

# Strategia wdrażania projektu innowacyjnego

**Projekt: Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami**

Projekt realizowany przez Collegium Civitas, na podstawie umowy o dofinansowanie nr WNP.POKL.08.01.01-14-859/10-02



Niniejszy dokument został opracowany przez pracowników i współpracowników Collegium Civitas.



## SPIS TREŚCI

1. Uzasadnienie .....	4
2. Cel wprowadzenia innowacji .....	9
3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego.....	14
4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego.....	18
5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa .....	21
6. Strategia upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.....	24
7. Kamienie milowe II etapu projektu.....	31
8. Analiza ryzyka .....	33
9. Załączniki .....	39



## 1. Uzasadnienie

Realizacja projektu innowacyjnego ze swojej natury wymaga wykonania pogłębionej analizy problemów, do których mają się odnosić. Wyniki analizy materiałów zastanych, danych źródłowych i badań własnych przeprowadzonych w ramach projektu, zostaną przedstawione w niniejszym rozdziale jako uzasadnienie potrzeby realizacji projektu innowacyjnego.

### A) Analiza problemów

Problemy na które odpowiedź stanowi cel główny oraz cele szczegółowe projektu to:

- brak poczucia bezpieczeństwa pracowników (towarzyszące temu napięcie i dyskomfort pracowników) wynikające z sytuacji gospodarczej, zmian technologicznych, itp.;
- problemy zarządzania związane z zasobami ludzkimi a w szczególności brak zróżnicowanego podejścia do pracowników różnych generacji w firmach;
- brak narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania zasobami ludzkimi (w tym intermentoring) w małych firmach.

### Poczucie bezpieczeństwa

Międzynarodowa Organizacja Pracy, wśród czynników wywołujących napięcie i dyskomfort u pracowników wymienia między innymi: zalew informacji, których pracownik nie może opanować, nieustanne zmiany technologiczne, przepracowanie, konkurencję i globalizację.<sup>1</sup> Z kolei badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wskazują, że działania na rzecz wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa i zadowolenia z pracy, obejmować powinny działania z zakresu: 1) dbałości o komunikację wewnątrz firmy, w tym komunikację na linii kadra kierownicza – pracownicy, 2) inwestowanie w rozwój, w tym w szkolenia pracowników co sprzyja stabilności zatrudnienia, 3) dostępność kadry menedżerskiej oraz wsparcie z jej strony, szczególnie w sytuacjach problemowych, 4) elastyczność zatrudnienia, 5) uznanie dla pracowników – w większości przypadków ludzie są motywowani w sytuacji w której otrzymują jasno określone cele lub je współtworzą. Kadra menedżerska powinna przedstawiać im rozsądne cele, dzięki czemu będą świadomi kierunku, w jakim podąża firma.<sup>2</sup> Poczuciu bezpieczeństwa w pracy sprzyjają również: jasno określony podział kompetencji i zadań, sprawiedliwy system oceny pracowniczej i systemu wynagrodzeń, podmiotowe traktowanie pracowników. Brak powyższych czynników postrzega się jako bariery lub problemy rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości i zalicza do tzw. barier uniwersalnych, czyli takich, które dotyczą firm na całym świecie<sup>3</sup>.

### Zarządzanie a bariery rozwoju przedsiębiorstw

<sup>1</sup> World of work 2011, International Labour Organization, 2011.

<sup>2</sup> Employee Outlook, CIPD Outlook, 2011.

<sup>3</sup> Owczarczyk A., *Bariery ograniczające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Katowice 2007.

Temat barier rozwoju przedsiębiorczości w Polsce podejmowany był wielokrotnie, szczególnie w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Brak jest niestety adekwatnych analiz na szczeblu Mazowsza. Nie mniej jednak ze względu na charakter barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce należy utożsamiać je z tymi, z jakimi borykają się przedsiębiorcy w województwie mazowieckim.

**Należy tutaj przede wszystkim zwrócić uwagę na barierę zarządzania, która odnosi się do wielu sfer - nie tylko do zarządzania strategicznego, ale także do szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi.** Ściśle z tą barierą związana jest także bariera edukacyjna i informacyjna czyli brak wiedzy, umiejętności i kompetencji oraz brak dostępu i umiejętności znajdowania rzetelnych informacji. W warunkach dużej niepewności trudno jest podejmować działania strategiczne, a przedsiębiorcy skłonni są raczej do myślenia o przetrwaniu i bieżącej działalności.<sup>4</sup> W sposób systematyczny zasobami ludzkimi zarządza tylko co trzecia z funkcjonujących ogółem firm.

Warto w tym miejscu szerzej przedstawić bariery dotyczące zasobów ludzkich. Mimo, że bezrobocie w Polsce rośnie od dwóch lat to, zgodnie z przedstawionymi wynikami badań, firmy wskazują na niedobór pracowników, zwłaszcza tych o odpowiednich kwalifikacjach. Problem ten może wynikać z tendencji, jakie pojawiają się w demografii oraz na rynku pracy. W świetle sytuacji obecnej i według prognozy demograficznej, na skutek starzenia się ludności, znacząco wzrasta i będzie wzrastać udział osób w wieku poprodukcyjnym (z 17,2% do 25,7% w przeciągu kilkunastu najbliższych lat)<sup>5</sup>. Dla firm oznacza to, że w większym stopniu muszą korzystać z osób po 45 roku życia (także w związku z niedawno wprowadzoną reformą, zakładającą wydłużenie wieku emerytalnego do 67 roku życia). Z drugiej strony, pojawia się problem braku odpowiedniej wiedzy czy umiejętności osób wchodzących na rynek pracy. Na całym świecie niedobór talentów pogłębia się<sup>6</sup>. W tym kontekście problem małych firm stanowi także brak strategii, procedur i polityki kadrowej uwzględniającej zmiany na rynku pracy.

Istotnym aspektem jest także brak dostatecznego wykorzystania technologii informacyjnych w codziennej praktyce przedsiębiorstw. Wykorzystuje je bowiem jedynie 33% mikroprzedsiębiorstw i 48,9% małych i 46,2% średnich przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego. Niemal 90% przedsiębiorstw nie ponosi żadnych opłat za dostęp do informacji, lub robi to sporadycznie.<sup>7</sup> Z drugiej strony, ograniczona jest dostępność narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania, które skierowane byłyby do grupy małych przedsiębiorstw. Natomiast koszt opracowania rozwiązań dedykowanych przekracza zwykle możliwości ich zakupu (ceny rozpoczynają się od kilkunastu tysięcy złotych, bez uwzględnienia corocznych opłat licencyjnych w wysokości ok 5% wartości oprogramowania).

Warto także dodać, że jedynie połowa funkcjonujących firm posiada spisana strategię rozwoju, która byłaby realizowana poprzez podejmowanie konkretnych działań.

<sup>4</sup> Por. Starczewska-Krzysztozek M., *Konkurencyjność sektora MSP 2007. Raport z badań*, PKPP Lewiatan, Warszawa, 2007.

<sup>5</sup> *Prognoza demograficzna ludności na lata 2008-2035*, GUS, 2009.

<sup>6</sup> *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower, Warszawa, 2008.

<sup>7</sup> *Badanie zachowań informacyjnych*, Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej, Kutno, czerwiec 2012.

## Małe przedsiębiorstwa na Mazowszu

Aktualnie obowiązująca definicja nakazuje uznać za małe przedsiębiorstwa przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników.<sup>8</sup> Łącznie sektor MSP w 2009 roku generował 48,8% polskiego PKB. Udział małych przedsiębiorstw stanowił ok. 8% tej wartości<sup>9</sup>. Zgodnie z dostępnymi statystykami dla województwa mazowieckiego, na rok 2009, na Mazowszu funkcjonowało odpowiednio: 95,99% mikroprzedsiębiorstw, **2,77% małych przedsiębiorstw**, 0,97% średnich przedsiębiorstw, 0,26% dużych przedsiębiorstw<sup>10</sup>. Statystyki dla województwa mazowieckiego, określają liczbę pracujących w 2009 roku, w podziale na klasę wielkości podmiotu w następujący sposób:

- mikroprzedsiębiorstwa: 29,88%
- **małe przedsiębiorstwa: 9,08%**
- średnie przedsiębiorstwa: 15,16%
- duże przedsiębiorstwa: 45,88%<sup>11</sup>

## Podsumowanie

Szybkie przemiany w gospodarce wpływają na potrzebę wdrażania nowych sposobów zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą i zarządzania innowacjami. Istotne staje się kształtowanie kompetencji przedsiębiorców i wzrost kapitału intelektualnego w małych firmach.

Z kolei, jeśli chodzi o starzenie się społeczeństwa i problem z pozyskiwaniem pracowników, to wyzwaniem dla firm jest zapobieganie odchodzeniu pracowników, którzy posiadają cenną wiedzę. Firmy w większym stopniu niż dotychczas będą zatrudniały osoby w wieku 45+, korzystając z ich doświadczenia i wiedzy. Ponadto, istotne staje się szkolenie pracowników, którzy mają zastąpić odchodzących. **Odpowiedzią na wyzwania, jakie stoją przed sektorem małych przedsiębiorstw będzie dostarczenie im wsparcia w postaci narzędzi zarządzania strategicznego i zarządzania kapitałem ludzkim**, tak aby w jak największym stopniu mógł zostać wykorzystany potencjał tych przedsiębiorstw. Jak wynika z wcześniej przedstawionych barier, część z nich jak np. niski poziom umiejętności zarządzania, można spróbować wyeliminować poprzez wsparcie małych firm w tym zakresie. Warto znosić bariery w obszarach, w których jest to możliwe, czemu służyć będzie wdrożenie Platformy Zarządzania Kompetencjami.

