

*Raport ewaluacji zewnętrznej
wstępnej wersji Produktu Finalnego
pn. „Model walidacji i uzupełniania
kompetencji zawodowych osób 50+”*



Niniejszy Raport Ewaluacyjny przedstawia wyniki badania z ewaluacji końcowej wstępnej wersji produktu finalnego opracowanego w ramach projektu innowacyjnego testującego pt. „Akademia Handlowa 50+ - innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”. Projekt jest realizowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, Poddziałanie 9.2. Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego.

TEMAT INNOWACYJNY: „Nowe modele kształcenia przez całe życie, w tym integrowanie funkcjonujących modeli kształcenia ustawicznego”

TYTUŁ PROJEKTU: „Akademia Handlowa 50+ - innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”

NUMER UMOWY: WND-POKL.09.02.00-22-012/11

- 2 -

REALIZATORZY PROJEKTU:

Projektodawca: Fundacja Gospodarcza

Partnerzy projektu: COMBIDATA Poland Spółka z o.o.
Region Gdański NSZZ „Solidarność”

OKRES REALIZACJI PROJEKTU: 01.05.2012r. – 30.09.2014 r.

OKRES REALIZACJI BADANIA EWALUACYJNEGO: od 15 października 2012 do 30 września 2014

w trzech okresach: od 15.10.2012 r. do 30.11.2012 r.
od 01.02.2013 r. do 31.01.2014 r.
od 01.05.2014 r. do 30.09.2014 r.

OKRES SPRAWOZDAWCZY RAPORTU KOŃCOWEGO: od 01.02.2013 r. do 31.01.2014 r.

OKRES OPRACOWANIA RAPORTU KOŃCOWEGO: 14 lutego 2014 r.

WYKONAWCA EWALUACJI: PrePost Consulting Alicja Zajązkowska
alicja@prepost.pl, monika@prepost.pl
tel. 608 383 780, tel. 693 696 904
www.prepost.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1	Wnioski i rekomendacje	- 5 -
2	Kontekst badania.....	- 12 -
2.1	O projekcie „Akademia Handlowa 50+ - innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”	- 12 -
2.2	O ewaluacji projektów innowacyjnych.....	- 14 -
3	Metodologia badania.....	- 16 -
3.1	Zapewnienie jakości badania	- 16 -
3.2	Zakres przedmiotowy badania	- 18 -
3.3	Cele i kryteria ewaluacyjne	- 18 -
3.4	Pytania badawcze	- 20 -
3.5	Metody i techniki pozyskania danych, próby badawcze	- 21 -
4	Wyniki badania.....	- 23 -
4.1	Proces testowania	- 23 -
4.2	Profil uczestników testowania.....	- 25 -
4.2.1	Profil odbiorców	- 25 -
4.2.2	Profil użytkowników	- 26 -
4.3	Ocena rzeczywistych efektów testowania	- 28 -
4.3.1	Badanie kompetencji miękkich.....	- 28 -
4.3.2	Badanie kompetencji twardych.....	- 32 -
4.3.3	Działania rozwojowe – kompetencje miękkie	- 37 -
4.3.4	Działania rozwojowe – kompetencje twarde	- 42 -
4.3.5	Certyfikacja kompetencji zawodowych	- 51 -
4.3.6	Narzędzie do samooceny kompetencji.....	- 54 -
4.3.7	Korzyści z udziału w Projekcie	- 57 -
4.3.8	Adekwatność Modelu w ocenie odbiorców	- 59 -
4.4	Potencjał wdrożeniowy wstępnej wersji produktu finalnego	- 60 -
	Spis rysunków, tabel i wykresów	- 62 -

Słowem wstępu

Niniejszy Raport Ewaluacyjny przedstawia wyniki ewaluacji końcowej wstępnej wersji produktu finalnego wypracowanego w projekcie pt. „Akademia Handlowa 50+ - innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”.

Pierwsza część Raportu dotyczy metodologii zastosowanej w badaniu ewaluacyjnym – prezentuje zakres ewaluacji oraz przyjęte kryteria i metody badawcze. W drugiej części Raportu przedstawione zostały wyniki badania przeprowadzonego wśród osób zaangażowanych w etap testowania Produktu, czyli odbiorców – osób w wieku 50+ wykonujących zawody handlowe, oraz użytkowników Modelu – przedstawicieli instytucji rynku pracy. Badaniem ewaluacyjnym objęto proces testowania wstępnej wersji produktu finalnego, na który składały się następujące działania:

- Ocena kompetencji w zawodzie Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego: sesje Development Centre dot. kompetencji miękkich i twardych, indywidualny raport z badania, sesja informacji zwrotnych;
- Zindywidualizowany proces rozwojowy dla kompetencji miękkich i twardych: kursy e-learningowe, treningi praktyczne, indywidualne sesje coachingowe;
- Ponowna ocena kompetencji w zawodzie Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego: sesje Development Centre dot. kompetencji miękkich i twardych, indywidualny raport z badania, sesja informacji zwrotnych;
- Certyfikacja kompetencji w zawodach handlowych.

Ponadto do badania ewaluacyjnego włączono ocenę dodatkowego produktu wypracowanego w Projekcie – Narzędzia do samooceny kompetencji on-line.

Wnioski i rekomendacje opracowane na podstawie badania – jako jego najbardziej istotny element – znajdują się na wstępie raportu.

1 Wnioski i rekomendacje

1. Badania przeprowadzone w ramach ewaluacji końcowej pozwalają stwierdzić, iż realizacja zadań merytorycznych Projektu związanych z etapem testowania przebiegła prawidłowo i bez zastrzeżeń. Wszystkie zaplanowane zadania i kluczowe działania dotyczące tego etapu wdrażania Projektu zostały przeprowadzone zgodnie z aktualnym wnioskiem projektowym.
2. Zaplanowany zakres zadań pozwolił na realizację projektu zgodnie ze zaktualizowanym harmonogramem. Z uwagi na przedłużający się proces rekrutacji i spowodowane tym przesunięcie pozostałych działań, podjęto decyzję o przedłużeniu etapu testowania, a tym samym całego projektu o 2 miesiące. Nie stwierdzono jednak żadnych nieprawidłowości i uchybień, które mogłyby mieć wpływ na osiągnięcie zakładanych działań i celów Projektu.

- 5 -

PRZYGOTOWANIE DO TESTOWANIA

3. Rekrutacja uczestników do udziału w Projekcie w początkowej fazie spotkała się z ryzykiem niewystarczającej liczby chętnych. Po podjęciu przez Realizatorów działań zapobiegawczych zagwarantowano zakładaną liczbę 60 odbiorców. Zgodnie z założeniami Strategii wdrażania, połowę odbiorców stanowili Sprzedawcy (30 osób), a połowę Przedstawiciele handlowi (30 osób).
4. W skład zespołu testującego weszli pracownicy partnerów projektu oraz przedstawiciele instytucji rynku pracy, posiadający odpowiednie kompetencje do stosowania Modelu. Zgodnie z założeniami Modelu użytkownicy pełnili role: asesorów ds. kompetencji miękkich/twardych, trenerów ds. kompetencji miękkich/twardych, coachów ds. kompetencji miękkich/twardych oraz opiekunów indywidualnych.
 - 4.1. Ze względu na wszechstronne przygotowanie merytoryczne użytkowników i możliwość zminimalizowania niezbędnych zasobów kadrowych zdecydowano, by użytkownicy łączyli kilka funkcji – asesorów i opiekunów indywidualnych, a także asesorów, trenerów i coachów. Takie rozwiązanie okazało się korzystne także w wymiarze osobowym – umożliwiło stworzenie relacji zaufania pomiędzy użytkownikami a odbiorcami.
5. W ramach przygotowania użytkowników do testowania odbyło się szkolenie dla asesorów służące zapoznaniu ich z założeniami Modelu. W szkoleniu brali udział także przedstawiciele potencjalnych użytkowników, którzy pełnili w projekcie asesorów-obszerników, wspierających pracę głównych asesorów.
6. Szkolenie było wystarczające dla doświadczonych asesorów, natomiast zdaniem „początkujących” asesorów-obszerników przygotowało ich do roli jedynie na podstawowym poziomie. Podczas realizacji sesji DC asesorzy-obszernicy odczuwali pewne braki w przygotowaniu, które utrudniały im ocenę zachowań uczestników.
 - Rekomendacja: Warto wydłużyć czas trwania szkolenia do 3-5 dni, z czego 1 dzień przeznaczyć na część teoretyczną, a pozostały czas na ćwiczenia praktyczne. Podczas szkolenia rekomenduje się stosowanie ćwiczeń praktycznych w formie odgrywania scenek, a następnie analizę nagrań (case study).
 - Rekomendacja: Należy poszerzyć program szkolenia o zagadnienia związane z oceną kompetencji twardych, które w tej chwili nie są poruszane na szkoleniu.



PROCES TESTOWANIA

7. Testowanie właściwe rozpoczęło się w kwietniu i trwało do grudnia 2013 roku. W ramach testowania przeprowadzono wszystkie zakładane działania.
8. Zgodnie z zaleceniem IP, przeprowadzono dodatkowe zewnętrzne testowanie Modelu przez potencjalnego użytkownika – Stowarzyszenie Projekt Pomarańcza. Testowanie zewnętrzne trwało od listopada 2013r. do stycznia 2014r. Wzięło w nim udział 6 odbiorców, którzy przeszli pełną ścieżkę założoną w Modelu.

BADANIE KOMPETENCJI

9. W ramach etapu badania kompetencji równolegle odbywało się badanie kompetencji miękkich i twardych. Odbiorcy brali udział w sesjach Development Centre, a następnie otrzymywali indywidualne raporty o poziomie kompetencji i uczestniczyli w sesjach informacji zwrotnych z asesorem (feedback).
10. Zdecydowana większość odbiorców uznała, że udział w badaniu kompetencji pozwolił im poznać swoje mocne strony w zawodzie handlowca/sprzedawcy. Podobnie większość odbiorców zadeklarowała, że badanie kompetencji uświadomiło im, w jakich obszarach powinni się dokształcić.
11. Zadania diagnozujące kompetencje miękkie umożliwiały uczestnikom wykazanie się kompetencjami na wszystkich poziomach zaawansowania. Niektórzy asesory mieli jednak wątpliwości dotyczące interpretacji zachowań uczestników spowodowanych sytuacjami stresowymi wywołanymi trudnością zadań. Tego typu nieścisłości wynikały z nieprecyzyjnych wskázówek dotyczących sposobu oceny zachowań.

- **Rekomendacja:** W Opisie produktu finalnego, a w szczególności w materiałach asesorskich warto wytłumaczyć sposób oceniania zachowań uczestników w odniesieniu do skal obserwacyjnych. Należy wyraźnie zaznaczyć, że zaistnienie sytuacji trudnej (stresu, niezrozumienia lub braku informacji) jest warunkiem do wystąpienia najwyższych poziomów kompetencji. Ponadto warto poinstruować potencjalnych użytkowników, by oceniali umiejętność korzystania z informacji trudnych (np. wiedzy technicznej), a nie poprawność ich wykorzystania.

- 11.1. Asesory przyznali, że zadania diagnozujące kompetencje miękkie wymagały modyfikacji podczas lub po sesjach DC, by zapewnić wystąpienie zachowań świadczących o danej kompetencji. W takich wypadkach prowadzący sesję, po konsultacji z asesorami, decydował o wprowadzeniu dodatkowych warunków w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia oczekiwanych zachowań (np. skrócenie czasu zadania, zmiana polecenia).

- **Rekomendacja:** W Opisie produktu finalnego warto zawrzeć informację o możliwości modyfikowania zadań podczas sesji DC w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia oczekiwanych zachowań.

- 11.2. Zdaniem asesorów, aby zadania diagnostyczne umożliwiały rzetelną ocenę kompetencji, powinny jak najwierniej odzwierciedlać aktualne warunki pracy w zawodach handlowych. W tym celu powinny być aktualizowane pod kątem merytorycznym zgodnie z postępem w danej branży.

12. Zadania diagnozujące kompetencje twarde wymagały modyfikacji, ponieważ cechował je zbyt wysoki poziom trudności. Początkowo były one zbyt złożone oraz zawierały instrukcje niezrozumiałe dla uczestników. Autorzy zadań uprościli je zarówno w warstwie merytorycznej, jak i językowej, bez straty w zakresie ich przydatności do obserwacji zachowań pożądaných.

- 12.1. Profil zawodowy różnicował uczestników w ocenie trudności zadań twardych. Przedstawiciele handlowi uznali zadania za łatwiejsze niż sprzedawcy, co może się wiązać z większą intensywnością



- wykorzystywania przez przedstawicieli handlowych pakietu Office w celach zawodowych. Sprzedawcy często posługują się innego rodzaju oprogramowaniem, służącym obsłudze fiskalnej sprzedaży, którego nie obejmowały zadania wykonywane podczas sesji DC.
13. Sprzęt komputerowy wykorzystywany podczas sesji DC badającej kompetencje twarde różnił się posiadanym oprogramowaniem oraz konfiguracją, co wymagało od asesorów dodatkowej pracy przed sesją, służącej maksymalnemu ujednoliceniu warunków badania dla wszystkich uczestników.
- **Rekomendacja:** Warto zadbać o zapewnienie jednakowego osprzętowania dla wszystkich uczestników sesji DC, aby wystandaryzować warunki badania.
14. Skale obserwacyjne stosowane zarówno do oceny kompetencji miękkich, jak i twardych wymagały modyfikacji z uwagi na zbyt małą precyzyjność, która utrudniała dokonywanie jednoznacznej oceny zachowań uczestników.
- **Rekomendacja:** Przydatne będzie uzupełnienie skal obserwacyjnych o przykłady konkretnych zachowań, które mogą świadczyć o posiadaniu przez uczestnika sesji danego poziomu kompetencji. Ułatwi to posługiwanie się skalami w ocenie kompetencji.
15. Korzystanie z kamer video do nagrywania sesji DC pozwala zwiększyć rzetelność oceny kompetencji w przypadku, gdy 1 uczestnik jest obserwowany jest tylko przez 1 asesora (nie ma oceny krzyżowej 2 asesorów). Nagrywanie jest szczególnie przydatne przy indywidualnych zadaniach-scenkach, w których asesor występuje także w roli aktora i trudno mu jednocześnie grać i obserwować uczestnika. Nagrania video można odtworzyć podczas dyskusji asesorskiej i przeanalizować swoje obserwacje z innymi asesorami.
16. Ponowne sesje DC powinny odbywać się co najmniej 2-3 miesiące po pierwszym badaniu kompetencji, co umożliwi uczestnikom utrwalenie zdobytej wiedzy i umiejętności, a w konsekwencji pozwoli na zaobserwowanie przyrostu kompetencji.

UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

17. Uczestnicy docenili możliwość uzyskania informacji zwrotnych o poziomie swoich kompetencji zarówno w postaci raportu, jak i rozmowy z asesorem.
- 17.1. Zdaniem odbiorców, raporty indywidualne zarówno dotyczące kompetencji miękkich, jak i twardych były napisane w sposób przystępny i zrozumiały, a ich samodzielne przeczytanie pozwoliło odbiorcom na poznanie swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju. Wzory raportów zostały zmodyfikowane w taki sposób, by zawierały także obserwacje wykraczające poza kompetencje oceniane w Modelu, ale cenne dla odbiorcy.
- 17.2. Założony w Modelu czas trwania sesji feedbackowej (1 godzina) w niektórych przypadkach był niewystarczający do pełnego omówienia raportu oraz wypracowania celów rozwojowych i omówienia ich w kontekście celów życiowych odbiorcy.
- **Rekomendacja:** Należy przyjąć elastyczny czas trwania sesji feedbackowej (1-1,5h), aby asesorzy mogli dopasowywać go do potrzeb danego uczestnika.

DZIAŁANIA ROZWOJOWE

18. Odbiorcy brali udział w działaniach rozwojowych indywidualnie dobranych do posiadanych poziomów kompetencji (na podstawie wyników sesji DC).
19. Zdecydowana większość odbiorców uznała działania rozwojowe za skuteczne, deklarując, że pozwoliły im one rozwinąć swoje kompetencje w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego. Potwierdziły to również powtórne sesje DC, podczas których zaobserwowano przyrost kompetencji u odbiorców.
20. Kursy e-learningowe miały na celu uzupełnienie wiedzy uczestników, dlatego podjęto decyzję o umożliwieniu dostępu do kursów z zakresu kompetencji miękkich i twardych wszystkim odbiorcom bez względu na poziom kompetencji (zmiana w stosunku do początkowych założeń).
- 20.1. Kursy e-learningowe były dostępne dla uczestników przez platformę internetową. Posługiwanie się kursami e-learningowymi sprawiało trudność uczestnikom o niższych kompetencjach komputerowych, mimo wcześniejszego przeszkolenia z obsługi platformy. Potrzebowali w tym zakresie wsparcia bardziej zaawansowanych użytkowników lub opiekunów indywidualnych.
- **Rekomendacja:** Użytkownikom o niskich kompetencjach komputerowych należy zapewnić odpowiednie przeszkolenie oraz doraźne wsparcie techniczne przy realizacji kursów e-learningowych
- 20.2. Kursy e-learningowe sprawdziły się jako uzupełnienie metod praktycznych (treningów i coachingu), pozwalające na ugruntowanie wiedzy i przećwiczenie umiejętności przed powtórą sesją DC. Jednak jako samodzielna forma rozwoju kompetencji mogłyby się okazać niewystarczające.
21. Treningi praktyczne z zakresu kompetencji miękkich obejmowały dwa, a z zakresu kompetencji twardych 3 dni po 8 godzin szkoleniowych, co okazało się niewystarczającym czasem, zwłaszcza w wypadku kompetencji twardych. Zorganizowanie treningów twardych dzień po dniu (łącznie 3 dni pod rząd) nie pozwoliło uczestnikom w pełni przetworzyć zdobytej wiedzy ani przećwiczyć nabytych umiejętności.
- **Rekomendacja:** Biorąc pod uwagę specjalne potrzeby edukacyjne osób w wieku 50+ warto zapewnić jak najdłuższy czas trwania treningu praktycznego, z uwzględnieniem przerw, aby umożliwić wielokrotne przećwiczenie i utrwalenie nabywanych umiejętności. Należy również ograniczyć liczbę osób w grupie do 3-4, co pozwoli trenerom poświęcić odpowiednią ilość uwagi każdemu uczestnikowi.
- 21.1. Przyjęcie jedynie dwóch poziomów zaawansowania treningów praktycznych z zakresu kompetencji twardych okazało się niekorzystne. Grupy były zbyt liczne (10-12 osób), a uczestnicy prezentowali zbyt zróżnicowany poziom kompetencji, by zapewnić efektywną pracę.
- **Rekomendacja:** Warto zorganizować większą liczbę grup treningowych i dobierać do nich uczestników o jak najbardziej zbliżonym poziomie kompetencji. Pozwoli to optymalnie dopasować poziom trudności zajęć oraz tempo pracy do potrzeb wszystkich uczestników. Jest to szczególnie ważne w przypadku uczestników o niskim poziomie kompetencji.
- 21.2. Udział w treningach praktycznych w umiarkowanym stopniu podniósł poziom kompetencji twardych uczestników. Część treści poruszanych na treningach odbiorcy uzupełniali wykorzystując do tego kursy z e-learningowe.

22. Odbiorcy podkreślali wysoki poziom merytoryczny treningów z zakresu kompetencji miękkich, ale także indywidualne podejście trenerów do uczestników, które umożliwiło efektywną pracę nad rozwojem konkretnych umiejętności.
23. Coaching został uznany przez odbiorców za najbardziej przydatną formę działań rozwojowych. Bardzo odpowiadała im indywidualna formuła spotkań coachingowych, ponieważ umożliwiała skoncentrowanie się na konkretnych celach i maksymalne dopasowanie intensywności oraz metod pracy do potrzeb.
 - 23.1. Realizowane sesje nie były „czystym” coachingiem, ponieważ coachowie korzystali z różnych metod – opierali się także na mentoringu i pracy indywidualnej. Z tego powodu coachowie zastanawiają się, czy nie byłoby bardziej właściwe zastąpienie terminu „coaching” określeniem indywidualne sesje rozwojowe lub indywidualne konsultacje rozwojowe.
 - 23.2. Coaching jest odpowiednią metodą rozwoju kompetencji osób dojrzałych, ponieważ opiera się o pracę na własnym doświadczeniu i posiadanej wiedzy. Ten rodzaj pracy sprawia, że uczestnik uczy się rozpoznawać i doceniać swoje zasoby, a to z kolei bardzo intensywnie oddziałuje na jego motywację i poczucie własnej wartości.
 - 23.3. Od coachingu z zakresu kompetencji twardych odbiorcy o wysokim poziomie kompetencji mogą oczekiwać wsparcia w konkretnym obszarze związanym z IT, co może wymagać od coacha posiadania bardzo specjalistycznej wiedzy.
 - Rekomendacja: Przed rozpoczęciem coachingu warto zbadać potrzeby danego uczestnika i do roli coacha dobrać specjalistę w danym zakresie. Innym rozwiązaniem może być przekazanie uczestnikowi bonu szkoleniowego, który uprawniałby go do skorzystania z usług wybranych przez siebie specjalistów.

WSPARCIE INDYWIDUALNEGO OPIEKUNA

24. Podczas testowania rola opiekuna indywidualnego wyszła poza zakładane wsparcie informacyjne i motywacyjne w podejmowaniu kolejnych działań rozwojowych, a przyjęło bardziej charakter doradztwa, coachingu. Wynikało to z potrzeb uczestników związanych z indywidualną pracą nad rozwojem kompetencji.
 - 24.1. Odbiorcy samodzielnie decydowali o intensywności i sposobie wykorzystania spotkań z opiekunem. Wsparcie udzielane przez opiekunów miało bardzo szeroki zakres – od pomocy w korzystaniu z e-learningu, po doradztwo psychologiczne.
 - Rekomendacja: Warto uelastyczyć formułę wsparcia opiekunów indywidualnych – zapewnić wybór czasu trwania, formy kontaktu i zakresu udzielanego wsparcia.
 - Rekomendacja: Z uwagi na wyraźne zapotrzebowanie odbiorców na wsparcie dotyczące także sfery osobistej, warto uwzględnić taki rodzaj wsparcia lub zapewnić opiekunów indywidualnych o przygotowaniu psychologicznym.

CERTYFIKACJA KOMPETENCJI

25. Testowanie Modelu zakładało dwukrotną realizację sesji DC i wystawienie certyfikatu potwierdzającego kompetencje po przeprowadzeniu drugiej sesji DC. W realnych warunkach możliwe będzie dokonanie certyfikacji już po jednokrotnej ocenie kompetencji, bez realizacji działań rozwojowych.
26. Umożliwienie walidacji kompetencji jest szczególnie istotne dla osób w wieku 50+, które w dużej mierze nabyły posiadane kompetencje zawodowe na drodze nieformalnej, w toku wieloletniej pracy zawodowej.

27. Posiadanie certyfikatu potwierdzającego kompetencje w zawodach handlowych może zwiększyć atrakcyjność zawodową odbiorców pod warunkiem upowszechniania informacji o wartości certyfikatu wśród pracodawców, instytucji rynku pracy oraz instytucji związanych z branżą handlową.

