



STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

PI Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw

Priorytet VIII, Działanie 8.1, Konkurs 1/8.1.2/IN/11

Autorzy Strategii:

Małgorzata Kośmicka

Sławomir Kośmicki

Ewa Gordziej – Niewczyk

Anna Nowak

Cel projektu: Wypracowanie w okresie od 1.01.12. do 31.12.14. do modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych poprzez zarządzanie dialogiem społecznym

Dane o Projekcie:

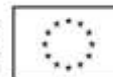
Beneficjent: Navigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki

Partner: Instytut HR Ewa Gordziej - Niewczyk

Numer Umowy: POKL.08.01.02-32-014/11 PI

Okres realizacji Projektu: 01.01.2012 – 31.12.2014

Poznań, 22 sierpień 2012r.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1.	UZASADNIENIE	3
1.1.	Opis problemów grupy osób objętej wsparciem	3
1.2.	Przyczyny występowania opisanych problemów i ich skala (wybrane zagadnienia)	4
1.3.	Konsekwencje	6
2.	CEL WPROWADZENIA INNOWACJI	7
2.1.	Cel ogólny	7
2.2.	Stan docelowy po opracowaniu i upowszechnieniu modelu	7
2.3.	Osiągnięcie celu zostanie zweryfikowane za pomocą wskaźników:	7
3.	OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO	8
3.1.	Na czym polega innowacja	8
3.2.	Komu służy innowacja, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości	9
3.3.	Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?	9
3.4.	Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji?	9
3.5.	Elementy objęte przez innowację, w tym produkt finalny	10
4.	PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO	11
4.1.	Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu	11
4.2.	Przebieg testowania	12
4.3.	Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy	12
4.4.	Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania	12
5.	SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA	13
5.1.	Ocena wyników testowania	13
5.2.	Ewaluacja zewnętrzna	14
6.	STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA	14
6.1.	Cel działań upowszechniających	14
6.2.	Grupy, do których będą kierowane działania upowszechniające	15
6.3.	Plan działań i ich charakterystyka	15
7.	STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI	16
7.1.	Cel działań włączających	16
7.2.	Grupy, do których będą kierowane działania upowszechniające	16
7.3.	Plan działań i ich charakterystyka	17
8.	KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU	18
9.	ANALIZA RYZYKA	18
9.1.	Analiza ryzyka na etapie testowania (w kolejności od najbardziej istotnego)	18
9.2.	Analiza ryzyka na etapie upowszechniania i włączania (w kolejności od najbardziej istotnego)	20
10.	LISTA ZAŁĄCZNIKÓW DO STRATEGII	21



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. UZASADNIENIE

W I etapie realizacji projektu (01.01.2012 – 31.05.2012) wykonane zostały następujące działania analityczne i diagnostyczne: 1) Desk research (badania gabinetowe) analiza materiału teoretycznego na temat aktywności partnerów społeczno – gospodarczych w dialogu społecznym w zachodniopomorskim, w Polsce i Europie. Analiza dobrych praktyk polskich i europejskich. Przegląd dostępnych publikacji polskich i zagranicznych (tytuły znajdują się w przypisach w opracowaniu Mapa problemów). 2) Analiza jakościowa – 6 spotkań ekspertów (4 konsultantów merytorycznych - KM) i interesariuszy (Zespół Roboczy - ZR), badanie fokusowe 3) Analiza ilościowa - badania ankietowe (na próbie 341 osób, metodologia badania opisana w „Raporcie z badań dialogu społecznego wśród pracodawców i pracowników”, M.Kośmicka, 2012, załącznik nr 1) 4) Panele naukowe – 5 spotkań Konsultantów Merytorycznych z ekspertem dr hab. R. Towalskim (SGH).

1.1. Opis problemów grupy osób objętej wsparciem

Grupą docelową projektu są osoby pracujące lub mieszkające na terenie woj. zachodniopomorskiego oraz podmioty posiadające jednostkę organizacyjną w woj. zachodniopomorskim. Odbiorcami są pracownicy przedsiębiorstw, użytkownikami osoby zarządzające w przedsiębiorstwach (decydenci), członkowie związków zawodowych i organizacji pracodawców. W wymiarze docelowym grupa ta liczy 507834 osób (źr.: GUS, 2010). W wymiarze upowszechniania i włączania grupa ta liczy 1000 osób, w tym 900 pracowników przedsiębiorstw, 50 członków związków zawodowych (ZZ) i 50 członków organizacji pracodawców (OP). W wymiarze testowania 26 osób (16 pracowników, 6 członków ZZ i 4 OP w tym 13 Kobiet i 13 Mężczyzn). Z uwagi na brak wystarczających danych na temat wpływu płci na członkostwo w ZZ i OP na etapie składania wniosku przyjęto parytet płci 50/50. Jednocześnie w pierwszej fazie trwania projektu przeprowadzono badanie na temat wpływu płci na członkostwo w ZZ i OP (szczegółowe dane w raporcie „Raport z badania w zakresie wpływu płci na członkostwo w organizacjach OP i ZZ” A Nowak, 2012). Głównym problemem grupy, której testowany model ma przynieść wsparcie jest brak skutecznych narzędzi wspierających i promujących współpracę partnerów społecznych i gospodarczych tzn. organizacji pracodawców (dalej OP) i związków zawodowych (dalej ZZ) z przedsiębiorstwami. Ich aktywność w procesie dialogu społecznego jest niewystarczająca, co bezpośrednio wpływa na jakość dialogu i przekłada się na możliwości adaptacyjne przedsiębiorstw w woj. zachodniopomorskim. Tymczasem realizacja Strategii Lizbońskiej oraz Rozporządzenie Rady ustanawiające ogólne zasady dla Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego (WE) nr 1083/2006 w art. 11 „Partnerstwo” nakłada na władze krajowe i regionu obowiązek tworzenia dialogu społecznego poprzez zaangażowanie wszystkich właściwych organizacji celem zwiększania adaptacyjności przedsiębiorstw oraz inwestycji w kapitał ludzki. Pomysł na realizację innowacyjnego projektu zrodził się podczas realizacji przez Lidera i Partnera projektów dedykowanych przedsiębiorstwom. Bezpośredni kontakt z pracownikami uzmysłowił nam problem braku skutecznych narzędzi wspierających i promujących współpracę partnerów społecznych i gospodarczych, co przekłada się na niską jakość dialogu i możliwości adaptacyjne przedsiębiorstw w woj. zachodniopomorskim. Wykorzystując dotychczasowe kontakty z grupą odbiorców na etapie przygotowywania wniosku Instytut HR zrealizował anonimowe badanie ankietowe wśród pracowników przedsiębiorstw w zachodniopomorskim (firmy duże, średnie i małe). Uzyskano zwrot 86 ankiet. Aż 84% badanych K i 71% M bardzo nisko ocenia zaangażowanie partnerów społecznych i gospodarczych w proces wspierania potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw. 69% badanych K i 62% M deklaruje, że nie realizują oni aktywnie żadnych funkcji, które wpływałyby na rozwój ich przedsiębiorstw. Także badania CEPOS (2009) na temat roli związków zawodowych wskazują, że 43% badanych (bez podziału na płeć) nie ma do nich zaufania. Swoje spostrzeżenia skonfrontowaliśmy z konsultantami i kadrą naukową reprezentującą firmę Nawigator. Wspólne wnioski na temat ograniczeń w istniejącym systemie stały się podstawą do stworzenia założeń innowacyjnego modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w procesie budowania możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – Mapa Dialogu. Efektem pogłębionej analizy problemu jest „Mapa problemów” M.Kośmicka, S.Kośmicki, E. Gordziej – Niewczyk, A. Nowak, 2012 (załącznik nr 2), która powstała



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

w trakcie spotkań zespołu ekspertów i interesariuszy - ZR oraz konsultacji naukowych z dr hab. R. Towalskim. Składają się na nią: *Mapa problemów w dialogu społecznym - poziom lokalny* (1. Deficyt wiedzy- luki kompetencyjne, 2. Problemy w komunikacji na poziomie przedsiębiorstwa, 3. Konflikty – na poziomie zakładu- pracodawca vs związki zawodowe, 4. Brak partnerstwa – niesymetryczna relacja, 5. Negatywne postawy i stereotypy – na poziomie zakładu – pracodawca vs związki zawodowe) oraz *Mapa problemów w dialogu społecznym - poziom regionalny* (1. Brak zdefiniowania kompetencji członków ZZ i OP, 2. Brak współpracy/niewystarczająca integracja, 3. Brak standardów komunikacji i prowadzenia spotkań – poziom regionalny, 4. Trudności w przełożeniu ustaleń na działania – poziom regionalny, 5. Niewystarczająca aktywność struktur i osób. Szczegółowa analiza znajduje się w dokumencie „*Mapa problemów*”, załącznik nr 2. Analiza materiału wypracowanego przez ekspertów i interesariuszy w ramach pracy ZR oraz badań ankietowych i fokusowych pozwala stwierdzić, że już samo rozumienie pojęcia dialog społeczny stanowi problem interpretacyjny. Tylko 54% pracodawców deklaruje, że wie, czym jest dialog społeczny na poziomie regionalnym, w tym 74% z firm dużych, 52% średnich i tylko 33% małych. Także definicja dialogu społecznego była dla respondentów badania ankietowego i interesariuszy dyskusyjna. Reprezentanci organizacji pracodawców i związków zawodowych rozumieją definicję dialogu społecznego zbieżnie z definicją opracowaną przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej jako „pojęcie obejmujące całość wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich stosunki (dwustronne lub trójstronne) z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe. Jest procesem stałej interakcji pomiędzy uczestnikami dialogu w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach kontroli nad zmiennymi czynnikami społeczno-ekonomicznymi w skali makro i mikro.” (*Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, za Dialog społeczny w Polsce, Juliusz Gardawski 2009*). Natomiast pracownicy przedsiębiorstw nie należący do struktur ZZ lub OP rozumieją dialog społeczny w sposób węższy, jako działania mające na celu poprawę komunikacji i relacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi/pracodawcami. Możemy zatem postawić hipotezę, że istnieje różnica pomiędzy formalnym a funkcjonalnym rozumieniem pojęcia dialogu społecznego przez różnych jego uczestników i odbiorców. Na potrzeby dalszych działań konsultanci przyjęli przytoczoną definicję dialogu opracowaną przez Ministerstwo z jednoczesnym uwzględnieniem funkcjonalnych aspektów wskazanych przez pracowników, którzy reprezentują w projekcie przedsiębiorstwa.

