



BlitzGrow



## **RAPORT Z EWALUACJI**

projektu innowacyjnego

# **„BLITZGROW – INNOWACYJNA METODA WDROŻENIA IDEI FLEXICURITY W PRZEDSIĘBIORSTWIE”**

współfinansowanego przez Unię Europejską

w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków

Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw

**Opracowanie:**

**INSTYTUT ANALIZ EUROPEJSKICH**

## SPIS TREŚCI

|   |    |
|---|----|
| CEL ZAMÓWIENIA .....                    | 4  |
| OPIS PRZEDMIOTU EWALUACJI .....         | 5  |
| CEL BADANIA.....                        | 6  |
| ZAGADNIENIA BADAWCZE .....              | 6  |
| TYP ORAZ FUNKCJA EWALUACJI .....        | 10 |
| ZASTOSOWANE PODEJŚCIE BADAWCZE .....    | 11 |
| RESPONDENCI BADANIA .....               | 12 |
| OPIS PODJĘTYCH DZIAŁAŃ BADAWCZYCH ..... | 13 |
| ZASADY PRZEWODNIE BADANIA .....         | 14 |
| ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ .....              | 15 |
| TRAFNOŚĆ .....                          | 16 |
| EFEKTYWNOŚĆ .....                       | 20 |
| SKUTECZNOŚĆ.....                        | 38 |
| UŻYTECZNOŚĆ.....                        | 49 |
| TRWAŁOŚĆ .....                          | 65 |
| WNIOSKI I REKOMENDACJE .....            | 71 |

## SPIS ILUSTRACJI

|   |    |
|---|----|
| Rysunek 1. Struktura logiczna projektu .....  | 7  |
| Rysunek 2. Podejście ewaluacyjne .....  | 11 |
| Rysunek 3. Wyniki ankiet dotyczące reakcji na przystąpienie do projektu BlitzGrow .....   | 19 |
| Rysunek 4. Średnie ocen kwestionariusza w zakresie kryterium trafności.....   | 30 |
| Rysunek 5. Średnia ocen z kwestionariusza w zakresie kryterium efektywności .....   | 31 |
| Rysunek 6. Średnia ocen z kwestionariusza w zakresie kryterium skuteczności .....   | 33 |
| Rysunek 7. Średnia ocen z kwestionariusza w zakresie kryterium trwałość .....   | 35 |
| Rysunek 8. Zestawienie ocen metody BlitzGrow przez interesariuszy .....   | 37 |
| Rysunek 9. Wyniki ankiet dotyczące oceny materiałów przekazywanych uczestnikom .....  | 39 |
| Rysunek 10. Wyniki ankiet dotyczące oceny prowadzenia zajęć przez trenerów .....  | 41 |
| Rysunek 11. Wyniki ankiet dotyczące oceny przygotowania merytorycznego trenerów .....   | 42 |
| Rysunek 12. Wyniki ankiet dotyczące zmian w firmie .....  | 51 |
| Rysunek 13. Wyniki ankiet dotyczące wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce<br>zawodowej .....                              | 52 |
| Rysunek 14. Wyniki ankiet dotyczące motywowania do stawiania nowych celów zawodowych i<br>życiowych w wyniku uczestnictwa w projekcie ..... | 54 |
| Rysunek 15. Wyniki ankiet dotyczące umiejętności wskazania i rozwijania mocnych i słabych<br>stron w wyniku uczestnictwa w projekcie.....   | 55 |
| Rysunek 16. Wyniki ankiet dotyczące wiary we własne możliwości w związku z uczestnictwem<br>w projekcie .....                               | 56 |
| Rysunek 17. Wyniki ankiet dotyczące poprawy współpracy z innymi członkami zespołu w<br>wyniku udziału w projekcie .....                     | 57 |
| Rysunek 18. Wyniki ankiet dotyczące lepszego radzenia sobie ze zmianami w życiu zawodowym<br>.....  | 58 |

## 1 WPROWADZENIE

*"Bo tylko ludzie dość szaleni by zmienić świat, potrafią to zrobić"*

*Steve Jobs.*

Niniejszy raport prezentuje wyniki ewaluacji projektu „BlitzGrow – innowacyjna metoda wdrożenia idei flexicurity w przedsiębiorstwie”. Raport został sporządzony przez zespół ewaluacyjny w składzie Magdalena Kuśmierz, Kinga Paciorek.

### **CEL ZAMÓWIENIA**

Celem usługi było przeprowadzenie badania ewaluacyjnego produktu wypracowanego w ramach projektu innowacyjnego i efektów jego stosowania na etapie testowania.

Badanie ewaluacyjne zrealizowano w ramach projektu „BlitzGrow – innowacyjna metoda wdrożenia idei flexicurity w przedsiębiorstwie” (nr. umowy UDA-POKL.08.01.01-14-028/12-00), finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII – „Regionalne Kadry Gospodarki”, działanie 8.1 – „Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie” realizowanego przez firmę BlitzGrow Project Grup Tomasz Byzia w partnerstwie z firmą Premium Technology Polska oraz partnerem zagranicznym Success by Design Inc.

## 2 ZAKRES BADANIA I PODEJŚCIE METODOLOGICZNE

### OPIS PRZEDMIOTU EWALUACJI

Celem głównym projektu „BlitzGrow – innowacyjna metoda wdrożenia idei flexicurity w przedsiębiorstwie” jest poprawa jakości wdrażania flexicurity w przedsiębiorstwach przez wypracowanie i upowszechnienie do końca czerwca 2015 roku innowacyjnego rozwiązania BlitzGrow. Natomiast przedmiotem niniejszej ewaluacji jest produkt finalny (obecnie w fazie testowania) wypracowany w ramach projektu - metoda BlitzGrow - 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. Na ewaluowany produkt składają się:

P1. Instrukcja rozwiązania: Podręcznik transformacji organizacji metodą BlitzGrow

P2. Rekomendacje w zakresie warunków zatrudniania i postaci umów rezultatu

P3. Szkolenie z metodyki BlitzGrow

P4. Kryteria certyfikacji konsultantów metodyki BlitzGrow

P5. BlitzGrow Pilot – przewodnik po rozwiązaniu i jego adaptacyjności do różnych grup docelowych

P6. Portal BlitzGrow

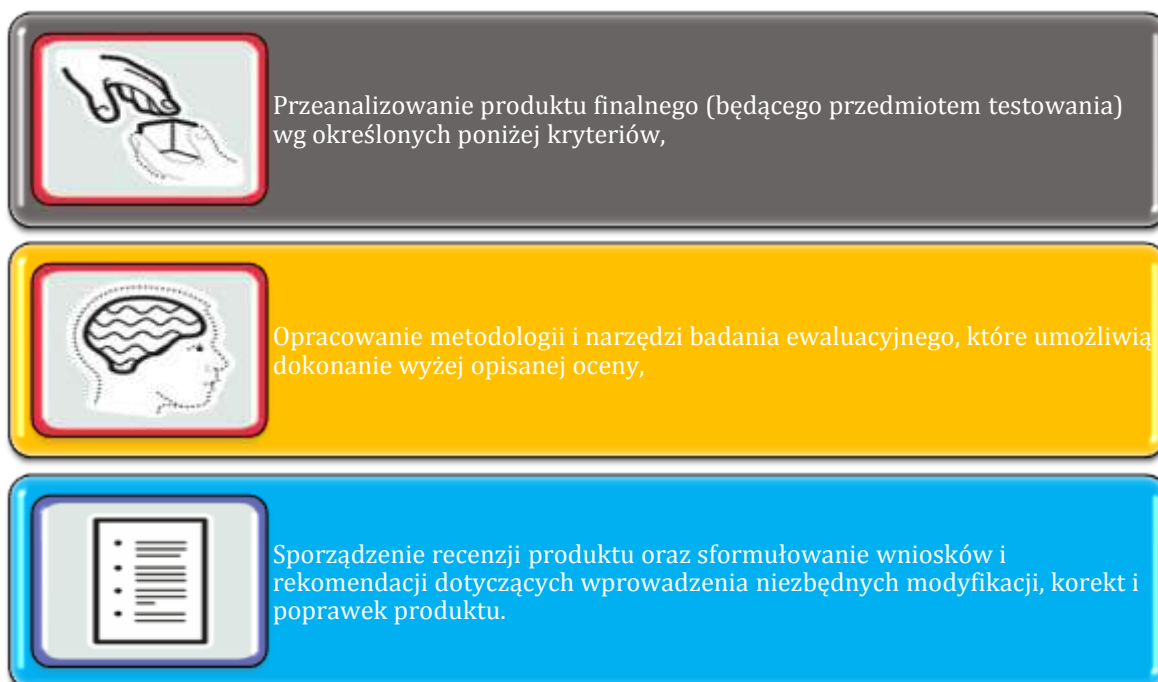
Stworzone w projekcie i opisane powyżej narzędzia zostały poddane testowaniu celem uzyskania informacji zwrotnej umożliwiającej zmodyfikowanie produktów i dokonanie poprawek tak, aby finalny produkt - metoda BlitzGrow - jak najpełniej odpowiadał na potrzeby ostatecznego odbiorcy. Proces testowania przebiegał w następujący sposób: Do testowania zaproszono 7 firm. Każda z 7 testujących firm została poproszona o przetestowanie wybranych narzędzi. Każdej firmie została przedstawiona cała "skrzynka narzędziowa", firmy mogły też skorzystać z wybranego wsparcia jak: konsultacje, szkolenia.

## CEL BADANIA

Celem głównym badania ewaluacyjnego było przeprowadzenie analizy rzeczywistych efektów testowania produktu finalnego wypracowanego w projekcie, w celu zbadania efektywności wypracowanych rozwiązań oraz sformułowanie rekomendacji dot. modyfikacji koniecznych do przeprowadzenia w produkcji.

## ZAGADNIENIA BADAWCZE

Zgodnie z informacjami wyszczególnionymi przez Zamawiającego zakres przygotowania i przeprowadzenia ewaluacji produktu objął:

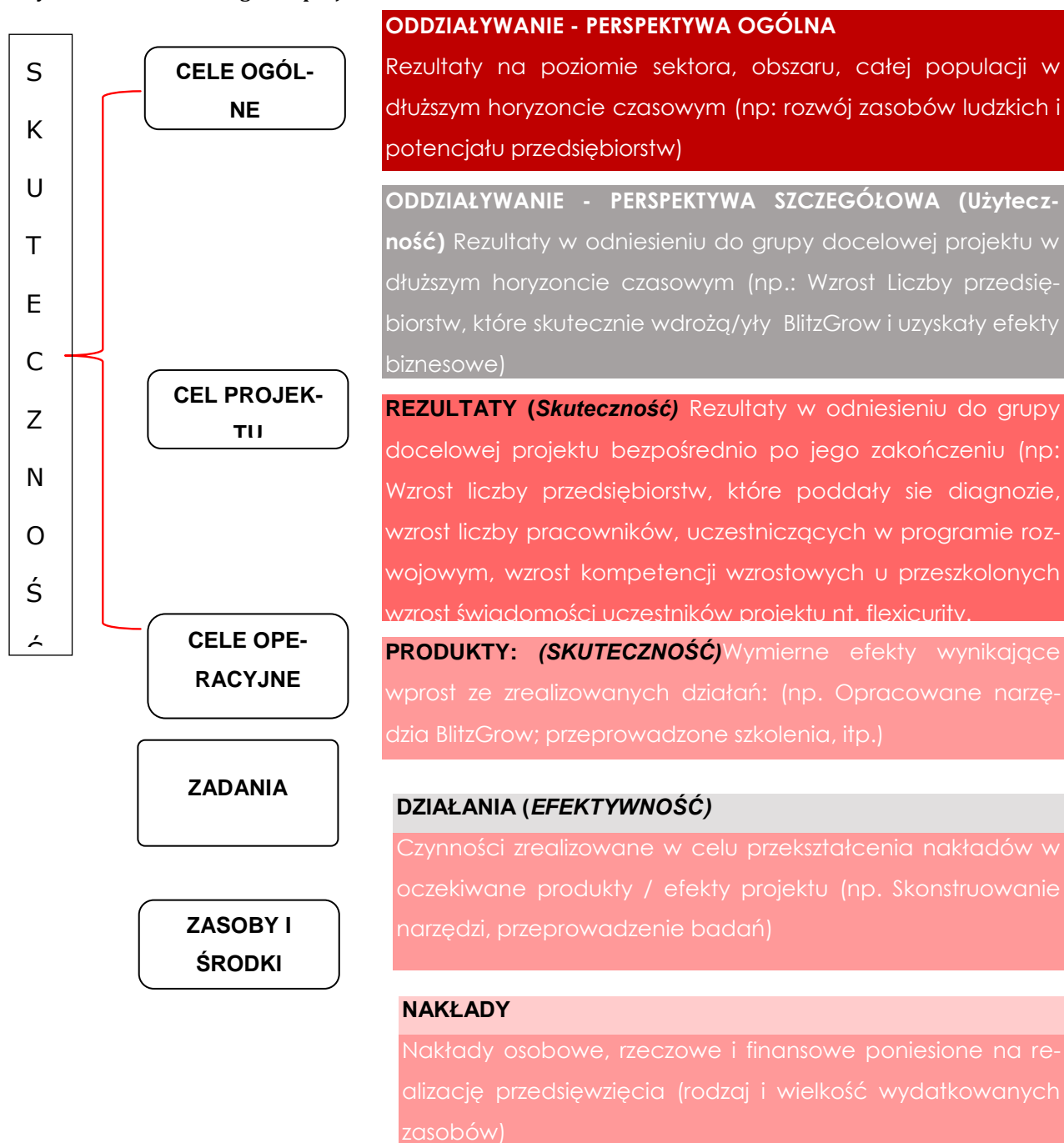


Na podstawie określonych przez Zamawiającego zagadnień badawczych ustalono, iż zadaniem ewaluacji zewnętrznej jest ocena skuteczności produktu finalnego z punktu widzenia realizacji celu głównego projektu.

Wnioski z ewaluacji zewnętrznej mają zostać uwzględnione w ostatecznej wersji produktu finalnego, a zatem ich celem jest dostarczenie rzetelnych informacji dotyczących koniecznych modyfikacji lub podjęcia działań racjonalizujących w zakresie funkcjonowania produktu finalnego. Zadaniem ewaluacji będzie zatem również identyfikacja potencjalnych zagrożeń pojawiających się na dotychczasowych etapach oraz w dalszym okresie.

## KRYTERIA EWALUACYJNE

Rysunek 1. Struktura logiczna projektu



Dla oceny projektów innowacyjnych PO KL zgodnie z zaleceniami stosowane są standardowe kryteria ewaluacyjne, tj. trafność, efektywność, skuteczność, użyteczność, oddziaływanie i trwałość. Jednak to typ, funkcja oraz cele ewaluacji powinny determinować asortyment kryteriów, którymi ma kierować się ewaluator w ocenie projektu. Na przykład ewaluacje ex-ante czyli oceny projektów czy programów zanim zaczną one być wdrażane skupiają się na ocenie diagnozy społeczno-gospodarczej oraz celów pod kątem ich adekwatności (trafność diagnozy oraz operacjonalizacji celów). Użyteczność, oddziaływanie i trwałość to elementy, które mogą być badane (z natury rzeczy) dopiero w jakiś czas po zakończeniu projektu. Na długofalowe skutki oddziaływania trzeba zwyczajnie poczekać. Przedmiotowy projekt polegający na skonstruowaniu i wdrożeniu innowacyjnych narzędzi ewaluowany jest w momencie zakończenia fazy testowania, jeszcze przed fazą działań upowszechniających i włączających. Trudno więc w takim przypadku orzekać o długofalowych rezultatach (użyteczności i oddziaływaniu) projektu/produktu. Dlatego Wykonawca zaproponował zbadanie produktu (oraz innych elementów projektu) pod względem kryteriów dodatkowych, znaczących w przypadku projektów innowacyjnych, tj. innowacyjność, empowerment, flexicurity. Zostaną one omówione w rozdziale dotyczącym efektywności.

Ponadto wyniki dotyczące kryterium użyteczności (w rozumieniu projektowym) oraz oddziaływania zostaną omówione łącznie z kryterium skuteczności. Nie stanowi to metodologicznego błędu, ponieważ skuteczność może być rozpatrywana na kilku poziomach: produktów, rezultatów i oddziaływania (w perspektywie szczegółowej i ogólnej) czyli w kategoriach osiągnięcia różnych poziomów celów: operacyjnych, szczegółowych i ogólnych. Stwierdzenia na temat oddziaływania projektu (użyteczność, oddziaływanie i trwałość) będą w dużej mierze szacowaniem szans na osiągnięcie ich wskaźników w przyszłości. Strukturę logiczną projektu prezentuje wykres na kolejnej stronie. Ponadto, w ramach oceny użyteczności wykonawca w toku ustaleń z Zamawiającym zaproponował dodatkowe narzędzie jakim jest case studies. Opisane w raporcie studium przypadku jednej z firm testujących, w ocenie ewaluterek, w najlepszy sposób obrazuje pierwsze, widoczne efekty wdrażania metody BlitzGrow w organizacji.

Reasumując, projekt/produkt zostanie oceniony pod względem następujących kryteriów.



- **trafność** (cele a potrzeby) – Pozwala ocenić, w jakim stopniu cele i podejście wyznaczone w ramach ocenianego projektu zgodne są z priorytetami strategii dla danego obszaru oraz czy odpowiadają na rzeczywiste problemy beneficjentów? Innymi słowy, czy zrealizowane działania były "na temat"?
- **efektywność** (nakłady a efekty) – pozwala ocenić relację uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, czasowych, ludzkich), także w porównaniu z innymi przedsięwzięciami skierowanymi na transformację organizacji i rozwój pracowników;
- **skuteczność** (plan a wykonanie) – Zastosowanie tego kryterium polega na porównaniu planowanego zakresu produktów i rezultatów projektu, z rzeczywiście osiągniętymi efektami. Pozwala ocenić stopień osiągnięcia założonych celów; Ważnym aspektem oceny skuteczności projektu jest weryfikacja jakości (standardu) produktu.
- **użyteczność** (efekty a potrzeby) – pozwala ocenić, co w dłuższej perspektywie wynika z projektu dla grupy beneficjentów bezpośrednio korzystających z interwencji (Perspektywa Szczegółowa). Punktem wyjścia oceny użyteczności rezultatów projektu są rzeczywiste potrzeby beneficjentów i stopień, w jakim zostały zaspokojone (rozwiązane). Tym samym, ocena użyteczności nawiązuje do kryterium adekwatności (weryfikuje ją w praktyce i perspektywie czasowej).
- **oddziaływanie** - odpowiadające na pytanie co, w dłuższym terminie, wynika z projektu dla całości sektora / obszaru objętego interwencją (Perspektywa Ogólna). W niniejszym przypadku dociekania dotyczyć będą tego, czy projekt będzie skutkował zwiększeniem szans na osiągnięcie celów PO KL?
- **trwałość** - stosując to kryterium, staramy się ocenić, czy rezultaty projektu oraz zmiany, które spowodował są trwałe. Czy beneficjenci pomocy będą mogli korzystać z efektów projektu również po zakończeniu finansowania ze środków pomocowych.

**TYP ORAZ FUNKCJA EWALUACJI**

W badaniach ewaluacyjnych możemy wyróżnić zasadniczo trzy typy ewaluacji, w zależności od momentu wykonywania badania:

Ewaluację ex- ante - a więc ocenę szacunkową wykonuje się przed rozpoczęciem realizacji projektu lub programu

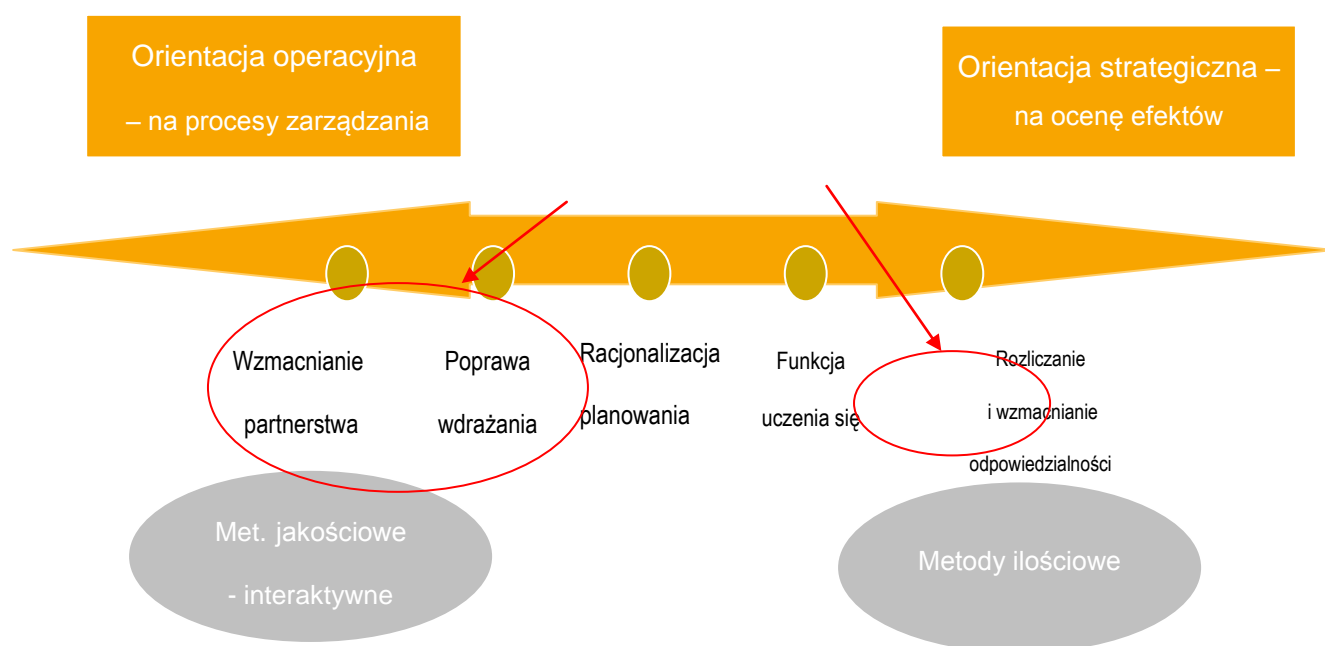
Ewaluację on-going - ocenę bieżącą wykonujemy w okresie realizacji danego projektu lub programu

Ewaluację ex post – ocenę wykonuje się ok. 1-2 lata po zakończeniu realizacji danego projektu/programu

Ważnym zadaniem stojącym przed ewaluatorami podejmującymi się oceny jest trafna identyfikacja typu oraz wynikającej zeń funkcji zleconej im ewaluacji. Zasadniczo typy ewaluacji (które pociągają za sobą również dobór kryteriów oceny, pytań oraz metod badawczych) są rozdzielne i nie powinny być łączone w ramach jednego przedsięwzięcia badawczego.

Czas, w którym zostaje zlecona ocena (w trakcie trwania projektu) a także zakres badania przedstawiony przez Zlecającego w zapytaniu, nakazują jednak w tym przypadku połączenie w ramach jednego badania dwóch typów ewaluacji. Jest to działanie o tyle uzasadnione, że poddany ocenie projekt jest projektem innowacyjnym zarówno co do treści jak i struktury: poświęcony jest stworzeniu narzędzi służących wdrożeniu idei flexicurity w przedsiębiorstwach, co jest przedsięwzięciem innowacyjnym polegającym na zaadaptowaniu do polskich warunków metodyki ARMO – budującej zdolność pracowników do uczenia się i funkcjonowania w warunkach zmiany. Odnośnie struktury, projekt składa się z 2 etapów: pierwszego, polegającego na stworzeniu nowatorskiego produktu – programu rozwojowego dla pracowników oraz metodologii wsparcia procesów rozwojowych i szkoleniowych firm oraz z drugiego etapu - jego testowania. W związku z taką charakterystyką projektu: w odniesieniu do powstałego produktu ewaluacja pełni rolę ewaluacji ex-post – poszukując odpowiedzi na pytania o skuteczność produktu (również na poziomie efektów – a zatem użyteczności i trwałości). Natomiast z uwagi na perspektywę czasową – projekt trwa i znajduje się w fazie testowania, jeszcze przed fazą wdrożenia wytworzonego produktu – ewaluacja ma charakter oceny on-

going. Jej główną rolą jest dostarczenie autorom innowacyjnego produktu rekomendacji dot. koniecznych do przeprowadzenia modyfikacji w produkcie. W związku z powyższym niniejsza ocena łączy w sobie kilka funkcji. Jako ewaluacja ex-post - informowanie szerszej opinii publicznej o skuteczności podjętych działań (a więc, innymi słowy, o tym w jakim stopniu zakładane cele projektu zostały osiągnięte). Jako ewaluacja on-going natomiast - poprawa wdrażania i kontrola jakości podejmowanych w trakcie realizacji projektu działań.