KORZYŚCI Z UDZIAŁU W PROJEKCIE

28. Odbiorcy identyfikowali korzyści z udziału w Projekcie zarówno w obszarze zawodowym, jak i osobistym. Głównymi korzyściami były:

- Nabycie/rozwińnięcie wiedzy i umiejętności w zawodach handlowych,
- Poznanie swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju,
- Wzmocnienie poczucia własnej wartości,
- Ukierunkowanie kariery zawodowej,
- Zachowanie aktywności w sytuacji bezrobocia,
- Otrzymanie wsparcia od innych uczestników,
- Zaangażowanie i wsparcie ze strony Realizatorów,
- Poznanie nowej metody oceny kompetencji,
- Spojrzenie na siebie z perspektywy innej osoby.

- 10 -

29. W trakcie udziału w Projekcie 10 uczestników zmieniło swój status na rynku pracy. Aż 7 osób podjęło zatrudnienie, co przy wyjściowej liczbie 24 uczestników nieaktywnych zawodowo jest wynikiem zadowalającym. Ponadto 3 uczestników w trakcie Projektu zmieniło pracę, a sytuacja zawodowa 44 osób pozostała bez zmian.

NARZĘDZIE DO SAMOOCENY KOMPETENCJI

30. Narzędzie do samooceny kompetencji on-line opiera się na profesjonalnie skonstruowanych testach badających kompetencje składające się na profile zawodowe Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego i jest skuteczną metodą oceny kompetencji zawodowych.
31. Narzędzie do samooceny kompetencji może być przydatnym instrumentem upowszechniania Modelu wśród potencjalnych odbiorców i użytkowników. Odbiorcom umożliwi w podstawowym zakresie określić poziom kompetencji zawodowych przyjętych w Modelu, natomiast wśród użytkowników może posłużyć upowszechnianiu wiedzy na temat posiadanych i pożądanых przez rynek pracy kompetencji handlowych oraz zwróceniu uwagi pracodawców i instytucji rynku pracy na potrzebę potwierdzania i rozwijania kompetencji pracowników.

POTENCJAŁ WDROŻENIOWY WSTĘPNEJ WERSJI PRODUKTU FINALNEGO

32. Model wypracowany w ramach projektu jest innowacyjnym rozwiązaniem umożliwiającym walidację i uzupełnianie kompetencji zawodowych nabytych poza kształceniem formalnym, co stanowi nową usługę w zakresie LifeLong Learning (LLL).
33. Model odpowiada na zapotrzebowanie osób w wieku 50+ w zakresie potwierdzenia swoich kompetencji zawodowych, co jest to istotne dla ich pozycji zawodowej i utrzymania się na obecnym, trudnym rynku pracy – także w kontekście wydłużenia wieku emerytalnego.



34. Większość odbiorców oceniło, że testowany Model pozwala na skuteczne badanie, rozwój i potwierdzanie kompetencji w zawodach handlowych. Uznali także Model za odpowiednią metodę badania i rozwoju kompetencji zawodowych osób w wieku 50+.
35. Model cechuje się niskim stopniem skomplikowania i łatwością zastosowania w praktyce wypracowanych produktów przez docelowych użytkowników i odbiorców. Przyjęta budowa Modelu jest przejrzysta i czytelna dla użytkowników. Konstrukcja Modelu pozwala na jego zastosowanie przez potencjalnych użytkowników w całości lub w części – samego modułu walidacji kompetencji lub samego modułu uzupełniania kompetencji.
36. Wdrożenie produktu finalnego przez potencjalnych użytkowników nie będzie wymagało większych zmian organizacyjnych czy prawnych, ponieważ wiele instytucji docelowych świadczy usługi z zakresu rozwoju i badania kompetencji zawodowych (ale bez elementu ich certyfikacji). Ponadto większość wymienionych instytucji dysponuje zasobami kadrowymi, lokalowymi i sprzętowymi, którą można wykorzystać przy stosowaniu Modelu.
37. Koszty wdrożenia Modelu nie powinny być wysokie dla instytucji, która dysponuje własnymi zasobami kadrowymi, lokalowymi i sprzętowymi. Jednak nawet uwzględniając koszty zatrudnienia dodatkowej kadry, wynajmu sal czy zakupu sprzętu, z uwagi na wysoką skuteczność zarówno metodologii DC, jak i przyjętych form działań rozwojowych, otrzymujemy korzystny stosunek nakładów do rezultatów.
38. Wdrożenie modułu walidacji kompetencji nie wymaga dużej ilości czasu, natomiast perspektywa czasowa w przypadku realizacji działań rozwojowych jest trudniejsza do określenia, ponieważ zależy od realizowanych form działań.

2 Kontekst badania

2.1 O projekcie „Akademia Handlowa 50+ - innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”

Przedmiotem projektu jest wdrożenie innowacyjnego **Modelu walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+**, w wyniku którego osoby z tej grupy wiekowej będą mogły potwierdzić posiadane kompetencje w zawodach handlowych nabyte poza formalnym systemem kształcenia.

- 12 -

Model zakłada walidację kompetencji oddzielnie w dwóch zawodach: sprzedawcy i przedstawiciela handlowego. Walidacja oparta jest na metodologii Development Centre (DC) i dotyczy zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych. Wyniki uzyskane w trakcie sesji DC stanowią podstawę certyfikacji kompetencji zawodowych. Model zakłada również różne formy działań rozwojowych służących uzupełnianiu kompetencji, takich jak szkolenia e-learningowe, treningi praktyczne oraz indywidualne sesje coachingowe.

Na Produkt finalny składają się następujące produkty pośrednie:

- Model walidacji i kształcenia kompetencji w zawodzie Sprzedawcy
- Model walidacji i kształcenia kompetencji w zawodzie Przedstawiciela handlowego
- Profile kompetencyjne dla zawodu sprzedawcy i przedstawiciela handlowego
- Procedura certyfikacji w zawodach handlowych
- Podręcznik opisujący model wraz z instrukcją stosowania
- Broszura informacyjna dla uczestników procesu
- Narzędzie do samooceny kompetencji

Celem głównym projektu jest „Opracowanie i przetestowanie w Gdyni do VII 2014 r. innowacyjnego modelu walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+ z województwa pomorskiego w zawodach: sprzedawca i przedstawiciel handlowy w celu podniesienia ich adaptacyjności i mobilności zawodowej”.

Cele szczegółowe projektu to:

1. Integracja i upowszechnienie wiedzy na temat posiadanych i pożądanых przez rynek pracy kompetencji oraz istniejących systemów kształcenia w zawodach handlowych.
2. Rozszerzenie oferty kształcenia ustawicznego o innowacyjne metody dostosowane do potrzeb osób 50+.
3. Wzrost adaptacyjności i mobilności zawodowej 60 osób 50+ z województwa pomorskiego w Akademii Handlowej 50+.

Grupy docelowe Projektu zostały zdefiniowane jako:

W wymiarze testowania, **użytkownikami** są pracownicy partnerów projektu oraz instytucji rynku pracy w liczbie 12 osób. W wymiarze docelowym użytkownikami są pracownicy instytucji rynku pracy w województwie pomorskim (publicznych służb zatrudnienia, agencji zatrudnienia, instytucji szkoleniowych, instytucji dialogu społecznego firmy i instytucje związane z branżą handlową).

W wymiarze testowania, **odbiorcami** jest grupa 60 osób w wieku 50+ zainteresowanych potwierdzeniem i uzupełnieniem kompetencji w zawodach: sprzedawca (30 osób) i przedstawiciel handlowy (30 osób), mieszkające i pracujące w województwie pomorskim. W wymiarze docelowym, odbiorcami są osoby 50+



zamieszkujące w województwie pomorskim, które są zainteresowane potwierdzeniem i uzupełnieniem kompetencji w zawodach: sprzedawca i przedstawiciel handlowy.

Innowacyjność realizowanego przedsięwzięcia dotyczy trzech wymiarów:

- **formy wsparcia** – *„Podejście różni się od obecnych na rynku tym, że kładzie główny nacisk na weryfikację posiadanych umiejętności i na jej podstawie uzupełnianie luk kompetencyjnych.”*
- **problemu** – *„Proponowany proces walidacji daje szansę wszystkim osobom (w tym przypadku przedstawicielom zawodów handlowych) zaprezentować to, czego nauczyli się poza szkołą, i wykorzystać to w dalszej karierze lub nauce, co do tej pory nie jest powszechnie realizowane.”*
- **grupy docelowej** – *„Grupa docelową produktu są osoby 50+ posiadające wiedzę i umiejętności w zawodzie sprzedawcy bądź przedstawiciela handlowego nabyte poza kształceniem formalnym. Osoby te nie były dotychczas wspierane w tym zakresie.”¹*

- 13 -

¹ Strategia wdrażania projektu „Akademia Handlowa 50+”



2.2 O ewaluacji projektów innowacyjnych

Projekty innowacyjne poszukują **nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego**. Odwołują się one do pojęcia „**Innowacja społeczna**”, które oznacza zmiany w zachowaniu poprzez wprowadzanie nowych wartości, pomysłów, projektów działania, które umożliwiają odmienne rozwiązywanie problemów społecznych oraz przynoszą pozytywne rezultaty w funkcjonowaniu jednostek i grup społecznych.

Produktem projektu innowacyjnego jest **model, narzędzie lub instrument**, umożliwiające nowe rozwiązanie problemów, nowe podejście do rozwiązania problemów, nowe metody postępowania, nowe formy i treści działania oraz nauczania. Wypracowany produkt projektu może być innowacyjny w skali europejskiej, krajowej, regionalnej lub lokalnej. W trakcie realizacji projektu innowacyjnego mamy do czynienia zarówno ze standardowymi produktami, które są efektem podejmowanych działań projektowych, ale także z wstępną wersją produktu/ów finalnych wraz z produktami pośrednimi oraz ostateczną wersją produktu/ów finalnych.

W projektach testujących innowacyjnych zalecane jest przeprowadzenie **ewaluacji projektu, jak i ewaluacji produktu**². Jak możemy przeczytać w zaleceniach Krajowej Instytucji Wspomagającej: „Z punktu widzenia specyfiki projektów innowacyjnych testujących szczególne znaczenie ma ewaluacja produktu finalnego, prowadzona bezpośrednio po zakończeniu jego testowania.”³ Ewaluacja zewnętrzna produktu innowacyjnego „stanowi dla beneficjenta dodatkowe źródło wiedzy na temat produktu oraz oceny jego przydatności. Ewentualne uwagi, wnioski i rekomendacje mogą mu pomóc w dokonaniu ostatecznych poprawek przed walidacją”.⁴ Ewaluacji zewnętrznej poddawana jest wstępna wersja produktu finalnego.



Zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską, **ewaluacja** to: „Osąd (ocena) wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz osiągniętych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach za pomocą odpowiedniej metodologii”⁴

Szczegółowe wytyczne dotyczące prowadzenia procesu ewaluacji, z których korzystał ewaluator projektu, zostały zawarte m.in. w:

- w wytycznych Komisji Europejskiej, zawartych w dokumencie „New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Evaluation During the Programming Period [Working Paper No. 5];
- w Rozporządzeniu Rady Unii Europejskiej nr 1083 z dnia 11 lipca 2006r.;
- w wytycznych zawartych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007-2013;
- w wytycznych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego nr 6, w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, Warszawa 2007.

² Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych PO KL, Zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej, Warszawa 2012.

³ Tamże, s. 5.

⁴ Tamże, s. 9.

⁵ Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007-2013, Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, s. 4.



W trakcie opracowywania założeń przedmiotowej ewaluacji wykorzystano także instrukcje, zalecenia zawarte w niniejszych publikacjach:

- „Ewaluacja krok po kroku” – czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
- „Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych PO KL” Zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej, Warszawa 2012.
- „Jak skutecznie wdrażać projekty innowacyjne i ponadnarodowe”, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, Gdańsk 2011.
- „Przewodnik do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL”, Warszawa 2005.



3 Metodologia badania

3.1 Zapewnienie jakości badania

Podczas ewaluacji zespół badawczy przestrzegał standardów ewaluacji opracowanych przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne⁶. Szczególna uwaga została zwrócona na zapewnienie:

- wysokiej jakości ewaluacji, m.in. poprzez zachowanie należytej staranności w prowadzeniu badań, w zbieraniu i analizowaniu danych oraz wnioskowaniu;
- trafności i rzetelności badania, m.in. poprzez rzetelne i skrupulatne przedstawienie wyników badań bez względu na stopień ich skomplikowania oraz skonstruowanie narzędzi badawczych adekwatnie do celów badania i przyjętej metodologii;
- partycypacyjności i jakości współpracy w procesie ewaluacji, m.in. przez ścisłą współpracę z Zamawiającym, informowaniu go o przebiegu ewaluacji oraz bieżącą konsultację kwestii, które nie zostały uregulowane w ofercie lub umowie;
- odpowiedniej relacji Ewaluator – Badani, m.in. poprzez zastosowanie zasady poufności i anonimowości, zachowanie neutralności i obiektywizm wobec badanych, zapewnienie wszystkim badanym odpowiednio do potrzeb, możliwości wypowiedzenia się.

- 16 -

Rysunek 1. Standardy ewaluacji



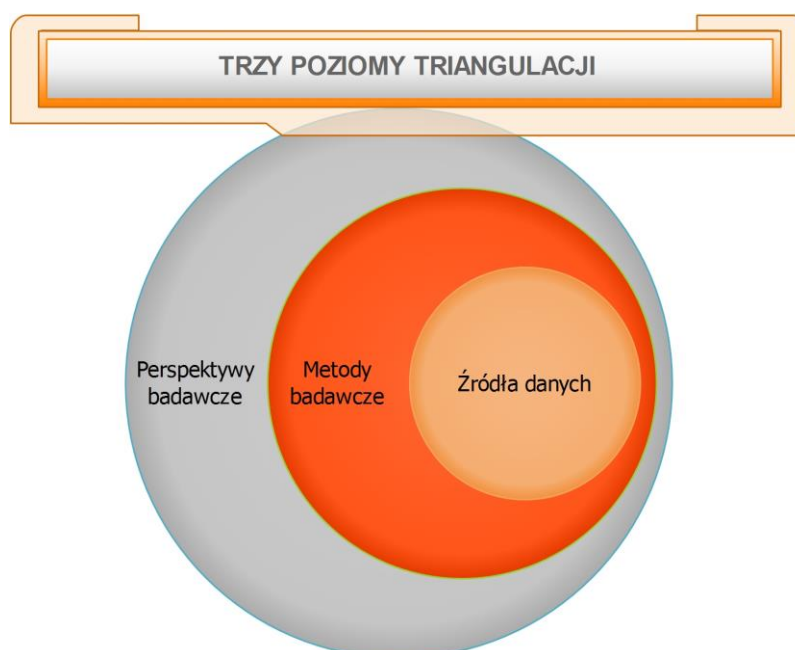
Źródło: Opracowanie własne

⁶ Standardy ewaluacji, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008.

Rzetelność i wiarygodność uzyskanych wyników badań zapewniła triangulacja, zakładająca weryfikowanie zbieranych informacji na kilku poziomach. W niniejszej ewaluacji można wyróżnić trzy poziomy triangulacji, związane z:

1. różnymi źródłami informacji,
2. różnymi metodami badawczymi,
3. różnymi perspektywami badawczymi.

Rysunek 2. Trzy poziomy triangulacji



- 17 -

Źródło: Opracowanie własne



Pierwszy typ triangulacji dotyczy pozyskiwania danych od różnych osób, generalnie – z różnych źródeł. Pozwala to na uzyskiwanie danych od różnych grup osób związanych z ewaluowanym przedsięwzięciem – tak, aby uchwycić odmienne perspektywy patrzenia na badane kwestie. Inaczej realizacja projektu może być postrzegana przez beneficjentów ostatecznych, inaczej przez osoby zarządzające projektem, a jeszcze inaczej przez ekspertów/teki.

Drugi rodzaj triangulacji dotyczy stosowania różnych metod zbierania danych, ponieważ sama metoda często wpływa na dane. Dlatego w ramach badania planuje się połączenie jakościowych i ilościowych technik badawczych. Badanie będzie prowadzone w oparciu o podejście mix-mode, zakładające wykorzystanie zarówno ilościowych, jak i jakościowych metod badawczych.

Triangulacja perspektyw badawczych oznacza, iż badanie zostanie przeprowadzone przez zespół badaczy, który łączy doświadczenia każdego z nich. Pozwoli to na uzyskanie bogatszego i bardziej wiarygodnego obrazu badanego przedmiotu.

3.2 Zakres przedmiotowy badania

Przedmiotem ewaluacji był produkt finalny projektu innowacyjnego, czyli Model validacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+. Badaniem ewaluacyjnym objęto proces testowania wstępnej wersji produktu finalnego, na który składały się następujące działania:

- Ocena kompetencji w zawodzie Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego: sesje Development Centre dot. kompetencji miękkich i twardych, indywidualny raport z badania, sesja informacji zwrotnych;
- Zindywidualizowany proces rozwojowy dla kompetencji miękkich i twardych: kursy e-learningowe, treningi praktyczne, indywidualne sesje coachingowe;
- Ponowna ocena kompetencji w zawodzie Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego: sesje Development Centre dot. kompetencji miękkich i twardych, indywidualny raport z badania, sesja informacji zwrotnych;
- Certyfikacja kompetencji w zawodach handlowych.

- 18 -

Ponadto do badania ewaluacyjnego włączono ocenę dodatkowego produktu wypracowanego w Projekcie – Narzędzia do samooceny kompetencji on-line.

3.3 Cele i kryteria ewaluacyjne

Zadaniem ewaluacji była analiza i ocena rzeczywistych efektów testowania Modelu w odniesieniu do grup docelowych, ocena potencjału wdrożeniowego Modelu oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących testowanej wstępnej wersji Produktu Finalnego.

Ewaluacja skupiła się na ocenie Modelu w kontekście:

- osiągnięcia zakładanych celów projektu na etapie testowania i wypracowanych rezultatów dla grup docelowych projektu. Oceniona została adekwatność Modelu do potrzeb użytkowników i odbiorców, skuteczność i użyteczność poszczególnych elementów Modelu.
- potencjału wdrożeniowego Modelu – ocena możliwości wdrożenia Modelu do głównego nurtu polityki, pod kątem takich kryteriów jak: jakość Modelu, stopień skomplikowania, możliwości zastosowania przez użytkowników, efektywność i unikatowość Modelu.

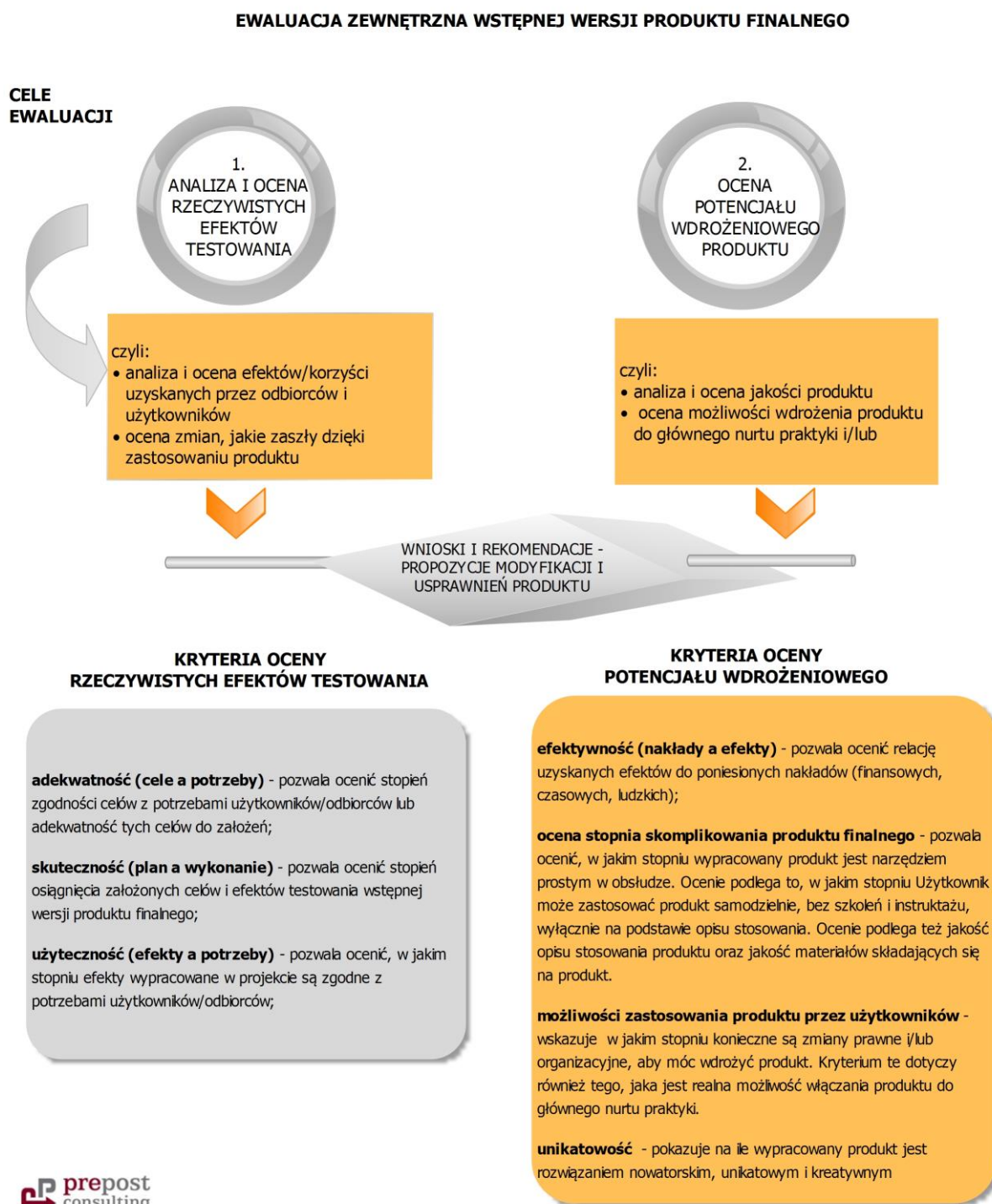
W badaniu ewaluacyjnym produktu uwzględnione zostały następujące kryteria ewaluacyjne:

- **Kryterium skuteczności i użyteczności** – rozumiane jako ocena rzeczywistych korzyści dla grup docelowych, weryfikacja, czy stosowanie produktu przynosi zakładane wyniki, jak dalece produkt ma szansę sprzyjać rozwiązywaniu problemów odbiorców i w jaki sposób będzie wywierał wpływ na sytuację grup docelowych, na ile odpowiada realnym potrzebom.
- **Kryterium stopnia skomplikowania produktu** – rozumiane jako łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi. Ocenie będzie podlegał, w jakim stopniu użytkownik może zastosować produkt samodzielnie, bez szkoleń i instruktażu, wyłącznie na podstawie opisu stosowania. Ocenie podlega też jakość opisu stosowania produktu oraz jakość materiałów składających się na produkt.
- **Kryterium możliwości zastosowania przez użytkowników** - ocenie podlegają skala zmian prawnych i/lub organizacyjnych niezbędnych do wdrożenia produktu oraz możliwości włączania do głównego nurtu polityki.
- **Kryterium efektywności** – rozumiane jako ocena kosztów wprowadzenia rozwiązania (stosunek nakładów do rezultatów). Kryterium dotyczy szacunkowych kosztów związanych z wprowadzeniem do praktyki proponowanych rozwiązań oraz z ich stosowaniem w stosunku do zakładanych efektów stosowania produktu. Im koszty są wyższe, tym niższa jest ocena.
- **Kryterium unikatowości** – ocena stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania.



