



innowacje na zakręcie

testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

PROMOCJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ
DLA FIRM I PRACOWNIKÓW W DOBIE KRYZYSU

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO

www.innowacjenazakrecie.pl

Lider projektu:

Narodowe Forum Doradztwa Kariery

Biuro projektu:

ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210

tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:

Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku

Open Education Group Sp. z o.o.

Accelerated Learning Systems Ltd

Instituto de Soldadura e Qualidade



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

I. UZASADNIENIE

- Czy uzasadnienie realizacji projektu zostało poparte wynikami analiz i badań, zrealizowanych w I etapie?
- Czy wyniki analiz i badań, zrealizowanych w I etapie potwierdzają potrzebę realizacji projektu?

A ja jestem, proszę pana, NA ZAKRĘCIE.

Moje prawo to jest pańskie lewo.

Pan widzi: krzesło, ławkę, stół,

a ja - rozdarte drzewo.

...

A ja jestem, proszę pana, na zakręcie.

Migają światła rozmaitych możliwości.

...

Pora wracać, już śpiewają zięby.

Niedługo, proszę pana, będzie rano.

Iść do domu, przetrzeć oczy, umyć zęby.

Nim robotnicy wstaną.

Agnieszka Osiecka

ESP - Electronic Stability Program
układ stabilizujący tor jazdy samochodu
podczas pokonywania zakrętów
oraz jazdy po nawierzchniach
o różnicowanej przyczepności.

www.motogazeta.mojeauto.pl/technika/esp

„**INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu**” to przedsięwzięcie projektowane w okresie gdy Polska ogłoszona została „Zieloną Wyspą”. Dobre nastroje powinien być psuć fakt, iż wyspę w istocie nie oblewało bajeczne, lazurowe morze ale wszechobecny kryzys, który z czasem miał dotknąć polskich przedsiębiorców. Widmo kryzysu skłaniać musiało do **zmiany kierunków i celów** obranych w czasach prosperity oraz beztrudnej konsumpcji podsycanej szerokim strumieniem środków pomocowych płynących z UE. **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.

Motto ze słowami Agnieszki Osieckiej ukazuje problem rozbieżności postrzegania tej samej rzeczywistości przez uczestnika i obserwatora sytuacji kryzysowej ujętej w metaforze „bycia na zakręcie”. Uczestnikiem jest podmiot przeżywający trudną sytuację a obserwatorem, do którego podmiot mówi „proszę pana”, zewnętrzny ekspert wspierający uczestnika. Sposoby rozumienia trudnej sytuacji są odmienne: tam gdzie ekspert widzi użyteczne meble tam podmiot kryzysu widzi tragedię rozdartego drzewa, z którego wykonano te meble. Trauma „bycia na zakręcie” przesłania funkcjonalność rzeczy i możliwości działania.

Drugie motto ukazuje naukowe podejście do problematyki pokonywania zakrętów. Eksperci bezpiecznej jazdy wskazują na 3 KROKI pokonywania zakrętu: przed zakrętem zwolnij i oceń sytuację, wykonaj łagodny skręt odpowiednio do narzuconego i nowego toru jazdy a wychodząc z zakrętu przyspiesz. Na potrzeby słabszych kierowców lub zaskoczonych nagłą koniecznością manewru opracowano system kontroli trakcji **ESP** zapewniający optymalne bezpieczeństwo przy możliwie największej prędkości na zakręcie. ESP stosowany początkowo w rajdach samochodowych przeszedł do codziennych zastosowań i używany jest dziś nieświadomie przez większość kierowców. Czy podobny system ESP można zastosować poza motoryzacją w pokonywaniu zakrętów życia? Zacytowany tekst Agnieszki Osieckiej ukazuje poznawczą i emocjonalną PRZEMIANĘ uczestnika trudnej sytuacji **w modelu 3 KROKÓW wychodzenia z zakrętu** - od zwolnienia w pesymizmie „rozdartego drzewa” poprzez dostrzeżenie „światła rozmaitych możliwości” po duchowo odświeżony pośpiech i 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, motoryzacji, fizyki a także innowacyjne zastosowanie światowych metod sprawdzonych w innych obszarach kształcenia to kluczowe wyzwanie tego przedsięwzięcia. **Przeprowadzone w I etapie realizacji projektu badania z wykorzystaniem analizy danych zastanych Desk Research, 400 badań ilościowych (200 pracodawców i 200 pracowników), a także badań jakościowych - 6 FGI i 6 IDI potwierdzają, trafność wskazanych we wniosku o dofinansowanie obszarów interwencji**, określających dwa kierunki działań badawczych, testujących i wdrożeniowych:

Outplacement dla FIRM. 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 ciągu roku bezrobocie wzrosło w 12 krajach UE łącznie o blisko milion osób. W woj. podlaskim bezrobocie w ostatnich dwóch latach (do grudnia 2012) wzrosło z 13,2% do 14,6% a ilość osób tracących pracę z powodów leżących po stronie pracodawcy wzrosła w ciągu roku o 547 osób czyli 36%, co wskazuje na istotny progres, gdyż na etapie przygotowania projektu wskazywano na roczny wzrost na poziomie 130 osób, czyli 9,4% w tym ilość zapowiadanych zwolnień wzrosła z 40 do 60 (z 703 osób do 907) czyli o 29% (osób) i o 50% (zgłoszenia firm). Polska jako „zielona wyspa” w UE może korzystać z doświadczeń innych krajów w redukcji zatrudnienia i poszukiwać dobrych praktyk OP w Grecji czy Portugalii, zmuszonych z powodu zadłużenia publicznego (Portugalia 84,6% - czwarte co do wielkości w UE, w Polsce 57%) do zwolnień monitorowanych czy programów wsparcia restrukturyzacji MŚP. Scenariusz MSZ zakłada dalszy spadek PKB w Portugalii o 2,8% w 2012 r. i wzrost bezrobocia. (MSZ Warszawa 2011). Obserwowanie tych procesów jest szansą i prawem wynikającym 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 BŁYSKOTLIWYM MANEWREM NA ZAKRĘCIE. Powyższy paradygmat uzasadnia wysiłek poszukiwania skuteczniejszych metod outplacementu w UE. PRZEWIDYWANIE ZMIANY GOSPODARCZEJ oraz przygotowanie się do rozwoju w nowych warunkach jest działaniem charakterystycznym 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 dotychczasowych i zrozumienia przyczyn ich niskiej skuteczności. Najprostsza definicja outplacementu z „Podręcznika Outplacementu w PO KL” (MRR, Warszawa 2010), wskazuje na „łączenie w jeden program” doradztwa zawodowego, szkolenia czy pośrednictwo pracy (obligatoryjne) oraz wsparcia psychologicznego czy dotacji na firmę (dodatkowe). Kompleksowość programu zwiększa efektywność wsparcia i jest już standardem wszystkich projektów realizowanych w ramach PO KL, lecz jego efektywność (20-50%) niestety nie jest większa niż 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 przesunęło akcenty ze wsparcia firmy na profilaktykę bezrobocia (VI POKL) niewiele mając wspólnego ze wsparciem restrukturyzacji FIRMY (VIII POKL). BRAK NA RYNKU modelu outplacementu kierowanego do FIRM wspierającego jego restrukturyzację. Istnieje więc konieczność rozszerzenia podręcznikowej definicji outplacementu i powrót do źródeł outplacementu poprzez przesunięcie akcentu z PRACOWNIKA na FIRMĘ (Historia outplacementu, MRR, Warszawa 2010). Brak na rynku 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 próbują zarządzać kompetencjami w kryzysie (większość z tych firm ogranicza się do oceny okresowej pracowników a tylko 12% poszukiwało nowej strategii firmy). Dzieje się tak, gdyż dostępne usługi 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 pomijając możliwość przesunięcia pracowników zgodne z kierunkiem zmiany. W efekcie firmy nie modernizują się, lecz ograniczają swoją działalność zwiększając bezrobocie i tracąc siły na pokonanie kryzysu. Konieczne są więc ogólnodostępne narzędzia zarządzania kompetencjami firmy w obliczu zmiany oraz doradcze i edukacyjne narzędzia wspierających rozwój firmy. Konieczne jest wypracowanie tanich narzędzi edukacyjnych opartych na modelu samodzielnego (wewnętrzznego) uczenia się firmy.

Outplacement dla PRACOWNIKÓW. Powyższe nastawienie powoduje, iż **FIRMY** coraz częściej traktują outplacement jako **ODPRAWĘ** dla pracownika, poprawiającą jej PR i relacje ze związkami zawodowymi. Outplacement staje się „ofertą pocieszenia” dająca poczucie doraźnej korzyści nie rozwiązując w istocie ani problemów **FRIMY** ani **PRACOWNIKA**. Dlatego aż 92,2% firm utworzonych z dotacji unijnych zakończyło działalność w ciągu 3 lat (MMPi PS, Gdańsk 2011). Wyjaśnia to analiza realnych wyborów klientów Centrum Adaptacji Zawodowej dla Kampanii Cukrowniczej w Łapach, gdzie tylko 3 osoby spośród 261 założyły firmę (1%), co ukazuje faktyczne predyspozycje przedsiębiorcze zwalnianych pracowników. Tymczasem programy outplacementu kuszą dotacjami na firmę nawet 30% uczestników zbliżając się w swej efektywności do historycznych „odpraw dla górników” w większości wydanych na zakup aut czy sprzętu AGD RTV. Doraźne rozładowanie napięć społecznych i ochrona wizerunku firmy (najczęściej wskazywana przez przebadane w projekcie firmy zaleta outplacementu) nie może być celem outplacementu, który powinien kreować długofalowe korzyści dla rynku pracy. **Po wsparciu FIRMY**, należy szukać rozwiązań outplacementu dla **PRACOWNIKA** poprzez diagnozę barier efektywności outplacementu. Zespół z M Boni opracował modele „Outplacementu zaadoptowanego” i „Outplacementu środowiskowego” jako dopełnienie „Outplacementu klasycznego” wskazując nowe instrumenty wsparcia w obliczu trudnego rynku pracy. Uzupełnienie usług doradczo-szkoleniowych o wsparcie psychologiczne i społeczne stało się standardem **TEORETYCZNYM**, przez co nadal w praktyce nie gwarantuje wyższej efektywności outplacementu, która w odroczonych pomiarach spada poniżej 20% (FISE. 2010) W badaniach w I etapie projektu 54% respondentów wskazało, iż definicyjna oferta usług outplacementu jest im zupełnie obca, tylko 24% z nich skorzystało z usług doradczych a 86,5% nie skorzystało ze wsparcia psychologicznego (tylko 13,5% miała taką możliwość). Problemem jest także sytuacja **KOBIET**, które ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem” dla firm i nadal mogą być zwalniane w pierwszej kolejności. **KOBIETY** pełniąc role rodzinne i opiekuńcze mają utrudniony dostęp do usług outplacementu realizowanych po godzinach pracy. Z powyższego wynika, iż pomimo teoretycznego standardu konieczne są nowe usługi outplacementu, dostępne i szybkie, dostosowane do problemów **PŁCI** i **WIEKU**, odpowiadając na specyficzne problemy pracowników. Brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi bilansowania kompetencji na rzecz reorientacji wewnętrznej w firmie i oraz zewnętrznej na rynku pracy, w tym potwierdzania kwalifikacji nieformalnych. Typowe usługi outplacementu są czasochłonne, krępujące i etykietujące oraz niedostępne dla osób zagrożonych zwolnieniem. Doradztwo outplacementu orientuje się na tradycyjnych szkoleniach, które są trudno dostępne dla pracujących. Przeprowadzone badania wskazują także na brak ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających ich poczucie kontroli i sterowność. Psycholodzy, jeżeli w ogóle angażowani są w usługi outplacementu, orientują się na emocjach, samopoczuciu i motywacji nie doceniając wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Konieczne jest opracowanie kwestionariuszy i ćwiczeń w tym zakresie, także zdalnych do samodzielnego użytku oraz „samoobsługowych” metod szkoleniowych, które zwiększałyby sterowność uczestnika a jednocześnie bardziej dostępnych dla pracujących. Pracodawcy korzystający z outplacementu nie akceptują faktu absorbowania szkoleniami pracowników w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Konieczne są rozwiązania zdalne przyspieszające szkolenie pracujących zwiększając ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, co bardziej odpowiada realiom podlaskiej gospodarki oraz celom strategii e-Podlaskie w zakresie e-Edukacji.

Uwzględnienie dwóch obszarów interwencji i odpowiadających im laboratoriów testujących równolegle i niezależnie rozwiązania dedykowane precyzyjnie dwóm grupom odbiorców i użytkowników, zwiększa potencjał innowacyjny i wdrożeniowy całego projektu. **Współpraca ponadnarodowa** związana z adaptacją Dobrych Praktyk w każdym z obszarów interwencji we współpracy z Accelerated Learning Systems Ltd (ALS) z Wielkiej Brytanii (metody edukacyjne - Metoda Colina Rosa) oraz Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ) z Portugalii (metody doradcze - Metoda Drzewa Kompetencji) pogłębia i rozszerza analizę problemu o prognozy zmian na podstawie doświadczeń Europy. Konsultacje prowadzone z partnerami ponadnarodowymi w pierwszej fazie projektu **potwierdziły zasadność prowadzenia adaptacji i testów w obszarach interwencji na rzecz wskazanych grup docelowych, czyli FIRMY i jej PRACOWNIKA**

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

- Czy cel projektu jest taki sam, jak we wniosku o dofinansowanie?
- Czy wskaźniki są właściwie zdefiniowane?
- Czy wartości docelowe wskaźników celu, sposoby pomiaru, źródła weryfikacji zostały określone odpowiednio do celu?

Celem projektu jest adoptowanie/utworzenie, testowanie a następnie upowszechnienie/wdrożenie na terenie woj. podlaskiego do końca czerwca 2015 dwóch modeli Outplacementu dla pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne. Tak sformułowany cel ogólny projektu został pozytywnie zweryfikowany w I etapie realizacji projektu w trakcie badań oraz konsultacji z partnerami ponadnarodowymi. W związku z powyższym, **cel strategii wdrażania jest tożsamy z celem projektu** określonym we wniosku o dofinansowanie. Głównym wskaźnikiem celu jest **implementacja produktów finalnych w praktykę społeczną określonych użytkowników** na poziomie metod pracy specjalistów rynku pracy w zakresie outplacementu oraz systemów zarządzania firmą rzemieślniczą i MŚP w **2 obszarach interwencji**:



W badaniach w I fazie projektu potwierdzono konieczność wsparcia procesów modernizacyjnych i adaptacyjnych przedsiębiorców w 2 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**).