---

<sup>8</sup>Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 02.07.2004 roku (Dz.U. z 2010 nr 220 poz. 1447) oraz Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/361/EC.

<sup>9</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.

<sup>10</sup> Bank danych regionalnych dla województwa mazowieckiego, stan w 2009 roku (brak dostępnych danych za lata kolejne).

<sup>11</sup> Bank danych regionalnych dla województwa mazowieckiego.

## B) Przeprowadzone badania

### Diagnoza

Badania przeprowadzone w ramach projektu poprzedzone zostały analizą danych źródłowych (*desk research*). Objęto nimi analizy, raporty, realizowane projekty oraz inne ogólnodostępne źródła danych wtórnych. Na podstawie analizy sformułowano hipotezy badawcze, które w toku dalszych działań poddane zostały testowaniu. Były to następujące hipotezy:

**Hipoteza 1:** Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta odsetek podmiotów precyzujących zasady swojego funkcjonowania.

**Hipoteza 2:** Firmy myślą o strategii w kategoriach ogólnych: jest to raczej wizja działania niż wyznaczenie mierzalnych celów.

**Hipoteza 3:** Małe przedsiębiorstwa ograniczają się głównie do bieżącej działalności.

**Hipoteza 4:** Skutkiem myślenia krótkoterminowego, jest małe znaczenie przypisywane kompetencjom pracowników.

**Hipoteza 5:** Wiedza, plany rozwojowe i pomysły nie są nigdzie spisywane, tym bardziej w sposób usystematyzowany.

**Hipoteza 6:** Zarządzający nie dzielą się wiedzą z pracownikami – plany, zamierzenia, pozostają w głowach właścicieli firm. Wpływa to ujemnie na poczucie bezpieczeństwa pracowników, którzy nie wiedzą dokąd zmierza ich firma, a co za tym idzie – jaką przyszłość przed sobą mają oni sami.

### Metodyka badania

Badaniami w ramach projektu objęto 12 małych firm z branż gospodarki o największym potencjale w skali regionu. Znaleźli się tutaj reprezentanci branży budowlanej, branży medycznej, cztery przedsiębiorstwa produkcyjne (przetwórstwo przemysłowe oraz przetwórstwo owocowo-warzywne) oraz przedsiębiorstwa usługowe. Wszystkie badane firmy mają swoją siedzibę w województwie mazowieckim. Zgodnie z założeniem rekrutacyjnym przedsiębiorstwa miały od 14 do 46 pracowników (poczynione założenie: od 10 do 49 pracowników). Średnia liczba pracowników w badanej próbie wyniosła 29 osób. Liczba osób w wieku ponad 45 lat była bardzo zróżnicowana i wynosiła od 3 do 15 osób, co stanowi, w zależności od firmy, od 9% do 38% pracowników. Osoby te pracują na stanowiskach kluczowych, jak i na niewymagających kwalifikacji stanowiskach fizycznych. Badanie było realizowane w dwóch etapach. Pierwszy z nich obejmował przeprowadzenie pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z przedstawicielami kadry kierowniczej oraz pracownikami przedsiębiorstw. Drugi obejmował realizację grup fokusowych (FGI). Badanie



było realizowane w trzech modułach: planowanie strategiczne, zarządzanie kompetencjami, intermentoring. Każdemu z modułów przyporządkowano hipotezy badawcze. Wskazane trzy moduły badania odpowiadały także konstrukcji planowanego produktu finalnego.

### Wnioski z badań odpowiadające sformułowanym hipotezom

- Większość z badanych firm ma plany rozwojowe na kolejne lata. Zazwyczaj plany te nie są spisane w postaci strategii rozwoju. Nawet jeśli tak jest, to spisane strategie nie są realizowane. Ograniczeniem dla realizacji planów jest przede wszystkim niepewność rynkowa i ograniczone możliwości przewidywania sytuacji gospodarczej, a także legislacyjnej.
- Przedsiębiorstwa widzą potrzebę stosowania narzędzi planowania strategicznego, ale niewiele z nich w praktyce je wykorzystuje.
- Przedsiębiorcy pytani o analizy w pierwszej kolejności wymieniają analizę SWOT. Pozostałe: analiza PEST, analiza kluczowych czynników sukcesu czy strategiczna karta wyników, znane są tylko nielicznym. Niemniej większość rozmówców po krótkim przedstawieniu wszystkich 4 narzędzi analitycznych wyraziła zainteresowanie ich stosowaniem. Spośród 12 firm 7 zadeklarowało chęć stosowania SWOT, 9 PEST, 6 kluczowych czynników sukcesu i 4 strategicznej karty wyników. Dodatkowo 2 przedsiębiorstwa uzależniły swoje zaangażowanie w powyższe analizy od zakresu danych, których miałyby one dotyczyć.
- Większość badanych firm za kluczowe uwarunkowanie zarządzania firmą uważa zasoby ludzkie. O ile utrzymanie pracowników nie jest trudne, to proces rekrutacji nowej kadry jest dla wielu przedsiębiorstw kłopotliwy, co wynika z trudności oceny kompetencji kandydatów oraz niedoboru specjalistów o odpowiednich kwalifikacjach na rynku pracy.
- W badanych firmach nie zetknięto się z pojęciem planowania sukcesji, ani z narzędziem nazywanym tabelą sukcesji. We wszystkich badanych firmach istnieje wiedza, kto kogo zastępuje podczas urlopów lub nieobecności w pracy, nie jest to jednak zapisywane w sposób formalny.
- W większości firm nie funkcjonuje sformalizowany system oceny pracy pracowników, jednak powszechnie dostrzega się potrzebę prowadzenia takich działań. Przedsiębiorstwa zazwyczaj prowadzą jednak jakąś formę oceny osób zatrudnionych, co jest czynnikiem motywującym i znajduje odzwierciedlenie w przyznawanych nagrodach.
- Badane firmy są w stanie jedynie ogólnie przewidywać sytuację na najbliższe lata, ponieważ zmienia się ona w zależności od wielu czynników. Najczęściej wskazywanym horyzontem czasowym możliwym do przewidzenia jest jeden rok, przy czym w wielu branżach istnieją pozacykliczne, nieprzewidywalne zmiany koniunktury.
- Występuje brak powszechnej znajomości terminów: *mentoringu* i *intermentoring* oraz nie stosuje się tych koncepcji w firmach.
- Badane firmy są w stanie przewidzieć sytuację w swoich branżach w bardzo krótkiej, zwykle rocznej perspektywie, ponieważ koniunktura zmienia się w zależności od wielu czynników zewnętrznych.



## 2. Cel wprowadzenia innowacji

### Cel główny

Celem głównym projektu, zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie, jest "wzrost przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników różnych generacji w małych przedsiębiorstwach działających na terenie województwa mazowieckiego, dzięki opracowaniu, wdrożeniu i upowszechnieniu innowacyjnej platformy zarządzania kompetencjami".

### Cele szczegółowe

W projekcie zdefiniowano także cztery cele szczegółowe, które mają służyć realizacji celu głównego. Są to następujące cele:

1. Wzrost liczby zarządzających małymi przedsiębiorstwami z województwa mazowieckiego wykorzystujących dzięki metodzie intermentoringu, zróżnicowane w zależności od wieku zasoby kompetencyjne pracowników o 36 (wskaźnik bazowy - 0).
2. Wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród 90% pracowników w wieku 45+ zatrudnionych w 36 małych przedsiębiorstwach (testujących narzędzie).
3. Wzrost liczby zarządzających małymi przedsiębiorstwami w województwie mazowieckim, zainteresowanych i przygotowanych do wdrażania narzędzia w efekcie działań upowszechniających – min. 300 przedsiębiorstw (wskaźnik bazowy 36).
4. Zwiększenie poczucia przewidywalności i bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników MP poprzez włączenie ich w procesy intermentoringowe w firmie (wśród 90% pracowników uczestniczących w intermentoringu).
5. Wzrost liczby instytucji otoczenia biznesu promujących wśród przedsiębiorstw województwa mazowieckiego innowacyjną platformę zarządzania kompetencjami – min. 20.

Realizacja przedstawionych wyżej celów szczegółowych projektu będzie weryfikowana przy pomocy wskaźników. Ich pełen katalog zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Wskaźniki realizacji celów.

