



RAPORT Z EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ

Raport z ewaluacji
Platformy Zarządzania Kompetencjami
w projekcie „Intermentoring w małej firmie - zarządzanie kompetencjami”
realizowanym przez Collegium Civitas
w ramach POKL, Działanie 8.1, Poddziałanie 8.1.1.

Opracowanie
Dr Monika Kłós

*Potwierdzam ze zgodność z oryginałem,
strony od 1 do 28.
Anna Sieradzka*

SPIS TREŚCI

Streszczenie	3
1. Przedmiot ewaluacji	5
2. Kryteria oceny	5
3. Pytania ewaluacyjne	6
4. Metody badawcze	7
4.1. Analiza dokumentów (<i>desk research</i>)	7
4.2. Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami	8
4.3. Wywiady z osobami testującymi Platformę	9
4.4. Zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego	9
5. Wyniki	9
5.1. Analiza dokumentów	9
5.2. Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami	11
5.3. Wywiady z użytkownikami i odbiorcami testującymi Platformę Zarządzania Kompetencjami	17
5.4. Zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego	18
6. Wnioski i rekomendacje	20
7. Załączniki	22

Streszczenie

Przedmiotem ewaluacji, której wyniki są przedstawione w niniejszym raporcie, jest wstępna wersja rozwiązania informatycznego - aplikacji internetowej dostępnej *on-line* - zbudowanego i wdrożonego w ramach projektu „Intermentoring w małej firmie - zarządzanie kompetencjami”. Projekt jest realizowany przez Collegium Civitas w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1, Poddziałanie 8.1.1 w okresie: 01.12.2011 - 30.11.2013. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W badaniach ewaluacyjnych zastosowano następujące metody badawcze: analiza dokumentów (*desk research*), indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami, wywiady z osobami testującymi (indywidualne oraz grupowe), oraz zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego.

Wyniki przeprowadzonych badań ewaluacyjnych pozwalają stwierdzić, że przedmiot ewaluacji spełnia wszystkie podstawowe kryteria ewaluacyjne (kryterium trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności, oraz trwałości), oraz wszystkie kryteria dodatkowe (zaangażowanie grup docelowych, multiplikowalność, oraz jakość i dostępność przedmiotu ewaluacji).

Na podstawie wyników badania ewaluacyjnego zespół badawczy zaproponował następujące rekomendacje:

- a) Dotyczące warstwy użytkowej narzędzia:
 - utworzenie strony startowej Platformy Zarządzania Kompetencjami (strona startowa narzędzia powinna służyć promocji Platformy, jak i przekonywać zarządzających małymi firmami o potrzebie ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania firmą)
 - wprowadzenie zmian kolorystyki wybranych elementów graficznych (wygląd narzędzia powinien być jak najbardziej przyjazny użytkownikowi).
- b) Dotyczące aspektów merytorycznych i funkcjonalności Platformy:
 - przygotowanie jasnej i przejrzystej instrukcji obsługi Platformy Zarządzania Kompetencjami
 - wyeksponowanie i ewentualne rozszerzenie systemu podpowiedzi
 - dopracowanie i rozszerzenie definicji dotyczących analiz prowadzonych w ramach Platformy.
- c) Dotyczące aspektów technicznych/technologicznych:
 - zwiększenie automatyzacji oferowanych procesów
 - optymalizacja systemu wprowadzenia danych, w szczególności pod kątem czasu wprowadzania danych oraz klarowności komunikatów z systemu
 - zagwarantowanie bezpieczeństwa połączenia i bezpieczeństwa danych gromadzonych w systemie.

*„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Po zakończeniu projektu, rekomendowane jest również zapobieganie czynnikom ryzyka wskazanym przez ekspertów poprzez stałe działania informacyjno-marketingowe, monitoring rynku pod kątem rozwiązań konkurencyjnych, utrzymywanie dobrego kontaktu z użytkownikami – małymi firmami, oraz opiekę administratora nad narzędziem.

1. Przedmiot ewaluacji

Przedmiotem ewaluacji jest wstępna wersja rozwiązania informatycznego - aplikacji internetowej dostępnej on-line - zbudowanego i wdrożonego w ramach projektu „Intermentoring w małej firmie - zarządzanie kompetencjami”. Projekt jest realizowany przez Collegium Civitas w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1, Poddziałanie 8.1.1 w okresie: 01.12.2011-30.11.2013. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zbudowane i wdrożone rozwiązanie informatyczne swoim zakresem funkcjonalnym obejmuje i wspiera następujące procesy:

- zarządzanie strategiczne w firmie,
- zarządzanie kapitałem ludzkim,
- międzygeneracyjne zarządzanie kompetencjami pracowników.

Do kluczowych funkcjonalności realizowanych przez rozwiązanie informatyczne należą przede wszystkim:

- definiowanie celów rozwojowych firmy oraz działań pozwalających je zrealizować
- prowadzenie analiz SWOT i określanie macierzy normatywnych strategii działania
- prowadzenie analiz kluczowych czynników sukcesu firmy
- definiowanie zasobów potrzebnych do realizacji zdefiniowanych działań i osiągania założonych celów
- określenie kompetencji zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji celów rozwojowych firmy
- definiowanie luk kompetencyjnych (rozbieżności pomiędzy posiadanymi kompetencjami a zasobami niezbędnymi do osiągnięcia celów)
- definiowanie planu działań następczych (np. w postaci nauki w miejscu pracy, mentoringu, szkoleń wewnętrznych, szkoleń zewnętrznych, itp.)
- definiowanie zakresu następstw w ramach międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami (intermentoring)
- definiowanie zasobów w ramach międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami (intermentoring).

W ramach ewaluacji przedstawionej w niniejszym raporcie przeprowadzona została ocena koncepcji merytorycznej rozwiązania informatycznego oraz zaimplementowanych rozwiązań technicznych pod kątem potrzeb i oczekiwań użytkowników końcowych.

2. Kryteria oceny

Zastosowano następujące kryteria ewaluacji: trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność oraz trwałość. Ponadto, zwrócono uwagę na zaangażowanie grup docelowych, multiplikowalność, oraz jakość i dostępność przedmiotu ewaluacji.

3. Pytania ewaluacyjne

Do każdego z przyjętych kryteriów ewaluacji sformułowano szereg szczegółowych pytań badawczych. Szczegółowe pytania badawcze, na które odpowiedzi szukano podczas badań ewaluacyjnych, przedstawione są poniżej, w podziale na kryteria.

Kryterium trafności

- Czy i w jakim stopniu przedmiot ewaluacji odpowiada na problemy i potrzeby sformułowane na początku projektu?
- Jaka jest wartość dodana przedmiotu ewaluacji w stosunku do obecnie stosowanych rozwiązań?
- Czy przedmiot ewaluacji ma szansę znaleźć zastosowanie u szerokiego grona grup docelowych? Czy istnieją grupy docelowe, którzy mogą być w większym stopniu zainteresowane przedmiotem ewaluacji niż inne grupy? Z czego to wynika?

Kryterium skuteczności

- W jakim stopniu przedmiot ewaluacji realizuje założenia projektu?
- Czy przedmiot ewaluacji jest skutecznym narzędziem? Jakie elementy wpływają na jego skuteczność?