Wskaźnikiem celu są tu **2 modele outplacementu** a **źródłem ich weryfikacji** 20 zrealizowanych modelowych ścieżek outplacementu dla firm, 20 zrealizowanych modelowych ścieżek outplacementu dla pracowników oraz 2 podpisane strategie lokalne wykorzystujące modele w ramach lokalnej kooperacji.

W wyniku badań w I fazie projektu potwierdzono 3 typy barier w 2 obszarach interwencji oraz konieczność zastosowania 3 poziomów interwencji (młódzież, firma, otoczenie):

- **Instrumenty ewaluacyjne (E):** diagnostyczno-doradcze związane z oceną (bilansem) zasobów **firmy** oraz kompetencji **pracownika** w obliczu 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**.

W tym wymiarze **wskaźnikiem celu** jest **6 instrumentów interwencji (PF)** z narzędziami i instrukcją użytkownika a **źródłem weryfikacji wskaźników** jest 6 opisów PF w 2 podręcznikach wdrożeniowych, raporty z testu i ewaluacji, listy obecności 420 uczestników z 42 szkoleń w 14 powiatach dla specjalistów każdego poziomu modelu, co stanowić będzie o **sukcesie upowszechniania i mainstreamingu 6 PF**.

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

☉ Czy przedstawiona innowacja została opisana kompleksowo, z uwzględnieniem wszystkich wymaganych elementów?

Innowacją projektu są ZINTEGROWANE modelowe rozwiązania outplacementu realizowanego na poziomie **firmy** oraz **pracownika „zaprojektowane na miarę”** specyficznych do potrzeb 2 grup docelowych (GD), które będąc w tej samej sytuacji kryzysowej widzą je w osobny, specyficzny dla swoje punktu widzenia sposób. Zintegrowanie modeli pozwala tworzyć przestrzeń do **outplacementu wewnętrznego**, w którym bilansowanie zasobów firmy w oparciu o drzewo kompetencji oraz program planowania zmiany mogą kreować nowe miejsca pracy wewnątrz firmy dla pracownika zagrożonego zwolnieniem w efekcie modernizacji. Model ten jest alternatywną procedurą do **outplacementu zewnętrznego**, który skupia się na wyprowadzeniu pracownika z firmy oraz minimalizowaniu zagrożenia bezrobociem. W tym drugim przypadku, zorientowanym na zwalnianym pracowniku, modernizacja firmy ogranicza się do redukcji kosztów zatrudnienia nie zwiększając możliwości rozwojowych firmy oraz jej faktycznej adaptacji do nowych wymagań rynku w czasie kryzysu. **Zaproponowane modele przesuwają akcent outplacementu z pracownika na pracodawcę**, kreując nowe instrumenty zarządzania modernizacją w firmie, zmniejszając ryzyko wzrostu bezrobocia oraz zwiększając adaptacyjność firm. Dzięki temu ujęciu, obszar tradycyjnego outplacementu dla pracownika staje się **dwuwymiarowy** – pracownik zagrożony bezrobociem poszukuje nowych szans zawodowych w firmie (wykorzystując efekty działań outplacementu wewnętrznego) oraz na rynku pracy w ramach outplacementu zewnętrznego. Kolejnym aspektem innowacji jest **integrowanie interwencji** realizowanych na poziomie doradczym, planistycznym i edukacyjnym **w jednym modelu działania**, zgodnie z 3 krokami wychodzenia z zakrętu według nowego modelu **ESP** (zwolnij, skręć, przyspiesz – ewaluacja, strategia, przyspieszenie). Można w tym przypadku mówić o adaptacji sprawdzonych rozwiązań do nowych obszarów działania (z teorii i praktyki toru jazdy do obszaru zarządzania zmianą). Innowacja związana z zastosowaniem sprawdzonych modeli w nowym obszarze wsparcia dotyczy też zaadoptowania szybkiej i zindywidualizowanej metody nauki języków obcych (metoda Colina Rosa) do szkoleń zawodowych podnoszących lub zmieniających kwalifikacje. Trzecim aspektem innowacji najistotniejszym dla skutecznego mainstreamingu, jest wykorzystanie w modelu interwencji **efektu synergii poziomów**, poprzez projektowanie i moderowanie działań modernizacyjnych firmy z tradycyjnym outplacementem zorientowanym na pracownika, dzięki zachowaniu analogicznych (komplementarnych) kroków w dwóch obszarach wsparcia oraz kreowania lokalnych strategii działania wykorzystujących zintegrowane modele outplacementu w lokalnej współpracy instytucji rynku pracy (PUP, instytucje szkoleniowe) oraz wsparcia biznesu (Izby Rzemieślnicze).

Warunkiem działania innowacji jest **uwzględnienie rekomendacji** wdrożeniowych zawartych w podręcznikach opracowanych w efekcie testowania 6 innowacyjnych produktów (PF) oraz badań ewaluacyjnych prowadzonych z udziałem użytkowników i odbiorców po zakończeniu testowania.

Kompleksowe zastosowanie całego modelu (zestaw instrumentów interwencji) zwiększa szanse właściwego działania innowacji, jednak poszczególne produkty finalne mogą być zastosowane przez poszczególnych użytkowników tylko w interesującym ich zakresie. Dlatego też, w badaniu potrzeb oraz w procesie testowania zaangażowani będą zgodnie z zasadą **empowerment** reprezentatywni przedstawiciele przyszłych użytkowników wyrażających specyficzne potrzeby i opinie o testowanych rozwiązaniach.

Efektom zastosowania innowacji będzie zwiększenie adaptacyjności firm i pracowników zagrożonych bezrobociem w efekcie działań modernizacyjnych a także rozwój nowych usług outplacementu w sektorze usług dla firm, zorientowanego na modernizację przedsiębiorstw z zastosowaniem rozwiązań ICT rekomendowanych przez strategię rozwoju społeczeństwa informacyjnego e-Podlaskie.

Zważywszy na zdefiniowane 3 typowe grupy barier w 2 obszarach interwencji przetestowane zostaną 2 modele kompleksowych działań (ESP): diagnostyczno-oceniających (E jak ewaluacja), planistyczno-doradczych (S jak strategia) oraz edukacyjno-motywacyjnych (P jak przyspieszenie). W tym sensie zintegrowane instrumenty outplacementu **służą przede wszystkim FIRMOM i PRACOWNIKOM**. Jednak trzy poziomy interwencji rozszerzają grupę potencjalnych użytkowników o specjalistów w dziedzinie oceny i audytu (odpowiednio: audytor i doradca zawodowy), planowania strategicznego (doradca biznesowy i psycholog) oraz szkoleń (trener i mistrz w zawodzie), w każdym z 2 obszarów interwencji:

Model Outplacementu dla FIRM



E jak EWALUACJA – Model Ewaluacji Firm (PF1)

Instrumenty ewaluacyjne dla firm. 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). W tym przypadku innowacją jest 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. Testowanie innowacji w tym zakresie przygotuje innowacyjny produkt (PF1): Model EWALUACJI firmy z zastosowaniem programu komputerowego „Drzewo Kompetencji” oraz zdalnej aplikacji „e-Drzewo Kompetencji”

S jak STRATEGIA – Model Strategii adaptacyjnej i zmiany w firmie (PF2)

Instrumenty planistyczne dla firm. 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 (Inermentoring). Testowanie innowacji w tym zakresie przygotuje innowacyjny produkt (PF2): Model STRATEGII adaptacyjnej i zmiany w firmie z zastosowaniem programu komputerowego „Strategia Zmiany” oraz zdalnej aplikacji „e-Strategia Zmiany” z modułami: SWOT, Kompetencje w ZMIANIE, Inermentorig.

P jak PRZYŚPIESZENIE – Model Przyspieszenia 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 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 (zalety w opisie produktu). Testowanie innowacji przygotuje produkt (PF3): Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy z zastosowaniem kontentu „e-Strategia Zmiany - Szkolenia”; „Intermentoring”, „Szkolenia wewnętrzne” oraz Ekspertyzy dotyczącej zastosowania metody Colin Rosa w „e-Szkolenia Wewnętrzne” i „e-Intermentoring”.

Model Outplacementu dla PRACOWNIKÓW



E jak EKWIWALENTY – Model Ekwiwalentów Pracownika (PF4)

Innowacja tego modelu związana jest z zastosowaniem modelu Drzewa Kompetencji w doradztwie indywidualnym dla osób pracujących wymagających innego wsparcia, niż osoby bezrobotne. Innowacja odpowiada na zdiagnozowany brak narzędzi oceny drugoplanowych, nieformalnych kompetencji osoby zagrożonej utratą pracy lub przygotowującej się do reorientacji zawodowej. Drugoplanowe kompetencje oraz wiedza nieformalna, to ekwiwalenty oceniane i odnoszone do pozostałych zasobów pracownika w modelu Drzewa Kompetencji. Program komputerowy i jego zdalna aplikacja współpracować będzie z modułem Drzewo Kompetencji dając możliwość odniesienia ekwiwalentów pracownika do kompetencji firmy, co z kolei jest podstawą do poszukiwania nowego obszaru zawodowego w ramach outplacementu wewnętrznego. Innowacją jest więc w tym przypadku łączenie indywidualnych ekwiwalentów pracownika z drzewem kompetencji w firmie na zasadzie dodatkowych konarów, gałęzi. Także tutaj, dodatkową innowacją jest angażowanie w proces oceny nowych specjalistów (przełożonych, menadżerów obok doradcy zawodowego czy psychologa) a więc zwiększenie możliwości zastosowania doradztwa indywidualnego w firmie. Dodatkowym obszarem innowacji jest wypracowanie komputerowych oraz zdalnych (internetowych) aplikacji dla tego etapu modelu. Testowanie innowacji w tym zakresie przygotuje innowacyjny produkt (PF4): Model EKWIWALENTÓW Pracownika z zastosowaniem programu komputerowego „Kwestionariusz Ekwiwalentów” oraz zdalnej aplikacji „e- Kwestionariusz Ekwiwalentów”

S jak STEROWNOŚĆ – Model Sterowności Pracownika (PF5)

Innowacja tego modelu związana jest z poszerzeniem tradycyjnego obszaru doradztwa zawodowego i planowania kariery o zagadnienia i formy aktywności specyficzne dla osób w okresie wypowiedzenia lub przygotowujących się do reorientacji zawodowej. W praktyce doradców zawodowych brak jest narzędzi dedykowanych do osób pracujących (zagrożonych bezrobociem). Stosowanie wobec tej grupy typowych narzędzi planowania kariery w niewystarczającym uwzględnia sytuację psychiczną zawodową i rodzinną tej Grupy Docelowej. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie usług zdalnych, w tym zdalnego, wirtualnego treningu sterowności, z warsztatami wyjazdowymi (integracyjnymi) zwiększającymi sterowność (wewnętrzne umiejscowienie kontroli) osób po traumie utraty pracy. Testowanie innowacji w tym zakresie przygotuje innowacyjny produkt (PF5): Model STEROWNOŚCI Pracownika z programem komputerowym „Trening Sterowności”, zdalnej aplikacji „e-Trening Sterowności” i warsztatów wyjazdowych „Trening Sterowności – Grupy Wsparcia”

P jak PRZYŚPIESZENIE – Model Przyspieszenia rozwoju Pracownika (PF6)

Innowacja tego modelu związana jest z zaadaptowaniem w nowym obszarze wsparcia metody Colina Rosa (szybkie i samodzielne, wewnątrz sterowne uczenie się) do reorientacji zawodowej oraz treningu sterowności. Przyspieszenie edukacji osób mało dyspozycyjnych (okres wypowiedzenia) i umożliwienie im nauki po pracy lub w domu, zwiększa dostępność usług outplacementu oraz chroni przed przerwą w aktywności zawodowej. Testowanie przygotuje innowacyjny produkt (PF6): Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju Pracownika z portalem edukacyjnym „e-Szkolenia Zewnętrzne”, szkoleniami wyjazdowymi „Reorientacja – Grupy” oraz Ekspertyzy dotyczącej zastosowania metody Colin Rosa w „e-Reorientacji”

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

☞ Czy przedstawiony sposób testowania gwarantuje rzetelność testu produktu finalnego?

Testowanie 6 PF składających się na 2 modele outplacementu dla **FIRM** i **PRACOWNIKA** odbywać się będzie z zaangażowaniem przedstawicieli odbiorców oraz użytkowników innowacji. Na **rzetelność testowania** wpływać będą sprawdzone zasady testowania:

☞ **Empowerment** jest kluczowym **warunkiem rzetelności testu** zwiększającym możliwości faktycznego wdrożenia i zastosowania wypracowanych produktów w instytucjach biorących udział w badaniach barier oraz testowaniu i ewaluacji tych produktów. Zaplanowano 2 odrębne procedury testowania w ramach TESTU modelu ESP_Firma oraz TESTU Modelu ESP_Pracownik. Nad pracami każdego laboratorium opiekę merytoryczną pełnić będą naukowcy i praktycy w danej dziedzinie współpracujący i konsultujący etapy swych prac z pracodawcami, pracownikami zagrożonymi utratą pracy czy też osobami w okresie wypowiedzenia oraz bezrobotnymi zapraszonymi do badań, konsultacji i testowania z możliwością brania udziału w podejmowaniu decyzji kluczowych dla projektu i 6 PF.