Cele i kryteria ewaluacji wstępnej wersji produktu finalnego przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 3. Cele i kryteria ewaluacji zewnętrznej



Źródło: Opracowanie własne

3.4 Pytania badawcze

Pytania badawcze, na które odpowiadało badanie ewaluacyjne, koncentrują się wokół poniższych trzech kluczowych zagadnień:

1. Czy i w jakim zakresie przyjęty system wsparcia w ramach testowanego Modelu jest skuteczny i użyteczny dla odbiorców i użytkowników?

- a. W jakim stopniu realizatorom udało się skutecznie przeprowadzić zaplanowane działania w fazie testowania i osiągnąć zakładane cele i efekty testowania?
- b. Jakie rzeczywiste korzyści z udziału w testowaniu identyfikują odbiorcy i użytkownicy fazy testowania?
- c. Czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie, udział w usługach testowanego Modelu ma wpływ na zwiększenie atrakcyjności zawodowej pracowników 50+ na rynku pracy?
- d. W jakim zakresie testowany Model może mieć wpływ na rozwiązywanie problemów (społecznych, zawodowych) grup docelowych?
- e. W jakim stopniu oferta usług w ramach Modelu była adekwatna do potrzeb i oczekiwań użytkowników i odbiorców?
- f. Do których grup osób – odbiorców w wymiarze docelowym Model jest najlepiej dostosowany/skierowany? (np. ze względu na kryteria: płeć, wiek, wykształcenie, status na rynku pracy, branża zawodowa, staż pracy, długość pozostawania bez pracy, itp.).
- g. Jakie elementy wsparcia okazały się najbardziej przydatne/użyteczne, a które najmniej przydatne/użyteczne?

2. Jaki jest potencjał wdrożeniowy testowanego Modelu, czyli możliwości wdrożenia do głównego nurtu polityki (stopień skomplikowania, skala wymaganych zmian prawnych i organizacyjnych, efektywność)?

- a. Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej, czy jest bardziej skuteczne, tańsze, bardziej efektywne?
- b. Czy testowany Model jest podatny na powielanie i/lub adaptowanie przez inne podmioty, w innych warunkach?
- c. Czy wdrożenie produktu finalnego wymaga wiele czasu, pracy, nakładów finansowych, skomplikowanych procedur?
- d. Na ile jest to nowe, unikalne, kreatywne rozwiązanie, na które jest zapotrzebowanie wśród odbiorców i użytkowników?
- e. Czy jest realne zapotrzebowanie ze strony użytkowników i odbiorców na dany rodzaj produktu?
- f. Jakie są szanse na to, że użytkownicy zechcą i będą w stanie używać produkt finalny?
- g. Czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

3. Jakie doświadczenia z testowania wstępnej wersji produktu finalnego powinny być uwzględnione przy opracowaniu ostatecznej wersji produktu finalnego?

- a. Jakie elementy zrealizowanych usług w ramach dwóch produktów pośrednich miały wpływ na ocenę pozytywną/negatywną testowanego Modelu?
- b. Jakie czynniki utrudniały testowanie produktu Modelu? Czy czegoś zabrakło w założeniach testowanego Modelu np. odnośnie procedur, przebiegu procesu, nakładów, zasobów, narzędzi?
- c. Czy istnieje potrzeba wprowadzenia zmian w opisie Modelu? jakich? dlaczego?
- d. Co się sprawdziło w zaplanowanej metodologii testowania Modelu, a co należy zmodyfikować ze względu na specyficzną grupy uczestników lub inne czynniki? Czy coś należałoby zmienić, udoskonalić w założeniach do poszczególnych produktów pośrednich?

3.5 Metody i techniki pozyskania danych, próby badawcze

W badaniu ewaluacyjnym zastosowano następujące metody badawcze:

1. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)

Przeprowadzono wywiad grupowy z asesorami, opiekunami indywidualnymi, trenerami i coachami. Celem badania była ocena rzeczywistych efektów Modelu z perspektywy użytkowników. W trakcie rozmowy oceniano jakość i potencjał wdrożeniowy wstępnej wersji produktu finalnego (zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi).

2. Wywiad indywidualny (IDI)

Przeprowadzono 12 wywiadów indywidualnych z odbiorcami na zakończenie projektu. Celem badania była ocena rzeczywistych efektów Modelu oraz ocena zadowolenia z udziału w projekcie.

3. Ankiety papierowe (PAPI)

Przeprowadzono ankietę papierową (PAPI U1) wśród uczestników szkolenia wstępnego dla asesorów, której celem była ocena adekwatności i skuteczności szkolenia wstępnego oraz ocena jakości i potencjału wdrożeniowego Modelu. Ankietę wypełniło 8 respondentów.

Asesorzy, opiekunowie indywidualni, trenerzy i coachowie wypełniali Karty Rekomendacji (PAPI U5), których celem była ocena jakości Modelu, bieżąca ocena procesu testowania oraz zebranie rekomendacji do włączania produktu. Zebrano 13 Kart Rekomendacji.

Odbiorcy wypełniali ankietę papierową (PAPI O1) po przebyciu pierwszego badania kompetencji i sesji informacji zwrotnych. Celem badania była ocena adekwatności, użyteczności i skuteczności badania z perspektywy odbiorców. Kolejną ankietę (PAPI O2) odbiorcy wypełniali po odbyciu działań rozwojowych. Ankietę badała adekwatność, użyteczność i skuteczność działań rozwojowych z perspektywy odbiorców. Ostatnia ankietę (PAPI O4) była wypełniana przez odbiorców po powtórnym badaniu kompetencji i sesji informacji zwrotnych. Celem badania była ocena adekwatności, użyteczności i skuteczności Modelu z perspektywy odbiorców oraz ocena zadowolenia z udziału w projekcie. Każdą z ankiet wypełniało 60 uczestników testowania właściwego oraz 6 uczestników testowania zewnętrznego. PAPI O1 wypełniło 66 odbiorców, PAPI O2 - 60 odbiorców, a PAPI O4 - 57 odbiorców.

4. Analiza desk research dokumentacji projektowej

Pod kątem przyjętych pytań badawczych przeprowadzono analizę dokumentacji obejmującej:

- Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego
- Opis wstępnej wersji produktu finalnego:
 - Model walidacji i kształcenia kompetencji w zawodzie Sprzedawcy
 - Model walidacji i kształcenia kompetencji w zawodzie Przedstawiciela handlowego
 - Profile kompetencyjne dla zawodu sprzedawcy i przedstawiciela handlowego
 - Procedura certyfikacji w zawodach handlowych
 - Podręcznik opisujący model wraz z instrukcją stosowania
 - Narzędzie do samooceny kompetencji
- Protokoły z przeglądów okresowych z dnia 18.06.2013r. oraz z dnia 02.12.2013r.

Tabela 1. Zastosowane metody badawcze

METODY BADANIA I PRÓBY BADAWCZE				
LP.	PODMIOTY BADANIA	CELE BADANIA	METODY	PRÓBA BADAWCZA
1.	Użytkownicy – asesorzy, opiekunowie indywidualni, trenerzy, coachowie	Ocena adekwatności i skuteczności szkolenia wstępnego oraz ocena jakości i potencjału wdrożeniowego Modelu.	PAPI U1 – ankieta ewaluacyjna papierowa wypełniana po szkoleniu wstępnym	8 asesorów i asesorów-obszerników
		Ocena rzeczywistych efektów Modelu z perspektywy użytkowników. Ocena adekwatności, użyteczności, skuteczności, efektywności i jakości Modelu. Rekomendacje do włączania produktu.	FGI U2 – wywiad grupowy na zakończenie testowania	asesorzy, asesorzy-obszerników, opiekunowie indywidualni, trenerzy, coachowie
		Ocena procesu testowania Modelu. Rekomendacje do włączania produktu.	Karta Rekomendacji PAPI U3 – ankieta wypełniana na bieżąco - dziennik pracy (pamięć procesu)	asesorzy, asesorzy-obszerników, opiekunowie indywidualni, trenerzy, coachowie
2.	Odbiorcy	Ocena rzeczywistych efektów Modelu. Ocena adekwatności, użyteczności i skuteczności badania kompetencji z perspektywy odbiorców.	PAPI O1 - ankieta przeprowadzona po pierwszym badaniu kompetencji	60 odbiorców testowania, 6 odbiorców testowania zewnętrznego
		Ocena rzeczywistych efektów Modelu. Ocena adekwatności, użyteczności i skuteczności działań rozwojowych z perspektywy odbiorców.	PAPI O2 - ankieta przeprowadzona po działaniach rozwojowych	54 odbiorców testowania, 6 odbiorców testowania zewnętrznego
		Ocena rzeczywistych efektów Modelu. Ocena zadowolenia z udziału w projekcie.	IDI O3 – indywidualne wywiady na zakończenie testowania	12 odbiorców testowania
		Ocena rzeczywistych efektów Modelu. Ocena adekwatności, użyteczności i skuteczności Modelu z perspektywy odbiorców. Ocena zadowolenia z udziału w projekcie.	PAPI O4 - ankieta przeprowadzona na zakończenie testowania	51 odbiorców testowania, 6 odbiorców testowania zewnętrznego
3.	Ewaluator w roli Asesora obserwującego	Ocena potencjału wdrożeniowego produktu pod kątem użyteczności, stopnia skomplikowania produktu, możliwości zastosowania przez Użytkowników oraz innowacyjności. Bariery w testowaniu. Rekomendacje usprawnień.	PAPI E1 – arkusz obserwacji sesji Development Centre	

4 Wyniki badania

4.1 Proces testowania

Proces testowania wstępnej wersji produktu finalnego obejmował trzy równolegle realizowane fazy:

- fazę przygotowania – od lutego do maja 2013r.,
- fazę właściwą testowania – od kwietnia do grudnia 2013r.,
- fazę podsumowania testowania – od maja do grudnia 2013r.

- 23 -

Równoległa realizacja poszczególnych faz była możliwa ze względu na specyfikę Produktu: testowanie właściwe zaczęło się od realizacji kilkusobowych sesji Development Centre, do rozpoczęcia których nie było konieczne skompletowanie pełnej 60-osobowej grupy odbiorców. Podobnie działania związane z podsumowaniem testowania mogły być realizowane równolegle do fazy testowania właściwego, z uwagi na możliwość bieżącej obserwacji procesu i wprowadzania ewentualnych modyfikacji w Modelu.

Faza przygotowania obejmowała utworzenie zespołu testującego, szkolenie dla asesorów i osób prowadzących sesje Development Centre oraz rekrutację użytkowników.

Faza właściwa testowania rozpoczęła się w kwietniu i trwała do grudnia 2013 roku. Dodatkowo, zgodnie z zaleceniem IP, przeprowadzono zewnętrzne testowanie Modelu przez potencjalnego użytkownika – Stowarzyszenie Projekt Pomarańcza. Testowanie zewnętrzne trwało od listopada 2013r. do stycznia 2014r. Wzięło w nim udział 6 odbiorców, którzy przeszli pełną ścieżkę założoną w Modelu.

Rysunek 4 prezentuje ścieżkę testowania, jaką założono w Strategii Wdrażania Projektu.



Rysunek 4. Proces testowania Modelu walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych



Źródło: Opracowanie własne

4.2 Profil uczestników testowania

4.2.1 Profil odbiorców

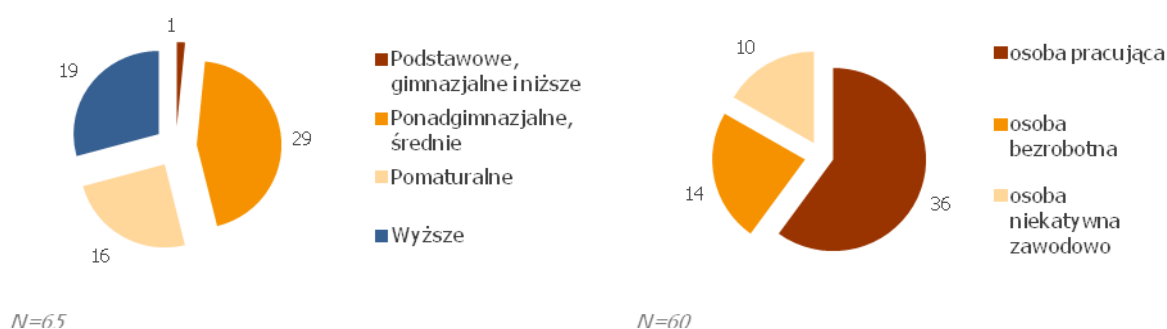
REKRUTACJA UCZESTNIKÓW

Projekt „Akademia Handlowa 50+” był skierowany do osób w wieku 50+ zainteresowanych potwierdzeniem i uzupełnieniem kompetencji w zawodach: sprzedawca i przedstawiciel handlowy, mieszkających i pracujących w województwie pomorskim. Rekrutację uczestników rozpoczęto w lutym 2013r., natomiast początkowo istniało ryzyko braku chętnych do uczestnictwa w testowaniu. Z tego powodu Realizatorzy podjęli różnego rodzaju działania zaradcze, w tym zintensyfikowanie działań promocyjnych, uproszczenie przekazu językowego trudnego dla osób 50+ (wyjaśnienie takich pojęć jak: sesja DC, asesor, coach), ustalenie zasad przystępowania i rezygnacji z Projektu, pogłębienie diagnozy motywacji na rozmowie kwalifikacyjnej. W efekcie tych działań zagwarantowano zakładaną liczbę 60 odbiorców – w czerwcu 2013r. ogłoszono ostateczną listę uczestników i listę rezerwową. Dodatkowo w październiku 2013r. zrekrutowano 6 odbiorców do testowania zewnętrznego.

Łącznie w testowaniu wstępnej wersji produktu finalnego wzięło udział 66 osób w wieku 50+. Zgodnie z założeniami Strategii wdrażania, połowę odbiorców stanowili Sprzedawcy (33 osoby), a połowę Przedstawiciele handlowi (33 osoby).



Wykres 1. Wykształcenie i status zawodowy uczestników Projektu



Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r; dane Realizatora.

Spółród uczestników testowania właściwego i zewnętrznego 19 osób posiadało wykształcenie wyższe, 16 wykształcenie pomaturalne, 29 wykształcenie ponadgimnazjalne, a jedynie 1 osoba posiadała wykształcenie podstawowe, gimnazjalne lub niższe. W grupie odbiorców znalazło się 36 osób pracujących, 14 osób bezrobotnych oraz 10 osób nieaktywnych zawodowo.

4.2.2 Profil użytkowników

W wymiarze testowania użytkownikami Modelu byli pracownicy partnerów projektu oraz instytucji rynku pracy. Zgodnie z założeniami Modelu użytkownicy pełnili role: asesorów ds. kompetencji miękkich/twardych, trenerów ds. kompetencji miękkich/twardych, coachów ds. kompetencji miękkich/twardych oraz opiekunów indywidualnych. Ze względu na wszechstronne przygotowanie merytoryczne użytkowników i możliwość zminimalizowania niezbędnych zasobów kadrowych zdecydowano, by użytkownicy łączyli kilka funkcji – asesorzy byli równocześnie opiekunami indywidualnymi, część asesorów pełniła także role trenerów i coachów. Przyjęte podejście dobrze się sprawdziło – pozwoliło zbudować relacje zaufania między użytkownikami i odbiorcami, zapewnić odbiorcom poczucie bezpieczeństwa i ciągłości procesu. Takie rozwiązanie jest również korzystne z punktu widzenia potencjału wdrożeniowego Modelu – pozwala zmniejszyć koszty zapewnienia odpowiednich zasobów kadrowych niezbędnych do korzystania z Modelu.

W etapie testowania brali także udział asesorzy-obszery, których role pełnili przedstawiciele partnerów projektu i potencjalnych użytkowników. Ich zadaniem było obserwowanie przebiegu testowania, uczestniczenie w sesjach DC, prowadzenie obserwacji oraz dokonywanie oceny wspierającej ocenę asesorów ds. kompetencji miękkich i twardych.

- 26 -



W testowaniu Modelu (właściwym i zewnętrznym) wzięło udział:

9 Asesorów ds. kompetencji miękkich, 5 Asesorów ds. kompetencji twardych

7 Trenerów ds. kompetencji miękkich, 5 Trenerów ds. kompetencji twardych

3 Coachów ds. kompetencji miękkich, 1 Coach ds. kompetencji twardych

5 Opiekunów indywidualnych

6 Asesorów-obszery

SZKOLENIE DLA ASESORÓW

W ramach przygotowania do testowania odbyło się szkolenie dla asesorów ds. kompetencji miękkich. Szkolenie obejmowało 16 godzin (dwa dni po 8 godzin) i brali w nim udział zarówno doświadczeni asesorzy (przedstawiciele partnera projektu), jak i początkujący asesorzy-obszery (potencjalni użytkownicy). Podczas szkolenia asesorzy zapoznali się z założeniami Modelu: z metodologią DC, profilami zawodowymi Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego, zadaniami diagnozującymi i skalami obserwacyjnymi oraz poznali specyfikę grupy odbiorców – osób 50+.

„Szkolenie powinno być dłuższe. Dałoby mi to poczucie, że lepiej ocenię kompetencje uczestników projektu.”

Wśród uczestników szkolenia przeprowadzono ankietę służącą ocenie szkolenia oraz ocenie jakości i potencjału wdrożeniowego Modelu. Zdaniem doświadczonych asesorów czas szkolenia był wystarczający do przygotowania się do

testowania Modelu, natomiast asesorzy-obszery uznali, że potrzebowaliby na to więcej czasu. Respondenci



zaproponowali wydłużenie szkolenia do 3-5 dni, poświęcenie 1 dnia na część teoretyczną, a pozostałych dni na ćwiczenia praktyczne. Asesorzy-obszatorzy szczególnie podkreślili potrzebę przećwiczenia obserwacji i oceny zachowań podczas sesji DC poprzez odgrywanie scenek i analizę nagrań (case study). Respondenci uznali, że obecny sposób przygotowania asesorów (zapoznanie się z Opisem produktu finalnego i przebycie szkolenia) warto by poszerzyć o kurs e-learningowy oraz materiały multimedialne (nagrania sesji DC).

Podczas wywiadu grupowego na zakończenie testowania asesorzy-obszatorzy potwierdzili potrzebę pogłębienia procesu przygotowania do roli asesorów. Zwrócili uwagę, że w trakcie sesji DC mieli trudności z zastosowaniem skal obserwacyjnych do oceny zachowań uczestników. Ponadto jeden z asesorów-obszatorów, który pełnił także rolę asesora ds. kompetencji twardych w testowaniu zewnętrznym, zauważył, że szkolenie dla asesorów powinno także obejmować kompetencje twarde. Przyznał, że brak takiego przygotowania w niektórych sytuacjach utrudniał mu ocenę podczas sesji DC dot. kompetencji twardych.



4.3 Ocena rzeczywistych efektów testowania

Model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+ zakłada walidację kompetencji oddzielnie w dwóch zawodach: Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego. Modele różnią się jedynie przyjętymi kompetencjami, co w głównej mierze rzutuje na aspekt tematyczny zadań dedykowanych na sesje DC, programów treningów, kursów e-learningowych i sesji coachingowych. Wszystkie założenia metodologiczne są takie same w obu Modelach, dlatego w ramach testowania przyjęto jednakową ścieżkę działań dla obu zawodów.

Ponadto analiza wyników ankiet nie wykazała istotnych różnic w odpowiedziach Sprzedawców i Przedstawicieli handlowych, dlatego dla większości pozycji wyniki zostały zaprezentowane zbiorczo dla obu profili zawodowych.

- 28 -

4.3.1 Badanie kompetencji miękkich

Etap badania kompetencji rozpoczął się w kwietniu i trwał do sierpnia 2013r. W tym czasie równolegle odbywało się badanie kompetencji miękkich i twardych. W ramach testowania zewnętrznego badanie kompetencji odbywało się w terminach 20.11.13-16.12.2013r. W ramach tego etapu odbiorcy brali udział w sesjach Development Centre, a następnie otrzymywali indywidualne raporty o poziomie kompetencji i uczestniczyli w sesjach informacji zwrotnych z asesorem (feedback).

W ramach badania kompetencji miękkich oceniano następujące kompetencje:

- W profilu Sprzedawcy:
 - Obsługa klienta
 - Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych
 - Komunikatywność
- W profilu Przedstawiciela handlowego:
 - Proces sprzedaży
 - Organizacja pracy w dążeniu do rezultatów
 - Komunikatywność.

Poziom poszczególnych kompetencji – zarówno miękkich, jak i twardych, oceniano za pomocą następującej skali:

- Poziom A/1 – brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów; poważne braki
- Poziom B/2 – pojawiają się błędy; uczący się
- Poziom C/3 – samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z trudniejszymi zadaniami; dobry / efektywny
- Poziom D/4 – sprawna, bezbłędna realizacja zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami; bardzo dobry / zaawansowany
- Poziom E/5 – sprawne wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających danej kompetencji, wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań; wybitny / ekspert.

W sesjach DC badających kompetencje miękkie uczestniczyło maksymalnie 6 odbiorców. W trakcie sesji jeden uczestnik był obserwowany przez jednego asesora, a każdy asesor obserwował dwóch uczestników. Podczas zadania grupowego uczestników obserwowali także asesorzy-obszery. Cała sesja obejmowała 4 zadania i trwała 5 godzin (z przerwami kawowymi i na lunch). W założeniach uczestnikami danej sesji mieli być tylko Sprzedawcy lub tylko Przedstawiciele handlowi, natomiast ze względu na trudności organizacyjne część sesji miała charakter „mieszany”. Uczestnicy wspólnie wykonywali pierwsze zadanie grupowe (w grupach mieszanych zadanie z profilu Przedstawiciela handlowego), a następnie przystępowali do trzech zadań indywidualnych (zgodnie ze swoim profilem zawodowym). Zadanie grupowe i indywidualne zadania pisemne odbywały się w salce konferencyjnej, natomiast indywidualne zadania-scenki w osobnym pomieszczeniu. Cała sesja była nagrywana przez kamery video.



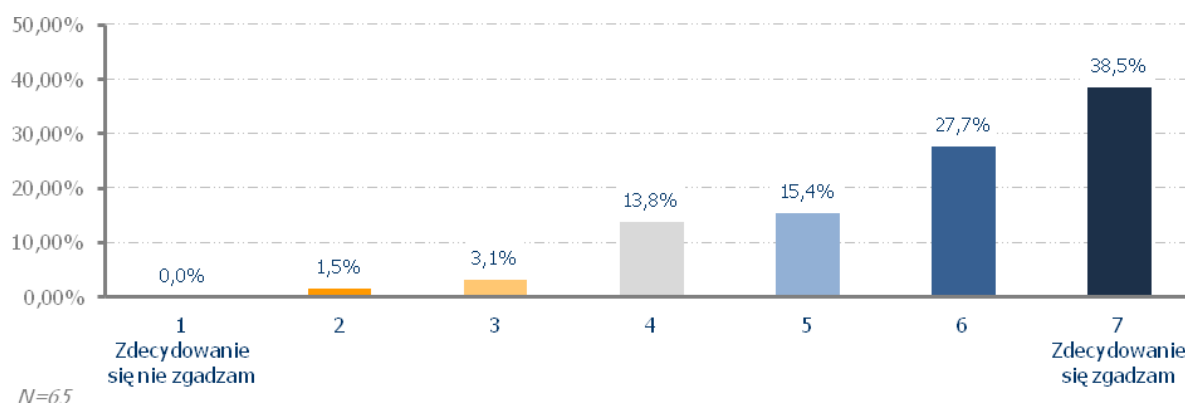
**Podczas testowania
przeprowadzono:**

**11 wstępnych sesji DC
badających kompetencje miękkie**

**11 powtórnych sesji DC
badających kompetencje miękkie**

- 29 -

Wykres 2. Zadania wykonywane w trakcie badania kompetencji były dostosowane do potrzeb i wymagań osób w wieku powyżej 50 lat (odpowiednia ilość czasu, czytelne instrukcje itp.).



Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

Uczestnicy sesji badającej kompetencje miękkie w zdecydowanej większości (83,1%) ocenili wykonywane zadania jako dostosowane do potrzeb i wymagań osób w wieku powyżej 50 lat. Niektórzy zwracali uwagę, że zadania były zbyt zróżnicowane tematycznie, „oderwane od rzeczywistości” lub wręcz infantylne (produkcja kartek świątecznych), jednak respondenci uznali wykonywane zadania za interesujące. Część odbiorców zauważyła także, że zadania zawierały niezrozumiałe dla nich słownictwo (np. karty benefitowe, przestrzeń do co-workingu, hot spot), co utrudniało im realizację zadań. Zwrócili na to uwagę także niektórzy asesorzy, jednak autorzy



Zadania diagnozujące kompetencje miękkie umożliwiały uczestnikom wykazanie się kompetencjami na wszystkich poziomach zaawansowania.

Modelu podkreślają, że stosując trudne słownictwo stworzono warunki do wystąpienia sytuacji, w której możliwe jest zaprezentowanie przez uczestników wyższych poziomów kompetencji (zaawansowanego i eksperckiego). Zdaniem asesorów, taki poziom trudności zadań jest tym bardziej uzasadniony, ponieważ rynek pracy jest bardziej wymagający dla odbiorców Modelu – osób w wieku 50+, i często znajdują się one

w sytuacjach trudnych, w których muszą się wykazać kompetencjami na najwyższym poziomie. Dlatego zadania powinny pozwalać odbiorcom na sprawdzenie się w takich warunkach, a nie „chronić” ich przed trudnymi



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



sytuacjami. Asesorzy zauważyli również, że zadania diagnozujące powinny zawierać zagadnienia aktualne, związane z obecną sytuacją i nomenklaturą w danej branży, by jak najtrafniej odzwierciedlały warunki pracy w handlu i sprzedaży.

Asesorzy przyznali, że zadania diagnozujące wymagały modyfikacji podczas lub po sesjach DC, by zapewnić wystąpienie zachowań świadczących o danej kompetencji. Z powodu mieszania grup uczestników sesji (Sprzedawców i Przedstawicieli handlowych), nie we wszystkich wypadkach zadania „zadziałały” zgodnie z założeniami. Na przykład w zadaniu grupowym „Drukarnia” (z profilu Przedstawiciela handlowego) niekiedy utrudnione było zaobserwowanie kompetencji „Organizacja pracy w dążeniu do rezultatów”, ponieważ część uczestników o profilu Sprzedawcy nie prezentowała nastawienia na cel. W takich wypadkach prowadzący sesję, po konsultacji z asesorami, decydował o wprowadzeniu dodatkowych warunków w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia zachowań świadczących o danej kompetencji (np. skrócenie czasu zadania, dodatkowa zmiana polecenia). Jest to rozwiązanie powszechnie stosowane w metodologii Development Centre, które jednak wymaga od prowadzącego sesję posiadania doświadczenia w tym zakresie.

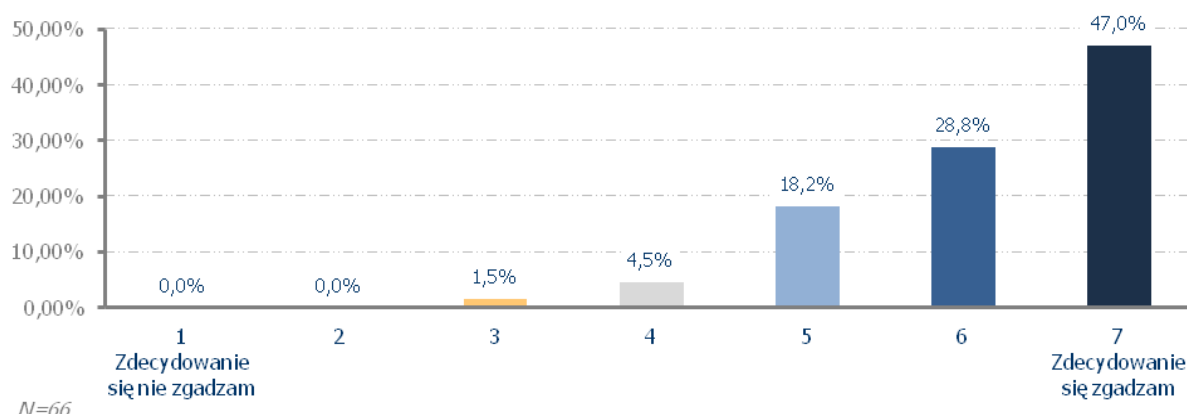
- 30 -

UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

Na proces udzielania informacji zwrotnych odbiorcom składały się dwa elementy: przekazanie odbiorcy indywidualnego raportu dotyczącego poziomu posiadanych kompetencji oraz indywidualne spotkanie z asesorem na sesji informacji zwrotnych (feedback).

Raport był przygotowywany przez asesora, który obserwował danego odbiorcę podczas sesji DC. W trakcie prac nad tworzeniem raportu asesorzy opierali się na własnych notatkach, a także korzystali z nagrań video rejestrowanych podczas sesji DC. Nagrania okazały się szczególnie przydatne do oceny zadań indywidualnych-scenek, w których asesorzy pełnili także rolę aktora, więc możliwość jednoczesnego obserwowania zachowań uczestnika była utrudniona. Ponadto asesorzy spotykali się na dyskusjach asesorskich, podczas których wspólnie analizowali zachowania obserwowanych odbiorców. Konsultowali również interpretacje wskaźników skal obserwacyjnych oraz je modyfikowali, by zapewnić jednoznaczną ocenę zachowań odbiorców przez wszystkich asesorów. Asesorzy przyznali, że opisy części wskaźników były niewystarczająco precyzyjne i wymagały uzupełnienia o przykłady konkretnych zachowań, by ułatwić posługiwanie się nimi w ocenie kompetencji.

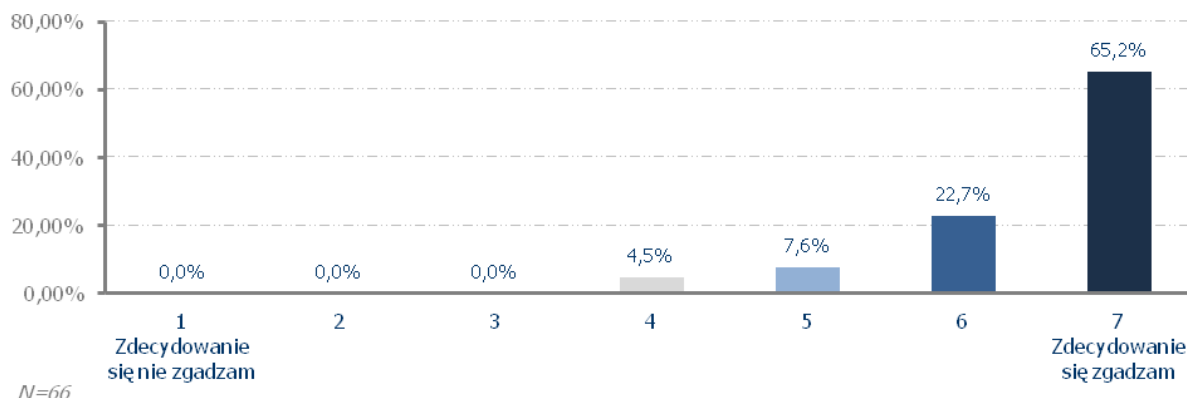
Wykres 3. Samodzielne przeczytanie raportu wystarczyło mi bym wiedział(a), w jakich obszarach powinienem/powinnam podnieść swoje kompetencje.



Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

Uczestnicy docenili możliwość uzyskania informacji zwrotnych o poziomie swoich kompetencji zarówno w postaci raportu, jak i rozmowy z asesorem. Zdaniem odbiorców, raport indywidualny był napisany w sposób przystępny i zrozumiały, a jego samodzielne przeczytanie wystarczyło im do poznania swoich obszarów do rozwoju. Asesorzy przyznali, że zmodyfikowali wzór raportu w taki sposób, by zawierał on także obserwacje wykraczające poza kompetencje oceniane w Modelu, ale cenne dla odbiorcy. Pozwoliło to podnieść wartość informacyjną raportu i zapewnić kompleksową informację zwrotną o kompetencjach odbiorcy.

Wykres 4. Czas trwania sesji informacji zwrotnych był wystarczający, aby w pełni zapoznać się z wynikami badania kompetencji.



Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

Niemal wszyscy odbiorcy (95,5%) uznali czas trwania sesji informacji zwrotnych za wystarczający do pełnego zapoznania się z wynikami badania kompetencji. Asesorzy zaznaczyli, że istotnie bardzo szczegółowo omawiali raport, bo dla większości odbiorców było to pierwsze spotkanie z taką formą udzielania informacji zwrotnych. Wszyscy odbiorcy zgodzili się także co do tego, że podczas sesji feedbackowej asesor udzielił mi wszelkich wskazówek związanych z zaplanowaniem ich dalszego rozwoju. Jednocześnie odbiorcy uznali, że spotkanie z asesorem na sesji informacji zwrotnych jest niezbędnym elementem badania kompetencji.



Raport indywidualny i sesja feedbackowa umożliwiły skuteczne przekazanie informacji zwrotnych i wypracowanie celów rozwojowych.

Asesorzy zwracali uwagę, że założony w Modelu czas trwania sesji feedbackowej (1 godzina) w niektórych przypadkach był niewystarczający do pełnego omówienia raportu oraz wypracowania celów rozwojowych i omówienia ich w kontekście celów życiowych odbiorcy. Zdaniem asesorów, należy przyjąć elastyczny czas trwania sesji (1-1,5h), aby móc dopasowywać go do potrzeb danego uczestnika.

4.3.2 Badanie kompetencji twardych

Etap badania kompetencji twardych odbywał się równolegle do badania kompetencji miękkich i obejmował takie same działania: sesje Development Centre, przygotowanie raportu o poziomie kompetencji oraz sesje informacji zwrotnych (feedback).

W ramach badania kompetencji twardych oceniano następujące kompetencje:

- W profilu Sprzedawcy:
 - Obsługa komputera i Internetu
 - Pakiet biurowy w pracy sprzedawcy
- W profilu Przedstawiciela handlowego:
 - Obsługa komputera i Internetu
 - Pakiet biurowy w pracy przedstawiciela handlowego.

- 32 -

W sesji DC badającej kompetencje twarde uczestniczyło maksymalnie 3 odbiorców. Podczas wykonywania zadań wszyscy uczestnicy byli obserwowani przez jednego asesora oraz nagrywani przez kamery video. Jeden z asesorów zwrócił uwagę, że część uczestników potrzebowała wiele uwagi ze strony asesora by móc realizować zadania, co w konsekwencji utrudniało mu efektywną obserwację zachowania uczestników. Sesja obejmowała 6 zadań i trwała 7 godzin (z przerwami kawowymi i na lunch). Zadania badające kompetencje twarde miały charakter indywidualny i uczestnicy sesji wykonywali je przy samodzielnych stanowiskach komputerowych. Asesorzy zwrócili uwagę, że wykorzystywany sprzęt komputerowy różnił się posiadanym oprogramowaniem oraz konfiguracją, co wymagało od asesorów dodatkowej pracy przed sesją, służącej maksymalnemu ujednoliceniu warunków badania dla wszystkich uczestników.



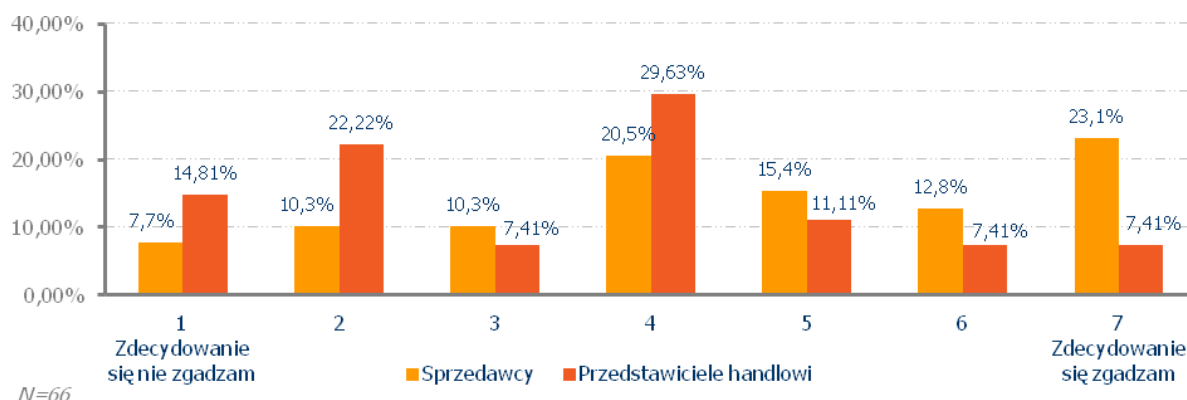
Podczas testowania

przeprowadzono:

22 wstępne sesje DC
badające kompetencje twarde

23 powtórne sesje DC badające
kompetencje twarde

Wykres 5. Zadania związane z obsługą komputera, które wykonywałem/am podczas sesji badającej kompetencje twarde, były dla mnie trudne.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

Odbiorcy reprezentujący oba profile zawodowe różnili się opiniami o trudności zadań wykonywanych podczas sesji DC dot. kompetencji twardych. 51,28% Sprzedawców przyznało, że zadania twarde były dla nich trudne, jednak tego samego zdania było tylko 25,93% Przedstawicieli handlowych. Natomiast 44,44% Przedstawicieli handlowych i 28% Sprzedawców uznało zadania twarde za łatwe. Taka różnica może wynikać z faktu, iż przedstawiciele handlowi w swojej pracy w większym stopniu korzystają z komputera i różnych funkcjonalności pakietu Office, m. in. do przygotowania oferty handlowej, prezentacji firmy, analizy danych, czy komunikacji z klientami. Natomiast sprzedawcy często posługują się innego rodzaju oprogramowaniem, służącym obsłudze fiskalnej sprzedaży, którego nie obejmowały zadania wykonywane podczas sesji DC.

Sami asesory przyznali, że pierwotne wersje zadań twardych okazały się na tyle skomplikowane, że odbiorcy podczas sesji zdążyli wykonać jedynie 4 z 6 zadań. Niektórzy uczestnicy odczuwali tak wysoki poziom stresu, że uniemożliwiał im on wykonanie zadania. W takich wypadkach asesory proponowali przerwanie pracy



Zadania diagnozujące kompetencje twarde wymagały modyfikacji, ponieważ cechował je zbyt wysoki poziom trudności.

i zrelaksowanie się lub przejście do innego, prostszego zadania. Tego rodzaju działania skutecznie obniżały napięcie i w rezultacie wszystkim odbiorcom udało się ukończyć sesję. Asesory zwrócili uwagę, że osoby w wieku 50+ często są mniej biegłe w obsłudze komputera lub odczuwają niechęć czy opór wobec „sfery technicznej”, co przekłada

się na ich postawę wobec sesji badania kompetencji twardych. Ponadto odbiorcy zgłaszali trudności w zrozumieniu poleceń do zadań i używanego w nich słownictwa, potrzebowali też więcej czasu na zapoznanie się z treścią zadań. Dlatego też autorzy zadań uprościli je zarówno w warstwie merytorycznej, jak i językowej, bez straty w zakresie ich przydatności do obserwacji zachowań pożądanych.

Zdaniem jednego z asesorów testowania zewnętrznego, niektóre zadania nie dawały uczestnikom możliwości zaprezentowania kompetencji na wyższym poziomie niż efektywny (poziom C). Asesor zauważył, że uczestnicy nie mieli powodów, by korzystać z kompetencji na wyższym poziomie (nawet jeśli je posiadali), ponieważ w kontekście zadania ich używanie było bezzasadne. Jednak podczas wywiadu grupowego inni asesory zwrócili uwagę, że możliwe są różne sposoby dojścia do rozwiązania, które świadczą o różnych poziomach kompetencji, a uczestników powinno się oceniać właśnie na podstawie wybranego sposobu postępowania. Na przykład w zadaniu z obsługi programu Excel uczestnik może ręcznie kopiować dane (niski poziom kompetencji) lub skorzystać z funkcji tabel przestawnych (wysoki poziom kompetencji). Jednocześnie Asesory przyznali, że niektóre opisy poziomów kompetencji na skali obserwacyjnej były za mało precyzyjne – nie zawierały dokładnego opisu zachowań (sposobów rozwiązania zadania), co mogło utrudniać zaklasyfikowanie pewnych zachowań do konkretnego poziomu kompetencji. Ponadto Realizatorzy zauważyli, że brak możliwości obserwacji wyższych poziomów pewnych kompetencji twardych mógł także wynikać z ogólnego niskiego poziomu tych kompetencji wśród uczestników testowania zewnętrznego.

Na postawie powyższych wątpliwości dotyczących oceny kompetencji twardych uczestników, konieczne wydaje się przekazanie asesorom bardziej precyzyjnych wskazówek dotyczących sposobu interpretacji zachowań uczestników oraz informacji o czynnikach, które mogą wpływać na ujawnianie się lub nie kompetencji. W tym celu warto zarówno uzupełnić opis Modelu, jak i zadbać o przekazanie niezbędnych informacji podczas szkolenia dla asesorów, poszerzając jego program o zagadnienia związane z oceną kompetencji twardych.

UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

Podobnie jak w wypadku badania kompetencji miękkich, po sesji DC dot. kompetencji twardych odbiorcy otrzymywali indywidualny raport dotyczącego poziomu posiadanych kompetencji oraz odbywali indywidualne spotkanie z asesorem na sesji informacji zwrotnych (feedback).

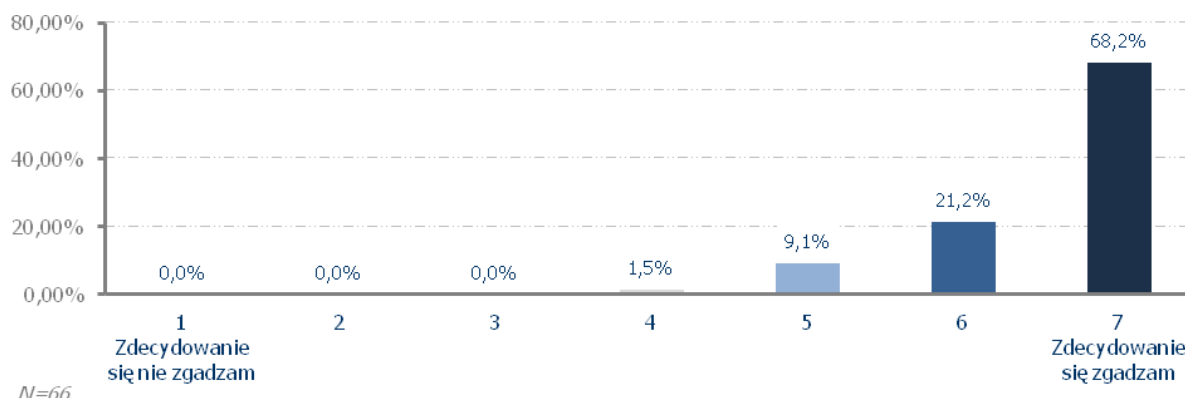
Asesorzy opracowywali raporty dla odbiorców, opierając się głównie na nagraniach video oraz wspomagając się notatkami z sesji DC. Ponadto asesorzy konsultowali ze sobą sposób oceny zachowań odbiorców oraz interpretacje wskaźników skal obserwacyjnych. W wypadku kompetencji twardych również zaszła potrzeba modyfikacji i doprecyzowania niektórych wskaźników. Jeden z asesorów zwrócił uwagę, że przy ocenie zachowań w niektórych zadaniach miał trudności z weryfikacją kompetencji na poziomach wyższych niż efektywny (poziom C). Jego zdaniem, w opisach wskaźników brakowało przykładów konkretnych zachowań, które pozwoliłyby jednoznacznie ocenić kompetencję na określonym poziomie. Ponadto pojawiły się



Skale obserwacyjne dot. kompetencji twardych wymagały doprecyzowania w celu ułatwienia asesorem oceny poziomów kompetencji.

opinie, że utrudnieniem było korzystanie jedynie z dwóch skal przy ocenie tak złożonych kompetencji twardych, jak przyjęte w Modelu. Jako rozwiązanie zaproponowano stworzenie osobnych skal dotyczących poszczególnych programów pakietu Office (Word, Excel, PowerPoint) oraz rozdzielenie kompetencji „Obsługa komputera i Internetu” na dwie osobne skale. W efekcie powstałoby 5 skal składających się na kompetencje twarde.

Wykres 6. Raport indywidualny oraz sesja informacji zwrotnych dostarczyły mi wyczerpujących informacji na temat poziomu moich kompetencji.



Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

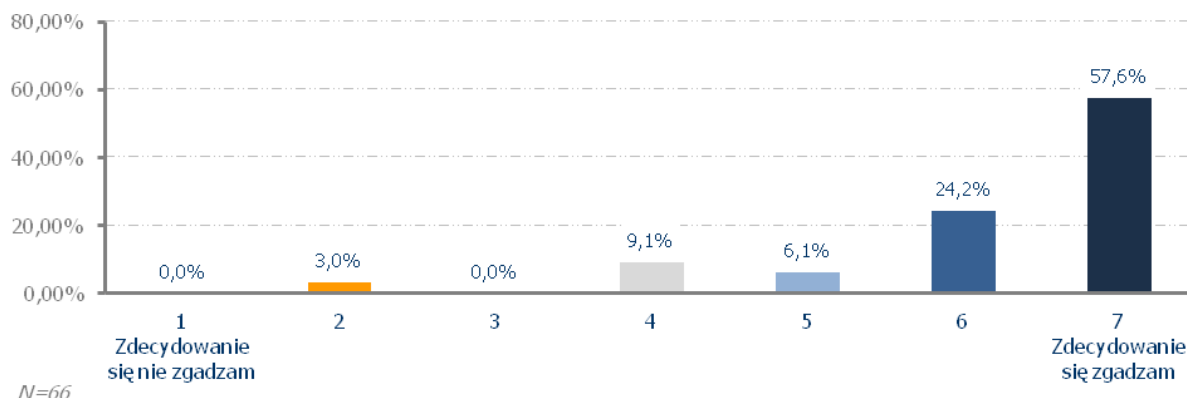
Uczestnicy docenili możliwość uzyskania informacji zwrotnych o poziomie swoich kompetencji zarówno w postaci raportu, jak i rozmowy z asesorem. Niemal wszyscy uznali, że raport indywidualny oraz sesja informacji zwrotnych dostarczyły im wyczerpujących informacji na temat poziomu ich kompetencji. Asesorzy zwrócili uwagę, że w raporcie uwzględniali też kompetencje miękkie, które zaobserwowali podczas sesji DC dot. kompetencji twardych, takie jak radzenie sobie ze stresem czy brakiem informacji, samodzielność, poszukiwanie wsparcia. Dzięki temu odbiorcy otrzymywali opis różnych aspektów swojego funkcjonowania podczas pracy z komputerem. Raport był szczegółowo omawiany przez asesora w trakcie sesji informacji zwrotnych. Asesorzy elastycznie



Raport indywidualny dot. kompetencji twardych został poszerzony o informacje nt. zaobserwowanych umiejętności miękkich.

dostosowywali czas trwania sesji feedbackowej do potrzeb uczestnika, zazwyczaj trwała ona około 1 godziny. Odbiorcy uznali taką ilość czasu za wystarczającą, by asesor przekazał im wyczerpujące informacje o ich kompetencjach oraz udzielił im wszelkich wskazówek związanych z zaplanowaniem dalszego rozwoju.



