

BlitzProject Group Tomasz Byzia

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego BlitzGrow



<i>Tytuł projektu</i>	BlitzGrow – innowacyjna metoda wdrożenia idei flexicurity w przedsiębiorstwie
<i>Temat innowacyjny</i>	Analiza, testowanie i wdrażanie idei flexicurity
<i>Typ projektu</i>	Projekt innowacyjny testujący z komponentem ponadnarodowym
<i>Numer umowy</i>	UDA-POKL.08.01.01-14-028/12-00
<i>Projektodawca</i>	BlitzProject Group Tomasz Byzia 02-761 Warszawa, ul. Macedońska 3 info@blitzproject.com www.blitzgrow.pl
<i>Koordinacja</i>	Tomasz Byzia, koordynator projektu
<i>Zespół autorski</i>	Tomasz Byzia, ekspert zarządzania zmianą organizacyjną, Katarzyna Byzia, specjalista ds. transformacji organizacji Magdalena Robak, ekspert ds. transformacji organizacji i flexicurity Radosław Radosławski, ekspert ds. prawa pracy i flexicurity
<i>Przewodniczący Rady Naukowej</i>	Prof. dr hab. Kazimierz Waćkowski
<i>Recenzenci</i>	Wojciech Wrona, prezes zarządu Premium Technology Piotr Kowalski, wiceprezes zarządu Premium Technology Nader Ashchi, CEO, Success by Design, Inc.,
<i>Zespół redakcyjny</i>	Joanna Gołębiewska, BlitzProject Group Iwona Kackiewicz, BlitzProject Group

Spis Treści

Krótkie wprowadzenie do metody BlitzGrow	4
I Uzasadnienie	8
I.1 Wstęp	8
I.2 Opis problemów grupy docelowej	9
I.3 Skala występowania problemów grupy docelowej	10
I.4 Przyczyny występowania problemów grupy docelowej	11
I.5 Konsekwencje występowania problemów grupy docelowej	14
I.6 Wnioski z badań własnych	15
I.7 Wnioski z etapu pogłębionej analizy	17
II Cel wprowadzenia innowacji	18
II.1 Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji	18
II.2 Wskaźniki, jakie określają osiągnięcie celu	20
II.3 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie	24
III Opis innowacji, w tym produktu finalnego	26
III.1 Na czym polega innowacja, elementy obejmujące innowację	26
III.2 Grupy docelowe innowacji, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości	31
III.3 Empowerment grup docelowych	31
III.4 Warunki jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie	32
III.5 Szacowane koszty i czas wdrożenia	33
III.6 Efekty jakie może przynieść zastosowanie innowacji	34
III.7 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie	37
III.8 Nowe innowacyjne metody wdrażania idei flexicurity w Polsce	39
IV Plan działań w procesie testowania produktu finalnego	49
IV.1 Dobór grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu	49
IV.2 Przebieg testowania	50
IV.3 Materiały, jakie otrzymają uczestnicy testowania	54
IV.4 Monitorowanie przebiegu testowania	55
IV.5 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie	56
V Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	57
V.1 Efekty zastosowania innowacji uzasadniające jej stosowanie	57
V.2 Sposób dokonania oceny wyników testowania	61

V.3	Ewaluacja - ocena efektywności produktu.....	62
VI	Strategia upowszechniania.....	64
VI.1	Cel działań upowszechniających.....	64
VI.2	Grupy, do których będą skierowane działania upowszechniające.....	65
VI.3	Plan działań upowszechniających i ich charakterystyka.....	66
VI.4	Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie.....	68
VII	Strategia włączania do głównego nurtu polityki	69
VII.1	Cel działań włączających.....	69
VII.2	Grupy, do których będą skierowane działania włączające.....	70
VII.3	Plan działań włączających i ich charakterystyka.....	71
VII.4	Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie.....	74
VIII	Kamienie milowe II etapu projektu	75
IX	Analiza ryzyka	76
X	Załączniki do strategii	80

Krótkie wprowadzenie do metody BlitzGrow¹

Współczesne czasy są szczególnym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Niezwykła dynamika zmian rynkowych, silna konkurencja, globalizacja i wirtualizacja rynków utrudniają podejmowanie racjonalnych decyzji biznesowych i prowadzenie efektywnych inwestycji rozwojowych.

Media, których tematem dyżurnym są problemy wywołane przez tzw. „kryzys gospodarczy” nie pomagają w budowaniu pozytywnego nastawienia do wymagającej rzeczywistości rynkowej. Wiele firm, szczególnie tych mniej zasobnych w kapitał finansowy, osobowy czy też wiedzy, przestało myśleć o rozwoju przyjmując ryzykowną strategię „przeczekania i cięcia kosztów”.

Ale i tutaj okazuje się, że redukować kosztów nie da się w nieskończoność i w którymś momencie chcąc nie chcąc firma musi zacząć myśleć o podniesieniu skuteczności sprzedaży. Elementarne prawo ekonomii mówi, że firma jest po to, żeby zarabiać pieniądze - świadcząc usługi lub sprzedając produkty klientom. Jaka by więc nie była koncepcja odnalezienia się w kryzysie, każda firma musi rozważyć albo scenariusz podniesienia sprzedaży, albo zamknięcia działalności.

Sytuacja handlowców, których zadaniem jest właśnie sprzedaż oraz specjalistów, którzy mają dostarczyć klientowi wartość dodaną, jest szczególnie trudna. Te dwie grupy są najbardziej narażone na stres, wypalenie zawodowe oraz rotację zatrudnienia. Przyjmując na siebie największy ciężar pozyskania i utrzymania klienta, muszą się borykać z licznymi ograniczeniami i wyzwaniami nie tylko merytorycznymi, ale także psychicznymi, kompetencyjnymi oraz osobistymi, związanymi ze zrównoważonym dzieleniem czasu między „walkę o klienta” na rynku a życie rodzinne i prywatne. Skala negatywnych zjawisk związanych z pełnieniem tych dwóch odpowiedzialnych ról jest szeroka, a fluktuacja pracowników w tej grupie bardzo wysoka, szczególnie u kobiet.

Rozsądną próbą interwencji Państw Unii Europejskiej było powołanie do życia idei flexicurity, która miała podnieść jakość i skuteczność różnorodnych aspektów wolnego i konkurencyjnego rynku pracy. Państwa-liderzy flexicurity jak np. Dania, mogą się poszczycić radykalnym zmniejszeniem bezrobocia i utrzymaniem wysokiego współczynnika zatrudnienia. W Polsce, idea flexicurity nie spełnia pokładanych w niej nadziei, przynajmniej z trzech powodów:

- brak wśród pracowników, ale o dziwo także wśród przedsiębiorców wiedzy o elastyczności zatrudnienia, która mogłaby zapewnić lepsze warunki pracy i poprawę sytuacji omówionych wcześniej grup pracowniczych. A nawet wśród tych, gdzie wiedza jest na wysokim poziomie, jej stosowanie jest nadal ograniczone,
- brak nowoczesnego i aktywnego wsparcia rynku pracy – to, które istnieje, jest już przestarzałe i ma swoje własne problemy,
- brak kultury kształcenia ustawicznego, która zapewniałaby nie tylko kwalifikacje zawodowe adekwatne do realnych potrzeb, ale także aktywizację ludzi poszukujących pracy lub chcących posiadać pracę utrzymać.

¹ Szczegółowe dane (jakościowe i ilościowe) dotyczące informacji, zawartych w tym rozdziale można znaleźć w dokumentach będących załącznikami do niniejszej strategii. Ze względu na znaczną objętość załączników zdecydowaliśmy opracować ten rozdział jako wygodny wstęp/streszczenie metody BlitzGrow. Dzięki temu, cele wielu proponowanych działań i ich innowacyjność staną się bardziej jasne. W niniejszym dokumencie stosujemy także konsekwentnie powtórzenia kluczowych informacji zakładając, że omówienie innowacji w różny sposób z różnych punktów widzenia przyczyni się do jej lepszego zrozumienia.

Mimo tych trudności, istnieje wiele narzędzi mieszczących się w idei flexicurity (np. dostępne prawem elastyczne formy zatrudnienia, szeroka dostępność efektywnych programów szkoleniowych, itp.), z których można już dzisiaj korzystać.

Jednak przeprowadzone analizy i badania własne jasno pokazują, że elastyczne prawo pracy i instytucje rynku pracy same w sobie nie dokonają „cudu”. Potrzebne są mechanizmy, które skłonią organizacje do aktywnego korzystania z istniejących już dziś możliwości. Potrzebna jest transformacja pracowników i kultury organizacyjnej, która usunie stare nawyki myślowe i stereotypy oraz nieproduktywne postawy i zachowania. Trzeba stworzyć w organizacji autentyczną potrzebę korzystania ze zdobyczy flexicurity. Tylko wtedy organizacje zaczną być na tyle kreatywne i dynamiczne, żeby dostrzec i wykorzystać tkwiący w niej potencjał. Takim ideałem firmy jest organizacja posiadająca cechy HPO (*ang. High Performance Organization*).

HPO to uznany w świecie standard oceny poziomu kultury organizacyjnej, który jest dobrym predykatorem efektywności działania firmy w realnym świecie². Badanie zgodności organizacji z założeniami HPO będzie przez nas wykorzystywane jako forma biznesowej oceny zmian w firmach wdrażających testowo BlitzGrow.

Poszukując narzędzi przeprowadzenia transformacji organizacji w kierunku HPO zaprosiliśmy do współpracy – w charakterze partnera ponadnarodowego – amerykańską firmę Success by Design, która stworzyła i z powodzeniem wdraża program rozwoju pracowników ARMO (*ang. Always Rich Mindset Optimization*). ARMO jest programem rozwojowym o potwierdzonej na świecie skuteczności. Kilka przykładów sukcesów firm korzystających ze wsparcia ARMO:

- Lee Januszkiewicz, Amerykanin polskiego pochodzenia: w ciągu 3 lat zbudował dwie firmy: *property management* oraz *maintenance*, które świetnie prosperują, zatrudniając kilkadziesiąt osób. Obecnie Lee jest niezależny finansowo i myśli o kolejnych inwestycjach,
- Yousef Brimo, Syryjczyk, w Ameryce od 22 lat: próbował wielu biznesów, z różnym skutkiem. Stosując zasady ARMO rozwinął firmę usług transportowych - w ciągu 3 lat uzyskał ponad 500% wzrostu potencjału biznesowego i wartości firmy (startował z 2 limuzynami, teraz posiada ich 35). Obecnie jego firma jest jednym z najpoważniejszych graczy w sektorze usług transportowych dla VIP-ów w południowej części USA.
- Sanjiv Goyal, pochodzący z Indii: prowadził małą firmę, produkującą oprogramowanie w Krzemowej Dolinie w Kalifornii. Dzięki ARMO, przychody firmy rosły średnio o 274% przez trzy kolejne lata. Firma zwiększyła liczbę zatrudnionych programistów z 48 do ponad 200 i została wyróżniona nagrodą Fortune 5000 jako jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się firm w Kalifornii.

ARMO stosują zarówno członkowie największych światowych korporacji jak i mali i średni przedsiębiorcy. Ten właśnie fakt i wysoka skuteczność w podnoszeniu efektywności biznesowej i transformowaniu kultury organizacyjnej zwrócił naszą uwagę i doprowadził w konsekwencji do próby zaadaptowania ARMO do polskich realiów biznesowych i kulturowych. Przykłady firm, z którymi zapoznaliśmy się podczas wizyty studyjnej wskazują, że ARMO najlepiej sprawdza się w małych i średnich przedsiębiorstwach, które bazują na ludziach, ich zaangażowaniu i indywidualnych kompetencjach. Z drugiej strony osobiste bariery i ograniczenia pracowników oraz deficyty w kompetencjach wzrostowych, ze względu na mniejszą - niż w wypadku korporacji - skalę biznesu natychmiast stają się ograniczeniami dla całej organizacji.

² Andre A. de Waal, The Secret of High Performance Organizations, Management Online Review, April 2008

Szczególnie zespoły specjalistów i handlowców odczuwają boleśnie ograniczenia narzucane im przez własne braki kompetencyjne lub niedojrzałą kadrę menedżerską.

ARMO potraktowaliśmy zatem jako gotowy do wykorzystania i sprawdzony operacyjnie komponent, włączony w wyniku współpracy ponadnarodowej do metody BlitzGrow.

ARMO wykorzystuje efekty amerykańskich badań z zakresu kognitywistyki i psychologii mózgu. Idąc tym tropem, zespół projektowy przeprowadził zaawansowane desk research oraz skorzystał z opracowanej przez Beneficjenta w roku 2011 koncepcji Growingu™. Koncepcja ta idzie o krok dalej niż tradycyjny coaching i korzysta z najnowszych badań nad neurofizjologią mózgu, które dowodzą, że ludzkie możliwości są o wiele większe, niż do tej pory sądzono oraz że można je skutecznie rozwijać i kierunkować – u osób w każdym wieku. Zacerpnięta z Growingu™ innowacyjna koncepcja indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych jest unikalna w Polsce i Europie.

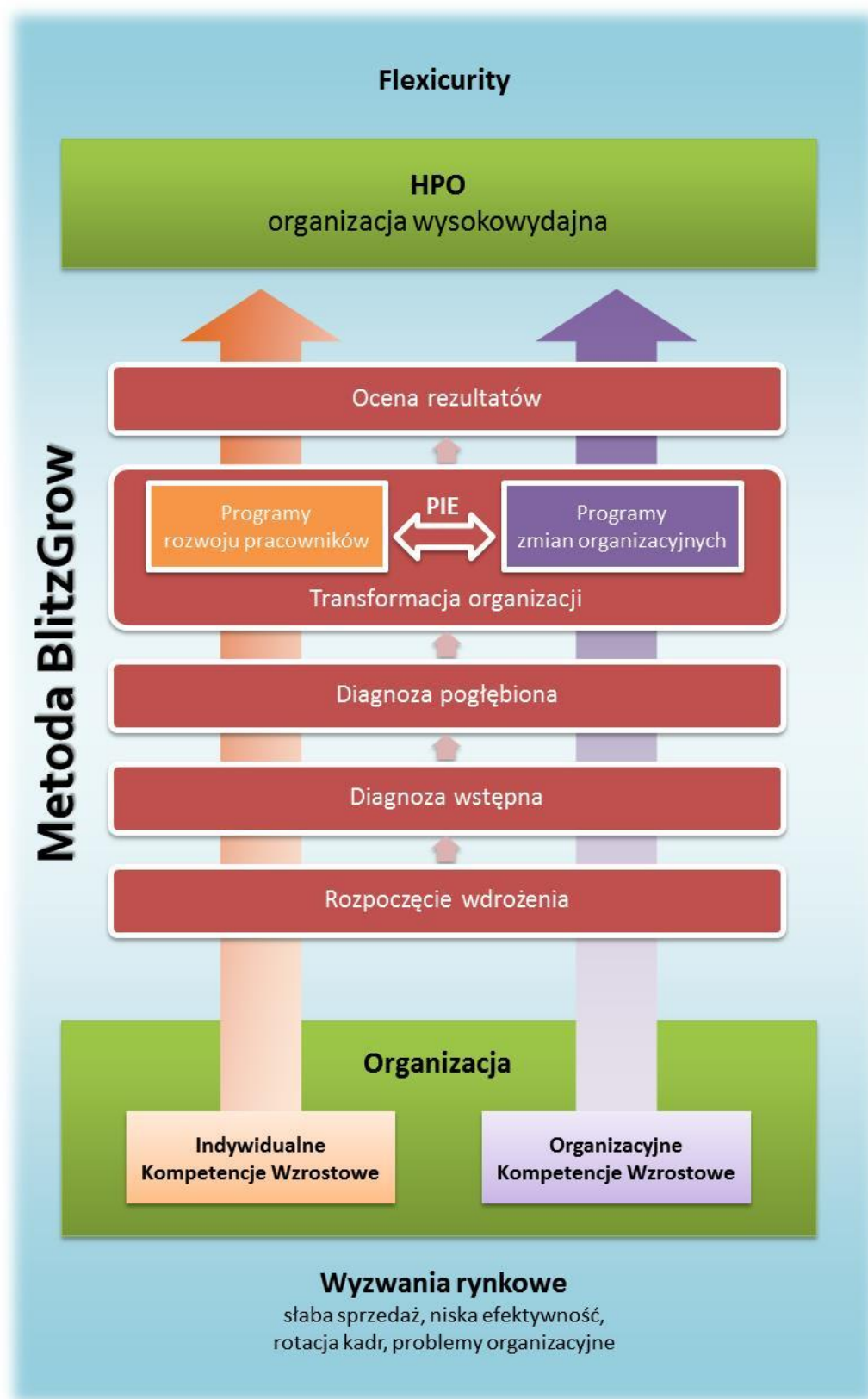
Indywidualne kompetencje wzrostowe to postawy i umiejętności, które stanowią fundament dla procesów uczenia się, podejmowania decyzji, osiągania rezultatów w życiu zawodowym i prywatnym. Poczucie własnej wartości, myślenie krytyczne, otwartość na zmiany - to niektóre z nich. Wysoki poziom tych kompetencji oraz ich spójność sprawiają, że pracownik jest integralną jednostką zdolną do działania wysoce skutecznego, nawet w warunkach braku informacji i wytycznych od organizacji. To idealny pracownik na niestabilne i trudne czasy. Efektywny, kreatywny i lojalny.

Organizacyjne kompetencje wzrostowe to kluczowe elementy, które mają największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, czyli przywództwo (empowerment), elastyczny system pracy i employer branding. Wysokie organizacyjne kompetencje wzrostowe umożliwiają uwolnienie potencjału pracowników i stworzenie wysokowydajnej kultury pracy. W takiej organizacji pracownicy się rozwijają, dobrze czują i dają z siebie zawsze trochę więcej niż się od nich oczekuje.

Kluczem do sukcesu metody BlitzGrow jest innowacyjne połączenie obu perspektyw: pracowniczej i organizacyjnej oraz realizacja transformacji organizacji w spójny, uporządkowany sposób – w postaci wdrożenia organizacyjnego. Obie perspektywy wzajemnie się wspierają i wzmacniają, redukując do minimum ryzyko porażki. Porażki, będącej najczęściej skutkiem odbierania energii i kreatywności pracownikom przez nieefektywny system zarządzania. I odwrotnie - przeprowadzania zmian organizacyjnych pozbawionych sensu, wynikającego z równoległego rozwoju pracowników.

Proponowana metoda BlitzGrow realizuje ideę flexicurity, budując zdolność grup docelowych, tzn. handlowców i specjalistów do uczenia się i funkcjonowania w warunkach zmiany oraz budowania własnego bezpieczeństwa społecznego przez wysoką samoocenę wynikającą z wysokich kompetencji wzrostowych. BlitzGrow wsparty jest wypracowaniem spójnych z nim wytycznych i zaleceń odnoszących się do warunków umów i organizacji pracy, w tym umożliwiających godzenie pracy z życiem prywatnym i rodzinnym, oraz przygotowaniem szkoleniowców, konsultantów i reprezentantów instytucji rynku pracy do stosowania tych rozwiązań na poziomie firm i społeczności lokalnych. Projekt umożliwi wypracowanie nowego rozwiązania, przetestowanie go na grupie reprezentującej środowiska docelowe i włączenie go do polityk, a przez to poprawę jakości wdrażania flexicurity w firmach, jednocześnie dając im kluczową korzyść biznesową – wzrost sprzedaży.

Wartością dodaną współpracy ponadnarodowej jest sprowadzenie do Polski i zaadaptowanie amerykańskiej metody rozwoju osobistego (ARMO) o wysokiej efektywności zweryfikowanej przez przedsiębiorców w USA.



Rysunek 1. Schemat metody BlitzGrow

Źródło: opracowanie własne

I Uzasadnienie

I.1 Wstęp

Pogłębionej analizie zostały poddane aktualne dane ogólnopolskie, z ukierunkowaniem na obszar i warunki województwa mazowieckiego.

Interesującą nas grupę, której w znacznej mierze dotyczą przytoczone dane, stanowią przedstawiciele handlowi i specjaliści małej i średniej wielkości firm usługowych i handlowych, z obszaru województwa mazowieckiego. Do tej właśnie grupy skierowany jest projekt „BlitzGrow – innowacyjna metoda wdrożenia idei flexicurity w przedsiębiorstwie”, zakładający opracowanie programu rozwojowego dla pracowników i firm, opartego na zaadaptowanej do polskich warunków metodologii ARMO – budującego ich zdolność do uczenia się i funkcjonowania w warunkach zmiany. Dlatego właśnie element kształcenia ustawicznego, jako składowa idei flexicurity jest w tym przypadku tak istotny i poświęcono mu w niniejszym raporcie szczególną uwagę.

Ze względu na kluczową rolę, jaką odgrywają w metodzie BlitzGrow indywidualne i organizacyjne kompetencje wzrostowe, konieczne stało się przeprowadzenie własnych badań, mających na celu sprawdzenie, czy takie ujęcie kompetencji jest w organizacjach rozpoznawalne i czy związane z nimi postawy są/mogą być aktywnie wspierane przez menedżerów/pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą testu kompetencyjnego poprzez internetowy serwer ankietowy. Test składał się z 23 par stwierdzeń, przy czym w każdej parze badani wybierali pomiędzy dwoma zachowaniami. Jedno z nich było spójne z kompetencjami wzrostowymi (postawa przedsiębiorcza), zaś drugie z postawą odwrotną – zachowaniem biernym lub zależnym od opinii i decyzji innych (postawa nieprzedsiębiorcza). Ankietę wypełniło łącznie 39 osób, z czego 39% stanowili właściciele (8 osób) i kadra menedżerska (7 osób), zaś 61% – pracownicy (11 handlowców i 13 specjalistów).

W wyniku analizy zgromadzonych oraz pozyskanych w wyniku badania własnych danych wyraźnie zaznacza się rozbieżność między dostępną ofertą dotyczącą kształcenia dorosłych, a rzeczywistymi potrzebami pracodawców i wymogami rynku, zwłaszcza w obszarze tzw. kompetencji miękkich, uważanych przez pracodawców za tak samo ważne/ważniejsze jak wiedza i doświadczenie zawodowe pracownika.

W niniejszym raporcie wykorzystano metodę analizy danych zastanych – desk research, polegającej na zgromadzeniu i zanalizowaniu dostępnych i jak najbardziej aktualnych danych dotyczących interesujących nas zagadnień, w szczególności kształcenia ustawicznego, jako jednego z elementów flexicurity. Korzystano głównie z literatury i aktualnego stanu badań dotyczącego idei flexicurity w państwach Unii Europejskiej, w szczególności dotyczących Polski oraz aktualnych danych statystycznych dotyczących powyższego tematu, pochodzących z różnych źródeł.

Ponadto opracowanie zostało wzbogacone o wyniki badań własnych pogłębionych zrealizowanych przez beneficjenta w I okresie realizacji projektu „Kompetencje wzrostowe w polskich organizacjach” badające potrzeby i oczekiwania pracowników i pracodawców małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście budowania/rozwijania postawy świadomie przedsiębiorczej i transformacji organizacji.

Wyniki powyższych badań oraz badań przytoczonych w całym Raporcie wydają się mieć kluczowe znaczenie dla opracowania dokumentu Strategia Wdrażania Projektu Innowacyjnego oraz opracowania wstępnej wersji innowacyjnego rozwiązania.

I.2 Opis problemów grupy docelowej

W dzisiejszym świecie nie lada wyzwaniem dla organizacji i przedsiębiorstw jest rozsądne balansowanie między dwoma kluczowymi, choć w pewien sposób konkurencyjnymi paradygmatami biznesu:

- **utrzymaniem biznesu** poprzez nieustanną troskę o bieżące działania biznesowe, zyskowność, rentowność, jakość i relacje z klientami, produktywność, zaufanie rynku do marki, itp.
- **transformowaniem biznesu** tak, aby budować przewagi konkurencyjne, pozwalające na przetrwanie biznesu w przyszłości, czyli sprawnym wprowadzaniem zmian organizacyjnych.

Globalizacja rynków, narastająca konkurencja, skrócenie cykli życia produktów, przeniesienie punktu ciężkości z kapitału materialnego na niematerialny (intelektualny) to tylko niektóre trendy współczesnych organizacji. Czynniki te zmuszają organizacje do szukania takich struktur, procesów i metod zarządzania, które pozwolą nie tylko przetrwać i wyprzedzić konkurencję, ale już dziś walczyć o prawo do konkurowania w przyszłości.

Według danych GUS (za 2009 r.) w Polsce działa 1,67 mln przedsiębiorstw, z czego większość (99,8%) to przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. **Sektor MSP w Polsce w większym stopniu niż w UE jest zdominowany przez mikrofirmy, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw wynosi (96%), małych firm - 2,8%.**

MSP generują prawie połowę polskiego PKB (48,4%). Trzy czwarte MSP w Polsce prowadzi działalność gospodarczą w handlu (37,7%) i usługach (35,4%). W sektorze MSP pracuje 8,6 mln Polaków³.

MSP to 91,1% wszystkich podmiotów gospodarczych w woj. mazowieckim, w czym mikroprzedsiębiorstwa to 96% (BKL 2011). Ze względu na rodzaj działalności, jednostki handlowe stanowią 29,4% wszystkich.

W obecnej sytuacji gospodarczej dla każdej firmy kluczowa jest umiejętność skutecznej sprzedaży swojej oferty. To często „być albo nie być” firmy. Jednak sprzedaż produktów i usług systematycznie spada. Wg GUS w I poł. 2012r Polacy kupowali 24,9% mniej niż w 2011r⁴. W branży handlowej wskaźnik wzrostu wymiany towarów i usług zmalał w 2011 roku z 13% do 5% w (Biznes GP, 2012). Słaba sprzedaż to główny powód bankructw MMŚP - 878 firm zakończyło działalność w 2012 roku - o 1/5 więcej niż w roku 2011.

Chociaż spowolnienie gospodarcze w Polsce wyraźnie odbiło się na konsumpcji, firmy nie ograniczyły planów sprzedażowych. Przeciwnie – intensyfikują je, zwiększając cele sprzedawcom. Jednak metody sprzed kilku lat dziś przestają być skuteczne.

Sprzedawcy coraz częściej słyszą odmowę spotkania, a gdy już do niego dochodzi – nie potrafią wymknąć się presji cenowej wywieranej przez klienta⁵.

³ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, 2011

⁴ Kryzys studzi apetyt na zakupy, Strefa Biznesu, 2012

⁵ Materiały z konferencji IV Kongres Sprzedaży, 2012

Handlowcy są w szczególnie niekorzystnej sytuacji. System rozliczania wg rezultatów wymaga od nich samodzielności i elastyczności, ale nie zapewnia się wsparcia w radzeniu sobie z presją i rywalizacją. Skierowane do nich programy szkoleniowe dotyczą głównie rozwoju standardowych kompetencji sprzedażowych. W większości są to krótkie formy, o dużym bagażu wiedzy, ale bez możliwości jej utrwalenia i praktycznego zastosowania w realnych sytuacjach u klienta.

I.3 Skala występowania problemów grupy docelowej

Nie dziwi zatem fakt, że na tych właśnie stanowiskach: handlowców i specjalistów jest dzisiaj największa fluktuacja. Fluktuacja wśród zatrudnionych (46% M, 62% K). Przyczyny: demotywacja przez nieosiąganie celów i brak poczucia stabilności pracy.

Kobiety (ok 30% pracujących handlowców) są bardziej narażone na bezrobocie niż mężczyźni (wg. Mazowieckiego WUP 2011 - 39% bezrobotnych w tej grupie zawodowej, a 42% długotrwale bezrobotnych), mają większe problemy z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym i wciąż zarabiają mniej niż mężczyźni na podobnych stanowiskach (o ok.18%⁶). Sytuacja zawodowa kobiet na polskim rynku pracy jest w dużej mierze determinowana przez podział ról rodzicielskich oraz stereotypy. W woj. mazowieckim pracuje prawie połowa kobiet w wieku produkcyjnym (48%).