☞ **Uwzględnienie doświadczeń partnerstwa** - instytucji szkoleniowych działających w obszarze reorientacji zawodowej, aktywizacji zawodowej, wsparcia MŚP oraz związku pracodawców gwarantuje reprezentatywny dobór zespołów eksperckich, trenerów, doradców zawodowych, psychologów, doradców biznesowych i moderatorów testujących 6 PF:

- ☞ **Narodowe Forum Doradztwa Kariery** realizujące projekty lokalne i regionalne w zakresie doradztwa i szkoleń zawodowych dla bezrobotnych, młodzieży i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym projekty ponadnarodowe i innowacyjne, skupiające naukowców krajowych i europejskich w dziedzinie zarządzania, psychologii oraz psychometrii.
- ☞ **Open Education Group Sp. z o.o.** realizująca projekty lokalne i regionalne w zakresie doradztwa i szkoleń dla firm, w tym szkoleń metodą Colina Rosa (przedstawiciel regionalny metody w nauce języków) oraz projekty reorientacji zawodowej dla osób odchodzących z rolnictwa.
- ☞ **Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku** realizująca projekty pilotażowe oraz innowacyjne (ponadnarodowe) w zakresie oceny i potwierdzania kwalifikacji nieformalnych oraz wydzielania i potwierdzania zadań zawodowych w zawodach kluczowych na rynku dla osób powracających na rynek pracy przy ścisłej współpracy z rzemiosłem w zakresie edukacji zawodowej.
- ☞ **Partnerzy ponadnarodowi** biorący udział w wizytach studyjnych oraz 6 telekonferencjach w trakcie testu opiniujący 6 PF oraz możliwości adaptacji i wdrożeń dobrych praktyk z UE.

☞ **Reprezentatywny dobór odbiorców** w 2 obszarach interwencji **zwiększa trafność** PF o specyficzne problemy grup (dwa punkty widzenia „na zakręcie”) w problematyce outplacementu:

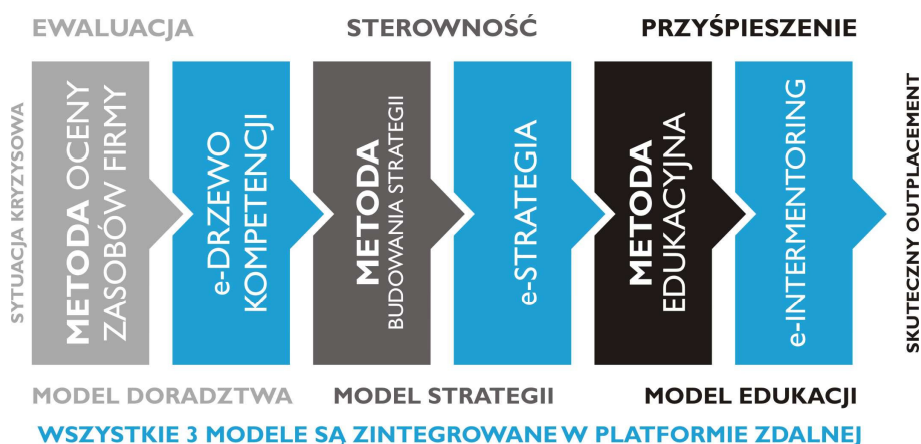
- ☞ **Pracodawcy (MŚP. Rzemiosło).** W teście modelu ESP_Firma uczestniczyć będzie 20 firm (pracodawców) z branż kluczowych, co gwarantuje uwzględnienie punktu widzenia pracodawcy sytuacji na zakręcie oraz dostosowanie samoobsługowych modeli do specyfiki najmniejszych firm.
- ☞ **Pracownicy (zagrożeni, w okresie wypowiedzenia).** W teście modelu ESP_Pracownik uczestniczyć będzie 20 pracowników z branż kluczowych, co gwarantuje uwzględnienie drugiego punktu widzenia sytuacji na zakręcie oraz dostosowanie modeli do potrzeb pracownika.

☞ **Reprezentatywny dobór użytkowników** 3 poziomów interwencji **zwiększa trafność** testu uwzględniając specyficzne potrzeby praktyków wsparcia biznesu oraz usług rynku pracy:

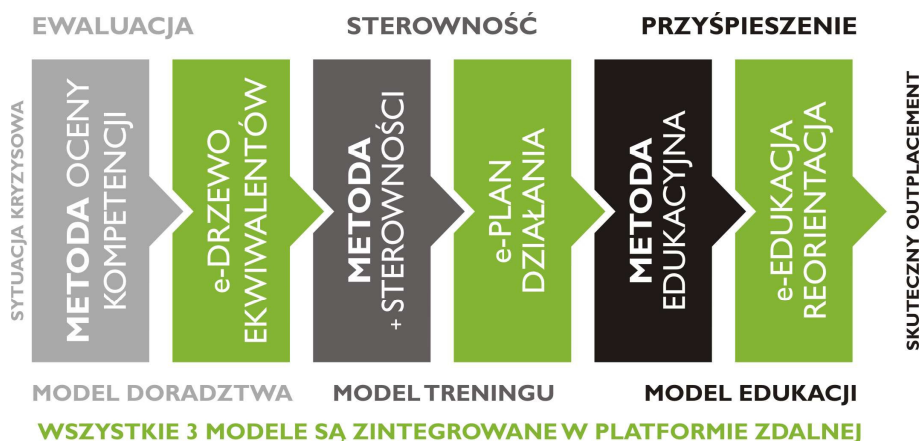
- ☞ **Doradcy zawodowi, psycholodzy, doradcy personalni, HR, kadrowcy** - nowe metody diagnozy (ewaluacji zasobów) dla pracowników instytucji wsparcia biznesu i rynku pracy - **(E)**
- ☞ **Pracodawcy, menedżerowie, rzemieślnicy** – nowe metody planowania strategicznego oraz wyznaczania nowych kierunków rozwoju, obszarów adaptacji dla MŚP - **(S)**
- ☞ **Trenerzy, pracownicy zarządzający** – nowe metody samokształcenia dla firm poszukujących tanich i szybkich metod podnoszenia kwalifikacji pracowników w oparciu o wewnętrzne zasoby firmy (Intermentoring) i rozwiązania zdalne oraz specjalistów instytucji szkoleniowych - **(P)**

🌀 **Wielopoziomowa ścieżka testowania.** W każdym TEŚCIE zaprojektowano sprawdzoną w innych projektach innowacyjnych realizowanych przez partnerów (NFDK oraz IRiP) wielopoziomową ścieżkę testowania (zgodnie z poziomami interwencji):

- 🌀 **W Modelu ESP_Firma:** na poziomie narzędzi ewaluacyjnych (E – PF1) testowane będą metody bilansu kompetencji w firmie, na poziomie narzędzi planistycznych (P – PF2) testowane będą metody zarządzania zmianą oraz na poziomie narzędzi edukacyjnych (P – PF3) testowane będą metody szkoleń wewnętrznych na rzecz zaplanowanej zmiany opartych na intermentoringu:



- 🌀 **W Modelu ESP_Pracownik:** na poziomie narzędzi ewaluacyjnych (E – PF4) testowane będą metody bilansu ekwiwalentów pracownika, na poziomie narzędzi planistycznych (P – PF5) testowane będą metody treningu sterowności oraz na poziomie narzędzi edukacyjnych (P – PF6) testowane będą metody szybkich szkoleń zawodowych zdalnych i integracyjnych metodą Colina Rosa:



- 🌀 **Rekomendacje wdrożeniowe.** Wszystkie etapy testowania zakończone zostaną raportem z testu w formie rekomendacji wdrożeniowych opracowanych przez powołane zespoły eksperckie oraz użytkowników i odbiorców zaangażowanych w proces testowania (**rezultat:** 6 opisów innowacyjnych narzędzi 6 PF wraz z instrukcją użycia oraz 6 rekomendacji wdrożeniowych)

🌀 **Monitoring testowania** poprzez **raporty z testu** opracowywane przez koordynatorów TESTÓW na potrzeby **modyfikacji** wstępnych **wersji** PF oraz **procedur** testu. Decyzje te podejmowane będą przez Grupę Zarządzającą. Do testów zaangażowani zostaną doświadczeni specjaliści prowadzący testy w 2 innych projektach innowacyjnych Partnerów, dlatego też **nie przewidziano specjalnych szkoleń** dla zespołów testujących. Uczestnicy testu - dysponować będą w czasie testu potoczną i reprezentatywną dla grup docelowych wiedzą w zakresie problematyki obszarów interwencji, co zwiększy trafność i uniwersalność PF oraz możliwości ich mainstreamingu.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

☉ Czy planowane podejście do monitoringu w fazie testowania i ewaluacji gwarantuje rzetelność oceny produktu finalnego?

Projekt o charakterze badawczym i wdrożeniowym z elementami eksperymentu wymaga specjalnych działań monitorujących i oceniających. Monitoring i ewaluacja skuteczności produktów będzie prowadzony zgodnie z **Regulaminem monitoringu i ewaluacji NFDK** wypracowanym na rzecz prowadzonych przez Lidera i Partnerów projektów pilotażowych, innowacyjnych i badawczych. Monitoring w fazie testowania będzie prowadzony zarówno w zakresie oceny prawidłowości prowadzonych zadań z punktu widzenia zarządzania projektem oraz realizacji założonych celów, jak i również **oceny skuteczności oraz jakości** wypracowanych produktów finalnych. Przewidziany schemat monitorowania etapu testowania zapewni właściwy nadzór nad realizacją poszczególnych działań, jak i zapewni **zgromadzenie optymalnej ilości danych i informacji zwrotnych z testu**, które wraz z wynikami ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej będą mogły być wykorzystane w analizie rzeczywistych efektów testowanych produktów. Działania testujące zostały zaplanowane w dwóch obszarach interwencji, w każdym TEŚCIE, w oparciu o podobną ścieżkę testującą. W ramach dwóch TESTÓW przewidziano przykładowe obszary oceny: zgodność poszczególnych etapów zadania z przyjętym harmonogramem, trafność etapów diagnozy i określania potrzeb szkoleniowych, uniwersalność testowanych rozwiązań, zgodność roboczych wersji opisu produktu finalnego z przyjętymi celami projektu i zidentyfikowanymi potrzebami. Przy ich ocenie zaplanowano wykorzystywanie następujących narzędzi: testy wiedzy przed rozpoczęciem szkoleń i po ich zakończeniu, listy obecności uczestników testu, ankiety oceniające testowane szkolenia, doradztwo indywidualne.

☉ **W trakcie testowania** kluczowym narzędziem pozyskania informacji zwrotnej z testu, będą **raporty z testu** prowadzone i przedstawiane po 3 i 6 miesiącach testowania Grupie Zarządzającej przez koordynatorów poszczególnych TESTÓW. Analiza wszystkich powyższych instrumentów będzie **podstawą do weryfikacji zastosowanych procedur testowania oraz wstępnych wersji produktów finalnych** w każdym TEŚCIE. Cykliczność i częstotliwość działań monitorujących zapewni właściwą kontrolę nad prowadzonymi działaniami testującymi. Przygotowanie raportów zostanie poprzedzone analizą ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych z uczestnikami testu (użytkownikami i odbiorcami) w celu zebrania ich **opinii w trakcie testu**. Na podstawie zebranego materiału zespół nadzorujący TEST będzie mógł przygotować na bieżąco propozycję modyfikacji wstępnej wersji produktu finalnego oraz samego procesu testowania. Decyzje odnośnie proponowanych zmian w tym zakresie będzie podejmowała Grupa Zarządzająca. W tym celu po 3 i 6 miesiącach testowania na posiedzeniu Grupy Zarządzającej z udziałem użytkowników i odbiorców przedstawione zostaną **raporty pośrednie** z funkcjonowania Laboratoriów na podstawie, których zostaną podjęte decyzje odnośnie ewentualnych modyfikacji metod testowania lub założeń metodologicznych 6 PF.

☉ **Po zakończeniu testowania** przeprowadzona zostanie wewnętrzna i zewnętrzna ewaluacja produktów finalnych w oparciu o nowoczesne metody oceny efektywności kierowane do uczestników testu i potencjalnych odbiorców. Rzetelność tej oceny zapewniona będzie poprzez zastosowanie procedury równoległej oceny produktów finalnych przez **ekspertów wewnętrznych** znających specyfikę testowania, wraz ze wszystkimi barierami i modyfikacjami diagnozowanymi w trakcie testu w ramach raportów pośrednich oraz przez **ekspertów zewnętrznych** zaangażowanych przez zewnętrznego ewaluatora wyłonionego w postępowaniu gwarantującym najwyższe doświadczenia i jakość usług ewaluacji. Zastosowanie tej procedury zapewni jednocześnie wnikliwość jak i obiektywność procedury ewaluacji produktu finalnego oraz samej procedury testowania i uzyskanych w ten sposób rekomendacji wdrożeniowych.

☉ **Ewaluacja wewnętrzna** prowadzona przez zespół projektowy **koncentrować się będzie na procesie testowania** i dotyczyć będzie w większym stopniu rzetelności i trafności wypracowanych rekomendacji wdrożeniowych PF podlegających testowaniu. Eksperci projektu, znający szczegółowo założenia testu, bariery i modyfikacje zgłaszane w trakcie testowania oraz bariery i zalecenia sformułowane na etapie badań jakościowych, przeprowadzą badania kierowane do uczestników każdego TESTU (**PRACODAWCÓW, PRACOWNIKÓW**, użytkowników testujących PF). W tym celu wykorzystana zostanie metoda dostosowana do etapu podsumowania prac testujących oraz

wstępnych wyników ewaluacji i formułowania ostatecznych rekomendacji wdrożeniowych na rzecz walidacji produktów finalnych, jaką jest metoda Focus Group Interview (**FGI**) z udziałem **70 uczestników testu** (po 20 pracodawców i pracowników oraz po 10 użytkowników dla każdego z 2 modeli ESP). Dodatkowo, ewaluacja wewnętrzna (prowadzona przez Zespół Projektu) odniesie się do kwestii użyteczności, uniwersalności wypracowanych PF. Do grupy **300 potencjalnych użytkowników** wypracowanych PF zastosowana zostanie metoda Computer Assisted Telephone Interview (**CATI**) kierowana na pierwszym etapie modeli (E) do 50 doradców personalnych, HR, kadrowców (dla E w ESP_F); do 50 doradców zawodowych (dla E w ESP_P) w zakresie nowych metod diagnozy (ewaluacji zasobów). Analogicznie na drugim etapie modeli (S) do 50 pracodawców, menedżerów, rzemieślników (dla S w ESP_F) oraz 50 psychologów, terapeutów (dla S w ESP_P) stosujących nowe metody planowania strategicznego. Na trzecim etapie modeli (P) 50 trenerów, menedżerów zarządzających (dla P w ESP_F) oraz 50 specjalistów instytucji rynku pracy i instytucji szkoleniowych (dla P w ESP_P) stosujących nowe metody samokształcenia. Analogicznie, lecz na większej próbie spoza regionu oceniane będą PF z zastosowaniem metody Computer Assisted Web Interviewing (**CAWI**). Procedura ta, jako tańsza i dostępniejsza pozwoli zbadać (**600 potencjalnych użytkowników** po 100 specjalistów dla każdego z 3 etapów 2 modeli ESP). Ocena PF przez użytkowników spoza testu jest kluczowa dla oceny możliwości ich wdrożenia do powszechnej polityki.