Wykres 7. Badanie kompetencji twardych trafnie określiło poziom moich umiejętności obsługi komputera.

Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

Odbiorcy wysoko ocenili trafność sesji DC dot. kompetencji twardych. 88,87% uczestników uznało, że badanie dobrze określiło ich poziom umiejętności obsługi komputera. Odbiorcy potwierdzili także, że badanie pozwoliło im poznać zarówno swoje mocne strony, jak i obszary do rozwoju. Co więcej, uczestnicy przyznali, że sam udział w sesji DC zachęcił ich do częstszego korzystania z komputera i rozwijania swoich kompetencji w tym zakresie.

PONOWNE BADANIE KOMPETENCJI

Powtórne sesje DC odbywały się po zakończeniu przez uczestników działań rozwojowych, w okresie od października do grudnia 2013 r., a więc w odstępie co najmniej 6 miesięcy od pierwszego badania. W ramach testowania zewnętrznego odstęp czasowy między sesjami DC był zdecydowanie mniejszy – około miesiąca.



Powtórne sesje DC powinny odbywać się co najmniej 2-3 miesiące po pierwszym badaniu kompetencji.

Asesorzy zwrócili uwagę, że jest to zbyt krótki czas na dokonanie się znaczących zmian w kompetencjach uczestników. Dlatego asesory rekomendują co najmniej 2-3 miesięczny odstęp pomiędzy sesjami DC, co pozwoliłoby rozłożyć w czasie działania rozwojowe i umożliwiło maksymalne utrwalenie zdobytej wiedzy i umiejętności.

Podczas ponownego badania ocenie były poddawane te same kompetencje miękkie i twarde, doprecyzowane zostały jedynie ich wskaźniki w skalach obserwacyjnych. W trakcie powtórnych sesji DC dot. kompetencji miękkich wykorzystano inny zestaw zadań, pozwalający badać te same kompetencje. Z kolei sesje badające kompetencje twarde opierały się na tym samym komplecie zadań (zmodyfikowanych na podstawie doświadczeń z pierwszego badania). Podczas powtórnych sesji DC część uczestników była obserwowana przez tych samych asesorów, którzy oceniali ich na pierwszych sesjach, a część przez innych. Realizatorzy zdecydowali o wprowadzeniu dwóch warunków oceny, aby zaobserwować ewentualny wpływ osoby asesora na ocenę uczestnika. Ze względu na pełnienie przez asesorów równocześnie roli opiekunów indywidualnych istniała możliwość, iż nawiążą oni z uczestnikami na tyle silną relację, że będzie ona utrudniała obiektywną ocenę podczas powtórnych sesji DC. Dlatego też zdecydowano o zamianie części osób obserwowanych przez danego asesora. Ponadto, korzystając z nagrań video sesji DC, asesory mieli zapewnioną możliwość konsultowania się z innymi asesorami i weryfikowania swoich obserwacji. Wszystkie powyższe działania posłużyły zwiększeniu rzetelności oceny kompetencji uczestników.

PODSUMOWANIE

Tabela 2. Ocena przydatności elementów procesu badania kompetencji dla rozwoju zawodowego odbiorców

ELEMENT PROCESU BADANIA KOMPETENCJI	ŚREDNIA OCENA PRZYDATNOŚCI NA SKALI OD 1 - BARDZO NISKA PRZYDATNOŚĆ DO 6 -BARDZO WYSOKA PRZYDATNOŚĆ
Badanie kompetencji miękkich	
▪ sesja Development Centre	5,5
▪ indywidualny raport dotyczący poziomu posiadanych kompetencji zawodowych	5,6
▪ sesja informacji zwrotnych – spotkanie z asesorem	5,8
Badanie kompetencji twardych	
▪ sesja Development Centre	5,6
▪ indywidualny raport dotyczący poziomu posiadanych kompetencji zawodowych	5,6
▪ sesja informacji zwrotnych – spotkanie z asesorem	5,8
Ponowne badanie kompetencji miękkich	5,5
Ponowne badanie kompetencji twardych	5,2

Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

Odbiorcy bardzo wysoko ocenili przydatność badania kompetencji dla ich rozwoju zawodowego. Na skali od 1 - bardzo niska przydatność do 6 - bardzo wysoka przydatność każdy z elementów badania kompetencji miękkich i twardych otrzymał ocenę powyżej 5. Za najbardziej przydatne odbiorcy uznali sesje informacji zwrotnych z asesorami, co może wynikać z ich wysokiej wartości informacyjnej dotyczącej zarówno informacji o poziomie posiadanych kompetencji, jak i wskazówek do ich dalszego rozwoju. Podobne powody mogą wiązać się z wysoką oceną przydatności indywidualnego raportu dla uczestnika. Na podobnym poziomie odbiorcy ocenili użyteczność samych sesji DC. W wywiadach podkreślali, że cenna była dla nich możliwość sprawdzenia się w różnych potencjalnych sytuacjach zawodowych podczas zadań wykonywanych na sesji.

Zdecydowana większość odbiorców uznała, że udział w badaniu kompetencji pozwolił im poznać swoje mocne strony w zawodzie handlowca/sprzedawcy. Podobnie większość odbiorców zadeklarowała, że badanie kompetencji uświadomiło im, w jakich obszarach powinni się dokształcić. Odbiorcy przyznali także, że testowany w ramach Projektu sposób badania kompetencji był adekwatny do ich potrzeb i oczekiwań.

97%

odbiorców uznało, że udział w badaniu kompetencji pozwolił im poznać swoje mocne strony w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego.

Źródło: Badanie PAPI (N=66 odbiorców), PrePost Consulting, kwiecień-wrzesień 2013r.

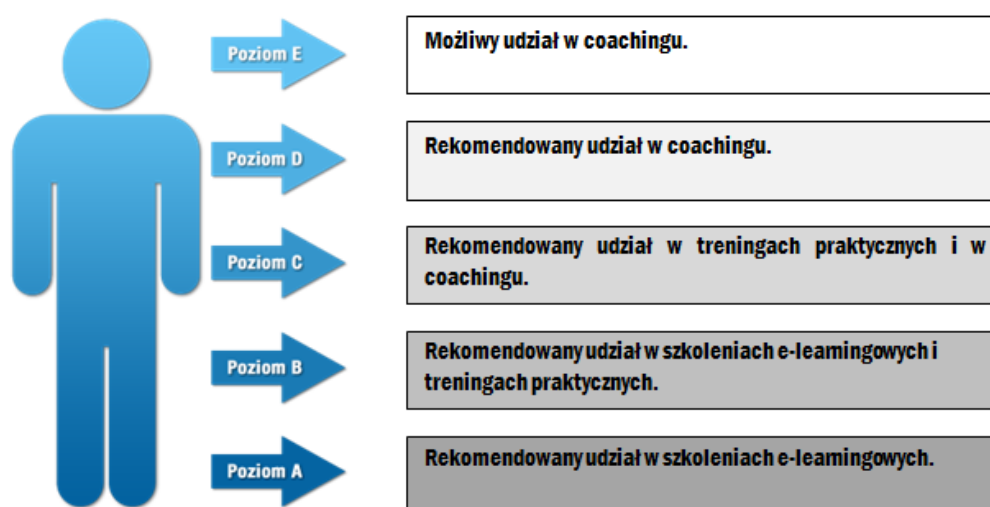
4.3.3 Działania rozwojowe – kompetencje miękkie

Po etapie badania kompetencji odbiorcy brali udział w zindywidualizowanym procesie rozwojowym. Część uczestników wyraźnie wskazywała na niemożność uczestniczenia w działaniach rozwojowych w miesiącach wakacyjnych, dlatego rozpoczęły się one dopiero we wrześniu i trwały do grudnia 2013r. W ramach testowania zewnętrznego działania rozwojowe odbywały się w dniach 17.12.13-04.01.2014. Realizatorzy testowania zewnętrznego zwrócili uwagę, że okres miesiąca przeznaczony na proces rozwojowy okazał się zbyt krótki i nie umożliwił znaczącego rozwoju kompetencji. Wykazały to wyniki powtórnych sesji DC, do których przystępowali wszyscy odbiorcy po zakończeniu działań rozwojowych w celu zweryfikowania ich skuteczności.

- 37 -

Osobne działania rozwojowe były dedykowane każdej kompetencji miękkiej, a ich rodzaj był dobierany do poziomu kompetencji zdiagnozowanego podczas sesji DC (patrz: Rysunek 5). Kursy e-learningowe miały na celu uzupełnienie wiedzy uczestników, dlatego podjęto decyzję o umożliwieniu dostępu do kursów wszystkim odbiorcom bez względu na poziom kompetencji (zmiana w stosunku do początkowych założeń). Odbiorcom, których poziom kompetencji oceniono jako B (uczący się) lub C (biegły) dedykowano także treningi praktyczne służące uzupełnieniu luk w umiejętnościach. Natomiast dla odbiorców wykazujących się kompetencjami na poziomie D (bardzo dobry) i E (ekspertki) przeznaczone były indywidualne sesje coachingowe, które umożliwiały pracę na postawach i modelowanie poziomu kompetencji w wybranych aspektach sytuacji zawodowych.

Rysunek 5. Schemat przedstawiający rekomendowane działania rozwojowe w zależności od zdiagnozowanego poziomu kompetencji miękkich



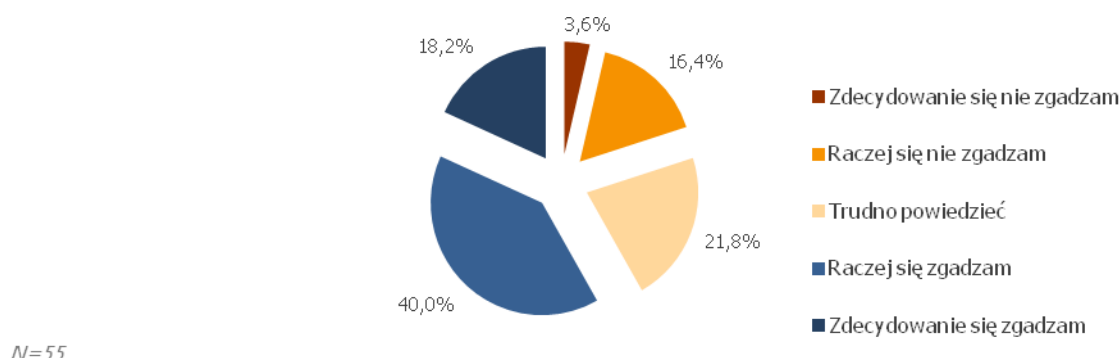
Źródło: Podręcznik opisujący model

KURSY E-LEARNINGOWE

Kursy e-learningowe odbywały się za pośrednictwem platformy internetowej. Odbiorcom odpowiadała taka forma kształcenia ze względu na jej dużą elastyczność – mogli z niej korzystać w dowolnym miejscu i czasie, co szczególnie doceniły osoby pracujący zawodowo. Zanim uczestnicy otrzymali dostęp do kursów e-learningowych, brali udział w przeszkoleniu dotyczącym logowania się i korzystania z platformy e-learningowej. W przypadku

testowania zewnętrznego takie przeszkolenie odbywało się w ramach treningu praktycznego z zakresu kompetencji twardych.

Wykres 8. Nauka poprzez platformę internetową (e-learning) była dla mnie łatwa.

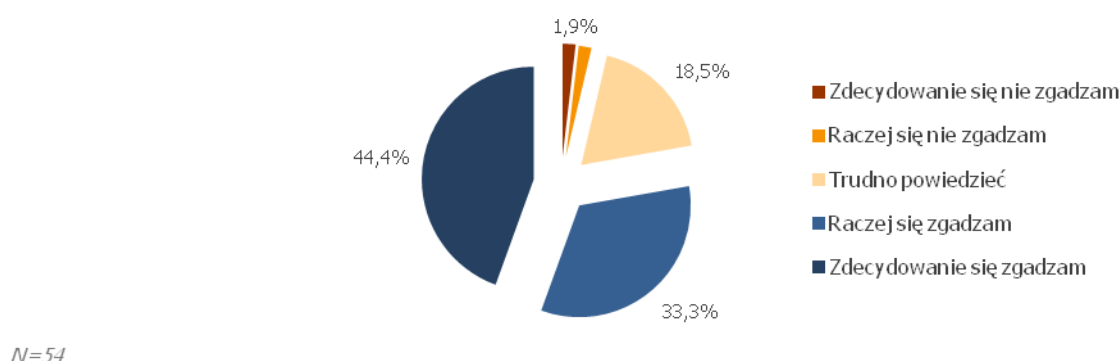


Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Dla 58,2% odbiorców nauka poprzez platformę internetową (e-learning) była łatwa. Trenerzy biorący udział w testowaniu zewnętrznym przyznali, że e-learning był lepiej oceniany przez odbiorców o wysokich kompetencjach komputerowych, natomiast odbiorcy słabiej radzący sobie z obsługą komputera preferowali szkolenia praktyczne. Część odbiorców ćwiczyła się w obsłudze e-learningu w ramach opieki indywidualnej, niektórzy wykorzystywali także spotkania z opiekunem do wspólnego wykonywania zadań. Platforma e-learningowa dawała możliwość śledzenia swoich wyników w ramach poszczególnych kursów, co zostało bardzo docenione przez uczestników, ponieważ dostarczało szybkiej informacji zwrotnej dotyczącej postępów w nauce.

Zdaniem trenerów i asesorów, korzystanie z e-learningu było sprawdzianem motywacji uczestników do rozwijania kompetencji – pokazywało, czy odbiorcy wykazywali chęć opanowania obsługi platformy i czy znajdowali czas na przejście kursów. Jedynie uczestnicy testowania zewnętrznego mieli dość ograniczoną ilość czasu, którą mogli poświęcić na kursy e-learningowe, ponieważ działania rozwojowe przypadły na okres świąteczny.

Wykres 9. Wiedzę, którą zdobyłem/zdobyłam na kursie e-learningowym, będę wykorzystywać w pracy zawodowej.



Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Większość odbiorców przyznała, że udział w kursie podniósł poziom ich kompetencji w zawodzie sprzedawcy/przedstawiciela handlowego. 77,78% uczestników potwierdziło, że będzie wykorzystywać w pracy zawodowej wiedzę, którą zdobyło na kursie e-learningowym.



E-learning jest odpowiednią metodą uzupełniania wiedzy z zakresu kompetencji miękkich.

Trzy czwarte odbiorców uznała, że kurs e-learningowy dot. kompetencji miękkich spełnił ich oczekiwania. Większość z nich przyznała także, że kurs poruszał wszystkie istotne zagadnienia związane z kompetencją rozwijaną podczas kursu. Natomiast uczestnicy wyrażali bardzo zróżnicowane opinie o tym, czy woleliby wziąć udział w innej formie

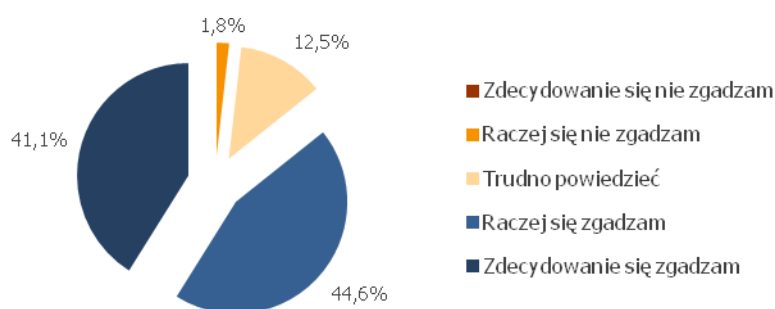
działań rozwojowych niż kurs e-learningowy. Część z nich przyznała, że sam kurs e-learningowy pozwala podnieść swoje kompetencje miękkie jedynie w obszarze wiedzy. Także trenerzy uznali, że rozwój kompetencji miękkich jest skuteczniejszy przy zastosowaniu metod bardziej praktycznych, warsztatowych, natomiast e-learning sprawdza się jako forma rozwijania wiedzy uczestników i stanowi dobre uzupełnienie metod praktycznych.

- 39 -

TRENINGI PRAKTYCZNE

Odbyło się 7 treningów z zakresu kompetencji miękkich: po dwa treningi dotyczące kompetencji „Obsługa klienta”, „Proces sprzedaży” i „Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych” oraz jeden trening z zakresu „Komunikatywności”. Treningi obejmowały dwa dni po 8 godzin szkoleniowych. W ramach testowania zewnętrznego wszyscy uczestnicy brali udział w jednodniowych treningach praktycznych w zakresie kompetencji miękkich.

Wykres 10. Metody ćwiczeń wykorzystywane podczas treningu odpowiadały moim potrzebom i możliwościom.



N=56

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Podczas prowadzenia treningów trenerzy opierali się o programy zawarte w Modelu, natomiast wybór sposobu realizacji poszczególnych tematów i metod dydaktycznych należał do trenerów. Uczestnicy treningów w zdecydowanej większości (85,71%) ocenili, że metody ćwiczeń wykorzystywane przez trenerów odpowiadały ich potrzebom i możliwościom. Metody pracy wykorzystywane podczas treningów miały charakter bardzo aktywny i praktyczny. Trenerzy zauważyli, że początkowo niektórzy uczestnicy mieli opory przed angażowaniem się w ćwiczenia i scenki, ale dosyć szybko oswajali się z tymi metodami.

Odbiorcy różnili się w ocenie adekwatności czasu trwania treningu – 44,64% uznało go za zbyt krótki, 37,5% za wystarczający, a 17,86% nie miało zdania. Z kolei trenerzy jednogłośnie przyznali, że w wypadku treningu praktycznego korzystny jest jak najdłuższy czas jego trwania, gdyż daje to możliwość wielokrotnego przećwiczenia i utrwalenia nabywanych umiejętności. Natomiast w ocenie trenerów wymiar godzinowy treningów przewidziany w Projekcie pozwolił im zrealizować treści zaplanowane w programie. Potwierdzili to również uczestnicy, którzy w zdecydowanej większości zgodzili się, że trening poruszał wszystkie istotne zagadnienia związane z rozwijaną kompetencją i spełnił ich oczekiwania. Trenerzy zwrócili jedynie uwagę, że uczestnikom



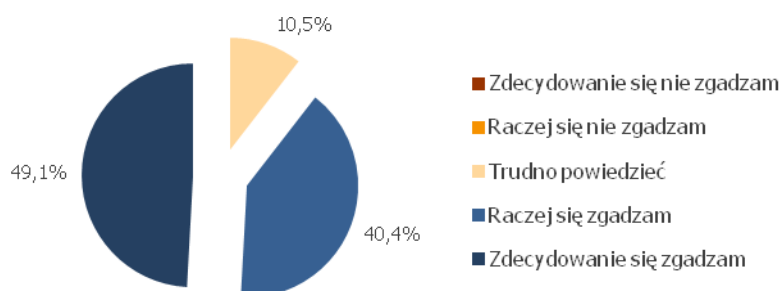
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



o niższych poziomach kompetencji warto dedykować treningi indywidualne lub w małych grupach (3-4 osoby), by jak najlepiej dopasować intensywność treningu do potrzeb uczestników. Można także uzupełnić treningi coachingiem lub innym rodzajem indywidualnego wsparcia, które pozwoliłoby utrwalić umiejętności nabyte na treningu.

Wykres 11. Udział w treningu podniósł poziom moich kompetencji w zawodzie sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.



N=57

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

89,47% odbiorców przyznało, że udział w treningu podniósł poziom ich kompetencji w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego. Niemal wszyscy uczestnicy potwierdzili również, że umiejętności zdobyte na treningu



Treningi praktyczne sprawdziły się jako metoda rozwijania umiejętności miękkich.

będą wykorzystywać w pracy zawodowej. Odbiorcy podkreślali wysoki poziom merytoryczny treningów, ale także indywidualne podejście trenerów do uczestników, które umożliwiło efektywną pracę nad rozwojem konkretnych umiejętności.

COACHING

Odbiorcom o najwyższych poziomach kompetencji dedykowane były indywidualne sesje coachingowe. Dla każdego uczestnika przewidziane było pięć 2-godzinnych sesji. W ramach testowania zrealizowano łącznie 68 godzin coachingu. W testowaniu zewnętrznym w wyniku pierwszej oceny metodą DC u żadnego uczestnika nie stwierdzono kompetencji na poziomie zaawansowanym (D) lub eksperckim (E), więc nie realizowano sesji coachingowych.

Dla wielu uczestników coaching był nieznaną wcześniej metodą rozwoju kompetencji, stąd też niektórzy odbiorcy oczekiwali formy bardziej zbliżonej do mentoringu – związanej z byciem prowadzonym przez osobę bardziej doświadczoną, otrzymywaniem od niej wskazówek. Dlatego coachowie na pierwszym spotkaniu skupiali się na przybliżeniu charakteru pracy metodą coachingową, co pomogło odbiorcom zweryfikować swoje oczekiwania i przyjąć zakładany tryb pracy na własnym doświadczeniu. Coachowie podkreślają jednak, że realizowane sesje nie były „czystym” coachingiem, ponieważ prowadząc je korzystali z różnych metod – opierali się także na mentoringu i pracy indywidualnej. Z tego powodu coachowie zastanawiają się, czy nie byłoby bardziej właściwe zastąpienie terminu „coaching” określeniem indywidualne sesje rozwojowe lub indywidualne konsultacje rozwojowe. Pozwoli to na bardziej elastyczne dopasowanie metod pracy do potrzeb danego odbiorcy.



Odbiorcom bardzo odpowiadała forma indywidualnych spotkań coachingowych.

„coaching” określeniem indywidualne sesje rozwojowe lub indywidualne konsultacje rozwojowe. Pozwoli to na bardziej elastyczne dopasowanie metod pracy do potrzeb danego odbiorcy.



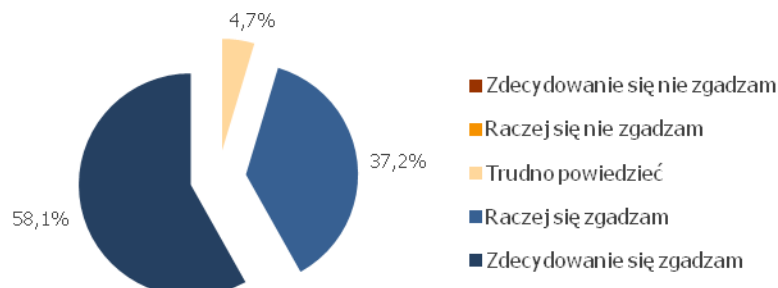
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zdecydowana większość (95,24%) odbiorców przyznała, że coaching spełnił ich oczekiwania. Uczestnikom bardzo odpowiadała indywidualna forma pracy, ponieważ umożliwiała skoncentrowanie się na ważnych dla nich kwestiach i maksymalne dopasowanie intensywności oraz metod pracy do potrzeb uczestników. Odbiorcy docenili również indywidualne podejście coachów i ich osobiste zaangażowanie w sesje.

Wykres 12. Sesje coachingowe pozwoliły mi zaplanować działania służące rozwojowi moich kompetencji.