Cel szczegółowy	Wskaźnik	Wartość bazowa/ wartość docelowa	Termin osiągnięcia wskaźnika	Sposób pomiaru i źródło weryfikacji / częstotliwość pomiaru	Odpowiedzialność
Wzrost liczby zarządzających małymi przedsiębiorstwami z województwa mazowieckiego wykorzystujących dzięki metodzie intermentoringu, zróżnicowane w zależności od wieku zasoby kompetencyjne pracowników o 36.	Liczba zarządzających MP, którzy opracowali i wdrożyli strategię zarządzania kompetencjami w oparciu o PZK.	0 / 36	Wraz z końcem etapu testowania	Źródłem będzie dokument o nazwie: <i>Protokół wdrożenia PZK w firmie.</i>	Osobą odpowiedzialną za zebranie danych będzie <b>Koordynator Projektu.</b>
	Wzrost świadomości zarządzających MP nt zarządzania kompetencjami w kontekście zarządzania strategicznego u 36 zarządzających MP.	0 / 36	3 miesiące po zakończeniu wdrożenia w każdej firmie	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie kwestionariusz ankietowy.	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie ankiety będzie <b>Koordynator Projektu.</b>
Wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród 90% pracowników w wieku 45+ zatrudnionych w 36 małych przedsiębiorstwach (testujących narzędzie).	Liczba pracowników MP objętych Intermentoringiem w 36 MP	0 / 72	Wraz z końcem etapu testowania	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie lista pracowników uczestniczących w działaniach oraz dane z panelu administracyjnego systemu.	Osobą odpowiedzialną za zebranie danych będzie <b>Koordynator Projektu.</b>
	Wzrost poczucia przydatności dla przedsiębiorstwa wśród pracowników w wieku do 35 lat oraz powyżej 45 roku życia u 60 pracowników (83% z grupy 72 badanych/testowanych) <sup>12</sup>	0 / 60	3 miesiące po zakończeniu wdrożenia w każdej firmie	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie kwestionariusz ankietowy.	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie ankiety będzie <b>Koordynator Projektu.</b>
Wzrost liczby zarządzających małymi przedsiębiorstwami w	Liczba zarządzających MP przygotowanych do wdrażania i stosowania PZK w firmie.	36/300	Wraz z końcem etapu upowszechniani	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie kwestionariusz ankietowy.	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie ankiety będzie <b>Koordynator</b>

<sup>12</sup> Wskaźnik dodatkowy względem pierwotnego katalogu zdefiniowanego we wniosku o dofinansowanie. Jego celem jest uzupełnienie wskaźnika: *Wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia.*

województwie mazowieckim, zainteresowanych i przygotowanych do wdrażania narzędzia w efekcie działań upowszechniających – min. 300 przedsiębiorstw			a		<b>Projektu.</b>
Zwiększenie poczucia przewidywalności i bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników MP poprzez włączenie ich w procesy intermentoringowe w firmie (wśród 90% pracowników uczestniczących w intermentoringu).	Liczba pracowników MP u których wzrosło poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa zatrudnienia w firmie - 60 pracowników (83% z grupy 72 badanych/testowanych) <sup>13</sup>	0 / 60	3 miesiące po zakończeniu wdrożenia w każdej firmie	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie kwestionariusz ankietowy.	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie ankiety będzie <b>Koordinator Projektu.</b>
Wzrost liczby instytucji otoczenia biznesu promujących wśród przedsiębiorstw innowacyjną platformę zarządzania kompetencjami – min. 20 <sup>14</sup> .	Liczba spotkań z instytucjami otoczenia biznesu z województwa mazowieckiego	0/20	Wraz z końcem etapu upowszechniania	Protokół ze spotkania/deklaracja współpracy w zakresie promowania pzK wśród przedsiębiorstw..	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie spotkań będzie <b>Koordinator Projektu.</b>
<b>Cel główny</b>	<b>Wskaźnik</b>	<b>Wartość bazowa/ wartość</b>	<b>Termin osiągnięcia wskaźnika</b>	<b>Sposób pomiaru i źródło weryfikacji / częstotliwość pomiaru</b>	<b>Odpowiedzialność</b>

<sup>13</sup> Wskaźnik dodatkowy względem pierwotnego katalogu zdefiniowanego we wniosku o dofinansowanie. Jego celem jest uzupełnienie wskaźnika: *Wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia.*

<sup>14</sup> Cel szczegółowy dodatkowy względem pierwotnego katalogu celów zdefiniowanego we wniosku o dofinansowanie – obejmujący fazę upowszechniania.

		docelowa			
Wzrost przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników różnych generacji w małych przedsiębiorstwach działających na terenie województwa mazowieckiego, dzięki opracowaniu, wdrożeniu i upowszechnieniu innowacyjnej platformy zarządzania kompetencjami.	Liczba pracowników MP u których wzrosło poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa zatrudnienia w firmie - 60 pracowników	0 / 60	3 miesiące po zakończeniu wdrożenia w każdej firmie	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie kwestionariusz ankietowy.	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie ankiety będzie <b>Koordynator Projektu.</b>
	Wzrost poczucia przydatności dla przedsiębiorstwa wśród pracowników w wieku do 35 lat oraz powyżej 45 roku życia u 60 pracowników	0 / 60	3 miesiące po zakończeniu wdrożenia w każdej firmie	Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie kwestionariusz ankietowy.	Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie ankiety będzie <b>Koordynator Projektu.</b>

Źródło: opracowanie własne.

Docelowym stanem pożądanym z punktu widzenia realizacji projektu, po uruchomieniu platformy zarządzania kompetencjami, będzie łatwy i bezpłatny dostęp małych przedsiębiorstw do narzędzi wspomagających procesy szeroko rozumianego zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kompetencjami oraz intermentoringu. Należy podkreślić, że najistotniejszym aspektem jest tutaj wykorzystywanie opracowanych narzędzi w praktyce działalności firm, co przyczyni się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa pracowników korzystających z tego narzędzia.

Zakładamy, że dzięki szeroko zakrojonym działaniom upowszechniającym, MP województwa mazowieckiego będą z zainteresowaniem korzystać z aplikacji. W efekcie nie tylko usprawni się zarządzanie tymi przedsiębiorstwami, ale przede wszystkim wzrośnie poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników tych firm.

Głównym założeniem projektu jest przekonanie właścicieli MP, że pracownicy to podstawa funkcjonowania ich firm. Skuteczne włączenie pracowników w tryby zarządzania firmą będzie skutkować rozwojem tak samych pracowników jak i firm, które ich zatrudniają. Pracownicy poznają swoje mocne i słabe strony, będą mieli szansę wskazać kierunki swojego rozwoju i określić jakie umiejętności mogą przekazać młodszym/starszym kolegom z za biurka. Przyczyni się to do wzrostu poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia u pracowników, da im siłę i motywację do współpracy, dalszej nauki.

### 3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

**INNOWACJA** przejawia się w trzech aspektach.

Po pierwsze jest to wymiar grupy docelowej, a więc pracowników i zarządzających małymi firmami. Firmy te cechuje bowiem odrębna specyfika funkcjonowania i problemów rozwojowych, które są one odmienne od problemów i specyfiki firm średnich oraz od firm mikro. Innowacja w tym wymiarze polega więc na dopasowaniu do specyficznych potrzeb małych przedsiębiorstw. Jak wskazują badania, struktura tych firm, głównie ze względu na liczbę pracowników i zakres działania, znajduje się w etapie przejściowym pomiędzy „ręcznym sterowaniem” a próbami nadania proceduralnych ram procesom zarządzania. Produkt finalny przedstawiony do oceny uwzględnia specyfikę małych przedsiębiorstw.

Po drugie proponowane rozwiązanie jest nowością z uwagi na jego kompleksowość, a więc powiązanie wszystkich obszarów zarządzania firmą, takich jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie kapitałem ludzkim oraz jednocześnie uwzględniającym generacyjne zróżnicowanie kompetencji pracowników, czego efektem będzie wpisanie intermetoringu w działania służące wzmocnieniu kapitału ludzkiego w firmie. Jak pokazały badania, procesy te są w małych firmach traktowane odrębnie, bez związku, a często pomijane. Powiązanie w jednym miejscu całości procesów zarządzania i wskazanie w tym roli pracowników i generacyjnego zróżnicowania ich kompetencji stanowi istotny element przewagi tego podejścia.

Po trzecie innowacyjność odnosi się do formy wsparcia. Forma wsparcia przejawia się w wykorzystaniu bezpłatnego narzędzia dostępnego on-line (produkt finalny) do organizowania wymienionych procesów zarządzania w firmach. Etap rozwoju małych firm jest w tym przypadku etapem pomiędzy brakiem stosowania zaawansowanych rozwiązań informatycznych lub stosowaniem narzędzi o mniejszych funkcjonalnościach (firmy mikro) a stosowaniem rozwiązań zaawansowanych, dopasowanych do konkretnych potrzeb danej firmy, a przy tym zwykle kosztownych (firmy średnie).<sup>15</sup>

W tym kontekście wykorzystanie Platformy Zarządzania Kompetencjami może przynieść trojaki rodzaj efekty, w tym kompleksowe wspieranie procesów rozwojowych przedsiębiorstw, z uwzględnieniem generacyjnego zróżnicowania kompetencji pracowników, efekty w postaci szerszego wykorzystania narzędzi informatycznych wspierających wyżej wymienione procesy, a także uwzględnienie w tym specyfiki małych przedsiębiorstw.

**GRUPĄ DOCELOWĄ** w aspekcie bezpośrednich użytkowników jak i szerszych odbiorców projektu, są:

---

<sup>15</sup> Koszt rozwiązań dedykowanych dla przedsiębiorstw rozpoczyna się od kilkunastu tysięcy złotych+coroczne opłaty licencyjne (w wysokości ok 5% wartości oprogramowania).

#### A) Użytkownicy:

- W wymiarze testowania innowacyjnych rozwiązań: 36 zarządzających małymi przedsiębiorstwami z terenu województwa mazowieckiego,
- W wymiarze upowszechniania i włączenia: 300 zarządzających małymi przedsiębiorstwami z województwa mazowieckiego,
- W wymiarze docelowym: zarządzający małymi firmami z terenu województwa mazowieckiego (8.160 małych przedsiębiorstw).