1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów i ich skala (wybrane zagadnienia)

1.2.1 Deficyt wiedzy-luki kompetencyjne

Respondenci badań ankietowych i interesariusze uczestniczący w spotkaniach roboczych oraz badaniach fokusowych wskazywali na deficyt wiedzy i luki kompetencyjne, jako na jeden z problemów utrudniających prowadzenie sprawnego dialogu na poziomie przedsiębiorstwa. Luki kompetencyjne identyfikowano zarówno po stronie pracowników, przedstawicieli związków zawodowych, jak i po stronie przedstawicieli pracodawców. W opinii pracowników skuteczność działania związków zawodowych na poziomie przedsiębiorstwa nie jest wystarczająca. Brak skuteczności przypisywano brakowi kompetencji. Najczęściej podzielana jest opinia, że efekty ich działań są słabe (44% wskazań). 33% pracowników zakładów, w których są organizacje związkowe, nie dostrzega żadnych efektów ich działalności. Przekonanie, że związki na ogół skutecznie bronią interesów pracowniczych, wyraża 40% badanych (*Raport z badań, CBOS, Związki zawodowe i naruszenia praw pracowniczych, Warszawa, sierpień 2010*). W prowadzonych przez Wnioskodawcę na terenie woj. zachodniopomorskiego badaniach ankietowych tylko 21% pracowników pozytywnie ocenia działania ZZ. Aż 60% negatywnie ocenia jakość pracy związków (*Raport z badań dialogu społecznego wśród pracodawców i pracowników, M. Kośmicka, 2012 – załącznik nr 1*). Ponadto w trakcie spotkań ZR i badania fokusowego interesariusze wskazali na brak działań podnoszących kompetencje pracowników w zakresie dialogu społecznego.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1.2.2 Konflikty – na poziomie zakładu- pracodawca vs związki zawodowe

Problemem nie jest samo zjawisko konfliktu, które może mieć funkcje rozwojowe i jest normalnym zjawiskiem w organizacjach. Problem stanowi charakter konfliktu (np. tendencja jednej ze stron do jego nieujawniania lub niedostrzegania), albo wywoływanie konfliktu w sytuacji, gdzie obie strony mają zbieżny interes.

W publikacji Definicja i narzędzia dialogu społecznego, Związek Pracodawców Polska Miedź <http://www.pracodawcy.pl>. powołując się na zagranicznych ekspertów w następujący sposób spuentowano dialog społeczny „w Polsce zaskakującą cechą charakteryzującą zarówno wypowiedzi pracodawców jak i związkowców (...) jest skłonność do prowadzenia rozmów z pozycji siły, a nie do przedstawiania stanowisk wynikających z potrzeby prowadzenia działalności gospodarczej. Co więcej, obie strony dialogu wolą zwracać się do rządu, niż do siebie nawzajem.” W przygotowanych przez konsultantów merytorycznych badaniach ankietowych poproszono o ustosunkowanie się do twierdzenia, czy relacje pomiędzy pracownikami a pracodawcą i kadrą zarządzającą są dobre. Aż 45% ankietowanych pracowników nie miało zdania w tej kwestii. 17% uznało twierdzenie za nietrafne, a tylko około 30% pracowników zgodziło się z twierdzeniem. Tymczasem ponad 65% pracodawców wysoko ocenia jakość relacji (Raport M. Kośmicka, 2012).

1.2.3 Negatywne postawy i stereotypy – na poziomie zakładu – pracodawca/ związki zawodowe

„Pracodawcy – zwłaszcza ci nastawieni antyzwiązkowo i prowadzący agresywną politykę wobec struktur związkowych – starają się na różne sposoby zdobyć informacje na temat tego, kto konkretnie należy do związku w ich zakładzie”, pisze Jakub Grzegorzczak, członek Komisji Zakładowej OZZ Inicjatywa Pracownicza, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. Również postawa związkowców nie jest na tyle efektywna, by móc mówić o satysfakcjonującym dialogu. Zaszłości, uprzedzenia, odnoszenie się do własnych doświadczeń dominują w postawie związkowców (Raport Postawy na komunikację, OPZZ 2011). Wielu pracodawców traktuje związki zawodowe stereotypowo. Szczególnie obserwować można to w sytuacji, gdzie nie było wcześniej związków w organizacji, a pojawia się plan ich zawiązania. Stereotypy mogą prowadzić do narastania uprzedzeń wobec danej grupy, w tym przypadku inicjatorów założenia związków zawodowych. Uprzedzenia pojawiają się już na etapie powstawania związku, co rodzi duże prawdopodobieństwo konfliktu. W konsekwencji mamy do czynienia z negatywną postawą. Stereotypowo związkowiec postrzegany jest jako krzykacz i niezrealizowany społecznik (lider związku), albo nieporadny „robotnik”. 14% badanych pracowników wskazuje na przypadki dyskryminacji, w których członkowie związków zawodowych odczuwali negatywne skutki przynależności (M. Kośmicka, 2012, załącznik nr 1). Z drugiej strony pracodawcy stereotypowo postrzegani są jako bezwzględni wyzyskiwacze hamujący i ograniczający rozwój tych pierwszych. 30% pracodawców deklaruje, że związek zawodowy nie jest partnerem do rozmów (Ibidem). Stereotypy utrwalone zostały przez tradycję i historię powstania ruchu związkowego w Polsce i trudno podlegają zmianom (dr hab. R. Towalski, panel naukowy, 2012).

1.2.4. Brak zdefiniowania kompetencji członków Związków Zawodowych i Organizacji Pracodawców

Podczas pracy zespołu roboczego oraz badania fokusowego, jako jeden z problemów zdefiniowano brak wiedzy i świadomości na temat znaczenia kompetencji dla efektywnego pełnienia roli przedstawicieli ZZ i OP. Uczestnicy potrafili wskazać cechy, jakim powinien się kierować przedstawiciel związku zawodowego oraz organizacji pracodawców, nie był to jednak wizerunek spójny. Zarówno grupa robocza, jak i osoby biorące udział w badaniu fokusowym jednomyślnie stwierdzili, że nie dysponują żadnym narzędziem, które byłoby pomocne w definiowaniu postulowanego profilu przedstawiciela ZZ oraz OP. Skoro zatem nie wiadomo, jaki powinien on być, trudno oczekiwać ze strony członków ZZ i OP działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji (brak standardów). Potwierdzają to dane, w których ankietowani oceniali kompetencje przedstawicieli ZZ (51% negatywnych ocen) i OP (44% negatywnych ocen) w zakresie reprezentowania stron dialogu i ich aktywności (M. Kośmicka, 2012, załącznik nr 1).



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1.2.5. Brak współpracy / niewystarczająca integracja struktur regionalnych

Pozornie strony reprezentujące siły w dialogu społecznym tj. strona pracownicza oraz pracodawców mają przeciwstawne interesy i ich pogodzenie może być trudne. Należy jednak podkreślić, że istnieją także wspólne cele. Tymczasem, na poziomie regionalnym zaobserwować można słabą integrację środowisk wokół problemów, o których toczy się dyskusja. Spotkania pomiędzy OP, ZZ i przedsiębiorstwami mają charakter tylko formalny (WKDS). Brakuje inicjatyw nieformalnych (dane ze spotkań Zespołu Roboczego oraz z badania fokusowego, 2012). Tymczasem Ustawodawca ograniczył uprawnienia WKDS do wyrażania opinii. Brak poczucia istotności i wpływu na rozwiązania legislacyjne powoduje, że praca w komisji może być traktowana, jako przykry obowiązek. Uczestnicy obrad, powinni być szczególnie starannie dobierani, ze względu na ich zaangażowanie społeczne, wówczas mimo niedoskonałości istniejącego prawa, będą traktować udział w WKDS, jako możliwość pokazania innych dróg działania, wyrażenia swojej odrębności, czy też wreszcie niezgody na określone działania.

1.2.6. Brak standardów komunikacji i prowadzenia spotkań – poziom regionalny

Podczas pracy zespołów roboczych wskazano, że problemem jest brak standardów komunikacji na poziomie regionalnym. Analiza raportów ze spotkań WKDS umieszczonych na stronie internetowej wskazuje, że spotkania są raportowane w formie sprawozdań. Zdaniem uczestników ZR zbyt formalnych a mało funkcjonalnych. Nie ma praktyki definiowania charakteru spotkań. Można byłoby tymczasem wykorzystać stosowane z powodzeniem w sferze biznesu formuły spotkań, których zadaniem jest dookreślenie charakteru i celu spotkania. Wydaje się, że na poziomie regionalnym potrzebne są rekomendacje i dobre praktyki, które usprawniłyby efektywność prowadzonych spotkań a przede wszystkim pozwoliłyby monitorować nie tyle sam przebieg spotkania, ile jego rezultaty – tzn. ustalenia i zobowiązania stron dialogu. Takie narzędzia pozwoliłyby uczynić przekaz na poziomie regionalnym bardziej skutecznym (potwierdziło to 85% uczestników badania fokusowego, 2012).