N=43

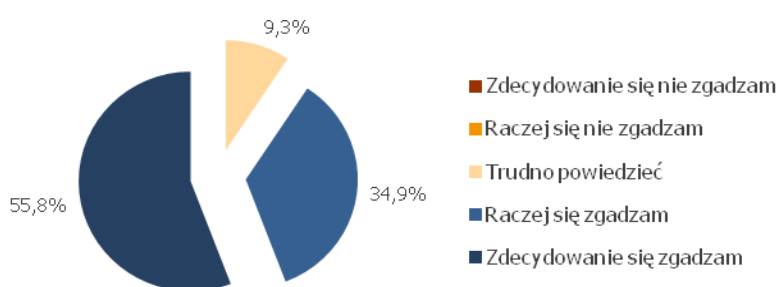
Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

95,35% odbiorców uznało, że sesje coachingowe pozwoliły im zaplanować działania służące rozwojowi ich kompetencji. Coachowie zwrócili uwagę, że większość odbiorców była aktywna zawodowo lub w inny sposób

„Po którejś sesji uczestnicy już wchodzili w rytm przychodzenia z jakimś celem, mówiąc np.: w pracy mi się zdarzyło to i tamto, i teraz co mogę z tym zrobić. Albo chciałbym to i tamto poćwiczyć.”

funkcjonowała na rynku pracy, co sprawiło, że miała określone pewne cele i zadania, które chciała realizować, czy też umiejętności, które chciała rozwijać. Zdaniem coachów, uczestnicy szybko „weszli” w formułę pracy coachingowej i przychodzili na sesje z konkretnymi celami. Większość odbiorców oceniła także, że podczas sesji coachingowych udało się w pełni zrealizować przyjęty cel coachingu.

Wykres 13. Umiejętności, które zdobyłem/am na coachingu, będę wykorzystywać w pracy sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.



N=43

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Niemal wszyscy uczestnicy coachingu (90,70%) uznali, że będą wykorzystywać w pracy zawodowej umiejętności zdobyte na coachingu. Tak wysoka ocena przydatności coachingu wynika z możliwości skupienia się na obszarach najistotniejszych z punktu widzenia uczestnika. W wywiadach indywidualnych odbiorcy przyznawali, że dzięki coachingowi rozwinęli umiejętności, które wykorzystują także w życiu prywatnym, tak więc ta forma pracy zapewniła im rozwój w bardzo szerokim zakresie.

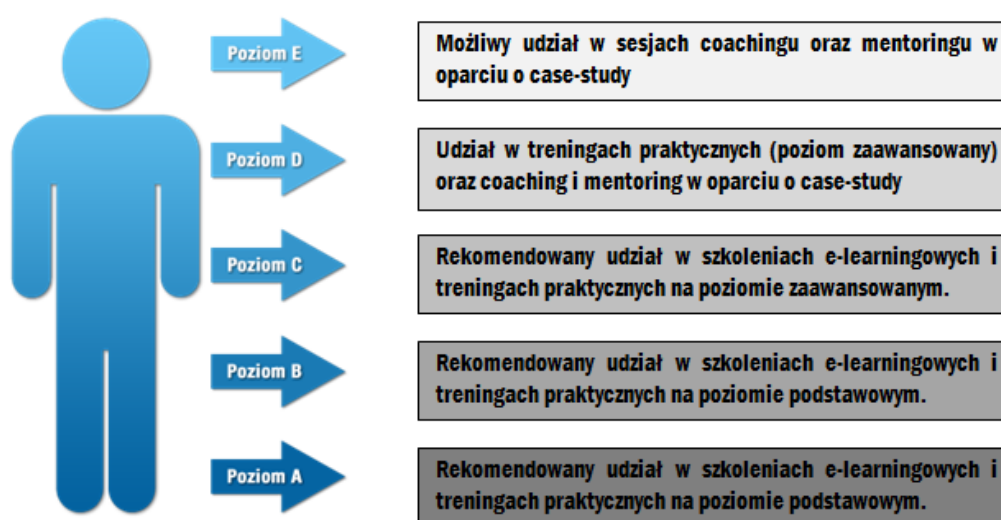
Coachowie zwrócili uwagę, że coaching jest odpowiednią metodą rozwoju kompetencji osób dojrzałych, ponieważ opiera się o pracę na własnym doświadczeniu i posiadanej wiedzy. Ten rodzaj pracy sprawia, że uczestnik uczy się rozpoznawać i doceniać swoje zasoby, a to z kolei bardzo intensywnie oddziałuje na jego motywację i poczucie własnej wartości. Jest to niezwykle istotne dla osób w wieku 50+, z których wiele czuje się niewartościowymi, mimo że posiadają bogate zasoby wiedzy i doświadczenia.

4.3.4 Działania rozwojowe – kompetencje twarde

Osobne działania rozwojowe były dedykowane każdej kompetencji twardej i były dobierane na podobnych zasadach, jak w wypadku kompetencji miękkich (patrz: Rysunek 6). Ponownie wszystkim odbiorcom, bez względu na poziom kompetencji, umożliwiono dostęp do kursów e-learningowych (zmiana w stosunku do początkowych założeń). Odbiorcom, których poziom kompetencji oceniono jako B (uczący się) lub C (biegły) dedykowano treningi praktyczne służące uzupełnieniu luk w umiejętnościach. Natomiast dla odbiorców wykazujących się kompetencjami na poziomie D (bardzo dobry) i E (eksperti) przeznaczony był coaching i mentoring w oparciu o case study.

- 42 -

Rysunek 6. Schemat przedstawiający rekomendowane działania rozwojowe w zależności od zdiagnozowanego poziomu kompetencji twardych



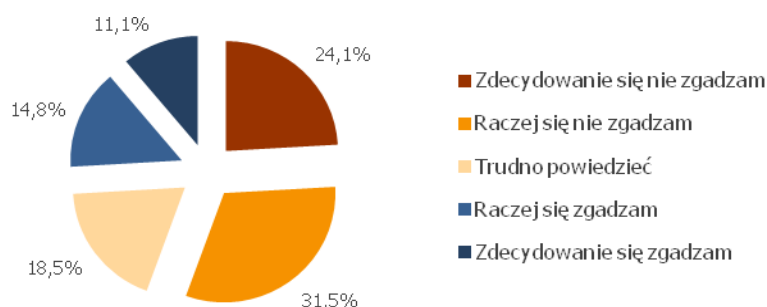
Źródło: Podręcznik opisujący model

KURSY E-LEARNINGOWE

Kursy e-learningowe dotyczyły kompetencji „Obsługa komputera i Internetu” oraz „Pakiet biurowy w pracy Sprzedawcy/Przedstawiciela handlowego”. Zgodnie z pierwotnymi założeniami Modelu, kursy e-learningowe były przeznaczone dla odbiorców o najniższych poziomach kompetencji twardych. Trenerzy zwrócili uwagę na zasadność dedykowania tego typu działań zwłaszcza osobom z dużymi trudnościami w obsłudze komputera. Niektórzy uczestnicy nawet po przeszkoleniu dotyczącym logowania się i korzystania z platformy e-learningowej mieli problemy z obsługą kursów. Wielu z nich korzystało ze wsparcia opiekunów indywidualnych w posługiwaniu

się platformą e-learningową. Dlatego trenerzy zasugerowali, że w wypadku początkujących użytkowników niezbędne jest zapewnienie im odpowiedniego wsparcia technicznego przy realizacji kursów e-learningowych.

Wykres 14. Zadania, jakie wykonywałem/am podczas kursu, były dla mnie za trudne.



N=54

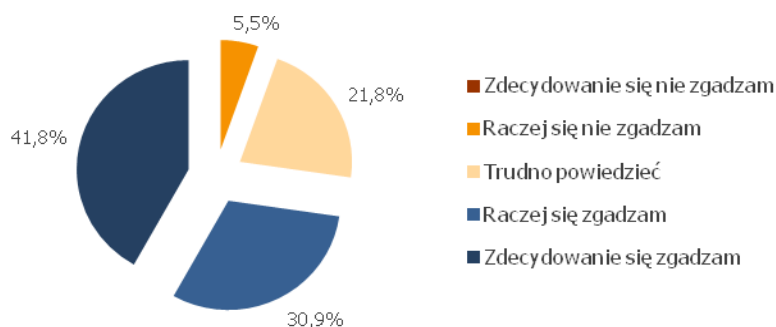
Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Jedna czwarta odbiorców oceniła, że zadania wykonywane podczas kursu e-learningowego, były dla nich za trudne, a nieco ponad połowa (55,56%) uznała zadania za łatwe. Taka ocena trudności zadań może wynikać ze zróżnicowanego poziomu kompetencji komputerowych uczestników. Osoby mające trudności z samodzielną obsługą komputera zdecydowanie preferowały treningi praktyczne, podczas których mogły na bieżąco uzyskiwać wskazówki od trenera. Jednak odbiorcy docenili przydatność e-learningu do ćwiczenia zadań przed powtórą sesją DC badającą kompetencje twarde.



Odbiorcy wykorzystywali e-learning do ćwiczenia umiejętności przed powtórą sesją DC dot. kompetencji twardych.

Wykres 15. Wiedzę, którą zdobyłem/am na kursie, będę wykorzystywać w pracy sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.



N=55

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Osobne kursy e-learningowe z zakresu posługiwania się pakietem Office były dedykowane profilowi zawodowemu Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego. Kursy dotyczyły konkretnych zagadnień i umiejętności wykorzystywanych w tych zawodach, dzięki czemu 72,2% uczestników uznało, że udział w kursie podniósł poziom ich kompetencji jako Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego. Prawie trzy czwarte odbiorców zadeklarowało również, że będą wykorzystywać zdobytą wiedzę w pracy zawodowej. Uczestnicy różnili się w ocenie adekwatności zakresu kursów w zależności od stopnia korzystania z komputera w codziennej pracy – niektórzy zwracali uwagę na zbytnią obszerność kursów. Jednak 60% odbiorców zgodziło się, że kursy poruszały wszystkie istotne zagadnienia związane z rozwijaniem kompetencjami twardymi.



TRENINGI PRAKTYCZNE

Ze względu na specyfikę kompetencji twardych i szeroki zakres diagnozowanych kompetencji, w Modelu opracowano programy treningów na poziomie podstawowym i zaawansowanym. Sesje DC wykazały dosyć niski poziom kompetencji twardych uczestników, dlatego też wszyscy odbiorcy mieli dedykowane treningi praktyczne z obsługi komputera i obsługi pakietu Office z uwzględnieniem profili zawodowych. Łącznie zostało przeprowadzonych osiem treningów:

- pięć jednodniowych treningów z obsługi komputera (trzy treningi z poziomu podstawowego i dwa treningi z poziomu zaawansowanego),
- dwa dwudniowe treningi z obsługi pakietu Office na poziomie podstawowym (oddzielnie dla profilu Przedstawiciela handlowego i Sprzedawcy),
- jeden dwudniowy trening na poziomie zaawansowanym z obsługi pakietu Office łącznie dla obu profili.

- 44 -

W treningu brało udział 10-12 osób, co zdaniem trenerów było zdecydowanie zbyt liczną grupą. Oczywiście zarówno liczba treningów, a co za tym idzie liczba ich uczestników, była narzucona określonym budżetem na działania rozwojowe. Jednak biorąc pod uwagę dość niski poziom kompetencji twardych uczestników, jak i tempo uczenia się osób 50+, optymalnym byłoby zorganizowanie maksymalnie 6-osobowych grup treningowych, a na najniższych poziomach kompetencji nawet 3-osobowych. Trenerzy sugerowali także dedykowanie indywidualnych



Intensywność i sposób organizacji treningów dot. kompetencji twardych wymaga lepszego dopasowania do potrzeb odbiorców – osób w wieku 50+.

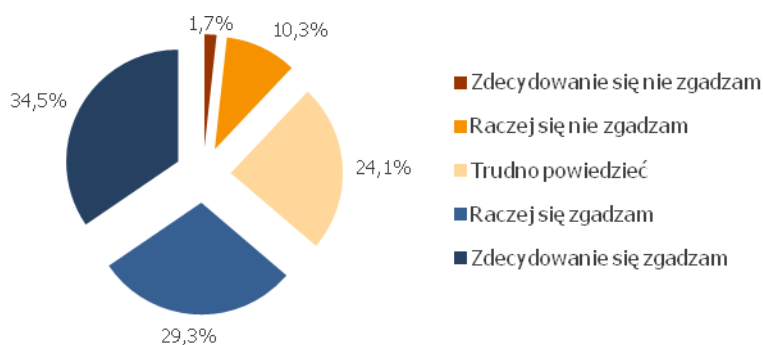
sesji treningowych osobom, które do tej pory w ogóle nie posługiwały się komputerem. Uczestnicy i trenerzy narzekali także na zbyt krótki czas trwania treningów, który powodował szybkie tempo omawiania poszczególnych zagadnień. Zmniejszenie grup treningowych oraz wydłużenie czasu treningu umożliwiłoby trenerom poświęcenie większej ilości uwagi poszczególnym uczestnikom

i bardziej elastyczne dopasowanie tempa pracy do potrzeb uczestników. Uczestnicy zwrócili także uwagę, że zorganizowanie treningów dzień po dniu (łącznie 3 dni pod rząd) nie pozwoliło im w pełni przetworzyć zdobytej wiedzy ani przećwiczyć nabytych umiejętności. Wskazane byłoby wprowadzenie co najmniej jednego dnia przerwy pomiędzy treningami, by umożliwić uporządkowanie przyswojonych informacji.

Ponadto, zdaniem trenerów, Model w niewystarczającym stopniu różnicował uczestników pod kątem realnych umiejętności komputerowych. Wśród grup uczestniczących w treningach na poziomie podstawowym (odbiorcy reprezentujących poziom A i B) zdarzały się osoby niepotrafiące uruchomić komputera oraz takie, które radziły sobie z jego obsługą. W rezultacie, część uczestników uznała poziom trudności treningu za niedopasowany do ich możliwości. Ponadto takie zróżnicowanie grup utrudniało trenerom prowadzenie treningów w zakładanym tempie. Dlatego trenerzy zaproponowali utworzenie 3 lub 4 grup treningowych zamiast 2 (zgodnie z poziomami kompetencji A, B, C i D), co pozwoliłoby lepiej dostosować program treningu i metody pracy do wymagań odbiorców.



Wykres 16. Trening poruszał wszystkie istotne zagadnienia związane z kompetencją rozwijaną podczas treningu.



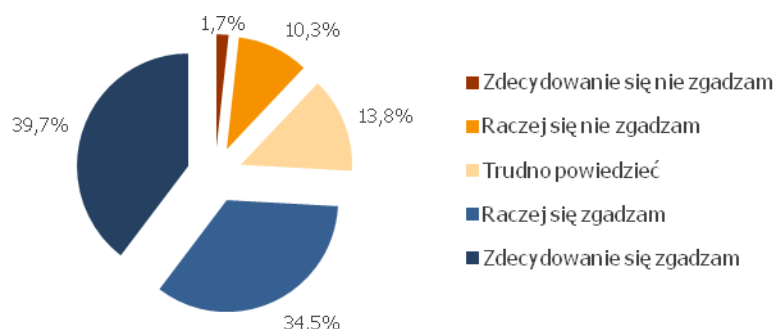
N=58

- 45 -

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Zdaniem 63,79% uczestników trening kompetencji twardych poruszał wszystkie istotne zagadnienia związane z rozwijaną kompetencją. Odbiorcy zaznaczali jednak, że tempo omawiania poszczególnych zagadnień było zbyt duże z powodu ograniczonego czasu trwania treningów. Część treści poruszanych na treningach odbiorcy uzupełniali wykorzystując do tego kursy z e-learningowe.

Wykres 17. Udział w treningu podniósł poziom moich kompetencji w zawodzie sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.



N=58

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Mimo zastrzeżeń do strony organizacyjnej treningów, niemal trzy czwarte odbiorców zadeklarowało, że udział w treningu podniósł poziom ich kompetencji w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego. 68,97% przyznało także, że umiejętności zdobyte na treningu będą wykorzystywać w pracy zawodowej. Wielu

„Rozwinąłem swoje umiejętności obsługi pakietu Office, ale chętnie dowiedziałbym się jeszcze więcej, gdyby była większa ilość warsztatów.”

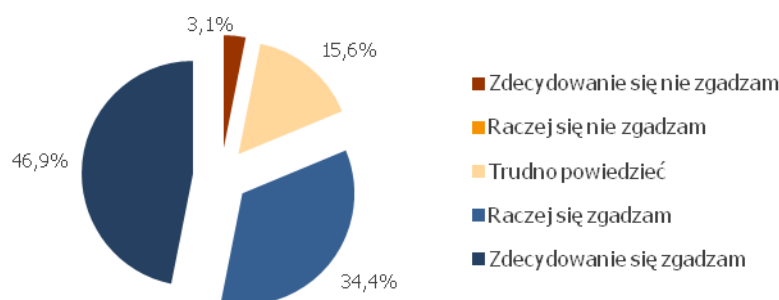
uczestników uznało także, że nabyte umiejętności wykorzystają na prywatny użytek oraz że będą chętniej korzystać z komputera w domu. Ponadto niedosyt, który pozostawiły treningi, zachęcił niektórych odbiorców do poszukiwania kolejnych możliwości rozwoju kompetencji twardych.

COACHING

Działania rozwojowe oferowane odbiorcom o najwyższym poziomie kompetencji twardych łączyły w sobie metody stosowane w coachingu i mentoringu. Zrealizowano 25 godzin indywidualnych spotkań z coachem. Ze względu na zróżnicowane cele realizowane z uczestnikami podczas coachingu, liczba i czas trwania sesji coachingowych były różne. Dlatego coach zasugerował uelastycznienie czasu trwania coachingu zakładanego w Modelu, by umożliwić dopasowanie intensywności spotkań do potrzeb uczestników.

Wykres 18. Spotkania coachingowe dot. kompetencji twardych spełniły moje oczekiwania.

- 46 -

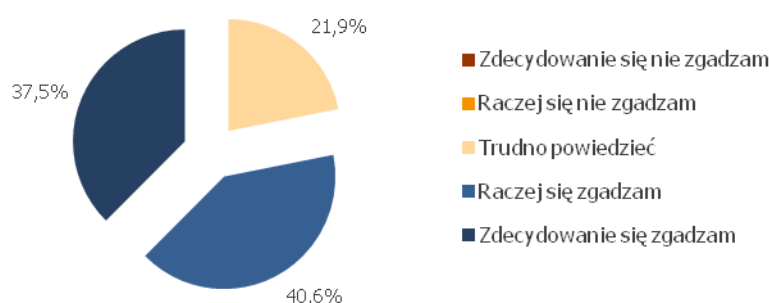


N=32

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Uczestnicy deklarowali wysoki poziom zadowolenia z udziału w coachingu. 81,25% z nich uznała, że coaching spełnił ich oczekiwania. Odbiorcom odpowiadały metody pracy coacha, które ten dostosowywał do indywidualnych potrzeb uczestnika. Prowadzący coaching przyznał, że wykorzystywał metody angażujące uczestników i pozwalające rozwijać konkretne kompetencje. Dzięki temu 90,63% uczestników potwierdziło, że udział w coachingu podniósł poziom ich kompetencji w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego.

Wykres 19. Podczas sesji coachingowych udało się w pełni zrealizować przyjęty cel coachingu.



N=32

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Skuteczność sesji coachingowych potwierdziło 78,13% uczestników, przyznając, że podczas sesji udało się w pełni zrealizować przyjęty cel coachingu. Coach zauważył, że większość uczestników przychodziła na spotkania z konkretnym celem, co umożliwiało efektywną pracę nad jego osiągnięciem. Prowadzący coaching przyznał, że jego kompetencje



Większość odbiorców oczekiwała od coachingu wsparcia w konkretnym obszarze dot. kompetencji twardych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



zawodowe pozwoliły na udzielenie wsparcia wszystkim uczestnikom, zwrócił jednak uwagę, że odbiorcy o wysokim poziomie kompetencji twardych mogą oczekiwać bardziej specjalistycznego wsparcia w konkretnym obszarze związanym z IT. Dlatego warto przed rozpoczęciem coachingu zbadać potrzeby danego uczestnika i do roli coacha dobrać specjalistę w danym zakresie. Innym rozwiązaniem byłoby przekazanie uczestnikowi bonu szkoleniowego, który uprawniałby go do skorzystania z usług wybranych przez siebie specjalistów.

WSPARCIE INDYWIDUALNEGO OPIEKUNA

W trakcie uczestnictwa w działaniach rozwojowych odbiorcy mieli zapewnione wsparcie indywidualnego opiekuna. Rolę opiekuna najczęściej pełnił asesor oceniający danego uczestnika podczas sesji DC. Zgodnie z założeniami Modelu zadaniem opiekuna miało być udzielanie wsparcia informacyjnego i motywacyjnego w podejmowaniu kolejnych działań rozwojowych. Jednak podczas testowania spotkania z opiekunami przyjęły bardziej charakter doradztwa, coachingu, co wynikało z potrzeb uczestników związanych z indywidualną pracą nad rozwojem kompetencji. Opiekunowie zwrócili uwagę, że spotkania z nimi służyły podobnym celom jak sesje coachingowe szczególnie tym odbiorcom, którym nie dedykowano coachingu jako działań rozwojowych.

- 47 -

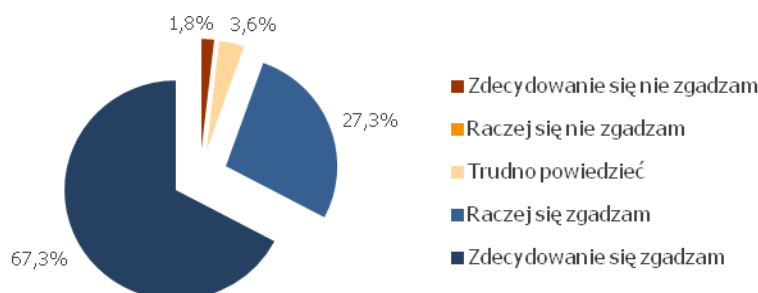


Odbiorcy samodzielnie decydowali o intensywności i sposobie wykorzystania spotkań z opiekunem.

Dla każdego odbiorcy przewidziano 4 godziny wsparcia opiekuna, w ramach których mogli odbyć spotkania osobiste oraz komunikować się telefonicznie lub mailowo. W praktyce uczestnicy sami decydowali, ile potrzebują czasu na wsparcie opiekuna i w jaki sposób go wykorzystują. Część odbiorców potrzebowała wsparcia

w niewielkim zakresie, a część była bardzo zaangażowana w spotkania z opiekunami, a wręcz oczekiwała większej ilości czasu na to wsparcie (przyznało to 52,73% odbiorców).

Wykres 20. Wsparcie indywidualnego opiekuna było przydatne w procesie realizowania działań rozwojowych.