Metoda BlitzGrow będzie szczególnie przydatna właśnie dla nich, ze względu na rozwój kompetencji wzrostowych, które pozytywnie wpłyną na podniesienie poczucia własnej wartości u kobiet, wzrost ich samooceny i wiary we własne możliwości – w sferze osobistej i zawodowej. Dzięki temu kobiety będą mogły nie tylko lepiej wykorzystać zastane możliwości zawodowe, ale tworzyć swoje własne i osiągać założone przez siebie cele. „Mobilność” metody – możliwość dostosowywania rytmu nauki i częstotliwości powtórzeń oraz wybór miejsca nauki również będą sprzyjać godzeniu ról, tradycyjnie przypisanych kobietom (w szczególności godzenie życia zawodowego z wychowywaniem dzieci).

Woj. mazowieckie wyróżnia się najwyższą w Polsce liczbą zarejestrowanych bezrobotnych (293 552 osoby) - co 8. bezrobotny w Polsce jest mieszkańcem Mazowsza. W końcu maja 2013 r. w urzędach pracy województwa mazowieckiego zarejestrowanych było 134 236 bezrobotnych kobiet, tj. 46,6 proc. ogółu bezrobotnych. (WUP Warszawa, maj 2013)

Firmy intensywnie poszukują handlowców i specjalistów. W 2012r. największy popyt na pracowników był w branżach: handel i sprzedaż, telekomunikacja i zaawansowane technologie oraz farmacja⁷. Dużą popularnością cieszyły się stanowiska z szeroko rozumianej branży technicznej - specjaliści IT, pracownicy działu badań i rozwoju, inżynierowie sprzedaży, czy też specjaliści ds. automatyki i mechatroniki. W 2012r. co 5. opublikowana oferta pracy pochodziła z woj. mazowieckiego⁸.

Tymczasem, mimo wysokiej stopy bezrobocia (11,3% woj. mazowieckie - maj 2013) i popytu na pracowników branży handlowej i specjalistów, aż 75% pracodawców, którzy aktualnie poszukują pracowników sygnalizowało trudności ze zrekrutowaniem odpowiednich pracowników⁹.

⁶ Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń, Sedlak & Sedlak, 2010

⁷ Rynek pracy specjalistów: handlowcy poszukiwani – raport ogólnopolski, pracuj.pl, 2013

⁸ Serwis pracuj.pl

⁹ Jakich pracowników potrzebują przedsiębiorstwa? Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców w ramach proj. ORRPPRP, 2010

I.4 Przyczyny występowania problemów grupy docelowej

Kluczowe przyczyny występowania problemów grupy docelowej to:

- polityka rynku pracy, nie spełnia warunku efektywności,
- popularyzowanie, stosowanie i rozwijanie elastyczności na rynku pracy nie jest zbyt szeroko zakrojone,
- Polska ma najniższy w UE wskaźnik uczestnictwa w kształceniu ustawicznym.

I.4.1 Nieefektywna polityka rynku pracy

Z usług rynku pracy – mimo że to pracodawcy ze składki 2,45% od każdego pracownika finansują w ponad 90% Fundusz Pracy – korzysta zaledwie kilka procent przedsiębiorców.

Urzędy pracy są klasycznymi miejscami skoncentrowanymi na rejestracji bezrobotnych, a nie ich aktywizacji, co w dużej mierze wynika z licznych biurokratycznych obciążeń urzędów oraz rozwiązań systemowych. Potrzebna jest gruntowna reforma, dążąca do tego, aby środki Funduszu Pracy rzeczywiście wspierały pracowników i pracodawców.

Istnieje wiele cech, które wskazują na słabość instytucjonalnej obsługi rynku pracy. Można do nich zaliczyć:

- niski potencjał PES (niski poziom doradztwa/pośrednictwa zawodowego),
- niski poziom uczestnictwa w programach aktywizacji zawodowej (z 16% – 2004 do 25,5% – 2006 i 30% – 2008),
- niskie wydatki (0,25% – 0,3% PKB),
- APRP – źródła finansowania, wyłącznie składka pracodawców i źródła UE,
- nacisk na młodych pracowników (40% wydatków),
- istnienie grup poza zainteresowaniem (starsi – 50+, niepełnosprawni, nisko wykwalifikowani, stale bezrobotni),
- brak możliwości outsourcingu służb zatrudnienia,
- niską efektywność aktywnych programów rynku pracy.

I.4.2 Niska elastyczność na rynku pracy

Co ciekawe, polskie prawo umożliwia stosowanie wielu form elastyczności, z których jednak w niewielkim stopniu korzystają pracodawcy i pracownicy.

Bariery szerszego stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy leżą po obydwu stronach.

Pracodawcy najczęściej nie mają wiedzy na temat elastyczności, a menedżerowie obawiają się „utruty kontroli” nad pracownikiem. W jeszcze większym stopniu pracownicy obawiają się utraty stabilizacji i bezpieczeństwa, dlatego niechętnie podejmują zatrudnienie w ramach elastycznych form zatrudnienia.

Trzeba wyraźnie powiedzieć, że brak elastyczności nie tylko utrudnia w wielu przypadkach aktywność zawodową, łączenie obowiązków rodzinnych czy edukacji z obowiązkami zawodowymi.

Powszechnie znany jest fakt, że powiązanie w 1999 roku ubezpieczenia zdrowotnego ze statusem bezrobotnego spowodowało **masową rejestrację w urzędzie osób niezainteresowanych poszukiwaniem pracy**. Alternatywą dla wzrostu elastyczności zatrudnienia, bez utraty poczucia bezpieczeństwa pracowników, jest szersze stosowanie elastycznych form organizacji i czasu pracy.

I.4.3 Niska kultura kształcenia ustawicznego

W szkoleniach i podnoszeniu kwalifikacji uczestniczyło w 2008 r. niespełna 4,7% ogółu zatrudnionych (podczas gdy w UE średnio 9,6%).

Polska nie posiada też systemu kształcenia ustawicznego, który jest gwarantem możliwości szybkiego dostosowywania kwalifikacji i kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy.

Choć każdego roku zwiększają się nakłady firm na podnoszenie kwalifikacji pracowników, to bez rozwoju powszechnego systemu kształcenia ustawicznego trudno poradzić sobie z bezrobociem strukturalnym, a także z zapewnieniem konkurencyjności i innowacyjności polskim firmom.

Przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy doprowadza do zmian w strukturze popytu na pracę – już teraz widoczny jest wzrost popytu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, przy jednoczesnym spadku zapotrzebowania na osoby nisko wykształcone, wykonujące proste prace.

Równocześnie coraz większe znaczenie przywiązywane jest do umiejętności miękkich (np. współpraca w grupie, autoprezentacja) oraz tzw. kompetencji kluczowych – wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia.

W polskiej rzeczywistości, przy mało efektywnym systemie edukacji szkolnej, który nie kształci umiejętności poszukiwanych na rynku pracy, przedsiębiorcy mają coraz większe problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników na wakujące stanowiska.

Jak wykazują analizy, brak odpowiednio wykwalifikowanych zasobów siły roboczej jest jednym z najistotniejszych problemów polskiego rynku pracy, który nasila się w ostatnich latach.

W związku z tym kluczowe znaczenie dla rozwoju polskiej gospodarki i osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku ma kształcenie ustawiczne, również to podejmowane w przedsiębiorstwach.

Dziś wdrażanie idei flexicurity w Polsce ogranicza się przede wszystkim do wprowadzania elastycznych form zatrudnienia.

Wg badań PKPP Lewiatan¹⁰ wysoki poziom wiedzy nt. elastycznych rozwiązań rynku pracy nie wiąże się z ich pełnym wykorzystaniem. Jedynym powszechnie stosowanym rozwiązaniem jest zatrudnienie na czas określony (76% firm).

Z tej formy organizacji pracy (indywidualny czy ruchomy czas pracy) korzysta ok. 20% firm.

W Polsce cały czas **pokutuje pewna archaiczność myślenia, która każe za wszelką cenę zabezpieczyć pracownika na jednym miejscu pracy na sztywnym etacie**. Tymczasem stabilne zatrudnienie i zabezpieczenie socjalne to w modelu flexicurity z jednej strony wyposażenie pracownika w takie umiejętności i kwalifikacje, aby na każdym etapie życia zawodowego łatwo mógł podjąć pracę, a z drugiej strony – zapewnienie ochrony socjalnej, która zapewni osobie trafiającej na bezrobocie poczucie bezpieczeństwa socjalnego.

¹⁰ Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy, PKPP Lewiatan, 2011

Tylko co dziesiąty pracodawca jest zdania, że wiedzę i kompetencje osób aplikujących o pracę można ocenić wysoko lub bardzo wysoko, ponad połowa przyznałaby ocenę średnią, a więcej niż co trzeci – niską lub bardzo niską. Przedstawiciele pracodawców (Izby Rzemieślnicze, cechy, stowarzyszenia), biorący udział w badaniu jakościowym przyznali, że większość absolwentów polskich placówek oświatowych nie spełnia ich oczekiwań. Głównym problemem, na który zwracali uwagę, była **nieumiejętność praktycznego zastosowania wiedzy teoretycznej, brak samodzielności, odpowiedzialności oraz niski poziom umiejętności interpersonalnych.**

Pośrednio wynika to z tego, że większość placówek oświatowych nie zna realnych potrzeb pracodawców, a nowe kierunki wprowadzane są w oparciu o nie zawsze uzasadnione przesłanki¹¹. Istnieje wyraźna zależność między rozwojem firmy a rozwojem kompetencyjnym kadry. Wyniki badań aktywności przedsiębiorców w obszarze podnoszenia kompetencji pracowników opierające się na opracowanym wskaźniku oceny stopnia rozwoju firmy pozwalają na konkluzję: **im silniejszy rozwój firmy, tym częściej mamy do czynienia z podmiotem zaangażowanym w kształcenie.** W firmach stagnacyjnych ich odsetek wyniósł 58%, w firmach o słabym rozwoju 71%, w rozwijających się 78%, a wśród silnie rozwijających się aż 87%. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić czy to **rozwój firmy stymuluje inwestycje w kadry, czy kształcenie pracowników sprzyja rozwojowi. Procesy te wzajemnie się warunkują i wzmacniają** – rozwój firmy wymaga dostosowywania kompetencji zespołu do nowych wymogów środowiska pracy, a wysokie kompetencje kadry sprzyjają lepszej biznesowej sytuacji firmy.¹²

Szczególnie dziś, w warunkach gospodarki spowolnionej kryzysem, pracodawcy potrzebują coraz bardziej uniwersalnych pracowników. Chcą, by razem z przedsiębiorstwem dostosowywali się do rynkowych wyzwań. Dla pracowników oznacza to nie tylko więcej obowiązków, ale też konieczność poszerzenia umiejętności¹³. **Coraz bardziej poszukiwaną kompetencją jest też wykazywanie własnej inicjatywy w podejściu do współpracy z klientem, proaktywność.**

Z badań¹⁴ wynika, że przedsiębiorstwa poszukują osób, które:

- posiadają ugruntowaną wiedzę związaną z wykonywaną pracą,
- potrafią ją wykorzystać w praktyce,
- kompleksowo i efektywnie wykonują powierzone im obowiązki, wykazując się przy tym pełną samodzielnością, odpowiedzialnością, a także umiejętnością łączenia różnych obowiązków w ramach jednego stanowiska pracy,
- są elastyczne (dyspozycyjne czasowo, mobilne przestrzennie i zadaniowo)
- są kreatywne,
- są rzetelne,
- są komunikatywne

Takie cechy, zarówno na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym, łączą się z postawą przedsiębiorczą. Wymagają one od pracowników posiadania takich cech charakteru, jak: zaradność, inicjatywa, aktywność, niezależność, odporność na stres, silna wola, zdolność podejmowania decyzji, ponoszenie ryzyka, zdolności organizacyjne itp. **Posiadanie cech przedsiębiorczych jest warunkiem koniecznym do podejmowania działań przedsiębiorczych. Takiej postawy można się nauczyć.**

¹¹ Kształcenie ustawiczne w woj. mazowieckim, wyniki badań i rekomendacje, PBS DGA 2011

¹² Kształcenie przez całe życie w Polsce, Inwestycje pracodawców w kadry, III ed. BKL, 2012

¹³ Kryzysowy popyt na złotą rączkę, czyli jakich pracowników potrzebują firmy, gazetaprawna.pl, 19.XII 2011

¹⁴ Kształcenie ustawiczne w woj. mazowieckim, wyniki badań i rekomendacje, PBS DGA, 2011

Na terenie woj. mazowieckiego można wybierać spośród bogatej oferty szkoleń i warsztatów, kształcącej potrzebne handlowcom i specjalistom umiejętności: sprzedażowe, miękkie, przywódcze, handlowe, specjalistyczne, itp., często bezpłatnych (www.inwestycjawkadry.pl). Są one zazwyczaj wartościowe i odpowiednio przygotowane pod względem metodycznym. Jednak - czy to standardowe szkolenia otwarte, czy zamknięte, dostosowane do indywidualnych potrzeb użytkowników – są jedynie różnymi formami przekazywania wiedzy, bez możliwości jej utrwalenia i wykształcenia nowych nawyków w tak krótkim czasie (w praktyce potrzebujemy nawet do 60 dni, aby utrwalić nowy nawyk/postawę).

To powoduje, że szkolenia nie są tak efektywne, jak się tego oczekuje i ostatecznie najczęściej pozostają kosztem pracodawcy – pracownicy wykorzystują zdobytą na szkoleniu wiedzę i umiejętności w nikłym stopniu, jeżeli w ogóle.

Najskuteczniejsze są przemyślane cykle szkoleniowe zaplanowane w dłuższym czasie. Szkolenie połączone z coachingiem, ale i z follow up, pomagające we wdrożeniu nabytej wiedzy w praktykę.

Teoria nie zawsze idzie w parze z praktyką. Polecane przez trenerów strategie, metody, bywają trudne do zastosowania w praktyce, a nawet podważają skuteczne metody osiągania celów przez uczestników. Uczestnicy nie widzą związku pomiędzy przekazywaną wiedzą, a zwiększeniem efektywności działań. Mogą również nie wiedzieć, w jakich sytuacjach warto zastosować nową wiedzę.

I.5 Konsekwencje występowania problemów grupy docelowej

Wg serwisu www.przedstawiciel-handlowy.pl na stanowiskach handlowych panuje największa fluktuacja wśród zatrudnionych. Główne przyczyny zmiany pracy to spadek motywacji wywołany nieosiąganiem wyznaczonych celów, zniechęcenie, zmęczenie i brak poczucia stabilności pracy. W I pół. 2010 w maz. UP zarejestrowało się 535 przedstawicieli (35%K). W tym okresie złożono 657 ofert pracy na to stanowisko. Szczególną grupę stanowią kobiety (ok 30% pracujących w tym zawodzie), bardziej narażone na bezrobocie (wg Mazowieckiego WUP w 2010 stanowiły 39% bezrobotnych w tej grupie zawodowej, a 42% długotrwale bezrobotnych), silniej reagują na problemy godzenia życia zawodowego z rodzinnym i nadal wynagradzane są niżej niż mężczyźni na podobnych stanowiskach (o ok.18%)¹⁵.

Większość polskich pracodawców wie, jak istotny dla rozwoju firmy jest kapitał ludzki i jego zasoby wiedzy. Jednak tradycyjne podejście do tych zagadnień, praktykowane przez pracodawców polega na finansowaniu szkoleń i warsztatów, których celem jest przekazanie pracownikom nowej wiedzy i umiejętności. Testy wiedzy rozliczają z pamięciowego opanowania treści, nie z kreatywnego rozwiązywania problemów. W praktyce tradycyjne formy edukacji pracowników (szkolenia, coaching) nie mają przełożenia na wzrost efektywności firmy. Trudno bowiem w ciągu 2-3 dni przekazać wiedzę i wartościowe umiejętności, (w przypadku założonej grupy docelowej - zasymulować rzeczywiste procesy komunikowania się z klientami, świadczenie usług doradczych, itp). Wybrane przykłady omawiane na szkoleniach są najczęściej typowe i schematyczne, co nie daje oczekiwanej wartości pracownikom, a pracodawcy - zwrotu z inwestycji w szkolenie. Zgodnie z procesami andragogiki,

¹⁵ Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń, Sedlak & Sedlak, 2010

pełne wykształcenie obu półkul mózgowych osób dorosłych wymaga innego procesu dydaktycznego: opartego na kanałach informacyjnych jak wzrok, słuch, dotyk, powiązanych z emocjami.

Jednocześnie wdrażane rozwiązania w większości firm ograniczają się do szkoleń zawodowych. Firmy znacznie mniej poświęcają poszukiwaniu i wdrażaniu narzędzi zarządzania HR, elastycznych form pracy, przygotowania pracowników do zmian czy godzenia pracy z życiem prywatnym i rodzinnym. Rozwiązania oparte na nienormowanym czasie pracy, rozliczaniu wg osiągniętych celów, mające uelastycznić warunki pracy, w rzeczywistości działają na rzecz pracodawcy: obawa przed zbyt niskimi rezultatami zmusza pracowników do ponadnormatywnej pracy, zbyt silna rywalizacja zniechęca do pracy, łatwość zwolnienia powoduje brak poczucia stabilności.

I.6 Wnioski z badań własnych

Celem badania własnego było zweryfikowanie, czy kompetencje wzrostowe są rozpoznawane i aktywnie wspierane w codziennych działaniach organizacji. W tym celu poproszono cztery grupy docelowe (właścicieli, menedżerów, handlowców i specjalistów) o określenie zachowań, jakich oczekują firma i przełożeni od pracowników.

W świetle powyższych badań, w obszarze przedsiębiorstw MSP zdefiniowano następujące obszary problemów zgadzające się wynikami analiz i badań nad flexicurity oraz aktualną sytuacją handlowców i specjalistów, czyli grup docelowych projektu.

I.6.1 Problemy pracowników

W tym obszarze zidentyfikowano następujące problemy:

- brak świadomości i potrzeby ustawicznego uczenia się i adaptacji do zmian,
- brak wysokiej samooceny i wiary w siebie. Interesujące z punktu widzenia założeń metody BlitzGrow jest uzyskanie bardzo spójnych wyników w ocenie *Poczucie własnej wartości* przez wszystkie grupy (średnia różnica 11,70%; dwie pozostałe kompetencje, które uzyskały także silną spójność to *Świadomość finansowa* – 9,28% oraz *Aktywne podejście do zmian* – 11,55%). Taki wynik dla kompetencji *Poczucie własnej wartości* może wynikać ze specyfiki kulturowej istniejącej w Polsce, gdzie wysoka samoocena, pewność siebie, wysokie poczucie własnej wartości często kojarzą się negatywnie: jako arogancja, buta, pycha,
- brak postawy przedsiębiorczej – w efektywnym działaniu zawodowym i dalszym rozwoju,
- brak świadomości i poczucia dostępności narzędzi umożliwiających trwałą zmianę postaw, usunięcie nieefektywnych nawyków i zastąpienie ich nowymi, wspierającymi osiągnięcie celów.

I.6.2 Problemy pracodawców

W tym obszarze zidentyfikowano następujące problemy:

- trudności z pozyskaniem efektywnych, zmotywowanych, kreatywnych i samodzielnych pracowników,
- niedostosowany do indywidualnych potrzeb pracodawców i pracowników system kształcenia, nie zapewniający kompleksowości rozwoju: oddziaływania na funkcje poznawcze i analityczne, kreatywność i rozwijanie pamięci,
- niedostateczne umiejętności pracodawców MSP w planowaniu rozwoju swoich pracowników równoległe z rozwojem firmy – z badań nad kompetencjami wzrostowymi wynika, że poczucie własnej wartości powinno być silnie rozwijane wśród polskich pracowników i wzmacniane przez pracodawców, by budować organizację uczącą się i wzmocnić postawy przedsiębiorcze.

- trudności ze zbudowaniem wysokowydajnej kultury pracy - przytaczane badania sugerują wdrożenie i promowanie empowermentu, związanego z filozofią myślenia firmy w kategoriach delegowania odpowiedzialności i decyzyjności na szczeble pracownicze oraz employer branding, związanego z budowaniem wizerunku „pracodawcy z wyboru”, tworzącego system ZZL wspierający rozwój pracowników i budowanie poprzez to wysokiego kapitału intelektualnego firmy.

I.6.3 Problemy organizacji

W tym obszarze zidentyfikowano następujące problemy:

- realizowanie selektywnej strategii rozwiązywania „punktowych” problemów w sposób odizolowany i obejmujący obszar odpowiedzialności danego menedżera (członka zarządu). Powoduje to niską skuteczność zmiany, nieosiągnięcie założonych rezultatów, zniechęcenie, powielane i pogłębiane przeświadczenie, że w tej organizacji „nic się nie da zrobić”. Potwierdzają to wnioski z badania kompetencji wzrostowych – m.in. rozbieżności między kadrą menedżerską i pracownikami, którzy inaczej spostrzegają, jakich zachowań oczekują na co dzień kierownicy i firma od swoich pracowników. Menedżerowie oczekują od pracowników postaw bardziej zgodnych z modelem kompetencji wzrostu niż właściciele. Kluczowa kompetencja wzrostu *Poczucie własnej wartości* jest jedną z trzech kompetencji wzrostowych najbardziej spójnie ocenianych przez wszystkie grupy (pozostałe dwie to: *Świadomość finansowa* i *Aktywne podejście do zmian*) i jednocześnie średnie wyniki pomiędzy ocenami kadry menedżerskiej i pracowników są tu jednymi z najniższych (niższy poziom różnic między tymi dwoma grupami uzyskano tylko w kompetencji *Aktywne podejście do zmian*).
- brak kompleksowego podejścia. Inwestycje w rozwój pracowników nie przynoszą oczekiwanych efektów, dlatego, że nie zmieniają się systemy, procesy i kultura organizacji. Oczekuje się wydajniejszej i kreatywnej pracy w systemie, który jest nieproduktywny i nie promuje kreatywności (postawa menedżerów/przywództwo). Wydaje się, że kompetencje wzrostowe powinny być współcześnie aktywnie promowane w organizacjach i na co dzień wspierane oraz oczekiwane przez kadrę menedżerską od pracowników. Z drugiej jednak strony w kontekście badań nad kluczowymi wartościami firm polskich nie dziwi, że wszystkie kompetencje wzrostowe uzyskały wyniki w okolicach 50%.
- Corporate Values Index 2013¹⁶ wskazuje, że kluczowe wartości polskich firm nadal oscylują wokół stabilności i procedur, nie zaś przedsiębiorczości (poza innowacyjnością). Wyniki łączne dla wszystkich uzyskane w ramach badania własnego częściowo są spójne z deklaracjami menedżerów firm w badaniu Corporate Values Index [CVI]. *Innowacyjność*, która w CVI jest w czołówce deklarowanych wartości, w badaniu własnym osiągnęła poziom środkowy (4 miejsce na 7 badanych kompetencji). Natomiast pierwsze miejsce osiągnęło *Aktywne podejście do zmian*, które może być potocznie z innowacyjnością mylone. Wysoko uplasowały się także kompetencje *Współpraca* (czy też *Praca zespołowa*) oraz *Poczucie własnej wartości*, które może być powiązane z wartościami Szacunek, Zaufanie i Sukces. Najniższe wyniki w badaniu własnym uzyskały kompetencje, które można powiązać ponownie z Zaufaniem i Sukcesem: *Podejmowanie decyzji*, *Myślenie projektowe* i *Świadomość finansowa*. Przegląd tendencji rynkowych i porównanie wyników CVI w Polsce i na świecie wskazuje, że polscy przedsiębiorcy z dużym opóźnieniem przyjmują światowe trendy w zarządzaniu. Może to sugerować, że w najbliższych latach wartości związane z kompetencjami wzrostowymi będą nabierały wagi i ich udział w systemach wartości firm będzie rósł.

16

http://www.proto.pl/informacje/info?itemId=120884&rob=Corporate_Values_Index_2013:_W_Polsce_liczy_sie_jakosc,_a_swiat_oczekuje_innowacyjnosci

- inwestowanie w systemy i procedurę nie biorąc pod uwagę, że ich skuteczne wykorzystanie wymaga zmiany postaw pracowników. Nowe struktury i zasady pracy nie idą w parze z nową świadomością pracowników. Badanie kompetencji wzrostowych wykazało, że w firmach pracowników objętych badaniem kompetencje wzrostowe objęte modelem BlitzGrow nie są promowane jako kluczowe postawy i wartości.

I.7 Wnioski z etapu pogłębionej analizy

Zdefiniowanie poniższych problemów nastąpiło na podstawie diagnozy przeprowadzonej na etapie przygotowania wniosku oraz badań pogłębionych przeprowadzonych w pierwszym etapie realizacji projektu, tzn. :

- badania aktualnych źródeł zastanych (desk research, analiza własna)
- wywiady z pracownikami i menadżerami z 4 firm sektora MSP (handel i usługi),
- doświadczeń partnera krajowego jako reprezentatywnego przedstawiciela grupy docelowej.
- własnego badania pogłębionego.

Wnioski potwierdzają istnienie i daleko idące konsekwencje problemów grupy docelowej, czyli handlowców i specjalistów.

Odpowiedzią na opisany problem jest proponowane rozwiązanie BlitzGrow, realizujące ideę flexicurity w przedsiębiorstwach przez ich transformację do kultury organizacji wysokowydajnej, której cechy realizują założenia flexicurity.

Kluczowym elementem metody BlitzGrow jest unikalny na polskim rynku program rozwojowy dla pracowników oparty na zaadaptowanej metodologii ARMO, budujący ich zdolność do uczenia się i funkcjonowania w warunkach zmiany i budowania własnego bezpieczeństwa społecznego. Program ARMO wsparty jest wypracowaniem spójnych z nim wytycznych i zaleceń odnoszących się do warunków umów i organizacji pracy, w tym umożliwiających godzenie pracy z życiem prywatnym i rodzinnym, oraz przygotowaniem szkoleniowców, konsultantów i reprezentantów instytucji rynku pracy do stosowania tych rozwiązań na poziomie firm i społeczności lokalnych.

Projekt umożliwi wypracowanie nowego rozwiązania, przetestowanie go na grupie reprezentującej środowiska docelowe i włączenie go do polityk, a przez to poprawę jakości wdrażania flexicurity w przedsiębiorstwach.

Wartością dodaną współpracy ponadnarodowej jest sprowadzenie do Polski i zaadaptowanie amerykańskiej metody rozwoju osobistego (ARMO), dotychczas nieobecnej na polskim rynku, o wysokiej efektywności zweryfikowanej przez przedsiębiorstwa w USA.

II Cel wprowadzenia innowacji

Cel wprowadzenia innowacji jest tożsamy z celem głównym projektu zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu, czyli:

Poprawa jakości wdrażania flexicurity w przedsiębiorstwach przez wypracowanie i upowszechnienie do końca czerwca 2015 roku innowacyjnego rozwiązania BlitzGrow.

II.1 Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji

Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji to metoda - szeroko dostępna dla małych i średnich przedsiębiorstw – gwarantująca wysoką efektywność we wdrażaniu zmian organizacyjnych, których skutkiem jest zbudowanie kultury cechującej organizację wysokowydajną, która rozwiązuje problemy grup docelowych, działając zgodnie z ideą flexicurity.

Projekt zakłada przebadanie, opracowanie i przetestowanie rozwiązania BlitzGrow dedykowanego wdrażaniu idei flexicurity w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników na stanowiskach o dużej rotacji. Projekt upowszechnia rozwiązanie wśród przedsiębiorców, szkoleniowców i doradców wspomagających procesy rozwojowe i zmiany w firmach, pracowników o niskiej stabilności zatrudnienia, a także instytucji rynku pracy - różnych interesariuszy flexicurity.

Upowszechnienie proponowanego rozwiązania i jego wdrożenie w przedsiębiorstwach i na rynku pracy spowoduje: poprawę poczucia stabilności socjalnej i życiowej pracowników - przez umiejętność identyfikacji swoich mocnych stron i rozwinięcie zdolności do radzenia sobie ze zmianami, mobilności na rynku pracy (bycia zatrudnionym), wzrost efektywności szkoleń i kursów - przez rozwój umiejętności ciągłego uczenia się, wdrażanie elastycznych i przewidywalnych warunków umów i organizacji pracy, dostosowanych do specyfiki branży, firmy i zawodu - dzięki wytycznym analizy i rozwiązań uwzględniających potrzeby pracownika i pracodawcy. Dzięki kompleksowemu podejściu przyniesie lepsze i trwalsze efekty, niż podejścia dostępne obecnie. Wartością dodaną innowacji jest koncentracja na pracowniku/przyszłym pracowniku i przygotowanie go do efektywnego korzystania z flexicurity.