#### B) Odbiorcy:

- Pracownicy małych przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, reprezentujących różne branże gospodarki - wszyscy pracownicy małych przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego (ok. 180.128 osób) w wymiarze docelowym,
- W wymiarze upowszechniania: pracownicy 300 małych przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego,
- 72 pracowników z 36 małych przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego w fazie testowania.

Podsumowując, innowacja będzie służyć pracownikom oraz osobom zarządzającym małymi przedsiębiorstwami z terenu województwa mazowieckiego.

Zakres innowacji nie zmienił się względem zapisów wniosku projektowego.

#### **SUKCES INNOWACJI** zależy od korespondujących ze sobą czynników:

Pierwszym czynnikiem determinującym powodzenie projektu jest zaangażowanie osób zarządzających, często właścicieli firm, członków rodziny, czy współpracowników do korzystania z poszczególnych modułów Platformy Zarządzania Kompetencjami. Koresponduje to z barierą niskiej świadomości kadry zarządzającej małych przedsiębiorstw odnośnie korzyści z zarządzania strategicznego, w tym rozwoju pracowników 45+ a efektem może być brak zainteresowania kluczowych decydentów wdrożeniem platformy do praktyki jej funkcjonowania. Istotne są tutaj również dostępność czasu oraz inne priorytety uczestników projektu po stronie małych firm.

Drugim czynnikiem jest świadomość zarządzających istotności kompleksowego podejścia do procesów zarządzania z wykorzystaniem narzędzi informatycznych (planowania rozwoju firmy, zarządzania kapitałem ludzkim oraz generacyjnym zarządzaniem kompetencjami) i chęć rozwijania firmy. Jak pokazały przeprowadzone badania, proponowane rozwiązanie cieszy się dużym zainteresowaniem, przy czym warunkiem koniecznym jest tutaj odpowiednie zaangażowanie i chęć poświęcenia czasu na korzystanie z narzędzia.



Trzecim czynnikiem sukcesu będzie faktyczne, powszechne stosowanie narzędzia w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, a przez to możliwe będzie osiągnięcie sukcesu w walce z brakiem poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia w województwie mazowieckim.

Poza czynnikami wewnętrznymi, niezbędna do osiągnięcia sukcesu innowacji jest również współpraca ze strony zewnętrznych jednostek powiązanych z przedsiębiorczością oraz wsparcie ustawodawcy. Konieczne będzie uzyskanie poparcia regionalnych zrzeszeń przedsiębiorców, których celem nadrzędnym jest wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Konieczne w związku z tym będzie nie tylko przekazanie informacji o istnieniu platformy, ale również przeszkolenie pracowników ww. izb, zrzeszeń, stowarzyszeń w posługiwaniu się narzędziem. W trakcie trwania projektu przewidziane są seminaria i konferencje, niemniej istotne jest także zainteresowanie jednostek zewnętrznych aby podobne spotkania odbywały się również po zakończeniu projektu dla właścicieli i zarządzających MP.

**PRODUKTEM FINALNYM** projektu będzie aplikacja dostępna w wersji on-line, w której znajdują się trzy główne i powiązane ze sobą moduły wspierające procesy:

- Zarządzania strategicznego w firmie;
- Zarządzania kapitałem ludzkim;
- Międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami pracowników.

**Aplikacja posiada szereg funkcjonalności, które umożliwiają przede wszystkim:**

- zdefiniowanie celów rozwojowych firmy oraz działań pozwalających je zrealizować,
- przeprowadzenie analizy SWOT i określenie macierzy normatywnych strategii działania,
- przeprowadzenia analizy kluczowych czynników sukcesu firmy,
- zdefiniowanie zasobów potrzebnych do zrealizowania zdefiniowanych działań i osiągnięcia celów,
- określenie kompetencji zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji tych celów,
- zdefiniowanie luk kompetencyjnych (luk pomiędzy kompetencjami posiadanymi a zasobami niezbędnymi do osiągnięcia celów),
- zdefiniowanie planu działań następczych (np. w postaci: nauki w miejscu pracy, mentoringu, szkoleń wewnętrznych, szkoleń zewnętrznych, itd.),
- zdefiniowanie zakresu następstw w ramach międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami (tabela następstw),
- zdefiniowanie zasobów w ramach międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami (tabela zasobów intermentoringu).

Wstępna wersja produktu finalnego dostępna jest na stronie:

<http://intermentoring.cyberware.com.pl>

Aplikacja jako produkt finalny projektu będzie miała charakter narzędzia o stałym szkielecie. Jednakże jego składowe są elastyczne - będą mogły ulegać zmianom i przekształceniom zgodnie z oczekiwaniami i sugestiami użytkowników. Zakładamy również możliwość wprowadzania zmian wymuszanych otoczeniem MP – otoczeniem zewnętrznym (prawnym, gospodarczym, społecznym). Wskazać w tym miejscu należy, że sam PRODUKT FINALNY nie jest celem projektu, albowiem celem projektu są EFEKTY UŻYWKOWANIA PRODUKTU FINALNEGO. Oznacza to, iż produkt jest tylko drogą po której kroczyć będą MP. Celem – kresem tej drogi – będzie wsparcie pracowników MP i zwiększenie ich poczucia bezpieczeństwa w zakresie zatrudnienia. Temu właśnie ma służyć korzystanie z Platformy.

## 4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

W przypadku **użytkowników populację testowania** stanowią zarządzający małymi przedsiębiorstwami z terenu województwa mazowieckiego. Celem etapu testowania jest sprawdzenie i powiązanie takich obszarów funkcjonowania firmy jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie kapitałem ludzkim oraz jednocześnie uwzględniającym generacyjne zróżnicowanie kompetencji pracowników. W przypadku odbiorców, populacją są wszyscy pracownicy małych firm na Mazowszu. Podczas doboru próby do testowania będą jednocześnie uwzględnione specyficzne cechy dotyczące odbiorców i użytkowników. Warunkiem udziału w fazie testowania będą: fakt nieposiadania przez daną firmę spisanej strategii rozwoju, a także posiadanie minimum 1 pracownika w wieku 45+ oraz minimum 1 pracownika w wieku 35-. Dobór próby w przypadku użytkowników będzie miał charakter celowy. Operatem doboru próby będzie baza wszystkich małych firm w województwie mazowieckim. Wśród 36 firm biorących udział w testowaniu, 18 to firmy zatrudniające 10-20 pracowników i 18 firm zatrudniających 21-49 pracowników. Grupy te wyróżniono na podstawie przeprowadzonych badań, które wskazały na możliwe różne podejścia i potrzeby w zależności od wielkości firmy. Celem zastosowanego podziału jest weryfikacja tezy o odmiennych potrzebach małych firm, w zależności od ich wielkości. Narzędzie ma być dostępne dla wszystkich małych firm, które będą skłonne do wykorzystania jednego lub kilku modułów Platformy. W tym przejawia się też jej elastyczność - niektóre firmy wykorzystają jedno narzędzie, a niektóre dwa lub trzy.

Z kolei **populacja** w przypadku odbiorców to wszyscy pracownicy wybranych małych przedsiębiorstw. W tym przypadku **dobór próby będzie miał charakter celowy** – próba zostanie dobrana wspólnie przez członka zespołu projektowego oraz osobę zarządzającą danym przedsiębiorstwem, na bazie stanowisk i zakresów odpowiedzialności poszczególnych pracowników, związanych z poszczególnymi obszarami merytorycznymi funkcjonowania Platformy Zarządzania Kompetencjami. **Operatem doboru próby** będzie lista pracowników przedsiębiorstwa.

Dobór grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu narzędzia, przedstawia się następująco:

- **Użytkownicy:** 36 zarządzających małymi firmami z terenu województwa mazowieckiego w fazie testowania (w fazie testowania).
- **Odbiorcy:** 72 pracowników z 36 małych przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego (w fazie testowania).

Gwarancją właściwej struktury próby w przypadku użytkowników, będzie metoda doboru próby (dobór celowy) oraz dodatkowo rozmowa przeprowadzona z przedstawicielem firmy na etapie jej rekrutacji.

Gwarancją właściwej struktury próby w przypadku odbiorców będzie, z jednej strony metoda doboru (metoda celowa z uwzględnieniem podziału K i M), z drugiej zaś strony rozmowa przeprowadzona przez członka zespołu projektowego na etapie wdrożenia narzędzia z osobą zarządzającą danym przedsiębiorstwem. Podstawą rozmowy będzie kwestionariusz ankiety.

W przypadku użytkowników zachętami do udziału w projekcie będą: pomoc konsultantów na etapie wdrożenia narzędzia (w projekcie przewiduje się zarówno konsultacje osobiste, jak i telefoniczne oraz mailowe), prezentacja szerokiej możliwości wykorzystania narzędzia, udostępnienie infrastruktury (komputera), by zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia problemów technologicznych, a przede wszystkim – co pokazał etap badań – prezentacji korzyści wynikających ze stosowania narzędzia.

Gwarancją formalną będzie dokument zobowiązujący przedsiębiorcę do udziału w fazie testowania, w tym wypełnienia odpowiednich kwestionariuszy, zarówno na etapie testowania, jak i trzy miesiące po zakończeniu wdrożenia (monitoring).

Pozyskanie przedsiębiorstw i ich pracowników będzie możliwe dzięki zaplanowanym działaniom upowszechniającym.