Kryterium efektywności

- W jakim stopniu przedmiot ewaluacji pozwala na realizację założeń projektu w sposób efektywny pod względem nakładu czasu i/lub środków?
- Co jeszcze można zrobić, aby podnieść funkcjonalność przedmiotu ewaluacji?
- Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby przedmiot ewaluacji działał właściwie oraz skutecznie?

Kryterium użyteczności

- W jakim stopniu przedmiot ewaluacji odpowiada na zapotrzebowanie grupy docelowej?
- W jakim stopniu przedmiot ewaluacji może zostać włączony do codziennej praktyki funkcjonowania firmy?

Kryterium trwałości

- W jakim stopniu przedmiot ewaluacji umożliwia zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio i długookresowej?
- Jakie ryzyka mogą się pojawić w następnych etapach projektu? W jaki sposób im zapobiegać?

Dodatkowo, postawiono szereg pytań badawczych odnoszących się do dodatkowych kryteriów ewaluacyjnych - zaangażowania grup docelowych, multiplikowalności, oraz jakości i dostępności przedmiotu

ewaluacji. Szczegółowe pytania badawcze odnoszące się do dodatkowych kryteriów przedstawione są poniżej.

W jakim stopniu odbiorcy angażują się w korzystanie z przedmiotu ewaluacji?

- Czy prawdopodobne jest szerokie upowszechnienie opracowanego modelu rozwiązania Platformy Zarządzania Kompetencjami?
- Czy przedmiot ewaluacji jest ogólnodostępny?
- Jaka jest jakość narzędzia będącego przedmiotem ewaluacji?

4. Metody badawcze

W badaniach ewaluacyjnych prezentowanych w niniejszym raporcie zastosowano następujące metody badawcze:

- analiza dokumentów (*desk research*),
- indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami,
- wywiady z użytkownikami i odbiorcami (indywidualne oraz grupowe),
- zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego.

Połączenie różnych metod badań jakościowych oraz ilościowych pozwoliło na dogłębne zapoznanie się z przedmiotem ewaluacji, uwzględniając kontekst wykorzystania narzędzia oraz indywidualizm każdego z badanych. Zebrane dane uwzględniają perspektywę wszystkich grup, których opinia może być istotna z perspektywy projektu – grup docelowych, ekspertów oraz zespołu projektowego. Każda z zastosowanych metod badawczych skupiała się na innym kryterium ewaluacyjnym i miała odmienne szczegółowe cele badawcze. Opis najważniejszych kryteriów ewaluacyjnych oraz szczegółowych celów badawczych znajduje się w opisie poszczególnych metod.

4.1. Analiza dokumentów (*desk research*)

Analiza dokumentów odpowiadała na pytania badawcze odnoszące się do kryterium trafności przedmiotu ewaluacji oraz do dodatkowego kryterium dostępności. Jej celem było:

- określenie w jakim stopniu przedmiot ewaluacji odpowiada na problemy zdefiniowane na początku projektu,
- określenie wartości dodanej przedmiotu ewaluacji w stosunku do dostępnych na rynku rozwiązań,
- charakterystyka potencjalnych grup odbiorców i użytkowników przedmiotu ewaluacji,
- ocena dostępności przedmiotu ewaluacji.

W analizie *desk research* wykorzystano następującą dokumentację związaną z projektem:

- wniosek o dofinansowanie,
- strategię wdrażania projektu innowacyjnego,
- raport z testów Platformy Zarządzania Kompetencjami,

-
- informacje zebrane przy użyciu Kwestionariusza oceny narzędzia podczas testowania produktu.

4.2. Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami

Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami odpowiadały na pytania badawcze odnoszące się do kryteriów skuteczności i trwałości przedmiotu ewaluacji oraz do części kryteriów dodatkowych. Ich celem było:

- określenie na ile przedmiot ewaluacji realizuje założenia projektu oraz na ile skutecznie to robi,
- ocena ciągłości efektów przedmiotu ewaluacji w perspektywie średnio i długookresowej,
- ocena czynników ryzyka oraz sposobów zapobiegania im,
- określenie szans szerokiego upowszechnienia przedmiotu ewaluacji,
- ocena jakości przedmiotu ewaluacji.

Wywiady pogłębione z ekspertami przeprowadzane były podczas indywidualnych spotkań prowadzonych przez ewaluatora. Każde spotkanie poprzedzone było przekazaniem ekspertowi materiałów dotyczących przedmiotu ewaluacji - treści wniosku o dofinansowanie, strategii wdrażania projektu innowacyjnego, dostępu do Platformy Zarządzania Kompetencjami, oraz raportu z procedury testowania narzędzia przez użytkowników. Po zapoznaniu się z dostarczonymi materiałami, każdy z ekspertów umawiał się na indywidualne spotkanie mające na celu poznanie jego opinii o ewaluowanym narzędziu.

W ramach ewaluacji Platformy Zarządzania Kompetencjami przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne z trzema ekspertami. Eksperci zostali dobrani w taki sposób, aby każdy z nich reprezentował odmienne kwalifikacje oraz kompetencje w obszarach związanych z przedmiotem ewaluacji. Poniżej przedstawione są sylwetki każdego z ekspertów.

Dr Michał Ziembowicz

Psycholog, informatyk. Specjalista w obszarze psychologii organizacji i pracy, z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi w międzynarodowych projektach.

Mgr Grzegorz Doleżał

Ekonomista. Specjalista z zakresu zarządzania projektami. Pracownik polskiej filii międzynarodowego banku. Właściciel przedsiębiorstwa działającego w sektorze odzieżowym.

Mgr Marcin Orlński

Menadżer wysokiego szczebla w specjalistycznym przedsiębiorstwie budowlanym - bezpośrednio kieruje 15 osobowym zespołem specjalistów. Posiada wieloletnie doświadczenie jako team leader oraz doświadczenie w prowadzeniu złożonych projektów wymagających udziału wyspecjalizowanych zasobów ludzkich o określonych uprawnieniach.

4.3. Wywiady z osobami testującymi Platformę

Wywiady z osobami testującymi Platformę Zarządzania Kompetencjami odpowiadały na pytania badawcze odnoszące się do kryterium użyteczności przedmiotu ewaluacji. Ich celem było:

- określenie na ile przedmiot ewaluacji odpowiada na zapotrzebowanie grup docelowych,
- określenie miejsca przedmiotu ewaluacji w codziennej praktyce funkcjonowania firmy.

Wywiady z użytkownikami były przeprowadzane dwuetapowo:

- pierwszy etap - wywiady z kilkoma zarządzającymi firmą (4),
- drugi etap - wywiady z kilkorgiem pracowników (8 uczestnikami intermentoringu).

4.4. Zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego

Wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego odpowiadał na pytania badawcze odnoszące się do kryterium efektywności przedmiotu ewaluacji. Jego celem było:

- ocena efektywności (czas/środki) przedmiotu ewaluacji,
- określenie warunków, które zapewniają poprawne oraz skuteczne działanie przedmiotu ewaluacji,
- określenie sposobów na zwiększenie funkcjonalności przedmiotu ewaluacji,
- ocena stopnia zaangażowania grup docelowych.

Zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego odbył się po zakończeniu etapu testowania narzędzia przez użytkowników. Wzięły w nim udział trzy osoby z zespołu projektowego - koordynatorka projektu, kierowniczką merytoryczną projektu i specjalistka ds. rozliczeń w projekcie. Wywiad prowadzony był przez moderatora - osobę będącą przedstawicielem zewnętrznego ewaluatora.

5. Wyniki

5.1. Analiza dokumentów

Analiza dokumentów umożliwiła odpowiedź na wszystkie z zaplanowanych pytań ewaluacyjnych. Poniżej znajdują się odpowiedzi na każde z nich.

Czy i w jakim stopniu przedmiot ewaluacji odpowiada na problemy i potrzeby sformułowane na początku projektu?

Problemy, jakie zostały sformułowane na początku projektu to brak poczucia bezpieczeństwa pracowników, trudności w zarządzaniu kapitałem ludzkim (szczególnie brak zróżnicowanego podejścia do pracowników w różnym wieku) oraz brak narzędzi informatycznych, które mogą wspomóc procesy zarządzania kapitałem

*„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

ludzkim (w tym intermentoring) w małych firmach. Ponadto, pracownicy małych firm często nie znają strategii firmy, jej wizji i misji, nie są włączeni w tryby zarządzania firmą, co może przyczyniać się do niskiego poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników. Problemy te stanowią istotną barierę rozwoju małych przedsiębiorstw i powodują, że rozwijają się one wolniej, niż mogłyby, gdyby myślenie strategiczne i zarządzanie zasobami ludzkimi zostało wdrożone. Jedną z podstawowych przyczyn takiego, suboptymalnego, stanu rzeczy jest, obok braku świadomości zarządzających dotyczącej korzyści wynikających z wdrożenia myślenia strategicznego i wykorzystania potencjału pracowników w działalności firmy, brak narzędzi do zarządzania strategicznego dostosowanych do potrzeb małych przedsiębiorstw. Ponadto, nieunikniony proces starzenia się społeczeństw wiąże się z koniecznością przystosowania przedsiębiorstw do wykorzystywania w większym niż dotychczas stopniu osób w wieku niemobilnym (45+). Poważnym problemem polskich przedsiębiorstw jest niedostrzeganie potencjału tkwiącego w pracownikach różnych pokoleń jako posiadających odmienne, uzupełniające się kompetencje.

Przedmiot niniejszej ewaluacji w pełni odpowiada na zarysowane powyżej problemy. Stworzona w ramach projektu Platforma Zarządzania Kompetencjami umożliwia wdrożenie zarządzania strategicznego, z szczególnym uwzględnieniem zarządzania potencjałem ludzkim, w małych przedsiębiorstwach. Jest to narzędzie kompleksowe, gdyż pozwala powiązać cele strategiczne przedsiębiorstwa z zarządzaniem kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem generacyjnego zróżnicowania kompetencji pracowników. Platforma obsługuje model Intermentoring, który pozwala na wymianę kompetencji pomiędzy pracownikami należącymi do różnych kategorii wiekowych. Praktyczne korzystanie z narzędzia przyczyni się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników, m.in. przez włączenie ich w tryby zarządzania firmą, pozwoli na podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności pracowników (dzięki intermentoringowi), a także przyczyni się do rozwoju pracowników w różnym wieku, co w konsekwencji przełoży się na rozwój firmy. Ogólnodostępność Platformy Zarządzania Kompetencjami dodatkowo wskazuje na zrozumienie problemów dotyczących małych przedsiębiorstw i wyjście naprzeciw potrzebom zarządzających.

Jaka jest wartość dodana przedmiotu ewaluacji w stosunku do obecnie stosowanych rozwiązań?

Obecnie na rynku nie funkcjonują narzędzia przeznaczone do zintegrowanego zarządzania strategicznego, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, dedykowane małym przedsiębiorstwom. Istniejące rozwiązania (np. systemy typu ERP czy CRM), z powodzeniem wykorzystywane w średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, są niedostępne dla małych przedsiębiorstw z powodu bariery finansowej. Dlatego przedmiot ewaluacji, ze względu na swoją ogólnodostępność, kompleksowość - innowacyjność oraz dostosowanie do charakterystyki małych przedsiębiorstw, jest pierwszym tego typu rozwiązaniem na rynku.

Czy przedmiot ewaluacji ma szansę znaleźć zastosowanie u szerokiego grona użytkowników i odbiorców? Czy istnieją grupy docelowe, które mogą być w większym stopniu zainteresowane przedmiotem ewaluacji niż inni? Z czego to wynika?

Internetowa Platforma Zarządzania Kompetencjami, będąca przedmiotem niniejszej ewaluacji, jest jedynym dostępnym na rynku narzędziem do zarządzania strategicznego i HR dedykowanym małym przedsiębiorcom (stricte do zarządzania kompetencjami pracowników małych firm), a ponadto dostępna jest bezpłatnie dla wszystkich zarządzających małymi przedsiębiorstwami. Wyniki testów narzędzia prowadzonych na grupie 36 małych przedsiębiorstw z grupy docelowej świadczą o wysokiej użyteczności przedmiotu ewaluacji zarówno z perspektywy osoby zarządzającej firmą, jak i z perspektywy pracowników. Dlatego Platforma Zarządzania Kompetencjami będąca produktem tego projektu ma bardzo duże szanse znaleźć zastosowanie u szerokiego grona odbiorców, pod warunkiem przeprowadzenia skutecznej kampanii informacyjno-marketingowej, która dotrze do całości grupy docelowej użytkowników i odbiorców.

Grupami użytkowników, mogącymi być w większym stopniu niż inni zainteresowanymi przedmiotem ewaluacji, są z jednej strony osoby zarządzające małymi przedsiębiorstwami, które mają świadomość wagi zarządzania strategicznego dla rozwoju firmy, ale dotychczas nie miały możliwości korzystania ze służących do tego narzędzi ze względu na barierę finansową, a z drugiej strony pracownicy małych przedsiębiorstw będący w wieku niemobilnym, u których najniższe jest poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Dla nich w największym stopniu Platforma Zarządzania Kompetencjami stanowi rozwiązanie ważnych problemów.

Czy przedmiot ewaluacji jest ogólnodostępny?

Platforma Zarządzania Kompetencjami, będąca przedmiotem niniejszej ewaluacji, jest ogólnodostępną aplikacją on-line, z której korzystanie jest bezpłatne. Zastosowane rozwiązania techniczne powodują, że korzystanie z niej nie wymaga specjalistycznej wiedzy informatycznej, ani żadnego sprzętu ponad standardowy komputer osobisty z dostępem do internetu.

5.2. Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami

Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami dały odpowiedzi na wszystkie z zaplanowanych pytań ewaluacyjnych. W przypadku pytań dotyczących przyszłości projektu (możliwych czynników ryzyka oraz prawdopodobieństwa szerokiego rozpowszechnienia narzędzia) eksperci, mając świadomość wielości czynników mogących wpłynąć na przyszłość projektu, byli ostrożni w swoich opiniach i wyrażali się w kategoriach raczej probabilistycznych niż deterministycznych. Poniżej znajdują się podsumowania odpowiedzi ekspertów na poszczególne pytania.

W jakim stopniu przedmiot ewaluacji realizuje założenia projektu?

Założeniem projektu było uświadomienie zarządzającym wagi planowania strategicznego i zasobów ludzkich dla rozwoju firmy oraz stworzenie internetowego narzędzia do zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach. Głównym celem projektu był wzrost przewidywalności i poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników różnych generacji zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach.