Podstawową barierą dla stosowania obecnie proponowanego rozwiązania jest odrębność systemów zatrudniania i procesów szkoleniowych w firmach i przyzwyczajenie do standardowych form szkolenia zawodowego. Znacząca poprawa efektywności i skuteczności działania grupy docelowej po wdrożeniu programu BlitzGrow, pokazana w procesie testowania rzeczywistych korzyści ze zintegrowanego podejścia umożliwi przełamanie wspomnianych barier.

Metoda BlitzGrow zatem, w kontekście flexicurity realizuje i promuje koncepcję uczenia się przez całe życie, zapewniającą grupom docelowym:

- stałą zdolność do bycia zatrudnionym,
- optymalne funkcjonowanie na rynku pracy,
- radzenia sobie ze zmianami w życiu zawodowym,
- proponuje elastyczne rozwiązania organizacji pracy i warunków umów,
- ułatwia godzenie pracy z życiem prywatnym/rodzinnym.

BlitzGrow dedykowane jest przede wszystkim wdrażaniu flexicurity w przedsiębiorstwach - uzyskiwane efekty oddziałują nie tylko na pracowników, ale w efekcie także na ich pracę i wyniki biznesowe pracodawców. W szerszym kontekście rozwiązanie to może być wdrażane dla innych grup rynku pracy, np. wchodzących/wracających na rynek i pracowników obejmowanych procesami restrukturyzacyjnymi.

O sukcesie BlitzGrow będzie świadczyło mierzalne podniesienie poziomu indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych, a także poziomu kultury firmy zbliżającej ją do kultury organizacji wysokowydajnej.

W odróżnieniu od typowych programów szkoleniowych/rozwojowych, mających na celu przekazanie wiedzy i umiejętności, BlitzGrow działa zarówno na indywidualnych zasobach pracowników, podnosząc ich efektywność we wszystkich sferach życia (nie tylko zawodowej) oraz na poziomie całej organizacji transformując jej procesy, struktury i systemy przez transformację kultury i przywództwo.

Dodatkowo należy podkreślić korzyści wynikające z samego faktu, że BlitzGrow jest kompletną metodą, czyli uporządkowanym zbiorem zasad, procesów, ról i narzędzi. Do tej pory zarówno duże, średnie i małe firmy szukając możliwości poprawy rezultatów i rozwoju najczęściej realizowały selektywną strategię rozwiązywania „punktowych” problemów w sposób odizolowany i obejmujący obszar odpowiedzialności danego menedżera (członka zarządu). Powoduje to niską skuteczność zmiany, nieosiągnięcie założonych rezultatów, zniechęcenie, powielane i pogłębiane przeświadczenie, że w tej organizacji „nic się nie da zrobić”. Dodatkowym błędem popełnianym przez organizacje jest brak kompleksowego podejścia. Inwestycje w rozwój pracowników nie przynoszą oczekiwanych efektów, dlatego, że nie zmieniają się systemy, procesy i kultura organizacji. Oczekuje się wydajniejszej i kreatywnej pracy w systemie, który jest nieproduktywny i nie promuje kreatywności (postawa menedżerów/przywództwo). Inne organizacje popełniają odwrotny błąd inwestując w systemy i procedurę nie biorąc pod uwagę, że ich skuteczne wykorzystanie wymaga zmiany postaw pracowników. Nowe struktury i zasady pracy nie idą w parze z nową świadomością pracowników.

BlitzGrow urzeczywistnia uznane i sprawdzone najlepsze praktyki transformacji organizacji w innowacyjny sposób, kładąc nacisk na zmianę zarówno osobistą jak i organizacyjną. Dopiero takie „holistyczne” podejście daje gwarancję sukcesu.

BlitzGrow jako systematyczna metodyka:

- kreuje wspólną wizję i dostarcza jednolitego medium komunikacyjnego wszystkim uczestnikom wdrożenia, promując efektywną komunikację,
- jasno precyzuje obowiązki w procesie transformacji, dzięki czemu uczestnicy rozumieją wzajemnie swoje role i potrzeby, zakres odpowiedzialności, delegowania uprawnień i władzy,
- dzięki skoncentrowaniu na konkretnych i mierzalnych rezultatach oraz stosowaniu podejścia projektowego, wszyscy uczestnicy wiedzą co będzie dostarczone, dlaczego, kiedy, przez kogo i dla kogo,
- przez stałą weryfikację zasadności biznesowej gwarantuje, że uczestnicy procesu transformacji w większym stopniu koncentrują się na dostarczeniu oczekiwanych korzyści, niż po prostu ukończeniu programu szkoleniowego jako celu samego w sobie,
- gwarantuje, że wszystkie szczeble organizacji zaangażowane w proces, tzn. pracownicy (specjaliści i handlowcy), menedżerowie i kadra zarządzająca (sponsorująca projekt) są odpowiednio reprezentowani podczas planowania i podejmowania decyzji,

- wspólne przejście przez organizację procesu transformacji metodyką BlitzGrow, promuje uczenie się i ciągłe doskonalenie organizacji. W rezultacie, kolejne zmiany dostosowujące organizację do potrzeb rynku i jej rozwój są kreowane i wdrażane przez samych pracowników.

II.2 Wskaźniki, jakie określają osiągnięcie celu

Cel	Wskaźnik	Wartość aktualna	Wartość docelowa	Źródło weryfikacji	Częstotliwość pomiaru
Poprawa jakości wdrażania flexicurity w przedsiębiorstwach przez wypracowanie, upowszechnienie i włączenie do polityk do końca czerwca 2015 roku innowacyjnego rozwiązania BlitzGrow	Liczba innowacyjnych rozwiązań wypracowanych w ramach projektu	0	1	Dokumentacja produktu finalnego przekazana do walidacji wraz z potwierdzeniem jej złożenia	Pomiar jednokrotny po zakończeniu prac rozwojowych produktu (zadania II), przez koordynatora projektu
	Liczba instytucji, wdrażających BlitzGrow po zakończeniu projektu	0	5	Lista przedsiębiorstw, które wdrażają rozwiązanie na podstawie podpisanych umów (porozumień) wdrożeniowych	Pomiar jednokrotny na zakończenie działań włączających, przez koordynatora projektu
	Liczba instytucji, które wykonały diagnostykę kompetencji wzrostowych organizacji i pracowników metodą BlitzGrow	0	50	Lista przedsiębiorstw, które przeprowadziły badanie diagnostyczne na platformie BlitzGrow i otrzymały raport z badania	Pomiar jednokrotny na zakończenie działań włączających, przez koordynatora projektu
	Liczba użytkowników przeszkolonych i certyfikowanych do wdrażania BlitzGrow	0	60	Lista uczestników, którzy ukończyli spotkania dla użytkowników i otrzymali podręcznik metody BlitzGrow	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Liczba osób, które ukończyły warsztaty z zakresu umów i organizacji pracy zgodnych z BlitzGrow	0	60	Lista uczestników, którzy ukończyli spotkania z zakresu umów i organizacji pracy zgodny z metodą BlitzGrow	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Przedsiębiorcy, zapoznani z metodą BlitzGrow i jej korzyściami	0	200	Lista uczestników, którzy ukończyli konferencje dla przedsiębiorców	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu

	Przedstawiciele instytucji rynku pracy zapoznani z metodą BlitzGrow i jej korzyściami	0	200	Lista uczestników, którzy ukończyli konferencje dla przedstawicieli instytucji rynku pracy	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Instytucje branżowe rekomendujące metodę BlitzGrow jako narzędzie wdrożenia idei flexicurity	0	5	Listy intencyjne, porozumienia lub umowy o współpracy w zakresie rekomendowania, promowania lub szkoleń z zakresu metody BlitzGrow	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
Pogłębiona analiza potrzeby wdrażania idei flexicurity w przedsiębiorstwach, na przykładzie grupy przedstawicieli handlowych i specjalistów zrealizowana do końca maja 2013	Liczba analiz i raportów z badań otrzymanych w wyniku projektu	0	3	Oryginały raportów przyjętych przez Koordynatora	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
Stworzenie do końca września 2014 roku kompletu 6 produktów metody BlitzGrow wraz z instrukcją stosowania rozwiązania	Liczba produktów - narzędzi wdrażania BlitzGrow opracowanych i zweryfikowanych w ramach projektu	0	6	Oryginały dokumentacji ostatecznych wersji produktów finalnych, przyjętych przez Koordynatora, przekazanych do walidacji i zwalidowanych	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Liczba rozwiązań zaadaptowanych w ramach współpracy ponadnarodowej	0	1	Dokumentacja adaptacji metody ARMO przyjęta przez Koordynatora.	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu.
Zweryfikowanie do końca września 2014 roku jakości, efektywności i funkcjonalności metody BlitzGrow przez testowanie rozwiązania na grupie 50 pracowników z min. 3 firm	Liczba użytkowników objętych procesem testowania i monitoringu	0	7K+8M = 15	Lista użytkowników testujących, podpisane deklaracje uczestnictwa w projekcie i indywidualne raporty procesu testowania.	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Liczba odbiorców objętych procesem testowania i monitoringu	0	21K+29M = 50	Lista odbiorców testujących, podpisane deklaracje uczestnictwa w	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu

				projekcie i indywidualne raporty procesu testowania	
	Liczba pracowników decyzyjnych (właściciele/kadra zarządzająca) z firm testujących objętych procesem testowania i monitoringu	0	15	Liczba pracowników decyzyjnych z firm testujących, podpisane deklaracje uczestnictwa w projekcie i indywidualne raporty procesu testowania.	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Liczba firm o średniej wielkości, które zakończą udział w procesie testowania i monitoringu	0	1	Liczba podpisanych umów wewnątrz-projektowych na przeprowadzenie procesu testowania i monitoringu metody BlitzGrow Raport podsumowujący zakończenie udziału średniej wielkości firm w procesie testowania i monitoringu przyjęty przez koordynatora projektu	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Liczba firm o małej wielkości, które zakończą udział w procesie testowania i monitoringu	0	2	Liczba podpisanych umów wewnątrz-projektowych na przeprowadzenie procesu testowania i monitoringu metody BlitzGrow Raporty podsumowujące zakończenie udziału firm o małej wielkości w procesie testowania i monitoringu przyjęte przez koordynatora projektu	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Liczba mikrofirm, które zakończą udział w procesie testowania i monitoringu	0	4	Liczba podpisanych umów wewnątrz-projektowych na przeprowadzenie procesu testowania	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu

				i monitoringu metody BlitzGrow	
	Liczba badań ewaluacyjnych dot. BlitzGrow	0	1	Oryginał raportu z ewaluacji przyjęty przez Koordynatora	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
Upowszechnienie do końca czerwca 2015 roku rozwiązania BlitzGrow	Publikacja artykułów informacyjnych w prasie specjalistycznej	0	10	Zeskanowane kopie artykułów opublikowanych w prasie specjalistycznej	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Publikacja podręcznika BlitzGrow Pilot	0	250	Liczba wydrukowanych kopii podręcznika	Pomiar jednokrotny przez koordynatora projektu
	Publikacja podręcznika metody BlitzGrow	0	250	Liczba wydrukowanych kopii podręcznika	Pomiar jednokrotny przez koordynatora projektu
Włączenie do polityki do końca czerwca 2015 roku rozwiązania BlitzGrow	Spotkania dla użytkowników z zakresu metodyki BlitzGrow	0	4	Datowana lista uczestników, którzy ukończyli spotkania z metodyki BlitzGrow	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Spotkania dla użytkowników z zakresu umów i organizacji pracy	0	4	Datowana lista uczestników, którzy ukończyli spotkania z zakresu umów i organizacji pracy zgodnych z metodą BlitzGrow	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Konferencje, na których zostaną przeprowadzone prezentacje BlitzGrow dla przedsiębiorców	0	4	Datowana lista uczestników, którzy ukończyli konferencje dla przedsiębiorców	Pomiar kwartalny przez koordynatora projektu
	Konferencje, na których zostaną	0	4	Datowana lista uczestników, którzy	Pomiar kwartalny przez

	przeprowadzone prezentacje metodyki dla instytucji rynku pracy			ukończyli konferencje dla przedstawicieli instytucji rynku pracy	koordynatora projektu
--	--	--	--	--	-----------------------

Na każdym etapie realizacji projektu za monitoring realizacji poszczególnych działań i osiągnięcia zaplanowanych wskaźników będzie odpowiedzialny specjalista ds. monitoringu i ewaluacji jakości działań merytorycznych i upowszechniania oraz koordynator projektu. Postępy realizacji projektu będą co najmniej raz na kwartał omawiane przez przedstawicieli Lidera i Partnerów: krajowego i ponadnarodowego.

II.3 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie

II.3.1 Rozszerzenie grupy docelowej

W wyniku przeprowadzonych analiz i badań w I etapie projektu doprecyzowano i rozszerzono definicję grupy odbiorców. Według wniosku o dofinansowanie:

*Grupę docelową odbiorców stanowią przedstawiciele handlowi i specjaliści **średniej** wielkości firm usługowych i handlowych, z obszaru województwa mazowieckiego.*

Zaproponowana przez nas zmiana dotyczy skali firm, z których będą rekrutowani odbiorcy:

*Grupę docelową odbiorców stanowią przedstawiciele handlowi i specjaliści **mikro, małych i średniej** wielkości firm usługowych i handlowych, z obszaru województwa mazowieckiego.*

Oznacza to, że przy niezmiennym wskaźniku „Liczby odbiorców objętych procesem testowania i monitoringu”, może zmienić się liczba organizacji, które wezmą udział w testowaniu. Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie mały to być Premium Technology – partner krajowy – oraz 2 firmy pozyskane w drodze rekrutacji, czyli razem 3 firmy. Obecnie na skutek rozszerzenia grupy docelowej o mikro i małe przedsiębiorstwa do skompletowania grupy 50 handlowców i specjalistów może być potrzeba większej liczby firm. W związku z tym uzupełniono wskaźniki określające liczbę firm, w których przeprowadzone zostanie wdrożenie testowe.

Zaproponowana zmiana nie wpływa na budżet projektu oraz przebieg procesu testowania innowacji.

Rozszerzenie definicji grupy docelowej znajduje swoje uzasadnienie w:

- wynikach badań i analizach – większość przedsiębiorców którzy borykają się z problemami zatrudnienia, efektywności i rotacji handlowców i specjalistów to firmy mikro, małe i średnie, ze szczególnym naciskiem na dwie pierwsze grupy (stanowiące ponad 90% ogółu firm). Ze względu na skalę zjawisk będących przedmiotem pogłębionej analizy, wydaje się sensowne rozszerzenie zakresu wdrożeń testowych na te właśnie grupy.
- analiza metody ARMO potwierdzona wywiadami z jej odbiorcami przeprowadzonymi podczas wizyty studyjnej pokazuje, że działa ona najlepiej w firmach mikro, małych i średnich. Przy tej skali organizacji rezultaty są najbardziej widoczne. Skoro zatem ARMO na podstawie, którego stworzono metodę BlitzGrow może rozwiązać problemy zidentyfikowanej na etapie analizy grupy odbiorców, to rekomendujemy jej rozszerzenie.

- metoda BlitzGrow jest innowacyjna, a co za tym idzie niesie ze sobą ryzyko trudności z jej wdrożeniem w tradycyjnie myślących organizacjach. Proces zmiany mentalności kadry menedżerskiej i kultury organizacyjnej jest długotrwały i pracochłonny. Wdrożenia testowe będzie łatwiejsze w mniejszych firmach tam, gdzie ścieżki decyzyjne są krótsze i wychodzą od samych właścicieli, a nie kadry menedżerskiej średniego szczebla.
- biorąc pod uwagę skalę oczekiwanych rezultatów wynikającą z analiz opłacalności wdrożeń ARMO, analizy efektywności organizacji HPO oraz wartość edukacyjną dla mazowieckiego rynku pracy i przedsiębiorców rozszerzenie wdrożeń testowych na większą i bardziej zróżnicowaną liczbę firm da lepszy materiał do oceny efektywności metody oraz ułatwi późniejsze włączenie do polityki.

II.3.2 Rozszerzenie tabeli wskaźników określających osiągnięcie celu

Zgodnie z sugestiami eksperta recenzującego niniejszą Strategię oraz zaleceniami Regionalnej Sieci Tematycznej dla Województwa Mazowieckiego (RST), dokonano korekty tabeli wskaźników zgodnie z opisanym poniżej zakresem:

- rozdzielono działania upowszechniające od włączających i opisano je osobnymi wskaźnikami znajdującymi się w osobnych wierszach tabeli,
- przeniesiono do działań włączających 4 spotkania upowszechniające z zakresu metody BlitzGrow oraz 4 spotkania upowszechniające z zakresu umów i organizacji pracy. Działania te kończą się wydaniem certyfikatów, uprawniających do wdrażania metody po zakończeniu projektu, stanowią więc zgodnie z opinią RST działania włączające, a nie upowszechniające.
- uzupełniono wskaźniki etapu testowania (celu szczegółowego) o liczbę użytkowników i pracowników decyzyjnych firm wdrażających testowo metodę BlitzGrow,
- rozszerzono i uzupełniono względem wniosku o dofinansowanie wskaźniki realizacji celu związane z włączeniem do głównego nurtu polityki, które gwarantują wprowadzenie wypracowanej metody do praktyki:
 - podniesiono liczbę instytucji, które będą wdrażać metodę po zakończeniu projektu,
 - wprowadzono liczbę instytucji, które rozpoczną wdrożenie metodyki przez wykonanie pierwszego kroku – diagnostyki kompetencji wzrostowych,
 - wskazano liczbę certyfikowanych użytkowników, którzy zakończą spotkania w zakresie metody BlitzGrow oraz zakresu umów i organizacji pracy,
 - wskazano liczbę przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji rynku pracy, którzy zostaną zapoznani z metodą i zaproszeni do dalszej współpracy,
 - wskazano liczbę instytucji branżowych (organizacje branżowe, pracodawców i instytucje rynku pracy), które podpiszą porozumienia o współpracy przy dalszym rekomendowaniu i promowaniu metody BlitzGrow w zakresie ich działań statutowych,
- dodano szczegółowe wskaźniki działań upowszechniających i włączających, we wniosku o dofinansowanie przedstawione jedynie w części opisowej.

Wprowadzone zmiany NIE zmieniły treści celu głównego i celów szczegółowych, tzn. cel wprowadzenia innowacji jest tożsamy z celem głównym projektu zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu. Uzupełniono jedynie wskaźniki osiągnięcia celu zgodnie z zaleceniami RST.

III Opis innowacji, w tym produktu finalnego

III.1 Na czym polega innowacja, elementy obejmujące innowację

Proponowana innowacja polega na:

- wdrożeniu do polityk spójnej i przewidywalnej metody kompleksowego rozwoju pracowników i organizacji opartej na zaadaptowanej do warunków polskich metody ARMO,

w sposób, który umożliwi:

- zwiększenie zdolności do bycia zatrudnionym i/lub funkcjonowania na rynku pracy przedstawicielom grup docelowych,
- lepsze radzenie sobie z zmianami rynku i organizacyjnymi, a także w życiu osobistym, przez co ułatwi godzenie pracy z życiem prywatnym i rodzinnym,
- zastosowanie elastycznych rozwiązań organizacji pracy i warunków umów,
- wdrożenie w firmie unikalnej kultury organizacji wysokowydajnej,

tak, aby:

- praktycznie wdrożyć postulaty flexicurity na poziomie pracowników i organizacji.

Metodę BlitzGrow można opisać jako:

- kompleksową transformację procesów poznawczych pracowników - pod procesy ustawicznego uczenia się i adaptacji do zmian, czyli znaczne zwiększenie efektywności uczenia się pracowników oraz wydajności i kreatywności pracy,
- metodę skutecznego osiągania celów - istotną w pracy rozliczanej wg wyników,
- skuteczną metodę stymulowania kreatywności i praktycznego wdrażania innowacji,
- sposób na radykalną poprawę przywództwa i umiejętności pracy zespołowej dla zwiększenia efektywności organizacji,
- zwiększenie efektywności ekonomicznej działań - wysoki zwrot z inwestycji w program rozwoju pracowników przyczyniający się do poprawy wyników finansowych firmy,
- metodę tworzenia wysokowydajnej kultury pracy przyczyniającej się w efekcie do transformacji organizacji, której skutkiem jest podniesienie bezpieczeństwa pracy, czyli realizacja idei flexicurity oraz długoterminowej efektywności ekonomicznej działań.

BlitzGrow adaptuje elementy amerykańskiego programu rozwojowego ARMO - innowacyjnego programu transformacyjnego dla liderów i korporacji, sprawdzonego i uznanego na świecie, szczególnie w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. ARMO jest doskonałe dla tych wszystkich, których interesuje osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów, w szczególności:

- osiągnięcie większej wydajności, produktywności i rentowności - we wszystkich obszarach biznesowych,
- znaczny wzrost zysków, niezależnie od aktualnej sytuacji gospodarczej,
- zwiększenie motywacji pracowników i maksymalne wykorzystanie ich zawodowego potencjału,
- pozyskanie i optymalne wykorzystanie nowych możliwości biznesowych.

BlitzGrow, pracując w innowacyjny sposób na indywidualnych zasobach ludzkich/pracowników oraz proponując nowy model zarządzania - zarządzanie poprzez wartości, pozwala:

- wydobyć z ludzi/pracowników to, co najlepsze (optymalizacja potencjału i kapitału intelektualnego pracowników),
- zmotywować zespół, by pracował bardziej wydajnie i kreatywnie,
- sprawić, by wykwalifikowani pracownicy czuli się związani z firmą i dążyli do wspólnego sukcesu – budowali dla siebie idealne miejsce pracy,
- optymalnie zagospodarować środki i czas na wyszkolenie nowych pracowników.

Projekt BlitzGrow będzie realizował 2 wymiary innowacyjności:

- **problemu (znany problem – narzędzia niepozwalające na rozwiązanie problemu):** praca w grupie docelowej handlowców i specjalistów charakteryzuje się wysokimi wymaganiami, koniecznością adaptacji do zmian i małą stabilnością zatrudnienia. Do tej pory problemy tej grupy były rozwiązywane selektywnie przez doraźne szkolenia specjalistyczne, ale bez istotnego wsparcia ze strony transformacji organizacji – zgodnie z modelem „firma musi więcej sprzedawać, dlatego zatrudnia handlowców, którzy mają więcej sprzedawać”. Pogłębiona analiza wykazała krótkowzroczność i nieskuteczność takiego podejścia skutkującego wysoką fluktuacją kadr i trudnością w znalezieniu nowego pracodawcy. Metoda BlitzGrow podchodzi do rozwiązania tego problemu w sposób innowacyjny i kompleksowy przez skoncentrowanie wysiłków organizacji na rozwijaniu jednocześnie:
 - indywidualnych kompetencji wzrostowych – dających fundament pewności siebie i aktywnej postawy nastawionej na rezultaty w każdych warunkach,
 - organizacyjnych kompetencji wzrostowych – które wzmacniają silne strony organizacji udzielając skutecznego wsparcia aktywnym handlowcom i specjalistom, lub usuwając bariery i nieproduktywne procesy/zachowania utrudniające w osiągnięciu oczekiwanych wyników.

Koncentracja na kompetencjach wzrostowych pozwala odbudować indywidualny i organizacyjny potencjał produktywności przyczyniając się do trwałego rozwiązania problemu:

- budując w pracownikach integralną postawę przedsiębiorczą, która pozwala kreatywnie radzić sobie z zadaniami u danego pracodawcy, przejść produktywnie okres wypowiedzenia i aktywnego poszukiwania pracy, pozyskania nowego pracodawcy i szybkiego wdrożenia w nowe obowiązki.
- kreując wysokowydajną kulturę organizacyjną, sprzyjającą wyższej produktywności pracowników, a więc ograniczającą konieczność fluktuacji kadr. Co więcej taka kultura w bardziej otwarty i konstruktywny sposób poszukuje metod uelastycznienia form zatrudnienia jak i zabezpieczenia inwestycji w kompetencje pracowników.

W ten właśnie sposób, organizacja wysokowydajna wspiera realizację idei flexicurity w organizacji.

- **formy wsparcia:** metoda BlitzGrow stosuje nowatorskie narzędzia, opracowane autorsko oraz adaptujące rozwiązania sprawdzone w USA w programach rozwoju osobistego i biznesu:
 - programy szkoleniowe ukierunkowane na rozwój kompetencji wzrostowych,
 - elementy metodyki ARMO (specyficzne warsztaty, webinaria, proces utrwalania wiedzy przez powtórzenia i sesje fokusowe, itp.) partnera ponadnarodowego zaadaptowane do polskich warunków,

- o nowatorską technologię m-learningu w postaci aplikacji mobilnej stworzonej na potrzeby projektu w celu radykalnego podniesienia efektywności utrwalania wiedzy i budowania nowych postaw indywidualnych i organizacyjnych.

Upowszechnienie proponowanego rozwiązania i jego wdrożenie w przedsiębiorstwach i na rynku pracy spowoduje: poprawę poczucia stabilności socjalnej i życiowej pracowników - przez umiejętność identyfikacji swoich mocnych stron i rozwinięcie zdolności do radzenia sobie ze zmianami, mobilności na rynku pracy (bycia zatrudnionym), wzrost efektywności szkoleń i kursów - przez rozwój umiejętności ciągłego uczenia się, wdrażanie elastycznych i przewidywalnych warunków umów i organizacji pracy, dostosowanych do specyfiki branży, firmy i zawodu - dzięki wytycznym analizy i rozwiązań uwzględniających potrzeby pracownika i pracodawcy. Dzięki kompleksowemu podejściu przyniesie lepsze i trwalsze efekty. Wartością dodaną innowacji jest koncentracja na pracowniku/przyszłym pracowniku i przygotowanie go do efektywnego korzystania z flexicurity.

Innowacja będzie zatem obejmować:

1. metodykę wdrażania idei flexicurity przez transformację kultury organizacji – podręcznik,
2. szkolenie i certyfikacja użytkowników metodyki,
3. Pilot BlitzGrow - przewodnik po metodyce i adaptacyjności,
4. zastosowanie technologii m-learningu do wsparcia procesu budowania kompetencji wzrostowych (**patrz rozdział III.7**).

Na produkt finalny składają się następujące dokumenty:

P1. Podręcznik transformacji organizacji metodą BlitzGrow

Cel:	Dostarczenie użytkownikom wyczerpującej informacji o zasadach i przebiegu metodyki BlitzGrow oraz szczegółowej instrukcji stosowania narzędzi diagnostycznych i analitycznych
Zakres:	Zawartość dokumentu: 1. Opis metody diagnozy potrzeb organizacji, 2. Schemat dostosowania metody BlitzGrow do celów transformacji organizacji, 3. Opis metody i procesu transformacji z wykorzystaniem narzędzi diagnostycznych i analitycznych, 4. Ramowy harmonogram wdrożenia BlitzGrow z opisem typowych etapów, zadań i ról, 5. Opis metody oceny rezultatów transformacji, 6. Opis przykładowych wdrożeń i rezultatów, 7. Rekomendacje odnośnie wsparcia technologicznego metody BlitzGrow.
Forma:	Elektroniczna i papierowa (250 szt.)

