji zawodowych jak i kompetencji nieformalnych. Oprócz kwestionariuszy wyznaczonych przez Koordynatora, pracownik ma możliwość wypełnienia kwestionariuszy nie znajdujących się na liście ankiet wskazanych przez Koordynatora.

10. W celu wskazania kwestionariuszy, które powinny zostać wypełnione przez pracowników Firmy, należy z poziomu strony głównej portalu INZ Firma przejść do modułu **Strategia zmiany**. Przejście możliwe jest na dwa sposoby: z pozycji przycisków górnych lub za pomocą przycisku umieszczonego w dolnym prawym rogu strony. Oba przyciski widoczne są na poniższym rysunku.



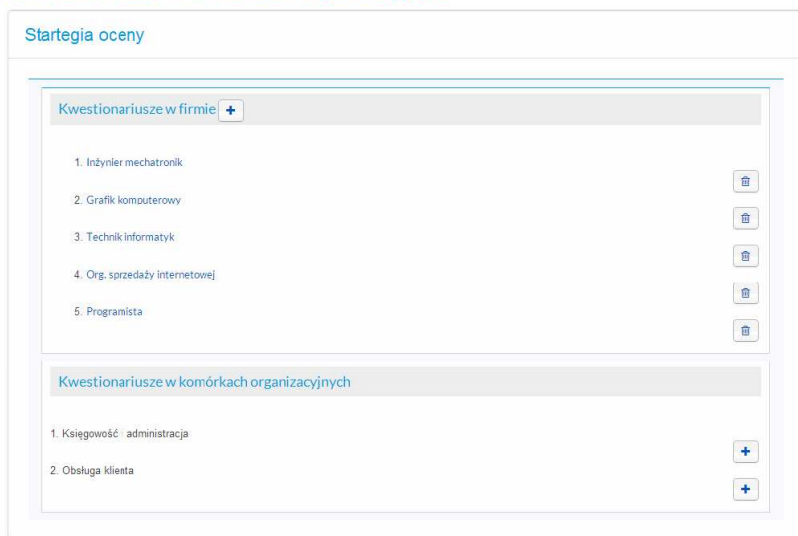
Rys. 7 Przejście do modułu Strategia zmiany.

11. W module **Strategia zmiany** należy kliknąć na pozycję **Strategia oceny**.



Rys. 8 Moduł Strategia zmiany.


12. Moduł **Strategia oceny** składa się z dwóch części: **Kwestionariusze w firmie** oraz **Kwestionariusze w komórkach organizacyjnych**.









Rys. 9 Moduł Strategia oceny.

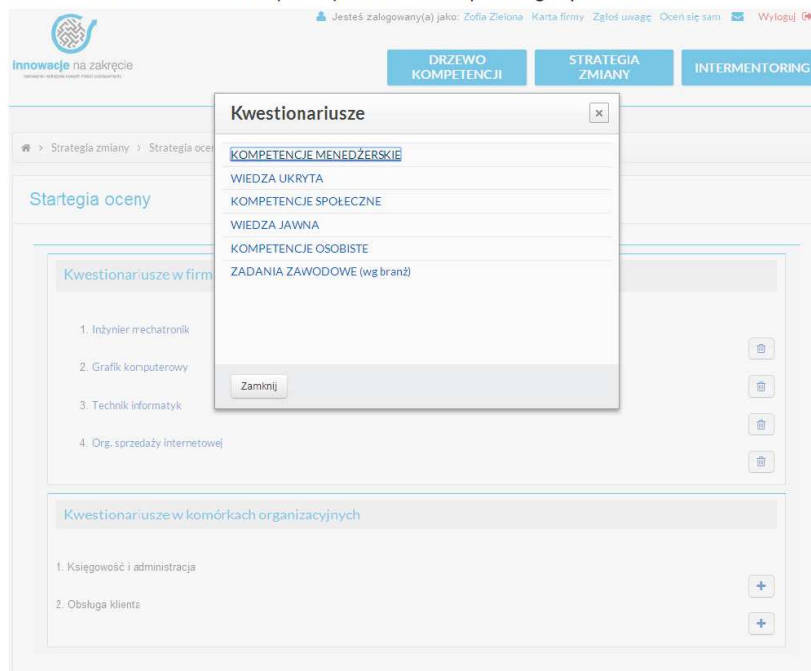
13. Część **Kwestionariusze w firmie** obejmuje **listę kwestionariuszy**, które powinny zostać wypełnione przez wszystkich zarejestrowanych na platformie pracowników firmy Koordynatora Oceny.

14. Część **Kwestionariusze w komórkach organizacyjnych** zawiera **zestawienie kwestionariuszy**, jakie powinny zostać wypełnione przez pracowników danej komórki organizacyjnej firmy.

Aby wskazać nowy kwestionariusz, jaki powinien znaleźć się w puli obowiązkowych ankiet do wypełnienia, należy kliknąć na przycisk .


Użycie przycisku spowoduje wyświetlenie okna dialogowego z listą dostępnych rodzajów kwestionariuszy:

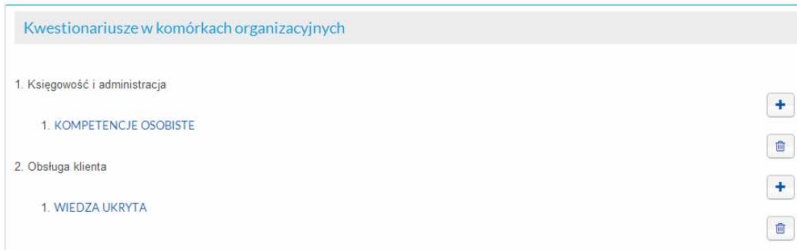
-  Kompetencje menedżerskie
-  Wiedza ukryta
-  Kompetencje społeczne
-  Wiedza jawna
-  Kompetencje osobiste
-  Zadania zawodowe – kompetencje zawodowe w poszczególnych branżach.



Rys. 10 Wybór kwestionariusza według typu.

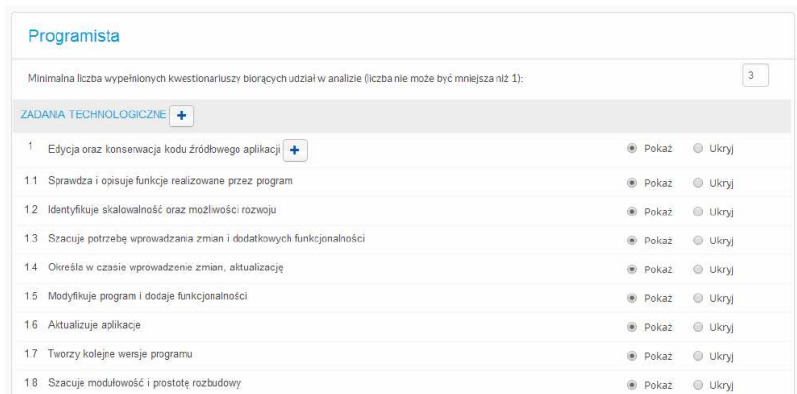
15. W celu **dodania kwestionariusza** do listy należy kliknąć w jego **nazwę**.

16. Aby **dodać kwestionariusz** przeznaczony do wypełnienia w komórce organizacyjnej, należy kliknąć na przycisk  przy nazwie komórki organizacyjnej, a następnie dokonać wyboru kwestionariusza, analogicznie jak w przypadku wyboru ankiety dla firmy.



Rys. 11 Wskazanie kwestionariuszy dla komórki organizacyjnej firmy.

17. Koordynator Oceny posiada **możliwość wytypowania**, które zadania/pytania kwestionariuszy są istotne z punktu działalności firmy. Zadania (pytania) **nieistotne można ukryć**, w wyniku czego pracownik wypełniający ankietę nie musi oceniać posiadanych kompetencji w ukrytych zadaniach (pytaniach).



Rys. 12 Zarządzanie pytaniami kwestionariusza.

18. W celu ukrycia zadań/pytań należy wybrać opcję **Ukryj** zaznaczając przycisk radio.
19. Pod tytułem kwestionariusza znajduje się pole z wartością liczbową, umożliwiające wskazanie, ilu pracowników musi wypełnić dany kwestionariusz, aby dane wynikowe kwestionariusza zostały uwzględnione w analizach dostępnych na platformie, np. analiza SWOT, drzewo kompetencji.

Programista

Minimalna liczba wypełnionych kwestionariuszy biorących udział w analizie (liczba nie może być mniejsza niż 1):

3

Rys. 13 Pole do określenia minimalnej ilości wypełnionych kwestionariuszy.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

20. Po wprowadzeniu zmian w kwestionariuszu należy kliknąć przycisk **Zapisz**.

SPRAWNOŚCI FIZYCZNE			
16	Koordynacja wzrokowo-ruchowa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Spostrzegawczość	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Rozróżnianie barw	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zapisz

Rys. 14 Przycisk zapisujący wprowadzone w kwestionariuszu zmiany.

GENEROWANIE Drzewa Kompetencji

Moduł Drzewo kompetencji narzędziem do wizualizacji posiadanych kompetencji pracowników firmy w oparciu o wyniki kwestionariuszy.

Jesteś zalogowany(a) jako: Zofia Zielona Karta firmy Zgłoś uwagę Oceń się sam Wyloguj

DRZEWO KOMPETENCJI **STRATEGIA ZMIANY** **INTERMENTORING**

Innowacje na zakręcie - Strefa Firma

PLANOWANIE OCENY
Zaplanuj, jakie kompetencje są kluczowe dla zwiększenia efektywności biznesowej firmy
ROZPOCZNIJ

INTERMENTORING
Wersja internetowa specjalnego komunikatora do menedżera szkoleń intermentoringu w sieci
ROZPOCZNIJ

DRZEWO KOMPETENCJI
Wizualizacja posiadanych kompetencji pracowników firmy w oparciu o wyniki kwestionariuszy
ROZPOCZNIJ

STRATEGIA ZMIANY
Zestaw narzędzi pozwalających na stworzenie strategii podniesienia kompetencji pracowników
ROZPOCZNIJ

Rys. 15 Przejsie do modułu Strategia zmiany i Drzewo kompetencji.

21. W module **Strategia zmiany** należy kliknąć na pozycję **Drzewo kompetencji**.

Rys. 16 Moduł Drzewo kompetencji.

22. Aby wykonać wizualizację posiadanych kompetencji pracowników firmy należy wcisnąć link **Nowe drzewo kompetencji** widoczny na poniższym rysunku.

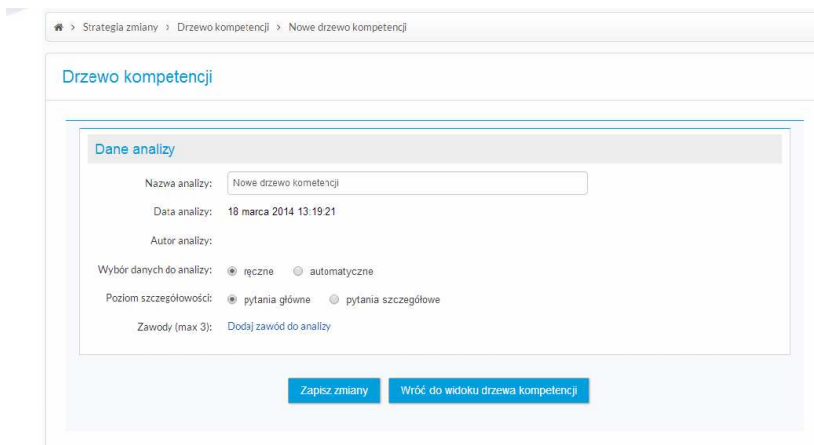
Lp.	Nazwa	Poziom analizy	Autor	Data utworzenia	Akcje
1	Drzewo kompetencji - poziom niski	niski	Zofia Zielona	14-01-27 12:46	
2	Drzewo kompetencji - poziom średni	średni	Zofia Zielona	14-01-27 12:48	
3	Drzewo kompetencji - poziom wysoki	wysoki	Zofia Zielona	14-01-27 12:58	

Rys. 17 Lista wygenerowanych drzew kompetencji.

23. W wyświetlonym formularzu należy wypełnić informacje i dokonać wybrania określonych pozycji:

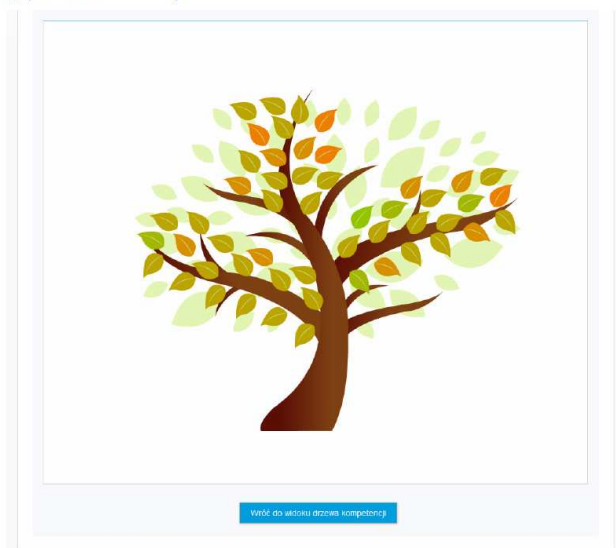
- 🔍 **Nazwę analizy**
- 🔍 **Analiza ręczna** - pozwala na samodzielne wybranie maksymalnie 3 zawodów do analizy, dla których użytkownik wybierał będzie wartości minimalnej i maksymalnej średniej wyznaczonej na podstawie wypełnionych przez pracowników kwestionariuszy
- 🔍 **Analiza automatyczna** — pozwala na automatyczne wskazanie przez system 3 zawodów, które posiadają zadany zakres w porównaniu do najniższej i najwyższej średniej (wartość określa przez użytkownika w polu Kryteria wyboru). Zawody wybierane są w oparciu o zadany przez nas zakres (pole Skala) wartości minimalnej i maksymalnej, które powinny być rozpatrywane
- 🔍 **Dokonać wyboru poziomu szczegółowości** (pytania główne lub pytania szczegółowe)
- 🔍 **Wybrać zawody do analizy** (maksymalnie 3) – przy każdym wybranym zawodzie niezbędne jest wskazanie wartości minimalnej i maksymalnej, które określą zakres wartości branych do wizualizacji.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie



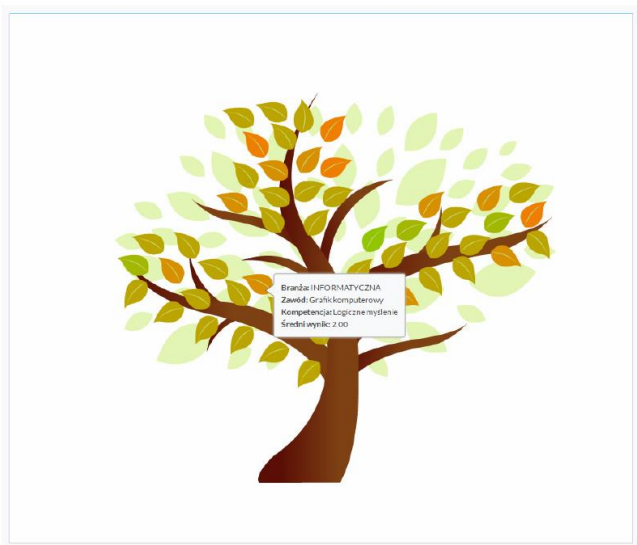
Rys. 18 Formularz Drzewa kompetencji.