Platforma Zarządzania Kompetencjami została oceniona przez ekspertów jako skutecznie realizująca założenia projektu odnoszące się do stworzenia internetowego narzędzia do zarządzania strategicznego i HR w małych przedsiębiorstwach. Po pierwsze, umożliwia ona prowadzenie procesów kluczowych dla zarządzania strategicznego, tj. definiowanie celów rozwojowych firmy oraz działań pozwalających je zrealizować, prowadzenie analizy SWOT i określanie macierzy normatywnych strategii działania, prowadzenie analiz kluczowych czynników sukcesu firmy oraz definiowanie zasobów potrzebnych do realizacji wyznaczonych działań i osiągania założonych celów. Po drugie, umożliwia zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez umożliwienie określenia kompetencji zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji celów strategicznych, definiowanie luk kompetencyjnych oraz definiowanie planu działań następczych. Ponadto, umożliwia międzygeneracyjne zarządzanie zasobami pracowników poprzez definiowanie zakresu następstw w ramach międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami oraz definiowanie zasobów międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami i dzielenia się wiedzą (intermentoring).

Eksperci byli zgodni, że dostępność takiego narzędzia, jak Platforma Zarządzania Kompetencjami będąca przedmiotem niniejszej ewaluacji, jeśli zostanie odpowiednio rozpowszechniona, może bardzo pozytywnie wpłynąć na uświadomienie zarządzającym wagi planowania strategicznego i zasobów ludzkich dla rozwoju firmy.

Eksperci stwierdzili, że ocena skuteczności przedmiotu ewaluacji w zakresie wzrostu przewidywalności oraz poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników różnych generacji zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach nie jest możliwa na tym etapie realizacji projektu, gdyż zebranie danych niezbędnych do takiej oceny wymaga przeprowadzenia badań podłużnych, które możliwe będą dopiero po ukończeniu i wdrożeniu ostatecznej wersji narzędzia. Jednak na ten moment przewidywania w tym zakresie są optymistyczne, ponieważ już widać częściowy, pozytywny wpływ korzystania z Platformy Zarządzania Kompetencjami wśród odbiorców, ponadtożaden z ekspertów nie dostrzegł czynników w koncepcji czy funkcjonowaniu narzędzia, które mogłyby taki efekt uniemożliwić.

Czy przedmiot ewaluacji jest skutecznym narzędziem? Jakie elementy wpływają na jego skuteczność?

Na podstawie analizy raportu z procedury testowania Platformy Zarządzania Kompetencjami przez użytkowników osoby testujące, eksperci pozytywnie ocenili skuteczność narzędzia. Stwierdzili, że system umożliwia bezpieczne i wydajne korzystanie z udostępnionych narzędzi służących określeniu kierunków

rozwoju firmy. Dodatkowo uznali, że znajdujące się na Platformie narzędzia z zakresu HR oraz Intermentoringu pozwalają w skuteczny sposób zarządzać zasobami ludzkimi w firmie. W opinii ekspertów Platforma Zarządzania Kompetencjami jest bardzo użytecznym i funkcjonalnym narzędziem, które w tym momencie nie ma na rynku żadnej poważnej konkurencji (wdrożonej w takiej technologii i/lub na taką skalę). Aby dodatkowo zwiększyć skuteczność narzędzia zaproponowano zwiększenie automatyzacji oferowanych procesów - prowadzenie użytkowników „po nitce do kłębka”.

W jakim stopniu przedmiot ewaluacji umożliwia zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej?

Oceniając Platformę Zarządzania Kompetencjami będącą przedmiotem niniejszej ewaluacji, eksperci wskazali na następujące cechy wdrożonego rozwiązania informatycznego, które będą umożliwiały zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej:

- zgodność z przyjętą koncepcją i innowacyjność rozwiązania,
- dostępność rozwiązania,
- ergonomia i intuicyjność obsługi narzędzia informatycznego,
- zastosowanie nowoczesnych i ogólnodostępnych rozwiązań informatycznych,
- elastyczność możliwości multiplikacji rozwiązania informatycznego.

Opinie ekspertów odnoszące się do każdej z wymienionych cech opisane są poniżej.

Zgodność z przyjętą koncepcją i innowacyjność rozwiązania

Eksperti zgodnie ocenili, że zbudowane rozwiązanie informatyczne w sposób efektywny realizuje założenia przyjęte na poziomie koncepcji zawartej we wniosku o dofinansowanie projektu POKL i Strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Zgodnie z założeniami przyjętymi przez beneficjenta innowacyjność przedmiotowego projektu opiera się na trzech głównych filarach:

- dedykowanie małym przedsiębiorstwom,
- kompleksowość rozwiązania,
- forma wsparcia.

Takie podejście wydaje się stanowić całkowite novum na rynku. Do tej pory profesjonalnymi rozwiązaniami informatycznymi służącymi do zarządzania kompetencjami w firmie dysponowały wyłącznie duże przedsiębiorstwa, zaś sam charakter rozwiązań informatycznych nie oddawał specyfiki małych przedsiębiorstw (głównie ze względu na liczbę pracowników i zakres działania) powodując, że dla tej grupy odbiorców istniejące rozwiązania były praktycznie bezużyteczne. Zbudowane rozwiązanie jest zaadresowane bezpośrednio do małych przedsiębiorstw, które znajdują się w etapie przejściowym pomiędzy „ręcznym sterowaniem”, a próbami nadania proceduralnych ram procesom zarządzania.

Kompleksowość rozwiązania

Kompleksowość opracowanego rozwiązania umożliwiającą wpisanie Intermentoringu w działania służące wzmocnieniu kapitału ludzkiego w firmie, poprzez powiązanie najważniejszych obszarów zarządzania firmą, takich jak zarządzanie strategiczne i zarządzanie kapitałem ludzkim oraz jednocześnie uwzględniającym generacyjne zróżnicowanie kompetencji pracowników.

Forma wsparcia

Forma wsparcia polegająca na udostępnieniu odbiorcom bezpłatnego narzędzia dostępnego on-line (produkt finalny) do organizowania ww. procesów zarządzania w firmach (etap rozwoju małych firm pomiędzy brakiem stosowania zaawansowanych rozwiązań informatycznych/stosowaniem narzędzi o mniejszych funkcjonalnościach (firmy mikro) vs stosowaniem rozwiązań dedykowanych przez przedsiębiorstwa średnie). Innowacyjność rozwiązania będącego przedmiotem niniejszej ewaluacji umożliwia korzystającym z niego małym przedsiębiorstwom zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnienie czy zapewnienie efektu przywództwa. Dlatego też eksperci oceniają, że duża innowacyjność rozwiązania na poziomie przyjętej koncepcji będzie pozytywnie wpływała na zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio i długookresowej.