1.3. Konsekwencje

-lokalne (na poziomie przedsiębiorstwa):

-Motywacyjne - niski poziom motywacji i wysoki poziom frustracji pracowników. Potwierdzają to dane przytoczone w raporcie M. Kośmickiej, zał. 1. Tylko 32% badanych pracowników uważa, że ich firma dba o ich rozwój. Przeciwnego zdania jest 39% respondentów. 33% pracowników zadeklarowało, że ma zaufanie do przełożonych.

-Efektywnościowe - słabsze wyniki pracy, niezadowolenie pracodawców z wyników pracy oraz postawy i zaangażowania pracowników (dane z przeprowadzonych wywiadów)

-regionalne (na poziomie województwa)

-Niska aktywność partnerów społecznych i gospodarczych. W 2010 roku odbyły się tylko 2 spotkania WKDS, w 2011 tylko 4 (dane Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego działalność w 2011 roku MPiPS, 2012). To plasuje województwo zachodniopomorskie na ostatniej pozycji w statystyce aktywności. Tym samym, co wykazano w raporcie nie dotrzymano ustalonego w § 8 ust. 2 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 lutego 2002 r. trybu odbywania posiedzeń plenarnych Komisji, które zgodnie z obowiązującymi przepisami powinny być organizowane nie rzadziej niż raz na 3 miesiące.

-Niska świadomość, czym jest dialog na poziomie regionalnym wśród mieszkańców woj. zachodniopomorskiego. Tylko 54% pracodawców i 33% pracowników deklaruje, że wie, czym jest dialog na poziomie regionalnym. Tylko 12% pracowników potrafiło podać nazwy organizacji pracodawców. Nazwę związków zawodowych potrafi wskazać 39% pracowników (dane z badania dialogu społecznego w zachodniopomorskim, Nawigator Doradztwo Gospodarcze, 2012, zał. 1).



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

2.1. Cel ogólny

Wypracowanie w okresie od 1.01.12. do 31.12.14. modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych (PSiG) poprzez zarządzanie dialogiem społecznym.

2.2. Stan docelowy po opracowaniu i upowszechnieniu modelu

1. Wyposażenie przedsiębiorstw, organizacji pracodawców i związków zawodowych w narzędzia wspierające zarządzanie dialogiem społecznym,
2. Wyposażenie odbiorców – pracowników w narzędzia oraz wiedzę i umiejętności niezbędne do zarządzania dialogiem społecznym,
3. Wyposażenie użytkowników - przedstawicieli organizacji pracodawców i związków zawodowych oraz kadry zarządzającej przedsiębiorstw w narzędzia oraz wiedzę i umiejętności niezbędne do zarządzania dialogiem społecznym,
4. Wzrost wiedzy na temat dialogu społecznego,
5. Upowszechnienie idei zarządzania dialogiem społecznym, jako skutecznej formy wspierającej i promującej współpracę w relacji partnerów społecznych i gospodarczych (organizacji pracodawców, związków zawodowych z przedsiębiorstwami) na rzecz wzmocnienia potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw,
6. Podniesienie świadomości JST (organu zarządzającego) w zakresie problematyki zarządzania dialogiem społecznym na poziomie lokalnym i regionalnym.

2.3 Osiągnięcie celu zostanie zweryfikowane za pomocą wskaźników:

1. Liczba opracowanych do 31.12.2014 modeli zarządzania dialogiem społecznym - 1, Liczba opracowań "Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla związków zawodowych" – 1, dla organizacji pracodawców – 1 dla przedsiębiorstw – 1 do 31.12.2014, liczba przedsiębiorstw, które wdrożą model - min 80 do 31.12.2014,
 2. Liczba pracowników, testujących produkt do 31.12.2014 – 16; liczba pracowników biorących udział w szkoleniu upowszechniającym z zakresu modelu i narzędzi do 31.12.2014 – 280.
 3. Liczba przedstawicieli organizacji pracodawców i związków zawodowych, którzy będą testowali/stosowali produkt do 31.12.2014 - 10, Liczba przedstawicieli organizacji pracodawców i związków zawodowych, którzy wezmą udział w szkoleniu upowszechniającym z zakresu modelu i narzędzi do 31.12.2014 – 10.
 4. Wzrost wiedzy (średni wynik samooceny) na temat dialogu społecznego: pomiar 2 razy – przed rozpoczęciem procesu testowania i po jego zakończeniu) do 31.12.2014. Analiza wywiadów środowiskowych prowadzonych przez specjalistę ds. monitoringu do 31.12.2014.
 5. Liczba odbiorców i użytkowników, oraz przedstawicieli JST którzy otrzymają produkt do stosowania do 31.12.2014 - 1000 osób w tym 900 odbiorców(pracowników) i 100 użytkowników 50 przedstawicieli OP i 50 przedstawicieli ZZ, Internetowa platforma komunikacji internetowej platformy komunikacji do upowszechniania i wdrażania produktu oraz propagowania dialogu społecznego w woj. zachodniopomorskim – 1 do 31.12.2014, liczba opracowanych publikacji – 4 do 31.12.14.
 6. Liczba seminariów – 1 do 31.12.2014 liczba pracowników JST uczestniczących w seminarium - 40, liczba pracowników JST, którzy otrzymają produkt do stosowania – 100 do 31.12.2014
- Źródła danych: Comiesięczne raporty z monitoringu sporządzone przez specjalistę ds. monitoringu. Ww. dane będą analizowane przez zespół projektowy, podlegający kierownikowi projektu. Informacje te będą dostępne w biurze projektu.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

3.1 Na czym polega innowacja

Innowacyjność dotyczy trzech wymiarów.

1. Kluczowa jest innowacyjność formy wsparcia (instrumentu/produktu) - nie istniał do tej pory w zachodniopomorskim, ani w żadnym innym regionie kraju, ujednolicony i systemowy model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych poprzez zarządzanie dialogiem społecznym. Wypracowane rozwiązania pozwolą na wykorzystanie narzędzi pochodzących z praktyki biznesowej w odniesieniu do dialogu na poziomie lokalnym i regionalnym.

Obecnie stosowane działania mają charakter doraźny i nie proponują systemowego podejścia w postaci modelu i funkcjonalnych, zweryfikowanych narzędzi pozwalających na jego wdrożenie. Systemowość rozwiązania opiera się na założeniu, że zarządzanie dialogiem powinno odbywać się w odniesieniu do poziomu dialogu (poziom lokalny, poziom regionalny) oraz przebiegać w określonych etapach. Począwszy od diagnozy, przez odniesienie do standardów, analizę, planowanie zmian, ich wdrażanie oraz monitorowanie. Narzędzia są odpowiedzią na zidentyfikowane w województwie zachodniopomorskim problemy (*Mapa problemów, zał. 2*) i mają na celu usprawnienie jakości dialogu społecznego. Są one dedykowane stronom dialogu. Istotne w kontekście wpływania na postawy stron zaangażowanych w dialog jest wykorzystanie nowatorskich narzędzi interwencji wspierających jego jakość. Rozwiązanie ma charakter innowacji społecznej. Zakłada modyfikację oraz adaptację rozwiązań stosowanych w sferze biznesu, w oparciu o najnowsze badania z zakresu psychologii społecznej i z zarządzania, na obszar dialogu społecznego. Korzystna jest relacja pomiędzy nakładem a spodziewanym efektem. Średniej wielkości firma chcąc zakupić na rynku usługę diagnozy i wdrażania zmian w obszarze dialogu społecznego musiałaby ponieść szacunkowy koszt w granicach od 70.000,00 PLN do 150.000,00 PLN + VAT w zależności od zdiagnozowanych potrzeb i oferty usługodawcy (analiza ofert z obszaru usług konsultingowych, 2012). Korzystając z modelu jedynym ponoszonym kosztem jest czas pracy oddelegowanej do tych zadań osoby. W obecnie stosowanej praktyce zarządzanie dialogiem sprowadza się przede wszystkim do szkoleń z tematyki dialogu i wizyt studyjnych. To zwiększa świadomość problemu, jednak nie pozwala go rozwiązać. W prezentowanym podejściu innowacyjność polega na łatwości samodzielnego użycia modelu. Model nie wymaga stosowania skomplikowanych procedur. Jego użycie nie jest ograniczone zewnętrznymi barierami. Z posiadanych przez projektodawcę informacji (*wywiady, desk research*) wynika, iż w zachodniopomorskim żadna organizacja pracodawców nie stosowała dotychczas takiego, bądź zbliżonego rozwiązania. Potwierdzają to dane (*EQUAL, baza KIW*). Forma jest atrakcyjna i przystępna, nie wymaga dodatkowych nakładów czasu. W przyszłości nie będzie wymagała nakładów finansowych w postaci zakupu usługi i produktów (będzie replikowalna).

2. Model charakteryzuje też innowacyjność w zakresie wymiaru problemu - znany jest problem, ale brakuje efektywnych narzędzi do jego rozwiązania. Jak wskazują przytoczone w punkcie 1.1 wyniki badań, ocena współpracy stron dialogu jest niezadawalająca zarówno w opinii przedstawicieli stron, jak i w zestawieniu porównującym jakość dialogu w Polsce na tle UE. Innowacja ta ma zatem charakter popytowy, z uwagi na wskazywane niezadowolenie z relacji z PSiG a zarazem deklarowaną potrzebę wsparcia. Ponadto brakuje statystyk, które obejmowałyby dane jakościowe i ilościowe w obszarze zarządzania procesem dialogu społecznego. Dotychczasowe publikacje na temat aktywności stron dialogu bazują jedynie na ogólnych danych statystycznych i nie odnoszą się do regionu. Nie realizowano badań, które pozwoliłyby określić specyfikę funkcjonowania partnerów społecznych i gospodarczych w zachodniopomorskim.