24. Rozpoczęcie procesu analizy odbywa się po wciśnięciu przycisku **Zapisz zmiany**.
25. Zapisanie zmian powoduje **wyświetlenie drzewa**, które jest wizualizacją posiadanych kompetencji pracowników firmy.



Rys. 19 Przykładowe drzewo kompetencji.

26. Przesuwając **kursor myszy ponad poszczególnymi liśćmi** drzewa kompetencji, **wyświetlone zostają informacje** dotyczące: branży, zawodu, kompetencji oraz średniego wyniku.



Rys. 20 Przykładowe drzewo kompetencji z widocznym opisem wybranego liścia.

27. Wyniki analizy przedstawione na drzewie kompetencji mogą być **dynamicznie zmieniane** przy pomocy zakresów wartości minimalnych i maksymalnych średnich w poszczególnych zawodach. Zmiana zakresów możliwa jest **przy pomocy dostępnych suwaków**.



Rys. 21 Suwaki zakresu wartości minimalnej i maksymalnej średniej z zawodu.

3.1.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla doradców

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 nieliczne 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 możliwych 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 pracownicznych, 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 (intraprzsiębiorczość).
- 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 za-

wody 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.

3.2. 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 outplacemtu 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 plano-

wania 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 dekonjunkury. 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 dekonjunkury.

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.

3.2.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania

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 określane 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). Dodat-

kowo 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 chcąc skorzystać 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 zagro-

żeń) 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 najslabiej 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 ra-

port 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 rozkwitanie 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 zastosowania 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).

3.2.2. Warsztat pracy KOORDYNATORA OCENY

Poniżej przedstawiono przykłady i wzory narzędzi, w tym instrukcji użytkowania dla koordynatorów oceny związane z etapem projektowania obszaru oceny oraz analizowania wyników oceny poprzez *Drzewo Kompetencji*.

Narzędzie 5. Ankieta papierowa do analizy strategicznej w firmie

KIERUNKI ROZWOJU FIRMY- STRATEGIA



PYTANIE	TAK	NIE
1. Czy firma posiada opracowaną strategię rozwoju?	TAK	NIE
2. Czy w strategii firmy przewiduje się i zarządza zmianą gospodarczą (przygotowana wcześniej reakcja firmy na tendencje rynku pracy, kryzys, kluczowe obszary wzrostu gospodarczego w regionie)?	TAK	NIE
3. Która z branż mogłaby być obszarem rozwoju firmy w kryzysie? wybierz z listy branż kluczowych w regionie lub sprawdź odpowiedź 8 w części I: Kompetencje w firmie		
<input type="radio"/> Nowa branża (będąca obszarem nowej lub dodatkowej działalności):		
<input type="radio"/> Opcja 1: (wymagająca inwestycji lub kooperatora):		
<input type="radio"/> Opcja 2: (wymagająca głównie edukacji kadry):		
BRANŻE KLUCZOWE W REGIONIE do wyboru: (1) budowlana; (2) drzewna i meblarska; (3) elektryczna i elektroniczna; (4) handel; (5) informatyczna; (6) maszynowa i mechaniczna; (7) medyczna i rehabilitacyjne; (8) spożywcza; (9) turystyczna; (10) usługi dla firm; (11) usługi dla ludności; (12) usługi rzemieślnicze		
4. Jakie kompetencje ogólne w branży rozwojowej posiada już Firma? wybierz z listy kompetencji lub sprawdź odpowiedź 3, 4, 5, 7 i 10 w części I: Kompetencje w firmie		
<input type="radio"/> Opcja 2: (wymagająca głównie edukacji kadry):		
KOMPETENCJE do wyboru: (1) kluczowe; (2) menedżerskie; (3) społeczne; (4) osobiste; (5) specjalistyczne		
5. Które kompetencje z tych, jakie POSIADA firma będą kluczowe dla rozwoju w nowej branży? wybierz z listy odpowiedzi na pytania 3, 4, 5, 7 i 10 w części I: Kompetencje w firmie		
<input type="radio"/> Kompetencje kluczowe:		
<input type="radio"/> Kompetencje menedżerskie:		
<input type="radio"/> Kompetencje społeczne:		
<input type="radio"/> Kompetencje osobiste:		
<input type="radio"/> Kompetencje specjalistyczne:		
6. Jakich kompetencji BRAK w firmie a które są niezbędne dla rozwoju w nowej branży? wybierz z katalogów kompetencji w pytaniach 3, 4, 5, 7 i 10 w części I: Kompetencje w firmie		
<input type="radio"/> Kompetencje kluczowe:		
<input type="radio"/> Kompetencje menedżerskie:		
<input type="radio"/> Kompetencje społeczne:		
<input type="radio"/> Kompetencje osobiste:		
<input type="radio"/> Kompetencje specjalistyczne:		

7. **ANALIZA SWOT** Firmy na rynku w kontekście nowej działalności:

MOCNE STRONY		SŁABE STRONY	
SZANSE		ZAGROŻENIA	

Kluczowe wnioski lub uwagi:

8. **ANALIZA SWOT** kompetencji w Firmie w kontekście nowej działalności:

MOCNE STRONY		SŁABE STRONY	
SZANSE		ZAGROŻENIA	

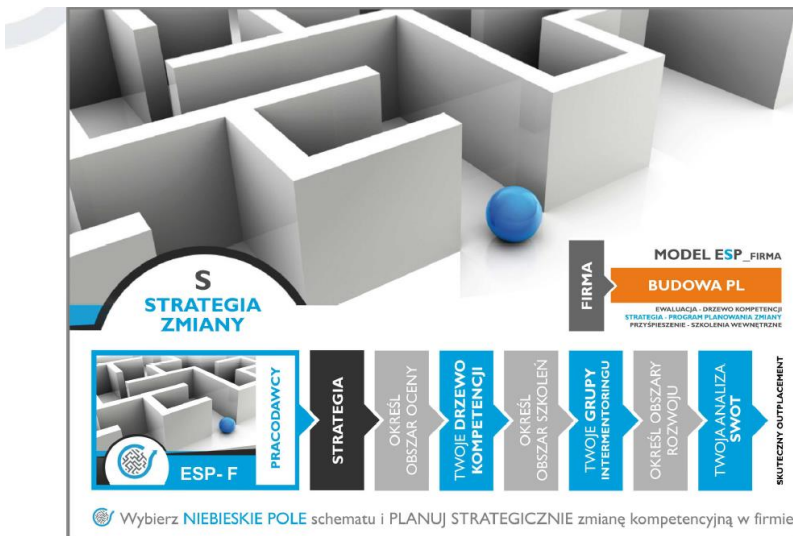
Kluczowe wnioski lub uwagi:

9. Jakie **DZIAŁANIA STRATEGICZNE** powinna podjąć firma?

Kluczowe działania **inwestycyjne**:

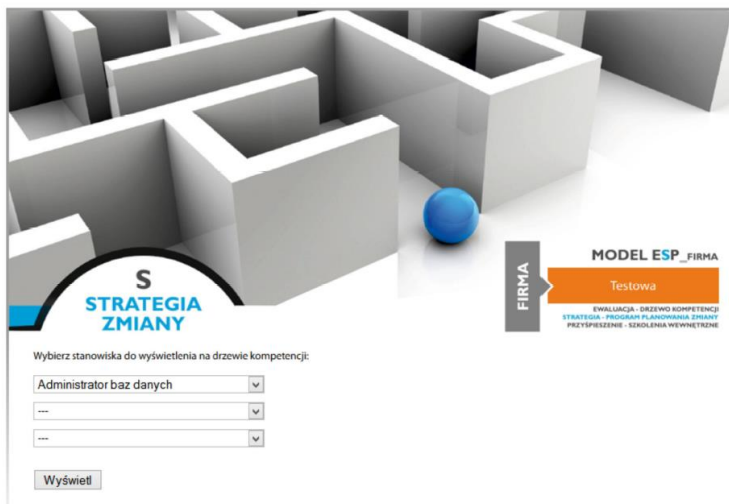
Kluczowe działania **edukacyjne**:

Narzędzie 6. Program komputerowy Strategia Zmiany



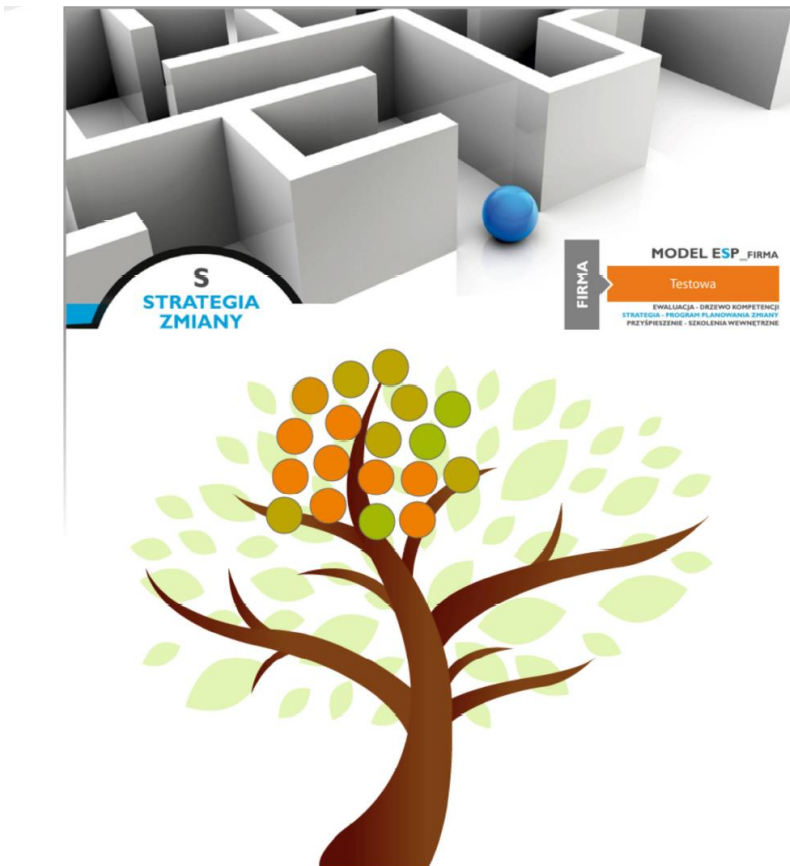
Rys. 14 Arkusz do oceny zadań zawodowych z rozwiniętymi kompetencjami szczegółowymi

Po wyborze **STRATEGIA** otrzymujemy planszę DO ZARZĄDZANIA z aktywnymi 3 polami określającymi narzędzia analityczne programu służące analizie wyników oceny kompetencji.



Rys. 15 Formularz do selekcji kompetencji do drzewa

Wybór **TWOJE DRZEWO KOMPETENCJI** generuje wykres drzewa kompetencji.. Możemy określić, jakie branża, zawody mają być uwzględnione w wykresie.



Rys. 16 Przykładowy wykres drzewa kompetencji dla jednego zawodu

Wykres **DRZEWO KOMPETENCJI** pokazuje kompetencje w formie **liści** na **konarach** odpowiadających wybranym zawodom. **Kolor liścia** odzwierciedla poziom kompetencji (średnią ocenę dla danej kompetencji).

Tworzenie GRUP Intermentoringu

Program umożliwia tworzenie par intermentoringu w oparciu o zdiagnozowaną lukę kompetencyjną pomiędzy uczniem a mentorem.

S STRATEGIA ZMIANY

Generuj grupy intermentoringu dla:

- Testowe
- Administrator baz danych

Poziom generowania luki kompetencyjnej:

Poziom niski:

Poziom wysoki:

FIRMA

MODEL ESP_FIRMA

Testowa

EWALUACJA - DREWNO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
PREZYSZCZENIE - SZKOLENIA WEWNĘTRZNE

Rys. 17 Formularz do określania poziomu luki kompetencyjnej

Wybór **TWOJE GRUPY INTERMENTORINGU** otwiera okno, służące określeniu branż, zawodów w jakich chcemy tworzyć pary intermentoringu oraz określenie progu intermentoringu – czyli poziomu luki kompetencyjnej dla jakiej będą tworzone grupy intermentoringu.

P INTER-MENTORING

- Karol Koralowy
Kompetencje formalne • Kompetencje nieformalne • Wiedza • Wiedza ukryta
- Adam Testowy
Kompetencje formalne • Kompetencje nieformalne • Wiedza • Wiedza ukryta
- Jan Nowak
Kompetencje formalne • Kompetencje nieformalne • Wiedza • Wiedza ukryta
- Kamil Polny
Kompetencje formalne • Kompetencje nieformalne • Wiedza • Wiedza ukryta

FIRMA

MODEL ESP_FIRMA

Testowa

EWALUACJA - DREWNO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
PREZYSZCZENIE - SZKOLENIA WEWNĘTRZNE

Rys. 18 Przykładowa grupa intermentoringu do akceptacji poprzez podgląd kompetencji mentorów

Analiza SWOT

Program umożliwia analizowanie danych z oceny w formie tabeli SWOT.