Testowanie przebiegać będzie w kilku następujących po sobie krokach:

- 1) Wybór firm do udziału w testowaniu.
- 2) Przeprowadzenie rozmowy z przedstawicielem firmy na temat wdrożenia narzędzia, korzyści płynących z wdrożenia, potrzeb przedsiębiorstwa oraz prezentacja wymogów uczestnictwa w projekcie.
- 3) *(po wcześniejszym uzyskaniu zgody)* Wizyty w firmie mające na celu wdrożenie i wykorzystanie narzędzia – praca warsztatowa z osobą zarządzającą przedsiębiorstwem. Na tym etapie nastąpi również dobór odbiorców (pracowników firmy).
- 4) Wizyty w firmie mające na celu wspieranie pracy w systemie (Platformie Zarządzania Kompetencjami) z pracownikami (w tym warsztaty).
- 5) Konsultacje telefoniczne oraz konsultacje on-line mające na celu zapewnienie pomocy merytorycznej oraz w razie potrzeb pomocy technicznej.

W trakcie wizyt (od 2 do 4 w zależności od ilości poświęcanego czasu i zakresu dostępnych danych, np. gotowej listy pracowników) w przedsiębiorstwie wypełniany będzie również *Kwestionariusz oceny narzędzia* (Platformą Zarządzania Kompetencjami), którego celem będzie: zebranie wiedzy odnośnie użyteczności poszczególnych modułów Platformy, koniecznych usprawnień wynikających ze specyfiki przedsiębiorstw, sugerowanych zmian i poprawek narzędzia. Kwestionariusz wypełnia członek zespołu projektowego na podstawie przeprowadzanych rozmów/warsztatów.

Informacje z przebiegu wizyt służyć będą do kierownika merytorycznego projektu (w postaci wypełnionego *Kwestionariusza oceny narzędzia*). Sprawy formalne związane z testowaniem narzędzia w poszczególnych firmach nadzorował będzie członek zespołu projektowego. Kierownik merytoryczny projektu podejmował będzie również decyzję o wykorzystaniu wyników testowania, w tym weryfikacji proponowanych i sugerowanych zmian. Zmiany obejmować mogą potencjalnie wszystkie obszary funkcjonowania Platformy Zarządzania Kompetencjami, poza zmianą struktury modułów merytorycznych (podział na obszary: planowania strategicznego, zarządzania kapitałem ludzkim oraz międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami).

Po zakończeniu realizacji działań w firmie przeprowadzona zostanie ankieta, której celem będzie zebranie informacji i zdobycie wiedzy na temat deklarowanych w strategii wskaźników.

Praca z narzędziem nie wymaga wcześniejszego przygotowania ze strony użytkowników i odbiorców. Platforma zawierać będzie opisy wykorzystania poszczególnych modułów, opisy zakresu wprowadzanych informacji, potrzebne definicje, inne zagadnienia i wyjaśnienia, które ułatwią korzystanie z Platformy. Nie jest zatem konieczne dostarczanie dodatkowych materiałów dla uczestników fazy testowania.

### Warunki wprowadzania innowacji

Warunkiem (kosztem osobowym) wprowadzenia innowacji w firmie jest:

- czas pracy osoby zarządzającej firmą (ok. 2 dni robocze)
- czas pracy osoby odpowiedzialnej w firmie za zasoby ludzkie (ok. 2 dni robocze);<sup>16</sup>
- koszt ewentualnych dodatkowych prac asystenckich związanych z wprowadzaniem danych, informacji lub importem z istniejących źródeł (ok. 1 dzień roboczy).

Kosztem finansowym jest z kolei koszt wkładu własnego przedsiębiorstwa przy zakupie netbooka<sup>17</sup> (360 PLN). Całkowity koszt wdrożenia innowacji, jak zauważono już wcześniej, jest nieporównywalnie niższy niż koszt wytworzenia dedykowanego oprogramowania dla każdej firmy, który wynosi minimum kilkanaście tysięcy złotych oraz roczne opłaty licencyjne.

Zakup netbooków stanowi 8% wartości całego projektu (całkowita wartość projektu to 780.872,70 PLN).

Z perspektywy ponoszonych kosztów osobowych i finansowych wprowadzenie innowacji w firmie jest niezależne od sytuacji i warunków zewnętrznych. Na wykorzystanie narzędzia nie ma wpływu aktualna sytuacja makroekonomiczna (kryzys gospodarczy) ani sytuacja mikroekonomiczna (sytuacja finansowa przedsiębiorstwa).

Narzędzie informatyczne (aplikacja) i jego parametry zostały zaprogramowane w sposób umożliwiający korzystanie z narzędzia w sposób bezkonfliktowy z większością dostępnych urządzeń posiadających standardowe oprogramowanie.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Często w małych firmach osoba zarządzająca jest jednocześnie odpowiedzialna za zasoby ludzkie, co zmniejsza koszt wprowadzenia innowacji.

<sup>17</sup> Zakup netbooków w ramach projektu objęty jest pomocą publiczną.

<sup>18</sup> Parametry są zgodne z parametrami innych aplikacji dostępnych on-line, zaś w trakcie budowy narzędzia wykorzystano ogólnodostępne technologie.

## 5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Zdecydowano, iż głównymi wskaźnikami sukcesu testowanej innowacji, uzasadniającymi potrzebę wdrożenia innowacji na szerszą skalę, będą trzy wskaźniki zbudowane w oparciu o kryteria SMART. Prezentuje je poniższa ramka.

WSKAŹNIKI SUKCESU TESTOWANEJ INNOWACJI
<p><b>1. W testowanych firmach wykorzystane zostaną narzędzia merytoryczne zawarte w Platformie Zarządzania Kompetencjami, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzia z zakresu międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami pracowników.</b></p> <p><b>2. Co najmniej 18 z 36 użytkowników (zarządzających) zadeklaruje gotowość bieżącego stosowania narzędzia.</b></p> <p><b>3. Wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników biorących udział w testowaniu narzędzia.</b></p>

Źródło: opracowanie własne.

Sukcesem projektu będzie więc faktyczne (nie deklaratywne) wykorzystanie narzędzi zawartych w Platformie, co przełoży się na sukces w walce z brakiem poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia w regionie mazowieckim.

Sposób pomiaru i weryfikacji wartości wskaźników będzie się opierać na dwóch naukowych i rzetelnych sposobach. Pierwszym z nich jest weryfikacja na podstawie rejestru zmian w Platformie Zarządzania Kompetencjami (panel administracyjny umożliwia śledzenie zmian dokonywanych przez użytkowników systemu). Drugim z nich jest ewaluacja wewnętrzna i zewnętrzna, które zostały opisane poniżej.

Zweryfikowanie efektów zastosowania innowacji jest niezwykle istotne ze względu na konieczność określenia zasadności jej wdrożenia na szerszą skalę. Aby było to możliwe zaplanowane zostały odpowiednie działania, mające pomóc określić skuteczność, użyteczność, adekwatność i trwałość stworzonych w ramach projektu rozwiązań w stosunku do potrzeb i oczekiwań użytkowników i odbiorców. Wszystkie działania można podzielić na po pierwsze - gromadzenie danych z testowania i ich ocenę, a po drugie - ewaluację zewnętrzną.

Pierwszy rodzaj działań odnosi się do czynności, jakie zostaną podjęte przez zespół projektowy w celu zweryfikowania efektów innowacji. Tak więc **wewnętrzna ocena wyników testowania produktu** zostanie dokonana na podstawie następujących informacji:

- **informacji od członków zespołu projektowego**, którzy będą prowadzili testowanie produktu - własne obserwacje i opinie członków zespołu na temat adekwatności narzędzia w stosunku do potrzeb użytkowników, łatwości



- obsługi, wrażeń użytkowników oraz sformułowanie wniosków o ewentualnej modyfikacji narzędzia (*Kwestionariusz oceny narzędzia*);
- o **informacji od osób testujących narzędzie** - opinie na temat spełnienia ich potrzeb i oczekiwań, kompletności i rzetelności narzędzia, odnotowanych niedoskonałości (pod względem merytorycznym i technicznym), łatwości korzystania oraz sugestie ewentualnych modyfikacji i usprawnień (*Kwestionariusz oceny narzędzia*);
  - o **informacji zwrotnej od osób, które konstruowały narzędzie** (od strony merytorycznej) biorących udział w testowaniu na zasadzie ekspertów oceniających wnioski płynące z wypełnionych kwestionariuszy - opinie i uwagi na temat praktycznego wykorzystania narzędzia przez użytkowników, spełnienia ich oczekiwań oraz sugestie modyfikacji.

Wymienione grupy osób prześlą swoje obserwacje w odpowiedniej formie (notatki, raporty, kwestionariusze ankiet) kierownikowi merytorycznemu projektu. Wszystkie zebrane dane zostaną uporządkowane, odpowiednio zestawione, tak aby można było na ich podstawie wyciągnąć wnioski odnośnie dalszych modyfikacji i usprawnień narzędzia. Należy także dodać, że ocena ta będzie się odbywała w szerszym kontekście, gdyż zostaną również wzięte pod uwagę informacje z całego przebiegu projektu (m.in. bieżące sprawozdania członków zespołu, opracowane dokumenty m.in. raport z badań, comiesięczne informacje o zgodności działań z celami i harmonogramem). Pozwoli to na zrozumienie i ocenę przebiegu całego projektu ze szczególnym uwzględnieniem procesu testowania. Testowanie pozwoli więc odpowiedzieć na pytanie o stopień zwiększenia poczucia bezpieczeństwa pracowników.