3. Innowacyjność w zakresie grupy docelowej - model zakłada wypracowanie rozwiązań przy współpracy z interesariuszami – odbiorcami i użytkownikami. Innowacyjność w tym względzie polega na jednoczesnym zaangażowaniu w tworzenie narzędzi usprawniających dialog przedstawicieli wszystkich stron (pracownicy przedsiębiorstw, członkowie organizacji pracodawców i związków zawodowych). Wartością dodaną jest integracja stron dialogu na rzecz wspólnego celu. Testowany model promuje współpracę, która dotychczas miała przede wszystkim charakter formalny i okazjonalny.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3.2 Komu służy innowacja, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości

Model przyniesie wsparcie 4 rodzajom podmiotów: odbiorcom - pracownikom przedsiębiorstw, użytkownikom - członkom związków zawodowych, organizacji pracodawców, kadry zarządzającej przedsiębiorstw, a także władzom gminy. Aby zapewnić funkcjonalność w kontekście grup odbiorców dokonano rozróżnienia na narzędzia użyteczne do zarządzania dialogiem na poziomie lokalnym i regionalnym. Niektóre z tych narzędzi mogą być wykorzystane na obu poziomach dialogu. Narzędzia opracowane w ramach dialogu lokalnego będą służyły pracownikom przedsiębiorstw (w tym kadry zarządzającej). Pomogą usprawnić dialog oraz relacje pracowników i pracodawców. Model może być pomocny zarówno w firmach, w których istnieje sformalizowana jakość dialogu (związki zawodowe, rady pracownicze), ale też w firmach w których powstają ww. struktury, gdyż dostarcza narzędzi pozwalających na dokonanie diagnozy aktualnej sytuacji, odniesienia się do rekomendacji i dobrych praktyk oraz pomaga wdrożyć zmiany. Narzędzia opracowane w ramach dialogu regionalnego będą mogły być wykorzystane przez organizacje pracodawców i ich członków, związki zawodowe i ich członków, Wojewódzką Komisję Dialogu Społecznego. Model przynosi także wsparcie JST i ich pracownikom dostarczając wiedzy na temat dialogu społecznego, jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w regionie oraz rekomendacji dla władz regionu. W przypadku pozytywnej walidacji produktu, może być powielany w innych województwach. Wielkość grupy docelowej oraz jej problemy zostały opisane w punkcie 1.1.

Zgodnie z zapisami przyjętymi w *Strategii Lizbońskiej oraz Rozporządzeniem Rady ustanawiającej ogólne zasady dla Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego (WE) nr 1083/2006 w art. 11 „Partnerstwo”* nakłada na władze krajowe i regionu obowiązek tworzenia dialogu społecznego poprzez zaangażowanie wszystkich właściwych organizacji celem zwiększenia adaptacyjności przedsiębiorstw oraz inwestycji w kapitał ludzi. Opracowany model pozwoli użytkownikom skuteczniej rozwiązywać problemy grupy docelowej.

3.3 Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?

Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw nie wymaga stosowania skomplikowanych procedur, jednakże aby innowacja działała właściwie powinny być spełnione następujące warunki: a) osoby testujące produkt w przedsiębiorstwie powinny mieć pozycję umożliwiającą im wykorzystanie narzędzi (będzie to weryfikowane na etapie rekrutacji grupy do etapu testowania) b) członkowie związków zawodowych i organizacji pracodawców testujący produkt powinni być zaangażowani w działania na szczeblu regionalnym (również podlega weryfikacji na etapie rekrutacji) c) odbiorcy i użytkownicy testujący innowacyjny model muszą zostać zapoznani z materiałami wypracowanymi w I etapie projektu oraz otrzymać komplet materiałów d) model powinien być udostępniony w wersji elektronicznej wszystkim osobom biorącym udział w testowaniu. W ramach II etapu projektu przewidziano indywidualne konsultacje (konsultantów merytorycznych – KM z koordynatorami- KR, 32 godziny na przedsiębiorstwo), organizację warsztatów roboczych (4 warsztaty x 6h), konsultacje telefoniczne KR z KM (na koszt projektu). Należy podkreślić, iż atutem modelu jest jego elastyczność. Nie ma konieczności stosowania modelu w całości, można w zależności od potrzeb wykorzystać określone jego elementy (wysoka funkcjonalność). Przystępna forma (wydruk modelu, wersja elektroniczna) umożliwia dostęp zarówno osobom preferującym nowoczesne techniki informacyjne jak i podlegającym wykluczeniu cyfrowemu.

3.4 Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji?

Wobec rozwiązań stosowanych dotychczas w zakresie dialogu w zachodniopomorskim opracowany model jest:

1. bardziej efektywny, gdyż obecnie wykorzystywane narzędzia służące wzmocnieniu dialogu są rozproszone i nie mają charakteru systemowego. W ramach modelu stworzono narzędzia, usystematyzowano informacje uwzględniając kontekst szczebla dialogu i regionu (województwa zachodniopomorskiego). Model łączy rozwiązania na szczeblu lokalnym (przedsiębiorstwo) i regionalny. Narzędzia opracowane zostały we współpracy praktyków (trenerów biznesu, psychologów) i teoretyków (kadra naukowa specjalizująca się w dialogu) z odbiorcami i użytkownikami,



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2.korzystniejszy w relacji nakład/efekt, gdyż nie wymaga zwiększenia zatrudnienia, zapewnia korzystną relację pomiędzy nakładem finansowym a spodziewanymi efektami (wylczenie punkt 3.1). Jest produktem niskokosztowym (koszt utraconych korzyści - czas pracy), nie wymaga zakupu żadnych usług czy narzędzi, które byłyby niezbędne do używania modelu. Stosowanie modelu nie wymaga wprowadzania zmiany przepisów,

3.łatwy w stosowaniu, gdyż założenia modelu były weryfikowane i modyfikowane na etapie pogłębionej diagnozy prowadzonej przez 12 osobowy Zespół Roboczy składający się z przedstawicieli grup docelowych – odbiorców i użytkowników, wspieranych przez Konsultantów Merytorycznych (ekspertów z firmy Nawigator Doradztwo Gospodarcze i Instytut HR. Rozwiązania były dyskutowane z konsultantem naukowym dr hab. R. Towalskim. W końcowej fazie dokonano analizy krytycznej, co pozwoliło na opracowanie modelu odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby grupy docelowej.

3.5 Elementy objęte przez innowację, w tym produkt finalny

Produktem finalnym będzie wydrukowany model składający się ze: schematu i instrukcji do modelu, 3 katalogów dobrych praktyk i rekomendacji, opracowania Quality of dialog oraz pozostałych załączników. Konstrukcja modelu rozpoczyna się od szczebla lokalnego i opiera się na prostym algorytmie, który determinuje kolejne działania. Na szczeblu lokalnym punktem wyjścia jest inicjatywa użytkownika a końcowym monitoring efektów. Na szczeblu regionalnym, każda z grup odbiorców otrzymuje dedykowane narzędzia mające poprawić efektywność dialogu. Poniżej opis etapów i narzędzi.

1.DIAGNOZA JAKOŚCI DIALOGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE: Zdefiniowanie przy pomocy narzędzi do oceny jakości dialogu stanu wyjściowego. Narzędzia do wykorzystania: Expose, Wzór ankiety, Instruktaż, interpretacja wyników, Matryca w Excelu, Indywidualny Wywiad Pogłębiony, Lista korzyści,

2.ODNIESIENIE DO STANDARDÓW: Porównanie uzyskanych wyników ze standardami. Zdefiniowanie punktu odniesienia. Narzędzia do wykorzystania: Wskaźniki - Quality od Dialog, Standardy europejskie, Benchmarking, Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla przedsiębiorstw, Standard opisu dobrej praktyki

3.ANALIZA KRYTYCZNA: Rozważenie, jakie rozwiązania są możliwe do zastosowania na poziomie przedsiębiorstwa. Narzędzia do wykorzystania: Sesja kreatywna - matryca do oceny możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa, Analiza SWOT

4.PLANOWANIE ZMIANY: Zdefiniowanie celów zmiany, planowanych inicjatyw i działań rozwojowych. Narzędzia do wykorzystania: Matryca celów zmian, Instruktaż tworzenia grup roboczych, Metody zachęcania do dzielenia się pomysłami, Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnej, Benchmarking

5. WDROŻENIE ZMIANY: Podjęcie działań mających na celu wprowadzenie zmiany w zakresie dialogu. Narzędzia do wykorzystania: Expose, Podręcznik radzenia sobie z oporem, Zasady prowadzenia spotkań i coachingu, Benchmarking, Materiały szkoleniowe

6. MONITOROWANIE ZMIANY: Zweryfikowanie, czy podjęte działania przynoszą pożądane efekty. Narzędzia do wykorzystania: Wzór ankiety badania "pulsu", Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnej.

W każdym etapie opisane są narzędzia usprawniające działania charakterystyczne dla danego etapu. Opisane są one według klucza – cel narzędzia, poziom, etapy, w których narzędzie jest stosowane (poziom lokalny), zastosowanie, narzędzia wspierające, odpowiedź na problem.

Celem wzmacniania dialogu na poziomie regionalnym zostały opracowane narzędzia dedykowane każdej ze stron:

Związki zawodowe: Profil związkowca, Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla związków zawodowych

Organizacje Pracodawców: Profil członka organizacji, Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla organizacji pracodawców

Strona rządowa: Ankieta badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym

Strona samorządowa: Ankieta badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Aby zapewnić maksymalną funkcjonalność modelu przyjęto założenie, że strony mogą w sposób elastyczny korzystać z narzędzi dedykowanych obu poziomom dialogu. Model zostanie dostarczony w formie drukowanej oraz elektronicznej do użytkowników i odbiorców wdrażających innowację. Będzie też dostępny na stronie www projektu.