S
STRATEGIA ZMIANY

FIRMA

MODEL ESP_FIRMA
Testowa

EWALUACJA – DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA – PROCES PLANOWANIA ZMIANY
PRZYPREKSIENIE – SZKOLENIA WEWNĘTRZNE

Slabe strony:

- Dobiera stal zbrojeniową do wykonywania zbrojenia.
- Przyczyna pręty na odpowiedni wymiar, wygina w odpowiedni kształt.
- Łączy pręty zbrojenia i montuje zbrojenie.
- Zamiatowanie do dokładności ładu i porządku
- Wytrwałość i cierpliwość
- Odporność na długotrwały wysiłek fizyczny
- Wpisz dodatkowe, jeżeli ogólna ocena z zadań powyższych daje MENTOR

- Zmysł równowagi

Mocne strony:

- Wpisz dodatkowe, jeżeli ogólna ocena z zadań powyższych daje MENTOR

- Zmysł równowagi
- Zręczność kończyn górnych
- Koordynacja wzrokowo ruchowa
- Dobiera stal zbrojeniową do wykonywania zbrojenia.
- Przyczyna pręty na odpowiedni wymiar, wygina w odpowiedni kształt.
- Łączy pręty zbrojenia i montuje zbrojenie.
- Zamiatowanie do dokładności ładu i porządku
- Wytrwałość i cierpliwość
- Odporność na długotrwały wysiłek fizyczny

Rys. 19 Przykładowa analiza SWOT na bazie oceny kompetencji w firmie

Wybór **TWOJA ANALIZA SWOT** otwiera okno z automatyczną tabelą SWOT. Tabela ukazuje mocne i słabe strony firmy w postaci zestawu kompetencji.

DODAWANIE nowych zawodów.

Każdy użytkownik wersji komputerowej narzędzie (wersja off-line) może dokonywać modyfikacji „na własny rachunek” tworząc własne stanowiska pracy i profil kompetencyjne. Program daje **możliwość utworzenia całkowitego 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 rozpoznając 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 umożliwiła dostosowania narzędzia (opisu zawodu) do specyfiki firmy przy jednoczesnym zapewnieniu poufności tego opracowania (nowe stanowisko zostaje zapisane tylko nośniku będącym w dyspozycji firmy) w przypadku, gdy stworzony profil kompetencyjny związany jest z przewagą konkurencyjną firmy.

Załaduj z gotowych zawodów:

Branża: Zawód: Załaduj

Nazwa stanowiska:

S	KARTA KOMPETENCIJ W ZAWODZIE			SKALA: 1 2 3 4 5				
	ZT	ZADANIA TECHNOLOGICZNE	UCZEŃ	OCENA:	ŚREDNIA:	N		
1	Wybierz lub wpisz zadanie technologiczne...	UCZEŃ						
2	Wybierz lub wpisz zadanie technologiczne...	UCZEŃ						
3	Wybierz lub wpisz zadanie technologiczne...	UCZEŃ						
4	Wybierz lub wpisz zadanie technologiczne...	UCZEŃ						
5	Wybierz lub wpisz zadanie technologiczne...	UCZEŃ						
6	Wybierz lub wpisz zadanie technologiczne...	UCZEŃ						
ZO	ZADANIA ORGANIZACYJNE	UCZEŃ		OCENA:	ŚREDNIA:	N		
7	Wybierz lub wpisz zadanie organizacyjne...	UCZEŃ						
8	Wybierz lub wpisz zadanie organizacyjne...	UCZEŃ						
9	Wybierz lub wpisz zadanie organizacyjne...	UCZEŃ						
O	OSOBOWOŚĆ I PREDYSPOZYCJE PSYCHICZNE	NISKIE		OCENA:	ŚREDNIA:	N		
10	Wybierz lub wpisz predyspozycje...	UCZEŃ						
11	Wybierz lub wpisz predyspozycje...	UCZEŃ						
12	Wybierz lub wpisz predyspozycje...	UCZEŃ						
U	UZDOLNIENIA POZNAWCZE	NISKIE		OCENA:	ŚREDNIA:	N		
13	Wybierz lub wpisz uzdolnienia poznawcze...	UCZEŃ						
14	Wybierz lub wpisz uzdolnienia poznawcze...	UCZEŃ						
15	Wybierz lub wpisz uzdolnienia poznawcze...	UCZEŃ						
S	SPRAWNOŚCI FIZYCZNE	NISKIE		OCENA:	ŚREDNIA:	N		
16	Wybierz lub wpisz sprawności fizyczne...	UCZEŃ						
17	Wybierz lub wpisz sprawności fizyczne...	UCZEŃ						
18	Wybierz lub wpisz sprawności fizyczne...	UCZEŃ						

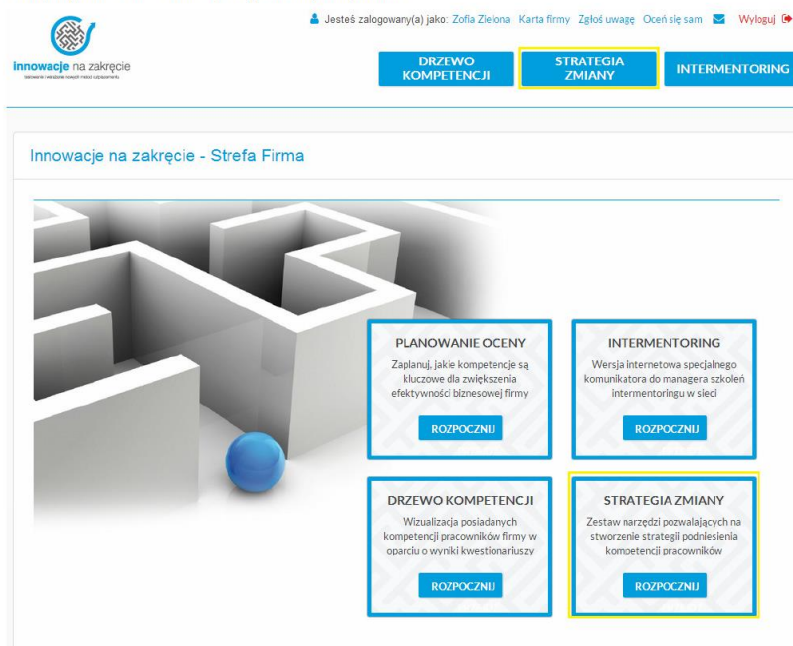
Rys. 20 Formularz do tworzenie nowego zawodu lub stanowiska pracy

Narzędzie 7. Portal zdalny e-Strategia Zmiany dla Koordynatora Oceny

Analiza SWOT

Moduł analizy SWOT jest narzędziem do analizy, pozwalającym na określenie słabych i mocnych stron firmy oraz szans i zagrożeń.

28. W celu możliwości uruchomienia narzędzia analizy należy z poziomu strony głównej portalu INZ Firma przejść do modułu **Strategia zmiany**. Przejście możliwe jest na dwa sposoby: z pozycji przycisków górnych lub za pomocą przycisku umieszczonego w dolnym prawym rogu strony. Oba przyciski widoczne są na poniższym rysunku.



Rys. 22 Przejście do modułu Strategia zmiany.

29. W module **Strategia zmiany** należy kliknąć na pozycję **Analiza SWOT**.

Jesteś zalogowany(a) jako: Zofia Zielona | Karta firmy | Zgłoś uwagę | Oceń się sam | Wyloguj

DRZEWO KOMPETENCJI | **STRATEGIA ZMIANY** | **INTERMENTORING**

Strategia zmiany

Strategia oceny
Określenie jakie kwestionariusze powinny zostać wypełnione w firmie lub wybranym departamencie.

Drzewo kompetencji
Wizualizacja posiadanych kompetencji pracowników firmy w oparciu o wyniki kwestionariuszy.

Analiza SWOT
Narzędzie do analizy, pozwalające na określenie słabych i mocnych stron firmy oraz szans i zagrożeń.

Wiadomości
18 marca 2014, 10:41
Potwierdzenie zgłoszenia

Rys. 23 Moduł Analiza SWOT.

30. Aby wykonać nową analizę należy wcisnąć link **Nowa analiza SWOT** widoczny na poniższym rysunku.

Jesteś zalogowany(a) jako: Zofia Zielona | Karta firmy | Zgłoś uwagę | Oceń się sam | Wyloguj

DRZEWO KOMPETENCJI | **STRATEGIA ZMIANY** | **INTERMENTORING**

Strategia zmiany > Analiza SWOT

Nowa analiza SWOT

Lp.	Nazwa	Autor	Data utworzenia	Akcje
1	Analiza SWOT - propozycja	Michał Oplekun	14-03-17 14:28	
2	Analiza SWOT - propozycja oplekuna	Michał Oplekun	14-03-17 14:36	

Rys. 24 Lista analiz SWOT.

31. W **wyświetlonym formularzu** należy wypełnić informacje i dokonać wybrania określonych pozycji:

- Nazwę analizy
- Dokonać wyboru nazwy zawodu w sekcji mocne i słabe strony. Istnieje możliwość wyboru maksymalnie 3 zawodów.

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakręcie

Analiza SWOT

Dane analizy

Nazwa analizy:

Data analizy: 18 marca 2014 12:53:53

Mocne strony

Zawody: [Dodaj zawód do analizy](#)

Produkt:

Usługa:

Ludzie:

Słabe strony

Zawody: [Dodaj zawód do analizy](#)

Produkt:

Usługa:

Ludzie:

[Rozpocznij analizę](#)

Rys. 25 Formularz analizy SWOT.

32. Pola **Produkt**, **Usługa**, **Ludzie** w sekcjach słabe i mocne strony wypełnione zostaną automatycznie na podstawie danych wprowadzonych do systemu.
33. W polach Produkt, Usługa, Ludzie należy dokonać wyboru i zaznaczenia wyświetlonych opcji, którymi jesteśmy **zainteresowani**.

Analiza SWOT

Dane analizy

Nazwa analizy:

Data analizy: 18 marca 2014 12:57:30

Mocne strony

Zawody: Dodaj zawód do analizy
Technik informatyk

Produkt:

- Wyobraźnia i myślenie twórcze
- Kreatywność
- Sprawność rąk i palców
- Naprawa i konserwacja komputerów
- Projektowanie witryn internetowych
- Dyscyplina
- Projektowanie baz danych i administrowanie bazami danych
- Konfigurowanie urządzeń sieciowych
- Zapewnienie bezpieczeństwa eksploatacji oprogramowania

Rys. 26 Formularz analizy SWOT – lista produktów dla wybranego zawodu.

34. Rozpoczęcie procesu analizy odbywa się po wciśnięciu przycisku **Rozpocznij analizę**.

35. Wyniki Analizy SWOT prezentowane są dla każdego z zadań z wybranego produktu, usługi lub ludzi. W zależności, czy prezentowane są szanse czy zagrożenia, wynikiem analizy będzie lista zadań oraz osób, i przypisane do nich średnie. Przykładowy wynik analizy SWOT prezentowany jest na rysunku poniżej.

Szanse

Zawód	Średnia	Liczba osób ze śr > 3
Programista	3,38	2



Produkt	Średnia	Liczba osób ze śr > 3
Testowanie oprogramowania w celu wykrycia i usunięcia usterek (bugów)	5,00	3
1. Tomasz Wicher	4,40	
Odpowiedzialność	5,00	2
1. Tomasz Wicher	5,00	
Zarządzanie projektem informatycznym		1
1. Tomasz Wicher	4,80	
2. Marcin Marcinkowski	4,20	
Koordinacja wzrokowo-ruchowa		2
1. Tomasz Wicher	5,00	
2. Alicja Majewska	5,00	

Rys. 27 Przykładowe wyniki analizy.

RAPORTY

Rolą raportów jest analiza wyników kwestionariuszy według nazwy kwestionariusza oraz pracownika wypełniającego kwestionariusz.

System posiada dostępne następujące rodzaje raportów:

-  Raporty **wg kwestionariuszy** – raport wyników kwestionariuszy według kwestionariuszy wypełnionych przez pracowników firmy.
-  Raporty **wg pracowników** – raport wyników kwestionariuszy według pracownika firmy.

Raporty wg kwestionariuszy

36. Raporty grupują **informacje dotyczące kwestionariuszy** wypełniony przez pracowników firmy. Podstawową grupą jest nazwa zawodu, która zawiera średnią wartość wyliczoną dla danej pozycji na podstawie odpowiedzi pracowników. Przykładowy raport dla zawodu programista przedstawiony został na poniższym rysunku.

Kwestionariusz Programista

ZADANIA TECHNOLOGICZNE		3,00
1	Edycja oraz konserwacja kodu źródłowego aplikacji	3,00
1.1	Sprawdza i opisuje funkcje realizowane przez program	4,00
1.2	Identyfikuje skalowalność oraz możliwości rozwoju	3,00
1.3	Szacuje potrzebę wprowadzania zmian i dodatkowych funkcjonalności	3,00
1.4	Określa w czasie wprowadzenie zmian, aktualizacje	3,00
1.5	Modyfikuje program i dodaje funkcjonalności	3,00
1.6	Aktualizuje aplikacje	3,00
1.7	Tworzy kolejne wersje programu	3,00
1.8	Szacuje modułowość i prostotę rozbudowy	3,00
2	Przygotowanie i archiwizacja dokumentacji technicznej programu	3,00
2.1	Tworzy kod źródłowy za pomocą oprogramowania specjalistycznego	4,00
2.2	Tworzy dokumentację techniczną podczas całego trwania projektu	3,00
2.3	Użytkuje oprogramowanie wspomagające zapis algorytmów oraz funkcjonalności	2,00
2.4	Odpowiada za archiwizację dokumentacji technicznej	3,00
2.5	Przygotowuje instrukcję obsługi	2,00

Rys. 28 Przykładowy raport dla zawodu Programista.

Raporty wg pracowników

37. Raporty grupują **informacje z kwestionariuszy wypełnionych** przez pracowników firmy. Podstawową grupą jest pracownik, która zawiera średnie wartości wyliczone dla poszczególnych wartości kwestionariuszy poszczególnych zawodów. Przykładowy raport dla zawodu programista przedstawiony został na poniższym rysunku.

The screenshot shows a web application interface. At the top, there is a navigation bar with the following elements: a logo for 'Innowacje na zakręciu', user information 'Jacek zalogowany(ja) jako: Michał Siarczyński', and several menu items: 'Karta firmy', 'Administracja', 'Złóż uwagi', 'Oceń się sam', 'Wyloguj', and 'Zarządzaj firmą ACME'. Below the navigation bar are three blue buttons: 'DRZEWO KOMPETENCJI', 'STRATEGIA ZMIANY', and 'INTERMENTORING'. The main content area has a breadcrumb trail: 'Strategia zmiany > Raporty > Raporty wg pracowników'. Below the breadcrumb is the title 'Raporty wg pracowników' and a list of four names in white boxes: 'Maj Anna', 'Marcinkowski Marcin', 'Wicher Tomasz', and 'Zielona Zofia'.

Rys. 29 Przykładowa lista raportów wg pracowników.