Dostępność rozwiązania

Platforma Zarządzania Kompetencjami została zbudowana jako aplikacja internetowa dostępna w trybie on-line 24/7/365 Wybór takiego rozwiązania zapewnia wszystkim użytkownikom dostęp do platformy bez względu na wykorzystywany w ich komputerach system informatyczny (np. MS Windows, MAC OS, LINUX) czy posiadaną infrastrukturę sprzętową (serwer) w firmie. Dzięki temu, że rozwiązanie docelowo będzie zlokalizowane na serwerze Collegium Civitas użytkownik nie musi również posiadać fachowej wiedzy informatycznej aby rozpocząć korzystanie z Platformy Zarządzania Kompetencjami. Wystarczy do tego przeciętnej wydajności komputer z dostępem do Internetu oraz przeglądarką internetową, czyli podstawowe zasoby powszechnie stosowane w praktyce małych przedsiębiorstw. Należy również wskazać, że całkowicie darmowy dostęp do platformy eliminuje barierę finansową (m. in. użytkowanie, administracja), zwiększając tym samym potencjał rozpowszechnienia narzędzia.

W ocenie ekspertów zastosowane rozwiązania technologiczne i polityka dostępności zapewniają powszechny dostęp do Platformy Zarządzania Kompetencjami, a tym samym pozytywnie wpływają na zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej. Czynnikiem, na który warto zdaniem ekspertów zwrócić uwagę, jest bezpieczeństwo danych gromadzonych w systemie przez firmy korzystające z Platformy. Ze względu na zakres danych i informacji wprowadzanych do systemu ważne jest zapewnienie zarówno wysokiego bezpieczeństwa danych, jak i bezpieczeństwa połączenia.

Ergonomia i intuicyjność obsługi narzędzia informatycznego

W ocenie ekspertów wdrożone rozwiązanie informatyczne posiada ergonomiczny oraz przyjazny użytkownikowi i estetyczny interfejs użytkownika. Logika nawigacji i sposób funkcjonowania (zachowania) aplikacji, które są zbliżone do powszechnie wykorzystywanych aplikacji internetowych, umożliwiają użytkownikom samodzielną naukę oraz intuicyjne korzystanie z funkcjonalności Platformy Zarządzania Kompetencjami. Ergonomia i intuicyjność obsługi narzędzia informatycznego zdaniem ekspertów pozytywnie wpływa na zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej. Warto zwrócić uwagę na system podpowiedzi, który bardziej rozbudowany i wyróżniony uczyniłby korzystanie z narzędzia jeszcze łatwiejszym.

Zastosowanie nowoczesnych i ogólnodostępnych rozwiązań informatycznych

Platforma Zarządzania Kompetencjami została zbudowana jako aplikacja internetowa w technologii PHP w wersji 5 w oparciu o bazę danych PostgreSQL w sposób obiektowy. Jest to nowoczesna i powszechnie stosowana technologia w budowaniu aplikacji Internetowych. Przyjęte rozwiązanie jest wydajne oraz zapewnia możliwość swobodnej rozbudowy narzędzia w przyszłości. Zastosowanie technologii PHP zapewnia niezależność od dostawcy, ze względu na dużą liczbę specjalistów na rynku. Warto zwrócić uwagę na to, że technologia PHP jest bezpłatna i nie wymaga ponoszenia kosztów związanych z odnawianiem licencji. Ww. aspekty zdaniem ekspertów również wpływają pozytywnie na zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej.

Elastyczność możliwości multiplikacji rozwiązania informatycznego

Zdaniem ekspertów Platforma Zarządzania Kompetencjami została zbudowana w sposób umożliwiający elastyczne dostosowanie jej do potrzeb użytkowników i odbiorców. Dzięki temu aplikacja może być równie przydatna na różnych etapach rozwoju firmy oraz bez względu na rodzaj przedsiębiorstwa, co może mieć pozytywny wpływ na jej rozpowszechnienie na rynku. Z technicznego punktu widzenia, zastosowana technologia oraz obiektowa budowa (architektura) rozwiązania informatycznego zapewniają jego skalowalność oraz możliwość łatwego wprowadzania modyfikacji. W opinii ekspertów te cechy z pewnością pozytywnie wpływają na zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio i długookresowej.

Jakie ryzyka mogą się pojawić w następnych etapach projektu? W jaki sposób im zapobiegać?

W oparciu o własne doświadczenie, eksperci zdefiniowali następujące czynniki ryzyka, które mogą pojawić się w następnych etapach projektu:

- brak informacji o narzędziu,
- otoczenie konkurencyjne,
- brak reakcji na zgłoszenia użytkowników,
- awaryjność rozwiązania.

Szczegółowe opinie ekspertów dotyczące każdego z wymienionych czynników ryzyka oraz sposobów zapobiegania im znajdują się poniżej.

Brak informacji o narzędziu

O powodzeniu narzędzia decyduje liczba aktywnie korzystających z niego użytkowników. Dlatego też w celu rozpowszechnienia narzędzia kluczowe jest prowadzenie stałych działań informacyjno-marketingowych. Brak takich działań może spowodować, że rozwiązanie pozostaje w sferze niszowej, bądź użytkownicy zaczną korzystać z innych rozwiązań, które pojawią się na rynku.

Otoczenie konkurencyjne

Pojawienie się innowacyjnego narzędzia w Internecie powoduje zwykle w krótkim okresie pojawienie się rozwiązania bądź rozwiązań konkurencyjnych, w szczególności gdy oryginalne innowacyjne narzędzie jest ogólnodostępne. W celu utrzymania przywództwa i redukcji zagrożenia w postaci konkurencji istotne jest prowadzenie stałych działań informacyjno-marketingowych, jak również stałe monitorowanie rynku w celu poszukiwania rozwiązań konkurencyjnych, które swoją funkcjonalnością mogłyby skutecznie konkurować z rozwiązaniem beneficjenta.

Brak reakcji na zgłoszenia użytkowników

Użytkownicy aplikacji internetowych są bardzo wrażliwi na odpowiadanie na zgłoszone przez nich błędy oraz propozycje zmian na platformie. Utrzymywanie aktywnego kontaktu z użytkownikami oraz budowanie wizerunku profesjonalnego dostawcy są kluczowe dla upowszechnienia projektu i utrzymania pozytywnego wizerunku. Brak kontaktu lub niereagowanie na zapotrzebowanie osób, które korzystają z narzędzia powodują budowanie negatywnego wizerunku oraz „odpływ” użytkowników do innych serwisów. Dobrym przykładem wychodzenia naprzeciw potrzebom użytkowników jest (realizowane już na etapie testowania) zamieszczanie na Platformie najczęściej pojawiających się pytań użytkowników wraz z odpowiedziami (FAQ).

Awaryjność rozwiązania

Brak ciągłości dostępności aplikacji bądź jej awaryjność ma krytyczne znaczenie z punktu widzenia zachowania ciągłości projektu oraz utrzymania korzystających z niej i budowania wizerunku. W celu zapewnienia ciągłości pracy i bezawaryjności Platformy Zarządzania Kompetencjami, kluczowa jest stała opieka administratora nad narzędziem.

Podsumowując, zdaniem ekspertów skuteczne przeciwdziałanie czynnikom ryzyka mogącym pojawić się na dalszych etapach projektu powinno polegać przede wszystkim na stałych działaniach informacyjno-marketingowych, stałym monitorowaniu rynku pod kątem rozwiązań konkurencyjnych, utrzymywaniu

dobrego kontaktu z użytkownikami i odbiorcami, oraz stałej opiece administratora nad Platformą Zarządzania Kompetencjami.

Czy prawdopodobne jest szerokie upowszechnienie opracowanego modelu rozwiązania Platformy Zarządzania Kompetencjami?