Podsumowując innowacją jest zatem nowatorski sposób rozwiązania problemów grupy docelowej. Model jest natomiast narzędziem – instrumentem niezbędnym do zastosowania innowacji.

4. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

Testowanie produktu finalnego zaplanowane jest na okres 1.10.12- 31.03.13. Celem testów jest określenie skuteczności zaproponowanego modelu dla poprawy aktywności partnerów społecznych i gospodarczych poprzez zarządzanie dialogiem społecznym. Za przebieg tego etapu odpowiedzialny jest kierownik projektu.

4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu

W procesie testowania produktu finalnego udział wezmą pracownicy z firm dużych, średnich i małych, członkowie związków zawodowych i organizacji pracodawców działających na terenie woj. zachodniopomorskiego. Grupa będzie reprezentatywna dla przedmiotu działania, jakim jest dialog społeczny (GUS, 2011, www.wup.pl/files/.../Organizacje_pracodawcow_i_pracownikow.xls 2012). Taki dobór grupy testowej pozwala na uwzględnienie stron podejmujących dialog społeczny w regionie. Testowanie odbywać się będzie wśród przedstawicieli firm oraz organizacji skupionych w WKDS.

Struktura użytkowników i odbiorców jest następująca: 16 pracowników (8 reprezentantów firm dużych, 6 średnich, 2 małych), 6 członków związków zawodowych, 4 osoby z organizacji pracodawców (13 kobiet i 13 mężczyzn). Dobór grupy testowej zakłada w niej udział takiej liczby przedstawicieli użytkowników i odbiorców, który wynika z analizy częstotliwości występowania problemów w obszarze dialogu społecznego wśród interesariuszy w zachodniopomorskim (Zał. 1). Grupa jest dobierana tak, aby można było przetestować produkty w różnych warunkach z uwzględnieniem wielkości firmy i rodzaju organizacji.

Na potrzeby rekrutacji przygotowany jest odpowiedni formularz, który pozwala na monitorowanie tych danych. Aby porównać wyniki testowania i określić na ich podstawie odpowiednie przyrosty jakości dialogu społecznego badanie wstępne i końcowe zostanie przeprowadzone na grupie kontrolnej, której dobór będzie opierał się na tych samych zasadach, co grupy testowej. W stosunku do tej grupy nie zostaną podjęte żadne działania w projekcie zmierzające do poprawy jakości dialogu społecznego. W ten sposób będziemy mogli zbadać usprawnienie jakości dialogu uzyskane przez grupę testującą wyłącznie dzięki korzystaniu z modelu.

Uczestnicy testów otrzymają instrukcje dotyczące stosowania produktów, tak, aby ich użycie przebiegało zgodnie z zaplanowanymi założeniami. W przypadku jakichkolwiek pytań uczestnicy otrzymają wsparcie ze strony konsultanta merytorycznego. Produkt opisany jest za pomocą metryczek wskazujących: cel narzędzia, poziom stosowania, etap, zastosowanie, użycie narzędzi wspierających.

Rekrutacja do grupy testowej będzie miała charakter otwarty i przebiegać będzie zgodnie z przyjętymi kryteriami dotyczącymi liczby kobiet, mężczyzn, wielkości firmy, przynależności do organizacji. Na etapie rekrutacji prowadzone będą wywiady, których celem będzie zweryfikowanie motywacji oraz możliwości wykorzystania testowanego modelu. Produkt testował będzie koordynator, który będzie kontaktował się z konsultantami merytorycznymi. Wartością dodaną dla osób z grupy testowej jest możliwość korzystania z funkcjonalnych narzędzi bez ponoszenia opłat. Dodatkowym zadaniem koordynatorów będzie sporządzenie raportów z przebiegu testowania, za co przewidziano wynagrodzenie. Po zakończeniu projektu motywację do dalszego stosowania produktu i zawartych w nim narzędzi stanowiąc będą korzyści uzyskane dzięki produktowi, np. możliwość stosowania ankiet badających jakość dialogu, gotowych scenariuszy szkoleń, czy też standardy prowadzenia efektywnych spotkań.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4.2. Przebieg testowania

Ramy czasowe testowania obejmują okres od 1.10.12 do 31.03.13. Testowanie będzie się odbywać w sposób ciągły, równoległe na obu poziomach prowadzenia dialogu społecznego.

Podczas przebiegu testowania podjęte zostaną działania do poziomu dialogu.

Etapy testowania:

1. Rekrutacja grupy testowej i grupy kontrolnej zgodnie z założeniami z punktu 4.1 – kierownik projektu,
2. Przekazanie narzędzi i instrukcji użytkownika koordynatorom – konsultanci merytoryczni,
3. Ocena jakości dialogu społecznego w grupie testowej i kontrolnej (badanie ankietowe) – konsultanci merytoryczni,
4. Testowanie produktu na grupie kontrolnej (warsztaty robocze, konsultacje indywidualne) – konsultanci merytoryczni, koordynator ze strony partnera,
5. Agregowanie wyników - specjalista ds. monitoringu,
6. Podsumowanie etapu testowania – konsultanci merytoryczni,
7. Ewaluacja wyników (ewaluacja zewnętrzna i wewnętrzna) – specjalista ds. monitoringu, kierownik projektu.

4.3. Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

Uczestnicy projektu otrzymają wstępną wersję modelu wraz z załącznikami w formie wydruków oraz wersji elektronicznej zawierającą narzędzia przewidziane do stosowania na poszczególnych poziomach dialogu. W narzędziach umieszczone są szczegółowe instrukcje. Jest to istotne ułatwienie dla użytkowników. Wydruk wykonany będzie w kolorze w formacie A4 (zał. 4).

W trakcie testów uczestnicy otrzymają następujące materiały:

1. Użytkownicy – mapę problemów, raport z pogłębionej analizy problemu, model wraz z załącznikami, instrukcję stosowania modelu,
2. Odbiorcy – wizualizacja modelu.

4.4. Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania

Testowanie będzie monitorowane na bieżąco, poprzez:

1. Kontakt koordynatorów z konsultantami merytorycznymi (charakter ciągły od momentu rekrutacji do zakończenia testów, obserwacje w oparciu o ustrukturalizowany kwestionariusz 8 godz. w miesiącu konsultanci merytoryczni, wywiady telefoniczne raz w miesiącu konsultanci merytoryczni,
2. Wywiady środowiskowe w oparciu o arkusz ewaluacji (1x3mies), kwestionariusz pomiaru realizacji wskaźników (1x3mies) specj. ds. monitoringu,
3. Ankieta przeprowadzana przez zewnętrznego eksperta(1x3mies).

W ramach monitorowania zbierane będą następujące informacje i dane:

1. Ocena jakości dialogu,
2. Poziom wiedzy o dialogu,
3. Skala zainteresowania produktem,
4. Ocena użytkowników na temat skuteczności modelu, sugerowanych zmian, możliwości zastosowania oraz relacji nakład/rezultat.

Zebrałe dane posłużą do bieżącej analizy funkcjonowania produktu oraz do zbadania jego innowacyjności. Proces zbierania danych koordynować będzie koordynator ze strony Partnera.

Końcowym efektem procesu testowania będzie 16 raportów koordynatorów na temat przebiegu testowania, raporty specjalisty ds. monitoringu i ewaluatora zewnętrznego oraz podsumowujący całość etapu testowania raport zbiorczy.

Rzetelność testu zapewni grupa kontrolna, która będzie punktem odniesienia do wyników badania. Grupa ta nie otrzyma żadnych narzędzi testowych, przez co nie zmieni swojego podejścia do zjawiska dialogu społecznego.

Wprowadzony zostanie również ewaluator zewnętrzny, którego rolą będzie m.in. ocena procesu testowania pod kątem trafności, efektywności, skuteczności, użyteczności i funkcjonowania po zakończeniu projektu. Efektem pracy ewaluatora zewnętrznego będzie raport z badania, opisujący metodologię, wyniki oceny oraz rekomendację do wdrożenia innowacji w obecnej postaci, lub zalecenie wprowadzenia korekt lub odstąpienia od wdrożenia innowacji na szerszą skalę.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Potwierdzenie przez zespół projektu i ewaluatora zewnętrznego poziomu osiągnięcia wskaźników i celów szczegółowych, a także poprawności opracowanego produktu (z uwzględnieniem sugestii korekt zgłoszonych przez testujących) będzie stanowiło wystarczające uzasadnienie dla zastosowania innowacyjnej metody na szerszą skalę.

Weryfikacja prawidłowości realizowanych testów dokonywana będzie przez kierownika projektu. Będzie on również osobą decyzyjną w kwestii wprowadzania korekt, zapewniających rzetelność oceny produktu finalnego. Proponowane podejście nie różni się od tego zapisanego we wniosku o dofinansowanie.

5. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

5.1. Ocena wyników testowania

Kontrola przebiegu i efektów bieżących działań projektu, jest w sposób ciągły realizowana przez Specjalistę ds. monitoringu (ankiety ewaluacyjne, rozmowy z uczestnikami, analiza dokumentacji i harmonogramu). Działania kontrolne w etapie testowania zostaną jednak wzmocnione i wykorzystane będą trzy źródła informacji:

1. użytkownicy modelu (osoby zarządzające w przedsiębiorstwach, członkowie organizacji pracodawców i związków zawodowych),
2. odbiorcy modelu (pracownicy przedsiębiorstw),
3. ewaluator zewnętrzny.