Kwestionariusz Programista: Marcin Marcinkowski

ZADANIA TECHNOLOGICZNE		3,19
1	Edycja oraz konserwacja kodu źródłowego aplikacji	3,38
1.1	Sprawdza i opisuje funkcje realizowane przez program	5,00
1.2	Identyfikuje skalowalność oraz możliwości rozwoju	4,00
1.3	Szacuje potrzebę wprowadzania zmian i dodatkowych funkcjonalności	3,00
1.4	Określa w czasie wprowadzenia zmian, aktualizację	2,00
1.5	Modyfikuje program i dodaje funkcjonalności	2,00
1.6	Aktualizuje aplikację	3,00
1.7	Tworzy kolejne wersje programu	4,00
1.8	Szacuje modułowość i prostotę rozbudowy	4,00
2	Przygotowanie i archiwizacja dokumentacji technicznej programu	3,00
2.1	Tworzy kod źródłowy za pomocą oprogramowania specjalistycznego	5,00
2.2	Tworzy dokumentację techniczną podczas całego czasu trwania projektu	3,00
2.3	Użytkuje oprogramowanie wspomagające zapis algorytmów oraz funkcjonalności	2,00
2.4	Odpowiada za archiwizację dokumentacji technicznej	4,00
2.5	Przygotowuje instrukcję obsługi	1,00

Rys. 30 Przykładowy raport dla pracownika Marcina Marcinkowskiego w zawodzie Programista.

DODAWANIE nowych zawodów

Zgłoś uwagę

Użytkownik portalu INZ Firma posiada możliwość zgłoszenia uwag i opinii dotyczących działania systemu.

38. Aby zgłosić uwagę należy wcisnąć przycisk **Zgłoś uwagę**, widoczny w prawym górnym rogu okna portalu. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.

Jesteś zalogowany(a) jako: Zofia Zielona Karta firmy Zgłoś uwagę Oceń się sam Wyloguj

Innowacje na zakręcie

DRZEWO KOMPETENCJI STRATEGIA ZMIANY INTERMENTORING

> Zgłoś uwagę >

Zgłoś uwagę

Zapraszamy Państwa do zgłaszania opinii oraz uwag odnośnie funkcjonalności, wyglądu, działania, portalu INZ Firma. Każda Państwa uwaga zostanie przeanalizowana, tak aby w możliwie jak największym stopniu dopasować portal INZ Firma do Państwa oczekiwań.

Temat:

Treść:

Wyślij

Wiadomości

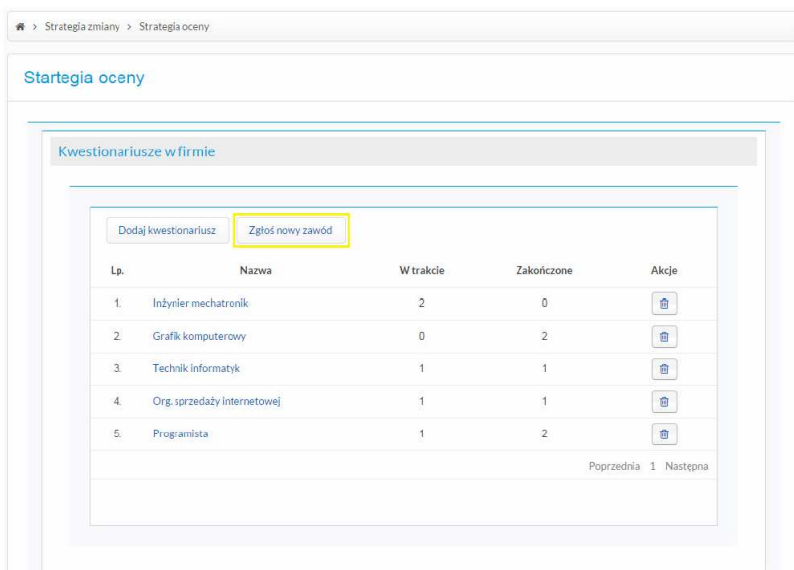
- 14 marca 2014, 15:03 Testy kompetencji
- 14 marca 2014, 14:35 Analiza danych

Rys. 31 Okno Zgłoś uwagę.

39. Aby wysłać uwagę czy opinię, po wypełnieniu formularza należy wcisnąć przycisk **Wyślij**.

Zgłoszenie nowego zawodu

Użytkownik portalu INZ Firma posiada możliwość zgłoszenia próby o wpisanie nowego zawodu.



Rys. 32 Okno z listą kwestionariuszy i opcją zgłoszenia potrzeby dodania nowego zawodu.

40. Ponad listą kwestionariuszy (Strategia oceny) widnieje przycisk **Zgłoś nowy zawód**. Po wciśnięciu go użytkownik przełącza się do modułu wiadomości (opisanego w kolejnym rozdziale **Wysyłanie wiadomości**).

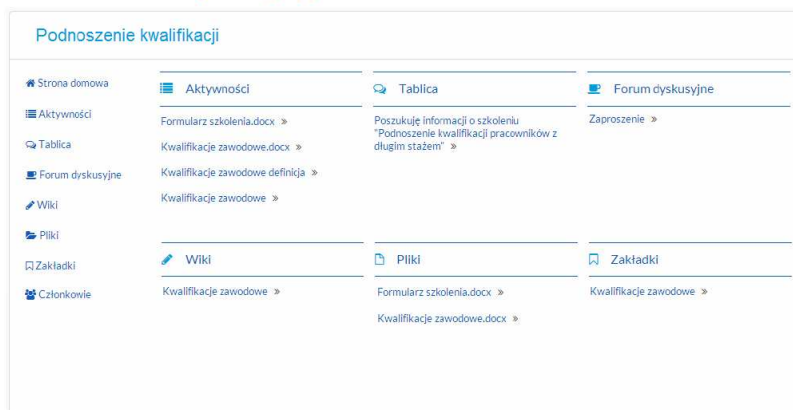
Rys. 33 Okno wypełnionej automatycznie wiadomości z prośbą o zgłoszenie nowego zawodu.

41. Wyświetlony dokument wiadomości posiada wypełnione pola wiadomości, zgodnie z poniższym rysunkiem. Automatycznie wypełnione są pola:
- **Odbiorca** wiadomości (wiadomość wysyłana domyślnie do administratora z możliwości modyfikacji wysłania także na adres firma@innowacjenazakrecie.pl)
 - **Temat** wiadomości (domyślnie: Zgłoszenie nowego zawodu)
 - **Autor** wiadomości i data utworzenia
 - **Treść** wiadomości, w której wymienione są punkty niezbędne do wypełnienia przez zgłaszającego prośbę o wpisanie nowego zawodu.
42. Pozostałe opcje dotyczące wysyłania wiadomości opisane zostały w kolejnym rozdziale dotyczącym Platformy Intermentoringu - **Wysyłanie wiadomości**.

Narzędzie 8. Portal zdalny Intermentoringu dla Pracownika

PRACA na Portalu Intermentoringu

14. Aby rozpocząć pracę na portalu intermentoringu należy z poziomu grupy przejść do portalu wciskając przycisk **Przejdź do grupy**. Otrzymujemy dostęp do portalu.



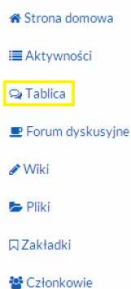
Rys. 12 Portal intermentoringu – Strona główna.

15. Portal składa się z kilku podstawowych elementów:

- 🌀 **Strona domowa** – miejsce gromadzenia informacji z portalu,
- 🌀 **Aktywności** – miejsce gromadzenia informacji prezentowanych pozycji wiki, zakładki, pliki,
- 🌀 **Tablica** – miejsce krótkich informacji/ogłoszeń,
- 🌀 **Forum dyskusyjne** – miejsce wymiany informacji,
- 🌀 **Wiki** – miejsce gromadzenia informacji redagowanych przez użytkowników serwisu,
- 🌀 **Pliki** – miejsce pozwalające na udostępnianie plików,
- 🌀 **Zakładki** – miejsce pozwalające na podzielenie się ciekawymi i wartymi uwagi adresów stron www
- 🌀 **Członkowie** – możliwość sprawdzenia listy mentorów i uczniów w grupie intermentoringu.

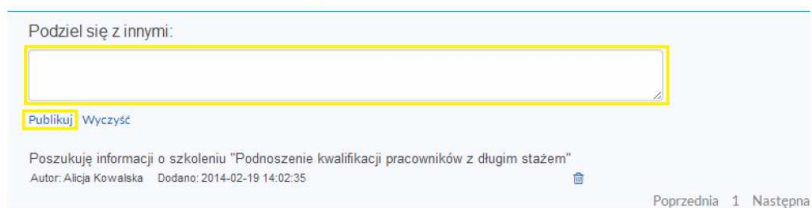
Tablica

16. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Tablica**.



Rys. 13 Element nawigacji Tablica.

17. Lista informacji zostawionych na **Tablicy** widoczna jest zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnie dodana informacja znajduje się na górze listy. Oprócz informacji wyświetlane są dane o autorze i czasie dodania.
18. Aby podzielić się z innymi określoną informacją należy wpisać ją w oknie przedstawionym na poniższym rysunku i wcisnąć **Publikuj**.

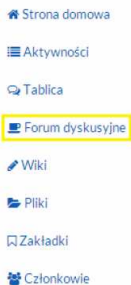
A form titled 'Podziel się z innymi:'. It features a large text input field with a yellow border. Below the field are two buttons: 'Publikuj' (highlighted with a yellow box) and 'Wyczyść'. Below the buttons, there is a preview of the information: 'Poszukuję informacji o szkoleniu "Podnoszenie kwalifikacji pracowników z długim stażem"', 'Autor: Alicja Kowalska', and 'Dodano: 2014-02-19 14:02:35'. At the bottom right, there are navigation links: 'Poprzednia 1 Następna'.

Rys. 14 Wprowadzanie informacji do tablicy

19. Aby usunąć wprowadzony tekst przed opublikowaniem należy wcisnąć przycisk **Wyczyść**.
Uwaga! Opublikowana informacja nie może być już usunięta.

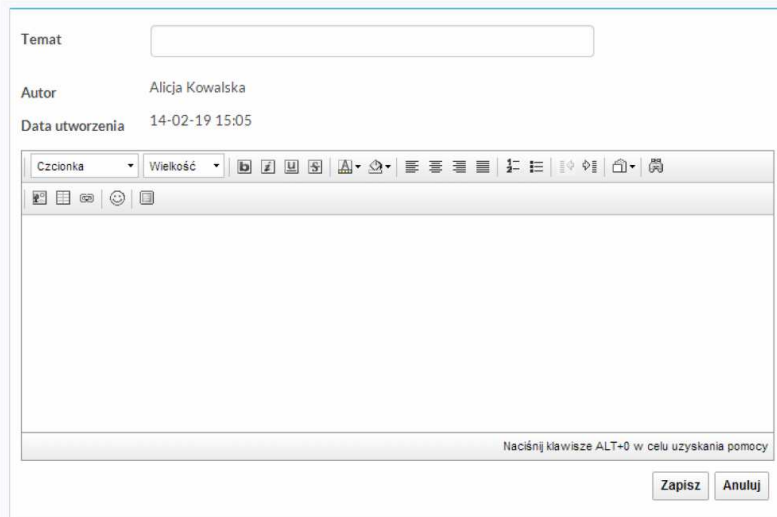
Forum dyskusyjne

20. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Forum dyskusyjne**.



Rys. 15 Element nawigacji Forum dyskusyjne.

21. Lista tematów poruszonych na **Forum dyskusyjnym** widoczna jest zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnio dodany post znajduje się na górze listy. Oprócz informacji wyświetlane są dane o autorze, dacie utworzenia. **Odczytanie treści** wyświetlonego na liście wątku możliwe jest po kliknięciu w jego temat. Otworzony zostanie dokument wraz z zapisaną treścią.
22. Aby dodać nowy temat na forum należy wcisnąć **Nowy temat**. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.

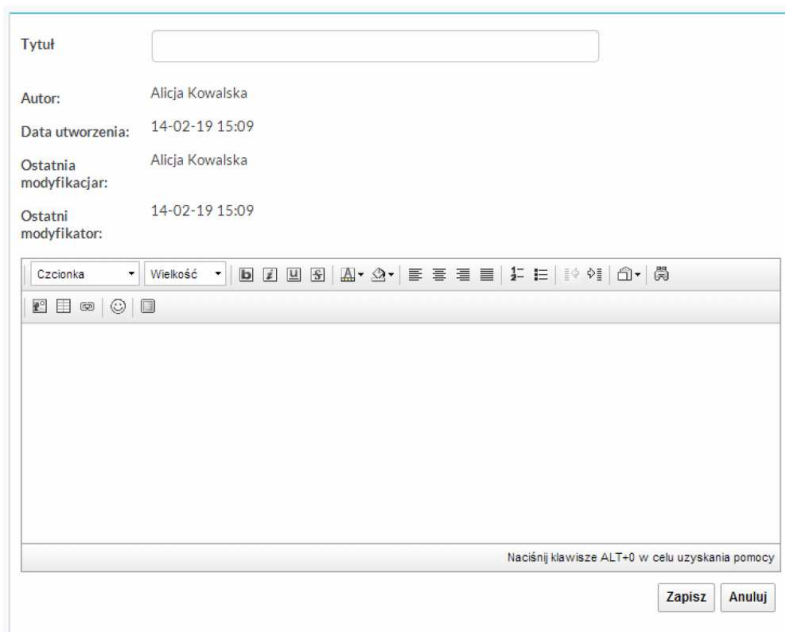
A form for creating a new forum topic. It includes a 'Temat' (Topic) input field, 'Autor' (Author) set to 'Alicja Kowalska', and 'Data utworzenia' (Creation date) set to '14-02-19 15:05'. Below is a rich text editor with a toolbar containing icons for font color, background color, bold, italic, underline, link, unlink, list, and image. At the bottom right, there are 'Zapisz' (Save) and 'Anuluj' (Cancel) buttons. A small note at the bottom says 'Naciśnij klawisze ALT+0 w celu uzyskania pomocy'.

Rys. 16 Formularz nowego tematu forum.

23. W formularzu należy podać Temat oraz treść wątku, a następnie wcisnąć przycisk **Zapisz**.

Wiki

24. W formularzu należy podać Temat oraz treść informacji, a następnie wcisnąć przycisk **Zapisz**. W treści **wiki** istnieje możliwość wprowadzenia formatowania tekstu za pomocą dostępnych narzędzi.