Na stopień upowszechnienia opracowanego modelu rozwiązania Platformy Zarządzania Kompetencjami, wpływ będzie miało wiele czynników, m.in. intensywność kampanii informacyjnej czy wizerunek rozwiązania (innowacyjność, kompleksowość, bezpłatny dostęp do narzędzia). Zrealizowana aplikacja informatyczna została wykonana w sposób poprawny pod względem technicznym, funkcjonalnym oraz zgodnie z przyjętymi założeniami na etapie planowania projektu – spełnia zatem warunki techniczne, technologiczne i merytoryczne by model – Platforma Zarządzania Kompetencjami – był szeroko upowszechniany. Strategia wdrażania projektu innowacyjnego zakłada szczegółowy plan działań upowszechniających produkt. Wszystkie te działania z pewnością podnoszą prawdopodobieństwo szerokiego upowszechnienia opracowanego modelu rozwiązania Platformy Zarządzania Kompetencjami.

Jaka jest jakość narzędzia będącego przedmiotem ewaluacji?

Eksperci zgodnie ocenili, że zbudowaną aplikację informatyczną cechuje bardzo dobra jakość wykonania zarówno na poziomie funkcjonalnym, jak również na poziomach estetycznym i technicznym. Zastosowane rozwiązania technologiczne są wydajne i nowoczesne, jak również adekwatne do założeń projektu. Podczas testów aplikacja zachowywała się poprawnie i nie generowała błędów. Zdaniem ekspertów rozwiązanie informatyczne w sposób efektywny realizuje założenia przyjęte na poziomie koncepcji zawartej we wniosku o dofinansowanie projektu POKL i Strategii wdrażania projektu innowacyjnego.

5.3. Wywiady z użytkownikami i odbiorcami testującymi Platformę Zarządzania Kompetencjami

Indywidualne oraz grupowe wywiady z kadrą zarządzającą małym przedsiębiorstwem i ich pracownikami – osobami testującymi Platformę Zarządzania Kompetencjami, umożliwiły odpowiedź na wszystkie z zaplanowanych pytań ewaluacyjnych. Odpowiedzi na poszczególne pytania znajdują się poniżej.

W jakim stopniu przedmiot ewaluacji odpowiada na zapotrzebowanie grupy docelowej?

Platforma Zarządzania Kompetencjami, w stopniu co najmniej zadowalającym odpowiada na zapotrzebowania grupy docelowej, tj. zarządzających oraz pracowników małych przedsiębiorstw. W szczególności, narzędzie odpowiada na zapotrzebowania zarządzających oraz pracowników małych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 20 pracowników. W przypadku przedsiębiorstw zatrudniających 21-49 pracowników zapotrzebowania te są częściej uświadomione i wyrażone wprost. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw (zatrudniających 10-20 pracowników), zapotrzebowanie na takie narzędzie często nie było uświadomione, jednak korzystanie z Platformy, jak i uczestnictwo w spotkaniach z ekspertami pozwoliły

uporządkować wiedzę kadry zarządzającej na temat procesów zarządzania w przedsiębiorstwie oraz pozwoliły na zdefiniowanie procesów, które dotychczas były realizowane w sposób intuicyjny (np. wyznaczanie celów strategicznych firmy, czy definiowanie polityki HR) lub całkowicie zaniedbywane (np. definiowanie luk kompetencyjnych pracowników, szkolenia i rozwój pracowników).

Wszyscy zarządzający małymi przedsiębiorstwami testujący wstępną wersję narzędzia zauważyli pozytywny wpływ narzędzi do Intermentoringu na pracowników biorących udział w testach. Pracownicy chętnie angażowali się w proces zarządzania przedsiębiorstwem i deklarowali, że Platforma spełnia postawione założenia, tj. uświadomienie zarządzającym wagi planowania strategicznego dla rozwoju firmy, oraz wzrost poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, przewidywalności zatrudnienia wśród pracowników różnych generacji zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach (w wieku poniżej 35 lat oraz powyżej 45 lat).

W jakim stopniu przedmiot ewaluacji może zostać włączony do codziennej praktyki funkcjonowania firmy?

Dane uzyskane podczas zogniskowanych wywiadów grupowych wskazują na to, że już po wstępnym okresie testowania Platformy Zarządzania Kompetencjami będącej przedmiotem niniejszej ewaluacji, narzędzie to stało się ważnym elementem codziennej praktyki funkcjonowania firm testujących. Firmy testujące zaangażowały się w korzystanie z Platformy w różnym zakresie (nie wszystkie korzystają ze wszystkich dostępnych funkcjonalności, gdyż np. dysponują już innymi narzędziami dedykowanymi różnym obszarom zarządzania firmą, zwłaszcza zarządzaniu strategicznemu), ale każda zaangażowała się w procesy zarządzania kapitałem ludzkim, z szczególnym uwzględnieniem międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami pracowników. Zarządzający uznali te procesy jako ważne z perspektywy zarządzania małym przedsiębiorstwem i wysoko ocenili szanse wykorzystania ich w swojej firmie. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy dostrzegają ważność procesów wspieranych przez Platformę dla rozwoju ich firm oraz siebie samych, widzą możliwości zastosowania Platformy w praktyce, oraz deklarują chęć jej wykorzystania (bądź dalszego wykorzystywania, jeśli już korzystają) w swoich przedsiębiorstwach.

5.4. Zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego

Zogniskowany wywiad grupowy z członkami zespołu projektowego umożliwił wyczerpującą odpowiedź na wszystkie poza jednym z zaplanowanych pytań ewaluacyjnych. Odpowiedź na pytanie odnośnie efektywności realizacji założeń projektu przez przedmiot ewaluacji jest niepełna, gdyż udzielenie pełnej odpowiedzi okazało się niemożliwe na tym etapie projektu. Odpowiedzi na wszystkie pytania postawione członkom zespołu projektowego znajdują się poniżej.

W jakim stopniu przedmiot ewaluacji pozwala na realizację założeń projektu w sposób efektywny pod względem nakładu czasu i/lub środków?

Członkowie zespołu projektowego stwierdzili, że na obecnym etapie nie uzyskali jeszcze wszystkich danych pozwalających na rzetelną odpowiedź na pytanie dotyczące efektywności realizacji założeń projektu przez przedmiot ewaluacji, gdyż finalna wersja Platformy Zarządzania Kompetencjami nie została jeszcze udostępniona szerokiemu gronu odbiorców i użytkowników, gdyż zgodnie z harmonogramem projektu finalna wersja narzędzia będzie gotowa na dzień 30.06.2013r. (jako wynik przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej, zorganizowanego panelu ekspertów i podsumowania testowania). Z kolei ocena efektywności samego narzędzia pod względem nakładu czasu i/lub środków jest procesem długotrwałym, niemożliwym do osiągnięcia na etapie testów wstępnej wersji narzędzia.

Pozytywne informacje zwrotne od osób biorących udział w procesie testowania narzędzia pozwalają przypuszczać, że korzyści osiągane dzięki korzystaniu z Platformy Zarządzania Kompetencjami będą znacząco przewyższały nakłady czasu (narzędzie jest bezpłatne), jakie zarządzający oraz pracownicy będą musieli ponieść w związku z wykorzystaniem narzędzia – tylko na początkowym etapie pracy z Platformą występują duże nakłady czasu, kiedy należy wprowadzić różnorodne dane firmy (by później uzyskiwać wyniki w postaci raportów z analiz).