- Ewaluacja zewnętrzna** prowadzona przez wyłonioną w drodze postępowania firmę, z zastosowaniem merytorycznych kryteriów wyboru oferty, **koncentrować się będzie na produkcie finalnym** i jego potencjale wdrożenia (trafność, przydatność, dostosowanie do potrzeb) oceniając atrakcyjność wdrożeniową wypracowanych rozwiązań. Metody ewaluacji i metody doboru grupy badawczej będą przedmiotem oferty podlegającej ocenie w procedurze wyłonienia ewaluatora zewnętrznego. Kryterium oceny w tym zakresie związane będzie z zapewnieniem reprezentatywności badanej próby w kontekście zaplanowanych działań upowszechniania i mainstreamingu oraz kompleksowości oceny pod kątem zastosowań produktów finalnych zarówno na poziomie poszczególnych narzędzi składających się na 6 modelowych schematów działań w 2 zintegrowanych modelach outplacementu.
- Kryteria ewaluacji** uwzględniać będą jakość (trafność, rzetelność) produktów i procedur testowania i użyteczność (skuteczność, uniwersalność, efektywność finansową) produktów finalnych.
- Rezultaty ewaluacji** wewnętrznej i zewnętrznej będą podstawą dla GZ do rekomendowania finalnych produktów testowania do walidacji oraz formułowania rekomendacji wdrożeniowych na potrzeby upowszechniania i mainstreamingu. Efektem ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej będzie zatem **korekta i doskonalenie wstępnych wersji produktów finalnych oraz rekomendacja ich do walidacji i wdrożenia** - w 2 podręcznikach wdrożeniowych dedykowanych dla poszczególnych obszarów interwencji.



VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

☉ Czy właściwie zdefiniowano grupy docelowe i działania w ramach strategii upowszechniania?

Zastosowanie wypracowanych rozwiązań w praktyce społecznej regionu jest głównym celem strategii upowszechniania, rozumianej jako przemyślane i zintegrowane działania mające na celu przekazywanie do zdefiniowanych adresatów zdefiniowanej informacji na temat wypracowanych w projekcie innowacji. Tak rozumianą strategię opisuje **pięć kroków** upowszechniania:

☉ **Krok 1. Zdefiniowanie celu** procesu upowszechniania. Celem nadrzędnym procesu upowszechniania jest zwiększenie wiedzy ogólnej na temat zalet wypracowanych innowacji oraz wiedzy praktycznej na temat procedur stosowania (wdrażania) zwalidowanych produktów finalnych. W konsekwencji proces upowszechniania powinien doprowadzić do **włączenia produktów finalnych w praktykę społeczną** (funkcjonowanie firm i instytucji rynku pracy) oraz ułatwić ich włączenie do głównego nurtu regionalnej polityki zatrudnienia, poprzez dobre praktyki z ich stosowania.

☉ **Krok 2. Zdefiniowanie grup odbiorców i użytkowników.** Zdefiniowanie grup odbiorców upowszechnianych komunikatów wymaga dualnego podejścia. Z jednej bowiem strony działania upowszechniające skierowane będą do szerokiego odbiorcy, rozumianego jako **opinia publiczna** (mieszkańcy województwa podlaskiego) oraz do dwóch **grup docelowych** projektu: **PRACODAWCÓW** i **PRACOWNIKÓW** oraz specjalistów pracujących z tymi grupami. Z punktu widzenia zwalidowanych produktów do **grupy użytkowników** zaliczyć należy: pracodawców, ze szczególnym uwzględnieniem MŚP i rzemieślników modernizujących firmy w obliczu kryzysu oraz instytucje wspierające pracodawców i organizacje pracodawców (Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości, Podlaski Związek Pracodawców, Podlaska Łoża Business Center Club), związki i stowarzyszenia zawodowe, pracowników instytucji rynku pracy: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku z oddziałami terenowymi w Łomży i Suwałkach, 14 PUP, agencje zatrudnienia (agencje pośrednictwa pracy, doradztwa personalnego, poradnictwa zawodowego, pracy tymczasowej zgodnie z rejestrem WUP), instytucje szkoleniowe (zgodnie z rejestrem WUP), instytucje dialogu społecznego (Wojewódzka Rada Zatrudnienia, Powiatowe Rady Zatrudnienia), oraz organizacje pozarządowe, takie jak Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Regionalne Centrum Szkoleniowe, Forum Inicjatyw Rozwojowych czy Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku oraz Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych.

☉ **Krok 3. Zdefiniowanie treści komunikacyjnych.** Działania w zakresie upowszechniania oparte zostały na założeniu konieczności ich różnicowania. Do głównych treści komunikacyjnych, przyjmuje się **ogólne informacje** prezentujące walory użytkowe zwalidowanych produktów finalnych, ukazanie pozytywnych wyników fazy ich testowania, skierowane do pierwszej grupy odbiorców, jaką jest opinia publiczna. **Szczegółowe informacje** skierowane do wymienionych powyżej grup użytkowników odnosić się będą już do kwestii praktycznych i technicznych. Wskazywać będą na konkretne rozwiązania możliwe do zaimplementowania w pracy z różnymi grupami dla trzech poziomów wsparcia w dwóch obszarach interwencji. O ile pierwszy rodzaj informacji przekazany może być w ramach ogólnych mediów, artykułów, filmów czy konferencji o tyle informacje szczegółowe i użytkowe wymagać będą zastosowania form szkoleniowych. Przykładowe treści komunikacyjne w podziale na adresatów prezentuje poniższe zestawienie:

☉ **Treści dla odbiorców:** zalety wypracowanych w projekcie innowacji, w szczególności: nowa usługa outplacementu, przesuwanie akcentu z pracownika na pracodawcę w działaniach outplacementu, ukazanie walorów i możliwości outplacementu wewnętrznego, promowanie rozwiązań e-Edukacji w modelach ESP, promowanie nowych metod uczenia się z zastosowaniem platform edukacyjnych (w nawiązaniu do Podlaskiej Platformy Edukacyjnej) oraz nowych metod uczenia się (Metoda Colina Rosa) akcentujących samodzielność, sterowność oraz dopasowanie nauki do specyficznych, indywidualnych potrzeb i dyspozycyjności uczącego się, promowanie wagi kompetencji w firmie oraz kluczowego znaczenia bilansowania i ewaluacji kompetencji firmy dla modernizacji czy restrukturyzacji wykraczającej poza prostą redukcję kosztów zatrudnienia (zwolnienia pracowników).

- Treści dla użytkowników:** metody diagnozy, ewaluacji kompetencji w firmie (Drzewo Kompetencji) oraz alternatywnych kwalifikacji pracownika (Bilans Ekwiwalentów) dla menadżerów doradców zawodowych, metody planowania zmiany (modernizacji, restrukturyzacji) w oparciu o zdiagnozowane kompetencje oraz planowanie kariery z uwzględnieniem ekwiwalentów oraz specyficznych potrzeb i barier osób zagrożonych bezrobociem (pracujących, mniej dyspozycyjnych, w traumie utraty pracy) dla doradców biznesowych, audytorów oraz psychologów, trenerów kompetencji społecznych (trening sterowności), czy wreszcie metody dla 3. etapu modelu związane z intermentoringiem, kształceniem wewnętrznym w firmie i samokształceniem z zastosowaniem metody Colina Rosa kierowane do trenerów, edukatorów, specjalistów ds. szkoleń w instytucjach rynku pracy oraz instytucjach szkoleniowych.
- Krok 4. Zdefiniowanie instrumentów i kanałów** przekazów komunikacyjnych. Zaprezentowane treści komunikacyjne wymagają doboru zróżnicowanych instrumentów i kanałów dystrybucji informacji: Działania z zakresu **media relations** dzięki zaangażowaniu dziennikarzy mediów lokalnych i regionalnych do współpracy będzie możliwe dotarcie z informacjami do szerokiego odbiorcy; Produkcja cyklu **6 filmów** w TVP Białystok poświęconych nowym metodom outplacementu dla każdego z 3 etapów 2 modeli ESP, Publikacja cyklu **6 artykułów** w prasie lokalnej poświęconych 6 narzędziom (PF) oraz 3 krokom w modelach ESP dla **PRACODAWCÓW** i **PRACOWNIKÓW**, **2 podręczniki wdrożeniowe** z rekomendacjami z ewaluacji 2 modeli outplacementu, **14 szkoleń praktycznych** dla 140 doradców zawodowych i personalnych z narzędzi w ramach pierwszego etapu w obu modelach (ESP_E), **14 szkoleń praktycznych** dla 140 pracowników HR, menedżerów i rzemieślników z narzędzi w ramach drugiego etapu w obu modelach (ESP_S), **14 szkoleń praktycznych** dla 140 trenerów i edukatorów z narzędzi w ramach trzeciego etapu w obu modelach (ESP_P); **2 seminaria przyjmujące strategię i plany działań** lokalnej koalicji dla modelu ESP_Firma oraz lokalnej koalicji dla ESP_Pracownik; **Konferencja** podsumowująca projekt z udziałem odbiorców i użytkowników, partnerów ponadnarodowych oraz mediów upowszechniająca produkty finalne oraz **Strona WWW** projektu jako instrument dystrybucji informacji o działaniach oraz produktach finalnych projektu. Dodatkowo, jako innowacyjny instrument upowszechniania **2 wizyty studyjne dla 28 użytkowników PF:** 14 (po jednym z każdego powiatu województwa) użytkowników narzędzi związanych z ESP_Firma (**Wielka Brytania**) oraz 14 użytkowników narzędzi związanych z ESP_Pracownik (**Portugalia**) – motywacyjny i edukacyjny walor wyjazdów ukazujących Dobre Praktyki outplacementu w UE.
- Krok 5. Realizacja strategii upowszechniania.** Działania upowszechniające realizowane będą zgodnie z przyjętym we wniosku o dofinansowanie harmonogramem. Wymienione powyżej działania upowszechniające będą wprowadzeniem do mainstreamingu - produkty zostaną przekazane decydom mającym wpływ na kształtowanie regionalnej polityki społecznej i polityki zatrudnienia.



VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

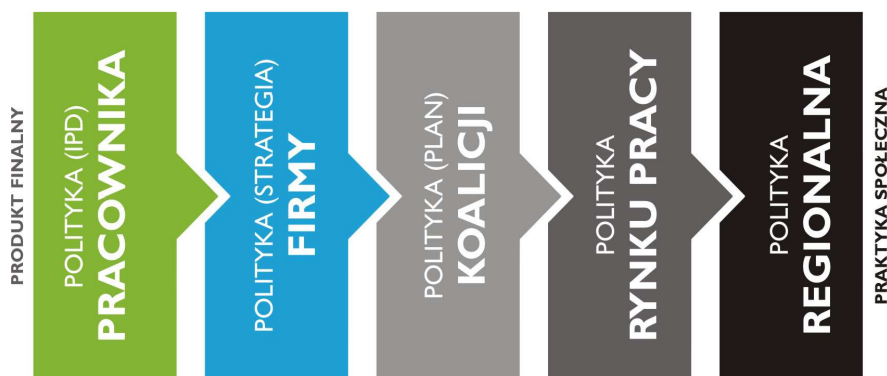
- Czy właściwie zdefiniowano grupy docelowe i działania w ramach strategii włączania do głównego nurtu?
- Czy proponowane działania gwarantują skuteczność włączania do głównego nurtu polityki?

Zgodnie z ustaleniami RST w województwie podlaskim, przyjęto szeroką **definicję głównego nurtu polityki**. Zgodnie z tą definicją za główny nurt polityki na poziomie regionalnym uznać należy dokumenty strategiczne województwa a na poziomie lokalnym dokumenty strategiczne powiatu lub gminy. Mając na uwadze funkcjonowanie konkretnych firm czy instytucji można uwzględnić także dokumenty strategiczne na najniższym poziomie szczegółowości (pracodawcy i pracownika). W ujęciu tym za włączanie w nurt polityki uznać można przewidziane w projekcie szkolenia dla rzemieślników i pracodawców, których celem jest budowanie polityki zatrudnienia w firmie w ramach outplacementu wewnętrznego (**drzewo kompetencji, strategia firmy, intermentoring**). W projekcie przewidziano innowacyjne narzędzia włączania w nurt polityki na poziomie lokalnym poprzez łączenie komputerowych i zdalnych narzędzi (przewidzianych w każdym etapie ESP) z Podlaską Strategią Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego **e-Podlaskie** poprzez implementację narzędzi w działania i cele dwóch osi priorytetowych tej strategii (e-Biznes i e-Edukacja). Kluczowa w tym przypadku jest integracja platform doradczych, planistycznych i edukacyjnych w Podlaską Platformę Edukacyjną. Najbardziej ogólnym poziomem włączania jest **poziom polityki regionalnej**, przy czym działania w tym zakresie są najmniej precyzyjne i nie bezpośrednie, przez co ograniczają się raczej do działań typowych dla upowszechniania (konferencje z udziałem decydentów: samorząd województwa, WUP, związki pracodawców). Można jednak założyć, iż w ramach współpracy z tymi instytucjami prowadzone będą starania włączenia wypracowanych rezultatów w Wojewódzką Strategię Zatrudnienia oraz dokumenty konkursowe (kryteria strategiczne) w ramach nowego okresu programowania.