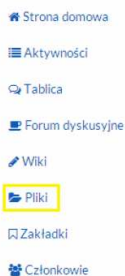
The screenshot shows a web form for adding a new wiki entry. At the top, there is a text input field labeled "Tytuł". Below it, the form displays metadata: "Autor: Alicja Kowalska", "Data utworzenia: 14-02-19 15:09", "Ostatnia modyfikacja: Alicja Kowalska", and "Ostatni modyfikator: 14-02-19 15:09". The main content area is a rich text editor with a toolbar containing icons for bold, italic, underline, link, unlink, list, and other text formatting options. Below the editor, there is a small text box with the instruction "Naciśnij klawisze ALT+0 w celu uzyskania pomocy". At the bottom right of the form, there are two buttons: "Zapisz" and "Anuluj".

Rys. 17 Formularz nowej informacji dodanej do wiki.

25. Aby dokonać edycji wprowadzonej treści w pozycji wiki należy otworzyć dokument przez kliknięcie w jego tytuł, a następnie dokonać edycji, wciskając przycisk **Edytuj**. Po wykonaniu tej operacji dokument otworzony zostanie w trybie edycji i możliwe będzie wprowadzanie zmian. Po zakończonym procesie wprowadzania zmian należy wcisnąć przycisk **Zapisz**.

Pliki

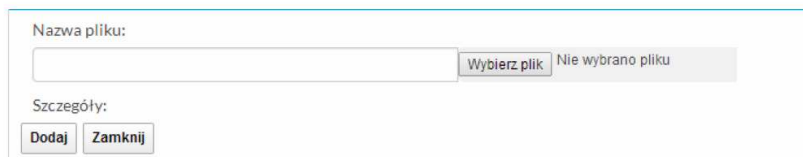
26. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Pliki**.



Rys. 18 Element nawigacji Pliki.

27. Dodane pliki widoczne są zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnio dodany załącznik znajduje się na górze listy. Oprócz nazwy pliku wyświetlane są dane o autorze i dacie dodania.

28. Aby dodać nowy plik należy wcisnąć **Dodaj plik**. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.

A form for adding a file. It has a label 'Nazwa pliku:' followed by an empty text input field and a 'Wybierz plik' button. To the right of the button is the text 'Nie wybrano pliku'. Below this is a label 'Szczegóły:' followed by two buttons: 'Dodaj' and 'Zamknij'.

Rys. 19 Formularz pliku.

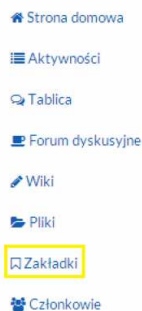
29. W formularzu należy wskazać plik, który ma być zapisany. Klikając na przycisk **Wybierz plik** wyświetlone zostanie okno za pomocą którego istnieje możliwość w łatwy sposób wskazania ścieżki do pliku.

30. Po wybraniu pliku należy dodać do listy używając przycisku **Dodaj**.

31. Aby usunąć dodany plik z listy należy wcisnąć ikonę kosza.

Zakładki

32. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Zakładki**.



Rys. 20 Element nawigacji Zakładki.

33. Informacje dodane do **Zakładki** widoczne są zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnio dodana informacja znajduje się na górze listy. Oprócz tematu zakładki wyświetlane są dane o autorze i czasie ostatniej modyfikacji oraz link do informacji.
34. Aby dodać nową informację do zakładki należy wcisnąć **Dodaj zakładkę**. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.

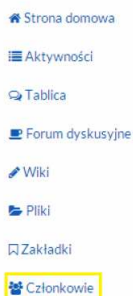
A dialog box titled 'Dodaj zakładkę' with a close button (X) in the top right corner. It contains two text input fields: 'Nazwa:' and 'Link:'. At the bottom, there are two buttons: 'Zapisz' and 'Zamknij'.

Rys. 21 Formularz nowej zakładki.

35. W formularzu należy podać nazwę oraz link, a następnie wcisnąć przycisk **Zapisz**.

Członkowie

36. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Członkowie**.



Rys. 22 Element nawigacji Członkowie.

37. Wyświetlona zostanie informacja dotycząca przypisanych do grupy mentorów oraz uczniów.

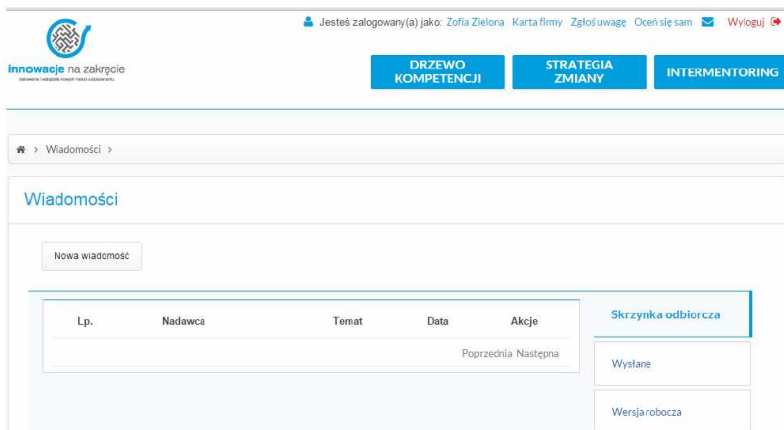
The screenshot shows a web interface for 'Członkowie'. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakęcie' and a user status bar indicating 'Jesteś zalogowany(a) jako: Alicja Kowalska' with options for 'Zetnij uwagę' and 'Wyloguj'. Two blue buttons labeled 'OCENA KOMPETENCJI' and 'INTERMENTORING' are visible. The breadcrumb trail reads 'Intermentoring > Podnoszenie kwalifikacji > Członkowie'. The main content area is titled 'Członkowie' and contains a sidebar with navigation links and two data boxes: 'Mentorzy' with '1. Alicja Kowalska' and 'Uczniowie' with '1. Anna Kolana'.

Rys. 23 Widok przypisanych mentorów i uczniów.

Wysyłanie wiadomości

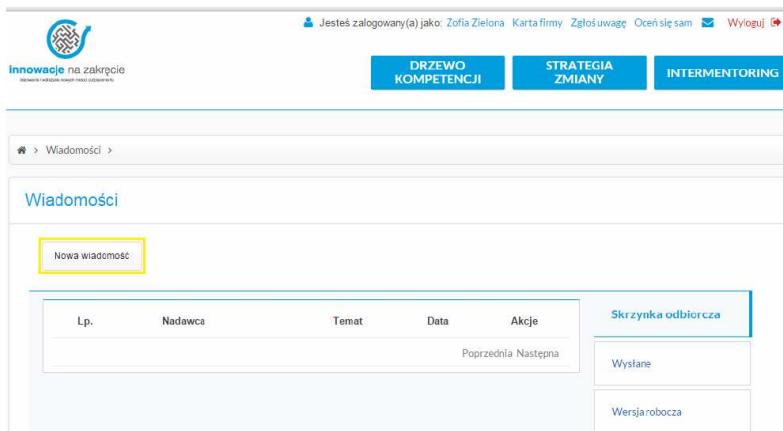
Portal INZ Firma pozwala na wysyłanie wiadomości pomiędzy pracownikami firmy, tzw. wiadomości wewnętrzne lub zewnętrzne (wysyłane na podane adresy mailowe) oraz wysłania wewnętrznej wiadomości do administratora.

38. Aby uruchomić moduł wiadomości należy wcisnąć ikonę koperty w prawym górnym rogu okna.
39. Wyświetlony zostanie panel skrzynki pocztowej pozwalającej na wysyłanie wiadomości i ich odbieranie, tych, wysyłanych w obrębie portalu.



Rys. 24 Okno panelu wiadomości.

40. Aby wysłać wiadomość należy wcisnąć przycisk **Nowa wiadomość**, widoczny na poniższym rysunku.



Rys. 25 Okno panelu wiadomości – przycisk Nowa wiadomość.

41. Wyświetlony zostanie formularz pozwalający na wprowadzenie odpowiednich informacji i wysłanie gotowej wiadomości.

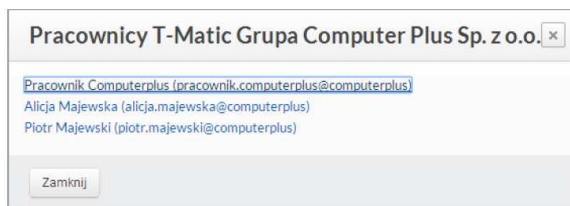
The screenshot shows a web interface for sending a message. At the top, there is a user profile bar indicating the user is logged in as 'Zofia Zielona'. Below this are three navigation buttons: 'DRZEWO KOMPETENCJI', 'STRATEGIA ZMIANY', and 'INTERMENTORING'. The main content area is titled 'Nowa wiadomość' and contains a form with the following elements:

- Odbiorca:** Three buttons: 'Wybierz Koordynatora Oceny', 'Wybierz Pracownika', and 'Administrator'.
- Do:** A dropdown menu with 'Marcin Marciński (wiadomość wewnętrzna)' selected.
- Temat:** An empty text input field.
- Autor wiadomości:** 'Zofia Zielona - Opiekun zdalny'.
- Data utworzenia:** '14-10-30 12:05'.
- Treść wiadomości:** A rich text editor with a toolbar and a large text area.
- Buttons:** 'Zapisz', 'Wyślij', and 'Anuluj' at the bottom.

Rys. 26 Formularz wiadomości.

42. W wyświetlonym formularzu należy wypełnić odpowiednie pola:

- Wybrać odbiorcę wiadomości, klikając na odpowiedni link w zależności od wyboru: Wybierz Koordynatora oceny, Wybierz Pracownika, Administrator. Wyświetlone zostanie okno z listą osób lub w przypadku wiadomości do administratora adresy email zostaną automatycznie wprowadzone do pola odbiorca.



Rys. 27 Lista pracowników danej firmy.

- ☺ Dokonanie wyboru, czy wiadomość powinna być wysłana tylko w obrębie portalu, czy także na zewnętrzne skrzynki (jeśli wprowadzony został do danych).
- ☺ Wprowadzić temat wiadomości
- ☺ Wprowadzić tekst wiadomości.

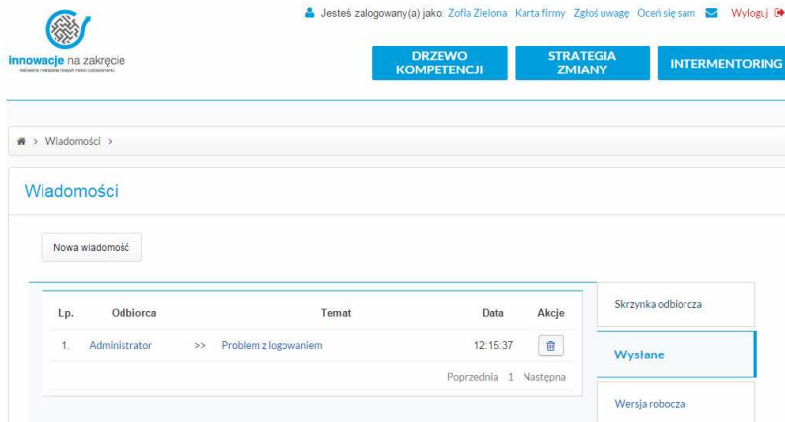
Pola autor wiadomości oraz data utworzenia zostaną wypełnione automatycznie przez system.

43. Wcisnąć odpowiedni przycisk:

- ☺ Zapisz – zapisanie wiadomości, jako wersji roboczej.
- ☺ Wyślij – wysłanie wiadomości.
- ☺ Anuluj – zamknięcie formularza wiadomości bez wprowadzania jakichkolwiek zmian.

44. Zapisane w portalu wiadomości widoczne są w poszczególnych folderach:

- ☺ Skrzynka odbiorcza – wiadomości otrzymane przez użytkownika
- ☺ Wysłane – wiadomości wysłane przez użytkownika
- ☺ Wersja robocza – wiadomości zapisane bez wysłania.



Rys. 28 Przykładowy widok wiadomości wysłanych.

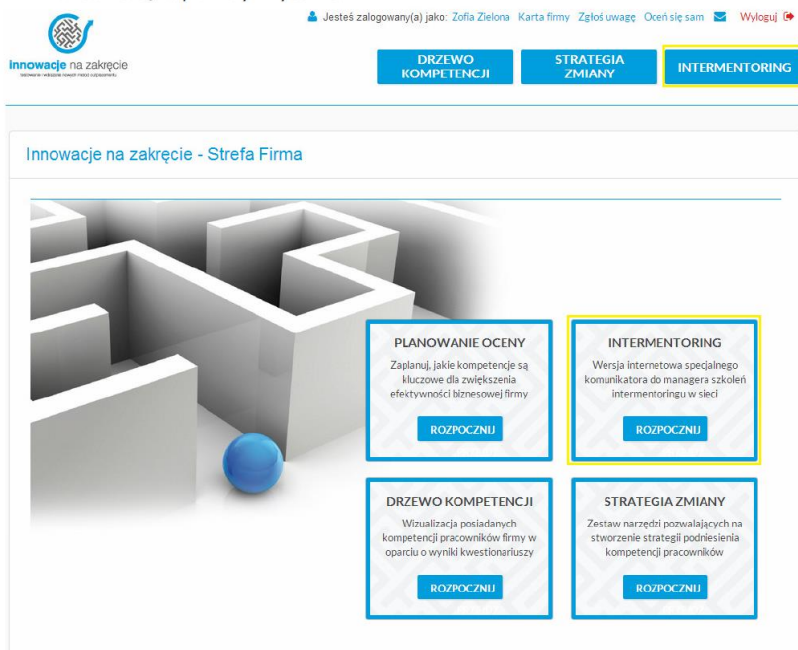
Narzędzie 9. Portal zdalny Intermentoringu dla Koordynatora Oceny

Tworzenie GRUP Intermentoringu

Grupy intermentoringu mogą być tworzone przez Koordynatorów. Intermentoring to wersja internetowa specjalnego komunikatora do managera szkoleń intermentoringu w sieci.

43. W celu utworzenia grupy intermentoringu należy z poziomu strony głównej portalu INZ Firma przejść do modułu **Intermentoring**. Przejście możliwe jest na dwa sposoby:

- 1 z pozycji przycisków górnych
- 2 za pomocą przycisku umieszczonego w dolnym prawym rogu strony. Oba przyciski widoczne są na poniższym rysunku.



Rys. 34 Przejście do modułu Intermentoring.