N=55

Źródło: Badanie PAPI (N=60 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Niemal wszyscy odbiorcy (94,55%) uznali, że wsparcie indywidualnego opiekuna było przydatne w procesie realizowania działań rozwojowych. Tak wysoka ocena przydatności może wynikać, z faktu, iż uczestnicy mogli decydować o sposobie wykorzystania spotkań z opiekunem. Część z nich wspólnie z opiekunem ćwiczyła zadania przez e-learning w ramach przygotowania przed ponowną sesją DC, dla części uczestników spotkania z opiekunem miały charakter wsparcia motywacyjnego, czy wręcz doradztwa psychologicznego. Również opiekunowie przyznali, że udzielane przez nich wsparcie miało niezwykle szeroki zakres, co było widoczne w efektach ich pracy z uczestnikami. Zdaniem opiekunów, taki rodzaj indywidualnego wsparcia powodował u uczestników zmiany na podstawowym poziomie postaw i przekonań, co przekładało się na różne obszary ich funkcjonowania – nie tylko w sferze zawodowej, ale także życia osobistego. Dlatego w odpowiedzi na wyraźne zapotrzebowanie odbiorców opiekunowie zasugerowali uwzględnienie w Modelu także wsparcia psychologicznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PODSUMOWANIE

Tabela 3. Ocena przydatności elementów procesu rozwoju kompetencji dla rozwoju zawodowego odbiorców

ELEMENT PROCESU ROZWOJU KOMPETENCJI	ŚREDNIA OCENA PRZYDATNOŚCI
	NA SKALI OD 1 - BARDZO NISKA PRZYDATNOŚĆ DO 6 - BARDZO WYSOKA PRZYDATNOŚĆ
Działania rozwojowe - kompetencje miękkie	
▪ Kurs e-learningowy	4,5
▪ Trening praktyczny	5,5
▪ Indywidualne sesje coachingowe	5,5
Działania rozwojowe - kompetencje twarde	
▪ Kurs e-learningowy	4,5
▪ Trening praktyczny	5,2
▪ Indywidualne sesje coachingowe	5,5
Wsparcie indywidualnego opiekuna	5,6

Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Odbiorcy wysoko ocenili przydatność wszystkich form działań rozwojowych zarówno w zakresie rozwoju kompetencji miękkich, jak i twardych. Na skali od 1 - bardzo niska przydatność do 6 - bardzo wysoka przydatność każdy z elementów procesu rozwoju kompetencji otrzymał ocenę powyżej 4,5. Za najbardziej przydatne odbiorcy indywidualne sesje coachingowe (średnia ocena 5,5), co może być spowodowane ich optymalnym dopasowaniem do potrzeb danego uczestnika. Na tym samym poziomie odbiorcy ocenili przydatność treningów praktycznych z zakresu kompetencji miękkich oraz nieco niżej treningów z zakresu kompetencji twardych (średnia ocena 5,2). Tak wysokie oceny potwierdzają zasadność opierania się na praktycznych formach działań w procesie rozwoju kompetencji, ponieważ okazują się one być najbardziej efektywne. Odbiorcy niezwykle docenili również wsparcie indywidualnego opiekuna, które było dla nich doskonałym uzupełnieniem pozostałych działań, a niejednokrotnie pełniło podobną rolę, co sesje coachingowe.

86%

odbiorców uznało, że udział w projekcie pozwolił im rozwinąć swoje kompetencje w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego.

Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Zdecydowana większość odbiorców uznała działania rozwojowe za skuteczne, deklarując, że pozwoliły im one rozwinąć swoje kompetencje w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego. Potwierdzają to również wyniki powtórnych sesji DC, podczas których obserwowalny był przyrost kompetencji uczestników. Zestawienie zmian w poziomach kompetencji prezentują poniższe tabele.



Tabela 4. Zmiany w poziomach kompetencji Sprzedawców

	WYNIK 1. SESJI WYNIK 2. SESJI	RÓŻNICA W WYNIKACH	RÓŻNICA W POZIOMACH KOMPETENCJI
Kompetencje miękkie			
▪ Komunikatywność	2,35 → 2,73	0,38	B+
▪ Obsługa klienta	2,49 → 2,88	0,39	B+ → C
▪ Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych	2,56 → 2,88	0,32	B+ → C
Kompetencje twarde			
▪ Obsługa komputera	2,37 → 2,84	0,47	B+ → C
▪ Pakiet biurowy w pracy sprzedawcy	2,22 → 2,74	0,52	B → B+

Źródło: Dane Realizatora

Wśród Sprzedawców wszystkie kompetencje, poza „Komunikatywnością”, wzrosły o pół poziomu, co jest zadowalającym wynikiem przy takim wymiarze działań rozwojowych. Najbardziej znaczący rozwój nastąpił dla kompetencji twardych, co może wynikać z kilku powodów. Po pierwsze, zdaniem Realizatorów, wielu uczestników przystępując do Projektu było świadomych niskiego poziomu swoich kompetencji twardych i wysoko zmotywowanych do ich rozwijania. Co więcej, dla niektórych odbiorców rozwój kompetencji komputerowych stanowił główny cel udziału w Projekcie, bardziej istotny od rozwijania kompetencji miękkich. Uczestnicy poświęcali więc więcej czasu i wkładali więcej wysiłku w doskonalenie kompetencji twardych (np. częściej przechodzili cały kurs e-learningowy z zakresu umiejętności komputerowych niż z zakresu kompetencji miękkich). Ponadto Realizatorzy zwrócili uwagę, że przy niskim wyjściowym poziomie kompetencji zazwyczaj obserwuje się większe przyrosty niż na wyższych poziomach. Wynika to z faktu, iż zmiany na niższych poziomach kompetencji łączą się ze zwiększeniem wiedzy, przez co są szybciej i łatwiej obserwowalne, niż zmiany na poziomie umiejętności czy postaw. Dlatego też, mimo pewnego stopnia nieadekwatności działań rozwojowych z zakresu kompetencji twardych do potrzeb odbiorców, nastąpił u nich większy wzrost tych kompetencji w porównaniu ze wzrostem w zakresie kompetencji miękkich.

Tabela 5. Zmiany w poziomach kompetencji Przedstawicieli handlowych

	WYNIK 1. SESJI WYNIK 2. SESJI	RÓŻNICA W WYNIKACH	RÓŻNICA W POZIOMACH KOMPETENCJI
Kompetencje miękkie			
▪ Komunikatywność	2,47 → 2,8	0,33	B+ → C
▪ Proces sprzedaży	2,37 → 2,69	0,32	B+
▪ Organizacja pracy w dążeniu do rezultatów	2,57 → 2,81	0,24	B+ → C
Kompetencje twarde			
▪ Obsługa komputera	2,63 → 3,01	0,37	B+ → C
▪ Pakiet biurowy w pracy przedstawiciela handlowego	2,38 → 2,84	0,46	B+ → C

Źródło: Dane Realizatora

Przedstawiciele handlowi odnotowali podobne zmiany w poziomach kompetencji, co Sprzedawcy – wzrost o pół poziomu dla wszystkich kompetencji poza „Procesem sprzedaży”. U Przedstawicieli nastąpił nieco mniejszy przyrost kompetencji twardych, ale należy zauważyć, że mieli oni wyższy wyjściowy poziom tych umiejętności. Część Przedstawicieli przyznała, że posiadane przez nich wyjściowe umiejętności twarde pozwalały na efektywne posługiwanie się komputerem w codziennej pracy, a działania rozwojowe umożliwiły im rozszerzenie już posiadanych kompetencji. Ponadto, jak wcześniej wspomniano, na wyższych poziomach kompetencji przyrosty zazwyczaj są mniejsze, ponieważ zmiany zachodzą na poziomie umiejętności i postaw, dzięki się w wolniejszym tempie oraz są obserwowalne po dłuższym czasie niż zmiany na poziomie wiedzy.

4.3.5 Certyfikacja kompetencji zawodowych

W ramach Modelu walidacja kompetencji w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego odbywa się na podstawie wyników uzyskanych przez uczestników w trakcie sesji Development Centre. Testowanie Modelu zakładało dwukrotną realizację sesji DC i wystawienie certyfikatu potwierdzającego kompetencje po przeprowadzeniu drugiej sesji DC. W realnych warunkach możliwe będzie dokonanie certyfikacji już po jednokrotnej ocenie kompetencji, bez realizacji działań rozwojowych. Dlatego też Model przewiduje wydanie certyfikatu w dwóch trybach:

- Certyfikat wydawany jest na podstawie wyników uzyskanych w trakcie sesji Development Centre i zawiera opis zdiagnozowanych poziomów kompetencji.
- Certyfikat wydawany jest wraz z Suplementem. Certyfikat wydawany jest na podstawie wyników uzyskanych w trakcie sesji Development Centre i zawiera opis zdiagnozowanych poziomów kompetencji. Suplement uwzględnia opis zindywidualizowanych działań rozwojowych, w których dana osoba brała udział.⁷

Uczestnicy testowania brali udział zarówno w walidacji, jak i uzupełnianiu kompetencji zawodowych, otrzymali więc Certyfikat wraz z Suplementem zgodnie ze swoim profilem zawodowym. **Certyfikat potwierdzający kompetencje w zawodzie Sprzedawca** jest potwierdzeniem kompetencji w zakresie umiejętności skutecznej obsługi klienta. **Certyfikat potwierdzający kompetencje w zawodzie Przedstawiciel handlowy** jest potwierdzeniem kompetencji w zakresie umiejętności skutecznej sprzedaży i pozyskiwania klienta.

Niemal wszyscy uczestnicy (92,98%) zgodzili się z opinią, że sprzedawcy i przedstawiciele handlowi powinni mieć możliwość potwierdzenia swoich kompetencji handlowych. Ponad trzy czwarte (77,19%) uznało także, że ich zdaniem instytucje szkoleniowe/konsultingowe powinny wprowadzić certyfikowanie kompetencji handlowych. Umożliwienie tego rodzaju walidacji kompetencji jest szczególnie istotne dla osób w wieku 50+, które w dużej mierze nabyły posiadane kompetencje zawodowe na drodze nieformalnej, w toku wieloletniej pracy zawodowej. Wartość certyfikatu wydawanego w ramach Modelu zwiększa fakt, że potwierdza on rzeczywiście posiadane kompetencje zweryfikowane w wystandaryzowanym procesie, a nie poświadcza jedynie udział w kursie czy szkoleniu bez elementu weryfikacji jego efektów.



Certyfikat potwierdzający kompetencje zwiększy wartość odbiorców na rynku pracy pod warunkiem upowszechnienia informacji o nim.

Nieco ponad połowa odbiorców przyznała, że posiadanie certyfikatu potwierdzającego kompetencje zawodowe przyniesie im korzyści na rynku pracy. Taka ocena może wynikać z faktu, iż w chwili obecnej tego rodzaju dokumenty potwierdzające kompetencje zdobywane poza systemem edukacji formalnej są mało obecne na rynku pracy i nie zawsze rozpoznawane przez pracodawców. Dlatego niezwykle

ważny jest element upowszechniania informacji o wartości certyfikatu wydawanego w ramach Modelu wśród pracodawców, instytucji rynku pracy oraz instytucji związanych z branżą handlową.

59%

odbiorców uznało, że posiadanie certyfikatu potwierdzającego kompetencje zawodowe przyniesie im korzyści na rynku pracy.

Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

⁷ Opis Produktu Finalnego – Procedura certyfikacji





Rysunek 8. Wzór certyfikatu – strona przednia

- 52 -

Rysunek 7. Wzór certyfikatu - strona tylna

Komunikatywność Poziom C (efektywny)

Osoba, u której obserwuje się kompetencję *Komunikatywność* na poziomie C, uważnie słucha klienta i zachęca do wypowiadania się. Jasno i zwięźle formuluje swoje wypowiedzi. Doprecyzowuje, konkretyzuje wypowiedź współ rozmówcy, zawsze prosi go o wyjaśnienia i dopytuje, czy sama jest dobrze zrozumiana. Reaguje na pierwsze niewerbalne sygnały niezrozumienia u klienta. Trzyma się wątku rozmowy. Jej komunikaty werbalne i niewerbalne są spójne z komunikatami klienta (koncentracja na potrzebach klienta i dążenie do zaspokojenia ich).

Obsługa klienta Poziom C (efektywny)

Osoba, u której obserwuje się kompetencję *Obsługa klienta* na poziomie C, nawiązuje naturalny kontakt z klientem, a jej zachowania budzą sympatię i zaufanie. Trafnie dookreśla potrzeby klienta i proponuje rozwiązania je uwzględniające. W przypadku obiekcji zgłaszanych przez klienta doprecyzowuje i przedstawia nowe propozycje. Wykazuje dalsze zainteresowanie obsługą klienta, nawet w przypadku jego odmowy, jest uprzejma i opanowana – proponuje inne towary i usługi.

Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych Poziom C (efektywny)

Osoba, u której obserwuje się kompetencję *Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych* na poziomie C, jest spokojna i opanowana. Nie ulega presji i manipulacji. Samodzielnie oddziela osoby od problemów. W ocenie skupia się na działaniu, nie wartościowaniu osoby. Samodzielne działania ukierunkowuje na osiągnięcie celu, jakim jest obsługa klienta w trudnych sytuacjach. Proponuje realistyczne rozwiązania, uwzględniające możliwości klienta.

Obsługa komputera i Internetu Poziom C (efektywny)

Osoba, u której obserwuje się kompetencję *Obsługa komputera i Internetu* na poziomie C, potrafi efektywnie wykorzystać możliwości komputera. Potrafi rozpoznać parametry sprzętu i oprogramowania i przeprowadzić czynności konfiguracyjne. Samodzielnie porusza się w systemie plików. Potrafi zarządzać oprogramowaniem w systemie operacyjnym. Swobodnie wykorzystuje standardowe funkcje przeglądarki WWW, również w kwestii bezpieczeństwa.

Pakiet biurowy w pracy sprzedawcy Poziom C (efektywny)

Osoba, u której obserwuje się kompetencję *Pakiet biurowy w pracy sprzedawcy* na poziomie C potrafi efektywnie wykorzystać pakiet biurowy. Jest w stanie przygotować ustrukturyzowany i estetycznie opracowany materiał informacyjno-promocyjny oraz logicznie uporządkowany arkusz zamówienia. Potrafi przenosić elementy pomiędzy aplikacjami pakietu biurowego. Przygotowane przez niego/nią prezentacje firmy wykorzystują atrakcyjne dla odbiorcy możliwości takie jak: grafiki, animacje czy przejścia. Sprawnie zarządza pocztą e-mail.

Źródło: Opis Produktu Finalnego –
Procedura certyfikacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rysunek 9. Wzór suplementu



profirma **FUNDACJA GOSPODARCZA**

SUPLEMENT DO CERTYFIKATU NR 01/2014

Anna Kowalska

uzupełniła kompetencje w zawodzie **SPRZEDAWCA** biorąc udział w następujących działaniach rozwojowych.

Działania rozwojowe	Wymiar godzinowy
Trening praktyczny (w zakresie kompetencji miękkich):	
Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych	16
Trening praktyczny (w zakresie kompetencji twardych):	
Obsługa komputera i internetu (poziom zaawansowany):	8
Kurs e-learningowy:	
Komunikatywność	
Obsługa klienta	
Opanowanie w trudnych sytuacjach sprzedażowych	
Organizacja pracy w dążeniu do rezultatów	
Obsługa komputera i internetu	
Pakiet biurowy w pracy sprzedawcy	

Przedstawiciel jednostki
certyfikującej

Nr suplementu: 01/2014/S
Data wydania suplementu: 31.01.2014

 Suplement wydany w ramach realizacji projektu „Akademia Handlowa 50+ - innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”, współfinansowanego ze środków EFŚ.

- 53 -

Źródło: Opis Produktu Finalnego – Procedura certyfikacji

4.3.6 Narzędzie do samooceny kompetencji

Narzędzie do samooceny kompetencji niezbędnych w zawodach handlowych jest dodatkowym produktem pośrednim, który powstał w ramach projektu (nie był uwzględniony we wniosku o dofinansowanie). Dostęp do narzędzia jest możliwy dla każdego zainteresowanego pod adresem akademiahandlowa.interit.eu/login/index.php lub poprzez stronę internetową projektu akademiahandlowa.pl.

Korzystanie z narzędzia możliwe jest po założeniu indywidualnego konta na platformie internetowej i zapisaniu się na kurs „Akademia handlowa 50+” (platforma jest oparta na formule e-learningu). Założenie osobistego profilu pozwala na dostęp do pełnego zestawu testów kompetencyjnych, podgląd uzyskanych wyników (ocen) oraz skontaktowanie się z pomocą techniczną (Support IT).

- 54 -

Rysunek 10. Narzędzie do samooceny kompetencji



Platforma szkoleniowa InterIT

Akademia Handlowa 50+

Zestaw testów do projektu Akademia Handlowa 50+

- Komunikatywność. Test kompetencji
- Obsługa klienta. Test kompetencji
- Obsługa komputera i Internetu. Test kompetencji twardych
- Organizacja pracy w dążeniu do rezultatów. Test kompetencji
- Opanowanie w trudnych sytuacjach. Test kompetencji
- Pakiet biurowy w pracy handlowca. Test kompetencji twardych
- Pakiet biurowy w pracy sprzedawcy. Test kompetencji twardych
- Proces sprzedaży. Test kompetencji

Profil osobisty

Marta

Ostatnie logowanie: niedziela, 26 styczeń 2014, 16:00
Konto aktywne do: poniedziałek, 26 styczeń 2015, 00:00

- Zmień hasło
- Moje oceny

Wiadomości

Brak oczekujących wiadomości

- Wiadomości

Support - IIT

Kontakt do pomocy technicznej

- Napisz

Strona główna

Akademia Handlowa 50 +
innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

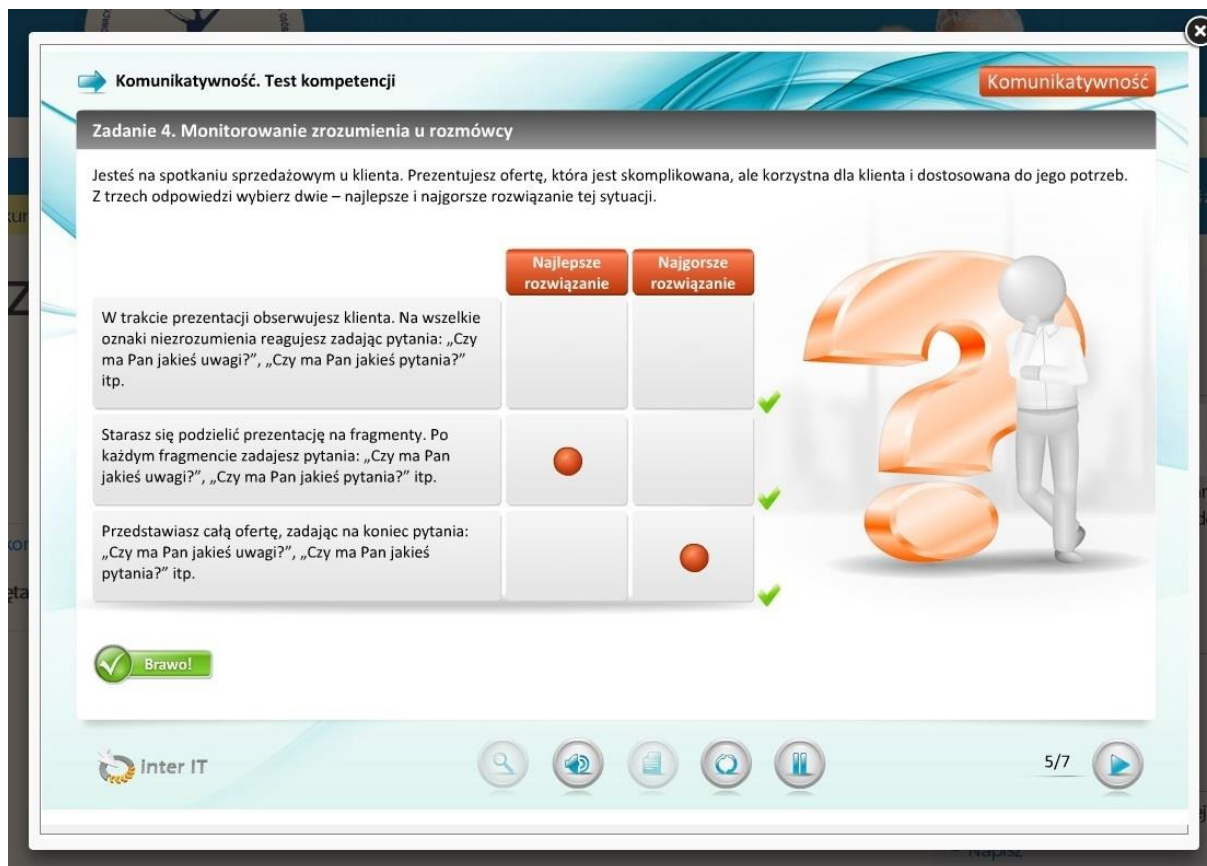
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Źródło: akademiahandlowa.interit.eu/login/index.php

Narzędzie do samooceny kompetencji opiera się na profesjonalnie skonstruowanych testach badających kompetencje składające się na profile zawodowe Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego opracowane w ramach Modelu. Łącznie powstało 8 testów: 5 dla kompetencji miękkich i 3 dla kompetencji twardych. Testy kompetencji są testami „oceny sytuacji” – zadaniem badanego jest zapoznanie się z krótkim opisem sytuacji zawodowej, a następnie wybranie rozwiązania odpowiedniego w danej sytuacji. W testach badających kompetencje miękkie badany proszony jest o wskazanie najlepszego i najgorszego rozwiązania, natomiast w testach dot. kompetencji twardych badany wybiera jedno poprawne rozwiązanie. Każdy z testów zawiera od 5 do 7 zadań.

Rysunek 11. Przykładowe zadanie w teście kompetencji miękkich

- 55 -



Komunikatywność. Test kompetencji

Zadanie 4. Monitorowanie zrozumienia u rozmówcy

Jesteś na spotkaniu sprzedażowym u klienta. Prezentujesz ofertę, która jest skomplikowana, ale korzystna dla klienta i dostosowana do jego potrzeb. Z trzech odpowiedzi wybierz dwie – najlepsze i najgorsze rozwiązanie tej sytuacji.

	Najlepsze rozwiązanie	Najgorsze rozwiązanie
W trakcie prezentacji obserwujesz klienta. Na wszelkie oznaki niezrozumienia reagujesz zadając pytania: „Czy ma Pan jakieś uwagi?”, „Czy ma Pan jakieś pytania?” itp.	☐	☐
Starasz się podzielić prezentację na fragmenty. Po każdym fragmencie zadajesz pytania: „Czy ma Pan jakieś uwagi?”, „Czy ma Pan jakieś pytania?” itp.	☒	☐
Przedstawiasz całą ofertę, zadając na koniec pytania: „Czy ma Pan jakieś uwagi?”, „Czy ma Pan jakieś pytania?” itp.	☐	☒

Brawo!

Inter IT

5/7

Źródło: akademiahandlowa.interit.eu/login/index.php

Opisy zadań są zwięzłe, ale przedstawiają typowe sytuacje występujące w pracy w handlu i sprzedaży, co wystarcza do ich zrozumienia i ustosunkowania się do nich. Również zaproponowane rozwiązania są opisane w sposób wyczerpujący i pozwalający na wybór spośród podanych opcji.

Narzędzie po każdym wykonanym zadaniu pokazuje poprawność wybranych odpowiedzi, tak więc badany od razu uzyskuje informację zwrotną. Ponadto na zakończenie testu otrzymuje podsumowanie wyników oraz możliwość podglądu swoich odpowiedzi w poszczególnych zadaniach. Jest to szczególnie przydatna funkcja, ponieważ testy mogą być wypełniane wielokrotnie – badany może więc wyeliminować błędne odpowiedzi i poprawić swoje wyniki w kolejnych próbach. Zestawienie wyników wszystkich testów można znaleźć na profilu osobistym w zakładce „Moje oceny”. Widoczne są tam wyniki procentowe dla poszczególnych testów oraz łączny wynik dla całego kursu.



Narzędzie on-line pozwala w podstawowym zakresie określić poziom kompetencji handlowych.