W ramach mainstreamingu, stanowiącego dopełnienie procesu upowszechniania, prowadzone będą działania mające na celu włączenie wypracowanych produktów do głównego nurtu lokalnej i regionalnej polityki zatrudnienia i polityki społecznej. Działania w tym zakresie przyjmą charakter zarówno mainstreamingu **horyzontalnego**, jak i **wertykalnego**. W związku z faktem, iż zasięg przestrzenny projektu obejmuje województwo podlaskie podejmowane aktywności zogniskowane będą na użytkownikach i decydentach działających na terenie województwa podlaskiego.

• **W ramach działań wertykalnych** skierowanych do decydentów (Marszałka Województwa Podlaskiego, radnych Sejmiku Województwa Podlaskiego, Prezydenta miasta Białegostoku, radnych Rady Miejskiej w Białymstoku, dyrektora WUP w Białymstoku, dyrektorów PUP) wpływ na proces tworzenia lokalnej i regionalnej polityki zatrudnienia i wsparcia MŚP poprzez 2 seminaria wdrożeniowe (podpisanie strategii, planu działania) oraz konferencję, traktowane jako **lobbying**, publikacje książkowe dotyczące innowacyjnych metod outplacementu wraz z listem informacyjnym do decydentów oraz współpracujących z nimi urzędników i kierowników działów, mających większe przełożenie na praktykę i współpracę z podległymi instytucjami. Wymienieni powyżej decydenci to podmioty uczestniczące w procesie tworzenia oraz uchwalania strategicznych dokumentów odnoszących się bezpośrednio do lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego, w tym kształtujący **dokumenty strategiczne** odnoszące się bezpośrednio do polityki zatrudnienia i polityki społecznej. Zaliczyć do nich należy: Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego; Regionalną Strategię Innowacji Województwa Podlaskiego; Podlaską Strategię Zatrudnienia czy e-Podlaskie.

MAINSTREAMING WERTYKALNY: OD SZCZEGÓŁU DO OGÓLU



WŁĄCZANIE PRODUKTÓW W NURT POLITYKI

Okres przejściowy do nowej perspektywy finansowej kreuje okazję do implementowania wypracowanych modeli do dokumentów strategicznych dla regionu, które będą musiały przechodzić proces aktualizacji czy konsultacji społecznych. Dlatego też celem działań włączających jest uwzględnienie wypracowanych modeli **w fazie aktualizacji i konsultacji** tych dokumentów **na okres kolejnej perspektywy finansowej**. Szczególnie ważne w tym aspekcie są procedury tworzenia prawa i polityki lokalnej wypracowane w trakcie TESTÓW w każdym z 2 obszarów interwencji sformalizowane w **2 strategiach działania lokalnych koalicji** na rzecz **ESP_Firma** oraz **ESP_Pracownik**. Kluczowy też będzie udział ekspertów projektu w zespołach i grupach roboczych przygotowujących nową strategię rozwoju województwa podlaskiego. Dlatego też aktywność w tego typu grupach roboczych i konsultacyjnych czy udział w pracach podkomitetów monitorujących programy operacyjne będzie istotny w doborze ekspertów projektu. Istotny obszarem będą też spotkania i konsultacje z asesorami, członkami Komisji Oceny Projektów **w ramach działań Stowarzyszenia Ekspertów i Asesorów UE** przygotowujące merytorycznie do oceny projektów wykorzystujących wypracowane modele outplacementu.

W ramach działań horyzontalnych uwzględniono działania kierowane głównie do potencjalnych użytkowników produktów finalnych. Szczególnie ważne **z punktu widzenia grup docelowych** jest wdrożenie do praktyki instytucji rynku pracy i związków pracodawców nowych metod diagnostycznych i doradczych, planowania strategicznego oraz szkoleń wewnętrznych uwzględniających specyficzne potrzeby i bariery **PRACODAWCÓW** i **PRACOWNIKÓW**. **Dostosowanie kwalifikacji 420 doradców zawodowych, psychologów, trenerów, menedżerów oraz pracodawców** z terenu wszystkich 14 powiatów województwa w oparciu o szkolenia oraz 140 instytucji w oparciu o dystrybucję podręczników wdrożeniowych istotnie podwyższy dostępność i trafność usług outplacementu. **Budowanie popytu** na nowe usługi outplacementu jest działaniem równoległym i komplementarnym do aktywizacji zawodowej i integracji społecznej tych grup osób bezrobotnych. W tym kontekście szczególnie ważne jest wdrożenie narzędzi outplacementu wewnętrznego w małych firmach, w szczególności rzemieślniczych, kierowanych do rzemieślników, mistrzów i trenerów przygotowujących pracownika do pracy w nowym miejscu pracy (zmiana miejsca pracy w ramach firmy, reorientacja zawodowa poza firmą). Mainstreaming horyzontalny stosując różnorodne instrumenty (od zasady Empowerment w ramach testu po szkolenia wdrożeniowe z udziałem instytucji i publikacje o dużych nakładach) dociera do coraz szerszych grup odbiorców w regionie. W tym ujęciu odbiorcami 6 PF stają się nie tylko osoby bezpośrednio zaangażowane w działania projektu (badania, testy, szkolenia, wyjazdy studyjne) ale także klienci i pracownicy instytucji biorących udział w tych działaniach. Dlatego też duży akcent w działaniach mainstreamingu horyzontalnego zostanie położony na **model multiplikowania PF** poprzez infrastrukturę tych instytucji.

MAINSTREAMING HORYZONTALNY



POWSZECHNA DYSTRYBUCJA PRODUKTÓW

Korzyści płynące z procesu upowszechnia i mainstreamingu produktów finalnych projektu:

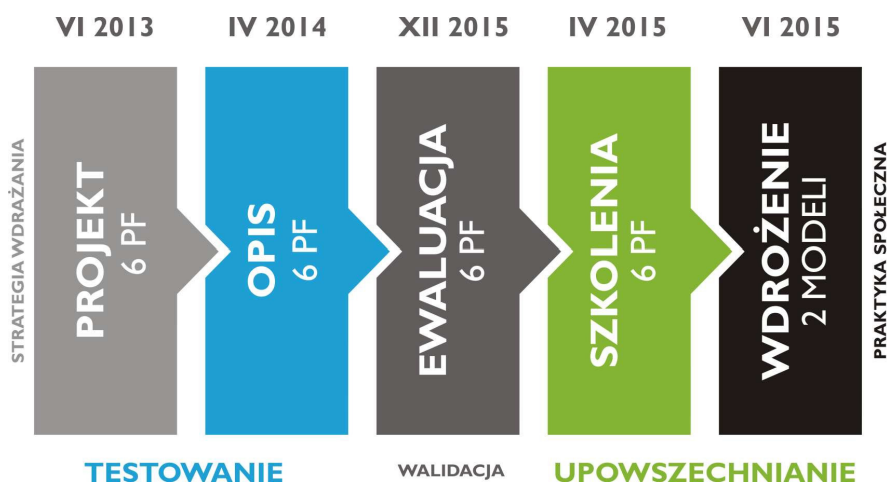
- **Budowanie świadomości** ogólnospołecznej i **popytu** na outplacement wewnętrzny
- **Budowanie lokalnej polityki wsparcia MŚP** w realizacji nowych modeli outplacementu
- **Budowanie nowego wizerunku pracodawcy** odpowiedzialnego za pracownika w modelu outplacementu wewnętrznego.
- **Przełamanie stereotypów** dotyczących outplacementu ograniczonego do restrukturyzacji polegającej na redukcji kosztów zatrudnienia i zwolnieniach grupowych.

VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

Strategia wdrażania innowacji dotyczy zarówno etapu testowania wstępnych wersji produktów finalnych jak też procesu ich ewaluacji, opracowania finalnych wersji produktów i ich wdrażania. Dlatego też kamienie milowe projektu dotyczyć będą logicznych i czasowych sekwencji wdrożenia innowacji, według następującego schematu:

- 🌀 **Projekt wstępnych wersji 6 produktów finalnych** - opracowane w I kwartale TESTÓW (wykonanie: lipiec 2013)
- 🌀 **Opis i rekomendacje wdrożeniowe 6 produktów finalnych.** Opisy opracowane zostaną w IV kwartale TESTÓW w efekcie prac testujących, rekomendacji użytkowników i odbiorców prac przeprowadzonych w II i III kwartale TESTÓW (wykonanie: kwiecień 2014)
- 🌀 **Ewaluacja 6 produktów finalnych i 2 modeli działania.** W wyniku ewaluacji opracowane zostaną 2 podręczniki wdrożeniowe uwzględniający rekomendacje wdrożeniowe i raport z ewaluacji (wykonanie: grudzień 2014)
- 🌀 **Upowszechnienie 6 produktów finalnych poprzez szkolenia.** Realizacja szkoleń z produktów finalnych dla szerszych grup użytkowników (wykonanie: kwiecień 2015)
- 🌀 **Wdrożenie modeli poprzez 2 lokalne strategie.** Działania włączania w nurt polityki lokalnej poprzez seminaria przyjmujące strategie działania oraz w nurt polityki regionalnej poprzez konferencję z udziałem decydentów i dystrybucję publikacji (wykonanie: czerwiec 2015)

Kamienie milowe II etapu projektu lokowane są w harmonogramie działań projektu po pozytywnej ocenie strategii wdrażania projektu innowacyjnego i dotyczą faz testowania oraz mainstreamingu rozdzielonych procedurą walidacji produktów finalnych::



IX. ANALIZA RYZYKA

- ☉ Czy analiza ryzyka pozwala na określanie zagrożeń i zaplanowanie działań zmniejszenia ich negatywnych skutków?
- ☉ Czy analiza ryzyka przewiduje właściwe sposoby ograniczania najważniejszych zagrożeń?

Projekt innowacyjny, testujący we współpracy ponadnarodowej (PIWP) ze względu na złożoność i wagę problemów badawczych (trafność, rzetelność) rozwiązywanych we współpracy różnorodnych instytucji i ekspertów (komplementarność, spójność, transfer, adaptacja) rodzi wiele zagrożeń:

☉ **Etapy krytyczne PIWP.** W standardowej procedurze realizacji projektu innowacyjnego przewidziano dwa krytyczne momenty, w których uczestniczy RST akredytująca działania projektu. Pierwszym jest **ocena strategii wdrażania** projektu, a drugim **walidacja produktów finalnych** w celu dopuszczenia ich do wdrożenia. W obydwu przypadkach negatywna ocena może skutkować rozwiązaniem umowy o dofinansowanie, co oznacza zakończenie działań projektowych. Dlatego też obydwa ryzyka zostały zidentyfikowane jako najsilniej wpływające na realizację projektu.

☉ **Wpływ - 4 punkty z 4**

☉ **Prawdopodobieństwo - 1 punkt z 3**

Oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia tych dwóch zagrożeń, należy ocenić je jako stosunkowo niskie, gdyż Partnerzy Projektu mają już doświadczenie w ocenie strategii wdrażania (NFDK: INNOWACJE EDUKACYJNE, IRiP: INNOWACJE RYNKU PRACY) oraz walidacji produktów finalnych. Dodatkowo Partnerzy biorą aktywny udział w PM POKL i RST dla woj. podlaskiego opiniując inne projekty. Autorzy strategii mają więc doświadczenie oraz przeszli szkolenia z przygotowania i oceny strategii wdrażania. Dodatkowo badania w I etapie projektu potwierdziły zasadność przyjętych założeń. Ryzyku negatywnej walidacji produktu finalnego przypisano niski stopień prawdopodobieństwa z racji dodatkowych działań monitoringu i ewaluacji zwiększających jakość testu i PF poprzez szeroko zakrojone badania (ilościowe, jakościowe), z zastosowaniem nowoczesnych metod badawczych: Focus Group Interview, Desk Research, Individual In-Depth Interview. Wysoką jakość, a przede wszystkim skuteczność wypracowanych produktów finalnych zapewni też sprawdzona w innych PIWP wieloetapowa procedura testowania, ewaluacja zewnętrzna produktów wsparta ewaluacją wewnętrzną przy wykorzystaniu Computer Assisted Web interview (CAWI) oraz Computer Assisted Telephone Interview (CATI) we wszystkich obszarach interwencji. Niemniej bardzo wysoki poziom wpływu, nawet przy niskim prawdopodobieństwie sprawia, iż **zagrożenia te (wpływ x prawdopodobieństwo) są kluczowe:**

☉ **Zagrożenie - 4 punkty z 12**

☉ **Udział użytkowników.** Kolejnym istotnym ryzykiem projektu jest niewystarczający udział użytkowników i odbiorców w fazie testowania wstępnych wersji PF (w szczególności 20 pracowników zagrożonych bezrobociem), co wpłynąć może na rzetelność testowania oraz pozytywną walidację PF.