P2. Rekomendacje w zakresie warunków zatrudniania

Cel:	Dostarczenie użytkownikom i pracodawcom wygodnego kompendium prawnych możliwości poprawy i uelastycznienia warunków zatrudniania, w szczególności handlowców i specjalistów, którzy wymagają specyficznej formy rozliczenia rezultatu pracy.
Zakres:	Zawartość dokumentu: 1. Przegląd rozwiązań podnoszących elastyczność pracy, 2. Zalecenia co do postaci umów rezultatu, 3. Zalecenia co do rozwiązań zabezpieczających godzenie czasu pracy z osobistym i rodzinnym.
Forma:	Elektroniczna

P3. Szkolenie z metodyki BlitzGrow

Cel:	Dostarczenie użytkownikom informacji o zakresie szkolenia certyfikacyjnego z metody BlitzGrow
Zakres:	Zawartość dokumentu: 1. Zawartość dokumentu, 2. Opis celu szkolenia, 3. Grup docelowych, 4. Oczekiwanych korzyści ze szkolenia, 5. Szczegółowej agendy szkolenia.
Forma:	Elektroniczna

P4. Kryteria certyfikacji konsultantów BlitzGrow

Cel:	Dostarczenie użytkownikom informacji warunkach i procedurze pozyskania certyfikatu użytkownika metody BlitzGrow
Zakres:	Zawartość dokumentu: 1. Cele certyfikacji, 2. Korzyści z posiadania certyfikatu, 3. Wymagane wykształcenie i doświadczenie, 4. Opis procesu rejestracji na szkolenie i certyfikacji.
Forma:	Elektroniczna

P5. BlitzGrow Pilot

Cel:	Dostarczenie użytkownikom i odbiorcom, a także innym interesariuszom informacji – w przystępnej formie – opisującej cele, zakres, zasady, proces i oczekiwane korzyści z zastosowania metody BlitzGrow
Zakres:	Zawartość dokumentu: 1. Uzasadnienie wprowadzenia metody, 2. Korzyści zastosowania metody, 3. Zasady wdrożenia, 4. Proces transformacji organizacji metodą BlitzGrow, 5. Ocena rezultatów, 6. Indywidualne kompetencje wzrostowe, 7. Organizacyjne kompetencje wzrostowe, 8. Adaptacja do różnych grup docelowych.
Forma:	Elektroniczna i papierowa (250 szt.)

P6. Portal BlitzGrow

Cel:	Dostarczenie użytkownikom i odbiorcom, a także innym interesariuszom informacji o celach, zakresie, produktach, działaniach testujących, upowszechniających i włączających do polityk projektu innowacyjnego BlitzGrow Wsparcie procesu testowania
Zakres:	Zawartość: 1. Informacje o projekcie, 2. Informacje o flexicurity, 3. Informacje o partnerach projektu, 4. Informacje o radzie programowej projektu, 5. Dane kontaktowe zespołu projektu, 6. Raporty i dokumenty projektowe, 7. Obsługa procesu rekrutacji użytkowników testujących, 8. Obsługa procesu rekrutacji odbiorców testujących, 9. Dostęp do platformy e-learnigowej wspierającej proces wdrożenia testowego w firmach.
Forma:	Portal WWW

III.2 Grupy docelowe innowacji, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości

Grupę docelową odbiorców stanowią przedstawiciele handlowi i specjaliści mikro, małej i średniej wielkości firm usługowych i handlowych, z obszaru województwa mazowieckiego. Definicja grupy odbiorców uwzględnia zmianę względem wniosku o dofinansowanie wyjaśnione w **rozdziale II.3**.

W wymiarze testowania będzie to 50 (21K/29M) osób na Mazowszu. W testowaniu weźmie udział partner krajowy oraz przedsiębiorstwa dobrane tak, aby grupa odbiorców była reprezentatywna i odpowiednio liczna z zachowaniem odpowiedniej struktury płci, zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie.

W wymiarze upowszechniania będzie to 200+ przedstawicieli grupy docelowej spośród przedsiębiorców. W wymiarze docelowym będzie to ok. 15000 (5900K/9100M) osób z mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność handlową i usługową.

Grupę docelową użytkowników stanowią przede wszystkim szkoleniowcy i konsultanci wspierający procesy rozwojowe i szkoleniowe firm, na poziomie pracy z pracownikami i kadrą zarządzającą i w zakresie doradztwa organizacyjnego i HR. W wymiarze upowszechniania i włączenia grupa ta obejmuje także pracodawców i przedstawicieli instytucji rynku pracy, docelowo mogących korzystać z proponowanego rozwiązania w pracy z różnymi środowiskami.

W wymiarze testowania będzie to 15 (7K/8M) osób na Mazowszu, które przejdą szkolenie testujące oraz 15 osób pracowników (menedżerów) decyzyjnych w firmach wdrażających testowo metodę.

W wymiarze włączenia będzie to 60 (30K/30M) użytkowników, którzy przejdą spotkania z zakresu metody BlitzGrow oraz 60 (30K/30M) użytkowników, którzy przejdą spotkania z zakresu umów i organizacji pracy zgodnych z BlitzGrow. Wymiar włączenia obejmuje także 200 przedsiębiorców i 200 przedstawicieli instytucji rynku pracy, którzy wezmą udział w konferencjach prezentujących metodę BlitzGrow i jej rezultaty.

W wymiarze upowszechnienia na poziomie informacyjnym (artykuły w prasie i mailingi targetowane) będzie to min. 10000 (5000K/5000M) osób z Mazowsza.

W wymiarze docelowym będzie to ok. 1000 trenerów, konsultantów, menedżerów i specjalistów HR oraz przedstawicieli instytucji rynku pracy.

III.3 Empowerment grup docelowych

Udział grup docelowych w przygotowaniu i realizacji projektu zapewniono poprzez aktywne uczestnictwo przedstawicieli wszystkich grup:

- konsultacje z potencjalnymi użytkownikami i odbiorcami –z sektora handlu i usług MMŚP,
- badanie własne skierowane do grupy odbiorców i użytkowników,
- udział ekspertów (przedstawicieli użytkowników) w pracach nad analizą i tworzeniem koncepcji metody BlitzGrow oraz jej recenzji i redakcji merytorycznej,
- udział ekspertów (przedstawicieli użytkowników) w testowaniu, monitoringu, wypracowaniu Produktu Finalnego, i włączeniu do polityk (spotkania, seminaria, prezentacje, szkolenia),

Istotne znaczenie dla jakości metodyki BlitzGrow ma także aktywny udział w całym procesie projektu partnera krajowego, który jest przedstawicielem grupy docelowej i będzie brał udział we wdrożeniu testowym produktu.

III.4 Warunki jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

Warunki właściwego działania innowacji możemy podzielić na 4 obszary:

1. Zainteresowanie grup docelowych
 - Rozwiązanie wdrażane w firmie musi adresować realne problemy i zawierać uzgodnione przez wszystkich interesariuszy działania, co do których jest wiarygodna hipoteza, że te problemy rozwiążą. Budowanie zainteresowania grup docelowych bazuje na właściwej analizie interesariuszy, procesie działań informacyjnych oraz utrzymywaniu komunikacji ze sponsorem wdrożenia (kadrą zarządzającą).
 - Istotnym czynnikiem budującym zainteresowanie grup docelowych jest skala rzeczywistych zmian organizacyjnych, czyli poziom zbliżenia się do ideału organizacji HPO. Kiedy wyniki wdrożeń testowych pokażą, że zmian jest realna i korzystna, wtedy promocja metody BlitzGrow stanie się oczywista, a samo wdrożenie łatwiejsze z uwagi na dużą motywację do powtórzenia rezultatów osiągniętych we wdrożeniach testowych.
2. Kompleksowe podejście
 - Metoda BlitzGrow zakłada skonstruowanie zbioru inicjatyw organizacyjnych, których celem jest podniesienie poziomu indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych. Jedynie podejście adresujące oba obszary kompetencji wzrostowych ma szansę powodzenia. Kluczowe zatem dla powodzenia innowacji jest zbilansowanie w zbiorze inicjatyw tych, które ukierunkowane są na bezpośrednie oddziaływanie na pracowników z grup docelowych oraz tych, które usuwają bariery ich rozwoju na poziomie organizacyjnym.
3. Spełnienie konsekwentne zasad wdrożenia BlitzGrow¹⁷
 - Skupienie na rezultatach
 - Ciągła weryfikacja biznesowa
 - Uczenie się przez doświadczenie
 - Ciągły monitoring wdrożenia
 - Dopasowanie metody do potrzeb organizacji
4. Spełnienie zasad realizacji transformacji¹⁸
 - Jawność kluczowych informacji i pełna komunikacja
 - Tajność indywidualnych wyników
 - Włączanie w działania
 - Otwarta komunikacja

W wyniku przeprowadzonych analiz i badań w I etapie projektu, a także wniosków z wizyty studyjnej i rozmów z przedstawicielami firm o warunkach udanego wdrożenia metod takich jak BlitzGrow pojawiła się potrzeba stworzenia **aplikacji mobilnej**, która zostałaby zastosowana do wzmocnienia oddziaływania całego programu transformacji, w szczególności rozwoju indywidualnych kompetencji wzrostowych. Opis proponowanego rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie oraz jego uzasadnienie dla podniesienia efektywności innowacji znajdzie się w rozdziale III.7.

Nie są wymagane specjalne uwarunkowania prawne, aby innowacja mogła prawidłowo funkcjonować.

¹⁷ Zasady wdrożenia opisane są szczegółowo w „P1. Podręcznik transformacji organizacji metodą BlitzGrow”, stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszej strategii.

¹⁸ Jw.

III.5 Szacowane koszty i czas wdrożenia

Proponowane są trzy warianty różniące się zakresem wsparcia procesu wdrożeniowego BlitzGrow:

- Wariant 1. Wdrożenie realizowane jest samodzielnie przez firmę, bez wsparcia merytorycznego, na podstawie wiedzy pozyskanej jedynie z lektury podręcznika metody BlitzGrow,
- Wariant 2. Wdrożenie realizowane jest samodzielnie przez firmę, ze wsparciem pracownika (lub wielu pracowników), który przeszedł szkolenie z zakresu metody i zdobył certyfikat użytkownika metody BlitzGrow.
- Wariant 3. Wdrożenie realizowane przy pomocy z zewnątrz – wynajętego konsultanta lub firmy doradczej, posiadających certyfikat użytkownika metody BlitzGrow.

Bez względu na wybrany przez firmę wariant wsparcia wdrożenia BlitzGrow, sam jego przebieg jest identyczny (zgodny z krokami metody). Struktura kosztów transformacji obejmuje zatem:

- koszt wsparcia wdrożenia (warianty 1, 2 lub 3),
- koszty pracowników – członków firmowego zespołu wdrożeniowego,
- koszty pracowników – odbiorców procesu transformacji,
- koszty programu rozwoju kompetencji wzrostowych (szkoleń/coachingu),
- koszty zmian organizacyjnych (szkolenia/coaching przywództwa, opracowanie elastycznych systemów pracy, employer branding),
- koszty oceny rezultatów wdrożenia.

Koszty wdrożenia metody BlitzGrow w każdym z przedstawionych wariantów oszacowano na podstawie oceny eksperckiej zespołu projektu, zespołu współpracujących ekspertów oraz warsztatów kosztorysowania możliwego wdrożenia u partnera krajowego. Wyniki szacowania przedstawiono w tabeli 1.

Natomiast przytoczone w rozdziale III.6.3 statystyki z badań efektywności metod pokrewnych BlitzGrow dają wyobrażenie o miarach korzyści, których można oczekiwać.

Pozycja budżetu	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Koszty wsparcia wdrożenia [PLN netto]	0	3500 – 4500	70000 - 120000
Koszty szkoleń dla pracowników [PLN netto]]	35000 – 63000 <i>W tym:</i> 10-16 osób x 2 dni (wprowadzenie) 10-16 osób x 9 miesięcy x 1 godz. tygodniowo coachingu = 5 dni 10-16 osób x 2 dni (warsztaty podsumowujące) Razem 9 dni szkoleniowych dla grupy 10-16 osób		
Koszty zmian organizacyjnych [osobodni pracowników]	200 – 360 <i>W tym:</i> 3-5 miniprojektów organizacyjnych, angażujących średnio 3-7 osób, na 10-50% etatu z których każdy trwa 3-6 miesięcy.		

Tabela 1. Szacowane koszty wdrożenia BlitzGrow w podziale na warianty.

Źródło: opracowanie własne

III.6 Efekty jakie może przynieść zastosowanie innowacji

Efekty, jakie może przynieść zastosowanie innowacji można podzielić na kilka obszarów oddziaływania omówionych w kolejnych rozdziałach.

III.6.1 Efekty dla grupy odbiorców

Odbiorcy BlitzGrow otrzymują gotową do wykorzystania „metodę” działania, która:

- dynamicznie rozwija **kompetencje wzrostowe**, które są stabilną bazą pozwalającą na rozwijanie postawy przedsiębiorczej i kreatywnej – w efektywnym działaniu zawodowym i prywatnym, co ułatwia proces uczenia się przez całe życie i godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym i rodzinnym,
- podchodzi innowacyjnie do rozwoju pracowników przez oddziaływanie na funkcje poznawcze i analityczne, kreatywność, rozwijanie pamięci i zastosowanie najlepszych praktyk nauczania osób dorosłych,
- gwarantuje trwałość transformacji, w zakresie indywidualnym jak i organizacyjnym, przez co transformacja pracowników i organizacji wzajemnie się wspierają usuwając bariery rozwoju i ograniczenia systemowe.

III.6.2 Efekty dla użytkowników

Użytkownicy BlitzGrow otrzymują gotową do wykorzystania „metodę” działania, która stanowi uporządkowany i sprawdzony w praktyce zbiór zasad, procesów, ról i narzędzi. BlitzGrow urzeczywistnia uznane i sprawdzone najlepsze praktyki transformacji organizacji w innowacyjny sposób, kładąc nacisk na zmianę zarówno osobistą jak i organizacyjną. Dopiero takie „holistyczne” podejście daje gwarancję sukcesu i jest innowacyjne na polskim rynku.

Dodatkową korzyścią dla użytkowników BlitzGrow jest możliwość uczestniczenia w szkoleniu metodycznym i uzyskanie tytułu „Certyfikowanego użytkownika metody BlitzGrow”. Korzyści z posiadania certyfikatu to:

- potwierdzenie zgodności posiadanych kompetencji z zasadami metody BlitzGrow,
- poprawa wiarygodności użytkownika metody BlitzGrow na rynku/we własnej organizacji,
- dostęp do najnowszych badań i informacji z zakresu rozwoju osobistego i budowania wysokowydajnych organizacji,
- możliwość dalszego poszerzania wiedzy i rozwoju oraz współpracy ze społecznością użytkowników metodyki BlitzGrow,
- posiadanie certyfikatu metody uznanej i włączonej do polityk Polski.

III.6.3 Efekty dla przedsiębiorstwa i pracodawcy

BlitzGrow, pracując w innowacyjny sposób na indywidualnych zasobach ludzkich/pracowników oraz proponując nowy model kultury zarządzania – empowerment, pozwala:

- wydobyć z ludzi/pracowników to, co najlepsze (optymalizacja potencjału i kapitału intelektualnego pracowników),
- zmotywować zespół, by pracował bardziej wydajnie i kreatywnie,
- sprawić, by wykwalifikowani pracownicy czuli się związani z firmą i dążyli do wspólnego sukcesu,
- optymalnie zagospodarować środki i czas na wyszkolenie nowych pracowników,

Na tym etapie nie dysponujemy jeszcze twardymi faktami związanymi z wynikami testowania metody BlitzGrow. Konieczne zatem jest posłużenie się adekwatnymi analogiami, czyli odniesieniem do już

udokumentowanych pokrewnych dziedzin i praktyk organizacyjnych. Ze względu na adaptację w metodzie BlitzGrow amerykańskiej metody rozwoju osobistego i organizacyjnego ARMO, która wywodzi się z amerykańskiego nurtu coachingu dyrektywnego, przyjęto, że dobrą projekcją oczekiwanych korzyści będą udokumentowane rezultaty coachingu menedżerskiego.

W roku 2008 firma DBM we współpracy z Human Capital Institute przeprowadziła badanie trendów i najlepszych praktyk w coachingu. Jest to obecnie najbardziej reprezentatywne i najczęściej cytowane źródło informacji o efektach programów rozwoju osobistego wśród kadry menedżerskiej na poziomie organizacji. Grupa 472 respondentów z szerokiego przekroju branż składała się w 32% z HR Biznes Partnerów i 26% z wyższego kierownictwa HR. Pozostała część, czyli 42% stanowili specjaliści i menedżerowie odpowiedzialni za rozwój pracowników i szkolenia w organizacji

Najważniejsze ustalenia badania to:

- stopa zwrotu z inwestycji (ROI) dla coachingu menedżerów jest bardzo wysoka. Ponad 77 % respondentów wierzy, że coaching daje organizacji konkretny i policzalny zwrot z inwestycji. Według badanych stopa zwrotu może sięgać od 100-500%.
- ponad 75% menedżerów postrzega coaching jako wiarygodny i wartościowy,
- inwestycje w programy coachingowe stale rosną, ponieważ organizacje starają się budować strukturalne programy rozwoju talentów.

Wiele organizacji śledzi bezpośredni wpływ inwestycji w coaching na finanse firmy mierząc najczęściej następujące wskaźniki:

- lepsze efekty operacyjne (33%), takie jak przychody ze sprzedaży i wydajność,
- poprawa jakości (23%), takie jak zwiększenie niezawodności lub zmniejszenie wad,
- oszczędność kosztów (23%),
- wpływ na obroty (21%).

Prócz śledzenia bezpośrednich wskaźników zwrotu finansowego, organizacje biorą również pod uwagę różne czynniki jakościowe mierzące efekty coachingu. Należą do nich:

- osiągnięcie uzgodnionych celów rozwojowych (84%),
- pozytywna ocena coacha (82%),
- postrzeganie coachowanego menedżera przez innych (79%),
- zdolność coachowanego do awansu lub podjęcia nowych obowiązków (74%).

Można zatem oczekiwać, że BlitzGrow oparte na amerykańskiej metodzie coachingowej ARMO wpisze się pozytywnie w powyższe statystyki.

III.6.4 Efekty dla instytucji rynku pracy

Instytucje rynku pracy realizują zadania z zakresu promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej w celu rozwoju zasobów ludzkich, osiągnięcia wysokiej jakości pracy, wzmacniania integracji i solidarności społecznej oraz zwiększania mobilności na rynku pracy. Metoda BlitzGrow wspierająca ideę flexicurity idealnie wpisuje się w katalog zadań instytucji rynku pracy dostarczając różnorodnych narzędzi, z których instytucje te mogą z korzyścią stosować.

Publiczne służby zatrudnienia

Publiczne służby zatrudnienia mogą rekomendować korzystanie z metody BlitzGrow do określania instrumentów stymulujących rozwój kształcenia ustawicznego w danej firmie. Mogą

także wykorzystać metodę BlitzGrow do diagnozowania i rozwoju kompetencji wzrostowych, kluczowych dla uzyskiwania i uzupełniania wiedzy ogólnej oraz umiejętności i kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do bezrobotnych, poszukujących pracy, pracowników i pracodawców.

Inną korzyścią jest możliwość rekomendowania rezultatów metody BlitzGrow wskazując, że jest skutecznym narzędziem zwiększania potencjału i atrakcyjności oferty osób znajdujących się na rynku pracy.

Ochotnicze Hufce Pracy

Ochotnicze Hufce Pracy to instytucje rynku pracy świadczące bezpłatnie usługi, które są adresowane do ludzi młodych w wieku 15-25 lat i obejmują: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informacje zawodową, warsztaty aktywnego poszukiwania pracy, organizacje szkoleń, programy rynku pracy. Mogą wykorzystać doświadczenia metody BlitzGrow i włączyć proces diagnozy i szkoleń rozwijających indywidualne kompetencje wzrostu do swoich programów szkoleniowo-rozwojowych. Przez to ludzie młodzi zyskają nowe nastawienie do aktywnego poszukiwania pracy i lepiej odnajdą się na konkurencyjnym rynku pracy.

Agencje zatrudnienia

Agencje zatrudnienia to instytucje zajmujące się świadczeniem usług w zakresie pośrednictwa pracy, pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego, pracy tymczasowej. Kluczowa dla ich działalności jest zdolność trafnego oceniania potencjału kandydatów oraz właściwe zarekomendowanie ich pracodawcom. Znając metodę BlitzGrow, sposoby diagnozy indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych, metody ich rozwoju mogą lepiej prowadzić dopasowanie pracowników do organizacji. Dopasowanie będzie brało pod uwagę dużo więcej czynników indywidualnych (nie tylko kompetencje zawodowe/merytoryczne, społeczne, osobiste, ale również wzrostowe) oraz organizacyjnych. Pozwoli to np. zarekomendować organizacji o niskiej kulturze zarządzania osobę dynamiczną z wysoką samooceną, która pomoże organizacji w podniesieniu kultury organizacyjnej. Z drugiej strony np. nie zarekomenduje organizacji na stanowisko handlowca kandydata, który ukończył wszystkie możliwe szkolenia na temat sprzedaży, ale ma niski poziom własnej wartości finansowej.

Instytucje szkoleniowe

Instytucje szkoleniowe to publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące na podstawie odrębnych przepisów edukację pozaszkolną. Usługi szkoleniowe mogą być adresowane do bezrobotnych i poszukujących pracy. Metoda BlitzGrow wskazuje jakie szkolenia i w jakim zakresie przynoszą największą korzyść organizacjom. Pozwala skonstruować nowe programy edukacyjne rozwijające cechy przywódcze i kompetencje wzrostowe.

III.7 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie

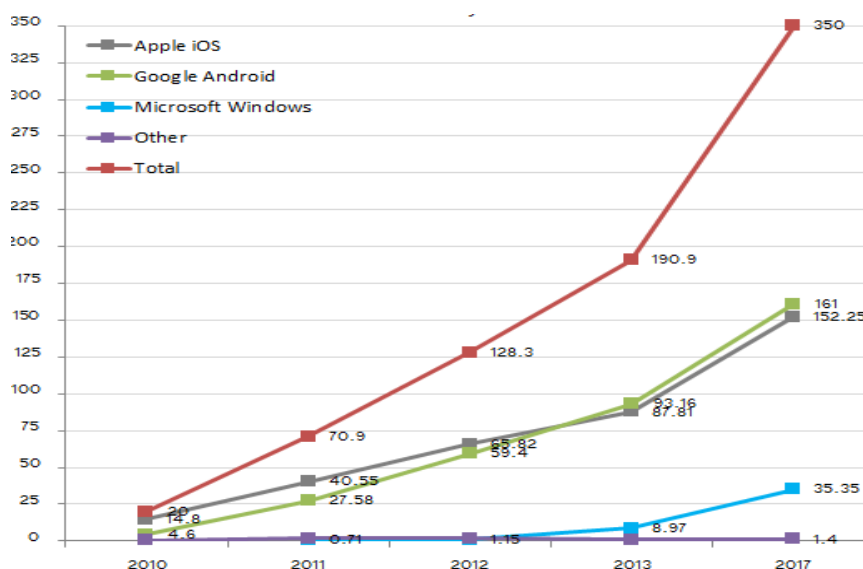
III.7.1 Zwiększenie wymiarów grup docelowych

W związku z korektą wskaźników etapu testowania i dotyczących włączenia do głównego nurtu do polityki (patrz rozdział II.3.2) oraz zaleceniem RST zwiększenia oddziaływania projektu i zagwarantowania włączenia do polityki, konieczne stało się skorygowanie zapisów dotyczących wymiarów testowania, upowszechnienia i włączenia oraz wymiaru docelowego dla grup docelowych innowacji.

W związku z tym, rozszerzono zakres wymiaru upowszechnienia i docelowego dla grupy użytkowników oraz rozszerzono wymiar docelowy dla grupy odbiorców.

III.7.2 Aplikacja mobilna dla wzmocnienia oddziaływania metody

W wyniku przeprowadzonych analiz i badań w I etapie projektu, a także wniosków z wizyty studyjnej i rozmów z przedstawicielami firm o warunkach udanego wdrożenia metod takich jak BlitzGrow pojawiła się **potrzeba stworzenia aplikacji mobilnej, która zostałaby zastosowana do wzmocnienia oddziaływania całego programu transformacji, w szczególności rozwoju indywidualnych kompetencji wzrostowych**. W momencie tworzenia wniosku o dofinansowanie rynek urządzeń mobilnych nie był w Polsce jeszcze tak popularny. Dostępność tanich i niezawodnych urządzeń była ograniczona. Dlatego we wniosku zapisano jedynie wsparcie procesu transformacji w postaci dodatkowej platformy e-learningowej uzupełniającej portal projektu BlitzGrow. Platforma ta dostępna z komputerów klasy PC będzie wykorzystywana do usprawnienia zarządzania wdrożeniami w firmach i monitorowania postępu prac (patrz rozdział IV.4).



Rysunek 2. Światowa sprzedaż tabletów [w milionach sztuk]¹⁹

Jak widać z danych prezentowanych na rysunku 2. dzisiaj dostępność tanich tabletów z systemem iOS lub Android oraz tzw. smartfonów jest bardzo duża i praktycznie każdy handlowiec czy specjalista będący w ruchu jedno lub drugie urządzenie posiada stale przy sobie. Urządzenia mobilne, używane dziś nie tylko do celów komunikacyjnych, są powszechne we wszystkich warstwach naszego

¹⁹ http://www.xbitlabs.com/news/mobile/display/20130314142221_Apple_iOS_Set_to_Lose_Dominant_Position_on_Media_Tablet_Market_This_Year_Analysts.html

społeczeństwa. Stały się fundamentem przyszłego rozwoju handlu, marketingu, serwisów społecznościowych, mediów oraz, rzecz jasna, szkoleń biznesowych i edukacji formalnej.

Dzięki smartfonom i tabletom pracownicy stali się bardziej elastyczni niż kiedykolwiek wcześniej, ponieważ nie muszą już być uwiązani do biurka, by wykonywać swoją pracę. Według raportu opublikowanego przez Cube Labs²⁰, liczba pracowników mobilnych w 2012 roku wynosiła 397,1 mln, z czego większość korzystała ze smartfonów (91%) oraz tabletów (44%). Pracownikami mobilnymi są osoby zatrudnione na rozmaitych stanowiskach, począwszy od konsultantów, przedstawicieli usług finansowych, kierowników banków, przez kierowców-zaopatrzeniowców i pracowników sprzedaży detalicznej, pracowników działających w terenie, a na asystentach zarządu i dyrektorach naczelnych kończąc²¹.

Wizyta studyjna i analizy dostępnych badań pokazują dobitnie, że handlowcy i specjaliści są bardzo mobilni, pracują u klienta, a nie w siedzibie firmy, w związku z czym potrzebują trochę innego narzędzia pozwalającego na podnoszenie indywidualnych kompetencji wzrostowych – niejako w ruchu. Technologia e-learningowa nie daje takiej możliwości, gdyż wymaga zalogowania do niej i statycznego przeglądania treści. W wypadku technologii m-learningowej (*ang. mobile learning*) specjalna aplikacja dostarcza treści wtedy kiedy są potrzebne i w miejscu gdzie są potrzebne.

Proponowana aplikacja mobilna dla handlowców i specjalistów będzie dotyczyła elementów podnoszenia indywidualnych kompetencji wzrostowych oraz zasad empowermentu (przywództwa) dla menedżerów firmy realizującej wdrożenie testowe. Będzie realizować następujące funkcje:

- **Automatyczne powtórki** – treść dostarczona przez aplikację mobilną będzie pomocna po zakończeniu regularnego szkolenia. Będzie zawierać materiał pomocniczy, mający na celu uproszczenie procesu powtarzania. Częste powtórzenia niewielkiej ilości materiału (Skills Bricks™) ze szczególnym uwzględnieniem rzeczy najbardziej istotnych może pomóc w nauce i zapobiegać zapomnianiu. Według użytkowników ARMO, ciągłe powtarzanie jest jedyną skuteczną metodą zmiany postaw – rozwoju kompetencji wzrostowych. Aplikacja będzie automatycznie wyświetlać treść materiału przeznaczonego dla konkretnego odbiorcy zgodnie z optymalną krzywą uczenia się²².
- **Mobilne wsparcie na stanowisku pracy** – aplikacja będzie umożliwiać dostęp do materiałów edukacyjnych na życzenie, kiedy są one najbardziej potrzebne. Dane dostarczane są dokładnie w chwili, kiedy potrzebuje ich użytkownik, poprzez udostępnienie wcześniej przygotowanej treści problemowych związanych z rozwiązywaniem typowych sytuacji w relacjach z klientami lub współpracownikami. Daje to możliwość odświeżenia ważnych informacji w razie potrzeby. Przykładowo, może być to bardzo pomocne w środowisku biznesowym, przed ważnym spotkaniem poza firmą, kiedy można w drodze na spotkanie jeszcze raz przećwiczyć asertywność, czy – w wypadku handlowców – 5 technik aktywnego słuchania.