44. W module **Intermentoring** istnieje możliwość tworzenia nowych grup, czy edycji już istniejących.

Grupy intermentoringu

Nazwa: Podnoszenie kwalifikacji

Dodaj Mentora

1. Alicja Kowalska

Dodaj ucznia



1. Adam Baszun
2. Patrycja Kalinowska

Rys. 35 Przejsie do modulu Intermentoring.

45. Aby utworzye nowa grupę należy wcisnąć **Nowa grupa**. Poprawne wykonanie operacji wyświetli formularz za pomocą, którego możliwe jest utworzenie grupy zawierającej:

-  Nazwę
-  Mentora
-  Ucznia.

46. Aby dodać mentora lub ucznia do formularza należy kliknąć w jeden z napisów:

-  Dodaj Mentora – dla komórki przechowującej listę dodanych mentorów
-  Dodaj ucznia – dla komórki przechowującej listę dodanych uczniów.

Formularz grup intermentoringu

Nazwa: Trening

Dodaj Mentora



Dodaj ucznia

Rys. 36 Formularz grup intermentoringu – oznaczenie napisów pozwalających na dodanie mentora i ucznia.

Lp.	Nazwa grupy	Data utworzenia	Akcje
1	Podnoszenie kwalifikacji		 
2	Podnoszenie kwalifikacji_new		 
3	Trening		 

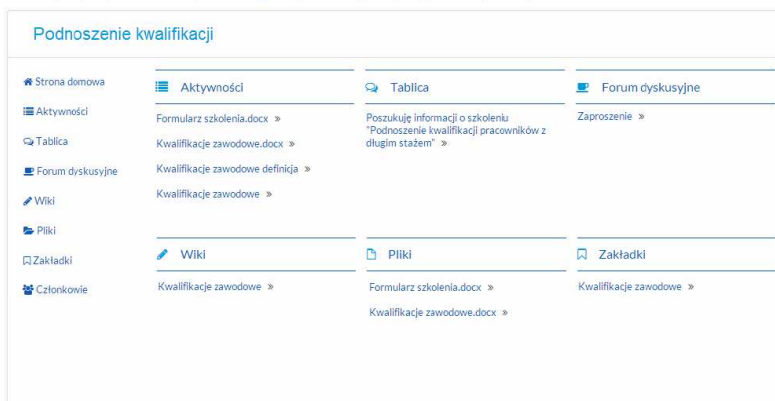
Poprzednia 1 Następna

Rys. 37 Lista grup intermentoringu.

47. Po wprowadzeniu wszystkich niezbędnych informacji należy zapisać formularz przyciskiem **Zapisz**.
48. Aby usunąć wybranego mentora bądź ucznia z listy należy wcisnąć ikonę kosza przy wybranej osobie.
49. Usunięcie grupy intermentoringu możliwe jest:
-  z dokumentu grupy przy pomocy przycisku Usuń (ikona kosza)
 -  z tabeli prezentującej listę grup intermentoringu przy pomocy ikony kosza.
50. Aby utworzyć nową grupę intermentoringu w oparciu o już istniejącą, należy wcisnąć ikonę dwóch kartek. W wyniku tej operacji powstanie nowa grupa o tej samej nazwie z dodaną końcówką '_new'. Zawartość nowej grupy będzie identyczna z tą, na podstawie, której została utworzona.

PRACA na Portalu Intermentoringu

51. Aby rozpocząć pracę na portalu intermentoringu należy z poziomu grupy przejść do portalu wciskając przycisk **Przejdź do grupy**. Otrzymujemy dostęp do portalu.



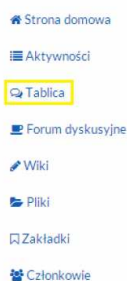
Rys. 38 Portal intermentoringu – Strona główna.

52. Portal składa się z kilku podstawowych elementów:

- 🏠 **Strona domowa** – miejsce gromadzenia informacji z portalu,
- 📄 **Aktywności** – miejsce gromadzenia informacji prezentowanych pozycji wiki, zakładki, pliki,
- 🗨️ **Tablica** – miejsce krótkich informacji/ogłoszeń,
- 💬 **Forum dyskusyjne** – miejsce wymiany informacji,
- 📝 **Wiki** – miejsce gromadzenia informacji redagowanych przez użytkowników serwisu,
- 📎 **Pliki** – miejsce pozwalające na udostępnianie plików,
- 🔖 **Zakładki** – miejsce pozwalające na podzielenie się ciekawymi i wartymi uwagi adresów stron www
- 👤 **Członkowie** – możliwość sprawdzenia listy mentorów i uczniów w grupie intermentoringu.

Tablica

53. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Tablica**.



Rys. 39 Element nawigacji Tablica.

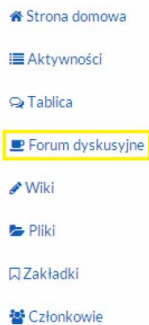
54. Lista informacji zostawionych na **Tablicy** widoczna jest zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnie dodana informacja znajduje się na górze listy. Oprócz informacji wyświetlane są dane o autorze i czasie dodania.
55. Aby podzielić się z innymi określoną informacją należy wpisać ją w oknie przedstawionym na poniższym rysunku i wcisnąć **Publikuj**.

Rys. 40 Wprowadzanie informacji do tablicy

56. Aby usunąć wprowadzony tekst przed opublikowaniem należy wcisnąć przycisk **Wyczyść**. Uwaga! Opublikowana informacja nie może być już usunięta.

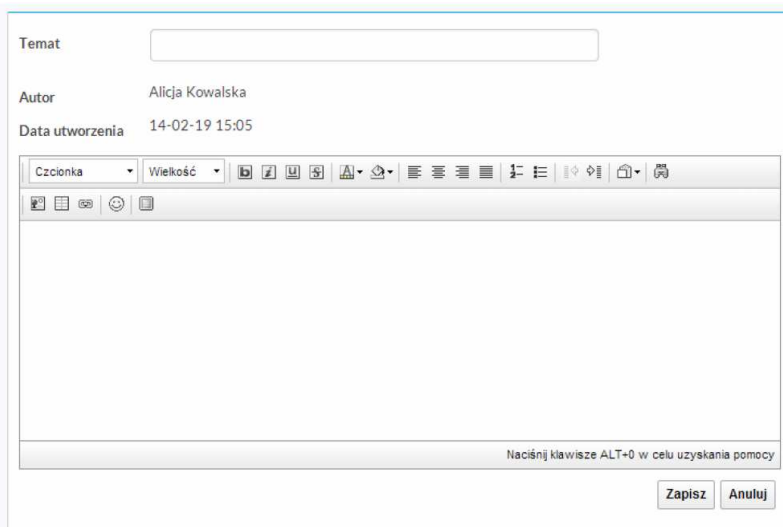
Forum dyskusyjne

57. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Forum dyskusyjne**.



Rys. 41 Element nawigacji Forum dyskusyjne.

58. Lista tematów poruszonych na **Forum dyskusyjnym** widoczna jest zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnio dodany post znajduje się na górze listy. Oprócz informacji wyświetlane są dane o autorze, dacie utworzenia.
59. **Odczytanie treści** wyświetlonego na liście wątku możliwe jest po kliknięciu w jego temat. Otworzony zostanie dokument wraz z zapisaną treścią.
60. Aby dodać nowy temat na forum należy wcisnąć **Nowy temat**. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.



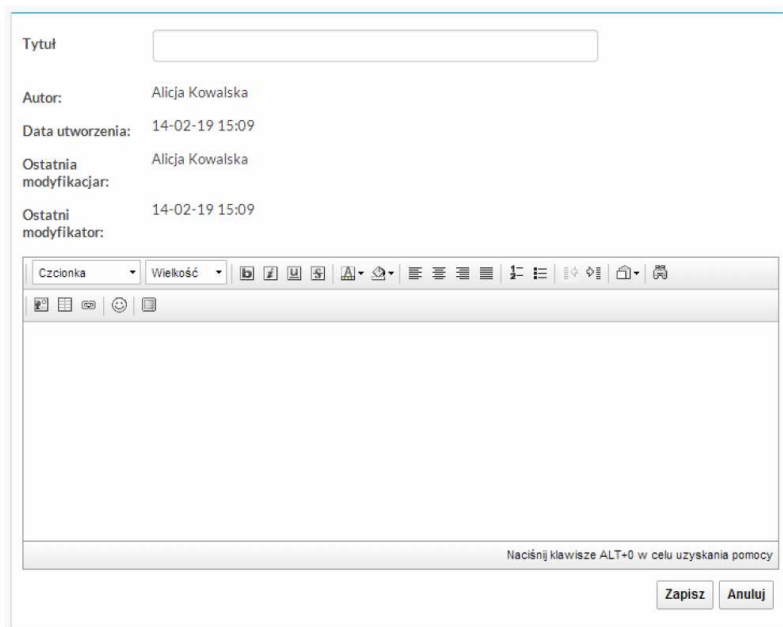
The image shows a web form for creating a new forum topic. At the top, there is a text input field labeled "Temat". Below it, the "Autor" is listed as "Alicja Kowalska" and the "Data utworzenia" is "14-02-19 15:05". A rich text editor toolbar is visible, containing icons for bold, italic, underline, strikethrough, text color, background color, bulleted list, numbered list, link, unlink, and other formatting options. Below the toolbar is a large text area for the post content. At the bottom right, there are two buttons: "Zapisz" and "Anuluj". A small note at the bottom of the text area says "Naciśnij klawisze ALT+0 w celu uzyskania pomocy".

Rys. 42 Formularz nowego tematu forum.

61. W formularzu należy podać Temat oraz treść wątku, a następnie wcisnąć przycisk **Zapisz**. W treści wątku istnieje możliwość wprowadzenia formatowania tekstu za pomocą dostępnych narzędzi.

Wiki

62. W formularzu należy podać Temat oraz treść informacji, a następnie wcisnąć przycisk **Zapisz**. W treści **wiki** istnieje możliwość wprowadzenia formatowania tekstu za pomocą dostępnych narzędzi.



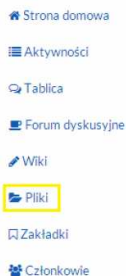
The image shows a web form for adding a new wiki page. At the top, there is a text input field labeled "Tytuł". Below it, the form displays metadata: "Autor: Alicja Kowalska", "Data utworzenia: 14-02-19 15:09", "Ostatnia modyfikacja: Alicja Kowalska", and "Ostatni modyfikator: 14-02-19 15:09". The main content area is a rich text editor with a toolbar containing icons for bold, italic, underline, link, unlink, list, and other text formatting options. Below the toolbar is a large text area for entering the content. At the bottom right of the form, there are two buttons: "Zapisz" and "Anuluj". A small note at the bottom of the text area reads "Naciśnij klawisze ALT+0 w celu uzyskania pomocy".

Rys. 43 Formularz nowej informacji dodanej do wiki.

63. Aby dokonać edycji wprowadzonej treści w pozycji wiki należy otworzyć dokument przez kliknięcie w jego tytuł, a następnie dokonać edycji, wciskając przycisk **Edytuj**. Po wykonaniu tej operacji dokument otworzony zostanie w trybie edycji i możliwe będzie wprowadzanie zmian. Po zakończonym procesie wprowadzania zmian należy wcisnąć przycisk **Zapisz**.

Pliki

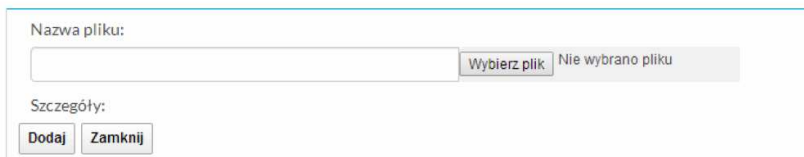
64. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Pliki**.



Rys. 44 Element nawigacji Pliki.

65. Dodane pliki widoczne są zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnio dodany załącznik znajduje się na górze listy. Oprócz nazwy pliku wyświetlane są dane o autorze i dacie dodania.

66. Aby dodać nowy plik należy wcisnąć **Dodaj plik**. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.

A form with a text input field for 'Nazwa pliku:' and a 'Wybierz plik' button. Below the input field is a grey box containing the text 'Nie wybrano pliku'. Underneath is a section labeled 'Szczegóły:' with two buttons: 'Dodaj' and 'Zamknij'.

Rys. 45 Formularz pliku.

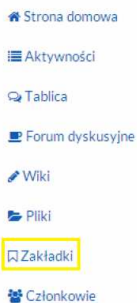
67. W formularzu należy wskazać plik, który ma być zapisany. Klikając na przycisk **Wybierz plik** wyświetlone zostanie okno za pomocą którego istnieje możliwość w łatwy sposób wskazania ścieżki do pliku.

68. Po wybraniu pliku należy dodać do listy używając przycisku **Dodaj**.

69. Aby usunąć dodany plik z listy należy wcisnąć ikonę kosza.

Zakładki

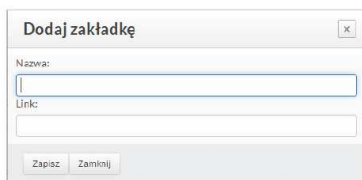
70. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Zakładki**.



Rys. 46 Element nawigacji Zakładki.

71. Informacje dodane do **Zakładki** widoczne są zgodnie z kolejnością ich dodania – ostatnio dodana informacja znajduje się na górze listy. Oprócz tematu zakładki wyświetlane są dane o autorze i czasie ostatniej modyfikacji oraz link do informacji.

72. Aby dodać nową informację do zakładki należy wcisnąć **Dodaj zakładkę**. Wyświetlony zostanie formularz przedstawiony na poniższym rysunku.

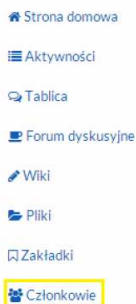
A dialog box titled 'Dodaj zakładkę' with a close button (X) in the top right corner. It contains two text input fields: 'Nazwa:' and 'Link:'. At the bottom, there are two buttons: 'Zapisz' and 'Zamknij'.

Rys. 47 Formularz nowej zakładki.

73. W formularzu należy podać nazwę oraz link, a następnie wcisnąć przycisk **Zapisz**.

Członkowie

74. Aby wyświetlić zawartość pozycji klikamy na element nawigacji **Członkowie**.



Rys. 48 Element nawigacji Członkowie.