**Rysunek 2. Podejście ewaluacyjne**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Olejniczak K. (2008)*

## **ZASTOSOWANE PODEJŚCIE BADAWCZE**

Ewaluacja zogniskowana na ocenie efektów projektu wymaga zazwyczaj zastosowania ilościowych metod badawczych, z uwagi na ambicje udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie są efekty projektu dla szerszej społeczności. W przedmiotowym przypadku odpowiedzi na pytanie o skuteczność i użyteczność produktu badaczki poszukiwały w odniesieniu do „eksperymentalnej” grupy osób (firm), które wzięły udział w testowaniu produktu. Z uwagi na prowadzenie badania na niewielkiej populacji, czemu są w stanie połączyć techniki jakościowe, badanie nie wymagało szerokiego stosowania metod ilościowych.

wych. Tym niemniej, na potrzeby „kwantyfikacji” zebranych w badaniu jakościowym opinii, ewaluatorki zgodnie z wymaganiami Zamawiającego zastosowały technikę ilościową: kwestionariuszowego wywiadu wspomaganego internetem – CAWI na populacji osób, które wzięły udział w testowaniu wytworzonego w projekcie produktu. Z uwagi jednak na przedstawioną powyżej orientację ewaluacji (operacyjna), główny nacisk przy doborze narzędzi badawczych położony został na techniki jakościowe, których walorem jest „głębia informacyjna” gromadzonych danych. Tylko metody jakościowe dostarczyć bowiem mogą odpowiedzi na problemy badawcze niniejszej ewaluacji, zdominowane przez pytania „dlaczego?” i „jak?”. Ciekawość badawcza ewaluatorek koncentrowała się więc w przeważającej mierze na poznaniu opinii badanych i ich sposobie interpretacji faktów i zjawisk (nie zaś na oszacowaniu natężenia występowania badanego zjawiska w populacji).

Włączenie do procesu badania zarówno metod jakościowych jak i ilościowych pozwoliło zrealizować standard triangulacji metod stosowany w badaniach społecznych celem zwiększenia wiarygodności wniosków.

## RESPONDENCI BADANIA

W ramach badania ewaluacyjnego Wykonawca zidentyfikował następujące grupy badanych:

- **Przedstawiciele projektodawcy** (kadra zarządzająca projektem, przedstawiciele partnerów projektu, członkowie zespołu projektowego),
- **Odbiorcy produktu** – przedstawiciele handlowi i specjaliści średniej wielkości firm usługowych i handlowych z testujących firm uczestniczący w projekcie. Ale również właściciele/zarządzający firm objętych projektem,
- **Użytkownicy produktu** – szkoleniowcy i konsultanci wspierający procesy rozwojowe i szkoleniowe firm, na poziomie pracy z pracownikiem i kadrami zarządzającą, certyfikowani z metody BlitzGrow
- **Otoczenie zewnętrzne/ Inni zainteresowani** produktami wypracowanymi w ramach projektu, eksperci, przedstawiciele firm docelowo mogący korzystać z wypracowanych w projekcie rozwiązań.

## OPIS PODJĘTYCH DZIAŁAŃ BADAWCZYCH

Pierwszą metodą wykorzystaną w ramach przedmiotowej ewaluacji był **desk research**. Analizie poddane zostały dokumenty takie jak: publikacje dotyczące idei flexicurity, ze szczególnym naciskiem na innowacyjność (oryginalność) metodologii wypracowanej w ocenianym projekcie. Dokumenty projektowe, w tym wszystkie materiały prezentujące wyniki testowania przeprowadzonego w ramach przedmiotowego projektu (np. ankiety kwestionariuszowe, raporty z testowania itp.). Produkty projektu, tj.: Podręcznik transformacji organizacji metodą BlitzGrow; materiały szkoleniowe z metodyki BlitzGrow; Kryteria certyfikacji konsultantów metodyki BlitzGrow; BlitzGrow Pilot – przewodnik po rozwiązaniu i jego adaptacyjności do różnych grup docelowych; portal internetowy BlitzGrow, platformę e-learningową BlitzGrow).

W fazie obserwacji, a zatem gromadzenia danych pierwotnych, przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne (IDI) oraz grupowe wywiady (FGI) z uczestnikami procesu testowania, komponując próbę interlokutorów w taki sposób, aby znaleźli się w niej przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy (zarządzający, menedżerowie, pracownicy, użytkownicy).

Przeprowadzono także obserwację jawną. Uczestnictwo badaczy w 2 szkoleniach dla przedstawicieli firm testujących pozwoliło na obserwację zachowań oraz reakcji na prezentowane treści.

Na potrzeby ewaluacji zrealizowano również wywiady z ekspertami. Wywiady indywidualne przeprowadzono również z przedstawicielami zespołu projektowego.

Dodatkowym narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz oceny/samooceny projektu. Kwestionariusz stawia szereg pytań dotyczących projektu i wypracowanych w jego ramach produktów.

Zestawienie podjętych działań prezentuje poniższa tabela:

| Grupa respondentów  | NARZĘDZIA  |
|---|--|
| Uczestnicy projektu (grupa testująca narzędzia)                               | Obserwacja jawna: Uczestnictwo w 2 szkoleniach dla firm testujących (szkolenie growingowe oraz szkolenie z zakresu zarządzania projektami) |
|   | 2 IDI  |
|   | 2 wywiady w triadach   |
|   | 3 FGI  |
|   | Ankieta internetowa (CAWI)   |
| Użytkownicy   | 2 IDI  |
| Eksperci  | 3 IDI  |
| Przedstawiciele kadry zarządzającej projektem/ Przedstawiciele biura projektu | 1 IDI + 1 Diada  |
| Kwestionariusz oceny projektu   | 6 Kwestionariuszy (1 ekspert zewnętrzny, 1 ekspert wewnętrzny, 1 koordynator projektu, 1 użytkownik, 1 menedżer, 1 pracownik)              |

Tabela 1. Zestawienie zrealizowanych działań badawczych

## ZASADY PRZEWODNIE BADANIA

W swojej pracy Wykonawca stosował następujące standardy:

- europejskie standardy badań społecznych

Wszystkie działania podejmowane w toku badania realizowane były w zgodzie z Kodeksem ICC ESOMAR a także ze standardami badań rekomendowanymi przez Komisję Europejską w publikacjach takich jak MEANS (1999 i 2003). Ponadto zgodnie z

wymogami wskazanymi przez Zamawiającego ewaluacja zewnętrzna przeprowadzona została zgodnie z "Wymaganiami dotyczącymi ewaluacji produktu" i w oparciu o "Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych POKL. Zalecenia KIW" oraz "Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach POKL. Aktualizacja".

- *polskie doświadczenia*

Zespół realizując badanie opierał się na bogatych doświadczeniach własnych, zdobytych w trakcie realizacji badań społecznych i ewaluacyjnych, w tym projektów innowacyjnych. Własny know-how zespołu wsparty został przez wnioski wyciągnięte z wnikliwej analizy wyników innych badań prowadzonych przez Zamawiającego.

- *partnerstwo*

W procesie badawczym badaczki były otwarte na sugestie pochodzące od Zamawiającego, a badanie zostało zrealizowane „w dialogu” Wykonawcy z Zamawiającym. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Zamawiającego oraz celem uzyskania "głębi informacyjnej" Wykonawca w toku badania zaproponował dodatkowe narzędzia badawcze, pozwalające na zebranie informacji oraz adekwatną do przedmiotu zamówienia prezentację danych.

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Realizując ewaluację Wykonawca kierował się następującymi zasadami::

- *obiektywność i bezstronność wniosków,*
- *rzetelność,*
- *terminowość,*
- *uczciwość,*
- *dbałość o szczegóły,*
- *etyka badacza,*
- *zainteresowanie przedmiotem badania*

Duże znaczenie dla Wykonawcy ma także dbałość o użyteczność raportu, dlatego też szczególny nacisk położony został na wypracowanie jasno sformułowanych i możliwych do operacjonalizacji wniosków i rekomendacji.

### 3 OMÓWIENIE WYNIKÓW BADANIA EWALUACYJNEGO

#### TRAFNOŚĆ

Pytania badawcze, które złożyły się na zagadnienie adekwatności wypracowanego w projekcie produktu były następujące: Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby użytkowników/odbiorców?

Analiza dokumentacji projektowej, między innymi „Raporty Pogłębionej Analizy Flexicurity” (w tym kształcenia ustawicznego oraz rozwiązań prawnych z tego obszaru) stworzone na użytek fazy diagnozy projektu BlitzGrow, **wskazują na wszechstronność i gruntowność kwerendy dokonanej przez twórców metody**. Dokonuje ona szeroko zakrojonego przeglądu literatury z zakresu, tzw. stosunków przemysłowych, obowiązujących uregulowań prawnych oraz trendów wynikających z horyzontalnych polityk europejskich. Obfity wolumen źródeł wykorzystanych w ramach przeprowadzonego desk research stanowi podstawę do postawienia diagnozy sytuacji oraz problemów do rozwiązania. W warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki globalnej oraz kryzysu państwa dobrobytu (state of providence) polskie bolączki na poziomie mikro, czyli pracowników, pracodawców i organizacji (firm) egemplifikują się pod postacią:

- trudności polskich przedsiębiorców ze zbudowaniem wysokowydajnej kultury pracy
- braku świadomości i potrzeby ustawicznego uczenia się i adaptacji do zmian polskich pracowników
- niskiej samooceny wzmacnianej skryptem społeczno-kulturowym negatywnie kojarzącym pewność siebie z arogancją
- braku postawy przedsiębiorczej w efektywnym działaniu zawodowym i dalszym rozwoju
- braku świadomości istnienia skutecznych rozwiązań umożliwiających trwałą zmianę potrzeb.



- trudności pracodawców (wynikających z braków podaży oraz sposobów rekrutacji) w pozyskaniu efektywnych, zmotywowanych i kreatywnych pracowników
- niedostatecznych umiejętności pracodawców MŚP w planowaniu rozwoju swoich pracowników równolegle z rozwojem firmy.
- istnienia dominującego trendu zarządzania ad hoc, potocznie nazywanego „gaszeniem pożarów” zamiast długookresowego planowania i zarządzania projektowego nastawionego na osiągnięcie założonych celów.
- braku kompleksowego podejścia do zarządzania organizacją, jej procesami i zasobami (w tym kapitałem ludzkim)

Próba rozwiązania wskazanych problemów jest innowacyjna metoda BlitzGrow, która adaptuje do polskiego kontekstu amerykańską metodologię ARMO. Ambicją metody jest, poprzez zbudowanie zdolności grup docelowych - handlowców i specjalistów - do uczenia się i funkcjonowania w warunkach zmiany oraz budowania własnego bezpieczeństwa społecznego przez wysoką samoocenę wynikającą z wysokich kompetencji wzrostowych, realizacja idei flexicurity. **Koncept ten wpisuje się w założenia Europejskiej Polityki Zatrudnienia i wychodzi naprzeciw realizacji założeń Strategii Europa 2020 w zakresie rozwoju przedsiębiorstw i kapitału ludzkiego.**

Istotnym pytaniem ewaluacji było pytanie o to, czy wybrane narzędzia zmiany (w tym wypadku produkt BlitzGrow) jest odpowiednim instrumentem zmiany. Innymi słowy, czy zrealizowane działania były "na temat"?

Eksperci i twórcy metody uważają, że produkt jest odpowiedzią na długooczekiwane, kompleksowe rozwiązanie w zakresie pracy z organizacją. Ich wieloletnie doświadczenia w pracy szkoleniowej i coachingowej z MŚP stanowią podstawę do twierdzenia, że **dotychczas brakowało w asortymencie dostępnych metod takiej, która umożliwiłaby holistyczną transformację organizacji.** Funkcjonujące rozwiązania opierały się na wybranych procesach i fragmentarycznym podejściu do organizacji i jej zasobów.

*"Czekałam na taką metodę. Pracuję jako trener od ponad 7 lat. i wspólnie z klientami stwierdziliśmy, że wszystkie działania podejmowane w organizacji - jeśli nie są podejmowane kompleksowo - zaburzają rytm i rozwój przedsiębiorstwa."*

*" Pokazując im całość tej metody, pokazujemy nie tylko jak działamy na ludzi ale i jak działamy na organizacje, bo przecież zmiany zachodzą poprzez miniprojekty. Nie robimy tego ankietą, rozmowami tylko i wyłącznie, ale to narzędzie jest tak kompleksowe, że dokonuje zmiany organizacji. I to oni mają na nią wpływ. Oni sami decydują w gronie zarządu czy kierowników, czym się zajmują w metodzie, czego potrzebują. Dlatego czują, że mają wpływ na to jak to będzie wyglądało. To jest też cenne, że ta metoda nie pokazuje: o teraz my Wam pokażemy jak wy powinniście działać, i tak będzie fajnie! Owszem są twarde narzędzia, które pomagają im przejść przez zmiany, ale to oni decydują jakie będą zmiany. - wypowiedź eksperta wewnętrznego.*

**Zdaniem tych odbiorców, którzy mają świadomość potrzeby zmian organizacji metoda BlitzGrow stanowi interesującą odpowiedź na ich gotowość działania.**

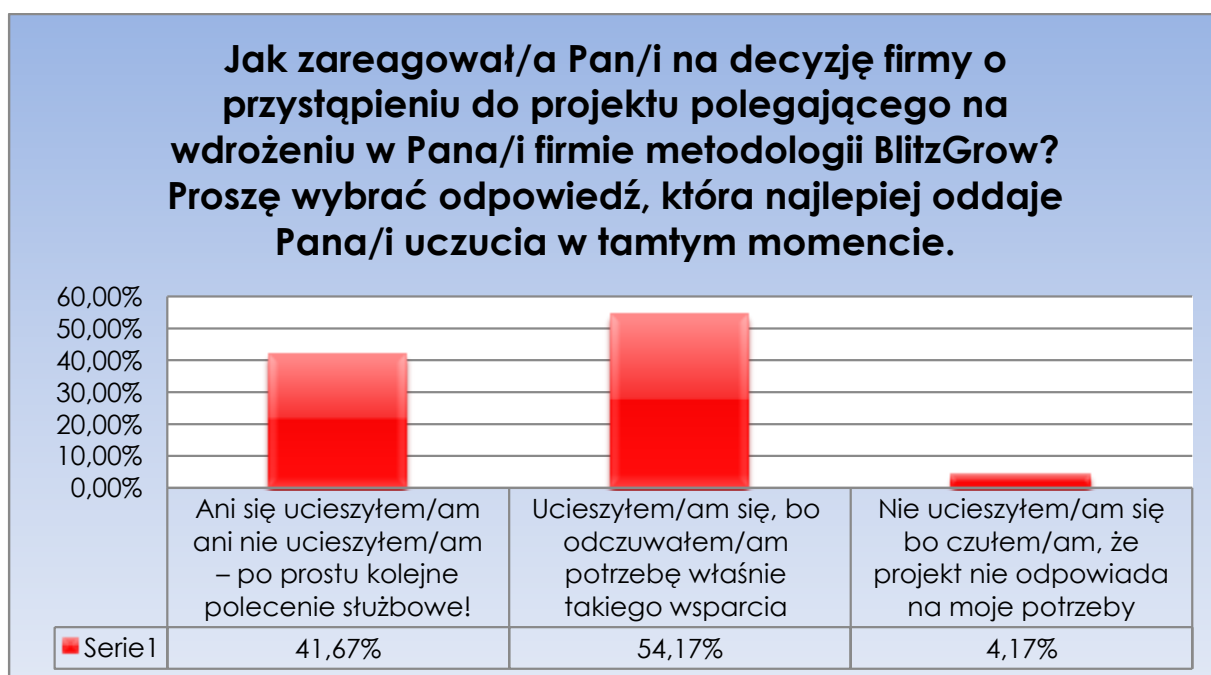
*"Gdyby nie chęć zmian, to nie interesowalibyśmy się tym projektem, Jesteśmy małą firmą i doszliśmy do takiego momentu, że zdaliśmy sobie sprawę, nie tylko ja ale również koledzy, że coś powinniśmy zmienić. Chcieliśmy bardziej zaangażować zespół, żeby nie było tak, że decydują 2-3 osoby, tylko żeby wciągnąć w to ludzi, żeby każdy czuł się twórcą sukcesu. Noi wtedy BlitzGrow się do tego bardzo dobrze nadaje." - wypowiedź zarządzającego firmą*

Istotnym czynnikiem motywującym do „wejścia w metodę” jest chęć zarządzających firmą do delegowania części odpowiedzialności i włączenia w procesy strategiczne pracowników. Te cechy BlitzGrow czynią z niej metodę szytą na miarę tak zidentyfikowanych potrzeb.

Ważnym motywatorem do wdrożenia metody w firmie były także doskonałe referencje jednego z jej autorów i koordynatora przedsięwzięcia. Jego charyzma i dotychczasowa skuteczność jako trenera biznesu i menedżera projektów była, jak przekonują badani, znaczącą zachętą do zastosowania promowanej przez Niego metody.

*" Duże znaczenie ma kto jest po drugiej stronie projektu. Tu osoba Tomka Byzi, to jest już znana marka i powiedzmy sama osoba, ktoś kto wcześniej z nim współpracował wie, że za co się weźmie to się mu udaje. " – wypowiedź zarządzającego firmą*

Przeprowadzone badanie uwidocznilo rozdziewiek w opiniach o metodzie pomiedzy przedstawicielami r6nych szczebli testujacych przedsiebiorstw. Mianowicie, pracownicy na stanowiskach menedzerskich widzieli metode jako adekwatny instrument realizacji postulat6w pożądaney zmiany. Podczas gdy szeregowi pracownicy nie byli już tak jednoznacznie entuzjastyczni w ocenie trafności produktu. Bardzo prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy był r6żny wejściowy poziom zaangażowania w proces wdrożenia metody. Postawa zarzadzajacych wobec decyzji o wejściu do projektu była aktywna, podczas gdy pracownicy zostali poinformowani o tym zamiarze. Efektem tego jest brak zdecydowania w ocenie decyzji o wdrożeniu projektu uwidocznione w wynikach ankiety, ale również w wywiadach grupowych. Pracownicy przyjmują decyzję zarzadzajacych i wypełniają polecenia przełożonych. Towarzyszy temu niska świadomość własnych potrzeb w zakresie rozwoju w organizacji, swoich deficyt6w oraz sposob6w ich niwelowania. Niskie zaufanie do decyzji zarzadz6w i obawy co do konsekwencji podejmowanych przez nie działan.



Rysunek 3. Wyniki ankiet dotyczące reakcji na przystąpienie do projektu BlitzGrow

Wyjaśnienie tego zjawiska otrzymano w badaniach jakościowych – o stopniu zadowolenia z „wejścia w metode” decydowały różnice w poziomie „włączenia” pracowników i skuteczności komunikacji w poszczególnych firmach. Tam, gdzie komunikat był jasny,

precyzyjny i formułowany z dbałością o dotarcie do wszystkich adresatów – tam zrozumienie i akceptacja dla wdrożenia metody była zauważalnie większa.

Wyniki badania ewaluacyjnego pokazują, że niespełnienie warunków brzegowych metody, tj.:

- zapewnienie skutecznego przekazu o celach i sposobach wdrażania metody (plan komunikacji);
- włączenie w proces zarówno specjalistów jak również osób odpowiedzialnych za zarządzanie i tworzenie strategii firmy;
- chęć i czas na stworzenie przestrzeni rozwoju dla przeszkolonych,
- wdrożenie tylko wybranych elementów metody,

decyduje o szansach na skuteczność metody na etapie wdrażania i osiągania celów.

Dlatego, biorąc pod uwagę ustalenie takiej specyfiki polskiego odbiorcy jak:

1. jego niska świadomość potrzeby zmiany i samorozwoju w życiu prywatnym i zawodowym oraz
2. brak istniejących w tym zakresie rozwiązań,
3. brak u pracodawców zinternalizowanej akceptacji samodzielności i otwartości pracowników.
4. brak postaw innowacyjności i samodzielności pracowników

należy traktować je również jako ograniczenia w skuteczności samej metody, której celem jest zmiana tego stanu rzeczy i położyć szczególnie silny nacisk na takie elementy jak plan komunikacji celów i sposobów zmiany jeszcze przed jej wprowadzeniem, aby zmniejszyć opór przed zmianą i zwiększyć poziom akceptacji dla planowanych działań.

## **EFEKTYWNOŚĆ**

Drugim obszarem przeprowadzanej ewaluacji było badanie efektywności co związane jest z odpowiedzią na pytania czy produkt BlitzGrow jest bardziej efektywny, niż inne rozwiązania stosowane do tej pory? Czy jest bardziej wydajny finansowo niż dotychczasowe rozwiązania? Metodami badawczymi wykorzystanymi dla wygenerowania danych, które stanowią podstawę do wyciągania wniosków w zakresie efektywności, były: wy-

wiady indywidualne z projektodawcami, konsultantami metody, ekspertami zewnętrznymi, oraz przedstawicielami zapoznanych z metodą użytkowników oraz odbiorców.

Narzędziem pomocniczym wykorzystanym w fazie analizy danych był kwestionariusz oceny/samooceny potencjału metody. Zawierał on szereg kategorii składających się na ocenę projektu pod kątem podstawowych pięciu kryteriów ewaluacyjnych: trafności, efektywności, skuteczności, użyteczności (w perspektywie ogólnej i szczegółowej) i trwałości. Stopień reprezentacji danej cechy przez testowany produkt można było ocenić na skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak danej cechy, a 5 jej maksymalne natężenie. Zestawienie ocen przyznanych produktowi BlitzGrow ukazuje jego słabe i mocne strony dając podstawę do stwierdzenia o konieczności ewentualnych modyfikacji oraz o rozwiązaniach rekomendowanych. Wyniki kwestionariuszy, które wypełnili przedstawiciele wszystkich grup informatorów, tj: projektodawcy, konsultanta metody, eksperta zewnętrznego (ekspert ds. ZZL), użytkownika oraz odbiorcy (na dwóch szczeblach – zarządzającego i specjalisty) – zostają zwizualizowane na wykresie radarowym, co pozwala na porównanie dokonanych ocen przez poszczególne kategorie użytkowników, wskazanie na obszary, w których zarysowuje się największy dystans, a zatem konieczność działań, które uspoją rozbieżne perspektywy.

Badanie efektywności polega na ocenie z punktu widzenia użytkownika i ponoszonych przez niego kosztów oraz uzyskiwanych korzyści. Pierwszym obszarem analizy efektywności testowanego produktu są zatem związane z nim koszty, a w ich obrębie takie podkategorie jak: konieczne zaangażowanie czasowe użytkowników metody; koszty wdrożenia metody; wymagany wkład samodzielnej pracy zarządzających firmą.

#### Zaangażowanie czasowe pracowników

Zasadniczą cechą metodologii BlitzGrow jest jej kompleksowość polegająca między innymi na połączeniu perspektyw pracowniczej – poprzez poddanie kadry specjalistów, handlowców działaniom rozwojowym oraz szkoleniom, a także na diagnozie organizacyjnej poprzez weryfikację (za sprawą wypracowanych w projekcie narzędzi) potencjału firmy, jej systemu zarządzania oraz kultury organizacyjnej. Wdrożenie tych łączonych perspektyw: odgórnej i oddolnej - wymaga udziału, jeśli nie wszystkich pracowników, to pracowników wszystkich szczebli, zatem oderwanie od rutynowych obowiązków dużej

części personelu. W perspektywie krótkoterminowej może być postrzegane jako wysoki koszt (tzw. utraconych alternatyw) dla wdrażającego metodologię podmiotu. Jeśli wdrożenie przyniesie zakładane korzyści wówczas koszt ten staje się inwestycją. Tak aspekt ten postrzegają badani członkowie zarządów firm biorących udział w testowaniu:

*"(...) to już teraz nie jest tak, że to jest bezkosztowo. Bo to jest czas pracowników wszystkich, bo staramy się jak najwięcej osób na każde szkolenie wysyłać (...)"*

– wypowiedź zarządzającego firmą

### Koszty wdrożenia

Metoda BlitzGrow oferuje narzędzia do samodzielnego wykorzystania przez pracowników i zarządzających firmą i choć przewiduje się istotną rolę do odegrania dla certyfikowanego konsultanta BlitzGrow we wdrażaniu projektu, jednak metoda stwarza możliwość ograniczenia jego udziału a wręcz samoobsługę narzędzi. Wpływa to pozytywnie na obniżenie kosztów wdrożenia metody

### Samodzielna praca zarządzających

Filozofia metody zakłada wysokie zaangażowanie w realizowane zmiany osób zarządzających. Należy do nich przede wszystkim współudział w określeniu celów, zaangażowanie w działania informacyjne, stały monitoring postępów i zarządzanie tempem działań. To niezbyt duży asortyment obowiązków, co badani przyznają szczerze, jednak jako kolejny punkt w zwyczajowej agendzie działań generuje dodatkowe zobowiązania wymagające systematycznego zaangażowania i czasu.

*„Strasznie wymagający nie jest. Wymagający jest bo nawet ten czas jest nam trudno znaleźć. Za mało czasu sobie na to dajemy, za rzadko się spotykamy, ale jak patrzę na nakład pracy, to on nie jest taki wymagający: kilka godzin tygodniowo. Pewnie nad tym popracujemy, bo teraz był sezon wakacyjny, więc od września mocniej się weźmiemy do pracy”.* wypowiedź zarządzającego firmą

Dodatkowo należy dodać, że jest to koszt, który musi zostać poniesiony, aby metoda przyniosła oczekiwane rezultaty. Zaniechanie zarządzających w zakresie polityki informacyjnej skutkuje spadkiem zainteresowania i zaangażowania w proces zmian szeregowych pracowników. Brak systematycznych postępów w pracach (i znów ich komuni-

kowania) powoduje znaczne zmniejszenie dynamiki procesu i wytracanie zmobilizowanych na początku zasobów energii.