Posiadanie przy sobie spersonalizowanej aplikacji mobilnej wspiera motywację i poczucie kontroli nad własnym procesem uczenia się. Pozwala osobom uczącym się na wykorzystanie urządzeń, które najlepiej znają oraz umożliwia naukę w dogodnym dla nich czasie. Daje uczestnikom kontrolę nad

²⁰ Cube Labs Report – 2012, za stronę <http://visual.ly>

²¹ Za „Metodyka prowadzenia szkoleń z wykorzystaniem urządzeń mobilnych dla e-biznesu”, w ramach projektu zrealizowanego przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w programie „Uczenie się przez całe życie”

²² Wozniak P.A., Gorzelańczyk E.J., Modern hypermedia systems encompassing the ability to adapt to the properties of human memory and cognition, *Gottodidactica* 2000, 53-62

tempem nauki i możliwość przejścia materiału na własny sposób. Jest to kluczowa przewaga aplikacji mobilnej nad szkoleniem tradycyjnym w wypadku podnoszenia poziomu kompetencji wzrostowych, które jeszcze dzisiaj traktowane są przez uczestników szkoleń bardzo osobiście. Najbardziej dotyczy to kluczowej z kompetencji wzrostowych, czyli *Poczucia Własnej Wartości*.

Po przyjęciu niniejszej strategii Beneficjent **będzie wnioskować do Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych o przeznaczenie powstałych w projekcie oszczędności na stworzenie takiej aplikacji mobilnej** i wykorzystanie jej w fazie wdrożeń testowych.

Zaproponowana zmiana nie wpływa zatem na zwiększenie budżetu projektu oraz przebieg (harmonogram) procesu testowania innowacji.

III.8 Nowe innowacyjne metody wdrażania idei flexicurity w Polsce

III.8.1 Przegląd metod

Na podstawie danych projektów dostępnych na portalu Krajowej Instytucji Wspomagającej (www.kiw-pokl.org.pl) zidentyfikowano 6 aktualnie prowadzonych projektów dotyczących wdrażania idei flexicurity, realizowanych z tego samego priorytetu co projekt BlitzGrow. Wszystkie projekty mają status „w trakcie opracowania”, tak więc zbyt wcześnie mówić o efektach ich zastosowania i skuteczności.

Poniżej dokonano syntetycznego przeglądu wymienionych projektów.

Projekt: Analiza, testowanie i wdrażanie programu wsparcia dla pracowników

Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym. W trakcie opracowania. Okres realizacji projektu 01.01.2012 - 31.12.2013 r. Projektodawca: Certes Group, Warszawa.

W trakcie realizacji Projektu zostanie opracowany i wdrożony innowacyjny program wspierania pracowników firm przeprowadzających lub planujących przeprowadzenie zmian organizacyjnych. Zakres programu będzie obejmował: trudności godzenia życia rodzinnego z pracą zawodową, problemy psychologiczne, wpływające na produktywność w miejscu pracy, trudności adaptacyjne pracowników związane ze zmianami w miejscu pracy. W ramach programu dostarczone zostaną darmowe usługi wsparcia psychologicznego dla pracowników oraz dostęp do bazy zasobów środowiskowych, zawierającej informacje o podmiotach oferujących usługi opiekuńcze i organizacji czasu (dla dzieci, osób starszych, schorowanych). Ponadto powstanie innowacyjny portal internetowy, zawierający bazę wyselekcjonowanych dostawców usług, bazę zasobów środowiskowych, wiedzę i porady z zakresu psychologii i psychoterapii oraz przechowujący informacje dotyczące przebiegu konsultacji /doraźnego wsparcia.

Grupa docelowa zakładana we wniosku o dofinansowanie:

Użytkownicy

- w wymiarze docelowym – wszyscy pracodawcy z terenu całego kraju;
- w wymiarze upowszechniania i włączania w ramach Projektu – 100 firm zatrudniających powyżej 50 osób z terenu woj. mazowieckiego oraz 60 przedstawicieli Ogólnopolskiej Sieci Promocji Zdrowia w Pracy;

- w testowaniu – decydenci w zakresie polityki HR (członków zarządu, kierowników HR) z 4-10 średnich i dużych firm planujących lub przechodzących zmiany organizacyjne.

Odbiorcy – pracownicy średnich i dużych firm

- w wymiarze docelowym – wszyscy pracownicy odczuwający potrzebę korzystania z programu;
- w testowaniu – 400-1000 pracowników.

Działania upowszechniające:

Produkty Projektu będą prowadzone poprzez organizację kampanii informacyjnej skierowanej do grup docelowych, organizację konferencji z przedstawicielami Ogólnopolskiej Sieci Promocji Zdrowia w Pracy oraz wystosowanie apelu do Ministra Zdrowia w sprawie włączenia wsparcia pracowników do polityki zdrowotnej kraju.

Projekt: Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami

Projekt innowacyjny testujący. Produkt finalny – platforma zarządzania kompetencjami. W trakcie opracowania. Okres realizacji projektu 01.12.2011 – 30.11.2013. Projektodawca: Collegium Civitas, Warszawa.

W trakcie realizacji Projektu zostanie opracowana, wdrożona i upowszechniona innowacyjna platforma zarządzania kompetencjami. Narzędzie to zostanie udostępnione osobom zarządzającym małymi przedsiębiorstwami z województwa mazowieckiego. Aplikacja dostępna w wersji on-line będzie pozwalała na podejmowanie następujących działań:

- wyznaczanie celu strategicznego (biznesowego) w perspektywie 3-5 lat;
- zaplanowanie działań umożliwiających osiągnięcie wyznaczonego celu;
- identyfikacja zasobów kompetencyjnych posiadanych przez firmę – pracowników wraz z wykonywanymi przez nich zadaniami i kompetencjami kluczowymi dla tych zadań;
- identyfikacja zasobów umożliwiających osiągnięcie wyznaczonego celu strategicznego;
- identyfikacja luki między zasobami (kompetencjami) posiadanymi obecnie a zasobami (kompetencjami) niezbędnymi do osiągnięcia celu;
- zaplanowanie działań w zakresie HRM, służących zlikwidowaniu luki (w tym zaplanowanie rekrutacji, zaplanowanie ścieżek rozwoju pracowników, identyfikacja kompetencji kluczowych dla rozwoju firmy, intermentoring w odniesieniu do pracowników 45+);
- zaplanowanie działań rozwojowych w postaci nauki w miejscu pracy, mentoringu, szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.

Platforma zarządzania kompetencjami składa się z 3 głównych modułów: Zarządzanie strategiczne, HR, Intermentoring. Moduły te składają się z mniejszych zakładerek, dzięki którym można zarządzać firmą strategicznie, tj. wyznaczyć cel strategiczny, cele szczegółowe, działania prowadzące do ich realizacji, dokonać analizy SWOT, określić kluczowe czynniki sukcesu firmy i zanalizować firmę w 4 kluczowych perspektywach jej rozwoju. Dzięki modułowi „HR” można określić profile kompetencyjne stanowisk, pracowników, ich mocne strony i luki kompetencyjne. Łatwo zaplanować działania rozwojowe i plany sukcesji na stanowiskach. Moduł „Intermentoring” pozwala – w oparciu o kompetencje – zaplanować i

realizować działania rozwojowe wśród pracowników różnych generacji. Produkt finalny jest dostępny on-line.

Grupa docelowa zakładana we wniosku o dofinansowanie:

Użytkownicy

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

Odbiorcy – pracownicy małych firm z woj. mazowieckiego:

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

Działania upowszechniające:

Konsultacje merytoryczne i techniczne (bezpośrednie, telefoniczne i on-line), spotkania informacyjne ekspertów z przedsiębiorcami, konferencja regionalna, seminaria promocyjne, stały kontakt w celu zbierania opinii na temat produktu finalnego.

Działania włączające:

Konferencja regionalna z udziałem władz woj. mazowieckiego, konferencja dla mediów, panel ekspertów, umieszczenie produktu finalnego na stronie internetowej Collegium Civitas (z możliwością aplikacji), przygotowanie i druk podręcznika, seminaria promocyjne dla małych firm, spotkania z instytucjami otoczenia biznesu i wspierającymi przedsiębiorczość na Mazowszu, umieszczenie na stronie internetowej raportów ewaluacyjnych i eksperckich.

Projekt: Model usługi rozwoju strategicznych kompetencji

Projekt innowacyjny. W trakcie opracowania. Okres realizacji projektu 01.09.2012-31.05.2015r.

Projektodawca: Agencja Rozwoju Pomorza S.A., pomorskie.

W wyniku realizacji usługi przedsiębiorca otrzyma rekomendowany plan rozwoju przedsiębiorstwa wraz z planem rozwoju pracowników (w tym różnymi wariantami wewnętrznej rotacji pracowników na stanowiskach pracy ze względu na wymagane kompetencje) i informacją o dostępnych na rynku dofinansowanych bądź bezpłatnych narzędziach rozwoju pracowników. Pracodawca zostanie również wyposażony w narzędzia do samodzielnej oceny okresowej i wspierania rozwoju pracownika oraz doradztwem w zakresie możliwych form organizacji procesu kształcenia, by umożliwić skuteczne pogodzenie obowiązków zawodowych pracowników z nauką.

W ramach realizacji usługi przedsiębiorcy będą zachęceni do wspierania pracowników w zdobywaniu nowych umiejętności poprzez podkreślanie, że jest to inwestycja w kapitał ludzki, nie zaś koszt.

Produkt finalny zostanie przekazany pracownikom IOB podczas seminariów, poprzez e-maile i stronę www. Jednym z produktów pośrednich będzie pakiet szkoleniowy dla pracowników IOB sporządzony zgodnie z wymogami nowoczesnych szkoleń.

Grupa docelowa zakładana we wniosku o dofinansowanie:

Użytkownicy

- w wymiarze docelowym – wszyscy pracownicy IOB
- w wymiarze upowszechniania i włączania – 50 pracowników IOB zainteresowanych wdrożeniem modelu
- w wymiarze testowania – 10 pracowników IOB, z min. 3 IOB

Odbiorcy – przedsiębiorcy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw mający siedzibę na terenie woj. pomorskiego, zainteresowani rozwojem swojej firmy, nie posiadający specjalisty ds. HR, nie posiadający profesjonalnie przygotowanej strategii rozwoju firmy. Odbiorcami są także pracownicy z sektora MSP pracujący na obszarze woj. pomorskiego zainteresowani zwiększeniem swoich umiejętności.

- w wymiarze docelowym – wszyscy przedsiębiorcy i pracownicy o cechach patrz powyżej
- w wymiarze upowszechniania i włączania - 5000 przedsiębiorców, 5000 pracowników
- w wymiarze testowania – 55 przedsiębiorców, 200 pracowników

Działania upowszechniające:

Działania upowszechniające będą polegały głównie na informowaniu jak najszerszego grona osób zainteresowanych produktem na temat zastosowania, funkcjonalności oraz innowacyjności produktu. Przewiduje się m.in. aktualizowanie strony internetowej projektu, wysyłka newsletterów, stworzenie infografik oraz filmu, organizacja warsztatów dla pracowników Instytucji Otoczenia Biznesu, organizacja 5 pilotażowych usług doradczych dla przedsiębiorców MSP, organizacja seminarium konsultującego testowany Model, organizacja 3 konferencji upowszechniających wraz z seminariami warsztatowymi, publikacja 7 artykułów w prasie lokalnej oraz branżowej informujących o produkcie.

Działania włączające:

Głównym celem działań wdrażających do praktyki jest przekazanie wypracowanego produktu do stosowania zainteresowanym instytucjom oraz organizacjom lokalnym i regionalnym. Cel zostanie osiągnięty poprzez zwiększenie świadomości z zakresu metod analizy strategicznej i zarządzania kompetencjami oraz podniesienie gotowości pracowników i przedsiębiorców mikro, małych i średnich firm oraz pracowników Instytucji Otoczenia Biznesu do stosowania wypracowanego narzędzia. Przewiduje się m.in. następujące działania: 3 konferencje z komponentem seminaryjnym, spotkania Grupy Konsultacyjnej Projektu, na których będą omawiane poszczególne produkty pośrednie wchodzące w skład produktu finalnego, mailing do przedstawicieli Instytucji Otoczenia Biznesu oraz przedsiębiorców, publikacja 7 artykułów w prasie lokalnej oraz branżowej informującej o produkcie.

Projekt: Droga do doskonałości zawodowej

Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym. Produkt finalny w trakcie opracowania. Okres realizacji projektu 02.01.2012 – 31.12.2014 r. Projektodawca: Organizacja Międzyzakładowa NSZZ "Solidarność" Stocznia Gdańskiej (związek zawodowy).

Kompleksowe rozwiązanie stanowią cztery składowe odpowiedzialne za dwa innowacyjne komponenty transferu wiedzy i umiejętności: merytoryczny i instytucjonalny.

Komponent merytoryczny obejmuje trzy poziomy wykształcenia osób doświadczonych i pracujących na stanowiskach inżynieryjno-technicznych: zasadniczy zawodowy, techniczny, inżynierski. Dla każdego poziomu wykształcenia opracowane zostało odrębne kompendium wiedzy i umiejętności. Na każdym poziomie kompendium wiedzy stanowi unikatowy w warunkach polskich podręcznik dla trenera i uczestnika kursu oraz kompendium umiejętności sprowadzone do zestawu ćwiczeń, które są przygotowane w postaci elektronicznej. Do głównych elementów merytorycznych case studies należą: szczegółowe profile kursów i szczegółowe profile uczestników oraz bezpłatne licencje szkoleniowe oprogramowania. Łącznie wyodrębniono 8 profili specjalizacyjnych (4 profile dla inżynierów, 2 profile dla techników i 2 profile dla osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym). Jako czas nabycia wiedzy i adekwatnych umiejętności uznano dla fazy testowania pół roku, w ramach którego przewidziano:

- kurs, trwający od 18 do 42 godzin (w zależności od profilu kursu),
- półroczny okres pracy samodzielnej z możliwością konsultacji z trenerem – promotorem,
- bezpłatne licencje szkoleniowe umożliwiające dostęp do zintegrowanego systemu CAD/CAM/CAE,
- udostępnienie innych narzędzi informatycznych, w tym platformy komunikacji.

Komponent instytucjonalny został opracowany w postaci zapewniającej podstawowe instrumentarium organizacyjne stanowiące warunek konieczny sprawnego upowszechniania i włączania rozwiązania do praktyki i polityki. W wyniku analizy wstępnej i badania diagnostycznego potwierdzona została kluczowa potrzeba ustanowienia nowego podmiotu o charakterze doradczo-edukacyjno-badawczym adaptującego brytyjskie rozwiązanie wzorcowe partnerskiego transferu wiedzy w postaci Pomorskiego Klastra Kompetencji Technologicznych oraz Stowarzyszenia doskonałości zawodowej.

Kompleksowe rozwiązanie służy podniesieniu konkurencyjności pracowników i przystosowaniu ich do nowych warunków technologicznych i ewentualnych zmian w karierze zawodowej (flexicurity).

Grupa docelowa zakładana we wniosku o dofinansowanie:

Użytkownicy

- w wymiarze docelowym – przedstawiciele ponad 500 podmiotów, w tym ok. 90 szkół
- w wymiarze upowszechniania i włączania – 70 pracowników przedsiębiorstw, podmiotów B+R i ośrodków edukacyjnych, w tym 20 z uczelni oraz szkół na poziomie technikum i zawodowym, oraz samorządu lokalnego

- w wymiarze testowania – 10 pomorskich pracowników naukowych i dydaktycznych oraz moderatorów innowacyjności organizacyjnej

Odbiorcy – osoby wykształcone w różnych obszarach nauk technicznych i zatrudnione w przemyśle woj. pomorskiego, zróżnicowane zawodowo ze względu na wykształcenie na poziomie: inżynierskim, technicznym i zawodowym

- w wymiarze docelowym – ok. 80 000 pracowników przemysłu woj.pomorskiego, w tym 30 000 inżynierów, 30 000 techników oraz 20 000 osób z wykształceniem zawodowym,
- w wymiarze upowszechniania i włączania - 150 inżynierów, techników i osób z wykształceniem zawodowym,
- w wymiarze testowania – 60 inżynierów, techników i osób z wykształceniem zawodowym.

Działania upowszechniające:

Działania upowszechniające zaplanowano w odniesieniu do następujących grup interesariuszy:

- Grupa 1. Pracodawcy i przedsiębiorcy, w szczególności firmy o profilu projektowym, przemysłowym, usług technicznych i technologicznych (150 uczestników spotkań).
- Grupa 2. Organizacje społeczno-zawodowe, profesjonalne i branżowe, w tym głównie związki zawodowe i stowarzyszenia inżynierów, techników i kadry kierowniczej (spotkania ze 100 przedstawicielami).
- Grupa 3. Instytucje rynku edukacyjnego, w tym: szkoły wyższe oraz średnie i zawodowe kształcące w dziedzinach potencjalnego zastosowania wiedzy narzędziowej (udział w spotkaniach co najmniej 10 nauczycieli szczebla akademickiego i ponadgimnazjalnego oraz trenerów z niepublicznych instytucji edukacyjnych).
- Grupa 4. Inne organizacje klastrowe oraz samorząd wojewódzki (ok. 10 podmiotów).
- Grupa 5. Instytucje otoczenia biznesu, w tym głównie organizacje pracodawców i przedsiębiorców, w szczególności zrzeszające firmy o profilu projektowym, przemysłowym, usług technicznych i technologicznych, w tym informatycznych (4 organizacje).

Działania włączające:

Działania włączające produkty do głównego nurtu w odniesieniu do następujących grup interesariuszy:

- Przedsiębiorstwa i instytucje rynku edukacyjnego – przeprowadzenie spotkań z przedstawicielami w małych 3 osobowych grupach (50 jednostek, 70 pracowników)
- Urząd Marszałkowski o Pomorska Grupa Kompetencji Klastrowych – włączenie do regionalnej platformy wymiany wiedzy i udział w spotkaniach PGKK
- Instytut Technologii Eksploatacji - podpisanie porozumienia o współpracy; bieżąca współpraca na rzecz transferu metodyk wspomagających testowanie
- Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej – zgłoszenie do MPiPS opisów wymagań kwalifikacyjnych i programów szkoleniowych wypracowanych w ramach produktów

- NSZZ „Solidarność” – przekazanie doświadczeń o zasięgu ogólnokrajowym (100 osób za pośrednictwem poczty, newsletter, pism i spotkań związkowych)
- Regionalna Sieć Tematyczna Województwa Pomorskiego – uczestnictwo w forum dialogu (ok. 20 osób)
- Polska Sieć Kształcenia Modułowego – zgłoszenie do akredytacji produktów

Projekt: Mam dziecko – pracuję. Analiza, testowanie oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań wspomagających godzenie życia zawodowego i prywatnego w Wielkopolsce, opartych na idei flexicurity.

Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym. Produkt finalny w trakcie opracowania. Okres realizacji projektu 01.11.2011 r. – 31.10.2014 r.. Projektodawca: Fundacja Aktywności Lokalnej, Puszczykowo.

Produkt finalny stanowić będzie model współpracy międzysektorowej wspierający godzenie życia zawodowego i prywatnego opartego o ideę flexicurity. Będzie on przedstawiony poprzez standardy, procedury oraz narzędzia. Model współpracy międzysektorowej będzie obejmował model wsparcia matki/ojca z dzieckiem (skierowany głównie do użytkowników) oraz metodykę pracy z matką/ojcem z dzieckiem (skierowaną głównie do grupy odbiorców) przy zachowaniu struktury modelu: standardy, procedury i narzędzia, które zostaną przedstawione w formie, m.in.: publikacji drukowanej i elektronicznej, artykułów prasowych, serwisu internetowego, podręczników, przewodników, materiałów warsztatowych, konferencyjnych oraz szkoleniowych, prezentacji multimedialnych czy raportów z badań.

Grupa docelowa zakładana we wniosku o dofinansowanie:

Użytkownicy

Grupa użytkowników obejmie kilka tysięcy osób, będą to przedstawiciele instytucji zainteresowanych skutecznym rozwiązywaniem problemów matek/ojców na rynku pracy. Są to m.in. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, powiatowe urzędy pracy, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu, powiatowe centra pomocy rodzinie, gminne ośrodki pomocy społecznej, agencje zatrudnienia (prywatne, społeczne), organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, media, związki zawodowe, organizacje pracodawców, jednostki samorządu terytorialnego w Wlkp., grupy nieformalne i przedstawiciele rodziców (społeczności lokalnej).

Odbiorcy

Rodzice, a zwłaszcza matki wychowujące przynajmniej 1 dziecko do lat 3, w szczególności przebywający na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym z uwzględnieniem kobiet w ciąży (min. 144 bezpośrednich odbiorców, w tym 24 ojców)

Działania upowszechniające i włączające:

Sposoby upowszechniania i włączania do nurtu polityki, to m.in.:

- spotkania subregionalne (grupa odbiorców)
- seminaria subregionalne (grupa użytkowników)
- konsultacje on-line
- rekomendacje z badań

- informacje prasowe
- publikacje, broszury informacyjno-szkoleniowe
- platforma / serwis on-line
- warsztaty z matkami / ojcami z dziećmi
- co-trenerzy
- materiały konferencyjne, szkoleniowe
- spotkania i konferencje, targi
- warsztaty międzysektorowe
- dokumentacja fotograficzna z warsztatów, spotkań
- kampania medialna
- udział w komisjach poselskich i senackich, gremiach decyzyjnych i opiniotwórczych szczebla krajowego i regionalnego
- wykorzystanie potencjału partnerów:
 - FAL – członek Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych, Wielkopolskiego Związku Pracodawców Prywatnych oraz Wielkopolskiej Rady Koordynacyjnej Związku Organizacji Pozarządowych – udział w spotkaniach, konsultacjach, konferencjach, wymiana doświadczeń
 - UEP – obszar nauki – udział w konferencjach naukowych, spotkaniach w instytutach badawczych oraz wykorzystanie Klub Partnera UEP (firm)
 - ROPS – sektor publiczny – zebrania przedstawicieli powiatowych centrów pomocy rodzinie, ośrodków pomocy społecznej w skali regionu i kraju oraz cykliczne spotkania dyrektorów ROPS
 - CENTRUM WLB (Dania) – sektor prywatny – doświadczenie w zakresie think-tanku, organizowanie konkursów dla pracodawców, wiedza merytoryczna

Projekt: Innowacyjny model godzenia przez kobiety życia zawodowego i rodzinnego

*Projekt innowacyjny. W trakcie opracowania. Okres realizacji projektu 01.03.2013 r. – 30.06.2015 r.
Projektodawca: Fundacja „Fundusz Inicjatyw”, Lublin.*

Model godzenia przez kobiety życia zawodowego z rodzinnym poprzez elastyczne formy zatrudnienia będzie zawierał poniższe elementy, które w zależności od konkretnej sytuacji kobiety oraz konkretnego zakładu pracy będą mogły być wdrażane w pełnym lub częściowym zakresie, możliwe będzie stosowanie narzędzia w postaci kilku wybranych elementów modelu:

- raport nt. sytuacji rodziców na rynku pracy,
- raport zawierający analizę polskich i unijnych przepisów prawnych pod kątem elastycznych form zatrudnienia,
- strategię opracowania oraz wdrażania w zakładzie pracy udoskonalonych rozwiązań organizacyjnych uwzględniających godzenie życia zawodowego z rodzinnym,
- program oraz zalecenia organizacyjne seminariów, warsztatów dla kobiet i mężczyzn promujących związki oparte na partnerskich relacjach,
- program oraz zalecenia organizacyjne spotkań i seminariów dla kobiet i pracodawców prezentujących korzyści wynikające z zatrudniania kobiet,

- model internetowej giełdy pracy dla kobiet przebywających na urloпах wychowawczych/macierzyńskich,
- model adaptacji do pracy (programy oraz zalecenia organizacyjne systemu szkoleń oraz spotkań/seminariów kształtujących postawy przedsiębiorcze),
- program oraz zalecenia organizacyjne pomocy/doradztwa personalnego dla kobiet i ich partnerów,
- program oraz zalecenia organizacyjne pomocy/doradztwa profesjonalnego dla kobiet,
- program oraz zalecenia organizacyjne warsztatów umożliwiających matkom powrót do pracy zawodowej,
- program oraz zalecenia organizacyjne spotkań/szkoleń dla pracowników przebywających na urloпах macierzyńskich/wychowawczych.

Grupa docelowa zakładana we wniosku o dofinansowanie:

Użytkownicy

- Kobiety (brak szczegółowych danych)
- Pracodawcy (brak szczegółowych danych)

Odbiorcy

- Instytucje rynku pracy (brak szczegółowych danych)
- Kobiety
- Organizacje zawodowe i gospodarcze

Działania upowszechniające:

Będą skupiać się na udziale grupy docelowej w warsztatach/spotkaniach/debatkach nad produktem, recenzowaniu opisów. Upowszechnianie będzie powiązane z testowaniem, w które będą włączeni odbiorcy i użytkownicy. Na bieżąco będzie dokonywana aktualizacja informacji o proj. na stronie internetowej. Szerokie informowanie o produkcie wszystkich potencjalnie zainteresowanych osób i podmiotów z woj. mazowieckiego oraz poprzez organizację konferencji.

Działania włączające:

Konferencja regionalna z udziałem władz woj. mazowieckiego, konferencja dla mediów, panel ekspertów, umieszczenie produktu finalnego na stronie internetowej Collegium Civitas (z możliwością aplikacji), przygotowanie i druk podręcznika, seminaria promocyjne dla małych firm, spotkania z instytucjami otoczenia biznesu i wspierającymi przedsiębiorczość na Mazowszu, umieszczenie na stronie internetowej raportów ewaluacyjnych i eksperckich.

III.8.2 Wnioski z przeglądu innowacyjnych metod wdrażania flexicurity

Po wnikliwej analizie każdego z nich stwierdzamy, że najbardziej zbliżona do BlitzGrow jest idea realizowana w projektach:

- „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami”,
- „Model usługi rozwoju strategicznych kompetencji”.

W obu projektach charakterystycznym elementem wdrożenia flexicurity jest systemowe podejście do identyfikacji luk między zasobami (kompetencjami) posiadanymi obecnie, a zasobami (kompetencjami) niezbędnymi do osiągnięcia celów organizacji, czy w zakresie strategii krótkotrwałej, czy długofalowej.

To, co różni oba projekty od metody BlitzGrow to podejście do samych kompetencji. Metoda BlitzGrow odnosi się do tzw. kompetencji wzrostowych pracowników (innowacja w podejściu do samych zasobów ludzkich) podczas, gdy wskazane wyżej projekty patrzą na nie w tradycyjny, tzn. behawioralny sposób.

BlitzGrow łączy także w sposób nowatorski aspekt inwestycji w kapitał ludzki z transformacją organizacji jako całości. Jest to więc podejście kompleksowe, które pozwala na osiąganie rezultatów w dowolnej, wybranej skali – od pojedynczego pracownika poprzez zespoły, po całą organizację. We wskazanych powyżej projektach kwestia rozwoju kompetencji jest widziana przez pryzmat osiągnięcia założonych celów pozyskania samych nowych kompetencji oraz środków i metod przeznaczonych na ich zdobycie, np. wskazanie dostępnych programów szkoleń.

W wypadku BlitzGrow kompetencje wzrostowe dotyczą nie tylko pracowników, ale też całej organizacji (czego brakuje w porównywanych projektach). Dodatkowo poziom kompetencji wzrostowych jest zależny nie tylko od indywidualnych zasobów pracownika, ale i od kontekstu organizacyjnego, w którym przyjdzie mu funkcjonować. Np. sprawny handlowiec, czy specjalista, którzy osiągnęli sukcesy w jednej firmie, mogą się całkowicie nie sprawdzać w innej firmie, w której procesy sprzedażowe są źle zarządzane. Metoda BlitzGrow pozwala na zdiagnozowanie takiej sytuacji i zastosowanie adekwatnych do niej działań, podczas gdy w porównywanych projektach ten aspekt kontekstowego rozwoju kompetencji nie jest akcentowany.