Co można jeszcze zrobić, aby podnieść funkcjonalność przedmiotu ewaluacji?

Dane zebrane podczas zogniskowanego wywiadu grupowego jednoznacznie świadczą o tym, że kadry zarządzającej małymi przedsiębiorstwami często brakuje podstaw wiedzy oraz świadomości istnienia pewnych procesów, które są ważne z perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa. Brak wiedzy w tym obszarze jest podstawową barierą uniemożliwiającą pełne wykorzystanie narzędzia, będącego przedmiotem niniejszej ewaluacji. Dlatego w ramach projektu przygotowywany jest podręcznik dotyczący zarządzania organizacją i narzędzi do tego służących. Przygotowywany podręcznik, dostępny w wersji elektronicznej oraz drukowanej, będzie stanowił z jednej strony instrukcję obsługi Platformy Zarządzania Kompetencjami, będącej przedmiotem niniejszej ewaluacji, a z drugiej strony będzie zawierał studia przypadków pokazujących, jak można takie procesy przeprowadzić w praktyce.

Ponadto, uwagi i pomysły dotyczące optymalizacji funkcjonowania Platformy zgłaszane na bieżąco przez testujące firmy są systematycznie wdrażane.

Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby przedmiot ewaluacji działał właściwie oraz skutecznie?

Podstawowym warunkiem, który musi zostać spełniony aby przedmiot ewaluacji działał właściwie oraz skutecznie, jest świadomość kadry zarządzającej, z jednej strony dotycząca zarządzania przedsiębiorstwem oraz procesami z tym związanymi (m.in. zarządzania HR), a z drugiej także dotycząca istnienia oraz możliwości wykorzystania narzędzia będącego przedmiotem niniejszej ewaluacji. Aby spełnić ten warunek

zespół projektowy przygotowuje podręcznik dedykowany małym firmom, na temat zarządzania strategicznego i zasobów ludzkich oraz narzędzi do tego służących, stanowiący jednocześnie instrukcję obsługi Platformy Zarządzania Kompetencjami. Ponadto w ramach projektu planowane są działania informacyjno-marketingowe zmierzające do upowszechnienia projektu. Zaplanowane pomoce edukacyjne i działania powinny sprawić, iż przedsiębiorstwa będą właściwie oraz skutecznie korzystać z Platformy.

W kwestiach technicznych, aby przedmiot ewaluacji działał właściwie oraz skutecznie ważne jest wprowadzenie optymalizacji zgłoszonych przez uczestników podczas testów, które mają na celu zwiększenie ergonomiczności oraz komfortu użytkowania. W szczególności chodzi tu o utworzenie atrakcyjnej strony startowej, wprowadzenie zmian kolorystyki wybranych elementów graficznych, wyeksponowanie i rozszerzenie podpowiedzi oraz dopracowanie definicji. Szczególnie istotne jest również położenie nacisku na optymalizację czasu potrzebnego do wprowadzenia danych do systemu.

W jakim stopniu odbiorcy angażują się w korzystanie z przedmiotu ewaluacji?

Zarówno zarządzający, jak i pracownicy firm testujących Platformę Zarządzania Kompetencjami mocno zaangażowali się w korzystanie z niej, o czym świadczy czas spędzony przez użytkowników na Platformie, duża liczba kontaktów do zespołu projektowego z pytaniami o poszczególne funkcjonalności lub możliwości narzędzia, oraz obecność firm na organizowanych w siedzibie CC spotkaniach otwartych dotyczących Platformy. Największe zainteresowanie Platformą odnotowano u firm, które nie miały wdrożonych w swojej praktyce żadnych innych narzędzi do zarządzania strategicznego.

6. Wnioski i rekomendacje

Wyniki z przeprowadzonych badań ewaluacyjnych pozwalają stwierdzić, że przedmiot ewaluacji - wstępna wersja rozwiązania informatycznego zbudowanego i wdrożonego w ramach projektu „Intermentoring w małej firmie - zarządzanie kompetencjami” - spełnia wszystkie podstawowe kryteria ewaluacyjne (kryterium trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności oraz trwałości), oraz wszystkie kryteria dodatkowe (zaangażowanie grup docelowych, multiplikowalność, oraz jakość i dostępność przedmiotu ewaluacji).

Na podstawie wyników badania ewaluacyjnego zespół badawczy zaproponował następujące rekomendacje dla Platformy Zarządzania Kompetencjami w projekcie „Intermentoring w małej firmie - zarządzanie kompetencjami”:

- a) Dotyczące warstwy użytkowej narzędzia:
 - utworzenie strony startowej Platformy Zarządzania Kompetencjami (strona startowa narzędzia powinna służyć promocji Platformy, jak i przekonywać zarządzających małymi firmami o potrzebie ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania firmą)

-
- wprowadzenie zmian kolorystyki wybranych elementów graficznych (wygląd narzędzia powinien być jak najbardziej przyjazny użytkownikowi)

 - b) Dotyczące aspektów merytorycznych i funkcjonalności Platformy:
 - przygotowanie jasnej i przejrzystej instrukcji obsługi Platformy Zarządzania Kompetencjami
 - wyeksponowanie i ewentualne rozszerzenie systemu podpowiedzi
 - dopracowanie i rozszerzenie definicji dotyczących analiz prowadzonych w ramach Platformy

 - c) Dotyczące aspektów technicznych/technologicznych:
 - zwiększenie automatyzacji oferowanych procesów
 - optymalizacja systemu wprowadzenia danych, w szczególności pod kątem czasu wprowadzania danych oraz klarowności komunikatów z systemu
 - zagwarantowanie bezpieczeństwa połączenia i bezpieczeństwa danych gromadzonych w systemie.

Aby zapobiegać czynnikom ryzyka, które mogą pojawić się po ukończeniu i wdrożeniu finalnej wersji Platformy Zarządzania Kompetencjami, zaleca się ponadto:

1. Stałe działania informacyjno-marketingowe, które z jednej strony będą promować narzędzie (jego innowacyjność i kompleksowość), z drugiej strony będą uświadamiać zarządzającym małymi przedsiębiorstwami jak potrzebne są narzędzia wspomagające najważniejsze procesy zarządzania organizacją i przedstawiać korzyści z ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania firmą.
2. Monitoring rynku pod kątem rozwiązań konkurencyjnych i dostosowanie narzędzia do aktualnych trendów, potrzeb i zgodnie z zasadami usability.
3. Utrzymywanie kontaktu z użytkownikami – zapewnienie aktywnego kontaktu z użytkownikami, bieżąca opieka administracyjna na Platformie.

7. Załączniki

Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami – materiały badawcze

Imię i nazwisko badacza:

Data przeprowadzenia wywiadu:

Imię i nazwisko eksperta:

1. Czy zapoznał się Pan z dostarczonymi materiałami dotyczącymi Platformy Zarządzania Kompetencjami będącej przedmiotem niniejszej ewaluacji?

	TAK	NIE
- z treścią wniosku o dofinansowanie?		
- z Platformą Zarządzania Kompetencjami, będącą przedmiotem niniejszej ewaluacji?		
- z raportem z procedury testowania narzędzia przez użytkowników?		