☉ **Wpływ - 3 punkty z 4**

☉ **Prawdopodobieństwo - 2 punkty z 3**

To najsilniejsze zagrożenie projektu, związane z decyzjami i motywacją osób pozostających poza zespołem projektu, podejmujących decyzje niezależnie od logiki i strategii projektu. Zagrożenie to jest minimalizowane poprzez zasadę **empowerment** na wszystkich etapach projektu. Szczególne znaczenie ma tu angażowanie przedstawicieli użytkowników i odbiorców w badania jakościowe jako ekspertów, co zwiększa ich motywację do dalszego udziału w projekcie. Niebagatelny jest także **dobór Partnerstwa** realizującego projekt, a w szczególności związku pracodawców (udział MŚP, rzemiosła) oraz odpowiedzialności Izby Rzemieślniczej za rekrutację pracodawców oraz Lidera za udział osób zagrożonych bezrobociem. Dodatkowo podjęte zostaną działania skierowane na **zmotywowanie uczestników testu** poprzez ich udział w 2 wizytach studyjnych po zakończeniu testu. Kryzys gospodarczy minimalizuje ryzyko, gdyż kreuje popyt na usługi oferowane w projekcie. Należy podkreślić, iż wysoki poziom wpływu przy wysokim poziomie prawdopodobieństwa pomimo zaplanowanych działań zapobiegawczych powoduje, iż **zagrożenie to jest najwyższe w projekcie:**

☉ **Zagrożenie - 6 punktów z 12**

Niska skuteczność upowszechniania produktów finalnych projektu oraz niska skuteczność **włączania** ich do głównego nurtu polityki to kolejne kluczowe zagrożenie projektu. Zagrożenia te, pomimo faktu, iż dotyczą ostatniej fazy projektu (po walidacji) i mają niewielki wpływ na losy projektu są kluczowe dla jego efektywności i realnego wpływu na rzeczywistość. Od działań tych zależy życie produktów finalnych po projekcie. Zważywszy na fakt, iż projekt ma charakter wdrożeniowy ryzyko to ocenione zostało jako **istotne**:

Wpływ – 2,5 punktu z 4

Prawdopodobieństwo - 2 punkty z 3

Jest to istotne zagrożenie projektu decydujące o jego „sukcesie” mierzonym powszechnością stosowania wypracowanych rozwiązań. Ten efekt projektu, najistotniejszy w kontekście celów, ma paradoksalnie najmniejszy wpływ na realizację projektu, gdyż stanowi ostatnią fazę, mierzoną w głównej mierze po jego zakończeniu. Minimalizacji ryzyka w tych przypadkach służy koncepcja upowszechniania i mainstreamingu dostosowująca działania informacyjne i promocyjne do odrębnych celów i potrzeb odbiorców, użytkowników i decydentów. Prawdopodobieństwo tych zagrożeń minimalizowane jest poprzez **włączenie w spektrum PF narzędzi zdalnych (łatwo dostępnych)**, zintegrowanych ze strategią e-Podlaskie. Zważywszy na fakt, iż efekt działań upowszechniających **zależy także od czynników zewnętrznych**, takich jak ogólna polityka unijna i krajowa, atmosfera wokół problematyki w mediach krajowych, która może zmieniać się zależnie od dynamicznej sytuacji gospodarczej i politycznej, prawdopodobieństwo wystąpienia oceniono stosunkowo wysoko. Dlatego prowadzony będzie monitoring mediów krajowych, zmian w przepisach prawa oraz ścisła współpraca z mediami, związkami pracodawców i związkami zawodowymi celem budowania pozytywnej atmosfery i akceptacji społecznej wokół problematyki projektu:

Zagrożenie - 5 punktów z 12

Nieprzewidziane Ryzyka. Grupa Zarządzająca (GZ) jest przygotowana na wystąpienie niezidentyfikowanych zdarzeń. Dlatego zaprojektowano **system monitoringu i ewaluacji projektu**, z okresowym monitoringiem i ewaluacją bieżących działań. Spotkania GZ z udziałem przedstawicieli partnerów, odbiorców i użytkowników (empowerment) zapewnią punktualny przepływ informacji oraz możliwość efektywnego przeciwdziałania identyfikowanym zagrożeniom, nieprzewidzianym w analizie ryzyka. Wysokie doświadczenie i potencjał merytoryczny GZ zapewnia podjęcie szybkich decyzji oraz wdrażania rozwiązań przeciwdziałających negatywnym zagrażającym realizacji projektu. Procedura cząstkowej akceptacji wypracowywanych produktów finalnych oraz ich monitoring z udziałem przedstawicieli grup docelowych są istotnym **instrumentem zarządzania ryzykiem w projekcie**.

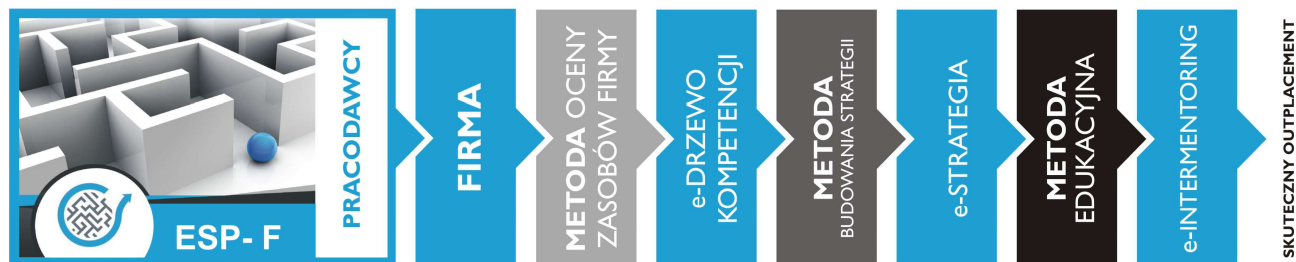
POTENCJALNE RYZYKA WYNIKAJĄCE ZE SPECYFIKI PROJEKTU



X. OPIS WSTĘPNYCH WERSJI PRODUKTÓW

- ☉ Czy wstępna wersja produktu finalnego jest adekwatna do założeń opisanych w strategii?
- ☉ Czy wstępna wersja produktu finalnego może zostać poddana testowaniu?

W ramach projektu opracowanych zostanie 6 wstępnych wersji produktu finalnego (6 PF), które po etapie testowania i ewaluacji zmodyfikowane zostaną do finalnych wersji produktów poddanych walidacji. Wstępne wersje PF opracowane zostaną przez ekspertów i wykonawców wyłonionych w trakcie trwania TESTÓW w II etapie projektu, dlatego w strategii wdrażania można zaprezentować ogólne wytyczne będące podstawą zlecenia prac, zawierające podstawowe informacje pozwalające zweryfikować zgodność produktów z założeniami strategii oraz możliwość ich przetestowania w procedurze opisanej w strategii:



Outplacement dla FIRM

EWALUACJA

STRATEGIA

PRZYŚPIESZENIE

- ☉ **PF1: E jak EWALUACJA – Model Ewaluacji Firm** uwzględniający pakiet narzędzi do oceny (ewaluacji) kompetencji w ramach firmy z zastosowaniem programów komputerowych i aplikacji internetowych: „Drzewo Kompetencji”, „e-Drzewo Kompetencji”. Opis funkcji narzędzi, obszary oceny, warunków zastosowania.
- ☉ **PF2: S jak STRATEGIA – Model Strategii adaptacyjnej i zmiany w firmie** uwzględniający pakiet narzędzi do planowania (strategii) zmiany w firmie z aplikacją generującą SWOT z wykorzystaniem Drzewa Kompetencji oraz obszary wsparcia w 3 etapie modelu (Intermentoring): „Strategia Zmiany”, „e-Strategia Zmiany”, Kompetencje w ZMIANIE, Intermentoring. Opis funkcji narzędzi, modułów planowania, SWOT, warunków zastosowania.
- ☉ **PF3: P jak PRZYŚPIESZENIE – Model Przyspieszenia rozwoju firmy** uwzględniający pakiet narzędzi do edukacji wewnętrznej w firmie w ramach intermentoringu powiązanego funkcjonalnie z Drzewem Kompetencji i Strategią Zmiany opartego na metodzie Colina Rosa z kontentem „e-Strategia Zmiany - Szkolenia”, „Intermentoring”, „Szkolenia wewnętrzne”, Ekspertyzy metody C. Rosa w „e-Szkolenia Wewnętrzne” i „e-Intermentoring”. Opis funkcji narzędzi, metody szkoleniowej, godzin, organizacji i harmonogramu zajęć, trenerów, warunków zastosowania.



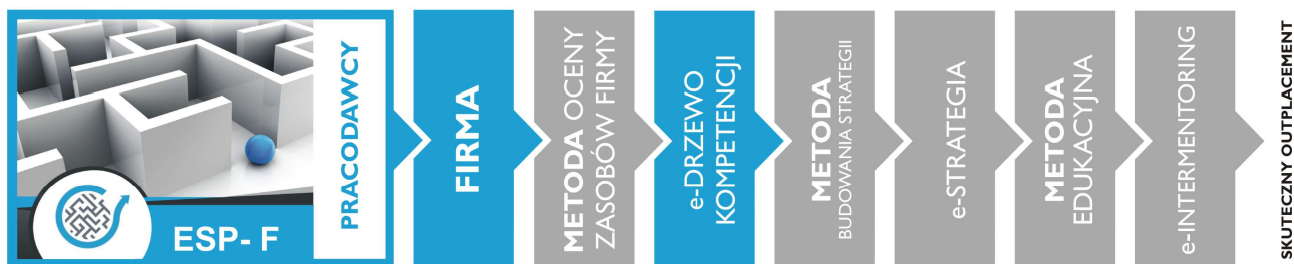
Outplacement dla PRACOWNIKA

EKWIWALENT

STEROWNOŚĆ

PRZYŚPIESZENIE

- ☉ **PF4: E jak EKWIWALENTY – Model Ekwiwalentów Pracownika** uwzględniający pakiet narzędzi do bilansu kompetencji alternatywnych i nieformalnych (ekwiwalentów) w ramach doradztwa indywidualnego w powiązaniu z Drzewem Kompetencji z programem komputerowym „Kwestionariusz Ekwiwalentów” oraz zdalnej aplikacji „e- Kwestionariusz Ekwiwalentów”. Opis funkcji narzędzi, skal diagnostycznych, warunków zastosowania.
- ☉ **PF5: S jak STEROWNOŚĆ – Model Sterowności Pracownika** uwzględniający pakiet narzędzi do treningu sterowności oraz planowania kariery osoby zagrożonej utratą pracy z programem komputerowym „Trening Sterowności”, zdalnej aplikacji „e-Trening Sterowności” oraz warsztatów wyjazdowych „Trening Sterowności – Grupy Wsparcia”. Opis funkcji narzędzi, modułów IPD, obszarów treningu, warunków zastosowania.
- ☉ **PF6: P jak PRZYŚPIESZENIE – Model Przyspieszenia rozwoju Pracownika** uwzględniający pakiet narzędzi do szybkiej edukacji i reorientacji zawodowej opartej na metodzie Colina Rosa z portalem edukacyjnym „e-Szkolenia Zewnętrzne”, szkoleniami wyjazdowymi „Reorientacja – Grupy” oraz Ekspertyzy dotyczącej zastosowania metody C.Rosa w „e-Reorientacji”. Opis funkcji narzędzi, metody szkoleniowej, ilości godzin zajęć, organizacji i harmonogramu zajęć, wymagań do trenerów, warunków zastosowania.



PFI: Model EWALUACJI dla firm

Kontekst innowacyjnego produktu:

Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań EWALUACJI i bilansowania kompetencji w firmie. Narzędzia diagnozy i oceny kompetencji firmy kierowane będą do specjalistów wspierających proces restrukturyzacji firmy pochodzących z publicznych instytucji rynku pracy jak też z instytucji szkoleniowych i doradczych wspierających biznes. W instytucjach tych brak jest narzędzi diagnostycznych, określających kapitał ludzki w firmie i wspierających ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI w firmie. W istniejącej praktyce społecznej stosuje się wobec tej grupy 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 zastosowania, co istotnie zwiększa szanse na alternatywne kierunki zmian w stosunku do redukcji personelu.

Budowa narzędzi:

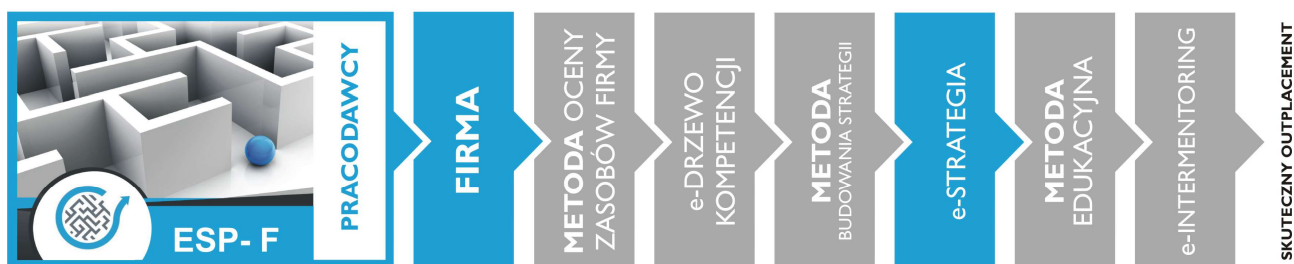
- PROGRAM komputerowy: DRZEWO KOMPETENCJI** to metoda opisu i pomiaru kompetencji w firmie ułatwiająca zarządzanie nimi. Drzewo Kompetencji (drzewo wiedzy TREE SKILL) jest sposobem reprezentowania kompetencji w firmie, w strukturze drzewiastej pozwalające odróżnić wspólne kompetencje (związane z działalnością podstawową) i kompetencje specyficzne, na których można oprzeć ZMIANĘ (Céreq, 1998). Każdy element drzewa (liść) reprezentuje kompetencje. Drzewo jest sporządzone zgodnie z zasadami: kolor i odległość o 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. Opracowana zostanie bateria testów diagnostycznych uwzględniających specyfikę GD: pracodawców i menedżerów, HR firm zagrożonych restrukturyzacją lub modernizacją w obliczu kryzysu oraz firm przewidujących i zarządzających zmianą. W ramach narzędzia, baterii testów wykonawca opracuje 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 GD w sytuacji kryzysu. **Pakiet 5 narzędzi diagnostyczno-oceniających dla FIRM dla pracowników oraz menadżerów.**
- KONTENT zdalny: e-DRZEWO KOMPETENCJI.** Opracowana zostanie WERSJA INTERNETOWA baterii testów opracowanych w ramach narzędzia „Drzewo Kompetencji” zawierającego moduły: KOMPETENCJE FORMALNE, KOMPETENCJE NIEFORMALNE, WIEDZA, WIEDZA UKRYTA, ZADANIA ZAWODOWE rozumianych jako ELEMENTY Drzewa Kompetencji. Opracowanie narzędzia w formie APLIKACJI INTERNETOWEJ komputerowej ułatwi SAMODZIELNE zastosowanie narzędzia przez GD, 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

Warunki testowania:

Narzędzie będzie użyte przez pracodawców i pracowników działów personalnych wszystkich firm biorących udział w TESTACH oraz przez pracowników tych firm opisujących swoje kompetencje w programie lub zdalnej aplikacji. Testowane będą rozwiązania organizacji procesu ewaluacji (instruktaże, informacje zwrotne, formy indywidualne i grupowe) oraz poszczególne moduły narzędzia. Rekomendowane będą procedury i elementy zapewniające najwyższą trafność w ujęciu ocen pracodawcy i pracownika.