Ad1. Najważniejszym źródłem informacji, podsumowującym testowanie wstępnej wersji produktu będą raporty przygotowane przez użytkowników, przy wsparciu konsultantów merytorycznych. Sprawozdania uczestników projektu będą zawierać szczegółowe informacje na temat uzyskanych efektów wynikających z zastosowania modelu, słabych i mocnych stron testowanego rozwiązania oraz sugestie zmian do wstępnej wersji produktu. Oprócz raportów, za które odpowiedzialni będą KM oraz kierownik projektu, specjalista ds. monitoringu przeprowadzi wywiady środowiskowe (wywiad częściowo skategoryzowany) z w/w grupami. Po testowaniu, przeprowadzane będą ankiety ewaluacyjne oceniające kwestie dotyczące organizacji, zakresu merytorycznego i sposobów przekazywania wiedzy przez konsultantów oraz ankiety badające wzrost umiejętności oraz wiedzy osób, biorących udział w testowaniu.

O skuteczności działania innowacji będą świadczyć: 1. Pozytywne opinie w raportach użytkowników, 2. Pozytywne opinie zebrane przez specjalistę ds. monitoringu 3. Pozytywne wyniki ankiet ewaluacyjnych, prowadzonych po szkoleniach, 4. Wzrost (średni wynik samooceny) wiedzy na temat dialogu społecznego mierzony testem przed i po etapie testowania.

Ad2. Na początku i na końcu etapu testowania, pracownicy z przedsiębiorstw, w których testowany będzie produkt zostaną poddani badaniu kwestionariuszem do pomiaru jakości dialogu. Wyniki uzyskane w badaniu będą jednoznacznie wskazywać, czy po wdrożeniu metody jakość dialogu w przedsiębiorstwach poprawiła się i jest oceniana lepiej, a co za tym idzie czy innowacja działa czy nie. Ponadto, specjalista ds. monitoringu przeprowadzi wywiady środowiskowe. O skuteczności działania innowacji będą świadczyć: 1. Wyższa ocena jakości dialogu w przedsiębiorstwie, 2. Pozytywne opinie zebrane przez specjalistę ds. monitoringu 3. Pozytywne wyniki ankiet ewaluacyjnych, prowadzonych po testowaniu, 4. Wzrost (średni wynik samooceny) wiedzy na temat dialogu społecznego mierzony testem przed i po etapie testowania.

Po etapie testowania i zebraniu wszystkich informacji (również efektów prac Zespołu Roboczego – patrz opis działań w punkcie IV), KM wraz ze specjalistą ds. monitoringu stworzą raport, podsumowujący testowanie wstępnej wersji produktu. Raport będzie zawierał analizę wyników ankiet ewaluacyjnych, testów wiedzy, kwestionariuszy oraz podsumowanie opinii użytkowników i odbiorców metody (słabe i mocne strony, rekomendacje dotyczące zmian). Analiza w/w informacji pozwoli na ocenę skuteczności modelu.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ad3. Ewaluator zewnętrzny zapewni obiektywizm i wysoką jakość oceny testowanego produktu. Firma przeprowadzająca ewaluację zostanie wybrana zgodnie z zasadą konkurencyjności, wyznaczone zostały następujące kryteria wyboru ewaluatora:

1. Doświadczenie w przeprowadzaniu ewaluacji, szczególnie w projektach POKL,
2. Wiedza i doświadczenie z zakresu standaryzacji.

Ponadto firmy, które złożą ofertę, będą zobowiązane do przedstawienia metodologii badania oraz sposobu przedstawienia wyników ewaluacji. Na podstawie tych danych zostanie podjęta decyzja o wyborze ewaluatora.

5.2 Ewaluacja zewnętrzna

Ewaluacja zewnętrzna przyniesie odpowiedzi na poniższe pytania:

w zakresie ewaluacji projektu:

1. Czy efekty i działania realizowane w projekcie są zgodne z celem głównym i celami szczegółowymi oraz zdiagnozowanymi potrzebami odbiorców i użytkowników?
2. Czy sposób i metodologia pracy zespołu projektowego zapewniają realizację projektu zgodnie z założeniami przyjętymi we wniosku o dofinansowanie?
3. Czy komunikacja między liderem a partnerem oraz kontakt w uczestnikami projektu są sprawne?

w zakresie ewaluacji produktu:

4. Czy produkt jest **skuteczny**, czy jego stosowanie przynosi zakładane we wniosku korzyści?
5. Czy produkt jest **efektywny**, czy koszty ponoszone w ramach wdrażania i korzystania z modelu są ponoszone racjonalnie? Czy koszty te mogą być niższe?
6. Czy produkt jest **adekwatny** i odpowiada potrzebom, jakie w rzeczywistości istnieją w obszarze aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w zakresie dialogu w zachodniopomorskim?
7. Czy wdrożenie produktu **wpływie** na osiągnięcie celów POKL? Jakich, dlaczego i w jakim stopniu?
8. Czy produkt jest **trwały**? Jakie są szanse na dalsze funkcjonowanie modelu po zakończeniu realizacji projektu? Czy strony dialogu są chętne do wdrażania modelu?

Preferowane metody i działania związane z ewaluacją zewnętrzną i wewnętrzną:

1. **analiza dokumentacji projektu** (raporty, sprawozdania, podsumowania, formularze ze spotkań roboczych). Raz na miesiąc specjalista ds. monitoringu i kierownik projektu dokonają analizy dokumentacji, zebrane informacje prześlą mailowo do Grupy Sterującej. Jeśli zajdzie taka potrzeba zostanie zwołane spotkanie Grupy Sterującej, celem omówienia wyników analizy, zidentyfikowania potencjalnych zagrożeń, podjęcia działań zaradczych. Analizy dokumentów dokona również ewaluator zewnętrzny.

2. **wywiady z uczestnikami**, biorącymi udział w testowaniu (forma: indywidualna, telefoniczna, ankieta). Po zakończeniu każdego etapu projektu specjalista ds. monitoringu i kierownik projektu zbiorą informacje od uczestników i prześlą je w formie raportu całemu zespołowi projektowemu. Na podstawie tych danych wdrożone zostaną procedury, które pozwolą określić potencjalne zagrożenia i uniknąć lub zniwelować powielanie błędów w przyszłości. Ewaluator zewnętrzny dokona analizy w/w raportów.

3. **ankiety ewaluacyjne**. Po zakończeniu testowania, prowadzone będą ankiety ewaluacyjne, badające zadowolenie odbiorców i użytkowników z: organizacji działań i ich formy oraz jakości przekazanych produktów. Osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie ankiet to specjalista ds. monitoringu.

4. **analiza wyników kwestionariuszy jakości dialogu** (pomiar przed i po etapie testowania modelu). Ankiety pozwolą na zbadanie skuteczności modelu. Osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie ankiet to koordynator ze strony partnera we współpracy z koordynatorami wyznaczonymi w przedsiębiorstwach.

6. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

6.1. Cel działań upowszechniających

Strategia upowszechniania została opracowana na początku projektu i jest konsekwentnie realizowana. Celem działań upowszechniających jest szerokie informowanie o modelu i korzyściach jego zastosowania wszystkich zainteresowanych. Przekazywanie odbiorcom merytorycznych informacji na temat opracowywania produktu, jego testowania oraz produktu finalnego ma służyć



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zwiększeniu wiedzy odbiorców oraz ich świadomości, że mogą skorzystać z wypracowanych w projekcie narzędzi usprawniających jakość dialogu społecznego.

Upowszechnianie jest realizowane przez cały czas trwania projektu poprzez działania takie jak: strona internetowa projektu, mailing, spotkania bezpośrednio i telefoniczne, zaproszenia do udziału w grupie fokusowej, zespole roboczym skierowane do pracowników przedsiębiorstw, członków organizacji pracodawców i związków zawodowych.

6.2. Grupy, do których będą kierowane działania upowszechniające

LP	Grupa	Uzasadnienie	Licz- bność
1	Pracownicy przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego	Dotarcie z informacją do pracowników (jak wykazało badanie- zał. 1 nie mają oni wiedzy na temat dialogu społecznego) zwiększy ich wiedzę na temat celów, korzyści i sposobów realizacji dialogu społecznego i przyczyni się do lepszego zrozumienia, a także będzie sprzyjać większemu zaangażowaniu się w dialog i korzystaniu z pomocnych narzędzi zawartych w modelu	900
2	Członkowie związków zawodowych z terenu województwa zachodniopomorskiego	Wykorzystanie modelu zależy od jego znajomości i motywacji do stosowania. Przekazana wiedza o modelu będzie sprzyjać wykorzystaniu go w trakcie rozmów z pracodawcami, lepszemu zrozumieniu wzajemnych interesów i porozumieniu stron dialogu, przewyższeniu wzajemnych uprzedzeń i walce ze stereotypami.	Min. 50
3	Członkowie organizacji pracodawców z województwa zachodniopomorskiego	Wiedza o modelu będzie sprzyjać wykorzystaniu go w trakcie rozmów z pracownikami oraz ze związkami zawodowymi, lepszemu zrozumieniu wzajemnych interesów i porozumieniu stron dialogu. Kontakt z organizacjami pracodawców pozwoli dotrzeć do osób biorących udział w dialogu społecznym na poziomie regionalnym (członków organizacji pracodawców) oraz lokalnym - pracodawców zrzeszonych w organizacjach.	Min. 50
4	Pracownicy Jednostek Samorządu Terytorialnego	Są zobowiązani do wspieraniem procesów mających wpływ na poprawę adaptacyjności przedsiębiorstw na terenach działania swoich urzędów i poprzez to rozwój środowisk lokalnych (wymóg nałożony przez Strategię Lizbońską).	Min. 100
5	Pracownicy naukowci	Osoby zajmujące się problematyką dialogu społecznego piszące opracowania, publikujące artykuły, prowadzące badania nad dialogiem stanowią grono opiniotwórcze i ich pozytywne rekomendacje mogą zwiększyć zainteresowanie modelem wśród odbiorców i użytkowników.	Min. 30