Etap testowania będzie w głównej mierze przyczyniał się do opracowania ostatecznej wersji aplikacji. Na tym etapie realizacji projektu osiągnięcie celu głównego schodzi na nieco dalszy plan. Nie będzie bowiem możliwe osiągnięcie wzrostu przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników MP woj.maz. bez prawidłowo działającego narzędzia. Elementy te są nierozdzielne i połączone logicznym ciągiem. Najpierw musi się pojawić ostateczna wersja platformy, którą z powodzeniem będą użytkować zarządzający w MP, następstwem czego będzie wspomniany wyżej wzrost przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia.

## Ewaluacja zewnętrzna

Przeprowadzenie ewaluacji zewnętrznej zostało zaplanowane bezpośrednio po testowaniu produktu. Planowana ewaluacja jest ewaluacją *on-going*, pozwalającą na pomiar poziomu realizacji celów na konkretnym etapie projektu oraz umożliwiającą dokonanie modyfikacji i usprawnień, które mają przyczynić się do osiągnięcia lepszych efektów końcowych.

Ewaluator zewnętrzny zostanie wyłoniony z zachowaniem zasady konkurencyjności. Wyłonienie firmy odbędzie się na podstawie zamówienia, które zostanie zamieszczone na stronie internetowej Collegium Civitas oraz które zostanie rozesłane do potencjalnych wykonawców. W zamówieniu sformułowane zostaną: cele badania, przedmiot i zakres badania, pytania badawcze (minimalny zakres), wymagana metodologia badawcza (minimalny zakres), termin realizacji badania, finansowanie zamówienia, kryteria wyboru



oferty. Działanie te zostaną przeprowadzone zgodnie z planowanym harmonogramem (nie przewiduje się odstępstw na obecnym etapie realizacji projektu).

Celem ewaluacji będzie ocena wstępnej wersji platformy zarządzania kompetencjami w zakresie koncepcji merytorycznej oraz zastosowanych rozwiązań technicznych pod kątem potrzeb i oczekiwań użytkowników. Wynikiem ewaluacji będą wnioski i rekomendacje w zakresie usprawnień i modyfikacji wstępnej wersji narzędzia informatycznego.

Wykonawca ewaluacji przeprowadzi badanie pod kątem następujących **kryteriów**:

- adekwatność (trafność) - w jakim stopniu zdefiniowane cele i zaplanowane działania projektu odpowiadają na problemy i potrzeby grup docelowych;
- użyteczność – zestawienie potrzeb grupy docelowej i osiągnięć / efektów;
- skuteczność - stopień realizacji zakładanych celów oraz skuteczność wykorzystanych metod;
- trwałość – możliwość zapewnienia ciągłości efektów w perspektywie średnio i długookresowej.

Dodatkowo zasugerowane zostanie również wykorzystanie kryterium efektywności.

Ewaluacja zewnętrzna będzie miała za zadanie znaleźć odpowiedzi na co najmniej następujące pytania badawcze:

- Czy i w jakim stopniu produkt projektu odpowiada na problemy i potrzeby sformułowane na początku projektu?
- Czy wypracowane w projekcie rozwiązania są użyteczne dla adresatów i w jakim stopniu mogą zostać włączone do codziennej praktyki funkcjonowania firmy?
- Czy zaproponowane rozwiązania (narzędzia) są skuteczne? Jakie elementy wpływają na skuteczność?
- Czy opracowane narzędzia stanowią odpowiedź na problemy użytkowników?
- Co można jeszcze zrobić, aby podnieść jakość i funkcjonalność opracowanych rozwiązań?
- Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby innowacja działała właściwie?
- Jakie ryzyka mogą się pojawić w następnych etapach projektu i w jaki sposób im zapobiegać?
- Czy produkt ma szansę znaleźć zastosowanie u szerokiego grona odbiorców?
- Czy istnieją grupy odbiorców, którzy mogą być w większym stopniu zainteresowane stosowaniem narzędzia niż inni odbiorcy? Z czego to wynika?
- Jak jest wartość dodana wypracowanego w ramach projektu narzędzia w stosunku do obecnie stosowanych rozwiązań?

Proponowany minimalny zakres metod i technik badawczych wykorzystanych w badaniu to:

- analiza desk research dokumentacji związanej z projektem (wniosek o dofinansowanie, raport z badań, dane z monitoringu i oceny wewnętrznej, informacje zebrane podczas testowania produktu – na podstawie *Kwestionariusza oceny narzędzia*, itp.)
- indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami - uczestnikami testowania;
- indywidualne wywiady pogłębione z użytkownikami i odbiorcami;

- wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego.

Od wykonawcy ewaluacji będzie się oczekiwało wzbogacenia zakresu pytań badawczych oraz metodologii badania, a także doboru i uzasadnienia prób badawczych. Ze względu na to, że ewaluator spojrzy na realizację projektu przez pryzmat własnej wiedzy i doświadczenia, możliwe będzie rozszerzenie katalogu pytań badawczych o te istotne z punktu widzenia efektów końcowych projektu. Ważna będzie także spójność zaproponowanej przez wykonawcę koncepcji badania i metodologii.

Przy wykorzystaniu oceny wewnętrznej oraz ewaluacji zewnętrznej możliwe będzie sformułowanie dodatkowych (względem wskaźników sformułowanych we wstępie podrozdziału) efektów zastosowania innowacji, świadczących o możliwości wykorzystania innowacji na szerszą skalę. Efekty te będą wystarczające jeśli stwierdzi się, że:

- strona merytoryczna platformy zostanie pozytywnie oceniona przez 80% użytkowników;
- funkcjonowanie platformy od strony technicznej zostanie pozytywnie ocenione przez 80% użytkowników.

## 6. Strategia upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki

Głównym **przedmiotem** upowszechniania i mainstreamingu jest narzędzie informatyczne - Platforma Zarządzania Kompetencjami.

Platforma jest narzędziem służącym do osiągnięcia celu czyli wzrostu poczucia bezpieczeństwa pracowników i podniesienie świadomości wśród zarządzających na temat korzyści wynikających ze stosowania Platformy Zarządzania Kompetencjami w firmie, jako narzędzia:

- zarządzania kompetencjami pracowników w kontekście planowania strategicznego,
- traktowania pracowników w różnym wieku, w tym osób 45+, jako potencjału, który należy rozwijać poprzez doszkalcenie
- planowania rozwoju firmy w oparciu o kompetencje i umiejętności posiadanych zasobów osobowych.

Aby innowacja działała właściwie konieczne jest jej upowszechnienie i stworzenie warunków do wystąpienia efektu włączenia. Służą temu działania zaproponowane poniżej. Realizacja tych działań przyczyni się do tego by efekty projektu miały trwały wymiar.

**Celem działań upowszechniających** jest wzrost poczucia bezpieczeństwa pracowników i podniesienie świadomości wśród zarządzających na temat korzyści wynikających ze stosowania Platformy Zarządzania Kompetencjami w firmie, jako narzędzia:

- planowania rozwoju firmy,
- zarządzania kompetencjami pracowników w kontekście planowania strategicznego,

- traktowania pracowników w różnym wieku, w tym osób 45+, jako potencjału, który należy rozwijać poprzez kształcenie.

**Celem działań włączających do głównego nurtu praktyki / mainstreamingu** jest wzrost liczby zarządzających małymi firmami na terenie województwa mazowieckiego, wykorzystujących w praktyce funkcjonowania, Platformę Zarządzania Kompetencjami.

**Grupy docelowe** działań upowszechniających i włączających zostały wybrane na podstawie analizy ich dopasowania do głównego celu strategii. Szczegóły przedstawiono w tabeli 2 *Adresaci działań upowszechniających i włączających*, gdzie przedstawiono grupy oraz rodzaje działań do nich adresowanych.

Efekty projektu będą włączane do praktyki (mainstreaming horyzontalny), co sprawia, że głównymi adresatami działań włączających są potencjalni odbiorcy rozwiązań. Z obecnej perspektywy nie wydaje się zasadne włączanie do polityki, a więc prowadzenie mainstreamingu wertykalnego.

W tabeli 3 *Wskaźniki sukcesu działań upowszechniających i włączających*, wskazano w jaki sposób będzie mierzony sukces działań upowszechniających i mainstreamingowych.

## Plan działań

**W fazie przygotowania** zrealizowano działania upowszechniające, które polegały na informowaniu drogą telefoniczną i elektroniczną o celu prowadzonego projektu i możliwości udziału w nim. Firmy biorące udział w badaniach jakościowych (wywiady pogłębione oraz badania grup fokusowych) konsultowały zakres przydatnych im funkcjonalności narzędzia informatycznego - Platformy Zarządzania Kompetencjami (czas trwania: 01.2012 – 03.2012).

**W fazie testowania** będą realizowane działania zachęcające do wzięcia udziału w testowaniu i upowszechniające wiedzę o korzyściach płynących z wykorzystania narzędzia (czas trwania: 10.2012-05.2013).

**Po walidacji produktu, w fazie upowszechniania** będą prowadzone główne działania upowszechniające i włączające (czas trwania: 01.2013 – 11.2013).

Tabela 2. Adresaci działań upowszechniających i włączających.