Narzędzie do samooceny kompetencji może być przydatnym instrumentem upowszechniania Modelu. Osobom zainteresowanym potwierdzeniem swoich kompetencji w zawodach handlowych pozwoli w podstawowym zakresie określić poziom kompetencji zawodowych przyjętych w Modelu. Ponadto narzędzie może posłużyć upowszechnianiu wiedzy na temat posiadanych i pożądanых przez rynek pracy kompetencji handlowych oraz zwróceniu uwagi pracodawców i instytucji rynku pracy na potrzebę potwierdzania i rozwijania kompetencji pracowników. Pozwoli to zwiększyć zainteresowanie Modelem wśród jego potencjalnych użytkowników.



4.3.7 Korzyści z udziału w Projekcie

Uczestnicy wyrażali bardzo pozytywne opinie o udziale w „Akademii Handlowej 50+”. Niemal wszyscy odbiorcy (91,23%) przyznali, że są zadowoleni z uczestnictwa w Projekcie.

Odbiorcy podkreślali, że dzięki udziałowi w projekcie wiedzą, jakie są ich mocne i słabe strony w zawodzie Sprzedawcy lub Przedstawiciela handlowego. Projekt wpłynął także na zwiększenie adaptacyjności i mobilności odbiorców na rynku pracy. Trzy czwarte odbiorców przyznało, że będą potrafili lepiej dostosować się do wymagań pracodawców i rynku pracy. Ponadto, niemal 95% uczestników działania projektowe zachęciły do dalszego rozwijania swoich kompetencji i zdobywania dodatkowych kwalifikacji. Nieco ponad połowa odbiorców (54,39%) wyraziła nadzieję, że udział w projekcie zwiększy ich szanse na znalezienie lub zmianę pracy. Udział w Projekcie wpłynął także na zmianę aktualnej sytuacji zawodowej uczestników (wykres 21).

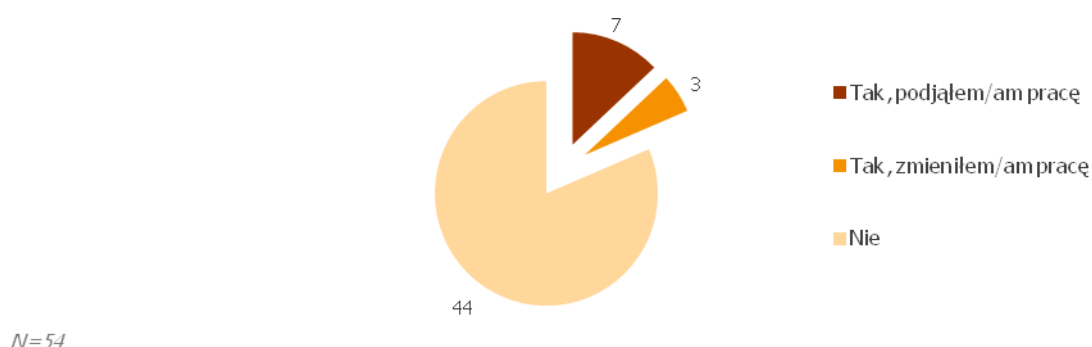
74%

odbiorców przyznało, że dzięki udziałowi w Projekcie będzie potrafiło lepiej dostosować się do wymagań pracodawców i rynku pracy.

Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

- 57 -

Wykres 21. Czy w trakcie realizacji projektu "Akademia Handlowa 50+" zmienił się Pana/Pani status na rynku pracy?



Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

W ankiecie końcowej 10 z 54 respondentów zadeklarowało, że w trakcie udziału w Projekcie zmieniło swój status na rynku pracy. Aż 7 osób podjęło zatrudnienie, co przy wyjściowej liczbie 24 uczestników nieaktywnych zawodowo jest wynikiem zadowalającym. Ponadto 3 uczestników w trakcie Projektu zmieniło pracę, a sytuacja zawodowa 44 osób pozostała bez zmian.

Uczestnicy przyznali, że Projekt przyniósł im korzyści w wielu obszarach ich funkcjonowania – zarówno zawodowego, jak i osobistego. Zestawienie korzyści identyfikowanych przez odbiorców przedstawia Rysunek 10.

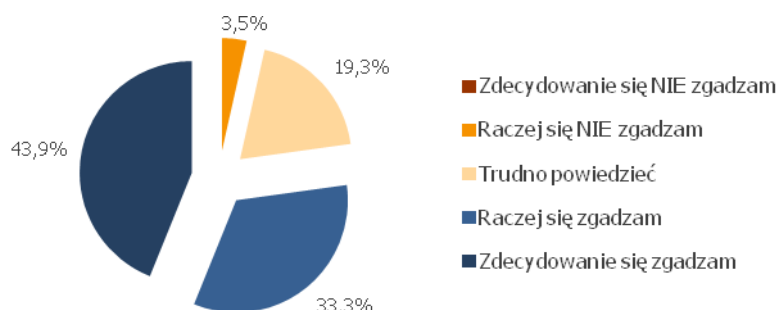
Rysunek 12. Korzyści z udziału w Projekcie identyfikowane przez uczestników

Nabycie/rozwinięcie wiedzy i umiejętności w zawodach handlowych	• „Z każdej sesji wychodziłam podbudowana psychicznie, z nową wiedzą dotyczącą zawodu sprzedawcy, co dla mnie było sprawą priorytetową.” • „Projekt pozwolił mi ugruntować wiadomości niezbędne w procesie sprzedaży.”
Poznanie swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju	• „Dzięki Projektowi wiem, które formy sprzedaży powinienem ćwiczyć by podnieść swoje umiejętności.” • „Cenne było tak szerokie podejście do tematu, bo mogliśmy zbadać zarówno swoje kompetencje twarde, jak i miękkie.”
Wzmocnienie poczucia własnej wartości	• „Kiedy przyszedłam do projektu byłam w głębokiej depresji. Ale dzięki ludziom, których tu spotkałam uwierzyłam w siebie, w swoją siłę.” • „Pewne rzeczy, które zostały tu powiedziane, ja dalej powtarzam, one mnie ciągle dopingują do wiary w siebie i osiągania swoich celów.”
Ukierunkowanie kariery zawodowej	• „Mogliśmy się tutaj bardziej otworzyć, nabrać optymizmu na przyszłość. Zaowocowało to tym, że jesteśmy w trakcie zakładania spółdzielni socjalnej – otwieramy hostel.” • „Mam zamiar otworzyć sklep internetowy i te szkolenia miękkie przydadzą mi się do kontaktów z klientami, a twarde do obsługi sklepu.”
Zachowanie aktywności w sytuacji bezrobocia	• „Poszłam do tego projektu też dla tego, żeby wyjść z domu, nie siedzieć beczynnym, żeby znaleźć nowy sposób na życie.”
Otrzymanie wsparcia od innych uczestników	• „Co mnie zaskoczyło, to że nie jestem sama, że jest nas więcej i że naszej grupy 50+ nie zostawia się już na boku. Może się to wydawać dziwne, ale kiedy człowiek traci pracę, to wydaje mu się, że nikt się już nim nie interesuje, a tu się okazało, że jest inaczej, że jeszcze jesteśmy potrzebni.”
Zaangażowanie i wsparcie ze strony Realizatorów	• „Prowadzący sesje i szkolenia potrafili sprawić, że każdy się otwierał i zachowywał dosyć swobodnie, bez tej sztywności, z którą spotykałem się na wielu innych szkoleniach.” • „Poznałam fantastycznych ludzi, którzy swoją życzliwością, empatią, pomocą w rozwiązywaniu problemów, pomogli zrobić mi kilka kroków do przodu.”
Poznanie nowej metody oceny kompetencji	• „Mam problem z ocenianiem mnie, kiedy ktoś ocenia mnie osobiście, a tutaj miałam świadomość, że oceniany jest mój warsztat, moje zachowania, a nie moja osoba.” • „To podejście, że nie krytykuje się konkretnych osób, tylko ocenia ich zachowania, sprawiło, że człowiek się nastawił otwarcie na te informacje.”
Spojrzenie na siebie z perspektywy innej osoby	• „Dzięki tej ocenie dostrzegłam rzeczy, których sama bym nie zauważyła albo nawet zauważyła, ale machnęła ręką.”

Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), badanie IDI (N=12 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

4.3.8 Adekwatność Modelu w ocenie odbiorców

Wykres 22. Testowany Model pozwala na skuteczne badanie, rozwój i potwierdzanie kompetencji w zawodach handlowych.



N=57

Źródło: Badanie PAPI (N=57 odbiorców), PrePost Consulting, październik-grudzień 2013r.

Uczestnicy Projektu w ankiecie końcowej oceniali adekwatność Modelu do walidacji i uzupełniania kompetencji. Ponad trzy czwarte uczestników (77,19%) oceniło, że testowany Model pozwala na skuteczne badanie, rozwój i potwierdzanie kompetencji w zawodach handlowych. Uczestnicy przyznali, że profile kompetencyjne Sprzedawcy i Przedstawiciela handlowego zawierają faktycznie najistotniejsze kompetencje w tych zawodach. Odbiorcy zauważyli także, że metodologia DC zakłada sprawdzenie kompetencji w sytuacjach odpowiadającym tym, z którymi spotykają się w pracy w zawodach handlowych. Daje to uczestnikom poczucie, że są oceniani w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, a tym samym przyczynia się do większej rzetelności badania. Odbiorcy podkreślali także, że Model zawiera bardzo aktualne zagadnienia związane z handlem i sprzedażą, co pozwala zaktualizować swoją wiedzę zawodową także odbiorcom, którzy przerwali swoją aktywność zawodową.

„Zdziwiłam się, że to będzie nie tylko w formie szkolenia czy warsztatu, ale że również ktoś będzie monitorował na bieżąco moje zmiany. Uważam, że to bardzo dobry pomysł.”

Większość uczestników (73,68%) uznało również Model za odpowiednią metodę badania i rozwoju kompetencji zawodowych osób w wieku 50+. Ich zdaniem, Model odpowiada na potrzeby odbiorców, czyli grupy 50+, ponieważ umożliwia walidację kompetencji zawodowych nabytych przez nich w toku pracy, a więc poza kształceniem formalnym. Zapytani o adekwatność metodologii Development Centre, uczestnicy przyznawali, że była dla nich nowością, ale odpowiadała im taka forma oceny, ponieważ skupiona jest na zachowaniach, umiejętnościach danej osoby, a nie jej osobowości, wartościach, czy poglądach. Dzięki temu mieli poczucie profesjonalnej oceny i poddanie się badaniu budziło u nich mniejszy opór.

4.4 Potencjał wdrożeniowy wstępnej wersji produktu finalnego

UNIKATOWOŚĆ

Model wypracowany w ramach projektu „Akademia Handlowa 50+” skupia się na walidacji i uzupełnianiu kompetencji zawodowych nabytych poza kształceniem formalnym, co stanowi nową usługę w zakresie LifeLong Learning (LLL). W chwili obecnej na rynku nie istnieje podobne rozwiązanie, które umożliwiałoby uzyskanie potwierdzenia wiedzy i umiejętności w zawodach handlowych, nabytych w praktyce. Powstanie tego typu usługi jest szczególnie korzystne z perspektywy odbiorców Modelu – osób w wieku 50+, które nabyły kompetencje



Model pozwala na walidację i uzupełnianie kompetencji zawodowych nabytych poza kształceniem formalnym.

w zawodzie sprzedawcy lub przedstawiciela handlowego głównie poza kształceniem formalnym. Dzięki udziałowi w walidacji osoby z grupy 50+ mają szansę oficjalnego potwierdzenia swoich umiejętności, co jest to istotne dla ich pozycji zawodowej i utrzymania się na obecnym, trudnym rynku pracy – także w kontekście wydłużenia wieku emerytalnego.

Ponadto Model wpisuje się w trwający proces opracowywania Krajowych Ram Kwalifikacji, które umożliwią łatwiejsze porównywanie i zrozumienie kwalifikacji wśród pracodawców, instytucji edukacyjnych, pracowników i osób uczących się. Model może być jednym z narzędzi służących porównywaniu kwalifikacji, ponieważ stanowi wystandaryzowaną, spójną procedurę oceny i uznawania umiejętności przedstawicieli zawodów handlowych, niezależnie od sposobu ich nabycia.

STOPIEŃ SKOMPLIKOWANIA

Model cechuje niski stopień skomplikowania oraz łatwość zastosowania. Opis Produktu Finalnego jest na tyle wyczerpujący, by umożliwić potencjalnym użytkownikom jego samodzielne stosowanie. Materiały składające się na produkt finalny prezentują wysoką jakość merytoryczną, zawierają opis wszystkich elementów i narzędzi składających się na Model. Zakładając, że użytkownicy Modelu będą spełniać wymagane kryteria dotyczące posiadanych kompetencji, będą w stanie bez trudu zrozumieć i zastosować Model na podstawie jego opisu.



Konstrukcja Modelu umożliwia stosowanie samego modułu walidacji lub uzupełniania kompetencji bądź całości Modelu.

Na Model składają się de facto dwa moduły: walidacji kompetencji oraz uzupełniania kompetencji. Konstrukcja Modelu pozwala na jego zastosowanie przez potencjalnych użytkowników w całości lub w części – samego modułu walidacji kompetencji lub samego modułu uzupełniania kompetencji. Umożliwia to użytkownikom wybranie rozwiązania odpowiadającego ich potrzebom i możliwościom.

Część Modelu służąca walidacji kompetencji stanowi efektywne rozwiązanie służące potwierdzaniu kwalifikacji zawodowych. W przeciwieństwie do aktualnie istniejących rozwiązań, nie wymaga od doświadczonych przedstawicieli zawodów handlowych uczestniczenia w pełnym procesie szkoleniowym w celu zdobycia certyfikatu potwierdzającego już posiadane kwalifikacje zawodowe. Dzięki zastosowaniu wysoce skutecznej i rzetelnej metody badania kompetencji – metodologii Development Centre, Model pozwala na skrócenie procesu i obniżenie kosztów walidacji kompetencji zawodowych. Ponadto moduł związany z walidacją kompetencji może być wykorzystywany zarówno do planowania działań rozwojowych (Development Centre), jak i w procesie rekrutacji (Assessment Centre). Metodologia przyjęta w Modelu jedną z najskuteczniejszych metod oceny kompetencji, a jej stosowanie pozwala zwiększyć trafność rekrutacji i uniknąć ryzyka (także finansowego) zatrudnienia osób nieposiadających odpowiednich kwalifikacji.



Moduł uzupełniania kompetencji zawodowych stanowi innowacyjne rozwiązanie oferujące spersonalizowane programy rozwojowe, które w sposób punktowy odpowiadają na potrzeby edukacyjne zdiagnozowane w procesie walidacji. Formy działań rozwojowych są rozwiązaniami standardowymi, natomiast ich zawartość merytoryczna jest specjalnie dedykowana grupie osób w wieku 50+ wykonujących zawody handlowe. Przyjęte rodzaje działań umożliwiają kompleksowy rozwój kompetencji – zarówno na poziomie wiedzy, jak i umiejętności oraz postaw.

MOŻLIWOŚĆ ZASTOSOWANIA PRZEZ UŻYTKOWNIKÓW

W wymiarze docelowym użytkownikami Modelu będą publiczne służby zatrudnienia, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego oraz firmy i instytucje związane z branżą handlową. Wdrożenie produktu finalnego przez potencjalnych użytkowników nie będzie wymagało większych zmian organizacyjnych czy prawnych, ponieważ wiele instytucji docelowych świadczy usługi z zakresu rozwoju i badania kompetencji zawodowych (ale bez elementu ich certyfikacji). Możliwe jest więc włączenie Modelu w istniejące



Możliwe jest wdrożenie Modelu przez użytkowników z wykorzystaniem istniejących struktur i zasobów.

struktury. Ponadto większość wymienionych instytucji dysponuje infrastrukturą, taką jak sale konferencyjne/szkoleniowe czy sprzęt komputerowy, którą można wykorzystać przy stosowaniu Modelu. Pozwoli w istotny sposób obniżyć koszty użytkowania Modelu. Podobnie wiele instytucji potencjalnych użytkowników dysponuje odpowiednimi zasobami kadrowymi, spełniającymi wymogi zawarte

w Modelu. Szczególnie dobór kadry prowadzącej działania związane z badaniem i rozwojem kompetencji miękkich nie powinien stanowić trudności dla publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Role asesorów, trenerów, coachów czy opiekunów indywidualnych mogą pełnić doradcy zawodowi, doradcy personalni, rekruterzy, szkoleniowcy, pracownicy działów personalnych. Trudniejsze może okazać się zapewnienie kadry ds. kompetencji twardych, ponieważ poza odpowiednim wykształceniem w obszarze informatyki, powinna ona posiadać doświadczenie w doradztwie IT z wykorzystaniem modeli oceny kompetencji.

EFEKTYWNOŚĆ

Koszty wdrożenia Modelu nie powinny być wysokie dla instytucji, która dysponuje własnymi zasobami kadrowymi, lokalowymi i sprzętowymi. Wzrastają one istotnie w przypadku konieczności zatrudnienia dodatkowej kadry, wynajmu sal czy zakupu sprzętu. Jednak biorąc pod uwagę wysoką skuteczność zarówno metodologii DC, jak i przyjętych form działań rozwojowych, otrzymujemy korzystny stosunek nakładów do rezultatów. Warto także dodać, iż jeden element Modelu – kursy e-learningowe, po etapie testowania będzie powszechnie i bezkosztowo dostępny w Internecie lub na nośnikach zewnętrznych (płyta CD, pen-drive).

Przy założeniu, że organizacja zainteresowana wdrożeniem Modelu spełnia wszystkie standardy dotyczące zasobów kadrowych i lokalowych, samo przygotowanie do realizacji działań developmentowych może trwać ok. 3 tygodni. Z kolei jednorazowy cykl służący certyfikacji kompetencji (przeprowadzenie sesji DC, opracowanie raportu, realizacja spotkania feedbackowego, wydanie certyfikatu) będzie trwał maksymalnie 4 tygodnie. Tak więc łącznie realizacja samego modułu walidacji kompetencji powinna trwać ok. 7 tygodni.

Perspektywa czasowa w przypadku realizacji działań rozwojowych jest trudniejsza do określenia, ponieważ zależy od realizowanych form działań. Model zawiera założenia dotyczące czasu trwania poszczególnych rodzajów działań, natomiast etap testowania wykazał, iż wymagają one modyfikacji. Autorzy Modelu skłaniają się do zawarcia w ostatecznej wersji produktu finalnego informacji dotyczącej minimalnego i maksymalnego czasu, który można przeznaczyć na działania rozwojowe, zachowując ich skuteczność. Zapewni to potencjalnym użytkownikom Modelu możliwość elastycznego dopasowywania intensywności procesu rozwojowego do swoich potrzeb i możliwości.



Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 1. Standardy ewaluacji	- 16 -
Rysunek 2. Trzy poziomy triangulacji	- 17 -
Rysunek 3. Cele i kryteria ewaluacji zewnętrznej.....	- 19 -
Rysunek 4. Proces testowania Modelu walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych.....	- 24 -
Rysunek 5. Schemat przedstawiający rekomendowane działania rozwojowe w zależności od zdiagnozowanego poziomu kompetencji miękkich.....	- 37 -
Rysunek 6. Schemat przedstawiający rekomendowane działania rozwojowe w zależności od zdiagnozowanego poziomu kompetencji twardych	- 42 -
Rysunek 8. Wzór certyfikatu - strona tylna	- 52 -
Rysunek 7. Wzór certyfikatu – strona przednia	- 52 -
Rysunek 9. Wzór suplementu	- 53 -
Rysunek 10. Narzędzie do samooceny kompetencji	- 54 -
Rysunek 11. Przykładowe zadanie w teście kompetencji miękkich.....	- 55 -
Rysunek 12. Korzyści z udziału w Projekcie identyfikowane przez uczestników.....	- 58 -

- 62 -

Tabela 1. Zastosowane metody badawcze.....	- 22 -
Tabela 2. Ocena przydatności elementów procesu badania kompetencji dla rozwoju zawodowego odbiorców -	36 -
Tabela 3. Ocena przydatności elementów procesu rozwoju kompetencji dla rozwoju zawodowego odbiorców -	48 -
Tabela 4. Zmiany w poziomach kompetencji Sprzedawców	- 49 -
Tabela 5. Zmiany w poziomach kompetencji Przedstawicieli handlowych.....	- 50 -

Wykres 1. Wykształcenie i status zawodowy uczestników Projektu.....	- 25 -
Wykres 2. Zadania wykonywane w trakcie badania kompetencji były dostosowane do potrzeb i wymagań osób w wieku powyżej 50 lat (odpowiednia ilość czasu, czytelne instrukcje itp.).....	- 29 -
Wykres 3. Samodzielne przeczytanie raportu wystarczyło mi bym wiedział(a), w jakich obszarach powinienem/powinnam podnieść swoje kompetencje.	- 30 -
Wykres 4. Czas trwania sesji informacji zwrotnych był wystarczający, aby w pełni zapoznać się z wynikami badania kompetencji.	- 31 -
Wykres 5. Zadania związane z obsługą komputera, które wykonywałem/am podczas sesji badającej kompetencje twarde, były dla mnie trudne.	- 32 -
Wykres 6. Raport indywidualny oraz sesja informacji zwrotnych dostarczyły mi wyczerpujących informacji na temat poziomu moich kompetencji.	- 34 -
Wykres 7. Badanie kompetencji twardych trafnie określiło poziom moich umiejętności obsługi komputera.....	- 35 -
Wykres 8. Nauka poprzez platformę internetową (e-learning) była dla mnie łatwa.	- 38 -
Wykres 9. Wiedzę, którą zdobyłem/zdobyłam na kursie e-learningowym, będę wykorzystywać w pracy zawodowej.....	- 38 -
Wykres 10. Metody ćwiczeń wykorzystywane podczas treningu odpowiadały moim potrzebom i możliwościom.-	39 -
Wykres 11. Udział w treningu podniósł poziom moich kompetencji w zawodzie sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.....	- 40 -
Wykres 12. Sesje coachingowe pozwoliły mi zaplanować działania służące rozwojowi moich kompetencji.	- 41 -
Wykres 13. Umiejętności, które zdobyłem/am na coachingu, będę wykorzystywać w pracy sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.....	- 41 -



Wykres 14. Zadania, jakie wykonywałem/am podczas kursu, były dla mnie za trudne.	- 43 -
Wykres 15. Wiedzę, którą zdobyłem/am na kursie, będę wykorzystywać w pracy sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.....	- 43 -
Wykres 16. Trening poruszał wszystkie istotne zagadnienia związane z kompetencją rozwijaną podczas treningu.	- 45 -
Wykres 17. Udział w treningu podniósł poziom moich kompetencji w zawodzie sprzedawcy/przedstawiciela handlowego.....	- 45 -
Wykres 18. Spotkania coachingowe dot. kompetencji twardych spełniły moje oczekiwania.	- 46 -
Wykres 19. Podczas sesji coachingowych udało się w pełni zrealizować przyjęty cel coachingu.	- 46 -
Wykres 20. Wsparcie indywidualnego opiekuna było przydatne w procesie realizowania działań rozwojowych.-	47
-	
Wykres 21. Czy w trakcie realizacji projektu "Akademia Handlowa 50+" zmienił się Pana/Pani status na rynku pracy?.....	- 57 -
Wykres 22. Testowany Model pozwala na skuteczne badanie, rozwój i potwierdzanie kompetencji w zawodach handlowych.....	- 59 -