To czyni BlitzGrow w powyższym zakresie metodą unikalną w skali Mazowsza i kraju.

IV Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

IV.1 Dobór grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu

Etap testowania został zaplanowany na okres X.2013 – X.2014 r. Celem testowania jest zbadanie skuteczności i efektywności wstępnej wersji produktu finalnego i weryfikacja użyteczności przygotowanych narzędzi metody BlitzGrow. Wdrożenia testowe będą odbywać się z zaangażowaniem przedstawicieli odbiorców i użytkowników, a także pracowników decyzyjnych (kadry zarządzającej) firm testujących, w formie rzeczywistego wsparcia rozwiązania zidentyfikowanych problemów zawodowych grup docelowych z zastosowaniem metody BlitzGrow.

Za realizację procesu testowania odpowiedzialny będzie zespół projektu wspierany przez ekspertów ds. prawa pracy, transformacji organizacji oraz flexicurity. Pracą zespołu testującego będzie kierował koordynator projektu.

Rekrutacja grup użytkowników i odbiorców testujących odbędzie się w oparciu o założenia projektowe, tzn. do udziału w testowaniu zaproszeni zostaną szkoleniowcy, konsultanci, specjaliści HR, menedżerowie oraz specjaliści i handlowcy mieszkający i/lub pracujący na terenie województwa mazowieckiego. Opracowany będzie regulamin rekrutacji i dokumenty rekrutacyjne. Firmy delegujące swoich pracowników do testowych grup odbiorców, będą podpisywać umowy wewnątrzprojektowe zgodnie z wymaganiami formalnymi POKL.

W celu pozyskania grup uczestników, które wezmą udział w testowaniu przeprowadzone zostaną działania promocyjne przygotowane przez specjalistę ds. marketingu z wykorzystaniem:

- portalu projektu,
- artykułów informacyjnych w mediach branżowych: HR News, HR Standard, Przedstawiciel-Handlowy.pl, itp.
- banerów ogłoszeniowych w mediach branżowych,
- ogłoszeń na portalach społecznościowych: FB, GoldenLine,
- współpracy z Fundacją Qualitas, która jest partnerem merytorycznym projektu udostępniającą bazy mailingowe,
- ogłoszenia szkolenia z zakresu metodyki BlitzGrow na portalu www.inwestycjawkadry.pl,
- publikacji eBooka promocyjnego i szerokiej jego dystrybucji w mediach społecznościowych i na portalach HR,
- mailingów do bazy klientów partnera krajowego i beneficjenta,
- publikacji ulotek rekrutujących dla użytkowników i odbiorców w liczbie po 200 sztuk dla każdej grupy i dystrybucji tych ulotek w siedzibach organizacji przedsiębiorców, branżowych i szkoleniowych: Konfederacja Pracodawców Polskich (KPP), Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” (PKPP Lewiatan), Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP), Business Center Club (BCC), Polska Izba Firm Szkoleniowych (PIFS), Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK), Stowarzyszenie Przedstawicieli Handlowych (SPH), i inne.

Projekt zakłada system otwartej rekrutacji, prowadzonej przez spec. ds. badań ilościowych i jakościowych. Uczestnicy będą rekrutowani spośród osób prywatnych (użytkownicy) oraz pracowników firm (użytkownicy, pracownicy decyzyjni, menedżerowie i odbiorcy). O przyjęciu decyduje spełnienie wymagań naboru i data wpływu dokumentów zgłoszeniowych. W przypadkach

spornych lub nadmiarze zgłoszeń w pierwszej kolejności przyjmowane będą osoby zapewniające największą różnorodność branżową oraz zróżnicowaną skalę organizacyjną.

Na stronie WWW projektu już obecnie otwarta jest możliwość zgłoszenia i rejestracji on-line do projektu. Do dnia złożenia strategii do projektu zgłosiło się już 6 użytkowników.

Wymagane dokumenty będą zweryfikowane przez komisję rekrutacyjną (koordynator, spec. ds. badań ilościowych i jakościowych oraz przedstawiciel partnera krajowego). Zostanie opracowana lista podstawowa i rezerwowa uczestników. Osoby zakwalifikowane otrzymają potwierdzenie e-mailem.

Udział i zbieranie opinii użytkowników i odbiorców w trakcie przeprowadzania testowania będzie zagwarantowany dzięki podpisaniu deklaracji przystąpienia do projektu oraz wewnątrzprojektowych umów uczestnictwa w projekcie gwarantujących ich zaangażowanie do końca fazy testowania.

Ze względu na założenia metody bardzo istotną grupą użytkowników (nie docelowych, ale istotnych na etapie testowania) będą pracownicy firm testujących, zdolni do podejmowania decyzji. Chodzi tutaj głównie o właścicieli (firmy mikro i małe) oraz kadrę zarządzającą (firmy małe i średnie). Ta grupa użytkowników testujących będzie brała udział w projekcie w procesie diagnozy, priorytetyzacji inicjatyw rozwojowych, a także oceny rozwiązania i osiągniętych rezultatów.

IV.2 Przebieg testowania

Testowanie wstępnych produktów finalnych będzie przeprowadzone w okresie od X.2013 – X.2014 i zostało podzielone na 2 fazy (kroki) związane z testowaniem wśród użytkowników i odbiorców. Zakładamy, że część użytkowników weźmie także udział w procesie testowania wśród odbiorców jako wsparcie merytoryczne lub organizacyjne – jeśli użytkownicy będą pochodzić z organizacji, które przystąpią do wdrożenia testowego.

Realizacja fazy testowania przewidziana jest na okres 12 miesięcy. Kolejne kroki procesu testowania zostaną opisane w kolejnych rozdziałach.

IV.2.1 Rekrutacja i testowanie w grupie użytkowników

Pierwsza faza testowania koncentruje się na aktywnym sprawdzeniu, czy metoda BlitzGrow jest spójna, logiczna i kompletna. W tym celu zostanie zrekrutowana grupa użytkowników w liczbie 7K + 8M razem 15 osób. Grupa użytkowników stanowić będzie grupę szkoleniową, która weźmie udział w szkoleniu certyfikacyjnym z metody BlitzGrow.

Rekrutacja będzie prowadzona w taki sposób, aby grupa użytkowników była reprezentatywna dla tej grupy docelowej, czyli byli w niej obecni szkoleniowcy, coachowie, konsultanci, przedstawiciele HR, menedżerowie, a także o ile będzie to możliwe przedstawiciele firm testujących mogący podejmować decyzje. Pozwoli to na zebranie konstruktywnych opinii co do samej metody BlitzGrow jak i sposobu jej testowego wdrażania (empowerment).

W ramach szkolenia przedstawione będą zasady metody BlitzGrow, jej przebieg, oraz przeciwiczone zostaną wszystkie kluczowe narzędzia diagnozy i analizy. W szczególności użytkownicy zostaną poddani diagnozie własnych kompetencji wzrostowych i ich analizie. Zaproponowane zostaną także realne plany rozwojowe dla każdego z użytkowników.

Na zakończenie szkolenia odbędzie się egzamin certyfikacyjny.

Osoby zainteresowane udziałem w procesie wdrożeń testowych w realnych firmach, będą zapoznane w osobnej sesji z założeniami testowania i możliwymi rolami w tym procesie.

Wszyscy użytkownicy będą zobowiązani do wypełnienia specjalnych ankiet ewaluacyjnych oceny metody BlitzGrow oraz poszczególnych jej narzędzi. Zebrana będzie także indywidualna informacja zwrotna co do obszarów wymagających poprawy lub udoskonalenia.

Skutkiem zgłoszonych uwag i ocen będzie ewentualne skorygowanie podręcznika metody BlitzGrow oraz jego narzędzi. Zmiany zostaną wprowadzone jeszcze przed rozpoczęciem drugiej fazy testów.

Kroki tej fazy to:

1. Rekrutacja użytkowników testujących w oparciu o powyższe założenia,
2. Szkolenie testujące z zakresu metody BlitzGrow dla użytkowników (15 osób – 3 dni),
3. Instruktaż dla zainteresowanych udziałem we wdrożeniach testowych,
4. Ocena metody, podręcznika i narzędzi – przekazanie informacji zwrotnej do zespołu projektu,
5. Ewentualna korekta podręcznika i narzędzi i przygotowanie ich do wdrożeń testowych.

Przewidziano, że faza ta będzie trwać ok. 1 miesiąca.

IV.2.2 Rekrutacja i testowanie w grupie odbiorców

Druga faza testowania koncentruje się na aktywnym sprawdzeniu czy metoda BlitzGrow pozwala na skuteczną współpracę z grupą odbiorców oraz czy rzeczywiście kompleksowo adresuje i rozwiązuje jej problemy zwiększając efektywność organizacji i przekształcając jej kulturę.

W tym celu zostanie zrekrutowana grupa odbiorców w liczbie 21K +29M razem 50 osób. Grupa odbiorców będzie pochodzić z kilku odrębnych firm. Jedną z firm będzie Premium Technology, która jest partnerem krajowym projektu i będzie aktywnie brała udział w procesie testowania.

Rekrutacja będzie prowadzona w taki sposób, aby grupa odbiorców była reprezentatywna dla tej grupy docelowej, czyli byli w niej handlowcy i specjaliści mający kontakt z klientem odpowiedzialni za sprzedaż i świadczenie usług dla klienta. W wypadku zgłoszenia wielu firm, do testowania będą wybierane te, które gwarantują jak największą różnorodność branżową oraz reprezentację firm o różnej wielkości (mikro, małe i średnie).

Po zrekrutowaniu wymaganej grupy odbiorców zostaną podpisane umowy wewnątrzprojektowe z firmami delegującymi swoich handlowców i specjalistów do testów. Jest to niezwykle istotny element inicjujący współpracę jako, że metoda BlitzGrow będzie oddziaływać nie tylko na odbiorców bezpośrednio, ale także na kadrę menedżerską i procesy firmowe odpowiedzialne za organizacyjne kompetencje wzrostu. Ważne jest odpowiednie umocowanie projektu i wsparcie kadry zarządzającej lub właścicieli. Kadra zarządzająca lub właściciele zostają także włączeni w procesy testowania jako użytkownicy testujący w zakresie oceny kompetencji swoich pracowników, priorytetyzacji inicjatyw rozwojowych, a także oceny efektów testowego wdrożenia.

Po podpisaniu umów z firmami, które będą brały udział w testowaniu, rozpoczyna się testowe wdrożenie metody BlitzGrow w każdej z firm osobno. Poniższy scenariusz testów oparty o wypracowane w metodzie BlitzGrow kroki. Będzie on zrealizowany równolegle tyle razy, ile będzie firm testujących.

Wszyscy odbiorcy i użytkownicy testujący (menedżerowie, kadra zarządzająca i właściciele) będą zobligowani umową do wypełnienia wszystkich ankiet, diagnoz i testów, które zostały przewidziane

w projekcie (patrz rozdział **V.1**) jako narzędzie oceny wyników testów. Zebrana będzie także indywidualna informacja zwrotna co do obszarów wymagających poprawy lub udoskonalenia.

Wnioski odbiorców i użytkowników testujących (menedżerowie, kadra zarządzająca i właściciele) będą pogłębione przez ewaluację zewnętrzną i posłużą do ewentualnego skorygowania produktów i przygotowania ich wersji finalnej.

Kroki tej fazy testowania zostaną zwięźle opisane poniżej²³.

Rekrutacja odbiorców testujących w oparciu o założenia

Rekrutację opisano powyżej.

Rozpoczęcie wdrożenia testowego

Definicja projektu

- Działania związane ze zdefiniowaniem projektu wdrożenia BlitzGrow mają na celu przygotowanie go do uruchomienia, poprzez opracowanie założeń i planu realizacji wdrożenia. Istotnym elementem tego procesu we wdrożeniach testowych jest wyłonienie, ukonstytuowanie oraz integracja dedykowanego zespołu firmy do realizacji wdrożenia. Zespół ten będzie przez cały czas współpracował z zespołem testującym beneficjenta, zespołem ekspertów i ewentualnie zespołem zainteresowanych użytkowników. Dobrze byłoby, gdyby kierownik wdrożenia po stronie firmy, był wcześniej certyfikowanym użytkownikiem metody BlitzGrow.
- Działania informacyjne poprzedzają pierwszy krok merytoryczny – diagnozę. Ich celem powinno być udzielenie grupie odbiorców i innych interesariuszy w organizacji odpowiedzi na pytanie dlaczego zmiany będące skutkiem wdrożenia powinny ich obchodzić, jak zmienia się ich praca i życie po wdrożeniu, co będzie się działo podczas wdrożenia i jak mogą się w nie włączyć.

Diagnoza (wstępna i pogłębiona)

Ankieta High Performance Organization

- Ankietę wypełniają właściciele/kadra zarządzająca, przełożeni pracowników objętych badaniem oraz sami pracownicy. Polega ona na ocenie w 10-stopniowej skali, w jakim stopniu organizacja i jej liderzy działają zgodnie z modelem HPO. Badanie wykonywane jest na samym początku projektu oraz po jego zakończeniu. Przyrost tej oceny jest główną miarą sukcesu wdrożenia (patrz rozdział V.1).

Diagnoza kompetencji wzrostowych pracowników

- Celem tego etapu diagnozy jest identyfikacja kompetencji wzrostowych pracowników. Oparta jest ona na teście samooceny kompetencji, który wypełniany jest przez pracowników włączonych w projekt (handlowców i specjalistów), wypełniających test dwuetapowo, w odstępie około tygodnia. Pracownicy oceniają się w sytuacjach zawodowych i prywatnych. Dzięki temu można zweryfikować, czy uzyskany poziom kompetencji wzrostowych wynika z rzeczywistych wewnętrznych kompetencji, czy z wpływu organizacji.

²³ Kroki procesu wdrożenia BlitzGrow są opisane szczegółowo w rozdziale 6. w Podręczniku metody BlitzGrow, stanowiącym Załącznik 1. do niniejszego dokumentu strategii.

Diagnoza obrazu preferowanych kompetencji

- Diagnoza preferowanych kompetencji realizowana jest testem spójnym na poziomie kompetencji i wskaźników z testem samooceny kompetencji wzrostowych. Wypełniają go tym razem przełożeni grupy pracowników objętych projektem oraz kadra zarządzająca. Celem tej diagnozy jest identyfikacja i ocena elementów organizacyjnych wspierających lub blokujących efektywność.

Podsumowanie wyników

- Opracowywany jest Raport z Diagnozy Wstępnej, będący punktem wyjścia do rozpoczęcia etapu transformacji. Pełny Raport z Diagnozy Wstępnej jest przekazywany kadrze zarządzającej, a wersja skrócona menedżerom i pracownikom.

Transformacja organizacji

Transformacja organizacji obejmuje dwa równoległe działania:

- Realizację miniprojektów zmian organizacyjnych, które opracowane są w oparciu o identyfikację czynników organizacyjnych blokujących kompetencje wzrostowe oraz
- Szkolenia i inne działania rozwojowe wzmacniające kompetencje wzrostowe pracowników oraz wspierające zmiany prowadzone w ramach miniprojektów.

Zakres działań rozwojowych i zmian organizacyjnych jest ustalany w trybie roboczych spotkań i warsztatów na podstawie Raportu z Diagnozy Wstępnej i rozpoznania organizacyjnych źródeł blokujących potencjał efektywności organizacji.

Ocena postępów i rezultatów

Ocena postępów

- Ocena postępów w procesie transformacji będzie realizowana cyklicznie, co ok. 3 miesiące. Obejmuje ona przede wszystkim podsumowanie postępów w realizacji miniprojektów i efektów działań rozwojowych. W połowie procesu transformacji będzie przeprowadzona ocena cząstkowa rezultatów. Obejmuje ona komplet testów i ankiet zrealizowanych na etapie diagnozy wstępnej. Pozwala to firmie na ciągłą weryfikację ostatecznego celu zmiany jakim jest podniesienie poziomu indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych. W wypadku niezadowolających wyników ocen wprowadzane są niezwłocznie korekty i modyfikacje podejścia wdrożeniowego.

Ocena rezultatów

- Realizowana jest po roku od rozpoczęcia projektu zmian. Podobnie, jak w poprzednich etapach – opracowywany jest Raport Podsumowujący oraz skrócony Raport przedstawiany wszystkim pracownikom firmy.
- Ocena końcowa realizowana jest tym samym kompletem testów, co diagnoza wstępna. Pozwala to ocenić rzeczywistą zmianę organizacyjną względem początku wdrożenia.

Spotkanie podsumowujące i celebracja

- Spotkanie podsumowujące jest momentem, w którym zespół wdrożeniowy formalnie zamyka realizowane miniprojekty i cały proces transformacji, zbiera doświadczenia z wdrożenia i wypracowuje propozycje dalszych działań doskonalących lub podtrzymujących w organizacji uzyskane rezultaty.

Orientacyjny harmonogram działań dla każdego z wdrożeń testowych zaprezentowano poniżej.

Każde wdrożenie testowe w danej firmie będzie przebiegało niezależnie i możliwe są przesunięcia poniższych terminów o 1-4 tygodni. Wynika to też z faktu konieczności dopasowania działań w firmach do ich indywidualnych kalendarzy biznesowych i dostępności pracowników.

Krok wdrożenia	Czas trwania	Działania realizowane w danym kroku
Rozpoczęcie wdrożenia testowego	1 tydzień	- Powołanie zespołu wdrożeniowego w firmie, a następnie opracowanie założeń i planu realizacji wdrożenia - Działania informacyjne
Diagnoza wstępna	1 tydzień	- Ankieta HPO - Diagnoza kompetencji wzrostowych
Diagnoza pogłębiona	2 tygodnie	Diagnoza Potencjału Efektywności Organizacji 1: Obraz preferowanych kompetencji
	2 tygodnie	- Diagnoza Potencjału Efektywności Organizacji 2 - Opracowanie Raportu z Diagnozy Wstępnej
Proces transformacji organizacji	1 tydzień	- Opracowanie wstępnych propozycji PIE²⁴ - Podjęcie decyzji o wyborze PIE do realizacji
	35 tygodnie	Realizacja wybranych narzędzi (szkolenia rozwojowe, działania rozwojowe, realizacja projektów PIE), monitoring postępów i rezultatów.
Ocena rezultatów	2 tygodnie	- Ankieta HPO oraz diagnoza kompetencji wzrostowych - Formalne zamknięcie projektu transformacji

Tabela 2. Ramowy harmonogram wdrożenia testowego. Opracowanie własne.

Przewidziano, że w wypadku wdrożeń testowych faza ta będzie trwać ok. 9-12 miesięcy w zależności od skali zdiagnozowanych zmian organizacyjnych.

IV.3 Materiały, jakie otrzymają uczestnicy testowania

W testowaniu będą brały udział dwie grupy docelowe: użytkownicy i odbiorcy.

Grupa użytkowników otrzyma na potrzeby testowania:

- materiały szkolenia BlitzGrow (prezentację i arkusze ćwiczeń),
- kopię podręcznika metody BlitzGrow.

Grupa odbiorców otrzyma na potrzeby testowania:

- prezentacje wprowadzające do metody BlitzGrow,
- arkusze diagnostyczne i analizy zdiagnozowanych kompetencji wzrostowych,
- ewentualne materiały szkoleniowe w zakresie rozwoju deficytów kompetencji.

²⁴ PIE (ang. Process/Personel Improvement Experiment) to mini-projekty transformacji organizacji (zmian), oparte o podejście projektowe i obejmujące wybrane do doskonalenia czynniki blokujące potencjał efektywności organizacji oraz ujawnianie się kompetencji wzrostowych.

Dodatkowa grupa użytkowników testujących, czyli pracodawców (właścicieli) oraz kadry zarządzającej i menedżerskiej otrzyma na potrzeby testowania:

- prezentacje wprowadzające do metody BlitzGrow,
- arkusze diagnostyczne i analizy zdiagnozowanych kompetencji wzrostowych,
- ewentualne materiały szkoleniowe w zakresie rozwoju deficytów kompetencji.

Wszyscy uczestnicy procesu testowania otrzymają także wszelkie materiały, analizy i raporty będące produktami (rezultatami) poszczególnych kroków metody BlitzGrow. Produkty te opisane są szczegółowo w podręczniku metody BlitzGrow.

Uczestnicy otrzymają też dostęp do portalu e-learningowego na stronie projektu. Portal zapewni dla każdego uczestnika jeden punkt kontaktu z procesem testowania. Zakres wsparcia portalu i jego funkcjonalność jest opisana w kolejnym rozdziale.

IV.4 Monitorowanie przebiegu testowania

Za bieżące monitorowanie przebiegu testowania odpowiedzialny będzie koordynator projektu wspierany przez specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji. Specjaliści ds. badań ilościowych i jakościowych oraz transformacji organizacji, jako indywidualni opiekunowie użytkowników, będą na bieżąco zbierali uwagi i informacje przekazywane przez uczestników testowania, a następnie w oparciu o nie przygotują raport z testowania, który zostanie przekazany zespołowi projektowemu.

Zarówno użytkownicy (15 osób), odbiorcy testowania (50 osób) oraz użytkownicy testujący (15 osób) wypełnią specjalnie przygotowane formularze oceniające każdy z poddanych testowaniu elementów produktu finalnego z punktu widzenia ich technicznego i merytorycznego przygotowania (patrz rozdział V.2).

W procesie testowania będą brali udział także eksperci ds. flexicurity, prawa pracy i transformacji organizacji, a także partner ponadnarodowy (sesje i seminaria na odległość, wizyta partnera w Polsce w celu podsumowanie wdrożeń testowych i adaptacji ARMO). Będą oni realizować na bieżąco monitoring użyteczności i efektywności produktów, pod względem metodycznym, rozwojowym i technicznym. Będą także konsultować wypracowane wytyczne oraz zalecenia organizacyjne i systemowe.

Ci z użytkowników nie pracujących w testujących firmach, którzy przejdą szkolenie z metody BlitzGrow, zdadzą egzamin certyfikujący i zadeklarują chęć udziału w wdrożeniach testowych dołączą do zespołu ekspertów i będą uczestniczyć w jego pracach jako obserwatorzy i doradcy.

Dodatkowo koordynator projektu i zespół testujący przeprowadzą sesje zamykające przedsięwzięcia wdrożeniowe u odbiorców. Podczas tych sesji przeprowadzona zostanie analiza mocnych i słabych stron wdrożenia oraz podsumowanie listy proponowanych modyfikacji produktów finalnych.

Zakres proponowanych zmian oraz ocen dokonanych przez uczestników zostaną zweryfikowane przez koordynatora projektu i przedyskutowane przez zespół projektowy i partnera krajowego i ponadnarodowego, którzy ostatecznie zdecydują jaki będzie zakres wprowadzonych poprawek.

W procesie monitorowania istotną rolę będzie miał portal e-learningowy udostępniony wszystkim uczestnikom testowania pod adresem: <http://platforma.BlitzGrow.pl>.

Każda z kluczowych aktywności testowania jak: szkolenia dla użytkowników, wdrożenia w firmach biorących udział w testowaniu, ewaluacja końcowe, itp. będą traktowane jak niezależne przedsięwzięcia. Każde z nich będzie miało niezależną zdefiniowaną przestrzeń zapewniającą ochronę danych osobowych i poufnych.

W ramach każdego przedsięwzięcia portal będzie udostępniał następującą funkcjonalność:

- strona informacyjna projektu kluczowa w komunikowaniu sukcesów,
- rejestr uczestników, ich ról i zadań,
- planowanie działań, definicja kamieni milowych, zadań, produktów przedsięwzięcia,
- przydzielanie uczestnikom zadań (np. wypełnienie testu diagnostycznego) i śledzenie postępu w ich realizacji. Opóźnienia i ewentualne ryzyka dla sukcesu projektu będą mogły być szybko wykryte i zarządzane,
- dostęp do wspólnego kalendarza przedsięwzięcia pozwalającego wszystkim na bieżąco śledzić nadchodzące terminy i spotkania,
- dyskusje poprzez interaktywne fora zapewniające przestrzeń, gdzie każdy może wziąć udział w rozmowie,
- dostęp do mini-szkoleń e-learningowych w zakresie kompetencji wzrostowych,
- dostęp do wybranych narzędzi diagnostycznych (ankiety, badania, szablony),
- śledzenie planu projektu i raportowanie postępu prac,
- scentralizowany dostęp do dokumentów i plików z zapewnieniem wielu folderów, zakładek, wyszukiwania z zachowaniem kolejnych wersji,
- dostęp poprzez internet z dowolnego miejsca, również w podróży.

W wypadku uruchomienia aplikacji mobilnej wspierającej proces testowania, będzie ona także udostępniać statystyki i rezultaty ćwiczeń i mini-egzaminów przeprowadzonych w aplikacji. Dane o rzeczywistej aktywności użytkowników oraz informacje o postępie rozwoju kompetencji wzrostowych będą wykorzystane do adaptacyjnego zarządzania procesem wdrożenia testowego.

IV.5 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie

Zgodnie z zaleceniem RST, uzupełniono wskaźniki etapu testowania o liczbę użytkowników i pracowników decyzyjnych firm wdrażających metodę. Stanowią oni istotny składnik sukcesu wdrożenia, umożliwiając dostęp do grup odbiorców w testujących organizacjach, a także zapewniających wdrożenie w organizacjach zalecanych przez metodę BlitzGrow działań i inicjatyw.

Z tych względów, zostali oni wyszczególnieni w zakresie wskaźników, a proces testowania został uzupełniony o zapisy jednoznacznie wskazujące na udział i zakres odpowiedzialności tej grupy użytkowników testujących w etapie testów.

V Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

V.1 Efekty zastosowania innowacji uzasadniające jej stosowanie

Prace zmierzające do potwierdzenia, że efekty zastosowania innowacji uzasadniają jej zastosowanie na szerszą skalę będą realizowane przez zespół projektu BlitzGrow oraz partnera krajowego z udziałem partnera ponadnarodowego. Prace te obejmą ocenę wyników testowania oraz ewaluację zewnętrzną. Dane zebrane w procesie testowania i oceny produktów finalnych oraz raport z ewaluacji mają dać odpowiedź na 3 kluczowe pytania, istotne z punktu widzenia możliwości upowszechnienia rozwiązania:

1. Czy metodyka BlitzGrow jest bardziej skuteczna i efektywna niż inne podejścia?
2. Czy proponowana innowacja jest dobrą alternatywą dla innych metod?
3. Czy możliwe jest osiągnięcie celów projektu?

Pozytywna odpowiedź na te pytania będzie jednocześnie potwierdzeniem zasadności dla stosowania innowacji na szerszą skalę, tj. w sektorze mikro, małych i średnich firm.

Odpowiedź na pytanie 1. da osiągnięcie pozytywnych rezultatów w obszarze:

- zweryfikowania skuteczności, efektywności metody BlitzGrow jako narzędzia transformacji organizacji oraz wdrażania idei flexicurity w organizacjach.

Odpowiedź na pytanie 2. da osiągnięcie pozytywnych rezultatów w obszarze:

- pomyślnej adaptacji rozwiązania ARMO do warunków polskich w ramach współpracy ponadnarodowej,
- stworzenia kompletu produktów metody BlitzGrow o wysokiej użyteczności i funkcjonalności w ocenach użytkowników, odbiorców i pracodawców.

Odpowiedź na pytanie 3. da osiągnięcie pozytywnych rezultatów w obszarze:

- kompleksowej oceny produktów finalnych i ich użyteczności oraz rezultatów osiągniętych faktycznie przez testujących użytkowników, odbiorców i pracodawców.

Poszczególne kluczowe obszary oceny uzasadniającej stosowanie innowacji zostaną omówione poniżej.

V.1.1 Weryfikacja skuteczności i efektywności metody BlitzGrow

Dwie kluczowe zasady metody BlitzGrow opisane w podręczniku to „*skupienie na rezultatach*” oraz „*ciągła weryfikacja biznesowa*”. Konsekwentne wdrożenie metody powinno zatem dostarczyć przekonującego uzasadnienia biznesowego dla podjętych i zakończonych działań organizacyjnych.