	<b>Adresaci</b>	<b>Działania skierowane do adresatów</b>
1.	Przedsiębiorcy – właściciele i kadra zarządzająca małymi firmami – jest to grupa kluczowa z punktu widzenia skuteczności wdrożenia efektów projektu, gdyż to ona będzie na co dzień korzystać z wypracowanego rozwiązania.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia</li> <li>3. Testy narzędzia w przedsiębiorstwach</li> <li>4. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>5. Podręcznik stosowania i wykorzystywania PZK w małych przedsiębiorstwach w wersji drukowanej</li> <li>6. Podręcznik stosowania i wykorzystywania PZK w małych przedsiębiorstwach w wersji elektronicznej</li> <li>7. Spotkanie informacyjne</li> <li>8. Seminaria promocyjne dla firm testujących narzędzie i firm zainteresowanych jego implementacją</li> <li>9. Szkolenia w formie warsztatów (wdrożenie)</li> <li>10. Konferencja z udziałem władz województwa</li> </ol>
2.	Regionalne zrzeszenia przedsiębiorców i pracodawców / samorządy gospodarcze takie jak np. regionalne izby gospodarcze lub przemysłowo – handlowe (m.in. Mazowiecka Izba Gospodarcza w Ciechanowie, Izba – Przemysłowo – Handlowa Ziemi Radomskiej, Regionalna Izba Gospodarcza „Ostrołęka Nas Zjednoczy”), ogólnopolskie zrzeszenia przedsiębiorców i pracodawców (np. Lewiatan) – jako instytucje, których celem jest wspieranie rozwoju zrzeszonych w nich podmiotów m.in. poprzez świadczone usługi informacyjne.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia</li> <li>3. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>4. Podręcznik stosowania i wykorzystywania PZK w małych przedsiębiorstwach w wersji drukowanej</li> <li>5. Podręcznik stosowania i wykorzystywania PZK w małych przedsiębiorstwach w wersji elektronicznej</li> <li>6. Seminaria promocyjne dla firm testujących narzędzie i firm zainteresowanych jego implementacją</li> <li>7. Konferencja z udziałem władz województwa</li> <li>8. Szkolenie z zakresu udostępniania i wykorzystania narzędzia</li> </ol>
3.	Instytucje zaangażowane w rozwój przedsiębiorczości w województwie: np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Mazowsza S.A., Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Warszawie, itp.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia</li> <li>3. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>4. Konferencja z udziałem władz województwa</li> </ol>

		5. Szkolenie z zakresu udostępniania i wykorzystania narzędzia
4.	Regionalna Sieć Tematyczna dla Województwa Mazowieckiego składająca się z przedstawicieli IP I i II stopnia (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego oraz Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych) i Regionalnych Ośrodków EFS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia</li> <li>3. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>4. Konferencja z udziałem władz województwa</li> </ol>
5.	Regionalna Informacyjna Grupa Robocza składająca się z przedstawicieli IP I i II stopnia (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego oraz Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych) i Regionalnych Ośrodków EFS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia</li> <li>3. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>4. Konferencja z udziałem władz województwa</li> </ol>
6.	Media – szczególnie uwzględnienie mediów lokalnych i dziennikarzy zajmujących się problematyką przedsiębiorczości oraz HR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia</li> <li>3. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>4. Spotkanie informacyjne</li> <li>5. Konferencja z udziałem władz województwa</li> </ol>
7.	Władze województwa mazowieckiego	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)</li> <li>2. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu</li> <li>3. Konferencja z udziałem władz województwa</li> </ol>
8.	Pracownicy małych firm	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testy narzędzia w przedsiębiorstwach</li> <li>2. Raporty z wynikami badań (wyniki badań pogłębionych, raport z ewaluacji, raport z testowania) upublicznione na stronie projektu.</li> </ol>

Tabela 3. Wskaźniki sukcesu działań upowszechniających i włączających.

Lp.	Narzędzie komunikacji	Wskaźnik	Wartość docelowa wskaźnika	Działania upowszechniające	Działania włączające
1.	Strona www projektu <a href="http://www.civitas.edu.pl/projekt_intermentorin_g_w_malej_firmie">http://www.civitas.edu.pl/projekt_intermentorin_g_w_malej_firmie</a> oraz Platformy <a href="http://intermentoring.cyberware.com.pl/">http://intermentoring.cyberware.com.pl/</a>	Liczba wejść na stronę	1500	x	
2.	Mailing z informacją o projekcie (w fazie testowania – po zatwierdzeniu strategii)	Liczba przeprowadzonych wysyłek	1	x	
3.	Mailing z linkiem do narzędzia (po walidacji), aby umożliwić korzystanie z narzędzia	Liczba przeprowadzonych wysyłek	1		x
4.	Testy narzędzia w przedsiębiorstwach	Łączna liczba testujących narzędzie przedsiębiorstw	ok. 300		x
5.	Raporty z wynikami badań upublicznione na stronie projektu	Liczba raportów	3	x	
6.	Podręcznik stosowania i wykorzystywania PZK w małych przedsiębiorstwach w wersji drukowanej	Nakład egzemplarzy	300		x
7.	Podręcznik stosowania i wykorzystywania PZK w małych przedsiębiorstwach w wersji elektronicznej	Liczba pobrań	300		x
8.	Spotkanie informacyjne dla mediów	Liczba spotkań	1	x	
9.	Seminaria promocyjne dla firm testujących narzędzie i firm zainteresowanych jego implementacją oraz przedstawicieli instytucji wspomagania biznesu, tj. agencji, izb gospodarczych, handlowych, stowarzyszeń, zrzeszeń firm (liczba uczestników min 40 osób)	Liczba spotkań	4	x	x
10.	Spotkania dla przedsiębiorstw	liczba uczestniczących firm	ok. 120		x
11.	Konferencja z udziałem władz województwa (liczba uczestników- min. 100 osób)	Liczba konferencji	1	x	x

12	Spotkanie nt. zakresu udostępniania i wykorzystania narzędzia	Liczba spotkań	1	x	
----	---	----------------	---	---	--



Sukces w zakresie działań upowszechniających i włączających w politykę w odniesieniu do odbiorców będzie polegał na wzroście przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników różnych generacji w małych firmach województwa mazowieckiego w wyniku stosowania Platformy. Sukcesem działań będzie również powszechne stosowanie narzędzia w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw na Mazowszu.

Rozwiązania proponowane w strategii upowszechniania i włączania są uszczegółowieniem zapisów wniosku o dofinansowanie, a sukces w zakresie tych działań w odniesieniu do odbiorców będzie polegał na wzroście przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników różnych generacji w małych firmach województwa mazowieckiego.

Rozwiązania powyższe będą miały na celu rozpropagowanie wśród zarządzających MP narzędzia jakim jest Platforma Zarządzania Kompetencjami. Seminaria i konferencje będą upowszechniać samo narzędzie, ale będą także służyć edukacji zarządzających MP w kierunku efektywnego wykorzystania posiadanego personelu poprzez włączanie go w plany rozwoju firmy, wskazywanie kierunków rozwoju, skuteczne motywowanie do podejmowania nauki i współpracy z innymi pracownikami, szczególnie w ramach procesów intermentoringu.

## 7. Kamienie milowe II etapu projektu

Zgodnie z harmonogramem, złożonym wraz z wnioskiem o dofinansowanie przewidziane są następujące zadania, etapy oraz kamienie milowe realizacji projektu:

### **ZADANIE 4: przeprowadzenie testowania (10.2012-05.2013)**

- a. Etap 4.1. Opracowanie badania testującego narzędzie informatyczne (w tym *Kwestionariusz oceny narzędzia*)
- b. Etap 4.2. Selekcja przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu (12.2012 – 04-2013)
- c. Etap 4.3. Zakup komputerów dla użytkowników (12.2012 – 01.2013)
- d. Etap 4.4. Spotkania dla przedstawicieli przedsiębiorstw uczestniczących w testowaniu (10.2012-11.2012)
- e. Etap 4.5. Testowanie narzędzia w przedsiębiorstwach (02.2013 – 05-2013)
- f. Etap 4.6. Konsultacje merytoryczne i informatyczne (02.2013 – 05-2013)
- g. Etap 4.7. Koordynacja zadania i bieżąca sprawozdawczość (10.2012-05.2013)

### **ZADANIE 5: Ewaluacja (04.2013-05.2013)**

- h. Etap 5.1. Zaprojektowanie i realizacja ewaluacji wstępnej wersji narzędzia informatycznego (04-05.2013)
- i. Etap 5.2. Opracowanie raportu (05.2013)
- j. Etap 5.3. Koordynacja zadania i bieżąca sprawozdawczość (04.2013-05.2013)

### **ZADANIE 6: Dopracowanie produktu finalnego (02.2013-06.2013)**

- k. Etap 6.1. Badanie wśród użytkowników po fazie testowania narzędzia (03-06.2013)
- l. Etap 6.2. Analiza wyników badania i opracowanie raportu z testowania i ewaluacji (06.2013)
- m. Etap 6.3. Organizacja panelu ekspertów i opracowanie rekomendacji modyfikacyjnych dla finalnej wersji narzędzia informatycznego (05.2013)
- n. Etap 6.4. Modyfikacja i opracowanie finalnej wersji narzędzia informatycznego (05.2013-06.2013) **[KAMIEŃ MILOWY]**
- o. Etap 6.4. Koordynacja zadania i bieżąca sprawozdawczość (02.2013-06.2013)

### **ZADANIE 7: Działania upowszechniające (01.2012-11.2013)**

- p. Etap 7.1. Opracowanie strategii upowszechniania i strony WWW projektu (01.2012)
- q. Etap 7.2. Upowszechnienie informacji o projekcie i przygotowywanym narzędziu (mailing, strona internetowa) (01.2012-11.2013)
- r. Etap 7.3. Udostępnienie on-line raportu z badań pogłębionych wraz z rekomendacjami ekspertów (04.2012)
- s. Etap 7.4. Spotkania informacyjne ekspertów z przedsiębiorcami (04.2013-05.2013)
- t. Etap 7.5. Umieszczenie finalnej wersji narzędzia na stronie (07.2013)
- u. Etap 7.6. Opracowanie i druk podręcznika do narzędzia (07.2013-09.2013)

- v. Etap 7.7. Konferencja dla mediów (11.2013)
- w. Etap 7.8. Konferencja regionalna (z udziałem przedstawicieli władz woj. Mazowieckiego) (11.2013)
- x. Etap 7.9. Seminaria promocyjne dla małych firm (10.2013-11.2013)
- y. Etap 7.10 Spotkania z instytucjami otoczenia biznesu i wspierającymi przedsiębiorczość na Mazowszu (04-10.2013)
- z. Etap 7.11. Koordynacja zadania i bieżąca sprawozdawczość (01.2012-11.2013).