[Jeśli na którykolwiek z podpunktów odpowiedź jest przecząca, przerwij wywiad i podziękuj za udział]

2. Jak Pan uważa, w jakim stopniu Platforma Zarządzania Kompetencjami realizuje założenia projektu opisane we wniosku o dofinansowanie?

.....

.....

.....

.....

.....

Jak oceniłby Pan stopień realizacji założeń projektu na skali od 1 – zupełnie nie realizuje założeń projektu do 7 – całkowicie realizuje założenia projektu?

zupełnie nie realizuje założeń projektu	1 2 3 4 5 6 7	całkowicie realizuje założenia projektu
---	---------------	---

„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Czy Pana zdaniem Platforma Zarządzania Kompetencjami jest skutecznym narzędziem?

.....

.....

.....

.....

.....

Jak oceniłby Pan skuteczność tego narzędzia na skali od 1 – całkowicie nieskuteczne do 7 – całkowicie skuteczne?

całkowicie nieskuteczne	1	2	3	4	5	6	7	całkowicie skuteczne
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

[Jeśli odpowiedź w zakresie 1-3 idź do pytania B, jeśli 5-7 do A, jeśli odpowiedź 4, zadaj zarówno pytanie A jak i B]

A. Co decyduje skuteczności Platformy?

.....

.....

.....

.....

.....

B. Co decyduje o nieskuteczności Platformy?

.....

.....

.....

.....

.....

Niezależnie od tego, jak ocenia Pan aktualną skuteczność Platformy Zarządzania Kompetencjami, co Pana zdaniem można by zrobić, aby poprawić jej skuteczność?

.....

.....

„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. W jakim stopniu, Pana zdaniem, Platforma Zarządzania Kompetencjami w obecnej postaci umożliwia zapewnienie ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej?

.....

.....

.....

.....

.....

Jak ocenia Pan możliwość zapewnienia ciągłości efektów projektu w perspektywie średnio- i długookresowej na skali od 1 – całkowicie nierealne do 7 – wysokie prawdopodobieństwo graniczące z pewnością?

całkowicie nierealne	1 2 3 4 5 6 7	wysokie prawdopodobieństwo graniczące z pewnością
----------------------	---------------	---

5. W oparciu o Pana doświadczenie, proszę sformułować czynniki ryzyka, które mogłyby utrudnić bądź uniemożliwić kontynuację projektu w następnych etapach.

.....

.....

.....

.....

.....

Jak, Pana zdaniem, można zapobiec ich wystąpieniu?

.....

.....

.....

.....

.....

„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6. Jaka jest, Pana zdaniem, jakość Platformy Zarządzania Kompetencjami jako narzędzia?

.....

.....

.....

.....

.....

Jak ocenia Pan jakość Platformy Zarządzania Kompetencjami na skali od 1 – bardzo niska do 7 – bardzo wysoka?

bardzo niska	1 2 3 4 5 6 7	bardzo wysoka
--------------	---------------	---------------



Indywidualne wywiady pogłębione z użytkownikami – materiały badawcze

Imię i nazwisko badacza:

Data przeprowadzenia wywiadu:

Imię i nazwisko użytkownika, firma:

Funkcja:

- a) Kadra zarządzająca
- b) Pracownik 35-
- c) Pracownik 45+

1. Czy bierze Pan/Pani udział w testowaniu Platformy Zarządzania Kompetencjami?

TAK/NIE

[Jeśli odpowiedź jest przecząca, przerwij wywiad i podziękuj za udział]

2. Jakie były Pana/Pani potrzeby i oczekiwania wobec Platformy Zarządzania Kompetencjami na początku projektu?

.....

.....

.....

.....

.....

Czy Pana/Pani oczekiwania i potrzeby wobec Platformy Zarządzania Kompetencjami uległy zmianie w trakcie trwania projektu?

.....

.....

.....

.....

.....

W jakim stopniu Platformy Zarządzania Kompetencjami będąca przedmiotem niniejszej ewaluacji odpowiada na Pana/Pani potrzeby oraz oczekiwania?

„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

.....

.....

.....

.....

.....

W jakim stopniu Platformy Zarządzania Kompetencjami odpowiada na Pana/Pani potrzeby oraz oczekiwania na skali od 1 – zupełnie nie do 7 – całkowicie?

zupełnie nie	1 2 3 4 5 6 7	całkowicie
--------------	---------------	------------

3. Czy widzi Pan/Pani możliwość włączenia Platformy Zarządzania Kompetencjami do codziennej praktyki funkcjonowania firmy?

.....

.....

.....

.....

.....

W jakim stopniu Platforma Zarządzania Kompetencjami może Pana/Pani zdaniem zostać włączona do codziennej praktyki funkcjonowania firmy na skali od 1 – nie widzę takiej możliwości do 7 – całkowicie?

nie widzę takiej możliwości	1 2 3 4 5 6 7	całkowicie
-----------------------------	---------------	------------

Zogniskowane wywiady grupowe z użytkownikami – materiały badawcze

Imię i nazwisko moderatora:

Data przeprowadzenia wywiadu:

Uczestnicy wywiadu [funkcja: a) kadra zarz; b) 35-; c) 45+]

1. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

2. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

3. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

4. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

5. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

6. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

7. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

8. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

9. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

10. Imię i nazwisko, firma, funkcja:

Tematy badawcze:

1. Potrzeby i oczekiwania użytkowników wobec Platformy Zarządzania Kompetencjami na różnych etapach projektu. Czy różne dla różnych grup użytkowników?

2. Czy/w jakim stopniu Platforma Zarządzania Kompetencjami odpowiada na potrzeby oraz oczekiwania użytkowników? Na które bardziej/mniej? Czy Platforma Zarządzania Kompetencjami stworzyła/doprowadziła do uświadomienia sobie pewnych potrzeb i oczekiwań? Co można zrobić, aby Platforma Zarządzania Kompetencjami w większym stopniu spełniała oczekiwania użytkowników.

3. Możliwości włączenia Platformy Zarządzania Kompetencjami do codziennej praktyki funkcjonowania firmy – czy/w jakim stopniu/co stoi na przeszkodzie.

*„Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” - projekt
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

**Zogniskowane wywiady grupowe z członkami zespołu projektowego
– materiały badawcze**

Imię i nazwisko moderatora:

Data przeprowadzenia wywiadu:

Uczestnicy wywiadu:

1. Imię i nazwisko, funkcja:

2. Imię i nazwisko, funkcja:

3. Imię i nazwisko, funkcja:

4. Imię i nazwisko, funkcja:

5. Imię i nazwisko, funkcja:

Tematy badawcze:

1. Efektywność (pod względem nakładu czasu, pracy i/lub środków) realizacji założeń projektu przez Platformę Zarządzania Kompetencjami. Co można poprawić?

2. Sposoby zwiększenia funkcjonalności Platformy Zarządzania Kompetencjami.

3. Warunki, które muszą zostać spełnione, aby Platforma Zarządzania Kompetencjami działała właściwie oraz skutecznie. O czym trzeba pamiętać?

4. Zaangażowanie odbiorców w korzystanie z Platformy Zarządzania Kompetencjami. Na co narzekają użytkownicy? Co można zrobić, aby zwiększyć zaangażowanie użytkowników?