*„(...)Były takie okresy, że w każdym tygodniu coś sobie określaliśmy, a potem były dwa miesiące przerwy i zespół tracił to ciśnienie i potem musieliśmy znów wszystko nakręcać od początku”* – wypowiedź zarządzającego firmą

*”Były personalne rozmowy z poszczególnymi pracownikami i mam nadzieję, że to się jeszcze odbędzie. Szkolenia i jeszcze ich kilka będzie, ale coś tam się dzieje. Ale może to, że nie dzieje się tak dużo jest związane z zaniedbaniem po stronie zarządu – nie robimy wszystkiego co jest przewidziane. Wiemy, że powinniśmy zrobić więcej, jeśli oczekujemy więcej. Jak chcemy wsparcia to je dostajemy. Po prostu w pewnych rzeczach nie da się nas zastąpić – musimy zrobić swoje”.* – wypowiedź zarządzającego firmą

### Czas wdrożenia

Na wdrożenie kompleksowej transformacji organizacji według metody BlitzGrow przewiduje się okres około 1 roku. 12 miesięcy, podczas których wydajność firmy może być ograniczona na skutek zaangażowania w działania rozwojowe pracowników, to z punktu widzenia zasobów firmy, koszt. Zdaniem badanych ekspertów to jednak czas minimalny wymagany dla uruchomienia procesu transformacji świadomości i wprowadzenia najbardziej kluczowych zmian organizacyjnych. Trwała transformacja kultury organizacyjnej i świadomości ludzi to działanie czasochłonne i zależne od powtarzalnych i konsekwentnych działań. Wydaje się więc, i potwierdzają to badani eksperci, że zakładany przez metodę BlitzGrow czas na jej wdrożenie jest relatywnie krótki. Osiągane po tym czasie wyniki zależą jednak będą od intensywności i efektywności podjętych w tym czasokresie działań.

*„W zależności od rzeczywistego poświęcenia czasu na wdrożenie - 1 rok może być krótkim czasem na zmianę świadomości i kultury organizacyjnej. On zaledwie uruchamia proces i wprowadza najbardziej kluczowe zmiany”* – wypowiedź eksperta ds.transformacji organizacji i metody BlitzGrow



Istotny z punktu widzenia odbiorców metody jest również fakt, że pozostawia ona użytkownikom duży zakres swobody w określaniu tempa działań. Ta cecha BlitzGrow otrzymuje miano „naturalności” czyli dostosowania do specyfiki firmy i zarządzających i zasługuje w ich odczuciu na podkreślenie.

*„Ważne też, że można to sobie rozłożyć w czasie. Bo mogłoby się okazać, że usiedliśmy, zrobiliśmy w miesiąc, ale mogłoby się okazać, że nie zrobiliśmy nic oprócz tego. To że możemy się zatrzymać potem i wrócić, to tylko wydaje mi się zyskuje”* – wypowiedź właściciela i zarządzającego firmą

*„To też jest ważne że to nie jest metoda - zbiór zasad, co jest ważne- tylko to jest metoda jak do tego dojść. Takie naturalne, że to jest zgodne z takim naszym sposobem działania”.* – wypowiedź właściciela i zarządzającego firmą

Drugą stroną medalu w określaniu wydajności metody jest wskazanie generowanych przez nią korzyści dostrzeganych z perspektywy jej beneficjentów.

## KORZYŚCI

### Elastyczność metody

Jak napisano powyżej omawiając aspekt czasu wdrożenia metody, jej niekwestionowaną przez użytkowników cechą jest zdolność adaptacji tempa zmian do bieżących możliwości i potrzeb organizacji

*„Ona jest agilowa, musi być dostosowana do świadomości organizacji. My to pokazaliśmy, że nie szkolenia są najważniejsze, tylko wytyczenie drogi”* – wypowiedź zarządzającego firmą

### Kompleksowość usługi

Ujęcie koniecznych działań (diagnoza, plan działania, szkolenia, diagnoza itp.) w ramach jednego, spójnego i przenikającego się pakietu stanowi, w opinii odbiorców metody, dużą korzyść. Choć każdy z tych komponentów można by odnaleźć w ofercie znajdującej się na rynku, to jednak z osobna. Kompleksowość metody, zintegrowanie działań w obrębie miejsca i czasu znacząco obniża ponoszone koszty i przynosi efekt synergii, którego



efekty zobaczyć można na kilku polach jednocześnie: lepszego przywództwa, nowego systemu motywacyjnego i końcowych efektów biznesowych. Rezultatu takiego trudno by oczekiwać, zdaniem badanych, gdyby każdy z komponentów realizowano z osobna.

*„Z mojego doświadczenia szkolenia są sztapowe, „nawiązywanie kontaktów telefonicznych”, „negocjacji”. Przynosiły efekty, z każdego szkolenia można coś osiągnąć. Wiadomo, że w 100% się nie wdroży wiedzy, ale wyciągało się najbardziej istotne rzeczy. Tu akurat, oprócz tego typu wiedzy, położenie jest nacisku na pogłębianie własnej samooceny, pogłębianie własnych umiejętności i docenianie własnej wartości. Jeśli pracownik umie sam siebie dowartościować to też zupełnie inaczej rozmawia z klientem”.* – wypowiedź właściciela i zarządzającego firmą

*„Była próba wcześniejsza, ale to był taki miękki coaching. Zastanawialiśmy się nad metodą zarządzania przez talenty. Ale nie do końca nam to pasowało. No i podjęliśmy decyzję, że spróbujemy tej eksperymentalnej metody”-* wypowiedź właściciela i zarządzającego firmą

### Efekty w wymiarze korzyści społeczno-ekonomicznych firmy

Prawidłowo wdrożony projekt przynosi również efekty w zakresie korzyści społeczno-ekonomicznych, tj. zwiększenie partycypacji pracowniczej (empowerment) oraz poprawy wizerunku pracodawcy - employer branding i, w założeniu, uelastycznienie form zatrudnienia oraz łączenia życia zawodowego z prywatnym.

Spośród wymienionych, w badaniu potwierdzenie znalazły szczególnie efekty wdrażania metody w zakresie empowerment. Włączenie pracowników w tworzenie wizji firmy przyniosło w kilku testujących firmach, które wzięły udział w badaniu, znaczące, zdaniem zarządzających, rezultaty:

*„Bo my akurat pracowników dodatkowo nie szkoliliśmy i skoncentrowaliśmy się na strategii, ale nie zrobiliśmy tego w zaciszu pokoju zarządu tylko wypracowaliśmy w zespołach i według mnie najlepszą wartość, która została wtłoczona w umysły zespołu i oni nie tylko się utożsamiają z tą strategią ale ją wypracowali sami, wskazali nam drogi rozwoju. Najlepsze jest to, że zespół sam so-*

*bie próbuje udowodniać, że to co wypracował jest słuszne. A konsultanci mają jasno określony azymut” – wypowiedź zarządzającego firmą*

*„Mamy spotkania cykliczne zespołu i widać, że oni się otworzyli i zaczęli kreatywnie się włączać. Zespół bronił się od jakiejś opinii, bo nie bardzo czuł się komfortowo. A teraz zespół nie boi się takiej dyskusji i inicjatywy. W zarządzie, dzięki tym spotkaniom, udało nam się jakiś kierunek wypracować wspólnie, a zarząd jest trzyosobowy więc nie jest to łatwe, i tego się trzymamy”. – wypowiedź zarządzającego firmą*

Są to założone efekty prawidłowo wdrażanej metodyki BlitzGrow. Nieprawidłowości w tym zakresie mogą skutkować zaprzepaszczeniem potencjału metody w budowaniu takich rezultatów.

Celem metody jest transformacja organizacji i końcowe efekty biznesowe. Efekty te wymagają jednak czasu. Z punktu na osi czasu, w którym realizowana jest niniejsza ewaluacja, nie mogą być one jeszcze widoczne, co spotyka się z całkowitym zrozumieniem zarządzających firmami, którzy wzięli udział w badaniu:

*"Jeżeli przez rozwój firmy rozumiemy fakturowanie na większe kwoty, to nie - póki co. Ale to nie jest takie jednoznaczne. To się nie dzieje z miesiąca na miesiąc. To znaczy, jak zaczęliśmy robić coś w styczniu to znaczy, że we wrześniu zafakturowujemy ogromy projekt – tłumaczyłem, że to nie jest pstryk i już. To jest kwestia rozpoczęcia działań z nową świadomością. Ci ludzie, którzy się zaangażowali w nowe obszary naszej działalności, to oni zaczęli to świadomie robić późną wiosną, potem wakacje, teraz wrzesień, więc trudno oczekiwać już efektów (...) Jesteśmy na początku drogi, nie zwiększyło nam się fakturowanie, choć patrząc na zakres naszej działalności on się zwiększa. Pojawiają się nowe rzeczy, które wynikają już z rozmów z ludźmi, konsultantami a nie z tego, że my wymyśliliśmy sobie, że będziemy to robić. Tak więc to się pojawia z tym, że to nie jest tak, że już możemy powiedzieć, że dzięki temu 5 mln zł zarobiliśmy. Jeszcze nie. Ja myślę że za rok, dwa trzeba będzie takie porównanie zrobić, z których obszarów osiągnęliśmy jakie dochody” – wypowiedź zarządzającego firmą*

**Proponowana przez BlitzGrow metodologia osiągnięcia tych celów jest jednakowoż realizowana poprzez takie działania, które już same w sobie są celami (usamo-dzielnienie pracowników, kształtowanie postaw innowacyjnych, zarządzanie pro-jektowe, miniprojekty). Gdyby nie fakt, że metoda je zakłada można by rzec, że są to skutki uboczne przedsięwzięcia i stanowią wartość dodaną projektu. Czyni to metodę BlitzGrow wielofunkcyjnym i wydajnym narzędziem realizacji wszech-stronnych celów.**

Wartość metody starano się także, w ramach badania, określić poprzez wskazanie przez odbiorców produktu na alternatywne metody i ich koszt. Oto przykłady takich kalkulacji dokonane przez decydentów, czyli zarządzających firmą:

#### Porównanie do kosztów opracowania strategii przez zewnętrzny podmiot

*„Gdyby inna firma przyszła w tym samym momencie i powiedziała: pomożemy Wam stworzyć strategię - to też pewnie byśmy za to zapłacili, a ja wiem ile kosztuje strategia. To jest minimum 100 tysięcy dla takiej firmy jak nasza. Je-stem w stanie sobie policzyć wartości jakie wynikają z kosztów pracowników, którzy poświęcają swój czas, czyli straty de facto oraz kosztów, które musieli-byśmy ponieść , żeby mieć opracowaną strategię”.- wypowiedź zarządzającego firmą*

*„Można powiedzieć, że cenny jest pakiet szkoleń- bo go da się policzyć. Mówi się: tyle osobo-szkoleń, każdy pomnożyć przez złotówki i wiemy. Z punktu widzenia fi-nansowego, no to na pewno pakiet szkoleń, no bo tak musielibyśmy je zamów-ić na rynku a tak w ramach programu, bo to nie było jedno szkolenie tylko pakiet, program. No i miało to sens. Duża wartość.” wypowiedź zarządzającego firmą*

Relację kosztów do korzyści – tych obiecywanych przez metodę i tych, które odbiorcy produktu już zdążyli odczuć, badani właściciele/zarządzający firm testujących BlitzGrow skłonni byli określać jako bardzo dobrą.

*„Jest to warte tego, by za to zapłacić. Oczywiście kwestia kwoty. Koszty i uzyskane korzyści- jeżeli tak jak w naszym przypadku chcemy zwiększyć obroty firmy w*

*ciągu 2 lat o jakieś 100-200% procent na nowych obszarach i czujemy, że żeby to zrobić musimy wprowadzić pewne zmiany i przeznaczamy na to ileś potencjalnych zysków, które możemy wypracować - to może to być kwota nawet 100-200 tysięcy, pod warunkiem że będziemy w stanie to podczepić pod koszt zmiany. Teraz doszliśmy do poziomu i to jest koszt zmiany, żeby móc realizować większe projekty. Może być wart kilkadziesiąt tysięcy, jeśli myślimy o budżecie na szkolenia albo kilkaset tysięcy, jeśli myślimy o zmianie profilu firmy albo o zwiększeniu i opanowaniu innego obszaru” – wypowiedź zarządzającego firmą*

Wydaje się to być istotną rekomendacją metody sformułowaną przez jej ostatecznego beneficjenta.

Istotnym pytaniem w zakresie oceny efektywności metody BlitzGrow było pytanie o jej wyższość (pod względem wydajności kosztowej i jakości) nad rozwiązaniami substytucyjnymi. Istotną przeszkodę w tym względzie stanowiło odnalezienie alternatywnych rozwiązań, które posiadałyby zespół relewantnych cech i stanowiły dobry obiekt do takiego porównania. Strategia wdrażania projektu BlitzGrow dokonuje przeglądu 6 aktualnie prowadzonych projektów dotyczących wdrażania idei flexicurity, realizowanych z tego samego priorytetu co projekt BlitzGrow, dostępnych na portalu Krajowej Instytucji Wspomagającej ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)). Wszystkie projekty mają status „w trakcie opracowania”, tak więc zbyt wcześnie mówić o efektach ich zastosowania i skuteczności. Dwa z analizowanych projektów podchodzą do zagadnienia flexicurity podobnie jak BlitzGrow, to jest poprzez wskazanie luk pomiędzy stanem obecnym a pożądanym dla oczekiwanych zmian organizacyjnych. **Tym jednak co wyróżnia metodę BlitzGrow od porównywanych projektów jest podejście do kompetencji.** Projekt zajmuje się podnoszeniem kompetencji, tak zwanych wzrostowych, czyli podstawowych, które kształtują się w toku socjalizacji pierwotnej i wtórnej. Zdaniem twórców metody, to właśnie jej najbardziej innowacyjnych element, obok jej kompleksowości czyli połączenia perspektyw organizacyjnej i pracowniczej oraz kompozycji szkoleń i coachingu.

*” Myśmy opierali tę metodę na rozwoju kompetencji wzrostowych. Nie miała to być metoda, która łączy szkolenia i coaching. Naszym założeniem był growing*

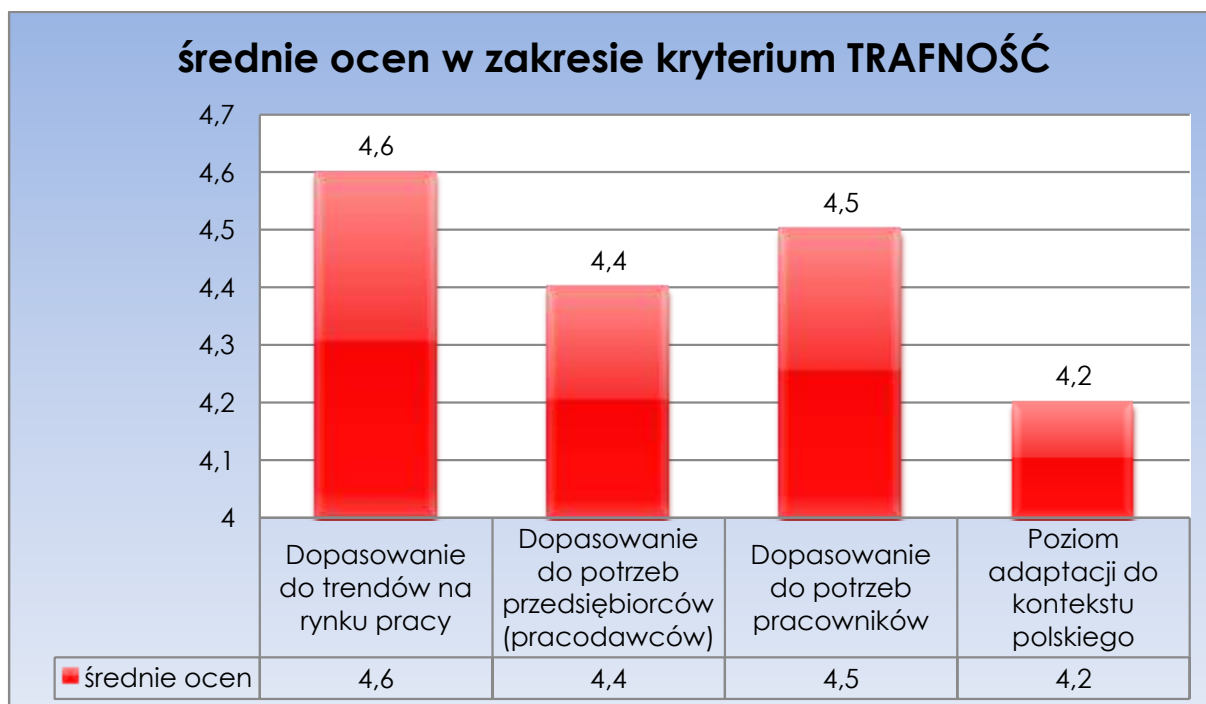
*czyli krok dalej niż coaching. Growing czyli podejście do rozwijania się bazujące na kompetencjach wzrostowych. Tego nikt nie ma w metodach porównywalnych na rynku. Tak, są talenty i to jest porównywalne. Ale kompetencji wzrostowych nie można porównać do niczego w ramach istniejących metod, które w założeniu mają takie zadanie jak transformacja organizacji pracowników.” – wypowiedź autora koncepcji*

Istotne zatem dla udzielenia odpowiedzi na pytanie o unikatowość oraz efektywność metody było zweryfikowanie stwierdzeń zawartych w strategii i wypowiedzianych przez twórcę metody z ekspertami oraz użytkownikami i odbiorcami metody. W tym celu przeprowadzono wywiady z : 1) twórcami metody 2) ekspertem wewnętrznym projektu 3) ekspertem zewnętrznym projektu 4) użytkownikiem metody oraz 5) odbiorcą metody na szczeblu A) zarządczym i B) pracowniczym (specjalisty). Każdego z nich poproszono również o wypełnienie kwestionariusza oceny produktu BlitzGrow w aspekcie kilkunastu posiadanych przez niego cech, pogrupowanych według kryteriów ewaluacyjnych. Skala oceny od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak danej cechy a 5 najwyższe natężenie danej cechy.

W obrębie kryterium trafność, oceniano następujące aspekty

- Dopasowanie do trendów na rynku pracy
- Dopasowanie do potrzeb przedsiębiorców (pracodawców)
- Dopasowanie do potrzeb pracowników
- Poziom adaptacji do kontekstu polskiego

Poniższy wykres prezentuje średnie ocen przyznanych w poszczególnych obszarach.



Rysunek 4. Średnie ocen kwestionariusza w zakresie kryterium trafności

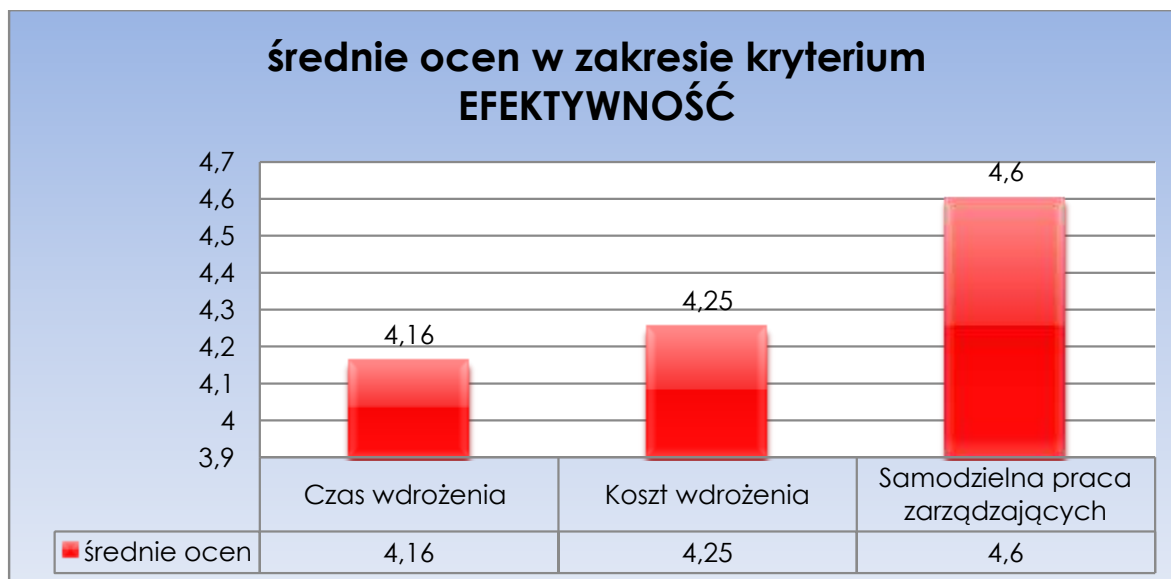
We wszystkich aspektach projekt oceniany był wysoko przez przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy. Wyraźnie niższej oceny w zakresie „dopasowania metody do polskiego kontekstu” udzielił pracownik, uzasadniając to swoim, być może polskim z natury sceptycyzmem wobec tej, jak mu się wydaje, nazbyt amerykańskiej formuły. Uznał przy tym, że młodszy i mniej doświadczony w funkcjonowaniu w rodzimej kulturze sceptycyzmu odbiorca może się w niej lepiej „odnaleźć”.

To lekkie niedopasowanie znać jest wciąż wyczuwalne pomimo starań twórców metody, którzy twierdzą, że „zostały wyeliminowane elementy, które mogą nie być przekonujące dla mieszkańców Polski, ze względu na wysoki poziom racjonalności podejścia” i wysoko ocenili poziom adaptacji metody do warunków polskich.

W obrębie kryterium efektywność oceniano:

- Czas wdrożenia
- Koszt wdrożenia
- Samodzielną pracę zarządzających

Poniżej wykres przedstawiający uzyskane przez projekt oceny.



Rysunek 5. Średnia ocen z kwestionariusza w zakresie kryterium efektywności

Z opinii oceniających wynika, że postrzegają oni metodę jako:

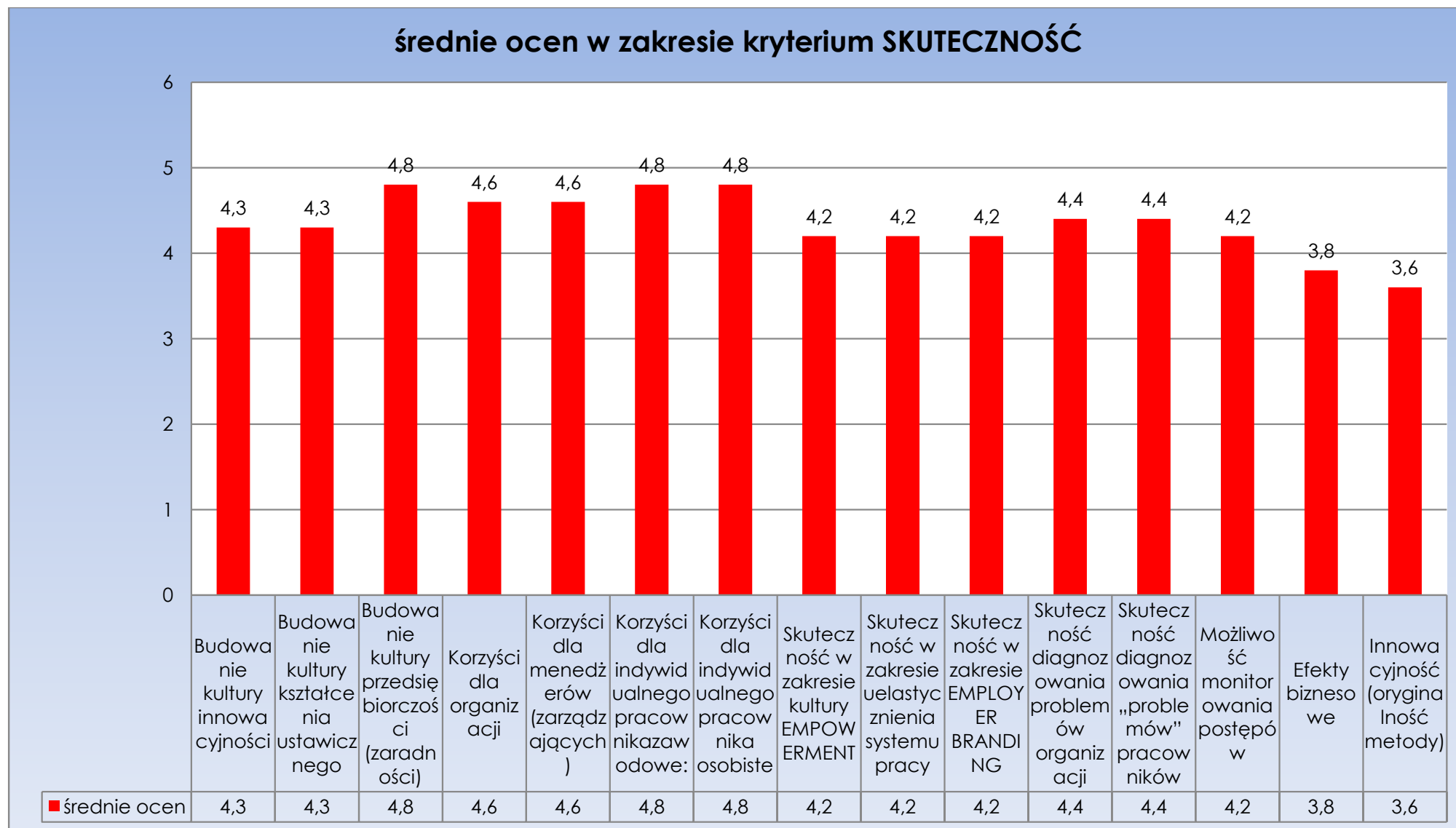
- rozsądnie czasochłonną – czas wdrożenia uznano za adekwatny do zakresu przewidywanych zmian,
- efektywną kosztowo (jej efektywność jest największa w sytuacji na tyle dużego potencjału firmy, że zatrudnianie zewnętrznego eksperta nie jest konieczne, co maksymalnie obniża koszty wdrożenia metody);
- a konieczne zaangażowanie czasowe zarządzających uznano za wysokie i tylko jako takie skuteczne : *„Praca zarządzających jest bardzo ważna. Moim zdaniem należy podkreślić - to podczas rozmów przed wdrożeniem tego programu w firmie lub dziale. Odpowiedzialność menadżerów nie powinna się kończyć na wykupieniu pakietu szkoleń. Jeżeli nie zdecydują się przekazać więcej odpowiedzialności pracownikom, to sens tego szkolenia będzie mały z punktu widzenia przedsiębiorstwa”*.  
– uzasadnienie oceny eksperta wewnętrznego