Zgodnie z metodą BlitzGrow etap diagnozy kompetencji wzrostowych indywidualnych i organizacyjnych powinien przynieść w rezultacie zestaw inicjatyw organizacyjnych, których wdrożenie w organizacji ma dokonać jej transformacji we wszystkich obszarach i doprowadzić do powstania wysokowydajnej kultury organizacyjnej prowadzącej do podniesienia efektywności organizacyjnej oraz zbliżenia organizacji do idei flexicurity.

Te „inicjatywy organizacyjne” to autonomiczne przedsięwzięcia, które mają „zająć” się rozwiązaniem zdiagnozowanych problemów. Łatwo zatem ustalić dla nich wskaźniki „początkowe” i oczekiwane

wskaźniki „końcowe”. Iloraz wskaźników jest miarą efektywności rozwoju organizacji w danym obszarze.

Weryfikacja skuteczności i efektywności metody BlitzGrow będzie zatem oparta na ocenie zdolności dotrzymywania przez zespół zobowiązań biznesowych złożonych na początku projektu wdrożenia testowego.

Wysoka zgodność rezultatów końcowych z oczekiwaniami (celami inicjatyw) sformułowanymi na początku oznacza, że metoda działa. Nie tylko dlatego, że organizacja podniosła wskaźniki, ale że proces wdrożenia zbudował nową kulturę organizacyjną nastawienia na rezultaty. Kulturę wysokowydajnej organizacji, która nowe cele rzeczywiście realizuje.

Kluczowymi wskaźnikami, które można przyjąć dla wdrożenia BlitzGrow w danej organizacji testującej są wskaźniki będące u podstaw metody BlitzGrow:

- ankieta HPO (*ang. High Performance Organization*), czyli organizacji wysokowydajnej. Ankieta zawiera 35 wskaźników. Wysoki poziom tych wskaźników cechuje organizację mającą kulturę gwarantującą wysoką efektywność organizacyjną i biznesową.
- ankieta samooceny kompetencji wzrostowych indywidualnych, czyli badanie w jakim stopniu każdy z użytkowników lub odbiorców ma rozwinięte kompetencje wzrostowe,
- ocena źródeł organizacyjnych, czyli badanie w jakim stopniu organizacja ma rozwinięte kompetencje, które są kluczowe dla budowania HPO, a więc organizacji wysokowydajnej.

Osiągnięcie wysokiego poziomu kultury organizacji wysokowydajnej, gwarantuje automatyczne spełnienie postulatów flexicurity.

Uzyskanie po etapie wdrożenia testowego przyrostu poziomu powyższych wskaźników w wysokości minimum 20% dla każdego z nich będzie postrzegane jako sukces²⁵.

Uzyskanie przyrostu powyższych wskaźników poniżej 5% będzie traktowane jako porażka.

Wynik znajdujące się w obrębie zdefiniowany powyżej wartości granicznych wymaga dodatkowych dyskusji z użytkownikami i odbiorcami, której celem będzie zidentyfikowanie ograniczeń i kwestii problematycznych w ramach metody BlitzGrow. Decydująca jest tutaj odpowiedź na pytanie, czy po usunięciu zdiagnozowanych problemów rezultaty mogłyby być wyższe, tzn. gwarantujące sukces.

V.1.2 Udana adaptacja rozwiązania ARMO

W ramach projektu BlitzGrow amerykańska metoda ARMO została zaadaptowana do polskich realiów przez, między innymi:

- inne rozłożenie priorytetów metodycznych, osadzenie indywidualnych działań rozwojowych w kontekście organizacyjnym, czyli uzupełnienie obszaru kompetencji wzrostowych indywidualnych o kompetencje organizacyjne,
- zmianę terminologii ARMO na pojęcia zrozumiałe dla Polaków tak, aby wywołujące negatywne skojarzenia terminy takie jak np. sukces, bogactwo, rozwój osobisty, wyjaśniać za pomocą polskich odpowiedników, np. wynik firmy, zysk, ścieżka kariery, itp.
- rezygnację z niektórych narzędzi (np. blog firmowy, mastermind groups) lub zastąpienie ich innymi znanymi w Polsce odpowiednikami²⁶.

²⁵ Na podstawie: Andre A. de Waal, The Secret of High Performance Organizations, Management Online Review, April 2008

Potwierdzone w referencjach metody ARMO oraz sprawdzone w trakcie wizyty studyjnej przedstawicieli projektu BlitzGrow rzeczywiste rezultaty zastosowania metody ARMO są wyjątkowe i niezwykle atrakcyjne dla potencjalnych użytkowników, odbiorców i pracodawców. Efekty widoczne są szczególnie w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, które są główną grupą docelową projektu BlitzGrow. Przypomnieć należy jednak, że ww. wyniki zostały osiągnięte przez firmy amerykańskie w tamtym kontekście ekonomicznym i kulturowym.

Kluczowym wyzwaniem dla procesu testowania produktu finalnego jest zatem potwierdzenie skuteczności procesu adaptacji metody ARMO w sposób pozwalający na przeniesienie tych praktyk, które także w polskich firmach się sprawdzą i przeprowadzenie tego w sposób, który nie ujawni ograniczeń i/lub konfliktów leżących w warstwie różnic kulturowych – tak organizacyjnych jak narodowych.

Ocena w jakim stopniu adaptacja ARMO była sukcesem będzie przeprowadzona w formie specjalnej szczegółowej *ankiety wartości dodanej metody BlitzGrow*, która zostanie przeprowadzona wśród użytkowników i odbiorców na zakończenie wdrożenia testowego. Ankieta zostanie specjalnie tak skonstruowana przez specjalistę ds. ewaluacji i monitoringu, żeby:

- ocenić wartość metody dla polskich pracodawców,
- ocenić wartość metody dla grupy użytkowników,
- ocenić wartość metody dla odbiorców (specjaliści i handlowcy),
- ocenić trafność i zrozumiałość przyjętego słownictwa,
- ocenić stopień przystawania do polskich realiów,
- ocenić możliwość wdrożenia w innych polskich firmach/grupach docelowych.

Uzyskanie średniego poziomu ocen *ankiety wartości dodanej metody BlitzGrow* w wysokości minimum 60% będzie postrzegane jako sukces.

Uzyskanie średniego poziomu ocen *ankiety* poniżej 30% będzie traktowane jako porażka.

Wyniki znajdujące się w obrębie zdefiniowany powyżej wartości granicznych wymaga dodatkowych dyskusji z użytkownikami i odbiorcami, której celem będzie zidentyfikowanie źródeł potencjalnych problemów i kierunków możliwej poprawy.

V.1.3 Wysoka użyteczność produktu finalnego

Ocena użyteczności produktu finalnego będzie przeprowadzona w formie specjalnej szczegółowej *ankiety ewaluacji metody BlitzGrow*, która zostanie przeprowadzona wśród użytkowników i odbiorców na zakończenie wdrożenia testowego. Ankieta zostanie skonstruowana przez specjalistę ds. ewaluacji i monitoringu, w sposób umożliwiający:

- ocenę ogólną satysfakcji uczestnika z udziału w działaniach testujących,
- ocenę poszczególnych etapów i kroków metody,
- ocenę zastosowanych narzędzi i dokumentacji metody,
- ocenę sposobu zarządzania wdrożeniem metody,
- ocenę efektywności komunikacji w ramach metody.

²⁶ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w Załączniku 1. do niniejszej strategii, którym jest Podręcznik transformacji organizacji metodą BlitzGrow

W każdej z powyższych ocen i dla każdego składnika metody BlitzGrow, brany pod uwagę będzie zestaw poniższych kryteriów jakości:

- prostota,
- spójność,
- poprawność,
- kompletność,
- jednoznaczność,
- skuteczność,
- efektywność.

Uzyskanie średniego poziomu ocen *ankiety ewaluacji metody BlitzGrow* w wysokości minimum 60% będzie postrzegane jako sukces.

Uzyskanie średniego poziomu ocen *ankiety* poniżej 30% będzie traktowane jako porażka.

Wyniki znajdujące się w obrębie zdefiniowanych powyżej wartości granicznych wymagają dodatkowych dyskusji z użytkownikami i odbiorcami. Ich celem będzie zidentyfikowanie źródeł potencjalnych problemów i kierunków możliwej poprawy.

V.1.4 Kompleksowa ocena metody BlitzGrow

W omówionych dotychczas obszarach weryfikacji zasadności stosowania metody BlitzGrow punktem skupienia były konkretne działania ewaluacyjne wokół twardych produktów finalnych metody oraz twardych rezultatów – tzn. przyrostu określonych wskaźników efektywności.

Ze względu na przyjęte wskaźniki oceny sukcesu projektu, konieczna jest wcześniejsza – już na etapie wdrożenia testowego – ocena potencjału metody BlitzGrow w stosowaniu jej przez inne firmy, użytkowników i odbiorców.

Kluczowe zatem jest podsumowanie wszystkich dotychczasowych ocen i ewaluacji w postaci jednej *ankiety oceny końcowej metody BlitzGrow*. Ankieta zostanie przeprowadzona wśród pośredniej grupy docelowej metody, czyli pracodawców (kadra zarządzająca i menedżerska) na zakończenie wdrożenia testowego. Ankieta zostanie skonstruowana przez specjalistę ds. ewaluacji i monitoringu w sposób, który umożliwi:

- ocenę satysfakcji pracodawcy z rezultatów wdrożenia testującego dla firmy,
- ocenę satysfakcji pracodawcy z rezultatów wdrożenia testującego dla pracowników,
- ocenę trafności metody, czyli stopnia odpowiadania na realne potrzeby,
- ocenę skuteczności metody, czyli stopnia osiągniętych rezultatów,
- ocenę efektywności metody, czyli poziomu zwrotu z zaangażowanych zasobów,
- ocenę użyteczności metody, czyli dopasowania do potrzeb grup specjalistów/handlowców,
- ocenę trwałości metody, czyli wiary w zdolność funkcjonowania BlitzGrow w innych firmach.

Pytaniem podsumowującym ankietę będzie „czy polecilibyś wdrożenie BlitzGrow w innej firmie?”. Jest to na rynku najważniejszy syntetyczny wskaźnik efektywności i użyteczności metody.

Uzyskanie średniego poziomu ocen *ankiety oceny końcowej metody BlitzGrow* w wysokości minimum 60% będzie postrzegane jako sukces.

Uzyskanie średniego poziomu ocen *ankiety* poniżej 30% będzie traktowane jako porażka.

Wyniki znajdujące się w obrębie zdefiniowanych powyżej wartości granicznych wymagają dodatkowych dyskusji z użytkownikami i odbiorcami. Ich celem będzie zidentyfikowanie źródeł potencjalnych problemów i kierunków możliwej poprawy.

V.2 Sposób dokonania oceny wyników testowania

Ocena wyników testowania zostanie przeprowadzona przez członków zespołu projektowego oraz przedstawicieli partnera krajowego i ponadnarodowego, a także ekspertów zaproszonych do współpracy.

Ocena wyników testowania zostanie przeprowadzona na podstawie następujących wskaźników.

Zakres oceny i wskaźników	Metoda i narzędzia oceny oraz kryteria sukcesu
Weryfikacja skuteczności i efektywności metody BlitzGrow	1. <i>Ankieta HPO</i>, która zostanie przeprowadzona wśród odbiorców na początku, w środku i na zakończenie wdrożenia testowego. 2. <i>Ankieta samooceny kompetencji wzrostowych indywidualnych</i>, która zostanie przeprowadzona wśród odbiorców na początku, w środku i na zakończenie wdrożenia testowego. 3. <i>Ankieta oceny źródeł organizacyjnych</i>, która zostanie przeprowadzona wśród odbiorców na początku, w środku i na zakończenie wdrożenia testowego. Uzyskanie po etapie wdrożenia testowego przyrostu poziomu powyższych wskaźników w wysokości minimum 20% dla każdego z nich będzie postrzegane jako sukces. Uzyskanie przyrostu powyższych wskaźników poniżej 5% będzie traktowane jako porażka.
Trafność adaptacji rozwiązania ARMO	1. <i>Ankieta wartości dodanej metody BlitzGrow</i>, która zostanie przeprowadzona wśród użytkowników i odbiorców na zakończenie wdrożenia testowego Uzyskanie średniego poziomu ocen <i>ankiety wartości dodanej metody BlitzGrow</i> w wysokości minimum 60% będzie postrzegane jako sukces. Uzyskanie średniego poziomu ocen <i>ankiety</i> poniżej 30% będzie traktowane jako porażka.
Użyteczność produktu finalnego	1. <i>Ankieta ewaluacji metody BlitzGrow</i>, która zostanie przeprowadzona wśród użytkowników i odbiorców na zakończenie wdrożenia testowego. Uzyskanie średniego poziomu ocen <i>ankiety ewaluacji metody BlitzGrow</i> w wysokości minimum 60% będzie postrzegane jako sukces. Uzyskanie średniego poziomu ocen <i>ankiety</i> poniżej 30% będzie traktowane jako porażka.

Kompleksowa ocena metody BlitzGrow	1. <i>Ankieta oceny końcowej metody BlitzGrow.</i> Ankieta zostanie przeprowadzona wśród pośredniej grupy docelowej metody, czyli pracodawców (kadra zarządzająca i menedżerska) na zakończenie wdrożenia testowego. Uzyskanie średniego poziomu ocen ankiety oceny końcowej metody BlitzGrow w wysokości minimum 60% będzie postrzegane jako sukces. Uzyskanie średniego poziomu ocen ankiety poniżej 30% będzie traktowane jako porażka.
--	---

Tabela 3. Wskaźniki oceny wyników testowania. Opracowanie własne.

V.3 Ewaluacja - ocena efektywności produktu

Zewnętrzny ewaluator projektu zostanie wyłoniony w drodze zapytania ofertowego zamieszczonego na:

- stronie projektu (www.BlitzGrow.pl)
- stronie partnera projektu (www.premiumtechnology.pl)
- serwisie (www.biznes-polska.pl)

Wybór zostanie dokonany w oparciu o określone minimalne wymagania i kwalifikacje, tj.:

- co najmniej 2-letnie doświadczenie w pracy ewaluatora projektów dofinansowanych z EFS,
- znajomość systemów i rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi,
- doświadczenie na rynku szkoleniowym i coachingowym.

Proces wyboru ewaluatora będzie dwuetapowy. Pierwszy etap będzie polegał na ocenie CV nadesłanych w odpowiedzi na zamieszczone ogłoszenia i wyborze co najmniej 3 potencjalnych kandydatów. Koordynator projektu, we współpracy z koordynatorem partnera krajowego skontaktuje się z wybranymi kandydatami i zaprosi ich na bezpośrednią rozmowę. Ostateczny wybór ewaluatora projektu BlitzGrow zostanie dokonany przez Koordynatora projektu.

Proces ewaluacji zewnętrznej (trwającej od 17.09.2014 do 1.10.2014 r.) można podzielić na dwa etapy:

- **I etap – Analiza:** zadania ewaluatora obejmują badanie następujących elementów projektu:
 - dokumentacja projektu i jej zmiany w czasie,
 - dokumentacja produktów końcowych projektu,
 - dokumentacja rezultatów procesu testowania produktów,
 - ankiety ewaluacji poszczególnych komponentów procesu testowania,
 - wywiady z przedstawicielami grupy użytkowników biorącymi udział we wdrożeniach w firmach,
 - wywiady z przedstawicielami firm (właściciele, kadra zarządzająca, menedżerowie, handlowcy i specjaliści) biorącymi udział we wdrożeniach testowych
- **II etap – Rekomendacje:** zadania ewaluatora w tym etapie obejmują:
 - przygotowanie raportu z przebiegu ewaluacji,
 - sformułowanie wniosków i rekomendacji dla produktu finalnego.

Zakres ewaluacji będzie obejmował co najmniej:

- ocenę wypracowanych narzędzi, czyli zgodność ich zawartości z założonymi wytycznymi,
- efekty testowania: raport z testowania zawierający m.in. oceny dokonane przez użytkowników i odbiorców,
- podsumowanie ankiet ewaluacyjnych oraz rekomendacje zmian,
- wyniki rozmów oceniających koordynatora projektu z użytkownikami i odbiorcami.

Dodatkowym elementem ewaluacji będą wywiady z członkami zespołu projektowego po stronie beneficjenta oraz przedstawicielami partnera krajowego.

Podstawą ewaluacji będzie treść wniosku o dofinansowanie, niniejsza strategia wdrażania projektu oraz dokumentacja przebiegu procesu testowania oraz produkty finalne.

Ewaluacja zostanie przeprowadzona zgodnie z następującymi kryteriami:

Cecha	Kryterium
Trafność	Czy produkt finalny odpowiada realnym potrzebom?
Efektywność	Czy wypracowany produkt jest bardziej efektywny niż podejścia stosowane dotychczas?
Skuteczność	Czy produkt jest skuteczny, czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki?
Użyteczność	Czy produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych? Czy wdrożenie produktu będzie skutkowało zwiększeniem szans na osiągnięcie celów wdrożenia innowacji?)
Trwałość efektów	Czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

Metodą badawczą ewaluacji będzie analiza informacji na temat projektu, w szczególności zapisów dotyczących zawartości produktów, narzędzi i porównanie założeń do osiągniętych efektów w celu zidentyfikowania ewentualnych odchyłeń i sformułowania zaleceń, co do podjęcia ewentualnych działań korygujących.

VI Strategia upowszechniania

VI.1 Cel działań upowszechniających

Celem działań upowszechniających jest dostarczenie wiedzy i informacji na temat produktu finalnego wszystkim zainteresowanym jego wykorzystaniem. Ważnym aspektem działań upowszechniających jest informowanie o innowacyjności produktu, jego zaletach, korzyściach, oczekiwanych rezultatach i możliwościach jego zastosowania wśród grup docelowych.

Strategia upowszechniania projektu została zaplanowana na okres trwania całego projektu, zakładając, że na bieżąco będzie informować o wynikach poszczególnych etapów projektu, a intensyfikować działania w kluczowych dla realizacji projektu momentach, tj.:

- zwiększenie świadomości i poziomu wiedzy potencjalnych użytkowników i odbiorców oraz pozostałych interesariuszy w zakresie obszarów objętych tematyką projektu oraz produktów wypracowanych w pierwszej fazie projektu, ze szczególną intensyfikacją działań na etapie naboru uczestników do testowania;
- dotarcie ze szczegółową informacją o produkcie finalnym projektu do jego potencjalnych użytkowników, odbiorców i pozostałych interesariuszy z terenu woj. mazowieckiego.

Działaniami upowszechniającymi zostanie objęty zarówno produkt wstępny jak i produkt finalny wraz ze wszystkimi jego elementami. Sukcesem upowszechnienia będzie zrealizowanie wszystkich założonych wskaźników zaplanowanych działań upowszechniających, dzięki którym zostaną rozpropagowana innowacyjna metoda BlitzGrow.

Dodatkowo w efekcie przeprowadzonych działań upowszechniających będzie możliwe łatwiejsze skuteczne wdrożenie działań włączających.

Działania upowszechniające prowadzone są przez specjalistę ds. marketingu, a nadzorowane przez koordynatora projektu i monitorowane przez specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji. Specjalista ds. marketingu – odpowiedzialny będzie za opracowanie, realizację i kontrolę kampanii promocyjnej, działania z zakresu PR i reklamy, za dotarcie do mediów regionalnych, nawiązanie z nimi współpracy partnerskiej i wdrażanie strategii upowszechniającej. Odpowiedzialny za opracowanie zawartości merytorycznej informacji prasowych, newsletterów i innych oraz wizualizację tych materiałów, a także bieżącą aktualizację strony projektu, rozsyłanie newsletterów oraz bieżące informowanie o projekcie w mediach elektronicznych.

Narzędzia upowszechniania obejmą między innymi:

- portal projektu www.BlitzGrow.pl,
- artykuły informacyjne w mediach branżowych; HR News, HR Standard, itp.
- informacje na portalach społecznościowych,
- współpracę z Fundacją Qualitas, która jest partnerem merytorycznym projektu udostępniającą bazy mailingowe,
- publikację i dystrybucję wydrukowanego w wersji finalnej Podręcznika metody BlitzGrow oraz Pilota BlitzGrow,
- publikację Pilota BlitzGrow w formie eBooka oraz jego dystrybucję w mediach społecznościowych, na portalach HR oraz w mailingach,
- mailingi do bazy klientów partnera krajowego i beneficjenta,

- mailingi do organizacji przedsiębiorców, branżowych i szkoleniowych:
 - Konfederacja Pracodawców Polskich (KPP),
 - Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” (PKPP Lewiatan),
 - Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP),
 - Business Center Club (BCC),
 - Polska Izba Firm Szkoleniowych (PIFS),
 - Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK),
 - Stowarzyszenie Przedstawicieli Handlowych (SPH),
 - Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej,
 - Związek Rzemiosła Polskiego,
 - Baza organizacji pozarządowych,
 - i inne.
- mailingi do instytucji rynku pracy:
 - Publicznych służb zatrudnienia,
 - Ochotniczych Hufców Pracy,
 - Agencji Zatrudnienia,
 - Instytucji szkoleniowych.

W fazie III projektu specjalista ds. marketingu otrzyma także wsparcie od specjalisty ds. badań jakościowych i ilościowych w zakresie naboru uczestników na spotkania upowszechniające, kontaktu z prelegentami, nadzorem nad przygotowaniem materiałów dla uczestników spotkań, itp.

VI.2 Grupy, do których będą skierowane działania upowszechniające

Działania upowszechniające będą skierowane do następujących grup:

- **Grupa użytkowników**, którą stanowią przede wszystkim:
 - szkoleniowcy i konsultanci wspierający procesy rozwojowe i szkoleniowe firm,
 - menedżerowie i specjaliści HR,
 - menedżerowie organizacji.

Do grupy tej w wymiarze upowszechnienia zostaną także zaliczeni:

- właściele i kadra zarządzająca mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego.

W wymiarze testowania będzie to 15 (7K/8M) osób na Mazowszu, które przejdą szkolenie testujące oraz 15 osób, pracowników decyzyjnych firm testujących.

W wymiarze upowszechniania będzie to 60 (30K/30M) użytkowników, którzy przejdą warsztaty metody BlitzGrow oraz 60 (30K/30M) użytkowników, którzy przejdą warsztaty z zakresu umów i organizacji pracy zgodnych z BlitzGrow.

W na poziomie informacyjnym (artykuły w prasie i mailingi targetowane) będzie to min. 10000 (5000K/5000M) osób z Mazowsza.

W wymiarze docelowym będzie to ok. 1000 trenerów, konsultantów, menedżerów i specjalistów HR oraz przedstawicieli instytucji rynku pracy.

- **Grupa przedstawicieli instytucji rynku pracy**, docelowo mogących korzystać z proponowanego rozwiązania w pracy z różnymi środowiskami, a w szczególności:
 - Publicznych służb zatrudnienia,
 - Ochotniczych Hufców Pracy,
 - Agencji Zatrudnienia,
 - Instytucji szkoleniowych.

Bardzo istotne jest dotarcie do publicznych służb zatrudnienia odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w imieniu instytucji województwa mazowieckiego, zajmujący się planowaniem i opracowywaniem programów strategicznych rozwoju województwa mazowieckiego.

W wymiarze upowszechnienia na poziomie informacyjnym (artykuły w prasie i mailingi targetowane) będzie to min. 10000 (5000K/5000M) osób z Mazowsza.

- **Grupa odbiorców**, czyli handlowców i specjalistów, szukających skutecznych metod podniesienia efektywności swojej i swoich organizacji oraz poprawy swojej sytuacji na rynku pracy.

W wymiarze testowania: 50 (21K/29M) osób na Mazowszu.

W wymiarze upowszechnienia: 200+ osób przedstawicieli grupy docelowej spośród przedsiębiorców.

W wymiarze docelowym będzie to ok. 15000 (590K/910M) osób pracowników z mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność handlową i usługową.

VI.3 Plan działań upowszechniających i ich charakterystyka

Działania upowszechniające są prowadzone przez cały okres realizacji projektu, a ich intensyfikacja będzie uzależniona od etapu realizacji projektu. Kluczowe działania upowszechniające będą realizowane po zakończeniu działań testujących, po uzyskaniu pozytywnego wyniku walidacji wersji ostatecznej produktu.

VI.3.1 Etap diagnozy i przygotowania strategii

Na tym etapie poinformowano grupy docelowe na temat planowanego innowacyjnego produktu i zamierzeń projektu oraz zbierano informacje i dane umożliwiające sformułowanie wniosków w ramach diagnozy służącej do wypracowania wersji wstępnej produktów finalnych.

W ramach tego etapu, do czasu złożenia niniejszej strategii:

- uruchomiono witrynę projektu www.BlitzGrow.pl,
- upowszechniano ideę projektu podczas prowadzonych badań ilościowych i jakościowych,
- upowszechniano ideę projektu podczas spotkań z potencjalnymi użytkownikami i odbiorcami,
- nawiązano współpracę merytoryczną z Fundacją Qualitas,
- wysłano mailing z opisem projektu i zaproszeniem do wzięcia udziału w ankiecie badania własnego do ponad 70 adresatów bazy mailingowej Fundacji Qualitas,
- opublikowano artykuł w czasopiśmie Benefit, pt. „*Jak zostać Googlem, czyli growing™ po polsku*”, zawierający opis kluczowych założeń i referencję do strony projektu
- opracowano raporty badawcze (3 raporty), które zostały zamieszczone na stronie projektu.
- w wyniku akcji informacyjnej związanej z zaproszeniem do badania własnego oraz po publikacji artykułu w czasopiśmie Benefit zgłosiło się do fazy testowania projektu 6 użytkowników.

VI.3.2 Etap testowania

Na tym etapie metoda BlitzGrow będzie popularyzowana głównie wśród grup docelowych zaangażowanych w proces wdrożeń testowych. Pozostałe grupy docelowe będą informowane o postępach projektu na stronie internetowej i w kolejnych mailingach informacyjnych.

W ramach tego etapu:

- IX – X.2013** Przeprowadzona będzie rekrutacja do grup użytkowników i odbiorców oraz wykonane działania upowszechniająco-informacyjne opisane wcześniej w **rozdziale IV.1**. Ze względu na obszerność opisu nie będzie on powtarzany.
- X.2013 – IX.2014** Aktywne informowanie o kluczowych momentach procesu testowania na witrynie projektu. Rozsyłanie newslettera do osób, które zadeklarowały zainteresowanie informowaniem o postępach projektu.
- X.2014** Publikacja wyników testowania oraz ewaluacji produktu finalnego w postaci raportu (eBook) na stronie projektu. Rozesłanie raportu w mailingu do zainteresowanych grup docelowych.

VI.3.3 Etap upowszechniania produktu finalnego

Na tym etapie metoda BlitzGrow będzie popularyzowana wśród wszystkich grup docelowych korzystając ze wszystkich narzędzi opisanych w **rozdziale VI.1**.

W ramach tego etapu przeprowadzone zostaną następujące działania upowszechniające:

- X.2014 – V.2015** Opracowanie i publikacja końcowej wersji Podręcznika metody BlitzGrow w ilości 250 szt. Publikacja ta będzie dystrybuowana wśród grup docelowych w czasie spotkań upowszechniających i warsztatów włączających.
- X.2014 – V.2015** Opracowanie i publikacja końcowej wersji Pilota BlitzGrow w ilości 250 szt. Publikacja ta, będzie dystrybuowana wśród grup docelowych w czasie spotkań upowszechniających i warsztatów włączających. Pilot BlitzGrow będzie także opublikowany w postaci eBook'a, który zostanie umieszczony do pobrania na stronie www projektu oraz wysłany do grup docelowych w mailingu informacyjnym. Pilot będzie zawierał zaktualizowane dane o skuteczności metody BlitzGrow oparte o wyniki testów i ewaluacji.
- X.2014 – V.2015** Opublikowane zostaną artykuły informacyjne (9 szt.) w prasie HR i menedżerskiej, opisujące przebieg projektu, metodę BlitzGrow w finalnej postaci oraz osiągnięte rezultaty.
- X.2014 – V.2015** Szerokie działania informacyjne prezentujące wyniki testów metody BlitzGrow realizowane w formie mailingów do organizacji przedsiębiorców, branżowych i szkoleniowych oraz mailingów do instytucji rynku pracy. Oczekiwana liczba użytkowników i odbiorców mailingów, uwzględniająca dostępne źródła danych wynosi min. 10000 adresów.
- X.2014 – V.2015** Szerokie działania rekrutacyjne – zaproszenia na spotkania i prezentacje metody BlitzGrow realizowane w formie mailingów do organizacji przedsiębiorców, branżowych i szkoleniowych oraz mailingów do instytucji rynku pracy. Oczekiwana liczba użytkowników i odbiorców

mailingów, uwzględniająca dostępne źródła danych wynosi min. 10000 adresów.