6.3. Plan działań i ich charakterystyka

Testowanie opracowanego produktu w okresie od 1.10.12 do 31.03.13		Grupa z tabeli w punkcie 6.2.
LP	Działania	
Cel: Wzbudzenie zainteresowania projektem i upowszechnienie produktów pośrednich – narzędzi wspierania dialogu społecznego wśród potencjalnych odbiorców i użytkowników		
1	Opracowanie materiałów informacyjnych, podsumowujących realizację projektu oraz opisujących model i możliwości jego zastosowania – kierownik projektu	1-5
2	Uzupełnienie strony www projektu o informacje dotyczące modelu (dodanie do działającej strony nowej zakładki) – os. odpowiedzialne: kierownik projektu	1-5
3	Mailing do grup opisanych w tabeli powyżej z informacjami na temat projektu oraz modelu – koordynator ze strony partnera	1-5
4	Spotkania bezpośrednio z pracownikami przedsiębiorstw – konsultanci merytoryczni	1-3
5	Rozmowy telefoniczne - Informacja o możliwościach zastosowania modelu i produktach pośrednich wstępnej wersji modelu, konsultacje – konsultanci	1-3



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	merytoryczni	
6	Warsztaty w przedsiębiorstwach z pracownikami przedsiębiorstw – konsultanci merytoryczni	1
7	Prezentacje za pośrednictwem Sieci Tematycznej – kierownik projektu	1-5
8	Informowanie o projekcie (ulotki, plakaty, materiały informacyjne o modelu, wydruki wstępnej wersji modelu, plansze) na wszystkich wydarzeniach, w których będzie brał udział partner i lider – kierownik projektu	1-5
Upowszechnianie w okresie 1.07.13 do 31.12.14		
Cel: Dotarcie z informacją do jak najszerszej grupy użytkowników i odbiorców, upowszechnienie modelu wśród interesariuszy		
1	Kontynuacja działań 1-5, 7-8 z etapu testowania wzbogacona o zdobyte doświadczenia – działania 1-2, 7-8 kierownik projektu, 4-5 konsultanci merytoryczni, 3 koordynator ze strony partnera	1-5
2	Publikacja w prasie regionalnej lub tematycznej oraz na stronie projektu i platformie komunikacji, upowszechniania i włączania 2 artykułów sponsorowanych na temat modelu – kierownik projektu	1-5
3	Wydruk 1000 egzemplarzy produktu finalnego i ich dystrybucja – w trakcie seminarium, szkoleń, konferencji, spotkań, wysyłka pocztowa – kierownik projektu	1-5
4	Prezentacja modelu podczas seminarium dla przedstawicieli JST – prelegenci	4
5	Prezentacja modelu podczas szkoleń dla pracowników przedsiębiorstw – konsultanci merytoryczni	1
6	Stworzenie i aktualizacja internetowej platformy komunikacji, upowszechniania i wdrażania produktu, zamieszczenie na niej modelu do pobrania – kierownik projektu	1-5
7	Prowadzenie Punktu Konsultacyjnego, udzielanie informacji na temat produktu i możliwości jego stosowania – konsultanci merytoryczni	1-4
8	Organizacja konferencji naukowej dla środowisk naukowych zajmujących się tematyką dialogu społecznego – koordynatorka ze strony partnera	5

7. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

7.1. Cel działań włączających

Celem działań włączających jest doprowadzenie do szerokiego wykorzystania produktu finalnego oraz do stosowania go przez strony dialogu społecznego na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Dzięki szerokiemu stosowaniu nastąpi włączenie go do głównego nurtu praktyki i polityki.

W projekcie będzie realizowany mainstreaming horyzontalny skoncentrowany na działaniach praktycznych na poziomie lokalnym i regionalnym. Model zostanie przekazany do stosowania stronom dialogu społecznego w województwie zachodniopomorskim. Planowany jest również mainstreaming wertykalny poprzez zaangażowanie otoczenia politycznego i decydentów w proces włączenia modelu w główny nurt polityki.

7.2. Grupy, do których będą kierowane działania upowszechniające

LP	Grupa	Uzasadnienie	Liczebność
1	Pracownicy przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego	Są beneficjentem ostatecznym modelu, ich przekonanie do produktów zwiększa szansę powiedzenia wdrażania zmian	Min. 280
2	Członkowie związków zawodowych z województwa zachodniopomorskiego	Są uczestnikami dialogu społecznego, bezpośrednio zainteresowani poprawą funkcjonowania dialogu społecznego. Wsparcie ich członków przełoży się bezpośrednio na korzystanie z modelu przez związki zawodowe i przedsiębiorstwa	Min. 50
3	Członkowie organizacji pracodawców z województwa zachodniopomorskiego	Są uczestnikami dialogu społecznego, bezpośrednio zainteresowani poprawą funkcjonowania dialogu społecznego. Wsparcie ich członków przełoży się bezpośrednio na korzystanie z modelu przez organizacje pracodawców i zrzeszone w nich przedsiębiorstwa	Min. 50



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4	Pracownicy Jednostek Samorządu Terytorialnego	Mają wpływ na kształtowanie polityki regionalnej i krajowej, zainteresowani problematyką dialogu społecznego mogą przyczynić się do popularyzacji modelu i uwiarygodnić go w oczach przedsiębiorstw, ZZ i OP	Min.100
5	Pracownicy naukowci	Stanowią grono opiniotwórcze i ich pozytywne rekomendacje przyczynią się do szerszego korzystania z modelu	Min. 30
6	Przedsiębiorstwa	Rekomendowanie przez te przedsiębiorstwa modelu i korzyści z jego stosowania wpłynie drogą naśladownictwa dobrych praktyk na sięgnięcie po model przez inne przedsiębiorstwa	Min. 80
7	Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego w Szczecinie	Jest to instytucja zajmująca się w skali województwa dialogiem społecznym umocowana prawnie za pomocą Ustawy. Od jej funkcjonowania zależy jakość dialogu społecznego w regionie.	1
8	Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego w całym kraju	Replikowanie dobrych praktyk na terenie całego kraju	15
9	Trójstronna Komisja ds. Spraw Dialogu Społecznego	Replikowanie dobrych praktyk na terenie całego kraju, Krajowa Struktura odpowiedzialna za dialog społeczny w Polsce. Stanowi forum dialogu społecznego w Polsce	1
10	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego (Wydział Prawno Legislacyjny i Wydział Dialogu Krajowego i regionalnego)	Organ centralny, wyznaczony przez Prezesa Rady Ministrów do zajmowania się zagadnieniami dialogu społecznego w Polsce	1

7.3. Plan działań i ich charakterystyka

Testowanie opracowanego produktu w okresie od 1.10.12 do 31.03.13		Grupa z tabeli w punkcie 7.2.
Cel: Przekonanie użytkowników, że warto stosować wypracowany w projekcie model, sprawdzenie jego funkcjonalności, wpływ na ostateczny kształt modelu		
LP	Działania	
1	Spotkania bezpośrednie z pracownikami przedsiębiorstw, konsultacje i pomoc w korzystaniu z modelu – konsultanci merytoryczni	1-3
2	Rozmowy telefoniczne - Informacja o funkcjonalności modelu i produktach pośrednich wstępnej wersji modelu, konsultacje i pomoc w korzystaniu z modelu – konsultanci merytoryczni	1-3
3	Warsztaty (4) w przedsiębiorstwach z pracownikami przedsiębiorstw (praktyczny trening wykorzystania modelu) – konsultanci merytoryczni	1, 6
Włączanie w okresie 1.07.13 do 31.12.14		
Cel: Przekonanie użytkowników, odbiorców i decydentów oraz środowisko naukowe do stosowania modelu, tak aby po zakończeniu projektu był stosowanym, uznanym i polecanym narzędziem wspomagającym dialog społeczny		
1.	Spotkania bezpośrednie z przedsiębiorstwami, przedstawicielami związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz decydentami (konsultacje, pomoc przy korzystaniu z modelu i wdrożeniach) – konsultanci merytoryczni	1-4, 6
2.	Prezentacje funkcjonalności modelu na spotkaniach Sieci Tematycznej i Krajowej Sieci Tematycznej – koordynatorka ze strony partnera	1-6
3.	Zamieszczanie plików do pobrania na platformie internetowej komunikacji, upowszechniania i włączania modelu oraz produktów pośrednich wraz z instrukcją	1-6



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	stosowania, materiałów prasowych, raportów z badań, udostępnienie materiałów ekspertom zajmującym się tematem dialogu społecznego, portalom tematycznym – kierownik projektu	
4.	Współprowadzenie przez osoby testujące szkoleń na temat użytkowania modelu – kierownik projektu/osoby testujące	1-3
5.	Prelekcje na temat funkcjonalności modelu i doświadczeń z testowania prowadzone przez osoby testujące model podczas seminarium dla przedstawicieli JST – kierownik projektu/prelegenci (osoby testujące)	4
6.	Prowadzenie punktu konsultacyjnego, konsultacje pomagające korzystać z modelu oraz wspierające wdrożenia modelu – konsultanci merytoryczni	1-6
7.	Wdrożenie modelu w przedsiębiorstwach (oświadczenia o wdrożeniu) – kierownik projektu	6
8.	Przekazanie modelu Wojewódzkim Komisjom Dialogu Społecznego w całym Kraju oraz Departamentowi Dialogu i Partnerstwa Społecznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej – koordynator ze strony partnera (koszt niekwalifikowalny, działania na koszt projektodawcy)	7-10
9.	Spotkania bezpośrednie z decydentami w celu rekomendowania modelu – koordynator ze strony partnera (koszt niekwalifikowalny, działania na koszt projektodawcy)	7-10

8. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

Lp.	Kamienie milowe	Termin realizacji
1.	Ocena strategii wdrażania	09.2012
2.	Zakończenie naboru koordynatorów, użytkowników i odbiorców do testowania	10.2012
3.	Zakończenie testów wstępnej wersji produktu	03.2013
4.	Zakończenie analizy rzeczywistych efektów testowania – ewaluacja zewnętrzna	05.2013
5.	Złożenie produktu finalnego do walidacji	06.2013
6.	Walidacja produktu finalnego przez ST	07.2013
7.	Zakończenie upowszechniania i włączania	12.2014
8.	Zakończenie projektu	12.2014

9. ANALIZA RYZYKA

W ramach realizacji projektu dokonano analizy ryzyka. Zostały one podzielone na ryzyka na etapie testowania i ryzyka na etapie upowszechniania i włączania. Pozwoliło to przewidzieć możliwe zagrożenia, ocenić prawdopodobieństwo ich wystąpienia i wpływ na projekt, co pozwoli przygotować sposoby ograniczania zagrożenia. W opisie zastosowano skróty:

P - szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia

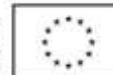
W - szacowany wpływ ryzyka na realizację projektu

Ocena w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 – prawdopodobieństwo wysokie

I – zidentyfikowane najważniejsze zagrożenia (iloczyn punktów przyznanych w kategorii „prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka”).

9.1. Analiza ryzyka na etapie testowania (w kolejności od najbardziej istotnego)

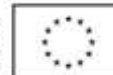
Zidentyfikowane zagrożenie	P	W	I	Działania zapobiegające i minimalizujące skutki
Kontekst społeczny i kulturowy Aktywność "wrogów projektu" osób głoszących w otoczeniu odbiorców i użytkowników stereotypowych poglądów na temat dialogu, związkowców i pracodawców, dążących do utrzymania w	2	2	4	Ograniczanie wystąpienia 1. Wsparcie przedstawicieli grup użytkowników i odbiorców biorących udział w projekcie, poprzez indywidualny kontakt z konsultantami merytorycznymi 2. Wyposażenie użytkowników i odbiorców w



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

tym względzie status quo				<p>wiedzę o problemie i barierach w stosowanych dotychczas rozwiązań</p> <p>3. Promocja projektu jako nowoczesnego rozwiązania w obszarze dialogu społecznego</p> <p>Minimalizowanie skutków</p> <p>1. Indywidualne rozmowy z użytkownikami i odbiorcami, przedstawienie argumentów i wzmocnienie motywacji</p>
<p>Specyfika grupy użytkowników Obawa osób zarządzających w przedsiębiorstwach oraz członków związków zawodowych i organizacji pracodawców przed przyznaniem się do trudności w stosowaniu modelu</p>	2	2	4	<p>Ograniczanie wystąpienia</p> <p>1. Bezpośredni kontakt konsultantów merytorycznych z użytkownikami, 2. Monitoring procesu (specjalista ds. monitoringu)</p> <p>Minimalizowanie skutków</p> <p>1. Natychmiastowa reakcja na bieżące problemy – działania korygujące</p>
<p>Błąd w procesie oceny Wpływ badacza na wyniki, nieświadome sugerowanie uczestnikom oczekiwanych wyników badania</p>	2	2	4	<p>Ograniczanie wystąpienia</p> <p>1. Szkolenie z zakresu błędów w zakresie oceny dla konsultantów, 2. Stosowanie standaryzowanych narzędzi badawczych, 3. Formułowanie pytań przez zespół konsultantów</p> <p>Minimalizowanie skutków</p> <p>1. Opiniowanie narzędzi badawczych przez eksperta naukowego zewnętrznego, 2. Niezależna ewaluacja zewnętrzna</p>
<p>Rekrutacja do projektu Trudność w zrekrutowaniu grupy</p>	1	3	3	<p>Ograniczanie wystąpienia</p> <p>1. Współpraca z doświadczonym podwykonawcą, 2. Promocja projektu w województwie zachodniopomorskim, 3. Wykorzystanie opracowanej w I etapie bazy danych przedsiębiorstw, organizacji pracodawców i związków zawodowych w zachodniopomorskim</p> <p>Minimalizowanie skutków</p> <p>1. Wykorzystanie kontaktów nawiązanych w I etapie realizacji projektu (Lewiatan, Solidarność, OPZZ, ZRP, WKDS) poprzez rekomendowanie udziału w projekcie nowym uczestnikom</p>
<p>Specyfika grupy odbiorców Wycofanie się użytkownika na etapie testowania produktu</p>	2	1	2	<p>Ograniczanie wystąpienia</p> <p>1. Zapewnienie list rezerwowych dla przedstawicieli każdej z grup, 2. Indywidualna rozmowa koordynatora ze strony partnera z każdym uczestnikiem testowania na etapie rekrutacji (weryfikacja motywacji do uczestnictwa w projekcie)</p> <p>Minimalizowanie skutków</p> <p>1. Rozmowy motywujące</p>



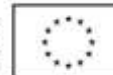
Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niska świadomość w obszarze dialogu społecznego Brak dostrzegania problemu i potrzeby usprawnienia dialogu społecznego przez strony dialogu	2	1	2	Ograniczanie wystąpienia 1.Wsparcie informacyjne, 2.Materiały informacyjne promujące projekt
				Minimalizowanie skutków 1.Osobisty kontakt i rozmowy z konsultantami merytorycznymi
Kształt i istota produktu finalnego Niedostosowanie produktu do możliwości użytkowników – niezbędne przygotowanie i czas	1	1	1	Ograniczanie wystąpienia 1.Elastyczność modelu pozwoli dostosować narzędzia do indywidualnych potrzeb.
				Minimalizowanie skutków 1.Ocena funkcjonalności rozwiązania będzie monitorowana i w razie potrzeby rozwiązania będą dostosowywane w fazie opracowywania produktu finalnego

9.2. Analiza ryzyka na etapie upowszechniania i włączania (w kolejności od najbardziej istotnego)

Zidentyfikowane zagrożenie	P	W	I	Sposób ograniczania zagrożenia
Kontekst społeczny i kulturowy Aktywność "wrogów projektu" osób głoszących w otoczeniu odbiorców docelowych stereotypowych poglądów na temat dialogu, związkowców i pracodawców dążących do utrzymania w tym względzie status quo.	2	2	4	Ograniczanie wystąpienia 1.Wsparcie przedstawicieli grup użytkowników i odbiorców biorących udział w projekcie, poprzez indywidualny kontakt z konsultantami merytorycznymi 2.Wyposażenie użytkowników i odbiorców w wiedzę o problemie i barierach w stosowanych dotychczas rozwiązań 3. Promocja projektu jako nowoczesnego rozwiązania w obszarze dialogu społecznego
				Minimalizowanie skutków 1.Indywidualne rozmowy z użytkownikami i odbiorcami, przedstawienie argumentów i wzmocnienie motywacji
Specyfika produktu Obawa przed stosowaniem nowego modelu z uwagi na jego innowacyjność. Niechęć przed wdrożeniem z obawy przed komplikacjami.	1	2	2	Ograniczanie wystąpienia 1.Zaangażowanie wszystkich grup interesariuszy (odbiorców i użytkowników). Na każdym etapie dokonują oni analizy krytycznej wypracowanych rozwiązań.
				Minimalizowanie skutków 1.Punkt konsultacyjny, którego celem będzie promowanie nowego produktu 2.Bezpośredni kontakt z konsultantami merytorycznymi umożliwi indywidualne wyjaśnianie wątpliwości.
Specyfika grupy użytkowników Niska motywacja potencjalnych użytkowników do zapoznania się z przesłanym produktem	2	1	2	Ograniczanie wystąpienia 1.Atrakcyjna forma produktu
				Minimalizowanie skutków 1.Kontakt telefoniczny Specjalisty ds. monitoringu, celem zmobilizowania potencjalnych odbiorców i użytkowników do zapoznania się z przesłanym materiałem



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<p>Specyfika działań upowszechniających i włączających Niedostosowanie działań upowszechniających i włączających do potrzeb grup odbiorców i użytkowników</p>	1	1	1	<p>Ograniczanie wystąpienia 1. Wywiady z odbiorcami i użytkownikami przed zaplanowaniem działań upowszechniających i włączających na temat najlepszych sposobów dotarcia produktu do grup docelowych 2. Wykorzystane zostaną doświadczenia z I etapu realizacji projektu, które pozwoliły na wypracowanie skutecznych metod komunikacji z grupami docelowymi</p> <p>Minimalizowanie skutków 1. Stały monitoring specjalisty ds. monitoringu (w tym wywiady środowiskowe) pozwoli na ewentualną korektę podejmowanych działań – form przekazu i sposobów dotarcia do grup docelowych na etapie upowszechniania i włączania</p>
--	---	---	---	---

10. LISTA ZAŁĄCZNIKÓW DO STRATEGII

1. Raport z badań dialogu społecznego wśród pracodawców i pracowników, dr M. Kośmicka, 2012,
2. Mapa problemów, PI Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw, dr M. Kośmicka, E. Gordziej – Niewczyk, A. Nowak, S. Kośmicki, 2012,
3. Raport z badania płci. Wpływ płci na członkostwo w związkach zawodowych i organizacjach pracodawców, A. Nowak, 2012,
4. Wstępna wersja produktu finalnego.