W zakresie kryterium skuteczność oceniający odnieśli się do następujących aspektów:

- Budowanie kultury innowacyjności
- Budowanie kultury kształcenia ustawicznego
- Budowanie kultury przedsiębiorczości (zaradności)
- Korzyści dla organizacji
- Korzyści dla menedżerów (zarządzających)
- Korzyści dla indywidualnego pracownika:
  - Zawodowe

- Osobiste
  - Skuteczność w zakresie kultury EMPOWERMENT
  - Skuteczność w zakresie uelastycznienia systemu pracy
  - Skuteczność w zakresie EMPLOYER BRANDING
  - Skuteczność diagnozowania problemów organizacji
  - Skuteczność diagnozowania „problemów” pracowników
  - Możliwość monitorowania postępów
  - Efekty biznesowe
  - Innowacyjność (oryginalność metody)





Rysunek 6. Średnia ocen z kwestionariusza w zakresie kryterium skuteczności

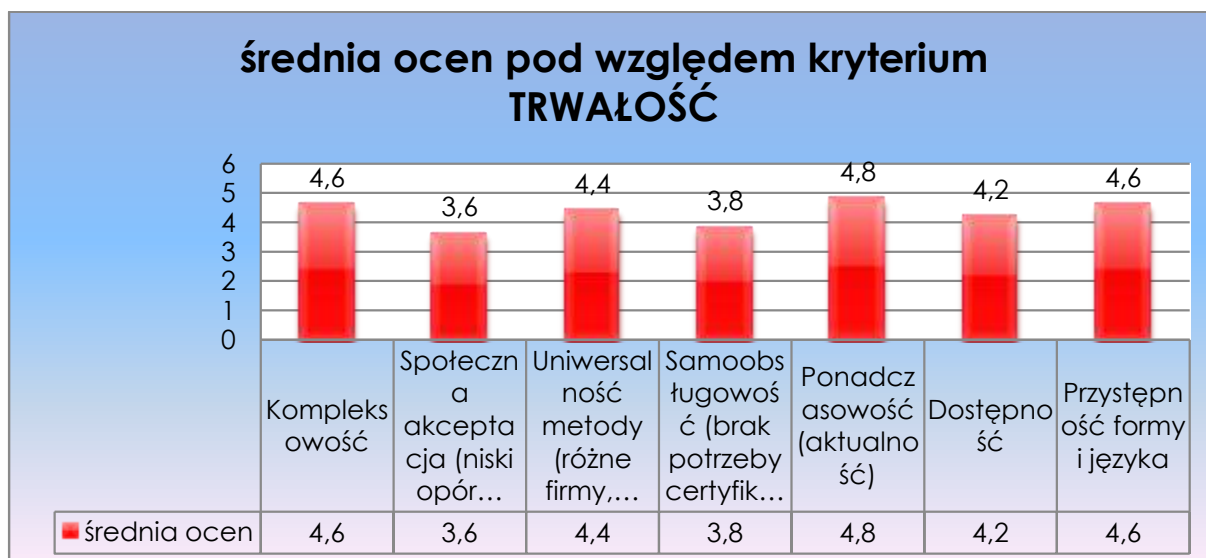
Ponownie, **ocena produktu BlitzGrow jest wysoka we wszystkich aspektach. Najwyższe, maksymalne wartości osiąga on w obszarach: budowanie kultury przedsiębiorczości (zaradności) oraz korzyści jakie przynosi pracownikom, zarówno w sferze zawodowej jak i osobistej.** Stosunkowo najniższe w aspekcie generowanych efektów biznesowych – co jest o tyle zrozumiałe, że nie można ich dostrzec na obecnym etapie wdrażania metody w firmach testujących. Wyraźnie niższe oceny również w obrębie kryterium innowacyjność. Tutaj najwięcej zastrzeżeń miał ekspert zewnętrzny twierdząc, że *„szkolenia, coaching- dzisiaj to nie są już wielkie przejawy innowacyjności. One powinny być w każdej firmie i jeśli ten program zakłada spory ich „zastrzyk” to bardzo dobrze”*. Nie zdziwiłoby to zapewne eksperta wewnętrznego ds. metody, który twierdzi, że: *„Metoda adaptuje i przekształca istniejące rozwiązania. Częściowo może być traktowana jako alternatywa, wprowadza jednak jako podstawę szkolenie growingowe i pracę na postawach pracowników”* i właśnie to ostatnie uznaje za innowacyjne i zasługujące na to, by innowacyjność metody BlitzGrow ocenić na „4”.

W zakresie kryterium użyteczności przy ocenie produktu BlitzGrow osoby, które wzięły udział w badaniu brały pod uwagę aspekt użyteczności z punktu widzenia FLEXICURITY (elastyczność zatrudnienia/bezpieczeństwo pracy rozumiane jako employability) wystawiając produktowi w tym zakresie bardzo wysokie noty, które złożyły się na średnią 4,6. Zważywszy fakt, że jest to efekt, który projekt ma przynieść w długiej perspektywie czasowej, taki rezultat należy uznać za wyraz dużego zaufania badanych do metody oraz skuteczności projektu na niższych poziomach (zgodnie bowiem z poziomami efektywności szkoleń Kirckpatricka, efektywność na wyższych piętrach warunkowana jest efektywnością na niższych poziomach).

W obrębie kryterium trwałości badani ocenili produkt BlitzGrow pod względem takich cech jak:

- Kompleksowość
- Społeczna akceptacja (niski opór przed zmianą)
- Uniwersalność metody (różne firmy, różne branże...)
- Samoobsługowość (brak potrzeby certyfikowanego konsultanta)
- Ponadczasowość (aktualność)
- Dostępność
- Przystępność formy i języka

Wydaje się bowiem, że elementy te warunkują utrzymanie efektów projektu po zakończeniu jego finansowania, w dłuższej perspektywie czasowej. Wyniki kwestionariusza oceny BlitzGrow prezentuje poniższy wykres.



Rysunek 7. Średnia ocen z kwestionariusza w zakresie kryterium trwałość

Ponownie, jak w przypadku wszystkich poprzednich kryteriów tak i w zakresie kryterium trwałości, produkt BlitzGrow został oceniony bardzo wysoko. Na skali od 0 do 5 prawie we wszystkich aspektach otrzymuje ocenę najwyższą. Wypada zwrócić uwagę na oceny metodologii BlitzGrow ze względu na jej uniwersalność oraz ich uzasadnienie: „Może być postrzegane, jako mniej przydatne (zbyt rozbudowane i sformalizowane) w mikroprzedsiębiorstwach. Do zastosowania bez względu na branżę; „Metoda ma zastosowanie dla mikro, małych i średnich firm, przy pełnym zaangażowaniu specjalistów, menedżerów i sponsora. Uniwersalne narzędzia najczęściej się nie sprawdzają” – badani zwracali uwagę na pewne ograniczenia w zastosowaniu metody Growingu w dużych firmach. Konieczne zaangażowanie wszystkich szczebli pracowników (przynajmniej tak rozumieją to uczestnicy projektu) wynikające z kompleksowości metody, wydaje się badanym mało realne do przeprowadzenia w rozbudowanych strukturach przedsiębiorstw dużych. Za to widzą metodę jako możliwą do zastosowania w każdej branży. Niższe oceny od pozostałych otrzymał BlitzGrow za samoobsługowość – natężenie tej cechy jest, zdaniem badanych, tym większe im większy jest potencjał firmy. W innym przypadku konieczne jest wsparcie się na konsultancie – co metoda przewiduje. Nie jest

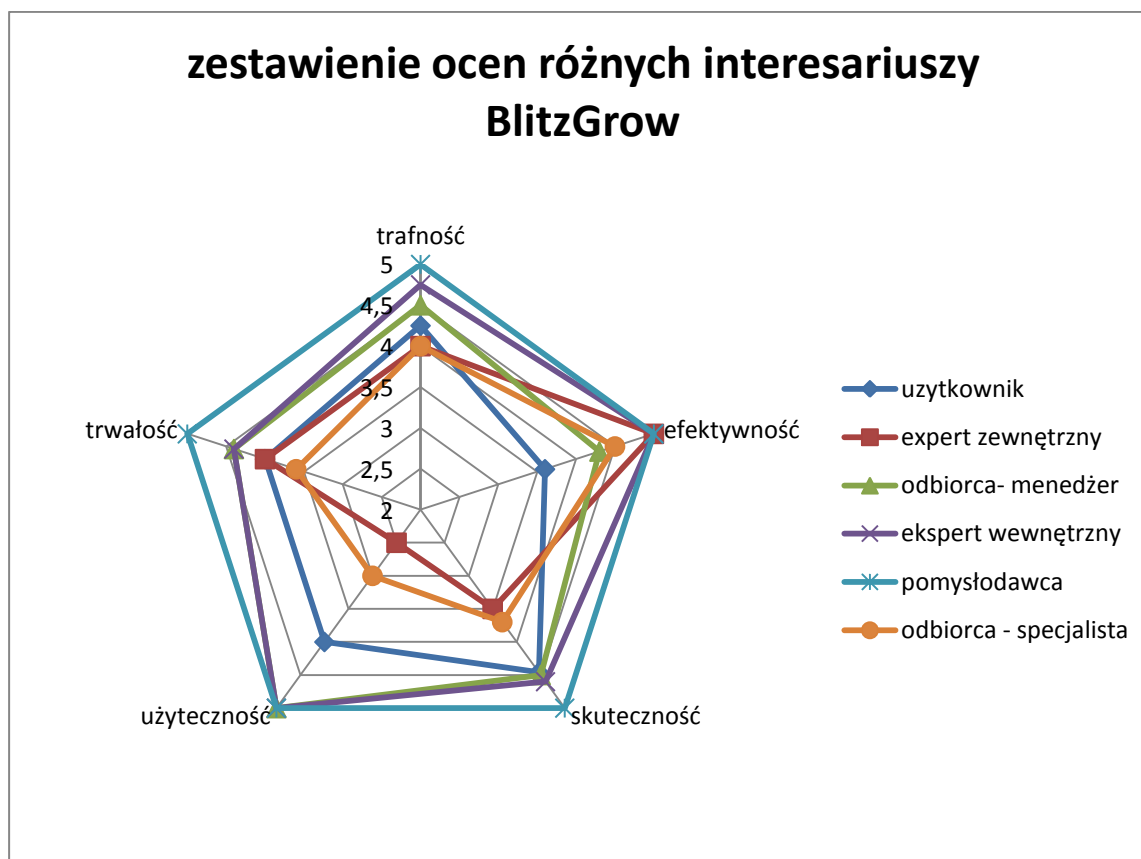
więc to zaskoczeniem. Nieco bardziej niepokojącą i wartą zwrócenia uwagi na ten aspekt jest ocena społecznej akceptacji (3,6). każde innowacyjne narzędzie może powodować opór przed zmianą. Poziom społecznej akceptacji warunkuje z kolei dyfuzję innowacji a zatem jej upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu. W zgodnej opinii oceniających produkt - BlitzGrow może natrafić na taki opór. Świadczą o tym wypowiedzi zarówno przedstawicieli odbiorców jak i ekspertów wewnętrznego i zewnętrznego: *„Specyfika funkcjonowania zarządzających MMŚP może powodować opór przed zmianą mimo deklaracji ich wprowadzania. Podobnie, jak błędne / pozorne wprowadzenie metody może wzbudzić opór (wynikający z braku wiary w intencje zarządzających) wśród pracowników”* – ekspert wewnętrzny,

*„W tym miejscu widzę największe wyzwanie. Opór przed zmianą na pewno występuje. Może to także zależeć od posiadanego doświadczenia zawodowego oraz własnej samooceny oraz pewności siebie”* – odbiorca

*„Są ludzie , którzy uważają, że nie potrzebują szkoleń...z takim podejściem też się spotkałam. Zależy, jak program zostanie „sprzedany”.* – ekspert zewnętrzny

Ograniczenia mentalnościowe, brak nawyku ustawicznego kształcenia, imperatywu samorozwoju czy też niska profesjonalizacja sektora MMŚP (niska świadomość potrzeb ale i obawa wobec zmian) mogą okazać się najpoważniejszymi wyzwaniami we wdrożeniu metody BlitzGrow na szeroką skalę w polskich MMŚP.

Interesujące poznawczo jest porównanie sposobów oceniania produktu przez poszczególnych interesariuszy projektu. Poniższy wykres ukazuje różnice oraz zbieżności tych różnych perspektyw.



Rysunek 8. Zestawienie ocen metody BlitzGrow przez interesariuszy

Na wykresie widać, że największa zgoda (skupienie wokół podobnych mian wartości) w ocenach produktu BlitzGrow występuje w obszarze trafność – **wszyscy skłonni są przyznać, że jest to metoda wychodząca naprzeciw współczesnym potrzebom rynku i pracowników oraz organizacji** - a także efektywności a następnie skuteczności. Choć w tych i pozostałych wymiarach dyspersja wyników jest już nieco większa.

Największym entuzjastą projektu BlitzGrow jest jego pomysłodawca. Wysoko i równomiernie we wszystkich wymiarach ocenia go również ekspert wewnętrzny w projekcie. Bardziej krytyczni są przedstawiciele grup odbiorców i użytkowników projektu oraz ekspert zewnętrzny, oceniając go wyraźnie niżej w takich wymiarach jak użyteczność na poziomie oddziaływania (wpływ na osiągnięcie celów polityki flexicurity), oraz trwałość a także nieco niżej (ekspert i pracownik na st. specjalisty) w obrębie skuteczności – za to stosunkowo wysoko pod względem efektywności.

Interesująca jest różnica w dokonanych ocenach pomiędzy przedstawicielami różnych szczebli w organizacji: menedżer widzi w metodzie BlitzGrow efektywniejsze trafniej-

sze, skuteczniejsze i bardziej użyteczne narzędzie niż skłonny jest robić to pracownik zajmujący stanowisko specjalisty. Może to świadczyć o różnicy perspektyw oraz – co uprawdopadaniają wyniki badania jakościowego – nierównościach w dostępie do informacji o rezultatach wdrażanego w firmie projektu. To co menedżer – jako zaangażowany „apostoł zmiany” – dostrzega jako efekt działania projektu, może pozostać niedostrzeżone przez „niedopuszczonego” do szerszej perspektywy pracownika. To kolejny dowód na, powtarzający się już kilkakrotnie w niniejszym raporcie, postulat opracowania skutecznego planu komunikacji zarządu z pracownikami w sytuacji wdrażania w firmie zmiany metodą BlitzGrow.

Podsumowując, należy powiedzieć, że produkt BlitzGrow został bardzo wysoko oceniony przez wszystkich interesariuszy pod względem wszystkich kryteriów ewaluacyjnych. Narzędzia są uważane za adekwatny sposób rozwiązywania istniejących na rynku problemów. Jest efektywny kosztowo oraz (co wpływa na powyższe) skuteczny. Największe obawy budzi spodziewany opór społeczny przed wprowadzaniem zmian w firmie metodą Growingu, co może stać się przeszkodą w upowszechnieniu narzędzi, a tym samym obniżyć szansę na oddziaływanie i trwałość produktu (o ile na promocję produktu, uwypuklającą jego walory, nie zostaną poniesione odpowiednie wysiłki i nakłady). Projekt otrzymał bezwzględnie wysokie oceny w zakresie przedmiotowego dla tego rozdziału kryterium efektywności – maksimum korzyści za minimum nakładów. Zatem wysoka jakość, dobry stosunek jakości do ceny oraz dość dobre perspektywy na trwałość produktu każą ocenić go jako efektywne narzędzie rozwiązywania wskazanych w strategii problemów społecznych i ekonomicznych współczesności. Należy położyć nacisk na metody minimalizacji oporu przed zmianą oraz podkreślać innowacyjny charakter przedsięwzięcia, zwłaszcza elementu „autocoachingowego” namierzonego na podwyższanie kompetencji wzrostowych.

## **SKUTECZNOŚĆ**

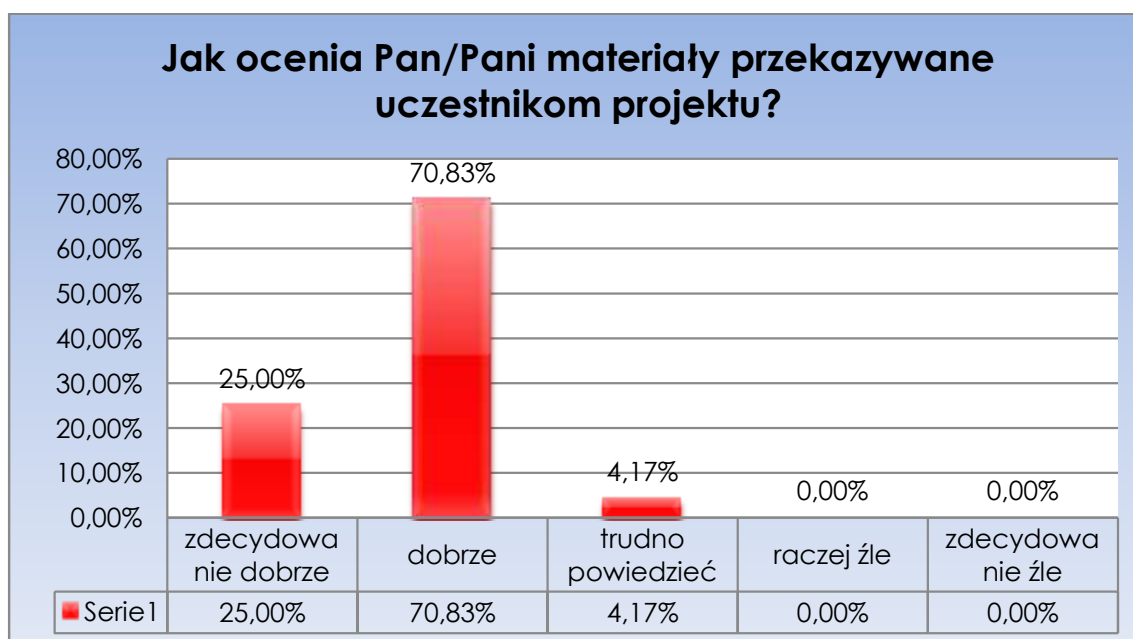
Zastosowanie kryterium skuteczności polega na porównaniu planowanego zakresu produktów i rezultatów projektu, z rzeczywiście osiągniętymi efektami (ile i w jakiej jakości?). Ważnym aspektem oceny skuteczności projektu jest weryfikacja jakości (standardu) wykonanych produktów.

Analiza pod względem oceny skuteczności produktu włączyła w obręb zagadnienia kwestię tego, co wpływa na skuteczność produktu - czy są to metody pracy, czy dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki? Oraz czy i co należy zrobić, aby jego skuteczność wzrosła?

Ewaluacja pozwoliła na wyszczególnienie tych najważniejszych cech produktu, które stanowią o jego skuteczności, a także zidentyfikowanie czynników mogących wpływać na obniżenie skuteczności metody BlitzGrow.

### Wysoka ocena narzędzi

Jednym z elementów stanowiących o skuteczności metody są narzędzia pozwalające na jej poznanie i wdrożenie. Materiały przekazane uczestnikom w ramach projektu zdecydowanie dobrze i dobrze oceniło 95,83% badanych, jednocześnie żaden z badanych nie ocenił materiałów negatywnie.



Rysunek 9. Wyniki ankiet dotyczące oceny materiałów przekazywanych uczestnikom

Na pozytywną ocenę materiałów diagnostycznych i podręcznika wskazują także wypowiedzi kadry menedżerskiej, która zauważa, że materiały pozwalają na zdiagnozowanie sytuacji firmowej, a mogą nawet "obudzić zarządzających".

Jednocześnie podręcznik stanowi podstawę do tego, aby w oparciu o opisane w nim kroki wprowadzić pożądaną zmianę. Badani nie wskazywali, aby narzędzia w obecnym kształcie wymagały zmian ani modyfikacji.

*"Myślę, że Podręcznik stanowi super pomoc jak projekt zmiany przeprowadzić w firmie. Jeśli firma planuje przeprowadzić zmiany, to nie może pewnych kroków pomijać."* – wypowiedź uczestnika projektu (menedżer)

*"Dla mnie sposób prowadzenia zajęć. Uważam, że temat jest ważny, ale zwłaszcza sposób prowadzenia. Też materiały. Podręczniki są dość wyczerpujące. Właśnie myślałem, że jak chciałbym komuś przekazać tę wiedzę to wezmę ten podręcznik i łatwe to będzie i też mi się utrwali, bo wiadomo jak człowiek naucza to sam najlepiej sobie utrwała."* – wypowiedź uczestnika projektu (menedżer)

*"Zarząd ma inny pogląd na pewne rzeczy niż pracownicy. Przy czym w normalnych rozmowach z pracownikami to nigdy nie wyjdzie. A w przypadku takiej diagnozy, kiedy pracownicy wypełniają anonimową ankietę dopiero wychodzą ich rzeczywiste oczekiwania. W normalnych rozmowach zawsze by wychodziło, że wszystko jest ok. Dlatego uważam, że diagnoza jest kluczowym elementem tej metody. Tak naprawdę diagnoza pokazuje Ci co powinieneś zmienić."* Wypowiedź zarządzającego firmą

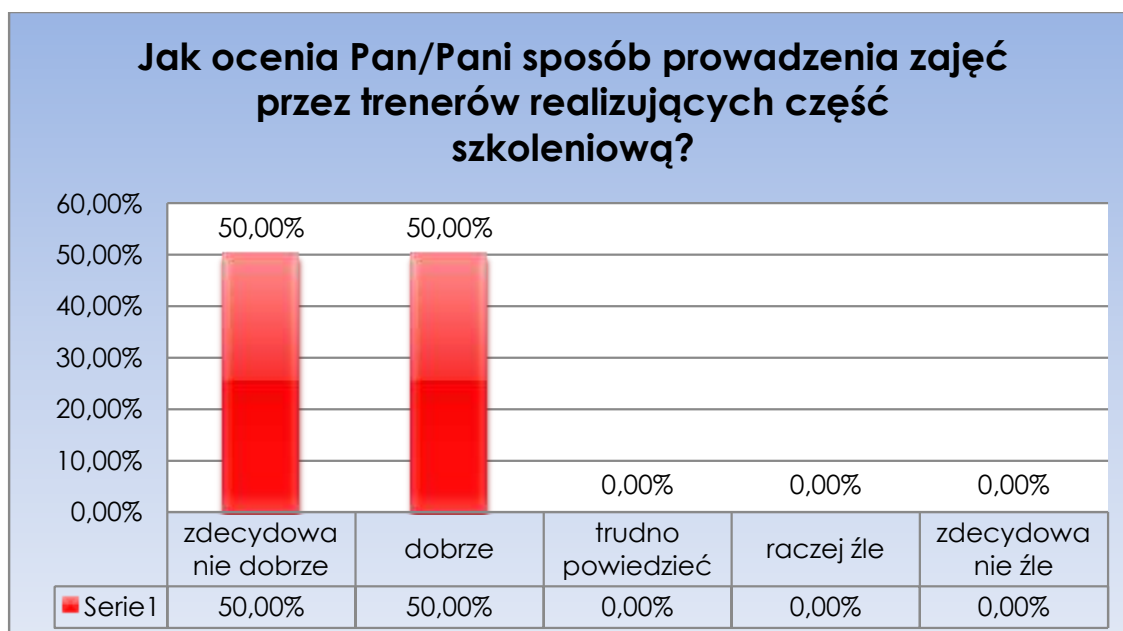
Wyniki badania ewaluacyjnego wskazują, że pracownicy testujący produkt wysoko oceniają zarówno materiały składające się na metodologię jak i otrzymane wsparcie szkoleniowo-doradcze.