- X.2014 – V.2015** Indywidualne spotkania z przedstawicielami przedsiębiorstw, organizacji przedsiębiorców, branżowych i szkoleniowych oraz instytucji rynku pracy zainteresowanymi współpracą przy promowaniu metody po zakończeniu projektu i/lub jej wdrożeniem.
- X.2014 – V.2015** Na stronie www projektu będą pojawiać się regularnie reportaże z przeprowadzonych spotkań oraz zeskanowane wersje artykułów opublikowanych w prasie.

VI.4 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie

Zgodnie z zaleceniami RST zmodyfikowano wybrane aspekty procesu upowszechniania w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, w następującym zakresie:

- rozdzielono działania upowszechniające od włączających i opisano je w osobnych rozdziałach, odpowiednio VI.3 oraz VII.3,
- przeniesiono do działań włączających 4 spotkania upowszechniające z zakresu metody BlitzGrow oraz 4 spotkania upowszechniające z zakresu umów i organizacji pracy. Działania te kończą się wydaniem certyfikatów, uprawniających do wdrażania metody po zakończeniu projektu, stanowią więc zgodnie z opinią RST działania włączające, a nie upowszechniające,
- skorygowano definicję grup docelowych upowszechniania stosownie do przyjętego podziału między działaniami upowszechniającymi i włączającymi,
- dodano w zakresie grupy docelowej użytkowników pracowników decyzyjnych firm, pełniących konkretne role w procesie testowania,
- urealniono i skorygowano wymiary grup docelowych stosownie do powyższych zmian.

VII Strategia włączania do głównego nurtu polityki

VII.1 Cel działań włączających

Celem działań włączających do głównego nurtu polityki (praktyki) jest spowodowanie szerszego wykorzystania opracowanych w ramach projektu narzędzi wśród pracowników oraz pracodawców.

Z perspektywy pracowników zaproponowana metoda BlitzGrow pozwoli podnieść ich kompetencje wzrostowe, zwiększyć wydajność i kreatywność co przyczyni się do poprawy stabilności zatrudnienia w danej firmie, a w przyszłości poprawi ich pozycję na rynku pracy.

Z perspektywy pracodawcy metoda BlitzGrow pozwoli na usprawnienie działania organizacji i podniesienie jej wydajności – osiągnięcie trwałej zmiany kultury organizacyjnej na wysokowydajną (HPO) oraz wdrożenie idei flexicurity.

Wdrożenie narzędzi nie wymaga uregulowań prawnych czy administracyjnych. Miarą sukcesu będzie zachęcenie docelowych odbiorców do ich użytkowania i wdrażania. W związku z tym prowadzone będą działania mające na celu włączenie do głównego nurtu praktyki mające charakter mainstreamingu horyzontalnego, pokrywającego się z działaniami upowszechniającymi.

Dodatkowo istotnym elementem działań włączających jest zaangażowanie we włączenie metody BlitzGrow zarówno środowisk pracodawczych i pracowniczych, jak i przedstawicieli instytucji rynku pracy, którzy mogą zaimplementować ją jako skuteczne narzędzie poprawy mobilności, kompetencji i aktywności pro-przedsiębiorczej osób funkcjonujących na rynku pracy.

Wymiernym wskaźnikiem sukcesu działań włączających, które gwarantują wprowadzenie wypracowanych metod do praktyki jest osiągnięcie następujących celów:

- pozyskanie minimum 5 firm, które zadeklarują wdrożenie metody BlitzGrow przez podpisanie umowy (porozumienia) wdrożeniowej,
- przeprowadzenie przez min. 50 firm diagnostyki kompetencji wzrostowych pracowników i organizacji metodą BlitzGrow. Raport diagnostyki wskaże tym firmom wymagane obszary doskonalenia, a pozytywne rezultaty z fazy testowania zachęcą do podjęcia pełnego wdrożenia metody. Elektroniczne ankiety diagnostyczne będą udostępnione po zakończeniu projektu na portalu www.BlitzGrow.pl dla wszystkich chętnych firm,
- 60 użytkowników metody zostanie zapoznanych praktycznie z metodą i otrzyma certyfikaty uprawniające do samodzielnego wdrażania BlitzGrow,
- 60 użytkowników, ukończy spotkania z zakresu umów i organizacji pracy zgodnych z BlitzGrow i otrzyma stosowne certyfikaty,
- 200 przedsiębiorców zostanie zapoznanych z metodą BlitzGrow i jej rezultatami. Przedsiębiorcy zostaną także zachęcani do bezpłatnego udziału w badaniu diagnostycznym na portalu www.BlitzGrow.pl,
- 200 przedstawicieli instytucji rynku pracy, zostanie zapoznanych z metodą BlitzGrow i jej rezultatami. Z częścią z nich zostaną przeprowadzone rozmowy o współpracy przy wdrażaniu metody po zakończeniu projektu, prowadząc do podpisanych umów i porozumień,
- minimum 5 instytucji branżowych będzie rekomendować metodę BlitzGrow jako narzędzie wdrożenia idei flexicurity.

VII.2 Grupy, do których będą skierowane działania włączające

Działania włączające będą skierowane do następujących grup:

- **Grupa użytkowników**, którą stanowią przede wszystkim:
 - szkoleniowcy i konsultanci wspierający procesy rozwojowe i szkoleniowe firm,
 - menedżerowie i specjaliści HR,
 - menedżerowie organizacji.

Do grupy tej w wymiarze włączenia zostaną zaliczeni właściciele i kadra zarządzająca mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, a także przedstawiciele organizacji przedsiębiorców, branżowych i szkoleniowych.

W wymiarze włączania będzie to:

- 60 (30K/30M) użytkowników, którzy przejdą spotkania w zakresie metody BlitzGrow i otrzymają certyfikat uprawniający do jej wdrażania,
- 60 (30K/30M) użytkowników, którzy przejdą spotkania z zakresu umów i organizacji pracy zgodnych z BlitzGrow i otrzymają certyfikat,
- 200 przedsiębiorców (menedżerowie, kadra zarządzająca, właściciele), którzy przejdą szczegółowe prezentacje metody i zostaną zachęci do jej stosowania oraz darmowego przeprowadzenia diagnostyki kompetencji wzrostowych,
- **Grupa przedstawicieli instytucji rynku pracy**, docelowo mogących korzystać z proponowanego rozwiązania w pracy z różnymi środowiskami:
 - publiczne służby zatrudnienia,
 - agencje zatrudnienia,
 - ochotnicze hufce pracy (współpraca z młodymi pracownikami),
 - różnorodne instytucje szkoleniowe).

Działania włączające będą koncentrować się na pozyskaniu gwarantowanych deklaracji wdrożenia i korzystania z metody BlitzGrow, szczególnie wśród publicznych służb zatrudnienia odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w imieniu instytucji województwa mazowieckiego, zajmujący się planowaniem i opracowywaniem programów strategicznych rozwoju województwa mazowieckiego.

W wymiarze włączenia będzie to 200 osób, które wezmą udział w prezentacjach metody i zostaną zachęci do nawiązania współpracy w zakresie stosowania metody.

W wymiarze docelowym grupa użytkowników i przedstawicieli instytucji rynku pracy obejmie 1000 trenerów, konsultantów, menedżerów i specjalistów HR oraz przedstawicieli instytucji rynku pracy.

- **Grupa odbiorców**, czyli handlowców i specjalistów, szukających skutecznych metod podniesienia efektywności swojej i swoich organizacji oraz poprawy swojej sytuacji na rynku pracy.

W wymiarze docelowym będzie to ok. 15000 (5900K/9100M) osób z mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność handlową i usługową.

VII.3 Plan działań włączających i ich charakterystyka

VII.3.1 Etap testowania

W ramach tego etapu:

- X - XI.2013** Przeprowadzone będzie szkolenie z zakresu metody BlitzGrow dla użytkowników: 15 (7K/8M) osób. Użytkownicy zapoznają się z zasadami i narzędziami metody BlitzGrow. Użytkownicy, którzy wezmą udział w pełnym szkoleniu będą mogli przystąpić do egzaminu certyfikacyjnego. Osoby chętne, będą także mogły wziąć udział w procesie wdrożeń testowych w firmach, aby praktycznie poznać przebieg metody i niejako nabyć „praktyki” w jej wykorzystaniu.
- X.2013 – IX.2014** Podczas wdrożeń testowych grupa 50 (21K/29M) odbiorców weźmie udział w procesie diagnozy i transformacji kompetencji wzrostowych oraz kultury organizacyjnej. Osoby biorące udział w testowaniu zapoznane zostaną z metodą BlitzGrow, poznają jej narzędzia i efekty. Staną się dla swoich i innych organizacji osobami opiniotwórczymi. Wybrane osoby będą zaproszone do fazy włączenia, aby podzielić się swoimi doświadczeniami i sukcesami z innymi grupami.
- X.2013 – IX.2014** Podczas wdrożeń testowych grupa 15 użytkowników testujących, która składać się będzie z pracowników decyzyjnych (menedżerowie, kadra zarządzająca, właściciele) firm realizujących wdrożenia testowe, zapoznają się z zasadami i narzędziami metody BlitzGrow oraz weźmie aktywny udział w procesie testowania, wpływając na selekcję i priorytetyzację inicjatyw rozwojowych oraz dokonując oceny rezultatów wdrożeń.

VII.3.2 Etap włączenia produktu finalnego

W ramach tego etapu przeprowadzone zostaną następujące działania upowszechniające:

- X.2014 – V.2015** Przeprowadzenie 4-ch spotkań **dla grupy użytkowników i pracodawców z zakresu przebiegu i rezultatów testowania metody BlitzGrow**. Każde spotkanie będzie trwało 1 dzień i przeznaczone jest dla grupy 15 osób. W sumie w spotkaniach weźmie udział 60 osób, które otrzymają certyfikaty upoważniające do stosowania metody oraz podręcznik metody BlitzGrow.
- W ramach rekrutacji na spotkania rozsyłany będzie eBook Pilota BlitzGrow oraz informacje o rezultatach metody.
- Spotkania te mogą być alternatywnie zorganizowane jako osobne sesje w ramach organizowanych przez inne organizacje i instytucje dużych konferencji (eventów), np. Kongres Kadry, HR Summit i inne.
- X.2014 – V.2015** Przeprowadzenie 4-ch spotkań **dla grupy użytkowników i pracodawców z zakresu umów i organizacji pracy zastosowanych w procesie testowania metody BlitzGrow**, z analizą ich efektywności

w testowanych organizacjach. Każde spotkanie będzie trwało 1 dzień i przeznaczone jest dla grupy 15 osób. W sumie w spotkaniach weźmie udział 60 osób.

W ramach rekrutacji na spotkania rozsyłany będzie eBook Pilota BlitzGrow oraz informacje o rezultatach metody.

Spotkania te mogą być alternatywnie zorganizowane jako osobne sesje w ramach organizowanych przez inne organizacje i instytucje dużych konferencji (eventów), np. Kongres Kadry, HR Summit i inne.

X.2014 – V.2015

Przeprowadzenie 4-ch konferencji, na których zaprezentowana będzie metoda dla **grupy użytkowników (przedsiębiorców)**. Każda konferencja będzie trwała 1 dzień i przeznaczona jest dla grupy 50 osób. W sumie w konferencjach i prezentacjach weźmie udział 200 osób.

W ramach rekrutacji na spotkania rozsyłany będzie eBook Pilota BlitzGrow oraz informacje o rezultatach metody.

W trakcie prezentacji przedstawione zostaną założenia metody BlitzGrow oraz omówione wyniki procesu testowania – czyli ocena realnych rezultatów metody i ocena ewaluacyjna jej skuteczności. W miarę możliwości do omówienia poszczególnych przykładów wdrożeń testowych zostaną zaproszeni przedstawiciele firm realizujących u siebie testy. Na zakończenie konferencji przeprowadzony będzie panel dyskusyjny.

Przedsiębiorcy zostaną także zaproszeni do wzięcia udziału w bezpłatnej diagnostyce kompetencji wzrostowych indywidualnych i organizacyjnych w kierowanych przez nich organizacjach. W ten sposób zostaną praktycznie włączeni i zaangażowani w proces wdrożenia metody BlitzGrow. Po zakończeniu diagnozy każdy przedsiębiorca, którego firma weźmie w niej udział otrzyma raport wskazujący możliwe kierunki działań. Biorąc pod uwagę pozytywne rezultaty wdrożeń testowych daje to gwarancję kontynuowania wdrożeń metody BlitzGrow po zakończeniu projektu – przedsiębiorca dostaje gotowy do wykorzystania pakiet działań usprawniających firmę.

Prezentacje metody mogą być alternatywnie zorganizowane jako osobne sesje warsztatowe w ramach organizowanych przez inne organizacje i instytucje dużych konferencji (eventów), np. Kongres Kadry, HR Summit i inne.

X.2014 – V.2015

Przeprowadzenie 4-ch konferencji, na których zaprezentowana będzie metoda dla grupy **przedstawicieli instytucji rynku pracy**. Każda konferencja będzie trwała 1 dzień i przeznaczona jest dla grupy 50 osób. W sumie w konferencjach i prezentacjach weźmie udział 200 osób.

W ramach rekrutacji na spotkania rozsyłany będzie eBook Pilota BlitzGrow oraz informacje o rezultatach metody.

W trakcie prezentacji przedstawione zostaną założenia metody BlitzGrow oraz omówione wyniki procesu testowania – czyli ocena realnych rezultatów metody i ocena ewaluacyjna jej skuteczności. W miarę możliwości do omówienia poszczególnych przykładów wdrożeń testowych zostaną zaproszeniu przedstawiciele firm realizujących u siebie testy.

Na zakończenie konferencji przeprowadzony będzie panel dyskusyjny w zakresie możliwości wykorzystania elementów metody BlitzGrow w działaniach, za które odpowiedzialne są poszczególne instytucje rynku pracy reprezentowane przez obecnych na konferencji przedstawicieli.

Z osobami, które wyrażą zainteresowanie współpracą zostaną przeprowadzone indywidualne rozmowy o możliwych scenariuszach nawiązania współpracy.

Do wszystkich instytucji rynku pracy zostanie wystosowana formalna petycja zachęcająca do stosowania metody BlitzGrow w działalności statutowej

Prezentacje metodyki mogą być alternatywnie zorganizowane jako osobne sesje warsztatowe w ramach organizowanych przez inne organizacje i instytucje dużych konferencji (eventów), np. Kongres Kadry, HR Summit i inne.

X.2014 – V.2015 W minimum 50 organizacjach z woj. mazowieckiego zostanie przeprowadzone bezpłatne badanie diagnostyczne kompetencji wzrostowych indywidualnych i organizacyjnych, które zakończy się raportem przesłanym do kadry zarządzającej diagnozowanej firmy.

Raport wskaże wymagane obszary doskonalenia, a pozytywne rezultaty z fazy testowania zachęcą do podjęcia pełnego wdrożenia metody.

Elektroniczne ankiety diagnostyczne będą udostępnione po zakończeniu projektu na portalu www.BlitzGrow.pl dla wszystkich chętnych firm i będą stanowić trwały element włączenia metody do praktyki.

X.2014 – V.2015 W wyniku działań włączających zostanie pozyskanych minimum 5 organizacji, które podpiszą umowę (porozumienie) na wdrożenie metody BlitzGrow.

X.2014 – V.2015 W wyniku działań włączających zostanie także pozyskanych minimum 5 instytucji branżowych, organizacji przedsiębiorców i szkoleniowych, które podpiszą umowę (porozumienie, list intencyjny) na rekomendowanie, promocję i szkolenia z zakresu metody BlitzGrow jako narzędzia wdrażania flexicurity.

Zapewni to instytucjonalizację metody BlitzGrow, czyli jej kontynuację po zakończeniu projektu w ramach działalności statutowej pozyskanych instytucji i organizacji.

- X.2014 – V.2015** Produkty metody BlitzGrow zostaną zgłoszone do akredytacji Polskiej Sieci Kształcenia Modułowego.
- X.2014 – V.2015** Szkolenia z zakresu metody BlitzGrow zostaną także zgłoszone do Rejestru Instytucji Szkoleniowych.
- X.2014 – V.2015** Szkolenia z zakresu metody BlitzGrow zostaną zgłoszone do Inkubatorów Przedsiębiorczości jako propozycję zakresu szkoleń niezbędnych do prowadzenia efektywnej działalności biznesowej.

VII.4 Rozszerzenia względem wniosku o dofinansowanie

Zgodnie z zaleceniami RST zmodyfikowano wybrane aspekty procesu włączania do polityki w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, w następującym zakresie:

- rozdzielono działania włączające od upowszechniających i opisano je w osobnych rozdziałach, odpowiednio VI.3 oraz VII.3,
- przeniesiono do działań włączających 4 spotkania upowszechniające z zakresu metody BlitzGrow oraz 4 spotkania upowszechniające z zakresu umów i organizacji pracy. Działania te kończą się wydaniem certyfikatów, uprawniających do wdrażania metody po zakończeniu projektu, stanowią więc zgodnie z opinią RST działania włączające, a nie upowszechniające,
- skorygowano definicję grup docelowych włączenia stosownie do przyjętego podziału między działaniami upowszechniającymi i włączającymi,
- dodano w zakresie grupy docelowej użytkowników pracowników decyzyjnych firm, pełniących konkretne role w procesie testowania, które są także elementem włączenia,
- urealniono i skorygowano wymiary grup docelowych stosownie do powyższych zmian,
- podniesiono zgodnie z zaleceniami RST liczbę firm, które po zakończeniu projektu będą wdrażać metodę BlitzGrow,
- dodano i uzupełniono opis zadań włączających, które gwarantują skuteczne włączenie do polityki, w szczególności działań zmierzających do współpracy i instytucjonalizacji metody w ramach działalności statutowej instytucji rynku pracy oraz stowarzyszeń i organizacji przedsiębiorców i pracowników,
- dodano także działania włączające zmierzające do akredytacji metody BlitzGrow w ramach Polskiej Sieci Kształcenia Modułowego,
- dodano działanie polegające na pozostawieniu na portalu BlitzGrow ogólnie dostępnej ankiety badania diagnostycznego kompetencji wzrostowych, z której może skorzystać dowolna firma, czy organizacja. Gwarantuje to trwałość pozytywnych rezultatów metody oraz umożliwia pozyskiwania kolejnych firm chętnych do jej pełnego wdrożenia. W ramach działań włączających gwarantowane jest wykorzystanie jej przez minimum 50 firm.

VIII Kamienie milowe II etapu projektu

Kamień milowy	Termin realizacji
Rekrutacja użytkowników testujących zakończona	15.11.2013
Szkolenie testujące dla użytkowników zakończone	30.11.2013
Rekrutacja odbiorców testujących zakończona	15.11.2013
Rozpoczęcie testowania metody BlitzGrow	18.11.2013
Testowanie metody BlitzGrow zakończone	15.09.2014
Ewaluacja zewnętrzna projektu i produktów zakończona	01.10.2014
Produkty finalne przygotowane i złożone do walidacji w sekretariacie Sieci Tematycznej	15.10.2014
Walidacja produktu finalnego zakończona	30.11.2014
Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki zakończone	29.05.2015
Realizacja projektu zakończona	30.06.2015

IX Analiza ryzyka

Analizę ryzyka przeprowadzono w oparciu o:

- oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo, a 3 – wysokie prawdopodobieństwo,
- oszacowanie wpływu ryzyka na realizację projektu w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ na realizację projektu, a 3 – wpływ bardzo duży,
- zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń: przemnożenie punktów za „wpływ ryzyka” i „prawdopodobieństwo”. Za istotne uznane zostaną te zagrożenia, które w wyniku uzyskały co najmniej 4 punkty.

Dla każdego ryzyka określono optymalną strategię jego ograniczania.

Ryzyko	Prawd	Wpływ	Istotność	Strategia ograniczenia ryzyka
Ryzyka istotne dla projektu				
Brak zainteresowania uczestnictwem w prezentacjach metodyki w ramach włączenia do polityk	2	3	6	Przygotowanie wysokiej jakości materiałów informacyjnych pokazujących wartość dodaną udziału uczestnika lub firmy w prezentacji. Przekazanie pełnej informacji o sukcesach i skali wdrożeń w firmach testujących. Dystrybucja e-booka „Pilot BlitzGrow”. Dystrybucja wersji drukowanej Podręcznika i Pilota BlitzGrow. Szeroki zasięg działań informacyjnych korzystający z wielu mediów i ze współpracy z organizacjami pracodawców i instytucjami rynku pracy.
Brak zainteresowania przedsiębiorców stosowaniem produktu finalnego	2	3	6	Kluczowe jest pokazanie wartości i mierzalnych korzyści, których dostarcza metoda BlitzGrow. Wymaga to intensywnego monitoringu wdrożeń testowych i ich rezultatów oraz reagowanie na wszelkie nieefektywności w procesie transformacji organizacji. Rezultaty przekraczające stereotypowe oczekiwania przedsiębiorców związane z innymi metodami transformacji oraz wysokiej jakości materiały informacyjne poparte szerokimi działaniami upowszechniającymi i włączającymi powinny wyeliminować to ryzyko.

Brak zainteresowania uczestnictwem w spotkaniach upowszechniających	2	3	6	Przygotowanie wysokiej jakości materiałów informacyjnych pokazujących wartość dodaną udziału uczestnika lub firmy w spotkaniu. Przekazanie pełnej informacji o sukcesach i skali wdrożeń w firmach testujących. Dystrybucja e-Booka „Pilot BlitzGrow”. Szeroki zasięg działań informacyjnych korzystający z wielu mediów i ze współpracy z organizacjami pracodawców i instytucjami rynku pracy.
Opór menedżerów i kadry zarządzającej przed dokonywaniem zmian w organizacji	3	2	6	Konieczna jest współpraca na najwyższym poziomie organizacji z właścicielami lub kadram zarządzającą tak, aby oczekiwane rezultaty i metoda ich osiągnięcia miały akceptację i konsekwentne wsparcie organizacji. Osobnym elementem jest wsparcie menedżerów i zaproponowanie im personalnej wartości dodanej (lepsze przywództwo i empowerment, lepsze wyniki ich pracowników) w procesie transformacji. Stała komunikacja i monitoring postępów i rezultatów – mający na celu jak najszybsze wykazanie korzyści z wprowadzanej zmiany jest istotnym elementem strategii zapobiegania temu ryzyku.
Utrata płynności finansowej w projekcie ze względu na opóźnienia w wypłacie transz przyznanego dofinansowania	3	3	9	Prefinansowanie wydatków projektu z transz projektu.
Ryzyka mniej istotne dla projektu				
Brak chętnych firm do współpracy w roli pracodawców umożliwiającym pracownikom udział we wdrożeniu testowym	1	3	3	Przygotowanie materiałów informacyjnych pokazujących wysoką wartość dodaną udziału firmy w projekcie. Szeroki zasięg działań rekrutacyjnych korzystający z wielu mediów i ze współpracy z organizacjami pracodawców.

				Rekrutacja uzupełniająca - zorganizowanie dodatkowej kampanii rekrutacyjnej w Internecie.
Brak chętnych trenerów, konsultantów, coachów, specjalistów HR, menedżerów do współpracy w użytkowników testujących	1	3	3	Przygotowanie materiałów informacyjnych pokazujących wysoką wartość dodaną udziału firmy w projekcie. Szeroki zasięg działań rekrutacyjnych korzystający z wielu mediów i ze współpracy z organizacjami pracodawców. Do dnia składania strategii mamy już 6 zgłoszeń potencjalnych użytkowników testujących.
Rezygnacja użytkowników z dalszego uczestnictwa w szkoleniu z zakresu metody BlitzGrow	1	3	3	Stosowanie bezpośredniego kontakt z użytkownikami i bieżącego monitoringu ich udziału w projekcie. Diagnozowanie możliwych problemów i źródeł ewentualnego niezadowolenia. Formalizacja procesu testowania przez podpisanie przez użytkowników deklaracji uczestnictwa w projekcie. Utrzymywanie listy rezerwowej kandydatów do udziału w projekcie.
Opór odbiorców przez uczestniczeniem we wdrożeniu testowym	1	3	3	Zatrudnienie wykwalifikowanych ekspertów i trenerów, którzy poza profesjonalnymi usługami będą potrafili także dobrze uzasadnić potrzebę projektu i nawiązać kontakt z uczestnikami.
Rezygnacja odbiorców z dalszego uczestnictwa we wdrożeniu testowym	1	3	3	Stosowanie bezpośredniego kontakt z odbiorcami poprzez przeprowadzanie wywiadów i bieżącego monitoringu projektu, minimalizujące możliwość odstąpienia od projektu. Pokazywanie wartości dodanej i praca na indywidualnych zasobach i potrzebach każdego z odbiorców. Formalizacja procesu testowania przez podpisanie z firmą delegującą uczestników umowy wewnątrzprojektowej oraz pozyskanie deklaracji uczestnictwa w całym projekcie od uczestników.

Negatywna ewaluacja produktów projektu	1	3	3	Na każdym etapie będzie prowadzony ścisły monitoring przez koordynatora projektu oraz specjalistę ds. monitorowania i ewaluacji. Zaplanowany szeroki zakres działań mających na celu wykazać przydatność i efektywność metody pozwala zawczasu zdiagnozować potencjalne problemy podczas ewaluacji i walidacji produktów. Działania te usprawniają proces realizacji zadań oraz wskazują kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji produktu finalnego już na etapie wdrożenia testowego.
---	---	---	---	---

Przez cały okres trwania projektu będzie prowadzony bieżący monitoring i badanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przez specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji w odniesieniu do wyszczególnionych powyżej zagrożeń. Rozpoznawanie ryzyka i przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym będzie prowadzone przez cały okres realizacji projektu przez Koordynatora projektu, który jednocześnie stale będzie monitorować postępy w poszczególnych zadaniach i etapach realizacji projektu w taki sposób, aby sytuacje kryzysowe nie miały istotnego wpływu na osiągnięcie zakładanych celów projektu czy końcowy kształt produktu finalnego.

Zespół projektowy jest przygotowany na ewentualne podejmowanie działań minimalizujących lub zapobiegających ryzyku. Działania te podejmowane będą na bieżąco, zależnie od sytuacji pojawiających się w trakcie realizacji poszczególnych zadań.

X Załączniki do strategii

Załącznik 1	P1. Podręcznik transformacji organizacji metodą BlitzGrow, PDF, 143 strony
Załącznik 2	P2. Rekomendacje w zakresie warunków zatrudniania, PDF, 44 strony
Załącznik 3	P3. Szkolenie z metodyki BlitzGrow, PDF, 20 stron
Załącznik 4	P4. Kryteria certyfikacji konsultantów BlitzGrow, PDF, 9 stron
Załącznik 5	P5. Pilot BlitzGrow, PDF, 19 stron
Załącznik 6	Raport pogłębionej analizy flexicurity - Część I. Flexicurity, PDF, 120 stron
Załącznik 7	Raport pogłębionej analizy flexicurity - Część II. Kształcenie ustawiczne, PDF, 48 stron
Załącznik 8	Raport pogłębionej analizy prawnych aspektów flexicurity, PDF, 45 stron
Załącznik 9	Rekomendacje odnośnie wsparcia technologicznego metody BlitzGrow, PDF, 31 stron
Załącznik 10	Toolbox metody BlitzGrow, 30 plików PDF, 92 strony <i>szczegółowa lista składników ToolBoxu znajduje się w Załączniku 1, rozdział 16.</i>

.....

Tomasz Byzia
Koordynator Projektu

.....

Daniel Ładno
Przedstawiciel Partnera Krajowego