## 8. Analiza ryzyka

Poniżej prezentujemy analizę ryzyka w ujęciu tabelarycznym. Tabela zawiera: identyfikację poszczególnych ryzyk w podziale na grupy (obszary ryzyka), prawdopodobieństwo wystąpienia, stopień zagrożenia czyli potencjalne skutki poszczególnych ryzyk, wpływ ryzyka na projekt oraz sposób zarządzania ryzykiem (sposób ograniczenia zagrożeń).

Tabela 4. Ryzyka realizacji projektu.

Obszar ryzyka	Nazwa ryzyka	Prawdopodo- bieństwo wystąpienia <i>(1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)</i>	Stopień zagrożenia – skutki <i>(1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)</i>	Wpływ ryzyka na projekt <i>(wynik C X D: 9-6: wysokie, 4-3: średnie, 2-1: niskie)</i>	Zarządzanie ryzykiem – działania minimalizujące	Zarządzanie ryzykiem – działania zapobiegające
	B	C	D	E	F	G
Grupa docelowa	Brak świadomości u zarządzających małych firm na temat wagi kwestii planowania rozwoju firmy, zarządzania kompetencjami pracowników oraz zarządzania wiekiem	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regularna komunikacja z bezpośrednimi beneficjentami projektu w celu podniesienie świadomości kwestii dot. planowania strategicznego i ZZL (w tym zarządzania kompetencjami i wiekiem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie komunikacji upowszechniającej rezultaty projektu oraz budującej świadomość wśród kadry zarządzającej odnośnie planowania strategicznego i ZZL</li> </ul>
Grupa docelowa	Brak chęci współpracy ze strony przedstawicieli grupy docelowej	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pokazanie zarządzającym małych firm średniookresowych korzyści biznesowych wynikających z wdrożenia Platformy Zarządzania Kompetencjami z zastosowaniem elektronicznego narzędzia dostępu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie komunikacji upowszechniającej rezultaty projektu oraz budującej świadomość wśród kadry zarządzającej odnośnie planowania strategicznego i ZZL</li> </ul>
Cel i zakres projektu	Zmiany zakresu projektu, wynikające z innowacyjnego charakteru przedsięwzięcia i z konieczności wprowadzania zmian zadań, które nie zostały przewidziane w początkowym budżecie i harmonogramie	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorowanie aktualnego stanu realizacji projektu i reagowanie na pojawiające się zmiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorowanie aktualnego stanu realizacji projektu i dostosowanie prac do możliwości budżetowych i harmonogramowych projektu, tak aby w miarę możliwości uwzględnić</li> </ul>

Obszar ryzyka	Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Stopień zagrożenia – skutki (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Wpływ ryzyka na projekt (wynik C X D: 9-6: wysokie, 4-3: średnie, 2-1: niskie)	Zarządzanie ryzykiem – działania minimalizujące	Zarządzanie ryzykiem – działania zapobiegające
	B	C	D	E	F	G
						niezbędne zmiany i dostosować produkty projektu do nowych wymagań
Cel i zakres projektu	Uznanie rezultatu projektu za nieskuteczny mimo prawidłowej realizacji zaplanowanych działań.	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorowanie skuteczności wdrażanego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ścisła komunikacja z IP2 odnośnie postępów i rezultatów projektu</li> </ul>
Upowszechnianie wyników	Brak zainteresowania kluczowych decydentów wdrożeniem platformy do praktyki działania firmy	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentowanie wyników projektu wśród kluczowych decydentów w firmach</li> <li>• Zaprojektowanie rozwiązania, które przekłada się na realne korzyści</li> <li>• Pokazanie tych korzyści</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentowanie wyników projektu wśród kluczowych decydentów w firmach</li> <li>• Uczynienie z projektu przedsięwzięcia publicznego, skupiającego uwagę osób o silnej pozycji publicznej (i opiniodawczych dla małych firm) oraz mediów</li> </ul>
Metodyka projektu	Niski poziom zaangażowania / brak czasu, inne priorytety uczestników projektu ze strony małych przedsiębiorstw. Zakładany jest udział podczas opracowywania, testowania i wdrażania rozwiązań	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardzo dobra organizacja wszelkich zdarzeń, by do niezbędnego minimum ograniczyć czas spędzany przez beneficjentów na pracach projektowych/minimum uciążliwości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie silnego wsparcia ze strony kierownictwa małych przedsiębiorstw biorących udział w projekcie i zbudowanie dobrych relacji z nimi</li> </ul>

Obszar ryzyka	Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Stopień zagrożenia – skutki (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Wpływ ryzyka na projekt (wynik C X D: 9-6: wysokie, 4-3: średnie, 2-1: niskie)	Zarządzanie ryzykiem – działania minimalizujące	Zarządzanie ryzykiem – działania zapobiegające
	B	C	D	E	F	G
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Gratyfikacja udziału przedstawicieli grupy docelowej poprzez zapewnienie im warsztatów (doradztwa)</li> </ul>	
Zasoby – kadry i technologia	Brak możliwości technicznych/ brak wiedzy wśród kadry wybranego podwykonawcy przygotowującego platformę internetową – aby zrealizować platformę zgodnie z propozycjami zmian	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>W przypadku jakichkolwiek trudności (np. opcja nie będzie możliwa do wdrożenia ze względów technologicznych lub kosztowych) – bieżące uzgodnienia z podwykonawcą dot. najlepszego możliwego do zrealizowania rozwiązania, które zapewni jednocześnie realizację zamierzeń projektu w ramach dostępnego czasu i budżetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bieżący kontakt z wykonawcą narzędzia odnośnie zakresu realizowanych prac i zakresu potencjalnych zmian.</li> </ul>
Zasoby - technologia	Niedopasowanie przygotowywanego narzędzia do potrzeb odbiorców pod względem technologicznym (wygląd interfejsu, szybkość, inne parametry)	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uwzględnienie uwag beneficjentów w miarę możliwości technologicznych, czasowych i budżetowych. W przypadku niemożności uwzględnienia uwag – ustalanie innego optymalnego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ścisła współpraca z beneficjentami i włączanie przedstawicieli beneficjentów w jej testowanie i wdrażanie</li> </ul>



Obszar ryzyka	Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Stopień zagrożenia – skutki (1 – małe, 2 – średnie, 3 – wysokie)	Wpływ ryzyka na projekt (wynik C X D: 9-6: wysokie, 4-3: średnie, 2-1: niskie)	Zarządzanie ryzykiem – działania minimalizujące	Zarządzanie ryzykiem – działania zapobiegające
	B	C	D	E	F	G
Harmonogram	Opóźnienia w realizacji projektu wynikające m.in. z innowacyjnego charakteru projektu oraz z bezpośredniej zależności od dostępności beneficjentów (w szczególności kierownictwa małych przedsiębiorstw)	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorowanie przebiegu projektu i w przypadku pojawiających się opóźnień – dostosowywanie planu, urównoleglenie działań, realokacja zasobów</li> <li>Korzystanie z najlepszych praktyk zarządzania projektami (np. PMI, PRINCE2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsekwencja w egzekwowaniu terminowości wykonywania zadań tak na poziomie prac wykonywanych przez poszczególnych ekspertów, jak i działań realizowanych na poziomie całego projektu</li> <li>Korzystanie z najlepszych praktyk zarządzania projektami (np. PMI, PRINCE2)</li> </ul>
Harmonogram	Opóźnienia w realizacji projektu wynikające ze stosowania PZP podczas wyboru podwykonawcy przygotowującego ewaluację zewnętrzną	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorowanie postępów w przygotowaniu specyfikacji, a następnie przy ocenie ofert i podpisywaniu umowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odpowiednie zaplanowanie procedur w czasie</li> </ul>
Budżet	Brak płynności finansowej wynikająca z opóźnień w przekazywaniu kolejnych transz dotacji.	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dysponowanie buforem finansowym pozwalającym na funkcjonowanie projektu podczas niewielkich opóźnień w przekazywaniu kolejnych transz dotacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowywanie wniosków o płatność bardzo starannie</li> <li>Ścisła komunikacja z IP2</li> </ul>

W trakcie realizacji projektu mogą wystąpić także zagrożenia niezidentyfikowane (dziś nieznane). Ich szybka identyfikacja i ograniczanie ich wpływu będzie możliwe dzięki prowadzeniu bieżącego monitoringu realizacji projektu, który będzie obejmował tradycyjne narzędzia pomiaru (m.in. protokoły spotkań).

## 9. Załączniki

WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU FINALNEGO JEST DOSTĘPNA NA STRONIE

<http://intermentoring.cyberware.com.pl>