### Rzetelność i atrakcyjność wsparcia szkoleniowego i doradczego

Prowadzona ewaluacja wskazuje, że najwyższej ocenionym elementem zmiany w ramach zaproponowanej metodologii, są szkolenia growingowe. Fakt ten nie dziwi z trzech powodów: rzetelności wykonania, na co wskazuje przedmiotowa ewaluacja, trafności metody, stanowiącej odpowiedź na problemy i wyzwania dzisiejszych pracowników i organizacji, powszechności szkoleń wśród uczestników projektu. Jednocześnie należy zwró-

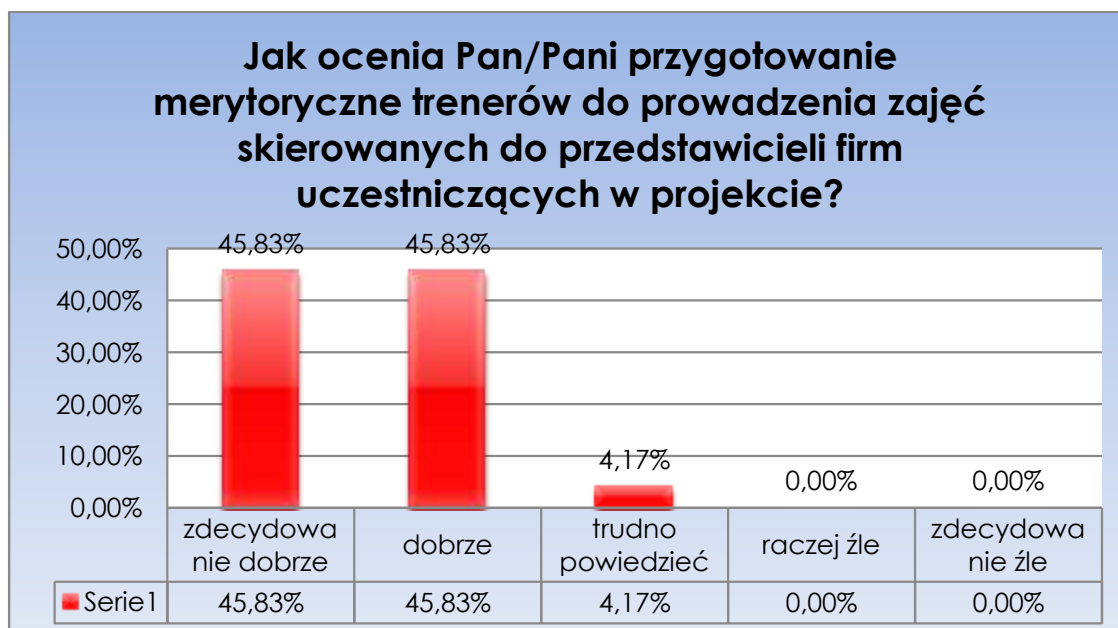


cić uwagę, że szkolenia są tym elementem metody, który pozwala w szybki sposób przyswoić założenia metodologii BlitzGrow i growing'u oraz zobaczyć zmianę, przede wszystkim w wymiarze osobistym (co zostało opisane w rozdziale poświęconym użyteczności).



**Rysunek 10. Wyniki ankiet dotyczące oceny prowadzenia zajęć przez trenerów**

Ocena szkoleń wskazuje zarówno na wysoce pozytywną ocenę ich prowadzenia (100% badanych, w tym 50% oceniło sposób prowadzenia szkoleń zdecydowanie dobrze, a 50% dobrze), jak również przygotowanie merytoryczne trenerów do prowadzenia zajęć skierowanych do firm uczestniczących w projekcie (95,83% badanych). Wyniki te są zbieżne z ocenami dokonanymi przez uczestników, zaraz po szkoleniach (efekt świeżości), opisanych w raportach poszkoleniowych. Badania jakościowe także potwierdzają zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach realizowanych w ramach projektu.



Rysunek 11. Wyniki ankiet dotyczące oceny przygotowania merytorycznego trenerów

*"Ja uważam, że bardzo fajnie Pan Tomek to prowadził. Bałam się, że to będzie wykład, a wcale nie. Jest fajnie przygotowane pod względem dużej ilości przykładów."* – wypowiedź uczestniczki projektu (pracownica)

Uczestnicy ocenili wysoko także oferowane w ramach metody wsparcie doradcze. Wskazywali na to, że było one pomocne i było cennym wsparciem w wykonywaniu działań prowadzonych samodzielnie.

*"To jest tak, że zarówno prezentacja tej metody, wsparcie doświadczonych osób np. Pani Magdy Robak, czy szkolenia, to jest bardzo cenne."* – wypowiedź zarządzającego firmą

*"Dla mnie wartością były te spotkania warsztatowe. Była możliwość porozmawiania, skonfrontowania, podyskutowania z kimś z zewnątrz. Jednak był ktoś z kim można było na ten nasz temat porozmawiać i to zweryfikować. Możliwość porównania się, skonsultowania, pomyślenia .... To jest takie coś, co daje takie poczucie, że to zostało dobrze zrobione i można się tym zająć".* – wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*Dla nas, z punktu widzenia zarządu – coaching samego prowadzącego, który ułatwił nam większe otwarcie na szerszą perspektywę, szersze spojrzenie na różne rzeczy i to poskutkowało tym, że strategia jest dobra a to wpływa na*

*to, że zespół bardzo dobrze pracuje kierunkowo i mamy jasno określone wskaźniki i miary i będziemy mogli pod koniec roku zweryfikować czy to się udało.”* – wypowiedź zarządzającego firmą

Warto również podkreślić, że walorem metody jest jedna z jej cech - mierzalność. Ma to szczególne znaczenie dla właścicieli i zarządzających firmami, którzy ze względu na swoją rolę i obowiązki powinni rozliczać organizację z jej efektywności. Metoda pozwala im na to, aby okresowo sprawdzać zarówno kompetencje pracowników, jak również diagnozować organizację - na ile pozwala ona na wykorzystanie potencjału i tworzy ku temu warunki.

O atrakcyjności szkoleń świadczy także fakt, iż uczestnicy poleciliby je innym osobom<sup>1</sup>. Jak wynika z badania ankietowego, ponad 12,5% badanych dotąd poleciło już szkolenie innym osobom, zaś 71% badanych deklaruje taką chęć. Wyniki potwierdzają również badania jakościowe. Wszyscy rozmówcy zdecydowanie rekomendowali szkolenia jako ciekawe, wciągające, inne niż dotychczas odbyte szkolenia i rzetelnie przeprowadzone.

- Kompleksowość

Pozytywnie oceniają produkt także właściciele i zarządzający firmami, które testowały metodologię, a w szczególności Ci z nich, którzy chcieli skorzystać z pełni możliwości jakie oferuje. Na skuteczność podejścia, a przede wszystkim nowatorskość ujęcia, spójność założeń, poprawność metodyczną oraz kompleksowość wskazują także użytkownicy i eksperci. Badani charakteryzując produkt jako kompleksowy wskazują na:

- połączenie perspektywy zarządzających organizacją i perspektywy pracowników (w tym w zakresie rozwoju kompetencji wzrostowych, flexicurity);
- połączenie różnych sprawdzonych narzędzi stanowiących o skuteczności funkcjonowania organizacji i jej rozwoju, jak: diagnoza, szkolenia, coaching, realizacja wspólnych projektów w celu wypracowania nowego podejścia jakim jest growing.

---

<sup>1</sup> W przypadku raportów poszkoleniowych, deklaracje uczestników, iż poleciliby oni uczestnictwo w szkoleniach innym osobom, sięga 100%.

*"Uważam, że metoda jest kompleksowa, tak jak została ona nakreślona. Jeśli stawiamy na rozwój osobisty - bo każdy pracownik jest podstawą organizacji -i jeśli mamy tę metodę personalną i organizacyjną. Są robione ankiety, pracownicy mają możliwość wyboru projektów to to jest super metoda." – wypowiedź użytkownika*

*"To co jest najcenniejsze dla mnie w metodzie to jest kompleksowość. W końcu ktoś dostrzegł, że najważniejszą kompetencją wzrostową dla pracowników i organizacji jest poczucie własnej wartości. Rozmawiałam z korporacjami, które prowadzą szkolenia, szkolą pracowników od lat i dziwią się że od lat nic się nie zmienia. Komunikacja, wystąpienia publiczne i nic z tego nie wynika. Bo jak mówią menedżerowie: jak my mamy występować publicznie, jak my sami nie wierzymy w siebie!. Dlatego mnie fascynuje ta metoda. Jak zauważyłam jakie jest podejście metody do pracy z organizacją to powiedziałam: no wreszcie!" - wypowiedź eksperta wewnętrznego*

*"Wszystkie działania podejmowane w organizacji jeśli nie są podejmowane kompleksowo, to jak gdyby zaburzają rytm i rozwój przedsiębiorstwa." - wypowiedź eksperta wewnętrznego*

### Dopasowanie wobec oczekiwań i potrzeb grupy docelowej (MSP)

Składające się na kompleksowość metody: wielowątkowość, wielonarzędziowość, polaryzacja na pracodawców i pracobiorców a jednocześnie mierzalność - powoduje, że jest ona dookreślona i może stanowić schemat postępowania. W dodatku schemat pozwalający osiągnąć określony cel, jakim jest podniesienie efektywności organizacji. Jak pokazują wywiady, ale także literatura i badania ewaluacyjne prowadzone na polskich MSP, ograniczenia takie jak brak dostatecznej i profesjonalnej wiedzy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, nieustanny brak czasu, małe możliwości uczestnictwa w szkoleniach ze względu na zbyt duże zaangażowanie w "dogłądanie" firmy lub, po prostu, gócenie roli zarządzającego i jednocześnie pracownika firmy powoduje, że chętnie korzystają oni z gotowych schematów. Metoda jest pod tym względem dopasowana do oczekiwań i specyfiki grupy docelowej. Jest także ekwilibrystyczną odpowiedzią na brak za-

ufania do konsultantów i doradców ze strony MSP, przy jednoczesnym braku zasobów na całkowicie samodzielne prowadzenie działań rozwojowych. Metoda zachęca zatem do jak najszerzego samodzielnego działania i bezwzględnie odwołuje się do jak najszerzego wykorzystania potencjału firmy. Pozwala jednak na skorzystanie z wiedzy, doświadczenia konsultantów w tych sytuacjach, w których organizacja definiuje taką potrzebę lub braki po stronie zasobów. W sytuacji idealnej, gdy organizacja przeszkoli w zakresie metody wybranego pracownika/pracowników - może dokonać transformacji organizacyjnej zupełnie samodzielnie. Waleń samodzielności, a jednocześnie trafne założenia metody identyfikujące czynniki ryzyka rynkowego (brak zaufania przedsiębiorców, brak środków na długofalowe finansowanie działań konsultantów, brak środków na wysokosztowe rozwiązania prowadzące do zmiany) należy uznać za czynniki świadczące o jej skuteczności, w tym szczególnie w zakresie dopasowania do potrzeb grupy docelowej.

*"Daje strukturę, schemat postępowania. Podejście, wydaje się być skrojone do firm takich jak nasza" - wypowiedź zarządzającego.*

*"Tak, podejście wydaje się być skrojone do firm takich jak nasza, gdzie relacje pracownik- firma są bardzo istotne, kluczowe. Dało nam to dużo przemyśleń jak powinniśmy zrobić. Metoda zmusza żeby wpasć na to, jakie zasady wymyślić żeby się nimi kierować." - wypowiedź zarządzającego*

*"To też jest ważne, że to nie jest metoda - zbiór zasad, co jest ważne- tylko to jest metoda jak do tego dojść. Takie naturalne, że to jest zgodne z takim naszym sposobem działania." - wypowiedź zarządzającego*

*"Mentalność naszych przedsiębiorców jest taka, że bardzo często podchodzą jak do jeża do metod, które z góry narzucają im pewien sposób. Przychodzą konsultanci mówiąc: zrób tak, tak, tak. A nasi przedsiębiorcy mówią: hola, hola hola! Sam fakt, że sami widząc przez diagnozę co się dzieje, gdzie się pali, to oni decydują, potem czym chcą się zająć i co zrobić, to jest ważne. Potem jest analiza ryzyka, czyli twarde narzędzie i znów widzą co się stanie jak nie podejmą działań, ale to oni szacują i mierzą się z tym ryzykiem, decydują co chcą zrobić" - wypowiedź użytkownika*

### Empowerment

Metoda jest również skuteczna jako metoda włączająca. Zarówno pracujący z przedsiębiorstwami użytkownicy metody, jak również organizacje, które stworzyły warunki do tego, aby wykorzystać rozwinięty w wyniku szkoleń potencjał pracowników, zauważają, że metoda pozwala na zaangażowanie go w proces decyzyjny i procesy mające miejsce w organizacji. Wywiady indywidualne wskazują także, że i pracownicy po szkoleniach growingowych są gotowi do tego, aby mocniej angażować się w działania firmy, o ile możliwość taka zostanie im jasno zakomunikowana i zostanie stworzona do tego odpowiednia przestrzeń (zostanie to docenione).

Jednocześnie, badanie ewaluacyjne potwierdza obawy twórców, że na skuteczność metody ograniczająco działają czynniki, takie jak: brak planu komunikacji, brak omówienia wyników diagnozy, pozbawienie pracowników możliwości decyzji o uczestnictwie w szkoleniach i procesie zmian (dobrowolność), stary paradygmat podejścia do pracy pracownika (np. rozliczanie go z wypracowanych godzin pracy), niska otwartość na włączanie pracownika w procesy decyzyjne, przeszkolenie tylko części personelu (np. z pominięciem niektórych szczebli decyzyjnych: zarządu, kierowników). Zidentyfikowane ograniczenia negatywnie wpływające na wdrożenie metody, stanowią jednocześnie rekomendację do podjęcia działań im przeciwdziałających. Z uwagi na to, że nie powinny być bagatelizowane przez podejmujących się pracy z organizacją metodą BlitzGrow, zostały omówione pokrótce poniżej.

### Brak planu komunikacji

Brak dobrej informacji o założeniach i podejmowanych w ramach metody działaniach, w momencie ich wdrażania w przedsiębiorstwie, może stanowić o tym, że pracownicy nie będą rozumieli lub będą bojkutowali kolejne podejmowane działania. Znaczenie planu komunikacji, częściowo zostało opisane już w poprzednich rozdziałach, ze względu jednak na zapewnienie skuteczności metody należy pamiętać, aby każde prowadzone działanie kończyło się podsumowaniem lub informacją zwrotną. Komunikaty z każdej z faz powinny być kierowane zarówno do poszczególnych uczestniczących w niej pracowników, jak również w bardziej ogólnej formie do innych osób w firmie.

*"Nie, my nie znamy wszystkich planów zarządów. Jak oni nam nie powiedzą, to ja Ci nie wymyślę, mogę hipotetyzować, ale .... Z naszej perspektywy takiego szarego pracownika, nie zostało nam przekazane co wynika z narad zarządu z kierownikami na kolegium, bo one były niejawne."* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"W tej metodzie jest dokładnie zapisane co powinno się krok po kroku wydarzyć, moim zdaniem planowane zmiany powinny być jasno zakomunikowane...moim zdaniem to powinno być jasno zakomunikowane, a pracownicy podczas rozmów twierdzą, że największym problemem jest brak komunikacji"* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

### Brak omówienia wyników diagnozy

Dla skuteczności metody ma także znaczenie czas, od momentu przeprowadzenia diagnozy do podsumowania jej wyników. Powinien on być jak najkrótszy. Wszyscy pracownicy powinni otrzymać informację, nie tylko o swoich wynikach, ale także o wynikach firmy. Brak przepływu takich informacji w krótkim czasie lub określenia czasu, w którym informacje te zostaną przekazane poszczególnym pracownikom, może powodować niepotrzebne napięcie wśród personelu.

*"Mam nadzieję, że te ankiety i te wyniki, które zarząd dostał pokażą ....swoje indywidualne wyniki dostaliśmy, ale firmy nie. "* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

### Postawa zarządzających

Istotnym elementem skuteczności metody jako narzędzia rozwoju organizacji w kierunku efektywności jest postawa zarządzających. Jak pokazało badanie, metoda BlitzGrow jest wysoce skuteczna w zakresie flexicurity (w tym głównie w takich aspektach, jak usamodzielnienie się pracowników, otwartość na współpracę i dialog, poczucie własnej wartości) jednak aby pracownicy "oddali to w nich co najlepsze" organizacji potrzebna jest spójna postawa zarządzających, wyrażająca się zarówno w komunikacji jak i w działaniu. Aby wyjść z inicjatywami pracownicy muszą czuć się bezpiecznie. Jak pokazują przykłady, w firmach, w których szefowie komunikują, że oczekują inicjatywy od pra-



cowników, wskazują im pola, na których oczekują kreatywności i odpowiedzialności, zachęcają - tam metoda działa. W firmach, w których zaś zarząd nie komunikuje się z ludźmi, gdzie brak jest wsparcia, przykładów, nie wiadomo w jaki sposób przyjęte zostanie "wyjście przed szereg" - pracownicy mimo zdobytych kompetencji i wzrostu swojej wartości rynkowej wolą "wycofać się i przeczekać" niż inwestować energię w organizację. Metoda BlitzGrow zachęca także do nowego spojrzenia na obowiązki, efekty pracy i czas pracy - jednak w tym zakresie paradygmat ten skierowany jest także do szefów firm. To od ich podejścia do, np. przysłowiowego "home office", zależeć będzie skuteczność wdrożenia metody w danej organizacji. Dlatego ważną rekomendacją dla wdrażania metody, której skuteczność w odniesieniu do grup specjalistów i konsultantów udowodniono, jest aby podmioty decydujące się lub rozpoczynające przygodę z BlitzGrow równolegle delegowały na szkolenia kadrę zarządzającą. W przeciwnym razie osiągnięcie efektywności po stronie organizacji bazować będzie wyłącznie na oczekiwaniach względem, ograniczanego przez nią samą, potencjału przeszkolonych kadr.

### Powszechność szkoleń

Ważnym elementem ograniczającym jest właśnie wybiórcze podejście do wdrażania metody i wyłączenie z uczestnictwa w niej któregoś z poziomów organizacji. Szczególnie ważne jest to w przypadku kierowników zespołów, w których pracują szkoleni konsultanci czy specjaliści. Brak jednolitego spojrzenia na rzeczywistość zawodową i rodzinną osób bezpośrednio nadzorujących przeszkolone kadry - nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.

### Skrypty społeczne

Czynnikiem mającym negatywny wpływ na skuteczność metody są obowiązujące skrypty społeczne, co opisano także w rozdziale poświęconym efektywności i trwałości. Nakazujące: skromność, szacunek i podległość w hierarchii służbowej wobec przełożonego, brak wzajemnego zaufania pracownika i pracodawcy - wzorce kulturowe i społeczne oraz ich brak w zakresie określania osobistej wartości finansowej oraz wartości wykonywanych prac, powodują, że proponowane w metodzie rozwiązania nie są powszechne, oczywiste i łatwe do wdrożenia. Niemniej jednak, proponowane w metodzie rozwiązania, w tym szkolenia growingowe, okazują się być skutecznym narzędziem walki z



tymi czynnikami, które ograniczają efektywność naszej gospodarki oraz całego starego kontynentu Europejskiego. Upowszechnienie metody w większej skali może zatem być rozwiązaniem problemów nie tylko polskich MSP. Warto zatem promować ją jako innowacyjne narzędzie zmiany, które może być cennym produktem eksportowym, odpowiadającym na problemy dzisiejszej Europy.

## **UŻYTECZNOŚĆ**

Najistotniejsze z punktu widzenia skuteczności produktów jest to, czy za ich sprawą dojdzie /doszło do podjęcia przez przedstawicieli grup docelowych pożądanych działań i zachowań. A zatem, czy stworzone w projekcie narzędzia okazały się przydatne w procesie zmian.

Perspektywa czasowa, w jakiej dokonuje się przedmiotowa ewaluacja, pozwala na udzielenie odpowiedzi na to pytanie jedynie w takim zakresie, w jakim jest to możliwe z punktu widzenia kończącej się fazy testowania. O użyteczności orzekamy zatem na podstawie tych zmian, jakie możliwe są do zaobserwowania w firmach, w których w większości przypadków przeprowadzono jedynie część działań składających się na metodologię BlitzGrow, nie zaś z perspektywy zakończonego procesu.

Fakt ten trzeba mieć na uwadze dokonując analizy danych zebranych od respondentów w ankiecie internetowej.

Część respondentów miała, np. trudność z udzieleniem jednoznacznych odpowiedzi na pytania dotyczące trwałych efektów zmian lub użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności (w części pytań odnoszących się do kryterium użyteczności odpowiedzi "trudno powiedzieć" udzieliło do 50% badanych).

Nie znaczy to jednak, że nie wykorzystują oni zdobytych umiejętności czy też, że nie są one użyteczne, o czym świadczą przeprowadzone wywiady grupowe i indywidualne. Przeciwnie, jak podkreślali badani, krótki czas od momentu jaki upłynął od nabycia wiedzy i umiejętności nie dał im zbyt wielu okazji do ich wykorzystania, czy zaobserwowania zmian na poziomie całej organizacji.

*"Zmiany to jest kwestia dłuższa, np. sama świadomość tego, że po szkoleniu wiem, że są różne style osobowości, te style inaczej się komunikują, sama świadomość takich rzeczy dużo mi dała. Ale to jest proces, który wymaga czasu, żeby dostrzec konkretne zmiany. Ale sama świadomość to jest dużo."* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"Ja po prostu z wielkim zaciekawieniem uczestniczę w tych szkoleniach. Wiem, że z punktu widzenia osobistego rozwoju to bardzo dużą wartość odnajduje. To jest najlepsze szkolenie, na którym byłem. Jakie są efekty dla całej firmy jeszcze nie wiem..."* – wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

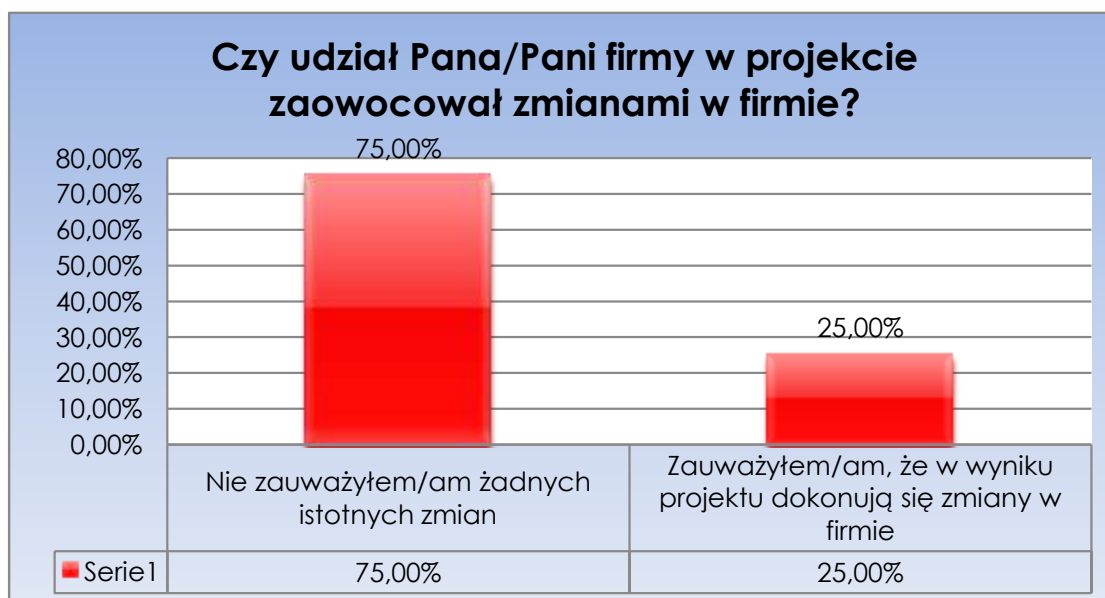
Jednocześnie dane zebrane w toku badań jakościowych wskazują, że testujący -w wyniku zintegrowania informacji o metodzie na podstawie materiałów i uczestnictwa w szkoleniach growingowych - inaczej patrzą na organizację, wzrosły ich oczekiwania względem niej, a przede wszystkim wzrosło ich poczucie własnej wartości i znaczenia dla organizacji oraz ich roli i wartości na rynku pracy. O fakcie tym świadczą przykłady osób, które w trakcie wywiadów, deklarowały, iż uczestnictwo w projekcie przyczyniło się do uświadomienia im, że chcą zmienić pracę, gdyż firma nie zaspokaja ich potrzeb rozwojowych. Przypadki tych osób potwierdzają skuteczność i użyteczność metody w zakresie idei flexicurity.

*"To nie jest kwestia tego, że ja stracę pracę, tylko tego, że stałam się świadoma i stwierdzam, że nie, ja nie chce w tej firmie pracować."* - wypowiedź uczestniczki projektu (pracownica)

*"Jeżeli kadra kierownicza nie idzie na szkolenia, nie chce się rozwijać, jest blokada, nie ma otwartego umysłu, no to rozwijanie szeregowych pracowników doprowadza wyłącznie do tego, że pracownicy zaczną szukać innej pracy."* wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"U nas przebiegało tak, że były jakieś rozmowy z zarządem, była decyzja, plany zarządu są dla nas niejawne, natomiast nasz udział ogranicza się do uczestnictwa w szkoleniach, nie ma to takiego bezpośredniego przełożenia na dzień codzienny. Zabrakło komunikacji."* wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

Należy także zauważyć, że w części firm testujących, w których wystąpiły czynniki ograniczające skuteczność metody, jak np.: nie cała kadra zarządzająca była zaangażowana w projekt (w tym w szkoleniach nie uczestniczyli kierownicy), miał miejsce słaby przepływ informacji - tam też ocena użyteczności nabytych umiejętności w kontekście organizacji, a szczególności możliwość zaobserwowania zmian - była niższa. Nie dziwi zatem wynik uzyskany w ankiecie, z którego wynika, że jedynie 25% badanych pracowników zauważa, że udział firmy w projekcie zaowocował zmianami w firmie. Ponadto, jak pokazują wywiady grupowe, część testujących podmiotów, jest dopiero w fazie opracowywania projektów zmian, a dla części najistotniejszym działaniem i początkiem dla rozpoczęcia transformacji było przeszkolenie personelu.



Rysunek 12. Wyniki ankiet dotyczące zmian w firmie

Jednocześnie istnienie zwiastunów zmian w organizacjach, potwierdzających skuteczność produktu szczególnie w podmiotach, w których na chwilę obecną trudno utożsamić je z konkretnymi projektami czy wdrożeniami, obrazuje fragment wypowiedzi jednej z badanych podczas wywiadu grupowego: *"To fajnie, że możemy sobie tutaj to między sobą zweryfikować: nas posłali, żebyśmy byli bardziej kreatywni, a my od Was oczekujemy, żebyście nam wreszcie powiedzieli, czego od nas chcecie."* Wskazuje ona, na otwarty dialog z menedżerem, chęć zrozumienia potrzeb organizacji oraz umiejętność wyrażania wła-

nych potrzeb. **Widać zatem, że metoda jest skutecznym katalizatorem zmian, w tym zmian postaw pracowników, co - choć nie wprost - to jednak świadczy o wykorzystaniu zdobytej w projekcie wiedzy, umiejętności i rozwoju kompetencji wzrostowych.**

Faza testowania dostarczyła także istotnego sprawdzianu metody w zakresie niekompletnego przeszkolenia personelu. Tak jak wspomniano powyżej, w jednej z firm, w której zdecydowano się na oddelegowanie na szkolenia pracowników, z niewielkim udziałem kierowników, wzrost wiedzy, umiejętności i poczucia własnej wartości pracowników spowodował, że kierownicy przestali być dla nich partnerami do współpracy. Pracownicy punktowali ignorancję, błędy przełożonych i oczekiwali reakcji zarządu. Reakcje zarządu wobec zastanej sytuacji miały także być dla przeszkolonych pracowników kluczem do tego, aby móc określić swoje miejsce w organizacji i orzec czy zablokuje ona rozwinięty potencjał pracowników czy też stworzy, kontynuując podjęte wyzwania, warunki rozwoju dla organizacji i kadr.

Użyteczność wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń potwierdzają też wyniki badań ilościowych. Na pytanie czy badani wykorzystują w praktyce nabyte kompetencje aż 79.17% odpowiedziało twierdząco. A 20,83% nie wykorzystuje ich dotąd.



Rysunek 13. Wyniki ankiet dotyczące wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce zawodowej

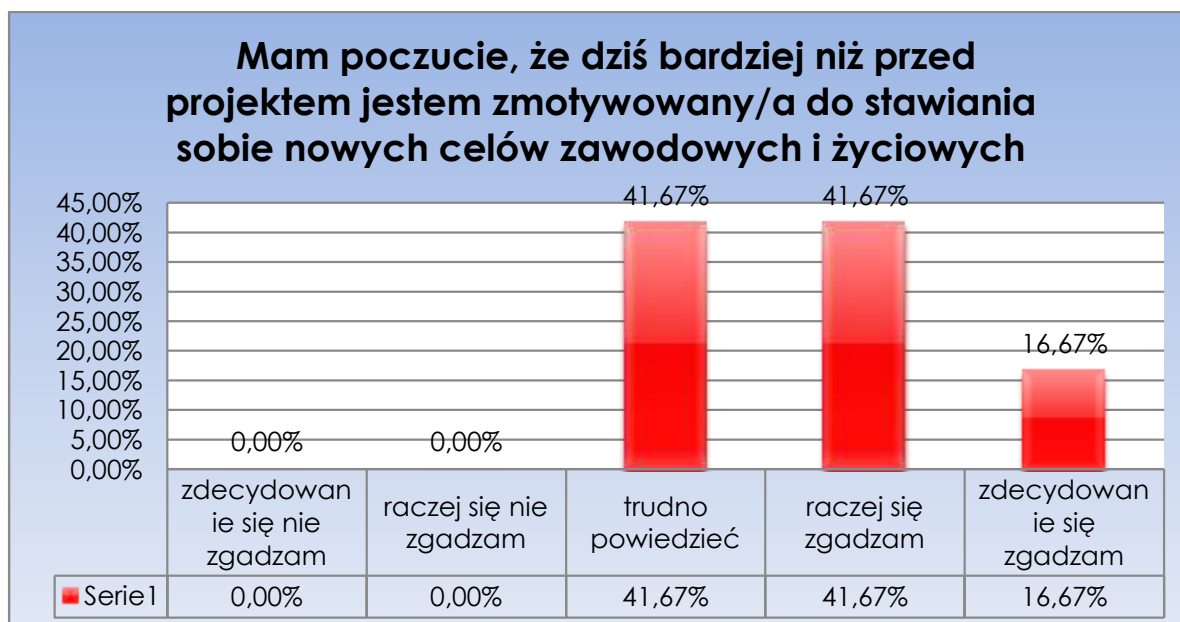
Wypowiedzi uczestników zebrane w toku badania wskazują jednocześnie na obszary, w których metoda BlitzGrow okazała się szczególnie użyteczna.

*"Korzyści absolutnie tak! To samo wytyczenie celów, czy to zawodowych, czy prywatnych i wskazanie metody, jak za nimi podążać, jak je definiować, to jest ogromny krok! Z drugiej strony uświadomienie sobie tego, co przeciwko nam pracuje, te przekonania wyniesione z dzieciństwa. Dla mnie jeszcze istotne jest to, że dowiedziałem się jakich błędów nie powinienem popełniać jako rodzic."* – wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"Sporo tego przyda mi się w pracy, ale również poza pracą."* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"Szkolenia zwróciły mi uwagę na tematy, nad którymi powinnam popracować. Sporo tego przyda mi się w pracy, ale również poza pracą. Formułowanie również celów dla rozwoju osobistego poza firmą."* -wypowiedź uczestniczki projektu (pracownica)

Metoda jest użyteczna w zakresie wzrostu umiejętności i motywowania do stawiania sobie celów zawodowych i życiowych. 58,34% badanych deklaruje, że dziś bardziej niż przed projektem, jest zmotywowanych do stawiania sobie nowych celów zawodowych i życiowych. Natomiast żaden z respondentów nie zanegował przydatności produktu w tym zakresie. Fakt ten potwierdzają wypowiedzi menedżerów, wskazujące na uzyskanie motywacji do podejmowania nowych wyzwań w życiu zawodowymi ale także w zakresie organizacji życia prywatnego.

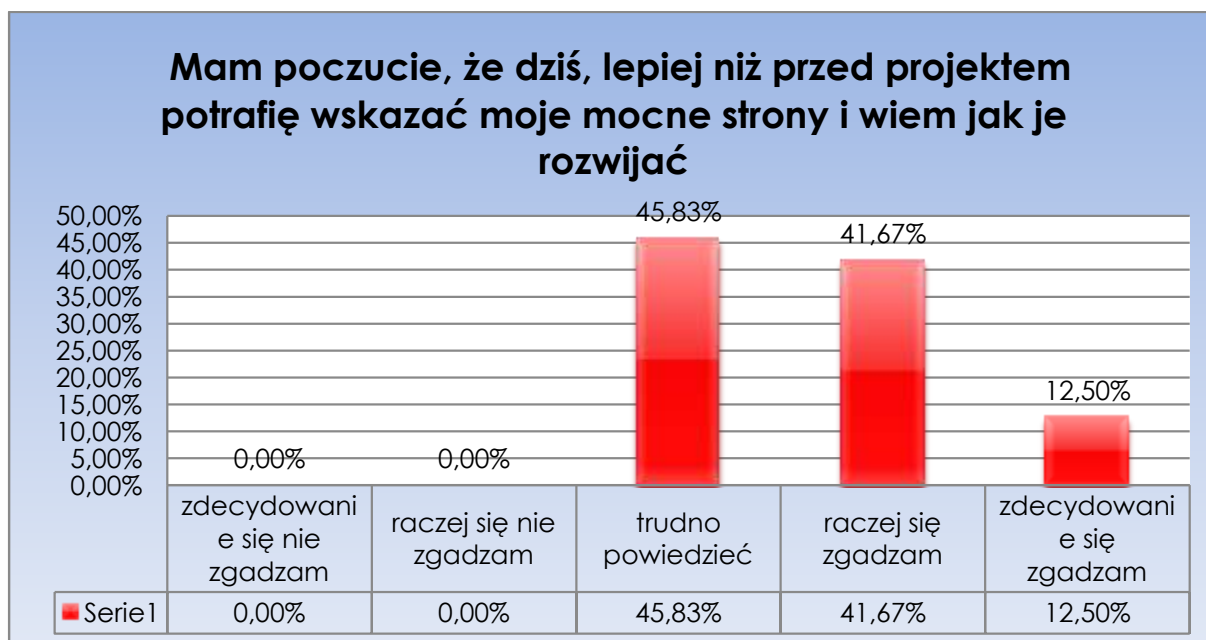


**Rysunek 14. Wyniki ankiet dotyczące motywowania do stawiania nowych celów zawodowych i życiowych w wyniku uczestnictwa w projekcie**

*"(...) projekt może mi pomóc w rozwoju osobistym i zawodowym i że to będzie też profitem dla firmy. Tak, ja to też tak widzę".- wypowiedź uczestnika projektu (menedżer)*

*"Wykorzystam to w domu przede wszystkim. Z perspektywy firmy to nie wiem jak miałbym to wykorzystać, ale dla samego siebie." - wypowiedź uczestnika projektu (menedżer)*

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w ankiecie, potwierdzają także skuteczność i użyteczność metody jako narzędzia budującego zdolność adaptacyjną i bezpieczeństwo społeczne grup docelowych, poprzez podnoszenie samooceny i rozwój kompetencji wzrostowych. Na pytanie o to, czy dziś lepiej niż przed projektem potrafią oni wskazać swoje mocne strony i wiedzą jak je rozwijać, 54,17 % odpowiedziało pozytywnie. 45,83% trudno było udzielić jednoznacznej odpowiedzi.



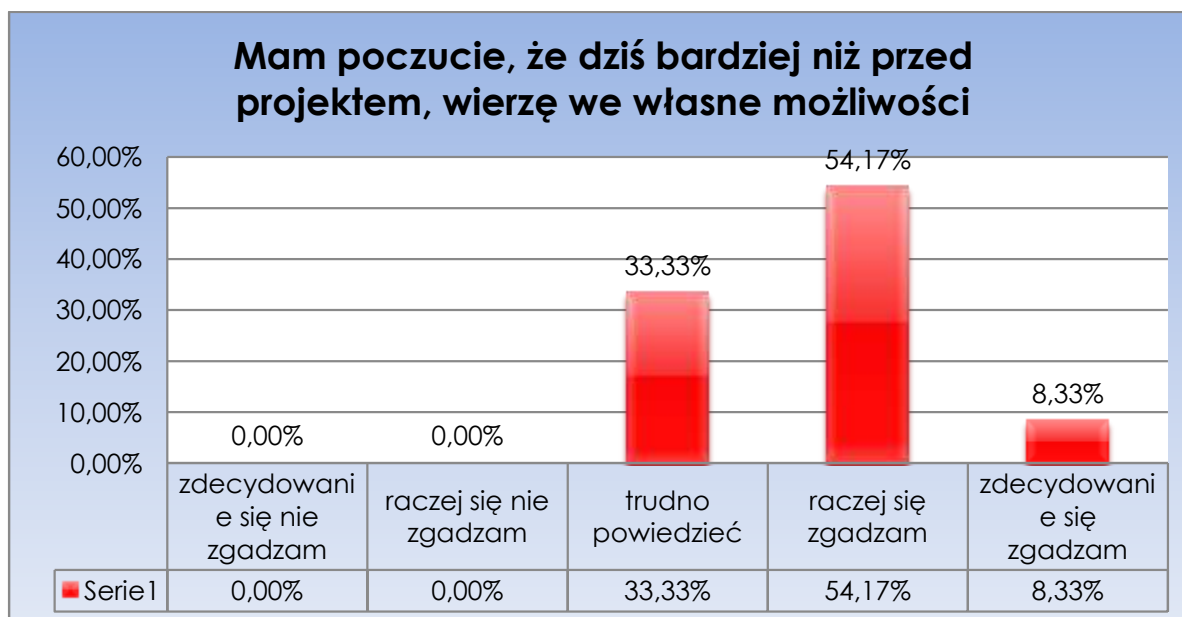
**Rysunek 15. Wyniki ankiet dotyczące umiejętności wskazania i rozwijania mocnych i słabych stron w wyniku uczestnictwa w projekcie**

*"Ten zakres powoduje, że dziś te kompetencje są użyteczne w kontekście firmy, ale one są też na tyle ogólne, że wzrost wartości na rynku pracy też następuje."*

– wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"Ja myślę, że zdałem sobie sprawę z pewnych elementów, słabości, które wpływały na niższą jakość mojej pracy i dzięki temu jakoś tam, po analizie wewnętrznej, mam zamiar je poprawić. Na pewno wcześniej o tym nie myślałem i taką korzyść widzę. Jeżeli myślę, że takich podobnych przemyśleń w skali firmy będzie więcej to, to się przełoży na jakąś jakość pracy, szczególnie nas konsultantów, gdzie każdy ma styczność z klientem gdzie te aspekty są bardzo ważne."*

– wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)



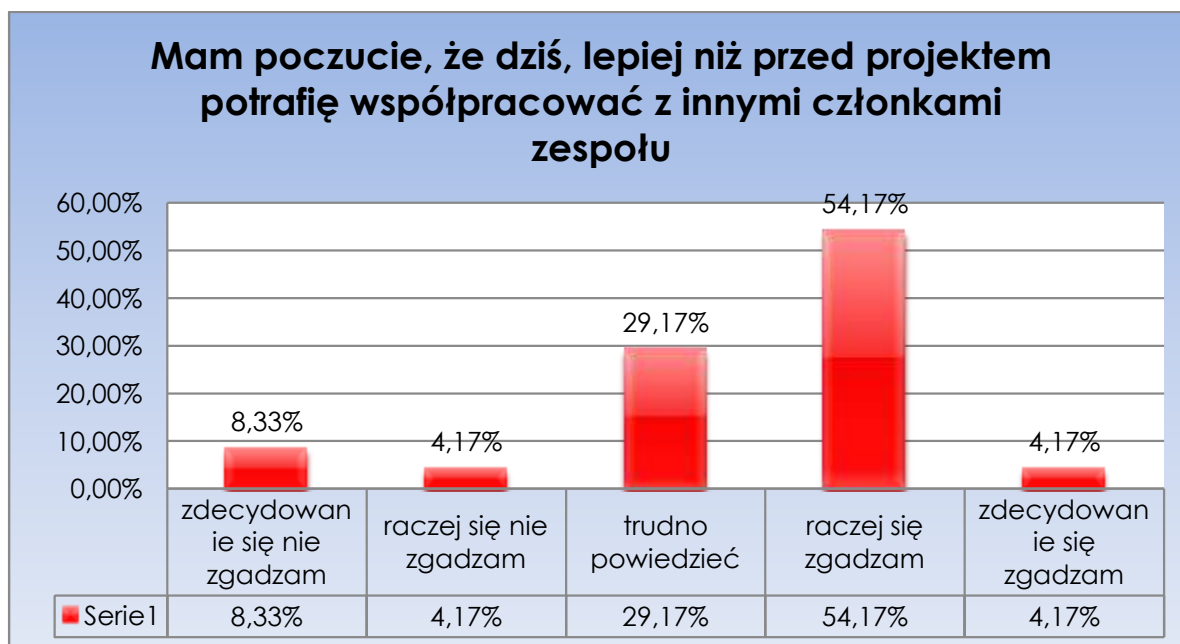
**Rysunek 16. Wyniki ankiet dotyczące wiary we własne możliwości w związku z uczestnictwem w projekcie**

Metoda przyczynia się także do wzrostu poczucia wiary we własne możliwości wśród osób z niej korzystających. W wyniku uczestnictwa w projekcie wzrost zadeklarowało 62,5% badanych pracowników. A ponad 33% udzieliło odpowiedzi "trudno powiedzieć".

*"Dla mnie fajne było to, że na początek mieliśmy ankietę o charakterze osobisty, a później, np. szkolenie z zarządzania projektami i te elementy, które były u mnie tam wypunktowane, to potrafiłem dopasować do tych cech, które powinien posiadać kierownik projektu, i zobaczyć gdzie jest dobrze, a co powinienem poprawić. I to było takie przeniesienie tej sfery osobistej na sferę zawodową. " – wypowiedź uczestnika projektu (menedżer)*

Najczęściej, w wypowiedziach badanych kontekst wykorzystania zdobytej podczas szkoleń wiedzy i umiejętności pojawiał się w odniesieniu do umiejętności komunikacyjnych i współpracy. Lepiej niż przed projektem współpracować z innymi członkami zespołu potrafi 58,34% pracowników, którzy odpowiedzieli na ankietę. Ponad 12% nie zgadza się jednak z tym stwierdzeniem. Jednocześnie pozytywne zmiany w zakresie komunikacji pomiędzy pracownikami a menedżerami dostrzegają sami przedstawiciele zarządów.





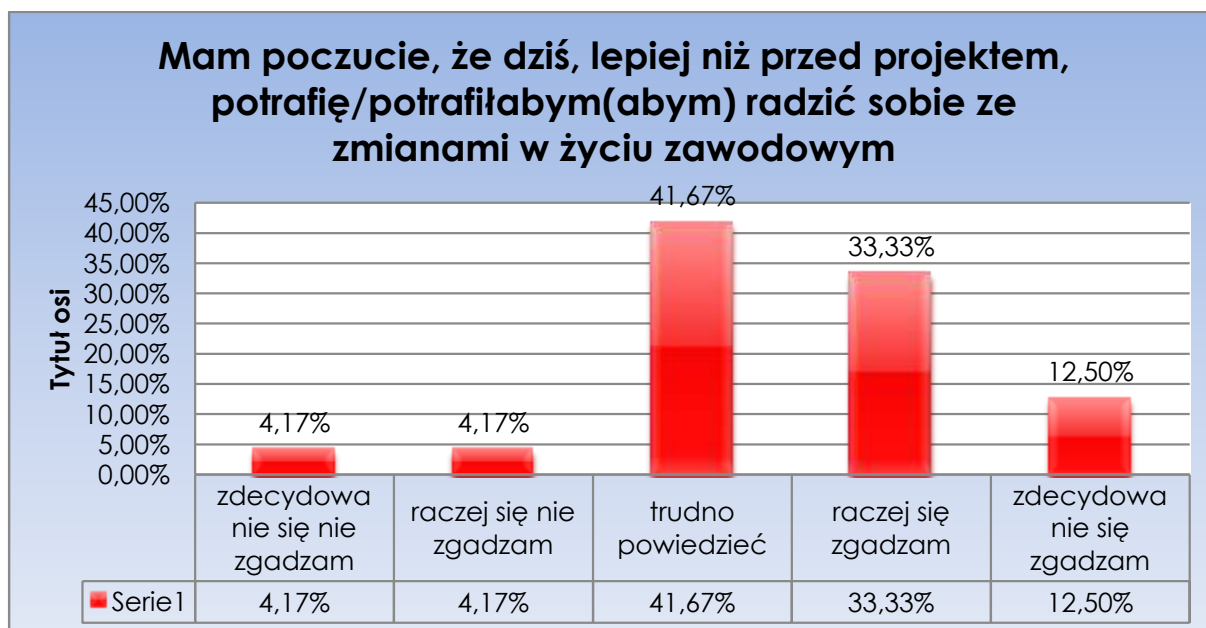
**Rysunek 17. Wyniki ankiet dotyczące poprawy współpracy z innymi członkami zespołu w wyniku udziału w projekcie**

*"Cały program nastawiony jest na komunikację, na otwarcie się, więc to trudno brać tak tylko do siebie, raczej ogólne, takie myślenie o rozwoju..."* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"Pomaga też w komunikacji z osobami w firmie jak i spoza firmy."* - wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

*"Mamy spotkania cykliczne zespołu i widać, że oni się otworzyli i zaczęli kreatywnie się włączać. Zespół bronił się od wydawania jakiejś opinii, bo nie bardzo czuł się komfortowo.... A teraz zespół nie boi się takiej dyskusji i inicjatywy."*  
wypowiedź uczestnika projektu (menedżer, konsultant metody BlitzGrow)

Ponad 45% badanych oceniło także, że dziś lepiej niż przed projektem potrafi radzić sobie ze zmianami w życiu zawodowym. A ponad 8% uznało że nie zgadza się z tym twierdzeniem.



Rysunek 18. Wyniki ankiet dotyczące lepszego radzenia sobie ze zmianami w życiu zawodowym

*"Jest rozwój osobisty, te idee, że jak nauczymy się stawiać sobie cele, to robimy to w firmie, w życiu prywatnym. No w zasadzie firma może być ta, może być inna, to jest, jest takie myślenie..."* wypowiedź uczestnika projektu (pracownik)

Jak pokazały wyniki badań ilościowych i jakościowych, pierwszym dotychczas zaobserwowanym przejawem praktycznego wykorzystania narzędzi i samej metody- a zatem pewną podstawą do orzekania o ich użyteczności - są deklaracje dotyczące zmian w postawach w życiu osobistym i zawodowym pracowników uczestniczących w fazie testowania i rozpoczęte procesy zmian w części firm.

Ze względu na "świeżość" efektów ale również na widoczne już w firmach testujących pierwsze zmiany, już w toku badania, badaczki zdecydowały się na zaproponowanie Zamawiającemu dodatkowego narzędzia badawczego, jako sposobu prezentacji zebranego materiału w formie studium przypadku. Prezentowany poniżej przypadek firmy BSSG, może być egzemplifikacją skuteczności i użyteczności metodologii BlitzGrow w zakresie flexicurity, growingu, rozwoju kompetencji wzrostowych oraz zmian kultury organizacyjnej.

## STUDIUM PRZYPADKU

Firma BSSG jest firmą konsultingową branży IT. Jest małą firmą według miar określonych w definicji Komisji Europejskiej, co oznacza, że zatrudnia nie więcej niż 50 pracowników i nie przekracza obrotów na poziomie 2 mln €. Spółka istnieje na rynku od 2003 roku.

### Czas zmian

W ubiegłym roku, który podobnie jak rok 2012 nie był najlepszym rokiem dla branży IT, ze względu na małą liczbę zleceń na rynku, w firmie funkcjonującej od blisko 10 lat, zaczęła kiełkować potrzeba zmian. Chęć wprowadzenia zmian w organizacji była także potrzebą właściciela firmy. W dotychczasowej strukturze firmy pełnił on zarówno rolę sponsora, prezesa jak i członka zarządu. W zarządzaniu wspierało go dwóch dyrektorów działów: Business Intelligence oraz Programowania. Oddanie części kompetencji w ręce zespołu było jednym z kluczowych celów twórcy biznesu. Nowa struktura przewidywała przeniesienie obowiązków na nowy zarząd, w tym trzech dyrektorów odpowiadających za: sprzedaż, działania operacyjne oraz realizację projektów.

### Metoda „spadła nam z nieba”

Informacja o metodzie BlitzGrow i zaproszenie do projektu pojawiło się „just on time”, właśnie w tym momencie, kiedy organizacja po zmianie struktury potrzebowała podjęcia dalszych zmian. Jak mówi jeden z członków zarządu: "Projekt spadł nam z nieba w momencie, w którym myśleliśmy nad zmianami". Jak zauważają menedżerowie, zaproponowane podejście pozwoliło im zdiagnozować organizację i zdefiniować cele. Pracownicy, na podstawie rozmów będących wynikiem analizy ankiet, postawili sobie nowe wyzwania. W oparciu o zebrane informacje zarząd przygotował propozycję ponad 20 mikroprojektów zmian, które zostały poddane dalszej konsultacji z pracownikami.

### Wstęp do empowermentu

Jak mówią uczestnicy procesu, najcenniejsze było to, że transformacja dokonała się poprzez własne działania zarządzających i pracowników. Wszyscy w firmie mieli wpływ na zmiany. 20 mikroprojektów zaproponowanych przez zarząd zostało przedstawionych pracownikom w ramach spotkania warsztatowego w formie metryczek projektowych.

Każdy z pracowników (w tym także członków zarządu) miał do dyspozycji równą pulę głosów, które mógł rozdysponować pomiędzy projekty, oznaczając również czy projekt jest ważny, czy ma wpływ na zmiany i czy jest pilny do przeprowadzenia. Pracownicy mogli zdecydować, jakie zmiany są niezbędne, a jakich nie chcą. Sposób działania był jawny, klucz wyboru projektów zależał od wszystkich uczestników warsztatu, a zarząd miał taki sam wpływ na decyzję o zmianach jak pracownicy. W tej formule wyłoniono ostatecznie 11 mikroprojektów. Każde z przedsięwzięć, zgodnie z metodologią, otrzymało sponsora. Podział osób odpowiedzialnych za projekty wśród zarządu był naturalny i zgodny z wcześniej przyjętym podziałem obowiązków oraz specjalizacją: szef sprzedaży otrzymał mikroprojekty sprzedażowe, dyrektor operacyjny projekty skierowane na wewnętrzny rozwój firmy, prezes projekty strategiczne dla organizacji.

### **W kierunku HPO**

Jednym z mikroprojektów w BSSG było wypracowanie nowej strategii firmy. Działanie potrzebne, bo przeprowadzona diagnoza wskazała, że pracownicy w większości nie wiedzieli w jakim kierunku zmierza firma. To co jasne, zrozumiałe i czytelne dla szefa, okazało się niezrozumiałe i nieznane podwładnym. W ramach projektu BlitzGrow skorzystano z doradztwa konsultanta, który przez 1,5 godziny zwrócił uwagę na najważniejsze aspekty przygotowania dokumentu, przedstawił dobre praktyki i dał wytyczne jak zabrać się do jej opracowywania. Obecnie nad strategią pracuje kilku wyłonionych do realizacji tego procesu pracowników. Opracowują ją samodzielnie. Jak podkreśla właściciel, walorem BlitzGrow jest jej "*naturalność*" przez co rozumie on, że metoda daje możliwość dostosowania rytmu i czasu prowadzonych działań rozwojowych firmy do tempa działań będących przedmiotem jej działalności. Etapy jej realizacji można zwalniać lub przyspieszać, w zależności od potrzeb organizacji i potencjału (ludzkiego, czasowego, finansowego) jakim dysponuje w danym momencie. Ponadto zmiany są udziałem wszystkich zainteresowanych. Wypracowane samodzielnie rozwiązania są także sumą potencjału organizacji: są zgodne z jej wartościami i celami biznesowymi, są oparte na pomysłach, które zrodziły się w głowach osób w niej pracujących, są możliwe do osiągnięcia bo zostały zaproponowane przez uczestników znających realia firmy i jej otoczenia zewnętrznego. W przypadku BSSG, nowa strategia obejmuje nowe propozycje dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

**Plan komunikacji**

Jak pokazuje przykład firmy, na sukces metody ma znaczący wpływ plan komunikacji. Ważne jest wprowadzenie w jej założenia wszystkich pracowników i rzetelna informacja o celach nowo podejmowanych przez organizację działań. Pierwsze spotkanie informujące o rozpoczęciu projektu w BSSG zgromadziło cały personel firmy. Uprzednio, certyfikowany w zakresie metody BlitzGrow członek zarządu przekazał kadrze najważniejsze założenia i idee związane z jej wdrożeniem. W tym również fakt, że firma będzie testować produkt i oprze na nim zmianę organizacji. Kolejne informacje pracownicy otrzymywali uczestnicząc w rozmowach z menedżerami. Ich przedmiotem było omówienie wyników przeprowadzonych ankiet dotyczących kompetencji wzrostowych i wyników organizacji. Działania związane z projektem mogli obserwować także podczas opisanego warsztatu dotyczącego mikroprojektów. Jednak w kolejnej fazie, gdy część wybranych pracowników (specjalistów) uczestniczyła w szkoleniach i/lub zaangażowana była w realizację mikroprojektów, niewiele czasu poświęcone zostało na informację zwrotną. W tym okresie część pracowników przejawiała niepewność związaną z tym, czy organizacja kontynuuje powzięte "zobowiązanie". Szkoleni pracownicy bardziej dostrzegali zmiany na poziomie osobistym niż organizacyjnym. Brak podsumowania kolejnych etapów szkoleń, przekazania pracownikom - zarówno zaangażowanym jak i obserwującym proces - permanentnej informacji o postępie mikroprojektów, skutkowało w tym przypadku chwilowym, ale jednak rozmyciem się efektów lub wręcz wytraceniem części pewności siebie i zaangażowanej energii pracowników. Szczęśliwie sytuacja ta nie trwała długo. Prezes BSSG podkreśla: "musimy komunikować i prowokować ludzi do działania, bo oni tak od razu nie powiedzą: to super pomysł, teraz tym się będę zajmować". W przypadku BSSG kolejne działania informacyjne, w związku z realizowanymi zadaniami i uczestnictwem w projekcie, wpłynęły pozytywnie na dostrzeganie zmian mających miejsce w organizacji w związku z wdrożeniem metody. Co istotne, wdrażanym w firmie zmianom towarzyszy ustawiczna refleksja zarządzających. Stawiają sobie pytania, które wpływają na skuteczność działań, jak np.: czy wszyscy pracownicy firmy w równym stopniu odczuwają zmiany? Szukają odpowiedzi.

**Otwartość i flexicurity**

Kultura otwartości w komunikacji pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą to podstawa BlitzGrow. Przeszkoleni w growingu pracownicy BSSG nie boją się komunikować i dyskutować z przełożonymi. "Mniej uważają na słowa". Równocześnie zarządzający cenią sobie sposobność poznania perspektywy pracowniczej, jaką daje działanie w przyjętym paradygmacie. Zauważają także, że przyjęcie takiej postawy pozwala "trafiać w sedno". Pozwala szybciej definiować i osiągać cele biznesowe lub sukces (którym to sformułowaniem posługują się twórcy projektu).

### **Sukces wielu ojców**

Zgodnie z założeniami metody, ideą zarządzających było zaangażowanie zespołu w taki sposób, aby każdy czuł się twórcą zachodzących zmian i sukcesu. Jednak jak mówi sam prezes: *"To partycypacyjne zarządzanie nie jest takie oczywiste"*. Dyrektorzy dodają: wiele zależy od ludzi i ich nastawienia. Zauważają jednak, że realizowane w ramach BlitzGrow szkolenia w szybki sposób przyczyniły się do zmiany postrzegania relacji pracodawca - pracownik i rozwoju, zarówno kadry menedżerskiej jak i pracowników.

### **Ewangelizatorzy nowej idei**

Jednym z pierwszych efektów zmian jest projekt promujący i kreujący ekspertów firmy. Osoby chętne, które mają unikalną wiedzę w jakimś zakresie, chcą się nią dzielić, głosić ciekawe idee, promować nowe rozwiązania związane z technologiami IT- noszą w tym mikroprojekcie miano ewangelizatorów. Mogą one wykorzystać wszelkie dostępne kanały komunikacji (np. udział w konferencjach, szkoleniach, pisanie artykułów, obecność na blogach i w mediach), aby dzielić się wiedzą, inspirować innych, kreować nowe potrzeby. W zamian za zaangażowanie i pomysły otrzymują od firmy niezbędne im wsparcie narzędziowe i finansowe.

### **Growing**

Ewangelizatorzy to nie jedyne takie przedsięwzięcie będące egemplifikacją nowej wizji, której założeniem jest inspirować pracowników do podnoszenia własnej wartości i "budowania własnej marki". Pracownicy dostali także komunikat, że jeśli mają nowy pomysł, który wart jest uwagi, przetestowania lub realizacji, mogą - po przedstawieniu go - podzielić z firmą ryzyko i działać wspólnie. Firma oferuje im wówczas do dyspozycji

posiadane zasoby i infrastrukturę. Warunkiem uzyskania wsparcia ze strony pracodawcy jest własna inicjatywa, pomysły i prezentacja ich przed zarządem. Szefowie wychodzą bowiem z założenia, że "suma wszystkich własnych marek podnosi wartość firmy".

### **Efekty zmian**

Obecnie prowadzone rekrutacje do firmy nastawione są na dopasowanie do organizacji poprzez badanie kompetencji wzrostowych, wybór pracowników otwartych i samodzielnych. Jak się okazało, pracownicy posiadający te cechy lepiej kooperują, komunikują swoje potrzeby oraz odpowiadają na wyzwania jakie stawia przed nimi firma. Członkowie zarządu podkreślają, że to jedna z widocznych dziś zmian na poziomie procedur i zarządzania organizacją, będących efektem szkoleń growingowych i wdrożenia BlitzGrow.

Menedżerowie są także przekonani, że zadowolenie kadry specjalistów i konsultantów ze szkoleń BlitzGrow w zakresie planowania i wyceny projektów w przyszłości przełoży się na lepsze zarządzanie nimi. Na obecnym etapie dostrzegają znaczną poprawę komunikacji, co przyczynia się do podniesienia skuteczności ich realizacji.

Jak mówi prezes, zmiany widoczne są także w rozmowach z potencjalnymi klientami. "Jesteśmy w innym miejscu". Zwiększył się obszar działań prowadzonych przez firmę. Trwają prace nad nowymi produktami. Dzięki zmianie podejścia pracowników do dotychczasowych zadań, zwiększeniu ich otwartości na poszukiwanie nowych pól do współpracy z klientem, pojawiają się pierwsze nowe usługi.

### **Cierpliwość się opłaca**

Choć pierwsze efekty widoczne są już po początkowych miesiącach wdrażania projektu, zarządzający podkreślają, że na dalekosiężne zmiany trzeba jeszcze trochę poczekać. Tłumaczą, że nieroztropne byłoby oczekiwać na tym etapie, np. efektów finansowych. Przy tej ilości zmian jakie zostały zaplanowane w ramach 11 mikroprojektów, spektakularnych efektów spodziewają się w przeciągu 2-3 lat. Zakładają nie tylko zwiększenie portfolio produktów, wzrost udziału firmy w rynku IT, ale także zwiększenie obrotów firmy o 100-200%. Głównym źródłem zwiększenia obrotów mają być nowe obszary



działalności wygenerowane na bazie aktywności i zaangażowania pracowników poddanych growingowi.

### **Ile to jest warte?**

Wdrażanie zmian w oparciu o metodę BlitzGrow zajęło firmie około 10 miesięcy. W tym czasie firma zaangażowała swoje zasoby, w tym głównie kapitał ludzki oraz czas w realizację zmiany, co stanowiło jej koszt. Analizując wysokość dziennych zarobków zaangażowanego personelu – niebagatelny. Pracownicy pytani o koszty udziału w projekcie odpowiadają: "widać szef widzi w tym sens". Fakt. Zarządzający firmą nie mówią o koszcie, a o inwestycji, która pozwoliła im obecnie realizować większe projekty oraz "wypłynąć na nowe wody" poprzez rozszerzenie profilu działalności firmy będącego efektem zaangażowania personelu w samorozwój na rzecz rozwoju firmy.

### **Przepis na sukces**

"Metoda Blitzgrow to był dobry szkielet, według którego zaczęliśmy działać" – mówi szef firmy i podsumowuje: "gdyby go nie było byłibyśmy w tym samym miejscu co rok temu". Także pracownicy potwierdzają jego słowa, że BlitzGrow to dobry przepis na zmiany i sukces. Tak chcieliby widzieć ją także jej twórcy: spójną i zgrabną kompozycję wyselekcjonowanej wiedzy na temat psychologicznych, społecznych i ekonomicznych aspektów funkcjonowania człowieka, organizacji i tego jak osiągnąć sukces. Metodę, która pozwala w szybki sposób posiłkować wiedzę o tym, jak to zrobić i rozpocząć ukierunkowane działania. W BSSG poznanie zasad, wdrożenie ich, refleksyjna ewaluacja wewnętrzna procesu prowadzona przez zarządzających, stałe działania informacyjne – wszystko to przyczynia się do szybkiego osiągnięcia założeń metody, tworząc przestrzeń do rozwoju pracowników i podnosząc potencjał organizacji.

Zaprezentowane studium przypadku potwierdza, że wdrożenie idei i zasad BlitzGrow może przyczynić się do szybkiego osiągnięcia założeń, leżących u podstaw metody, a tym samym potwierdza jej skuteczność i użyteczność.

Przypadek wskazuje także na to, że nieusunięcie blokad, jak np. niedbałość o permanentną informację, może znacząco ograniczać efekty, na które zostały poniesione nakła-



dy. Jednocześnie, opisywany przypadek jest dowodem na skuteczność i użyteczność szkoleń certyfikujących z metody BlitzGrow. Menedżer BSSG, który ukończył szkolenie w tym zakresie, wdrożył metodę w firmie w sposób pozwalający na pozytywną ocenę.

Dlatego też, dokonując kompleksowej oceny produktu, należy zwrócić uwagę na użyteczność metody także dla użytkowników. Prowadzone wywiady wskazują, że produkt jest oceniany jako użyteczny w pracy z MSP. Osoby, które miały okazję wykorzystywać elementy metodologii zauważają, że jest ona pomocna w przeprowadzeniu zmian w takich organizacjach. Jest też dostosowana do specyfiki firm.

Na podstawie przedstawionych wyników badań oraz opracowanego case study można dokonać podsumowania użyteczności metody BlitzGrow uznając, że:

- prowadzi ona do transformacji procesów poznawczych pracowników
- jest metodą uczącą i przygotowującą do osiągania celów, ale także ich wytyczania w życiu osobistym i zawodowym
- jest metodą stymulującą do wdrażania innowacji
- może przyczyniać się do poprawy przywództwa, umiejętności pracy zespołowej na rzecz zwiększania efektywności organizacji, w tym szczególnie empowermentu
- jej pełne wdrożenie i usunięcie blokad może przyczynić się w dłuższej perspektywie do zwiększenia efektywności ekonomicznej działań, choć ewaluacja wykazała, że w krótkookresowej ocenie bardziej do wzrostu efektywności w wymiarze społecznym, w tym employer branding.
- Jest metodą tworzenia wysokowydajnej kultury pracy przyczyniającej się do transformacji organizacji, a przy tym wdrażania idei flexicurity

## **TRWAŁOŚĆ**

Zagadnienie wpływu skupia się na kwestii tego, co w dłuższym terminie wynika z projektu dla całości sektora objętego interwencją, a zatem, w przypadku niniejszego projektu - czy wdrożenie produktu będzie skutkowało zwiększeniem szans na osiągnięcie celów PO KL?

Natomiast, stosując kryterium trwałości staramy się ocenić, czy rezultaty projektu oraz zmiany, które spowodował są trwałe. Czy beneficjenci pomocy będą mogli korzystać z

efektów projektu również po zakończeniu finansowania ze środków pomocowych oraz jaki jest potencjał produktu w dłuższej perspektywie czasowej?

Oddziaływanie to konsekwencje wynikające z realizacji projektu, które wystąpią jakiś czas po jego zakończeniu. Efekty te mogą dotyczyć nie tylko beneficjenta, ale również innych podmiotów, które odniosły jakieś korzyści lub poniosły straty w wyniku realizacji projektu. Podobna perspektywa czasowa wymagana jest dla oceny trwałości efektów projektu. Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania, w przypadku ewaluacji projektu na etapie testowania produktów, które powstają w jego toku, może mieć charakter jedynie hipotetyczny. Próba odpowiedzi na pytanie o rezultaty projektu na poziomie oddziaływania i trwałości opierać się może na estymacjach i doświadczeniach ekspertów w relewantnej dziedzinie.

Wpływ projektu BlitzGrow na realizację takich celów jak rozwój kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, czy też bardziej dalekosiężnie – rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie - można określić jako potencjalnie wysoki i wskazać na ewentualne bariery w oddziaływaniu oraz sposoby ich przewyżczania.

Wdrożenie na rynek narzędzi, których funkcją jest wspomaganie adaptacji pracowników do zmian i samorozwoju niezbędnych do utrzymania się na rynku pracy poprzez podniesienie ich potencjału intelektualnego i , co za tym idzie, ich kwalifikacji zawodowych, jawi się w świetle wyników badania ewaluacyjnego jako działanie maksymalizujące szanse na zmniejszenie problemów:

- małej efektywności i skuteczności tradycyjnych szkoleń
- niskiej adaptacyjności do zmian,
- niskiej efektywności działania,
- niskiej innowacyjności pracowników

Skuteczność działania narzędzi w tym zakresie – co zostało opisane w rozdziale dotyczącym skuteczności a zwłaszcza użyteczności metody – może prowadzić do poprawy jakości wdrażania flexicurity w przedsiębiorstwach oraz – w dłuższej perspektywie do rozwoju przedsiębiorstw w skali całego regionu. Projekt, którego trafności, efektywności oraz skuteczności, (zarówno na poziomie produktów, efektów jak i pierwszych rezul-

tatów) dowiedziono w badaniu ewaluacyjnym (którego niniejszy raport jest podsumowaniem) - spełnia przesłanki sukcesu. Ten natomiast warunkowany jest wieloma czynnikami, z których nie wszystkie zależne są od projektodawców narzędzi.

Na potencjał produktu w zakresie jego oddziaływania oraz trwałości wpływ mają następujące aspekty: aktualność i uniwersalność narzędzia, jego dostępność oraz upowszechnienie. Wyznacza to kierunek poszukiwania odpowiedzi o potencjał BlitzGrow na wypracowanie dalekosiężnych i trwałych efektów.

Na podstawie analizy zebranego materiału badawczego można twierdzić, że narzędzia BlitzGrow cechuje:

### Aktualność

Narzędzia są ponadczasowe. Jedynie komponent prawny może wymagać aktualizacji w razie zmian w tym zakresie. Pozostałe elementy nie poddają się dezaktualizacji wraz z upływem czasu.

### Uniwersalność (adaptacyjność)

Produkty BlitzGrow mogą być wykorzystywane również poza grupą docelową: w instytucjach innych niż przedsiębiorstwa. Zaadaptowanie narzędzi do „środowiska” instytucji publicznych, placówek edukacyjnych, itp. wymagałoby pewnych modyfikacji, jednak trzon koncepcji tkwiący w idei Growingu, wydaje się być niezwykle uniwersalny. Narzędzia diagnozy stworzone w ramach projektu mogą świetnie – co przyznają przedstawiciele testujących firm – być wykorzystywane w procesach rekrutacji nowych pracowników:

*„My je [narzędzia – przypis. autor] teraz stosujemy również przy selekcji kandydatów do pracy. Wiemy jakiego profilu oczekujemy zgodnie w wymaganiach stanowiska i wiemy jak to zbadać u kandydata. To jest bardzo pomocne!”* – wypowiedź uczestnik projektu (zarząd)

Produkt może być, w zgodnej opinii wszystkich interesariuszy projektu, stosowany w firmach różnej wielkości (ze szczególnym naciskiem na MMŚP i z pewnymi zastrzeżeniami w przedsiębiorstwach dużych) niezależnie od branży.

*„Może być stosowany wszędzie. W dużych firmach najmniej, ze względu na zbyt rozbudowane struktury firmy i jej korporacyjne procedury. No, chyba, żeby był wdrażany w obrębie jednego departamentu na przykład”* – wypowiedź uczestnika projektu (specjalista)

### Kompleksowość

Produkty BlitzGrow dostarczają holistycznej wiedzy na temat flexicurity. Udostępniają narzędzia diagnozy firmy i kompetencji (profilu) pracowników, scenariusz zmiany organizacyjnej i szkolenia dla moderatora procesu i pracowników. Oferują narzędzia transformacji organizacji i rozwoju pracowników, łącząc w ten sposób oddolne działania (empowerment) z ogólnym imperatywem zmiany (zarząd). W efekcie, jak pokazano to na przykładzie jednej z firm uczestniczących w badaniu, może powstać strategia, która jest wspólnym dziełem wszystkich (lub znaczącej części) pracowników.

*„Najlepsze jest to, że oni teraz się z tym utożsamiają i robią to, bo przecież sami to stworzyli”* – wypowiedź uczestnika projektu (zarząd)

W skutek troski o pracowników, której przejawem są szkolenia i działania rozwojowe oraz włączanie ich w procesy decyzyjne, poprawia się wizerunek pracodawcy (employer branding) a jednocześnie pojawiają się efekty biznesowe. To brzmiące jak piękna bajka przesłanie – wydarza się aktualnie w firmach, które uczestniczą w testowaniu świadcząc o skuteczności i użyteczności metody. Stanowi to doskonałą jej rekomendację i dużą szansę na trwałość efektów wypracowanych przez produkt.

Produkty BlitzGrow są zatem potencjalnie (oraz realnie – w potwierdzonym badaniem zakresie) efektywnym instrumentem wywoływania pożądanej zmiany. Oczekiwany impact zależy jednak w zdecydowanym stopniu od skali wdrożenia powstałych narzędzi. Stąd niezwykle istotność działań upowszechniających i włączających w ramach projektu oraz już po ustaniu finansowania. To, jak poinformować o ich istnieniu a następnie przekonać właścicieli firm MMŚP do sięgnięcia po wypracowane przez projekt narzędzia, jest

istotnym zagadnieniem warunkującym zakres możliwych zmian. Stało się to również jednym z dociekań badawczych niniejszej ewaluacji. Biorący udział w badaniu przedstawiciele firm testujących pytani byli o pomysły na upowszechnienie narzędzi skutecznej transformacji organizacji i rozwoju pracowników pośród przedstawicieli przedsiębiorstw. Oto kilka z otrzymanych propozycji:

Zaoferowanie narzędzi diagnozy jako usługi „na zachętę”. Mogłaby ona być – zgodnie z propozycją badanych – oferowana jako bezpłatna. W zależności od jej wyników, które świadczyłyby o potrzebie zmiany – istniałaby możliwość zrealizowania kompletnej usługi:

*„Można byłoby podzielić ofertę. Oferta na diagnozę, konkluzja z diagnozy i wtedy albo wejście w realizację, albo... jeśli diagnoza pokazuje, że nic nie trzeba zmienić w organizacji... Ale może łatwiej byłoby potencjalnemu klientowi wejść w temat, tylko w etap analizy, i zobaczymy co, a potem zastanowimy się czy idziemy dalej, niż zdecydować się na zakup analizy i na realizację projektu, który trwa dwa lata...”* – wypowiedź uczestnika projektu (zarząd)

Kolejnym elementem, który ma szansę przyczynić się do „utrwalenia” a przez to zwiększenia szans na oddziaływanie projektu i wypracowanych przez niego produktów, jest certyfikacja konsultantów metody BlitzGrow. Im więcej „szkoleniowców” czy coachów będzie skutecznie pracować z przedsiębiorstwami z użyciem metodyki BlitzGrow, tym większy zakres oddziaływania. Ambasadorami metody, w opinii badanych, która ujawniła się w badaniu ankietowym pracowników, mogliby być również właściciele firm, które skorzystały już z metody. Etykieta: „Jestem BlitzGrow” na stronie internetowej przedsiębiorstwa albo na materiałach biurowych byłaby dobrą rekomendacją metody. To przekonanie podzielali przedstawiciele zarządów firm testujących narzędzia BlitzGrow twierdząc:

*„Wadą, czy słabością jest to, że ona [metoda – przypis autor] jeszcze nie ma referencji, że można by było to pokazać poprzez przykład jak gdzieś indziej to było. To by było przekonujące bardzo.”* – wypowiedź uczestnika projektu (zarząd)

Najważniejszą barierą rozpowszechnienia metody, a tym samym oddziaływania i – w najdalszej perspektywie – trwałości, są bariery zidentyfikowane przez badanych jako przeszkody mentalnościowe.

*„Jedna rzecz: wydaje mi się, że ta metoda nie jest dla każdej firmy. Tylko dla firm, którym nie przeszkadza rozwój jej pracowników. Okej. Ale nie każda firma taka jest. Firma, która zatrudnia niskow kwalifikowanych pracowników, płaci im mało, no to wręcz nie chce, żeby ich pracownicy się rozwijali, bo będzie rotacja, trzeba będzie zatrudniać nowych...”* – wypowiedź uczestnika projektu (zarząd)

Podsumowując, należy powiedzieć, że produkt BlitzGrow spełnia przesłanki skuteczności na poziomie oddziaływania. Jednak jego siła i zakres zależy od działań, które spopularyzują metodę oraz poradzą sobie z wyzwaniami jakie stanowią przeszkody mentalnościowe, które badani uznają za największą barierę dla upowszechnienia metody. Można to czynić poprzez kształcenie ambasadorów marki BlitzGrow – certyfikowanych konsultantów metody oraz zadowolonych z efektów wdrożenia metody właścicieli firm. Rekomendacja „kogoś takiego jak my” jest w środowisku MMŚP najskuteczniejszym sposobem reklamy. Elementami, które należy podkreślać w przekazie na temat metody, to możliwość określenia i monitorowania wskaźników postępu (zmiany); diagnoza sytuacji wyjściowej oraz idea kompetencji wzrostowych pracowników firmy i ich wpływ na końcowe efekty biznesowe. Mniej istotne w takim komunikacie, jak wynika z badania ewaluacyjnego, jest podkreślanie celu projektu jakim jest flexicurity. Pomimo promujących tę ideę działań w projekcie, pozostaje ona dla badanych pojęciem tyleż mglistym co mało realnym do zrealizowania w kontekście obecnej sytuacji rynkowej, która charakteryzuje się nierównowagą w relacjach pomiędzy pracownikami a pracodawcami ze wskazaniem na przewagę tych ostatnich. Idea Flexicurity realizuje się niejako sama już od momentu wdrożenia projektu – niejako mimowolnie (jako efekt uboczny) przy okazji uwolnienia potencjału pracowników (empowerment) – co cieszy, ale dla potencjalnego „nabywcy” metody jest perspektywą tak odległą jak dla pięcioletniego dziecka obietnica życia stu lat w zdrowiu w zamian za zjedzenie szpinaku.

## 4 WNIOSKI I REKOMENDACJE

Wyniki badania ewaluacyjnego pozwalają na wysoce pozytywną ocenę zaproponowanych w ramach innowacyjnego projektu narzędzi. Badanie dowodzi innowacyjności, trafności i użyteczności produktu. Oprócz walorów dotyczących rozwoju kadr MSP odnoszących się do celu projektu, wartość stanowią: pozytywny wpływ na kształtowanie się postaw społecznych, w tym niwelowania negatywnych paradygmatów myślenia ograniczających efektywność gospodarki kraju i starego kontynentu. Pakiet rekomenduje się także jako narzędzie kształtujące zmianę postaw pracowników i pracodawców, w oparciu o metodę BlitzGrow mogą zarówno: przeprowadzić zmianę w organizacji w kierunku podniesienia jej efektywności ekonomicznej i skuteczności organizacyjnej, stworzyć otwartą przestrzeń współpracy pracownicy i pracodawcy, stać się organizacją innowacyjną i kreatywną, czerpać satysfakcję z pracy oraz mogą zwiększyć swoją adaptacyjność i elastyczność do potrzeb rynku.

Ważny jest udowodniony w badaniu wpływ metody na: wzrost umiejętności poznawczych pracowników poddanych szkoleniom growingowym, podnoszenie zdolności ich samodzielnego myślenia, argumentowania, kreatywności oraz przedsiębiorczości.

Dla oceny jego użyteczności i trafności ważne są szerokie możliwości zastosowania narzędzia, zarówno z punktu widzenia organizacji, rynku pracy ale także instytucji rynku pracy, dla których metoda BlitzGrow może stanowić narzędzie warte zainteresowania.

Ważna jest także jego duża atrakcyjność a jednocześnie łatwość użycia, samodzielność wdrożenia wielu elementów metody.

Potwierdzona skuteczność, trafność i użyteczność produktu skłania do rekomendowania go do wdrożenia.

Szczegółowe wnioski i rekomendacje sformułowane w toku analiz zostały przedstawione w formie tabelarycznej.

## WNIOSKI

## REKOMENDACJE

|  |   |
|--|---|
| <p>Analiza dokumentacji projektowej, w tym dokumentów stworzonych na użytek fazy diagnozy projektu BlitzGrow, wskazują na wszechstronność i gruntowność kwerendy dokonanej przez twórców metody.</p>   | <p>Należy wdrożyć i upowszechnić produkt, gdyż stanowi on odpowiedź na zapotrzebowanie rynku oraz może być narzędziem prowadzącym do zmian, których efekty są pożądane dla osiągnięcia założeń europejskich strategii na najbliższe 7 lat.</p>  |
| <p>Metoda BlitzGrow wpisuje się w założenia Europejskiej Polityki Zatrudnienia i wychodzi naprzeciw realizacji założeń Strategii Europa 2020 w zakresie rozwoju przedsiębiorstw i kapitału ludzkiego.</p>                                    |   |
| <p>Istotnym czynnikiem motywującym do „wejścia w metodę” jest chęć zarządzających firmą do delegowania części odpowiedzialności i włączenia w procesy strategiczne pracowników.</p>  | <p>Metodę można rekomendować jako trafne narzędzie prowadzące do zmian struktury zarządzania, oddanie części odpowiedzialności, rzeczywiste a nie deklaratywne włączanie pracowników w procesy decyzyjne.</p>   |
| <p>Produkt jest odpowiedzią na brak w asortymencie dostępnych metod takiej, która umożliwiałaby holistyczną transformację organizacji, w tym w oparciu o wykorzystanie zasobów pracowników, a w szczególności poczucie własnej wartości.</p> | <p>Wdrażając metodę BlitzGrow należy podkreślać potwierdzoną w badaniu unikatowość oraz częściej operować terminem "poczucie własnej wartości" aby uczynić koncept bardziej dostępnym dla odbiorców z grupy MSP, którą charakteryzuje zróżnicowanie potencjału intelektualnego i poziomu wykształcenia z zakresu ZZL.</p> |
| <p>Produkt BlitzGrow został bardzo wysoko oceniony przez wszystkich intere-</p>  | <p>Należy wdrożyć i upowszechnić produkt.</p>   |



|   |  |
|---|--|
| sariuszy pod względem wszystkich kryteriów ewaluacyjnych. Narzędzia są uważane za adekwatny sposób rozwiązania istniejących na rynku problemów  |  |
| Produkt jest efektywny kosztowo oraz (co wpływa na powyższe) skuteczny. Produkt w dużej mierze bazuje na wykorzystaniu zasobów własnych firmy, przez co jest bardziej dostosowany do oczekiwań i wymagań MSP oraz warunków rynkowych. Narzędzie jest samoobsługowe. Pozwala przedsiębiorstwom na skorzystanie z dodatkowego wsparcia trenera/coacha, w tych obszarach w których firma definiuje swoje deficyty. | W fazie wdrażania i upowszechniania należy zwrócić uwagę na wysoką efektywność kosztową produktu, podkreślać jego dostosowanie do polskiego kontekstu (w tym możliwość ograniczonej i wybiórczej skłonności korzystania ze wsparcia zewnętrznego. Produkt daje możliwość wyboru, a wsparcie zewnętrzne może zostać dostosowane do potrzeb i posiadanych zasobów kadrowych, finansowych, czasowych, technicznych przedsiębiorstwa). |
| Istotny z punktu widzenia odbiorców metody jest również fakt, że pozostawia ona użytkownikom duży zakres swobody w określaniu tempa działań. Ta cecha BlitzGrow otrzymuje miano „naturalności” czyli dostosowania do specyfiki firmy i zarządzających i zasługuje w ich odczuciu na podkreślenie.   | Należy promować produkt jako narzędzie dostosowane do potrzeb MSP oraz dające możliwość wprowadzania zmian w organizacji w tempie dostosowanym do jej możliwości i woli uczestników procesu.   |
| Badanie udowodniło, że kluczem do sukcesu metody, którą badani wszystkich szczebli uznają za interesującą i innowacyjną propozycję podnoszenia efektywności organizacji - zarówno na poziomie pojedynczego pracownika jak i firmy jako całości - jest skuteczny PLAN KOMUNIKACJI. Bez niego wysiłek   | <b>WDROżyć PLAN KOMUNIKACJI.</b> Wszyscy pracownicy firmy muszą zostać poinformowani o rozpoczęciu procesu wdrażania BlitzGrow w firmie. Następnie działania informacyjne muszą towarzyszyć nie tylko kolejnym etapom działań, ale również okresom wytężonej pracy w „zaczysku gabinetu” prezesa, czy zarządu. Pracownicy muszą otrzymywać feedback po fazie diagnozy, inaczej bowiem czują się niepewnie i                        |

|  |   |
|--|---|
| <p>zmiany może zostać zniweczony, a efekty odwrotne od zamierzonych lub niekontrolowane: brak zaangażowania pracowników; efekty szkolenia dla pracowników odniosą skutek tylko w odniesieniu do życia osobistego.</p>  | <p>obawiają o swoją przyszłość w firmie. By nie musieli zadrećzać się pytaniami, czy diagnoza jest wyrokiem skazującym czy też ułaskawieniem, powinni otrzymać jasną informację o wynikających zeń przyszłych działaniach i zamiarach wobec nich zarządu. Wszyscy pracownicy muszą być stale informowani o tym, czy zmiany zachodzące w firmie są efektem wdrażania projektu BlitzGrow, czy też nie są z nim powiązane.</p> |
| <p>Cechą produktu BlitzGrow docenioną przez wszystkich badanych interesariuszy projektu jest jego kompleksowość. W świetle wyników badania wydaje się ona również warunkiem <i>sine qua non</i> udanej transformacji organizacji. Tylko zintegrowanie działań na wszystkich szczeblach organizacji może przynieść planowane efekty. Pominięcie któregośkolwiek poziomu organizacji najprawdopodobniej (uprawdopodobniają to wyniki ewaluacji) spowoduje porażkę przedsięwzięcia. Skierowani na szkolenie pracownicy, którzy po powrocie zeń „odbiją się od muru” menedżerów, którzy osiągnęli szczyt swojej niekompetencji, owszem podwyższą poziom swojego poczucia własnej wartości, ale skanalizują go w życiu prywatnym a nie w pracy. Przy najmniej nie w obecnej. Trud employer branding w sytuacji zaniechania działań rozwojowych menedżmentu pozostanie próżny.</p> | <p>Należy zadbać w komunikacie promującym metodę oraz planie wdrożenia metody w organizacji, o kompleksowość jej zastosowania w stosunku do wszystkich szczebli przedsiębiorstwa. Działaniom rozwojowym muszą podlegać zarówno pracownicy jak i kadra menedżerska</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>Badanie ewaluacyjne projektu BlitzGrow ujawniło, że największym wyzwaniem dla upowszechnienia metody mogą stanowić czynniki kulturowe i mentalnościowe. Brak kultury ustawicznego kształcenia, skłonność do inercji wywołana strachem przed zmianami, niewiara w „amerykańskie” cudowne narzędzia zmiany, narodowy sceptycyzm, tudzież kultywowanie modelu zarządzania firmą i pracownikami jak folwarkiem. Elementy, na których zmianę jest nastawiony projekt, stają się jednocześnie przeszkodą w jego wdrożeniu.</p> | <p>Interpretować trudności we wdrażaniu metody jako potwierdzenie słuszności jej założeń. Należy nastawić się na długotrwałą i mozolną pracę. Elementami, które mogą przełamać społeczny opór przed „opuszczeniem strefy komfortu” są wabiki w postaci: „owskaźnikowania sukcesu” (mierzalność postępów), nieodpłatnie oferowanej fazy diagnozy, która pokaże, że nie jest tak jak nam się wydaje oraz rekomendacje tych firm, które już skorzystały z metody i odniosły sukces biznesowy. Pod płaszczykiem efektywności ekonomicznej (finansowej) – która jest najbardziej uniwersalnie atrakcyjnym rezultatem stosowania metody - prowadzić proces zmiany kulturowej w kierunku kultury partnerstwa pomiędzy zarządzającym a pracownikiem. W kierunku uelastycznienia czasu pracy i form zatrudnienia. W kierunku kreatywności i innowacyjności. Rekomendowanym rozwiązaniem jest także upowszechnianie idei poprzez szkolenia certyfikowanych w metodzie trenerów/coachów.</p> |
| <p>Metoda BlitzGrow oferuje narzędzia do samodzielnego wykorzystania przez pracowników i zarządzających firmą i choć przewiduje się istotną rolę do odegrania dla certyfikowanego konsultanta BlitzGrow we wdrażaniu projektu, jednak metoda stwarza możliwość ograniczenia jego udziału a wręcz samoobsługę narzędzi. Wpływa to pozytywnie na obniżenie kosztów wdrożenia metody.</p>  | <p>Rekomendowanym działaniem jest prowadzenie szkoleń certyfikujących z metody. Ważne jest jednak aby w procesie certyfikacji wyznaczyć cele i mierniki jakościowe, tak aby nie ilość certyfikowanych osób, ale przede wszystkim ich jakość przyczyniała się do rozpowszechniania metody i budzenia zainteresowania firm. Szkolenia powinny być w stałej ofercie, tak, aby chcące skorzystać z niej firmy, miały możliwość przeszkolenia kadr i wdrażania metody w oparciu o tych pracowników.</p>  |
| <p>Dla skuteczności wdrożenia metody</p>  |   |

|  |  |
|--|--|
| <p>BlitzGrow, jak wykazała przedmiotowa ewaluacja, niebagatelne znaczenie ma jakość prowadzonego szkolenia wprowadzającego. Dlatego też ważne jest, aby osoby prowadzące spotkania informacyjne, szkolenia growingowe posiadały w tym zakresie odpowiednie kompetencje.</p>  |  |
| <p>Wyniki badania ewaluacyjnego wskazują, że pracownicy testujący produkt wysoko oceniają zarówno materiały składające się na metodologię jak i otrzymane wsparcie szkoleniowo-doradcze.</p>   | <p>Należy kontynuować działania doradczo-szkoleniowe w dotychczasowym kształcie. Materiały należy zachować w obecnym kształcie.</p> <p>Należy także położyć nacisk na szkolenie certyfikowanych trenerów, z uwagi na to, iż rola i odbiór tych osób mogą decydować o skuteczności wdrożenia metody.</p>  |
| <p>Zarówno pracujący z przedsiębiorstwami użytkownicy metody, jak również organizacje, które stworzyły warunki do tego, aby wykorzystać rozwinięty w wyniku szkoleń potencjał pracowników, zauważają, że metoda pozwala na wykorzystanie go (ujawnienie go) w procesie decyzyjnym i innych procesach mających miejsce w organizacji.</p> | <p>Rekomenduje się metodę jako skuteczne narzędzie rozwoju/wzmacniania empowermentu w organizacji.</p>   |
| <p>Badanie pozwoliło zidentyfikować czynniki ograniczające skuteczność metody, takie jak: brak planu komunikacji, bierne postawy zarządzających, brak włączenia pracowników szczególnie zarządzającego w szkolenia, etc.</p>   | <p>Celem zwiększenia skuteczności wdrażania metody w firmach, które się na to zdecydują, należy wykorzystać wskazane w raporcie przykłady w fazie upowszechniania. Opisany case study należy promować jako modelowy przykład, ukazujący jednak jak znaczące mogą być zaniechania i odejście od zasad</p> |

|  | przewodnich określonych w opisie metody.   |
|--|--|
| <p>Metoda jest skutecznym narzędziem wdrażania idei flexicurity: testujący, w wyniku zintegrowania informacji o metodzie na podstawie materiałów i uczestnictwa w szkoleniach growingo- wych, inaczej patrzą na organizację, wzrosły ich oczekiwania względem niej, a przede wszystkim wzrosło ich poczucie własnej wartości i znaczenia dla organizacji oraz ich roli i wartości na rynku pracy. O fakcie tym świadczą przykłady osób, które w trakcie wy- wiadów, deklarowały, iż uczestnictwo w projekcie przyczyniło się do uświa- domienia im, że chcą zmienić pracę, gdyż firma nie zaspokaja ich potrzeb rozwojowych.</p> | <p>Należy promować produkt jako innowacyjne narzę- dzie wdrażania idei flexicurity.</p>  |
| <p>Użyteczność wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń potwier- dzają też wyniki badań ilościowych. Na pytanie czy badani wykorzystują w praktyce nabyte kompetencje aż 79.17% odpowiedziało twierdząco.</p>   | <p>Wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkoleń gro- wingowych znajdują zastosowanie w życiu zawodo- wym i prywatnym pracowników testujących firm co stanowi rekomendację do ich wdrażania i upo- wszechniania.</p>   |
| <p>Czynnikami mającym negatywny wpływ na skuteczność metody są obo- wiązujące skrypty społeczne. Propo- nowane w metodzie rozwiązania, w tym szkolenia growingo- we, okazują się być skutecznym narzędziem walki z tymi czynnikami, które ograniczają efektywność naszej gospodarki oraz</p>   | <p>Upowszechnienie metody w większej skali może być zatem rozwiązaniem problemów nie tylko polskich MSP. Warto więc promować ją jako innowacyjne na- rzędzie zmiany, które może być cennym produktem eksportowym, odpowiadającym na problemy dzisiej- szej Europy.</p> |

|  |  |
|--|--|
| całego starego kontynentu europejskiego.   |  |
| Narzędzia są ponadczasowe. Jedynie komponent prawny może wymagać aktualizacji w razie zmian w tym zakresie. Pozostałe elementy nie poddają się dezaktualizacji wraz z upływem czasu.   | Upowszechniając produkt warto zwrócić uwagę na jego uniwersalność i ponadczasowość (co także pozytywnie przekłada się na efektywność ekonomiczną narzędzia).                                 |
| Zdaniem badanych zaoferowanie narzędzi diagnozy jako usługi „bezpłatnej” mogłoby mieć pozytywny wpływ na jej upowszechnienie. W zależności od jej wyników, które świadczyłyby o potrzebie zmiany – istniałaby możliwość zrealizowania kompletnej usługi.   | Należy przeanalizować propozycje badanych w zakresie upowszechniania i w przypadku, gdy okażą się one możliwe pod względem ekonomicznym i organizacyjnym - wdrożyć.                          |
| Kolejnym elementem, który ma szansę przyczynić się do „utrwalenia” a przez to zwiększenia szans na oddziaływanie projektu i wypracowanych przez niego produktów, jest certyfikacja konsultantów metody BlitzGrow. Im więcej „szkoleniowców” czy coachów będzie skutecznie pracować z przedsiębiorstwami z użyciem metodyki BlitzGrow, tym większy zakres oddziaływania. Ambasadorkami metody, w opinii badanych, mogliby być również właściciele firm, które skorzystały już z | Wartym rozważenia jest rozwiązanie w zakresie certyfikacji trenerów, ale także firm, pod hasłem "jestem BlitzGrow". Rekomenduje się analizę organizacyjną, prawną i ekonomiczną rozwiązania. |

metody. Etykieta: „Jestem BlitzGrow” na stronie internetowej przedsiębiorstwa albo na materiałach biurowych byłaby dobrą rekomendacją metody.

## 5 ZAŁĄCZNIKI

Narzędzie: Kwestionariusz oceny projektu

| Kryterium ewalu-<br>acyjne | Aspekt oceny   | Metoda<br>BlitzGrow  | Uzasadnienie |
|----------------------------|--|--|--------------|
|                            |  | Skala ocen od 0 do 5, gdzie 0 oznacza<br>brak danej cechy a 5 najwyższe natę-<br>żenie cechy |              |
| TRAFNOŚĆ                   | 1. Dopasowanie do trendów na rynku pra-<br>cy                |  |              |
|                            | 2. Dopasowanie do potrzeb przedsiębior-<br>ców (pracodawców) |  |              |
|                            | 3. Dopasowanie do potrzeb pracowników                        |  |              |
|                            | 4. Poziom adaptacji do kontekstu polskie-<br>go              |  |              |
| EFEKTYWNOŚĆ                | 5. Czas wdrożenia  |  |              |
|                            | 6. Koszt wdrożenia   |  |              |
|                            | 7. Samodzielna praca zarządzających                          |  |              |
| SKUTECZNOŚĆ                | 8. Budowanie kultury innowacyjności                          |  |              |
|                            | 9. Budowanie kultury kształcenia usta-<br>wicznego           |  |              |
|                            | 10. Budowanie kultury przedsiębiorczości<br>(zaradności)     |  |              |
|                            | 11. Korzyści dla organizacji                                 |  |              |
|                            | 12. Korzyści dla menedżerów (zarządzają-<br>cych)            |  |              |
|                            | 13. Korzyści dla indywidualnego pracow-<br>nika:             |  |              |
|                            | A. Zawodowe  |  |              |
|                            | B. Osobiste  |  |              |



|             |   |  |  |
|-------------|---|--|--|
|             | 14. Skuteczność w zakresie kultury EMPLOYERMENT   |  |  |
|             | 15. Skuteczność w zakresie uelastycznienia systemu pracy  |  |  |
|             | 16. Skuteczność w zakresie EMPLOYER BRANDING  |  |  |
|             | 17. Skuteczność diagnozowania problemów organizacji   |  |  |
|             | 18. Skuteczność diagnozowania „problemów” pracowników   |  |  |
|             | 19. Możliwość monitorowania postępów  |  |  |
|             | 20. Efekty biznesowe  |  |  |
|             | 21. Innowacyjność (oryginalność metody)   |  |  |
| UŻYTECZNOŚĆ | 22. Użyteczność z punktu widzenia FLEXICURITY (elastyczność zatrudnienia/bezpieczeństwo pracy rozumiane jako <i>employability</i> ) |  |  |
| TRWAŁOŚĆ    | 23. Kompleksowość   |  |  |
|             | 24. Społeczna akceptacja (niski opór przed zmianą)  |  |  |
|             | 25. Uniwersalność metody (różne firmy, różne branże...)   |  |  |
|             | 26. Samoobsługowość (brak potrzeby certyfikowanego konsultanta)   |  |  |
|             | 27. Ponadczasowość (aktualność)   |  |  |
|             | 28. Dostępność  |  |  |
|             | 29. Przystępność formy i języka   |  |  |

## Narzędzie: Ankieta CAWI

Szanowni Państwo,

Bierzecie Państwo udział w projekcie „BlitzGrow – innowacyjna metoda wdrożenia idei flexicurity w przedsiębiorstwie”. Produkty projektu: metodologia oraz narzędzia są obecnie w fazie testowania a Państwo jako uczestnicy tego procesu najlepiej potraficie ocenić jakość i użyteczność tych produktów. Dlatego prosimy o uważne wypełnienie ankiety i udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania.

Z góry bardzo dziękujemy za wypełnienie ankiety,

1. Jak zareagował/a Pan/i na decyzję firmy o przystąpieniu do projektu polegającego na wdrożeniu w Pana/i firmie metodologii BlitzGrow? Proszę wybrać odpowiedź, która najlepiej oddaje Pana/i uczucia w tamtym momencie.

01) Ani się ucieszyłem/am ani nie ucieszyłem/am – po prostu kolejne polecenie służbowe!

02) Ucieszyłem/am się, bo odczuwałem/am potrzebę właśnie takiego wsparcia

03) Nie ucieszyłem/am się bo czułem/am, że projekt nie odpowiada na moje potrzeby

2. Jak ocenia Pan/Pani materiały przekazywane uczestnikom projektu?

zdecydowanie dobrze

dobrze

trudno powiedzieć

raczej źle

zdecydowanie źle

3. Jak ocenia Pan/Pani sposób prowadzenia zajęć przez trenerów realizujących część szkoleniową?

zdecydowanie dobrze

Dobrze

trudno powiedzieć

raczej źle

zdecydowanie źle

4. Jak ocenia Pan/Pani przygotowanie merytoryczne trenerów do prowadzenia zajęć skierowanych do przedstawicieli firm uczestniczących w projekcie?

zdecydowanie dobrze

Dobrze

trudno powiedzieć

raczej źle

zdecydowanie źle

5. Jak ocenia Pan/i kompleksowo metodologię i narzędzia Blitzgrow, z którymi spotkał/a się Pan/i w projekcie?

zdecydowanie dobrze

Dobrze

trudno powiedzieć

raczej źle

zdecydowanie źle

6. Które z komponentów projektu BlitzGrow, uważa Pan/i za najbardziej dla siebie użyteczne? Proszę wskazać powyżej trzy z poniższych możliwości.

Szkolenie z metodologii Blitzgrow

Narzędzia do autodiagnozy Blizgrow

Aplikacja m-learningowa

BlitzGrow portal

Wszystkie były równie ważne i użyteczne dla mojej pracy

Żaden z powyższych

Trudno powiedzieć

7. Czy w praktyce zawodowej wykorzystuje Pan/i wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń/w projekcie?

Tak

Nie

Jeśli nie, proszę przejść do pytania nr 8

Jeśli Tak to:

7.a Jak często, po zakończeniu szkoleń korzystał/a Pan/i w praktyce z wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń, w których Pan/i Pan(i) uczestniczył/a?

bardzo często

raczej często

raczej rzadko

nigdy

trudno powiedzieć

8. Jednym z celów projektu było doskonalenie kompetencji tzw wzrostowych (poczucia własnej wartości, krytycznego myślenia, współpracy, innowacyjności itp.) - jak ocenia Pan/i wzrost swoich kompetencji w podlegających kształceniu zakresach na skutek uczestnictwa w projekcie? Proszę dokonać samooceny.

zdecydowany wzrost kompetencji

raczej duży wzrost kompetencji

trudno powiedzieć

raczej mały wzrost kompetencji

całkowity brak widocznych zmian w kompetencjach

9. W swojej pracy zawodowej ma Pan/i okazję współpracować z innymi pracownikami, którzy podobnie jak Pan/i uczestniczyli w projekcie. Jak ocenia Pan/i wzrost kompetencji / zmianę postaw tych osób na skutek ich udziału w projekcie?

zdecydowany wzrost kompetencji

raczej duży wzrost kompetencji

trudno powiedzieć

raczej mały wzrost kompetencji

całkowity brak widocznych zmian w kompetencjach

nie dotyczy (w przypadku braku okazji współpracy z innymi uczestnikami szkoleń)

10. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń używając następującej skali:

1- zdecydowanie się nie zgadzam, 2- raczej się nie zgadzam, 3- trudno powiedzieć, 4- raczej się zgadzam, 5- zdecydowanie się zgadzam

10.1 Mam poczucie, że dziś, lepiej niż przed projektem, potrafię/potrafiłabym(abym) radzić sobie ze zmianami w życiu zawodowym

1 2 3 4 5

10.2 Mam poczucie, że dziś, lepiej niż przed projektem potrafię wskazać moje mocne strony i wiem jak je rozwijać

1 2 3 4 5

10.3 Mam poczucie, że dziś, lepiej niż przed projektem potrafię współpracować z innymi członkami zespołu

1 2 3 4 5

10.4 Mam poczucie, że dziś lepiej (efektywniej) niż przed projektem, potrafię radzić sobie z godzeniem pracy z życiem rodzinnym i zawodowym

1 2 3 4 5

10.5 Mam poczucie, że dziś lepiej niż przed projektem, potrafiłbym/abym poradzić sobie z utratą pracy

1 2 3 4 5

10.6 Mam poczucie, że dziś bardziej niż przed projektem jestem zmotywowany/a do stawiania sobie nowych celów zawodowych i życiowych

1 2 3 4 5

10.7 Mam poczucie, że dziś bardziej niż przed projektem, wierzę we własne możliwości

1 2 3 4 5

11. Czy udział Pana/Pani firmy w projekcie zaowocował zmianami w firmie. Jakimi?

Nie zauważyłem żadnych istotnych zmian

Zauważyłem następujące zmiany.....

.....

12. Czy zdecydował(a)by się Pan/ Pani na uczestnictwo w szkoleniach takich jak te, w których brał/a Pan/i udział, gdyby nie były one bezpłatne?

Tak

Nie

Trudno powiedzieć

13. Czy uważa Pan/i że metodyka i narzędzia BlitzGrow wdrażające w życie idee flexicurity są unikatowe na polskim rynku?

01 )TAK

02) NIE

03) NIE WIEM

14. Jakie inne formy wdrażania idei flexicurity (łączenia elastycznych form zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego) (narzędzia, aplikacje informatyczne, publikacje, szkolenia, doradztwo, projekty) spotkał/a Pan/i dotychczas?.....

.....

15. Czy osobiście polecił/a by Pan/i innemu pracownikowi o takim profilu jak Pan/i metodykę i narzędzia projektu BlitzGrow? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

15.1. Tak, polecił/a bym tę metodykę i narzędzia innym pracownikom takim jak ja

15.2. Nie, nie polecił/a bym tej metodyki i narzędzi innym pracownikom takim jak ja

15.3. Nie wiem, czy polecił/a bym tę metodykę i narzędzia innemu pracownikowi takiemu jak ja

15.4. Poleciłem(am) już tę metodykę i narzędzia innemu pracownikowi takiemu jak ja

16. Co z Pana/Pani punktu widzenia powinno być zmienione w organizacji i zarządzaniu projektem z punktu widzenia jego uczestnika?

.....

.....

METRYCZKA

Status : przedstawiciel handlowy, specjalista, menedżer      Płeć:    K      M      Wiek.....    Wielkość  
firmy: Mikro, Mała, Średnia,      Profil działalności firmy.....