Warunki użytkowania:

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracodawców (właścicieli firm, w szczególności MŚP i rzemiosła) zatrudniających co najmniej 5 pracowników (lub współpracujących z 5 osobami w ramach umów cywilnoprawnych). Interdyscyplinarna konstrukcja narzędzia nie ogranicza zastosowania tylko do doradców personalnych czy specjalistów HR, co zwiększa możliwości wdrożeniowe narzędzia (rzemieślnicy). Narzędzia testowane i opracowane będą w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa czy konieczności zatrudnienia dodatkowego personelu i specjalistów w firmach objętych testem.



PF2: Model STRATEGII adaptacyjnej i zmiany w firmie

🌀 Kontekst innowacyjnego produktu:

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 będą do specjalistów wspierających proces restrukturyzacji firmy oraz szkoleń dla firm z instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych i doradczych. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania, co istotnie zwiększa szanse na alternatywne kierunki zmian w stosunku do redukcji personelu. Program będzie stwarzał możliwości budżetowania i harmonogramowania strategii w formule zgodnej z fiszami projektów modernizacyjnych lub szkoleniowych, zwiększając możliwość dofinansowania strategii ze środków UE w ramach programów kierowanych do MŚP.

🌀 Budowa narzędzi:

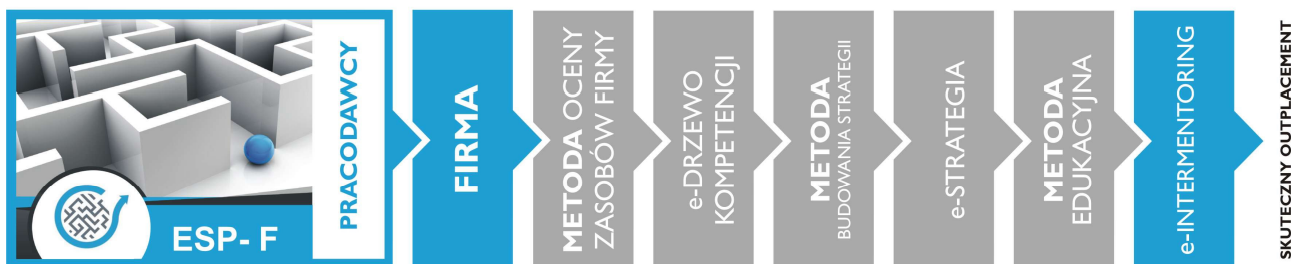
- 🌀 **PROGRAM komputerowy: STRATEGIA ZMIANY.** Opracowanie programu komputerowego wspierającego analizę SWOT "Strategia zmiany". W ramach prac testujących opracowana zostanie bateria testów diagnostycznych uwzględniających specyfikę GD: pracodawców i menedżerów, HR firm zagrożonych restrukturyzacją lub modernizacją w obliczu kryzysu oraz firm przewidujących i zarządzających zmianą i specjalistów wspierających ten proces (zarówno w publicznych instytucjach rynku pracy jak też w instytucjach szkoleniowych i doradczych, beneficjentach VIII Priorytetu Po KL) W instytucjach tych brak jest narzędzi planowania wspierających ZARZĄDZANIE ZMIANĄ w firmie. W ramach narzędzia, baterii testów wykonawca opracuje kwestionariusze i testy dotyczące takich obszarów jak: ANALIZA SWOT, DRZEWO KOMPETENCJI W ZMIANIE, INTERMENTORING rozumianych jako ELEMENTY STRATEGII zmiany. Program będzie współpracował z drugą aplikacją DRZEWO KOMPETENCJI i umożliwi 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 GD, co zwiększa szanse jego zastosowań. KOSZTY tych opracowań uwzględnią zaangażowanie pracowników naukowych w szczególności DORADCÓW PERSONALNYCH i ekonomistów w zakresie ZARZĄDZANIA. **Pakiet 3 narzędzi planistycznych dla FIRM kierowanych do pracowników oraz menedżerów.**
- 🌀 **KONTENT zdalny: e-STRATEGIA ZMIANY.** Opracowanie wersji zdalnej programu "e-Strategia Zmiany". W ramach prac testujących opracowana zostanie WERSJA INTERNETOWA baterii testów opracowanych 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 GD, 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

🌀 Warunki testowania:

Narzędzie będzie użyte przez pracodawców i pracowników działów rozwojowych wszystkich firm biorących udział w TESTACH oraz/lub właścicieli firm podejmujących decyzje modernizacyjne. Testowane będą rozwiązania organizacji procesu planowania w nawiązaniu do efektów diagnozy kompetencji oraz programu szkoleniowego dla firmy. Rekomendowane będą procedury i elementy zapewniające najwyższą trafność w ujęciu ocen pracodawcy i pracownika.

🌀 Warunki użytkowania:

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracodawców (właścicieli firm, w szczególności MŚP i rzemiosła) zatrudniających co najmniej 5 pracowników (lub współpracujących z 5 osobami w ramach umów cywilnoprawnych). Intuicyjna i komputerowa konstrukcja narzędzia zawierająca w oprogramowaniu metodologię i reguły generowania SWOT, celów i działań związanych z wynikami tej analizy nie ogranicza zastosowania tylko do doradców personalnych czy biznesowych, co zwiększa możliwości wdrożeniowe narzędzia (małe firmy, rzemieślnicy). Narzędzia testowane i opracowane będą w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa czy konieczności zatrudnienia dodatkowego personelu i specjalistów w firmach objętych testem.



PF3: Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju firmy

🌀 Kontekst innowacyjnego produktu:

Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną zintegrowany z Drzewem Kompetencji oraz Strategią Zmiany w formie portalu edukacyjnego kojarzącego kompetencje i braki kompetencyjne z Drzewa Kompetencji w modelu Intermentoringu oraz szybkich, zdalnych szkoleń na rzecz zmiany. Program jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań PRZYŚPIESZENIA zmiany modernizacyjnej w oparciu o zbilansowane kompetencje i przyjęte kierunki zmiany. Narzędzia edukacyjne kierowane będą do wszystkich pracowników firmy (szkolenia wzajemne, szkolenia wewnętrzne) oraz specjalistów ds. szkoleń z instytucji wsparcia biznesu. Program będzie stwarzał możliwości budżetowania i harmonogramowania szkoleń pod kątem dofinansowania strategii ze środków UE.

🌀 Budowa narzędzi:

- 🌀 **KONTENT** zdalny: **e-STRATEGIA ZMIANY - SZKOLENIA**. Opracowanie programu komputerowego wspierającego analizę SWOT "Strategia zmiany" w formie WERSJI INTERNETOWEJ MANAGERA SZKOLEŃ z wykorzystaniem INTERMENTORINGU W SIECI na podstawie wyników baterii testów opracowanych w ramach narzędzia „e-Strategia Zmiany”. Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-EDUKACJI i e-BIZNESU jako WARTOŚĆ DODANA NARZĘDZIA.
- 🌀 **Intermentoring, e-Intermentoring. Szkolenia wewnętrzne, e-Szkolenia wewnętrzne**. Opracowanie Portalu e-Intermentoringu WERSJA INTERNETOWA specjalnego KOMUNIKATORA do MANAGERA SZKOLEŃ INTERMENTORINGU W SIECI wspierający proces realizacji szkoleń WZAJEMNYCH. Narzędzie umożliwi użytkownikom komunikację i współpracę z OPIEKUNAMI ZDALNYMI szkoleń oraz innych uczestników procesu INTERMENTORINGU, w tym przypadku z INNYMI PRACOWNIKAMI W FIRMIE biorącymi udział w szkoleniu wewnętrznym.
- 🌀 **Ekspertyza zastosowania metody Colina Rosa** w e-Intermentoringu. Metoda Colina Rosa wypracowana przez Accelerated Learning Systems (partner ponadnarodowy) polega na PRZYŚPIESZENIU procesu edukacyjnego poprzez ODDANIE KONTROLI NAD PROCESEM osobie „uczącej się” (obniżenie kosztów, zwiększenie dostępności, dostosowanie do indywidualnej dyspozycyjności i specyficznych potrzeb – metoda KAFETERYJNA) - zastosowanie metody otwartej edukacji (OPEN EDUCATION – partner projektu) zarówno w „uczeniu się” organizacji jak i pracownika. Wymaga to MODYFIKACJI METODOLOGII (nowe narzędzia zdalne, podręczniki) z udziałem jej autora Colina Rosa współtwórcy sieci ośrodków zajmujących się edukacją rodziców. Jest również członkiem zarządu Stowarzyszenia Naukowego pod patronatem rządu brytyjskiego "Kampania na rzecz uczenia się" (Campaign for Learning). Autor książki: "Ucz się szybciej na miarę XXI wieku", której sprzedano ponad 400.000 egzemplarzy w Wielkiej Brytanii i USA. Twórca programu "MASTER IT FASTER", którego sprzedano ponad 250.000 egzemplarzy, a który dotyczy umiejętności uczenia się dorosłych, podnoszenia ich ogólnych kompetencji, dostosowania się do nowych warunków pracy. Udział ALS w projekcie umożliwi stworzenie metodyki efektywnej i przyjaznej dla osób będących w szczególnej sytuacji edukacyjnej, wymagającej treningu STEROWNOŚCI a więc przejścia odpowiedzialności za proces uczenia się. Ekspertyza w zakresie wdrożeń adaptacji metody opracowanej z myślą o młodzieży do osób dorosłych oraz FIRMY jako organizacji - adaptacji metody nauczania języków obcych do szkoleń zawodowych, łączenia metod pracy bezpośredniej, grupowej i zdalnej w ramach platform edukacyjnych przewidzianych w projekcie oraz blended learningu i zgodności z założeniami e-Edukacji opracowanej w ramach strategii e-Podlaskie - łączenie MCR z procedurami Intermentoringu oraz produktami projektu "STRATEGII zmiany - szkolenia" oraz "e-Szkolenia wewnętrzne"

🌀 Warunki testowania:

Narzędzie będzie użyte przez pracodawców i pracowników modernizowanych firm z udziałem opiekunów kontentów z ramienia firmy lub instytucji wspierającej (zespół projektu) koordynujących proces szybkiego uczenia się wewnątrz firmy. Testowane będą rozwiązania organizacji szkoleń, potwierdzania nowych kwalifikacji, kojarzenia par intermentoringu (pary pracowników wewnątrz firmy) lub pary ze specjalistami spoza firmy (cechy rzemiosł).

🌀 Warunki użytkowania:

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracodawców (właścicieli firm, w szczególności MŚP i rzemiosła) zatrudniających co najmniej 5 pracowników (lub współpracujących z 5 osobami w ramach umów cywilnoprawnych). Narzędzia opracowane będą w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa czy konieczności zatrudnienia dodatkowego personelu i specjalistów w firmach objętych testem.



PF4: Model EKWIWALENTÓW pracownika

🌀 Kontekst innowacyjnego produktu:

Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań BILANSOWANIA EKWIWALENTÓW pracownika na rzecz nowych zadań, stanowisk pracy w firmie lub reorientacji poza firmą. Narzędzia diagnozy i oceny ekwiwalentów (kwalifikacji alternatywnych i nieformalnych, niezwiązanych ściśle z obecnym stanowiskiem pracy) kierowane będą do specjalistów z publicznych instytucji rynku pracy jak też z instytucji szkoleniowych i doradczych. W instytucjach tych brak jest narzędzi diagnostycznych dedykowanych do osób pracujących zagrożonych bezrobociem a stosowanie narzędzi opracowanych z myślą o osobach bezrobotnych zmniejsza efektywność wsparcia. W praktyce stosuje się wobec tej grupy typowe narzędzie planowania kariery, rozwoju zawodowego, które w niewystarczającym stopniu uwzględniają sytuację życiową, zawodową i rodzinną osób pracujących w okresie wypowiedzenia lub w sytuacji kryzysowej, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do usług rynku pracy oraz zatrudnienia.

🌀 Budowa narzędzi:

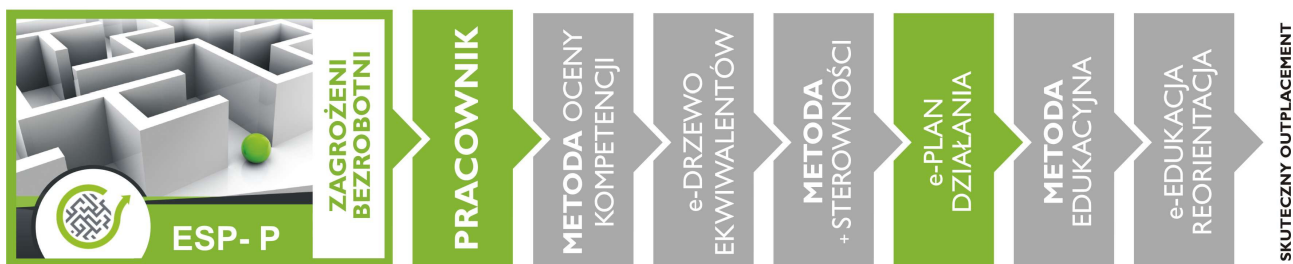
- 🌀 **PROGRAM KOMPUTEROWY: Kwestionariusz Ekwiwalentów.** Opracowany zostanie program do bilansu kompetencji zgodny (zintegrowany z „Drzewem Kompetencji” z modelu Outplacementu dla FIRM. Opracowana zostanie bateria testów diagnostycznych uwzględniających specyfikę GD: osób pracujących i zagrożonych bezrobociem (normy, obszary problemowe). W ramach narzędzia, baterii testów wykonawca opracuje kwestionariusze i testy dotyczące takich obszarów jak: KOMPETENCJE, WARTOŚCI, ZAINTERESOWANIA, ZDROWIE, HOBBY rozumianych jako EKWIWALENTY bilansowane w trakcie zmiany czy reorientacji zawodowej. Dodatkowo w postępowaniu na wyłonienie wykonawcy testów, oferenci będą mogli zaofiarować dodatkowe narzędzia diagnostyczne czy obszary wsparcia.. Opracowanie narzędzia w formie PROGRAMU KOMPUTEROWEGO, aplikacji komputerowej ułatwi SAMODZIELNE zastosowanie narzędzia przez GD, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji zagrożenia lub wypowiedzenia pracy, gdy osoba zagrożona (zwolniona) pracuje i nie chce ujawniać przed pracodawcą swoich działań związanych z poszukiwaniem nowych możliwości pracy a DORADCA zewnętrzny jest trudno dostępny (koszty, czas, brak motywacji, wycofanie, ukrywanie problemu). Program umożliwi uwzględnienie kompetencji EKWIWALENTÓW pracownika w Drzewie Kompetencji FIRMY w ramach outplacementu wewnętrznego nie zamykając możliwości i perspektyw outplacementu zewnętrznego (wybór pozostaje w gestii pracownika).
- 🌀 **KONTENT ZDALNY: e-Kwestionariusz Ekwiwalentów.** Opracowanie wersji zdalnej programu "e-Kwestionariusz Ekwiwalentów". W ramach zlecenia opracowana zostanie WERSJA INTERNETOWA baterii testów opracowanych w ramach narzędzia „Kwestionariusz Ekwiwalentów” zawierającego moduły: KOMPETENCJE, WARTOŚCI, ZAINTERESOWANIA, ZDROWIE, HOBBY rozumianych jako EKWIWALENTY bilansowane w trakcie zmiany czy reorientacji zawodowej. Opracowanie narzędzia w formie APLIKACJI INTERNETOWEJ komputerowej ułatwi SAMODZIELNE zastosowanie narzędzia przez GD, co zwiększa szanse jego zastosowań – w sytuacji kryzysu DORADCA zewnętrzny jest trudno dostępny (koszty, czas, brak motywacji, wycofanie). Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-EDUKACJI w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi WARTOŚĆ DODANĄ NARZĘDZIA.

🌀 Warunki testowania:

Narzędzie będzie użyte przez pracowników modernizowanych firm z udziałem DORADCY ZAWODOWEGO, także opiekuna zdalnego. Testowane będą rozwiązania zdalnych usług doradczych, harmonogramu prac dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej, łączenia doradztwa zdalnego z indywidualnym i grupowym. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwi samoobsługowe zastosowanie narzędzia, gdzie klient będzie decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z doradcą. Testowane więc będą zasady organizacji doradztwa na życzenia.

🌀 Warunki uytkowania:

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracowników modernizowanych form, osób pracujących zagrożonych bezrobociem, osób w okresie wypowiedzenia lub do trzech miesięcy po utracie pracy. Narzędzia opracowane będą w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa przez doradców z instytucji rynku pracy czy NGO.



PF5: Model STEROWNOŚCI pracownika

🌀 Kontekst innowacyjnego produktu:

Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną zintegrowany z Kwestionariuszem Ekwiwalentów jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań wzmacniania STEROWNOŚCI pracownika w procesie outplacementu i PLANOWANIA DZIAŁAŃ (strategia na poziomie pracownik) w oparciu o zbilansowane ekwiwalenty. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania, co istotnie zwiększa szanse planowanie alternatywnych form aktywności zawodowej osób pracujących. Program będzie stwarzał możliwości poszukiwania informacji o szkoleniach, ofertach pracy dostępnych w ramach portali regionalnych oraz baz danych typu „Inwestycje w Kadry” w ramach nowego okresu programowania oraz projektów UE realizowanych do osób poszukujących pracy.

🌀 Budowa narzędzi:

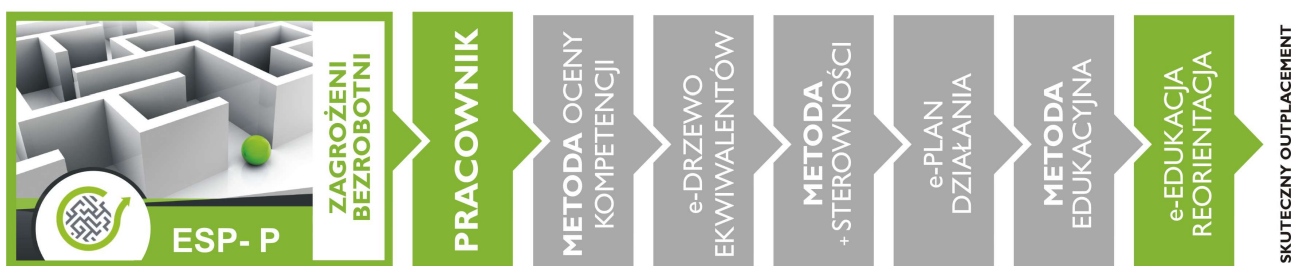
- 🌀 **PROGRAM KOMPUTEROWY: Trening sterowności.** Opracowana zostanie bateria kwestionariuszy i ćwiczeń uwzględniających specyfikę GD: osób pracujących i zagrożonych bezrobociem (normy, obszary problemowe) w ramach uniwersalnego schematu Indywidualnego Planu Działań (IPD). W ramach narzędzia, baterii testów i ćwiczeń wykonawca opracuje narzędzia dotyczące takich obszarów jak: POCZUCIE KONTROLI, ATRYBUCJE, SPRAWCZOŚĆ, SUKCES, SAMOOCENA, MOTYWATORY rozumianych jako czynniki STEROWNOŚCI niezbędne do reorientacji zawodowej. Dodatkowo w postępowaniu na wyłonienie wykonawcy testów, oferenci będą mogli zaoferować dodatkowe narzędzia diagnostyczne czy obszary wsparcia. Opracowanie narzędzia w formie PROGRAMU KOMPUTEROWEGO, aplikacji komputerowej ułatwi SAMODZIELNE zastosowanie narzędzia przez GD, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji kryzysowej, gdy DORADCA zewnętrzny jest trudno dostępny. Program będzie współpracował z drugą aplikacją EKWIWALENTY i umożliwi uwzględnienia kompetencji EKWIWALENTÓW pracownika w TRENINGU
- 🌀 **KONTENT ZDALNY: e- Trening sterowności.** Opracowanie wersji zdalnej programu "e-Trening Sterowności" w ramach WERSJI INTERNETOWEJ baterii testów opracowanych w ramach narzędzia „Trening Sterowności” zawierającego moduły: POCZUCIE KONTROLI, ATRYBUCJE, SPRAWCZOŚĆ, SUKCES, SAMOOCENA, MOTYWATORY rozumianych jako czynniki STEROWNOŚCI niezbędne do reorientacji zawodowej. Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-EDUKACJI w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi WARTOŚĆ DODANĄ NARZĘDZIA
- 🌀 **WARSZTATY WYJAZDOWE: "Trening Sterowności - Grupy wsparcia"** Opracowany i testowany będzie program warsztatów wyjazdowych "Trening Sterowności - Grupy wsparcia" - (4 zjazdy 2 dniowe x 2 grupy 10 os). Realizacja warsztatów w formie grupowej (tradycyjnej, bezpośredniej) jest koniecznym uzupełnieniem zajęć (treningu) prowadzonych metodą zdalną zgodnie z Metodologią Colina Rosa. Zajęcia będą miały dodatkowo charakter INTEGRACYJNY realizujący zadania GRUP WSPARCIA dla osób w kryzysie. Zajęcia realizowane będą w formie wyjazdowej, w miejscu adekwatnym do relaksu, z dala od stresogennego środowiska dotkniętego kryzysem, restrukturyzacją, co będzie miało charakter TERAPEUTYCZNY dla uczestników outplacementu nabierających sił przed etapem PRZYŚPIESZENIA

🌀 Warunki testowania:

Narzędzie będzie użyte przez pracowników modernizowanych firm z udziałem PSYCHOLOGA, TRENERA OSOBISTEGO, także w formule opiekuna zdalnego. Testowane będą rozwiązania zdalnych usług doradczych oraz WIRTUALNYCH TRENINGÓW sterowności i kompetencji społecznych (symulacje, skype, tutoriale, filmy instruktażowe) oraz harmonogramu prac dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej, łączenia doradztwa zdalnego z indywidualnym i grupowym. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwi samoobsługę, gdzie klient będzie decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z psychologiem lub trenerem osobistym

🌀 Warunki użytkowania:

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracowników modernizowanych form, osób pracujących zagrożonych bezrobociem, osób w okresie wypowiedzenia lub do trzech miesięcy po utracie pracy. Narzędzia opracowane będą w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa przez psychologów, trenerów, mistrzów zawodu z instytucji rynku pracy, NGO oraz cechów rzemiosł.



PF6: Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju pracownika

🌀 Kontekst innowacyjnego produktu:

Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną zintegrowany z Drzewem Ekwiwalentów oraz Treningiem Sterowności w formie portalu edukacyjnego kojarzącego kompetencje formalne oraz alternatywne i nieformalne (ekwiwalenty zmiany) z Drzewa Ekwiwalentów w modelu SZYBKICH szkoleń usamodzielniających. Program jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań PRZYŚPIESZENIA reorientacji w oparciu o zbilansowane ekwiwalenty i przyjęte kierunki działań w IPD. Program będzie stwarzał możliwości integrowania własnego planu szkoleniowego ze szkoleniami dostępnymi w ramach portali regionalnych oraz baz danych typu „Inwestycje w Kadry”.

🌀 Budowa narzędzi:

- 🌀 **PORTAL EDUKACYJNY: e-Szkolenia Zewnętrzne.** Opracowany zostanie Portal zdalnej nauki na potrzeby przyjętego planu działania e-Reorientacja. W teście opracowana zostanie WERSJA INTERNETOWA specjalnego KOMUNIKATORA do MANAGERA SZKOLEŃ W SIECI wspierającego proces realizacji szkoleń opracowanych na podstawie „e-Szkoleń zewnętrznych”. Narzędzie umożliwi użytkownikom komunikację i współpracę z OPIEKUNAMI ZDALNYMI szkoleń oraz PSYCHOLOGAMI wspierającymi trening STEROWNOŚCI w ramach „e-Trening Sterowności”. Opracowanie narzędzia w formie APLIKACJI INTERNETOWEJ komputerowej ułatwi SAMODZIELNE zastosowanie narzędzia przez GD, co zwiększa szanse jego zastosowań, gdy osoba pracująca nie chce lub nie może korzystać z tradycyjnych szkoleń i doradztwa edukacyjnego. Zakup 5 kontentów do 5 zawodów (księgowość, telepraca, języki obce, obsługa sekretariatu lub inne zdiagnozowane w trakcie realizacji testu). W ramach testu opracowane zostaną treści programowe, ćwiczenia, materiały szkoleniowe zgodnie z metodologią Colina Rosa. Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-EDUKACJI w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi WARTOŚĆ DODANĄ NARZĘDZIA
- 🌀 **SZKOLENIA WYJAZDOWE: "Reorientacja - Grupy".** Realizacja szkoleń wyjazdowych (4 zjazdy 2 dniowe x 2 grupy 10 os) w formie grupowej (tradycyjnej, bezpośredniej) jest koniecznym uzupełnieniem szkoleń zawodowych prowadzonych zgodnie z Metodologią Colina Rosa. Zajęcia będą miały dodatkowo charakter INTEGRACYJNY realizujący zadania GRUP WSPARCIA dla osób w kryzysie i uzasadniać będzie koszty związane z dojazdem na zajęcia psychologiczne. Zajęcia realizowane będą w formie wyjazdowej, w miejscu adekwatnym do relaksu, z dala od stresogennego środowiska dotkniętego kryzysem, restrukturyzującą, co będzie miało charakter TERAPEUTYCZNY
- 🌀 **Ekspertyza dotycząca zastosowania metody Colina Rosa** w e-Reorientacji. Metoda Colina Rosa wypracowana przez Accelerated Learning Systems (partner ponadnarodowy) polega na PRZYŚPIESZENIU procesu edukacyjnego poprzez ODDANIE KONTROLI NAD PROCESEM osobie „uczącej się”. Wymaga to MODYFIKACJI METODOLOGII (nowe narzędzia zdalne, podręczniki) z udziałem jej autora Colina Rosa członka Stowarzyszenia "Kampania na rzecz uczenia się" (Campaign for Learning), autora "Ucz się szybciej na miarę XXI wieku", programu "MASTER IT FASTER", który dotyczy umiejętności uczenia się dorosłych, podnoszenia ich ogólnych kompetencji, dostosowania się do nowych warunków pracy. Udział ALS w projekcie umożliwi stworzenie metodyki efektywnej i przyjaznej dla osób będących w szczególnej sytuacji edukacyjnej, wymagającej treningu STEROWNOŚCI a więc przejęcia odpowiedzialności za proces uczenia się i łączenia metod pracy bezpośredniej, grupowej i zdalnej w ramach platform edukacyjnych przewidzianych w projekcie oraz blended learningu.

🌀 Warunki testowania:

Narzędzie będzie użyte przez pracowników modernizowanych firm z udziałem DORADCY EDUKACYJNEGO, TRENERA OSOBISTEGO, także w formule opiekuna zdalnego. Testowane będą rozwiązania zdalnych usług edukacyjnych oraz harmonogramu (zdalnego, grupowego) dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej lub intensywnie poszukującej pracy, jako alternatywa do szkoleń tradycyjnych uniemożliwiających działania na rynku pracy.

🌀 Warunki użytkowania:

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracowników modernizowanych form, osób pracujących zagrożonych bezrobociem, osób w okresie wypowiedzenia lub do trzech miesięcy po utracie pracy. Narzędzia opracowane będą w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie bez konieczności zmiany przepisów prawa przez trenerów, w szczególności mistrzów zawodu z cechów rzemiosł współtworzących kontenty platformy.

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego

- 🌀 **Temat innowacyjny:** Działania mające na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.
- 🌀 **Nazwa projektodawcy:** Narodowe Forum Doradztwa Kariery
- 🌀 **Tytuł projektu:** PIWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu
- 🌀 **Numer umowy:** UDA-POKL.08.01.01-20-264/11-00

Podpisy przedstawicieli Partnerstwa Krajowego

- 🌀 Narodowe Forum Doradztwa Kariery

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię

- 🌀 Open Education Group Sp. z o.o.

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię

- 🌀 Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię

W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie (nie dotyczy partnerstwa ponadnarodowego) podpisy pod strategią składają przedstawiciele wszystkich instytucji partnerskich.