75. Wyświetlona zostanie informacja dotycząca przypisanych do grupy mentorów oraz uczniów.

Logo: Innowacje na zakręcie

Użytkownik: Jesteś zalogowany(a) jako: Alicja Kowalska Zetof uwazaj Wzrost

Przyciski: OCENA KOMPETENCJI, INTERMENTORING

Nawigacja: > Intermentoring > Podnoszenie kwalifikacji > Członkowie

Członkowie

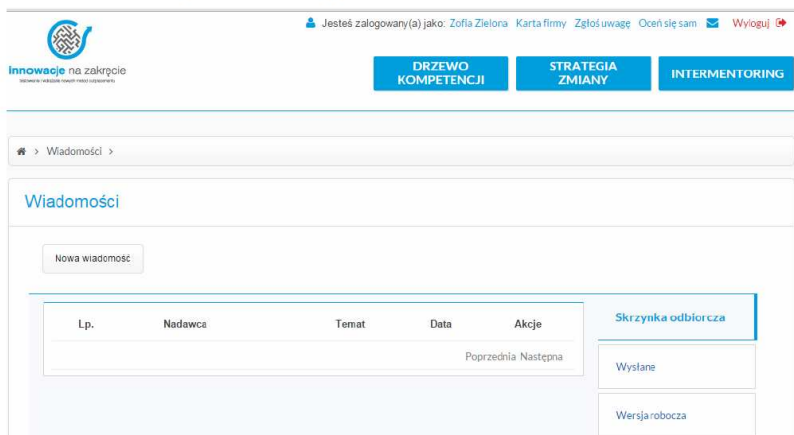
Strona domowa	Mentorzy
Aktywności	1. Alicja Kowalska
Tablica	Uczniowie
Forum dyskusyjne	1. Anna Kolano
Wiki	
Pliki	
Zakładki	
Członkowie	

Rys. 49 Widok przypisanych mentorów i uczniów.

Wysyłanie wiadomości

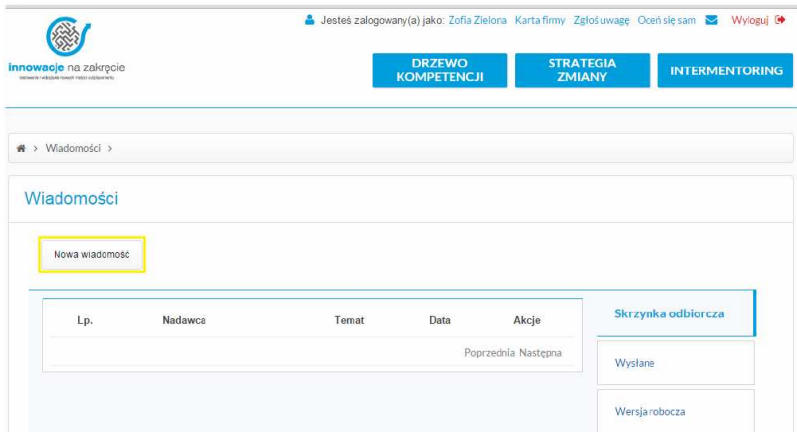
Portal INZ Firma pozwala na wysyłanie wiadomości pomiędzy pracownikami firmy, tzw. wiadomości wewnętrzne lub zewnętrzne (wysyłane na podane adresy mailowe) oraz wysłania wewnętrznej wiadomości do administratora.

- 76.** Aby uruchomić moduł wiadomości należy wcisnąć ikonę koperty w prawym górnym rogu okna.
- 77.** Wyświetlony zostanie panel skrzynki pocztowej pozwalającej na wysyłanie wiadomości i ich odbieranie, tych, wysyłanych w obrębie portalu.



Rys. 50 Okno panelu wiadomości.

- 78.** Aby wysłać wiadomość należy wcisnąć przycisk **Nowa wiadomość**, widoczny na poniższym rysunku.



Rys. 51 Okno panelu wiadomości – przycisk Nowa wiadomość.

79. Wyświetlony zostanie formularz pozwalający na wprowadzenie odpowiednich informacji i wysłanie gotowej wiadomości.

Jesteś zalogowany(a) jako: Zofia Zielona Karta firmy Zgłoś uwagę Oceń się sam Wyloguj

Innowacje na zakręcie

DRZEWO KOMPETENCJI STRATEGIA ZMIANY INTERMENTORING

Wiadomości > Nowa wiadomość

Nowa wiadomość

Odbiorca: [Wybierz Koordynatora Oceny](#) [Wybierz Pracownika](#) [Administrator](#)

Do: Marcin Marcinkowski (wiadomość wewnętrzna)

Temat:

Autor wiadomości:
Zofia Zielona - Oplekun zdalny

Data utworzenia:
14-10-30 12:05

Treść wiadomości:

Format

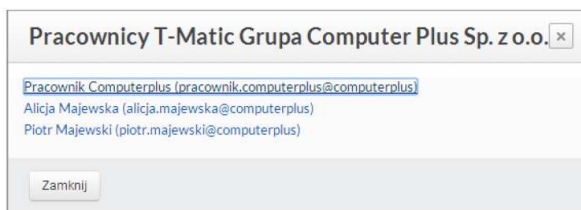
Naciśnij klawiszze ALT+0 w celu uzyskania pomocy

Zapisz Wyślij Anuluj

Rys. 52 Formularz wiadomości.

80. W wyświetlonym formularzu należy wypełnić odpowiednie pola:

- Wybrać odbiorcę wiadomości, klikając na odpowiedni link w zależności od wyboru: Wybierz Koordynatora oceny, Wybierz Pracownika, Administrator. Wyświetlone zostanie okno z listą osób lub w przypadku wiadomości do administratora adresy email zostaną automatycznie wprowadzone do pola odbiorca.



Rys. 53 Lista pracowników danej firmy.

- ☉ Dokonanie wyboru, czy wiadomość powinna być wysłana tylko w obrębie portalu, czy także na zewnętrzne skrzynki (jeśli wprowadzony został do danych).
- ☉ Wprowadzić temat wiadomości
- ☉ Wprowadzić tekst wiadomości.

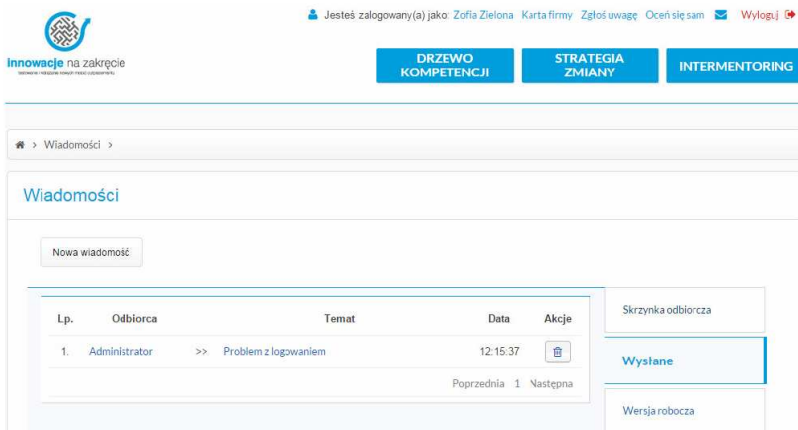
Pola autor wiadomości oraz data utworzenia zostaną wypełnione automatycznie przez system.

81. Wcisnąć odpowiedni przycisk:

- ☉ Zapisz – zapisanie wiadomości, jako wersji roboczej.
- ☉ Wyślij – wysłanie wiadomości.
- ☉ Anuluj – zamknięcie formularza wiadomości bez wprowadzania jakichkolwiek zmian.

82. Zapisane w portalu wiadomości widoczne są w poszczególnych folderach:

- ☉ Skrzynka odbiorcza – wiadomości otrzymane przez użytkownika
- ☉ Wysłane – wiadomości wysłane przez użytkownika
- ☉ Wersja robocza – wiadomości zapisane bez wysyłania.



Rys. 54 Przykładowy widok wiadomości wysłanych.

Oceń się sam

Koordynator oceny posiada możliwość przetestowania procesu wypełniania przydzielonych kwestionariuszy, oraz skorzystania z portalu intermentoringu z pozycji pracownika firmy.

83. W tym wypadku należy wybrać opcję **Oceń się sam** widoczną w górnej części okna (prawy górny róg). Użytkownik przełączony zostanie do widoczności strony z pozycji pracownika, która została opisana w podręczniku użytkownika.



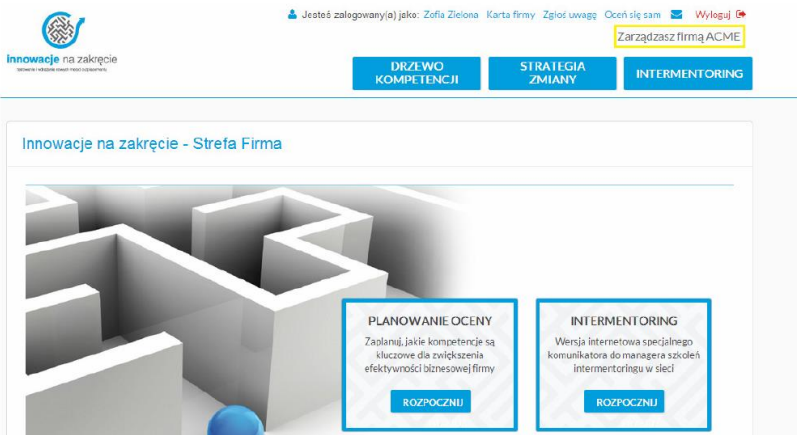
Rys. 55 Widok opcji **Oceń się sam** w górnej części okna.

Opiekun zdalny

Koordynator Oceny, poza dostępem do funkcjonalności opisanych wyżej, może posiadać nadaną rolę Opiekuna zdalnego. Użytkownik z taką rolą posiada możliwość podejrzewania prac wykonywanych przez poszczególne firmy, dane wprowadzone do kwestionariuszy, analizy danych, itp.

84. Dokonując wyboru danej firmy, opiekun zdalny staje się jej Koordynatorem Oceny i otrzymuje wszystkie funkcjonalności dostępne dla Koordynatora Oceny danej firmy.

85. Aby dokonać wyboru firmy, należy w górnej części okna wcisnąć link **Zarządzasz firmą**.



Rys. 56 Widok opcji **Zarządzasz firmą**.

86. Wyświetlone zostanie okno zawierające listę firm zarejestrowanych w systemie. Należy dokonać wyboru nazwy firmy, której chcemy stać się **Opiekunem Zdalnym**.

87. Informacja o zarządzaniu określoną firmą wyświetlana będzie w górnej części okna podczas pracy z systemem: **Zarządzasz firmą** (nazwa_firmy).

3.2.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla koordynatorów

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 zachowa-

nia 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 poziomego 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. 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: ocen 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 dekonjunkury, z wykorzystaniem komunikatorów internetowych oraz innych portali edukacyjnych, bez konieczności ponoszenia 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.

3.3.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania

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 specjalny 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 chcąc skorzystać 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 rozpocząć nowe wątki i wypowiadać się w wątkach już istniejących) oraz komentować 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, instruk-

cje, 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 edukacyjnego. 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 Drze-

wa 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 ukazuje 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 zewnętrznego 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 Przyspieszenia 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 załączników 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.

3.3.2. Warsztat pracy TRENERA INTERMENTORINGU

Poniżej przedstawiono przykłady i wzory narzędzi, w tym instrukcji użytkowania dla koordynatorów procesu intermentoringu w firmie oraz pracowników biorących udział w szkoleniach wewnętrznych w zakresie zdiagnozowanej luki kompetencyjnej oraz potencjału zidentyfikowanych liderów wiedzy.

Narzędzie 10. Ankieta papierowa do planowania intermentoringu

SZKOLENIA W FIRMIE - PRZYŚPIESZENIE



PYTANIE	TAK	NIE
1. Czy Firma programuje szkolenia dla pracowników?	TAK	NIE
2. Jakie SZKOLENIA i OSOBY mogą zwiększyć szanse Firmy w dotychczasowej działalności? Wybierz optymalną formę (podkreśl), liczbę uczestników (liczba lub C, jeżeli cała firma) oraz wskaż osobę w firmie, które posiada najwyższe kompetencje w tym zakresie (Mentor), dla każdej kompetencji osobno:		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji kluczowych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji menedżerskich:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji społecznych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji osobistych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji specjalistycznych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
3. Jakie SZKOLENIA i OSOBY mogą zwiększyć szanse Firmy w NOWEJ działalności? Wybierz optymalną formę (podkreśl), liczbę uczestników (liczba lub C, jeżeli cała firma) oraz wskaż osobę w firmie, które posiada najwyższe kompetencje w tym zakresie (Mentor), dla każdej kompetencji osobno:		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji kluczowych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji menedżerskich:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji społecznych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji osobistych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
<input checked="" type="radio"/> W zakresie kompetencji specjalistycznych:		
trening prezentacja e-learning ilość osób:..... Mentor:.....		
4. Jakie LUKI KOMPETENCYJNE (na poziomie zadań zawodowych) są przeszkodą w rozwoju? Luka kompetencyjna:		
	Mentor:	

ESP_FIRMA jako model wsparcia organizacji na zakreście

5. Jakie **NOWE ZAWODY** mogą zwiększyć szanse Firmy w nowej działalności?
 wybierz zawód z katalogu i wskaż Mentora (osobę w Firmie posiadającą wysokie kwalifikacje w co najmniej w dwóch zadaniach zawodowych według Karty Kwalifikacji w zawodzie) – zverifyfikuj z odpowiedziami dla poszczególnych Kart Kompetencji w Zawodach w części I: Kompetencje w firmie

☉ Zawód 1: Mentor:

☉ Zawód 2: Mentor:

☉ Zawód 3: Mentor:

ZAWODY do wyboru z poszczególnych branż:

BUDOWLANA: (1) betoniarz - zbrojarz; (2) brukarz; (3) glazurnik; (4) kamieniarz; (5) malarz budowlany; (6) malarz - tapeciarski; (7) monter instalacji i urządzeń sanitarnych; (8) monter izolacji budowlanych; (9) monter-instalator urządzeń technicznych w budownictwie wiejskim; (10) murarz; (11) posadzkarz; (12) tynkarz **DRZEWNIA I MEBLARSKA:** (13) cieśla; (14) dekarz; (15) drwal; (16) operator maszyn do produkcji płyt i sklejek; (17) parkieciarz; (18) stolarz; (19) stolarz budowlany; (20) stolarz galanterii drzewnej; (21) stolarz meblowy; (22) tapicer; (23) technik leśnik; (24) technik technologii drewna **ELEKTRYCZNA I ELEKTRONICZNA:** (25) elektromechanik pojazdów samochodowych; (26) elektromechanik sprzętu gospodarstwa domowego; (27) elektromonter instalacji elektrycznych; (28) inżynier mechatronik; (29) mechanik automatyki przemysłowej i urządzeń precyzyjnych; (30) mechanik urządzeń klimatyzacyjnych; (31) monter - elektryk; (32) monter mechatronik (33) operator obrabiarek sterowanych numerycznie; (34) technik elektroniki; (35) technik elektryk; (36) technik mechatronik **HANDEL:** (37) Ekspedycja sprzedaży wysyłkowej/internetowej; (38) handlowiec; (39) kasjer handlowy; (40) kierowca samochodu ciężarowego; (41) magazynier; (42) organizator obsługi sprzedaży internetowej; (43) pracownik punktu skupu; (44) przedstawiciel handlowy; (45) specjalista do spraw marketingu i handlu; (46) spedytor; (47) sprzedawca; (48) technik logistyki **INFORMATYCZNA:** (49) administrator baz danych; (50) administrator sieci informatycznej; (51) administrator systemów komputerowych; (52) grafik komputerowy; (53) konserwator systemów komputerowych i sieci; (54) monter sieci i urządzeń telekomunikacyjnych; (55) operator wprowadzania danych; (56) programista; (57) projektant stron internetowych; (58) projektant systemów komputerowych; (59) technik informatyki; (60) technik teleinformatyki **MASZYNOWA I TECHNICZNA:** (61) blacharz samochodowy; (62) diagnosta samochodowy; (63) frezjer; (64) lakiernik samochodowy; (65) maszynista maszyn offsetowych; (66) mechanik pojazdów samochodowych; (67) mechanik silników spalinowych; (68) monter instalacji gazowych; (69) spawacz; (70) ślusarz; (71) ślusarz galanterii metalowej; (72) tokarz **MEDYCZNA I REHABILITACYJNA:** (73) asystent osoby niepełnosprawnej; (74) dietetyk; (75) fizjoterapeuta; (76) kosmetolog; (77) masażysta; (78) opiekun w domu pomocy społecznej; (79) pielęgniarka; (80) pielęgniarka specjalista pielęgniarstwa geriatrycznego; (81) pielęgniarka specjalista pielęgniarstwa onkologicznego; (82) pielęgniarka specjalista pielęgniarstwa opieki paliatywnej; (83) technik fizjoterapii; (84) technik usług kosmetycznych **SPOŻYWCZA:** (85) biotechnolog; (86) barman; (87) cukiernik; (88) inżynier inżynierii chemicznej; (89) kelner; (90) kucharz; (91) kucharz małej gastronomii; (92) organizator usług gastronomicznych; (93) piekarz; (94) przetwórcza ryb; (95) rolnik produkcji roślinnej i zwierzęcej; (96) rzeźnik - wędliniarz **TURYSTYCZNA:** (97) animator kultury; (98) kierowca autobusu; (99) kierowca samochodu osobowego; (100) organizator obsługi turystycznej; (101) organizator usług hotelarskich; (102) organizator usług cateringowych; (103) pilot wycieczek; (104) pokojowa; (105) pracownik informacji turystycznej; (106) pracownik pomocniczy obsługi hotelowej; (107) prowadzący zakład hotelarski / gastronomiczny; (108) szef kuchni **USŁUGI DLA FIRM:** (109) ankieter; (110) doradca podatkowy; (111) pracownik biurowy; (112) sekretarka; (113) specjalista BHP; (114) specjalista ds. rachunkowości; (115) specjalista ds. integracji z UE; (116) specjalista ds. reklamy; (117) specjalista ds. rekrutacji; (118) specjalista ds. ochrony środowiska; (119) telemarketer; (120) trener **USŁUGI DLA LUDNOŚCI:** (121) agent ubezpieczeniowy; (122) broker ubezpieczeniowy; (123) doradca rolniczy; (124) doradca zawodowy; (125) gospodarz domu; (126) opiekunka domowa; (127) opiekunka dziecięca; (128) opiekunka dziecięca domowa; (129) opiekunka środowiskowa; (130) psychoterapeuta; (131) technik architektury krajobrazu; (132) terapeuta zajęciowy **USŁUGI RZEMIEŚNICZE:** (133) bukietniarz - florysta; (134) fotograf; (135) fryzjer; (136) kaletnik; (137) koronkarka; (138) koszykarz - plecionkarz; (139) kowal; (140) krawiec; (141) kuśnierz; (142) szewc; (143) zegarmistrz; (144) złotnik - jubiler i inne

6. Czy wskazani Mentorzy posiadają doświadczenie w nauczaniu?	TAK	NIE
7. Czy wskazani Mentorzy potrzebują przeszkolenia do nauczania?	TAK	NIE

8. Jakie **SZKOLENIA ZAWODOWE** Firma powinna zakupić na zewnątrz?

adekwatnie do wybranych zawodów wpływających na rozwój firmy w nowym obszarze:

Zawód 1: Szkolenie:

Zawód 2: Szkolenie:

Zawód 3: Szkolenie:

dla podstawowej dotychczasowej działalności:

Zawód 1: Szkolenie:

Zawód 2: Szkolenie:

Zawód 3: Szkolenie:

9. Jakie **ZESPOŁY INTERMENTORINGU** można tworzyć w Firmie?:

wybierz osoby spośród pracowników firmy:

Zawód 1: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Zawód 2: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Zawód 3: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Kompetencja kluczowa: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Kompetencja menedżerska: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Kompetencja społeczna: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Kompetencja osobista: Mentor:

Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Kompetencja specjalistyczna: Mentor:

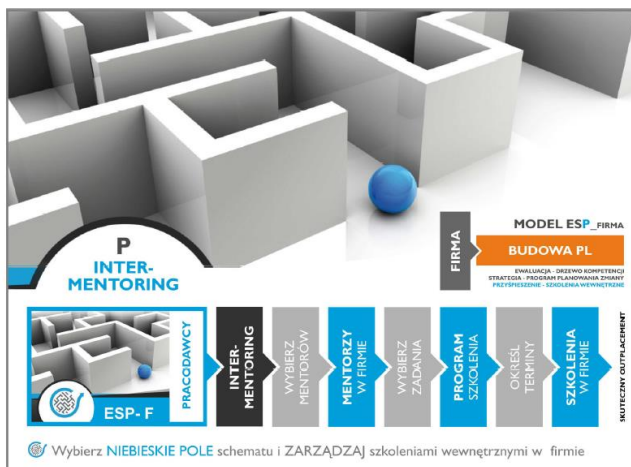
Zespół pracowników potrzebujących wsparcia:

.....

Program komputerowy Intermentoring

Akceptowanie MENTORÓW

Wybór pola **INTERMENTORING** otwiera planszę MENEDŻERA SZKOLEŃ z 3 polami do wyboru. Wybór **MENTORZY W FIRMIE** wyświetla wszystkich mentorów (ocena powyżej wybranego progu).



Rys. 21 Plansza modułu Intermentoringu

Wybór mentora prezentuje jego wiedzę, nieformalne kompetencje (z arkuszy) – możemy go zaakceptować lub NIE. Wybór **PROGRAM SZKOLENIA** wyświetla listę zadań dla poszczególnych mentorów – możemy zaakceptować lub odrzucić zadania układając w ten sposób program szkolenia. Do każdego zadania wybieramy datę z kalendarza. Kliknięcie **SZKOLENIA W FIRMIE** wyświetla HARMONOGRAM szkoleń w formie kalendarza z tematami szkoleń na dany dzień. Kliknięcie szkolenia wyświetla MENTORA i listę uczniów (z luki kompetencyjnej dla tego mentora).

P INTER-MENTORING

MODEL ESP_FIRMA
Testowa
EVALUACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
PRZEPISZCZENIE - SZKOLENIA WEWNĘTRZNE

Dobiera stal zbrojeniową do wykonywania zbrojenia.
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: 19.11.2014 Akceptuj

Przycina pręty na odpowiedni wymiar, wygina w odpowiedni kształt.
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: 07.11.2014 Akceptuj

Łączy pręty zbrojenia i montuje zbrojenie.
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: 15.11.2014 Akceptuj

Układa zbrojenie w deskowaniu lub formie stosując odpowiednie podkładki dystansowe.
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: Akceptuj

Zamiatowanie do dokładności ladu i porządku
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: Akceptuj

Wytrwałość i cierpliwość
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: Akceptuj

Odporność na długotrwały wysiłek fizyczny
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: Akceptuj

Rozróżnianie barw
MENTOR: Jan Nowak
Data szkolenia: Akceptuj

Układa zbrojenie w deskowaniu lub formie stosując odpowiednie podkładki dystansowe.
MENTOR: Kamil Polny
Data szkolenia: Akceptuj

Rys. 22 Plansza do akceptowania mentorów oraz dat spotkań szkoleniowych

Akceptując mentora i jego wiedzę **określamy program szkolenia** złożony z konkretnych zadań zawodowych. Dodatkowo określamy **termin** szkolenia, czyli spotkania grupy lub pary intermentoringu **w firmie**.

HARMONOGRAM szkoleń wewnętrznych

Program umożliwia **generowanie harmonogramów** programów szkoleniowych na podstawie zaakceptowanych mentorów i uczniów w określonym temacie i terminie.



Rys. 23 Plansza do akceptowania mentorów oraz dat spotkań szkoleniowych

Utworzony w ten sposób plan szkoleń wewnętrznych można opublikować w firmie w formie tradycyjnej (na przykład na tablicy ogłoszeń) lub rozesłać członkom grupy intermentoringu mailem. **Firma jest gotowa do rozwoju** bazując na swoich kompetencjach.

3.3.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla trenerów

Bazując na wynikach przeprowadzonych badań oraz eksperymentu społecznego udziałem firm należy wskazać następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu PRZYSPIESZENIA 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 możli-

wych 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 niefor-

malną 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 outplacemtu 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 outplacemtu, respondenci wskazywali głównie na średnią przydatność poszczególnych typów korzyści dla ich przedsiębiorstw. Innymi słowy, nie są przekonani, czy programy outplacemtowe 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 outplacemtu.

BIBLIOGRAFIA

1. *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [12.08.2012].
2. Antczak Z., *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
4. Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
5. Brandenburg H., *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
6. Cichoński P., Goetz M., *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2011.
7. Dorozik L. (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.
8. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.
9. Gawlikowski T., *Na oucie*, 13.03.2007, www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html [12.08.2012].
10. Gniazdowski P., *Outplacement – troska czy PR?*, Portal Hrstandard.pl, 14.04.2011, <http://hrstandard.pl/2011/04/14/outplacement-troska-czy-pr/> [12.08.2012].
11. Handy C., *Glód ducha. Poza kapitalizm – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
12. Jagiełka A., P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.08.2012].
13. Jamka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002.

14. Janik P., *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009.
15. Jarczyński J., A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 8/1992.
17. Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
18. Kinsella K., *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009.
19. Klimczuk A., *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011.
20. Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012.
21. Krawczyk-Szczepanek K., *Zalety outplacementu*, Portal Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/arttykul/104/zalety-outplacementu [12.08.2012].
22. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
23. Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010.
24. Ledwoń A., *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010.
25. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
26. Lipski S., *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 10/2001.
27. Liwiński J., U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
28. Ludwicyński A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, op. cit.
29. Mackiewicz A.J., *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, 04.09.2009, <http://derekrutacja.bblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html> [12.08.2012].

30. Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.
31. Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006.
32. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1999.
33. Nowogródzka T., *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009.
34. Oleksyn T., *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 7-8/2000, s. 2-8.
35. *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011.
36. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
37. *Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010.
38. Porada-Rochoń M., *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
39. *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, <http://cdn2.netpr.pl/getfile.pressrelease.124226.po?oid=168221> [12.08.2012].
40. Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
41. Rzońca A., W. Wojciechowski, *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008.
42. Sapeta T., *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, [w:] Z. Dach (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
43. Sasin M., *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2006.
44. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
45. Sidor-Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

46. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007.
47. Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.
48. Szyłko-Skoczny M., *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, [w:] R. Szarfenberg, C. Żołędowski, Theiss M. (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne – perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010.
49. Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
50. Wontorczyk A., *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
51. *Zarządzanie zmianą*, TGC 2009, www.tgc.eu/pliki/zarzadzanie_zmiana.pdf [12.08.2012].

SPIS NARZĘDZI

Narzędzie 1. Ankieta papierowa do oceny kompetencji w firmie	110
Narzędzie 2. Program komputerowy Drzewo Kompetencji.....	125
Narzędzie 3. Portal zdalny e-Drzewo Kompetencji dla Pracownika	135
Narzędzie 4. Portal zdalny e-Drzewo Kompetencji dla Koordynatora Oceny	142
Narzędzie 5. Ankieta papierowa do analizy strategicznej w firmie	168
Narzędzie 6. Program komputerowy Strategia Zmiany	170
Narzędzie 7. Portal zdalny e-Strategia Zmiany dla Koordynatora Oceny	175
Narzędzie 8. Portal zdalny Intermentoringu dla Pracownika	184
Narzędzie 9. Portal zdalny Intermentoringu dla Koordynatora Oceny ..	194
Narzędzie 10. Ankieta papierowa do planowania intermentoringu	220

SPIS TABEL

Tabela 1. Kryteria wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia	23
---	----

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Rodzaje wsparcia stosowane przez pracodawców udzielających pomocy zwalnianym pracownikom	30
Wykres 2. Korzyści z outplacementu dla firm	41
Wykres 3. Wyjaśnienia udzielania pracownikom dodatkowej pomocy w przypadku zwolnienia przez pracodawców	42
Wykres 4. Oddziaływanie wykorzystania outplacementu na opinię o kontrahencie	43
Wykres 5. Ocena przypadków przeprowadzenia outplacementu w województwie kujawsko-pomorskim.....	45
Wykres 6. Znajomość pojęcia outplacement.....	59
Wykres 7. Ocena przydatności dla firmy działań outplacementowych ...	61
Wykres 8. Ocena korzyści dla przedsiębiorstwa z wdrożenia outplacementu	65
Wykres 9. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy	69
Wykres 10. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników	70
Wykres 11. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy	71
Wykres 12. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery	71
Wykres 13. Potencjalne wsparcie doradcze dotyczące przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia – tylko opinie pozytywne	76
Wykres 14. Podejmowane w przeszłości działania w sytuacjach kryzysowych – tylko opinie pozytywne	78
Wykres 15. Charakterystyka potencjalnego wsparcia w zakresie budowania strategii rozwoju – tylko opinie pozytywne.....	81

- Wykres 16. Wykorzystywane formy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy – tylko opinie pozytywne85
- Wykres 17. Ocena efektywności form szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy87