

PROMOCJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ DLA FIRM I PRACOWNIKÓW W DOBIE KRYZYSU



RAPORT Z EWALUACJI

Model Outplacementu dla FIRM - **PF1 PF2 PF3**

Model Outplacementu dla PRACOWNIKÓW - **PF4 PF5 PF6**



SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	3
1. ZAŁOŻENIA PROJEKTU BADAWCZEGO.....	4
1.1. Główne założenia i cele analizowanego projektu	4
1.2. Przedmiot i cel badania ewaluacyjnego	5
1.3. Metoda ewaluacji	7
1.4. Kryteria ewaluacji	8
1.5. Obszary wsparcia i szczegółowy przedmiot ewaluacji	14
1.6. Metody i techniki badawcze.....	17
2. ZASADA EMPOWERMENT W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH PO KL.....	19
2.1. Pojęcie empowermentu w kontekście rzetelności testu produktów finalnych.....	19
2.2. Korzyści ze stosowania zasady empowerment.....	20
3. OCENA PRODUKTÓW FINALNYCH W MODELU WSPARCIA FIRM	22
3.1. Ewaluacja - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy).....	22
3.1.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI.....	22
3.1.2. Użyteczność metody	23
3.1.3. Uniwersalność metody.....	25
3.2. Strategia - Program zmiany (nowe metody planowania)	27
3.2.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI.....	27
3.2.2. Użyteczność metody	28
3.2.3. Uniwersalność metody.....	30
3.3. Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji).....	32
3.3.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI.....	32
3.3.2. Użyteczność metody	33
3.3.3. Uniwersalność metody.....	36
4. OCENA PRODUKTÓW FINALNYCH W MODELU WSPARCIA PRACOWNIKÓW	39
4.1. Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy)	39
4.1.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI.....	39
4.1.2. Użyteczność metody	40
4.1.3. Uniwersalność metody.....	42
4.2. Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia).....	44
4.3.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI.....	44
4.3.2. Użyteczność metody	45
4.3.3. Uniwersalność metody.....	47
4.2. Przyspieszenie - Samokształcenie (nowe metody edukacji).....	50
4.2.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI.....	50
4.2.2. Użyteczność metody	51
4.2.3. Uniwersalność metody.....	53
5. WNIOSKI I REKOMENDACJE	57
5.1. Upowszechnianie produktów finalnych	57
5.2. Mainstreaming produktów finalnych	59
WYKAZ TABEL, WYKRESÓW I SCHEMATÓW	60
Tabele	60
Wykresy	60

WPROWADZENIE

Prezentowany dokument stanowi raport z zewnętrznego badania ewaluacyjnego projektu „**PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu**”. Projekt realizowany jest na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku przez Narodowe Forum Doradztwa Kariery w partnerstwie krajowym z Open Education Group, Izłą Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku oraz w partnerstwie ponadnarodowym z Accelerated Learning Systems Ltd (ALS) z Wielkiej Brytanii i Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ) z Portugalii. Projekt realizowany jest w ramach tematu innowacyjnego: „Działania mające na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Ewaluacja zewnętrzna została zrealizowana przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr. **Niniejsze badanie zorientowane zostało na ocenę 6 produktów finalnych i potencjał ich wdrożenia.** Zastosowano zarówno ilościowe, jak i jakościowe techniki ewaluacji oraz dobór prób badawczych zarówno o zasięgu regionalnym i krajowym z uwzględnieniem szczegółowego doboru grup docelowych odbiorców i użytkowników produktów finalnych. Badana próba zapewnia reprezentatywność oceny produktów w zakresie ich upowszechniania i mainstreamingu z uwzględnieniem opinii dotyczących zastosowań poszczególnych narzędzi opracowanych w projekcie, jak i 6 modelowych schematów działań w 2 zintegrowanych modelach outplacementu – dla przedsiębiorstw i dla pracowników.

Raport składa się z pięciu części. Pierwszy rozdział obejmuje szczegółowy opis założeń projektu badania ewaluacyjnego z uwzględnieniem celów projektu, przedmiotu i celu badania ewaluacyjnego, metody i kryteriów ewaluacji, obszarów wsparcia i szczegółowego przedmiotu ewaluacji oraz metod i technik badawczych. Drugi rozdział dotyczy założeń teoretycznych zastosowania zasady empowerment w projektach innowacyjnych PO KL. W rozdziale trzecim i czwartym przedstawiono szczegółowe wyniki badań dotyczących oceny produktów finalnych w modelu wsparcia firm i w modelu wsparcia pracowników. Ostatni rozdział obejmuje wnioski i rekomendacje ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień upowszechniania produktów finalnych oraz mainstreamingu produktów finalnych.

I. ZAŁOŻENIA PROJEKTU BADAWCZEGO

I.1. Główne założenia i cele analizowanego projektu

Podstawowe założenie projektu „**INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu**” związane jest z nową falą restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i finansowego trwającego od 2007 roku. Projekt podkreśla, iż kryzys skłania do zmiany kierunków i celów obranych w czasach prosperity i szerokiego wykorzystania środków pomocowych płynących z UE. Kryzys porównywany jest tu do zakrętu. **Projekt zakładał opracowanie, testowanie i upowszechnienie/wdrożenie bezpiecznych i skutecznych metod wyjścia z tego zakrętu** poprzez zaproponowanie i zastosowanie innowacyjnych narzędzi z zakresu dostosowania firm do sytuacji kryzysowych, jak i poszukiwania pracy przez pracowników zagrożonych utratą zatrudnienia. Powyższe cele projektu zostały pozytywnie zweryfikowane w I etapie realizacji projektu w trakcie badań oraz współpracy ponadnarodowej. Głównym wskaźnikiem celu jest implementacja produktów finalnych w praktykę społeczną określonych odbiorców i użytkowników z uwzględnieniem schematów działań w 2 zintegrowanych modelach outplacementu – dla firm i dla pracowników.

Głównym celem projektu jest wypracowanie nowych rozwiązań oraz adaptacja Dobrych Praktyk Unii Europejskiej w zakresie wspierania firm w kryzysie. **Okres realizacji projektu:** 1.07.2012-30.06.2015. Założono, że w projekcie zespół specjalistów ds. zarządzania, doradców biznesowych, doradców personalnych, doradców zawodowych z udziałem pracowników oraz lokalnych pracodawców wypracuje i przetestuje ogólnodostępne narzędzia outplacementu dla przedsiębiorstw przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne oraz pracowników zagrożonych utratą pracy.

Innowację stanowią dwa modele outplacementu na poziomie pracownika i pracodawcy, składające się z 3 kroków (produktów finalnych): diagnozy i oceny dostępnych zasobów, budowania strategii rozwoju (zmiany) w oparciu o dostępne zasoby oraz szkoleń wspierających zmianę. Wskazane 3 kroki określone zostały też jako etapy pokonywania zakrętu w nawiązaniu do stosowanego w samochodach systemu kontroli trakcji **ESP** zapewniającego optymalne bezpieczeństwo przy możliwie największej prędkości na zakręcie. W projekcie zaplanowano testowanie sześciu narzędzi odpowiadających sześciu obszarom wsparcia w podziale na 2 zintegrowane modele outplacementu - dla firm i dla pracowników. Obszary Wsparcia **OW** stanowią:

Model outplacementu dla firm

-  **OW1:** Narzędzia i procedury EWALUACYJNE
-  **OW2:** Narzędzia i procedury STRATEGICZNE
-  **OW3:** Narzędzia i procedury ROZWOJOWE

Model outplacementu dla pracowników

-  **OW4:** Narzędzia i procedury DORADCZE
-  **OW5:** Narzędzia i procedury PSYCHOLOGICZNE
-  **OW6:** Narzędzia i procedury SZKOLENIOWE

Tymczasem instrumenty w zintegrowanych modelach outplacementu stanowią:

Model outplacementu dla firm - trzy kroki ESP_Firma:

- Poziom zarządzania zmianą w oparciu o ewaluację zasobów firmy (**E**) - **Ewaluacja** - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy)
- Strategiczne planowanie w oparciu o tę ocenę (**S**) - **Strategia** - Program zmiany (nowe metody planowania)
- Wsparcie nowych kwalifikacji na rzecz nowej strategii w modernizowanym przedsiębiorstwie - (**P**) **Przyspieszenie** - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)

Model outplacementu dla pracowników - trzy kroki ESP_Pracownik:

- Poziom wsparcia reorientacji, zatrudnienia zwalnianego pracownika modernizowanej firmy w oparciu o bilans kompetencji (**E**) - **Ekwiwalent** – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy)
- Planowanie działań (**S**) - **Sterowność** - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)
- Wsparcie nowych kompetencji dla przyjętego planu (**P**) - **Przyspieszenie** - Samokształcenie (nowe metody edukacji)

Podsumowując należy stwierdzić, że w ramach każdego z trzech obszarów wsparcia opracowano i prze-testowano narzędzia **ewaluacyjne (E)** - diagnostyczno-doradcze związane z oceną (bilansem) zasobów **firmy** oraz kompetencji **pracownika** w obliczu zmiany, **strategiczne (S)** - planistyczne i psychologiczne związane z planowaniem kierunków i działań w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby **firmy** i **pracownika** oraz **przyspieszające (P)** - szkoleniowe (innowacyjne metody szybkiego uczenia się) wspierające strategię i plan działania opracowane w drugim kroku zmiany w działalności **firmy** i aktywności zawodowej **pracownika**.

1.2. Przedmiot i cel badania ewaluacyjnego

Cel ewaluacji: Ocena użyteczności, skuteczności i efektywności oraz możliwości upowszechniania produktów wypracowanych w ramach projektu.

Wymiar czasowy: badanie dotyczy okresu od momentu uruchomienia projektu (01.07.2012) do końca okresu realizacji badania ewaluacyjnego (01.09-30.09.2014).

Wymiar przedmiotowy: badanie dotyczyło projektu „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu”. Projekt realizowany jest na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku przez Narodowe Forum Doradztwa Kariery w partnerstwie krajowym z Open Education Group, Izbą Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku oraz w partnerstwie ponadnarodowym z Accelerated Learning Systems Ltd (ALS) z Wielkiej Brytanii i Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ) z Portugalii.

Wymiar podmiotowy: badaniem objęto potencjalnych odbiorców i użytkowników mogących wdrażać wypracowane rozwiązania. Zastosowano przy tym reprezentatywny dobór odbiorców i użytkowników we wszystkich 3 obszarach interwencji. Rozwiązanie to zwiększa trafność produktów finalnych poprzez uwzględnienie specyficznych problemów grup docelowych wśród pracowników oraz potrzeb praktyków

wsparcia biznesu oraz usług rynku pracy. Szczegółowy podział zrealizowanych prób badawczych prezentuje się następująco:

MODEL WSPARCIA FIRM

Ewaluacja - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy):

- Potencjalni odbiorcy (badanie CATI, woj. podlaskie) - ankietyzacja 50 potencjalnych **ODBIORCÓW** metody: doradcy personalni, HR (kadrowcy, menedżerowie) właściciele firm (pracodawcy, rzemieślnicy), trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)
- Potencjalni użytkownicy (badanie CAWI, cała Polska) - ankietyzacja 100 potencjalnych **UŻYTKOWNIKÓW** metody: doradcy personalni, HR (kadrowcy, menedżerowie) właściciele firm (pracodawcy, rzemieślnicy), trenerzy (mistrzowie zawodu)

Strategia - Program zmiany (nowe metody planowania)

- Potencjalni odbiorcy (badanie CATI, woj. podlaskie) - ankietyzacja 50 potencjalnych **ODBIORCÓW** metody: doradcy personalni, HR (kadrowcy, menedżerowie) właściciele firm (pracodawcy, rzemieślnicy), trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy firm (zwalniani, zagrożeni bezrobociem, restrukturyzowani)
- Potencjalni użytkownicy (badanie CAWI, cała Polska) - ankietyzacja 100 potencjalnych **UŻYTKOWNIKÓW** metody: doradcy personalni, HR (kadrowcy, menedżerowie) właściciele firm (pracodawcy, rzemieślnicy), trenerzy (mistrzowie zawodu)

Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)

- Potencjalni odbiorcy (badanie CATI, woj. podlaskie) - ankietyzacja 50 potencjalnych **ODBIORCÓW** metody: doradcy personalni, HR (kadrowcy, menedżerowie) właściciele firm (pracodawcy, rzemieślnicy), trenerzy (mistrzowie zawodu) pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)
- Potencjalni użytkownicy (badanie CAWI, cała Polska) - ankietyzacja 100 potencjalnych **UŻYTKOWNIKÓW** metody: doradcy personalni, HR (kadrowcy, menedżerowie) właściciele firm (pracodawcy, rzemieślnicy), trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)

MODEL WSPARCIA PRACOWNIKÓW

Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy):

- Potencjalni odbiorcy (badanie CATI, woj. podlaskie) - ankietyzacja 50 potencjalnych **ODBIORCÓW** metody: doradcy zawodowi, psycholodzy, terapeuci, trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy instytucji szkoleniowych i rynku pracy, pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)

- Potencjalni użytkownicy (badanie CAWI, cała Polska) - ankietyzacja 100 potencjalnych **UŻYTKOWNIKÓW** metody: doradcy zawodowi, psycholodzy, terapeuci, trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy instytucji szkoleniowych i rynku pracy

Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)

- Potencjalni odbiorcy (badanie CATI, woj. podlaskie) - ankietyzacja 50 potencjalnych **ODBIORCÓW** metody: doradcy zawodowi, psycholodzy, terapeuci, trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy instytucji szkoleniowych i rynku pracy, pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)
- Potencjalni użytkownicy (badanie CAWI, cała Polska) - ankietyzacja 100 potencjalnych **UŻYTKOWNIKÓW** metody: doradcy zawodowi, psycholodzy, terapeuci, trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy instytucji szkoleniowych i rynku pracy

Przyspieszenie - Samoksztalcenie (nowe metody edukacji)

- Potencjalni odbiorcy (badanie CATI, woj. podlaskie) - ankietyzacja 50 potencjalnych **ODBIORCÓW** metody: doradcy zawodowi, psycholodzy, terapeuci, trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy instytucji szkoleniowych i rynku pracy, pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)
- Potencjalni użytkownicy (badanie CAWI, cała Polska) - ankietyzacja 100 potencjalnych **UŻYTKOWNIKÓW** metody: doradcy zawodowi, psycholodzy, terapeuci, trenerzy (mistrzowie zawodu), pracownicy instytucji szkoleniowych i rynku pracy, pracownicy (zagrożeni ze względu na branżę, zawód, wiek, płeć, niepełnosprawność)

1.3. Metoda ewaluacji

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele typologii rodzajów, technik i kryteriów ewaluacji. W odniesieniu do podziału rodzajów ewaluacji ze względu na czas jej przeprowadzenia Komisja Europejska wyróżnia¹:

- **Ewaluację przed realizacją projektu (ex-ante)** - ewaluacja w formie studium wykonalności) ma na celu przede wszystkim poprawę procesu planowania projektu. Ma na celu poprawienie trafności pomysłu na projekt, jego efektywności i skuteczności, a także w konsekwencji – uzasadnienie wyboru tego projektu i przyznanie mu określonego dofinansowania.
- **Ewaluację w trakcie realizacji projektu (on-going)** - ewaluacja może mieć na celu poprawę wdrażania projektu, a więc usprawnienie procedur wdrażania, ich uelastycznienie, a w konsekwencji poprawę jakości i potencjału organizacji realizującej projekt (doskonalenie organizacji, podnoszenie poziomu umiejętności i wiedzy osób odpowiedzialnych za wdrażanie projektu itp.). Ewaluacja może również przyczynić się do integracji interesariuszy projektu, wypracowywania wspólnego stanowiska i zaktywizowania ich do wzięcia odpowiedzialności za efekty projektu i do przygotowywania kolejnych projektów uzupełniających lub rozwijających daną infrastrukturę.

¹ B. Turowski, M. Zawicki, *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, s. 42-43.

- **Ewaluację po zrealizowaniu projektu (ex-post)** - ewaluacja tego rodzaju ma na celu ukazać społeczeństwu, w tym interesariuszom, co udało się osiągnąć, jakim kosztem, a także co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada. Ważnym celem ewaluacji na tym etapie jest również weryfikacja, w jaki sposób interwencja wpłynęła na poszczególne grupy interesariuszy i czy zrównoważono korzyści różnych grup, nie tylko tych bezpośrednio korzystających z efektów projektu. W dłuższym okresie ewaluacja może pokazać wszelkie zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na sukcesy i porażki projektu, pokazać jakie efekty wystąpiły po realizacji projektu i czym były spowodowane. Ewaluacja ta dostarcza istotnego doświadczenia przy planowaniu kolejnych projektów, których koncepcje i założenia można usprawnić i zoptymalizować pod kątem uzyskiwanych efektów².

Prezentowana w niniejszym raporcie ewaluacja działań projektu „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu” dotyczyła realizacji zakończonych już działań wchodzących w skład 2 zintegrowanych modeli outplacementu - dla firm i dla pracowników, stąd też była prowadzona jako ocena ex-post – po zrealizowaniu działań.

1.4. Kryteria ewaluacji

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele kryteriów ewaluacji stosowanych w ocenie projektów³. W niniejszym projekcie przyjęto **kryteria ewaluacji** dotyczące jakości produktów finalnych i procedur testowania (trafność) oraz użyteczności produktów finalnych (skuteczność, efektywność, uniwersalność metody). Główne kryteria ewaluacji stanowiące podstawę formułowania wniosków i rekomendacji stanowią w tym raporcie:

- **Trafność (relevance)** – rozumiana jako ocena na ile wypracowane produkty odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i realnym potrzebom beneficjentów. Ocena na podstawie pytań w badaniach CATI i CAWI (tabela 1) oraz na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych, raporty z ewaluacji wewnętrznej, strategia wdrażania projektu – uzasadnienie i opis innowacji)

Tabela 1. Zestawienie zastosowanych pytań związanych z kryterium trafności

Ocena produktów finalnych W MODELU WSPARCIA FIRM	
CATI	1. Oceń wagę oceny kompetencji technologicznych pracowników w procesie modernizacji firmy.
CAWI	3. Oceń wagę oceny kompetencji technologicznych w modernizacji firmy.

² K. Pylak, *Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 19.

³ Zob. B. Turowski, M. Zawicki, *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, op. cit., s. 32-35.

CATI	2. Oceń wagę oceny kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy.
CAWI	4. Oceń wagę oceny kompetencji organizacyjnych w modernizacji firmy.
CATI	3. Oceń wagę oceny cech psychofizycznych pracowników w procesie modernizacji firmy.
CAWI	5. Oceń wagę oceny cech psychofizycznych w modernizacji firmy.
CATI i CAWI	1. CATI, 5. CAWI Oceń wagę oceny kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.
CATI	2. Oceń wagę porównywania kompetencji pracowników w planowaniu zmiany (przesunięcia, zwolnienia) w procesie modernizacji firmy.
CAWI	2. Oceń przydatność programu do projektowania dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji Firmy.
CATI i CAWI	1. CATI, 2. CAWI Oceń wagę szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy.
CATI	4. Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach wybrany w efekcie bilansu kompetencji wszystkich pracowników w firmie.
CAWI	5. Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie.
CATI i CAWI	5. CATI, 6. CAWI Oceń wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego.
Ocena produktów finalnych W MODELU WSPARCIA PRACOWNIKÓW	
CATI i CAWI	1. CATI, 3. CAWI Oceń wagę poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	2. CATI, 4. CAWI Oceń wagę motywacji w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	3. CATI, 5. CAWI Oceń wagę samooceny w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	4. CATI, 6. CAWI Oceń wagę przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI	6. Oceń wagę warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	5. CATI, 7. CAWI Oceń wagę wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy.

CATI	6. Oceń wagę grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu.
CAWI	6. Oceń wagę zdalnego opiekuna - trenera w zdalnej nauce nowego zawodu.
CATI	5. Oceń wagę zdalnego opiekuna - trenera, specjalisty w zawodzie w zdalnej nauce nowego zawodu.
CAWI	8. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy.
CAWI	9. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie.
CAWI	8. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy.
CAWI	9. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie.
CAWI	7. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy.
CAWI	8. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie.

Źródło: Opracowanie własne.

- **Skuteczność (effectiveness)** – rozumiana jako ocena czy wypracowane produkty przyczyniły się do realizacji celów projektu. Ocena na podstawie pytań w badaniach CATI i CAWI (tabela 2) oraz na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych, raporty z ewaluacji wewnętrznej)

Tabela 2. Zestawienie zastosowanych pytań związanych z kryterium skuteczności

Ocena produktów finalnych W MODELU WSPARCIA FIRM	
CATI	5. Oceń przydatność Drzewa Kompetencji - bezpłatnego narzędzia do oceny i porównywania kompetencji pracowników w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	1. Oceń przydatność Drzewa Kompetencji - bezpłatnego narzędzia do oceny kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
CAWI	2. Oceń przydatność Drzewa Kompetencji - bezpłatnego narzędzia do porównywania kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
CAWI	8. Oceń przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.

CAWI	9. Oceń przydatność tego narzędzia w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.
CATI	5. Oceń przydatność SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	1. Oceń przydatność SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
CAWI	6. Oceń przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
CAWI	7. Oceń przydatność tego narzędzia w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.
CATI	6. Oceń przydatność Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia do projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	1. Oceń przydatność Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w modernizacji Firmy.
CAWI	7. Oceń przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
CAWI	8. Oceń przydatność tego narzędzia w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.
Ocena produktów finalnych W MODELU WSPARCIA PRACOWNIKÓW	
CATI	6. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	1. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
CAWI	2. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje zawodowe w innych zawodach dla osób zwalnianych z pracy.
CATI	7. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego pracownika w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	1. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
CATI	8. Oceń przydatność grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	2. Oceń przydatność grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
CATI	7. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.

CAWI	1. Oceń przydatność w Twojej pracy zawodowej internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych.
CATI	8. Oceń przydatność grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.
CAWI	2. Oceń przydatność w Twojej pracy zawodowej grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu.

Źródło: Opracowanie własne.

- **Użyteczność/oddziaływanie (utility/impact)** – rozumiana jako wpływ zaoferowanego wsparcia na poprawę sytuacji uczestników na rynku pracy, a także ocena czy zmiany wywołane realizacją projektu są korzystne z punktu widzenia jego uczestników i ocena, do jakiego stopnia oddziaływanie projektu odpowiada potrzebom grupy docelowej. Ocena na podstawie pytań w badaniach CATI i CAWI (tabela 3) oraz na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych, raporty z ewaluacji wewnętrznej)

Tabela 3. Zestawienie zastosowanych pytań związanych z kryterium użyteczności

Ocena produktów finalnych W MODELU WSPARCIA FIRM	
CATI	4. Oceń przydatność dla firmy oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firmy.
CAWI	6. Oceń przydatność oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firmy.
CAWI	7. Oceń przydatność oceny kompetencji pracowników w innych branżach.
CATI i CAWI	3. CATI, 3. CAWI Oceń przydatność programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy.
CATI i CAWI	4. CATI, 4. CAWI Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy).
CATI i CAWI	2. CATI, 3. CAWI Oceń przydatność Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy.
CATI i CAWI	3. CATI, 4. CAWI Oceń przydatność Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych.
Ocena produktów finalnych W MODELU WSPARCIA PRACOWNIKÓW	
CATI i CAWI	1. CAWI, 3. CAWI Oceń wagę, przydatność oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy.

CATI i CAWI	2. CATI, 4. CAWI Oceń wagę, przydatność oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	3. CATI, 5. CAWI Oceń wagę, przydatność oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	4. CATI, 6. CAWI Oceń wagę, przydatność oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	5. CATI, 7. CAWI Oceń wagę, przydatność oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy.
CATI i CAWI	2. CATI, 3. CAWI Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia).
CAWI	3. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia).
CATI	1. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy.
CATI i CAWI	3. CATI, 4. CAWI Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne).
CATI i CAWI	4. CATI, 5. CAWI Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem).

Źródło: Opracowanie własne.

- **Efektywność (efficiency)** – rozumiana jako „ekonomiczność” wypracowanych produktów, czyli stosunek poniesionych nakładów (zasobów finansowych, ludzkich, poświęcony czas) do uzyskanych rezultatów oraz oddziaływania. Ocena na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych)

Ewaluacja projektu prowadzona była w następujących wymiarach:

- **jakość wypracowanych produktów finalnych** – ocena produktów finalnych projektu testującego została oparta na badaniu opinii uczestników po uzyskaniu wsparcia w ramach projektu. Grupa docelowa projektu uwzględniała zarówno potencjalnych odbiorców, jak i użytkowników produktów finalnych w związku z czym w przeprowadzonym badaniu przeanalizowano opinie wszystkich interesariuszy wypracowanych produktów finalnych.
- **możliwość upowszechniania rozwiązań zastosowanych w projekcie** – wypracowane w projekcie rozwiązania mają szansę być włączone do powszechnej polityki. Ocenie poddano na ile innowacyjne produkty wchodzące w skład dwóch zintegrowanych modeli outplacementu - dla firm i dla pracowników są skuteczne i odpowiadają na zapotrzebowanie beneficjentów oraz czy można i warto je zastosować w praktyce poza projektowej, oferując rozwiązania potencjalnym odbiorcom i użytkownikom produktów finalnych.

W ramach procedury badawczej każdy z wymiarów ewaluacji był oceniany z perspektywy przyjętych kryteriów ewaluacyjnych. Z uwagi na specyfikę poszczególnych obszarów badania, do każdego z nich

zastosowano odpowiednio dobrane dwa i cztery kryteria ewaluacyjne. Dobór kryteriów ewaluacyjnych do każdego z wymiarów przedstawiono w Macierzy wymiarów i kryteriów ewaluacji (tabela 4).

Tabela 4. Macierz wymiarów i kryteriów ewaluacji

	Trafność	Skuteczność	Użyteczność	Efektywność
Ocena jakości zrealizowanych usług	X		X	
Ocena skuteczności i możliwości upowszechniania rozwiązań zastosowanych w projekcie	X	X	X	X

Źródło: Opracowanie własne.

1.5. Obszary wsparcia i szczegółowy przedmiot ewaluacji

MODEL WSPARCIA FIRM

Jedną z przesłanek projektu „**INNOWACJE NA ZAKĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu**” jest obserwacja, iż dobre praktyki outplacementu są głównie ukierunkowane na pracowników, tym samym profilaktyka bezrobocia omija wsparcie z zakresu restrukturyzacji firm. Prowadzi to do sytuacji w której firmy coraz częściej traktują outplacement wąsko tylko jako odprawę dla pracownika, poprawiającą jej PR i relacje ze związkami zawodowymi. Tego typu wsparcie nie rozwiązuje jednak ani problemów firmy ani pracownika. Założono wobec tego, iż zasadne jest stworzenie modelu outplacementu skierowanego do FIRM, wspierającego ich restrukturyzację.

Model wsparcia firm - ESP_Firma – obejmuje 3 obszary wsparcia (OW) i związane z nimi 3 innowacyjne produkty finalne (IPF):

Ewaluacja - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy):

- **OWI: Narzędzia i procedury EWALUACYJNE** - Brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi oceniających potencjał do zmiany w oparciu o istniejące w firmie kompetencje. Dostępne usługi są kosztowne, przez co pomijane w kryzysie. Konieczne jest wypracowanie dostępnych narzędzi ewaluacyjnych umożliwiających firmom samoocenę i diagnozę drzewa kompetencji w firmie na potrzeby modernizacji.
- **IPF_I: Model diagnozy i opisu kompetencji firmy w formie zdalnej** – Analogowo stosowany jest w krajach UE w zarządzaniu wiekiem. Nowe zastosowanie narzędzia (innowacja) w wersji zdalnej umożliwi szersze stosowanie Drzewa kompetencji w rekrutacji wewnętrznej – przesunięcie pracowników w obszar nowej usługi, produktu. Zastosowanie programu komputerowego „Drzewo Kompetencji” oraz zdalnej aplikacji „e-Drzewo Kompetencji”

Strategia - Program zmiany (nowe metody planowania)

- **OW2: Narzędzia i procedury STRATEGICZNE** - Brak jest na rynku ogólnodostępnych narzędzi budowania strategii zmiany w kryzysie bazującej na kompetencjach w firmie. Dlatego przecenia się redukcję kosztów poprzez zwolnienia grupowe w miejsce przesunięcia pracowników zgodne z kierunkiem zmiany. W efekcie firmy nie modernizują się, lecz ograniczają swoją działalność zwiększając bezrobocie i tracąc siły na pokonanie kryzysu. Konieczne są ogólnodostępne narzędzia zarządzania kompetencjami firmy w obliczu zmiany.
- **IPF_2: Instrumenty planistyczne dla firm** - Program komputerowy do przeprowadzenia SWOT usług i produktów na bazie modelu Drzewa kompetencji w tym projektowania Intermentoringu. Zastosowanie modelu edukacji wewnętrznej stosunku do osób zagrożonych utratą pracy zwiększy skuteczność modernizacji MŚP. Model Strategii Adaptacyjnej i Zmiany w Firmie z zastosowaniem programu komputerowego „Strategia Zmiany” oraz zdalnej aplikacji „e-Strategia Zmiany” z modułami: SWOT, Kompetencje w ZMIANIE, Intermentoring.

Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)

- **OW3: Narzędzia i procedury ROZWOJOWE** - Brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi wspierających rozwój firmy. Zewnętrzne usługi szkoleniowe na potrzeby restrukturyzacji są kosztowne i pomijane w kryzysie. Konieczne jest wypracowanie ogólnodostępnych narzędzi edukacyjnych opartych na modelu samodzielnego uczenia się firmy.
- **IPF_3: Instrumenty edukacyjne dla firm** - Model szkoleniowy dla firmy oparty na metodzie Colina Rosa. Metoda ta zaadoptowana do potrzeb organizacji uczącej się. Podręcznik i procedury doskonalenia kadr (nowe produkty i usługi) z zastosowaniem Modelu Drzewa Kompetencji i Intermentoringu oraz Internetu. Zastosowanie szybkiej metody nauki języków w obszarze samokształcenia organizacji umożliwi tanie doskonalenie kadr z zastosowaniem e-Edukacji. Model Przyspieszenia rozwoju firmy z zastosowaniem kontentu „e-Strategia Zmiany - Szkolenia”; „Intermentoring”, „Szkolenia wewnętrzne” oraz Ekspertyzy dotyczącej zastosowania metody Colin Rosa w „e-Szkolenia Wewnętrzne” i „e-Intermentoring”.

MODEL WSPARCIA PRACOWNIKÓW

W założeniach projektu „**INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu**” stwierdza się, iż po wsparciu firmy, należy szukać rozwiązań outplacement dla pracownika poprzez diagnozę barier efektywności outplacementu. Zaobserwowano, że uzupełnienie usług doradczo-szkoleniowych o wsparcie psychologiczne czy społeczne stało się już standardem, ale nadal nie gwarantuje oczekiwanej efektywności. Problemem jest także sytuacja kobiet, które ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem” dla pracodawcy i są zwalniane w poszukiwaniu pierwszych oszczędności. Kobiety pełniąc role rodzinne i opiekuńcze mają utrudniony dostęp do usług outplacement realizowanych po godzinach pracy. Założono, że konieczne są nowe usługi outplacement, dostępne i szybkie, dostosowane do problemów płci i wieku opracowane na podstawie rzetelnych badań efektywności outplacement w woj. podlaskim, odpowiadając na specyficzne problemy pracowników.

Model wsparcia pracowników - Model ESP_Pracownik – obejmuje 3 obszary wsparcia (OW) i związane z nimi 3 innowacyjne produkty finalne (IPF):

MODEL WSPARCIA PRACOWNIKÓW

Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy):

- **OW4: Narzędzia i procedury DORADCZE** - Brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi bilansowania kompetencji na rzecz reorientacji oraz form i procedur potwierdzania kwalifikacji nieformalnych. Typowe usługi outplacement są czasochłonne, krępujące i etykietujące oraz niedostępne dla osób zagrożonych zwolnieniem. Doradztwo outplacement orientuje się na tradycyjnych szkoleniach, które są trudno dostępne dla pracujących.
- **IPF_4: Model Ekwiwalentów Pracownika** - Kwestionariusz (zdalny) zadań zawodowych do rekrutacji wewnętrznej w modelu Drzewa Kompetencji i program potwierdzania kwalifikacji nieformalnych dla nowego pracodawcy. Ekonomiczna „zamiana wartości” (ekwiwalent) zastosowana w doradztwie zawodowym z metodą potwierdzania kwalifikacji nieformalnych (ekwiwalentów) dla zadań zawodowych co zwiększy skuteczność doradztwa outplacement. Model Ekwiwalentów Pracownika z zastosowaniem programu komputerowego „Kwestionariusz Ekwiwalentów” oraz zdalnej aplikacji „e- Kwestionariusz Ekwiwalentów”

Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)

- **OW5: Narzędzia i procedury PSYCHOLOGICZNE** - Brak ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających ich poczucie kontroli i sterowność. Psychologia społeczna wskazuje, iż w kryzysie zaburzona jest sterowność i poczucie kontroli, co zmniejsza szansę wyjścia z zakrętu. Dziś psycholodzy orientują się w outplacementie na emocjach, samopoczuciu i motywacji nie doceniając wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Konieczne jest opracowanie kwestionariuszy i ćwiczeń (zdalnych do samodzielnego użytku).
- **IPF_5: Model Sterowności Pracownika** - Program ćwiczeń i warsztatów psychologicznych (w tym komputerowych w formie gier edukacyjnych i treningów) zwiększających poczucie kontroli i samosterowność osoby w kryzysie z komputerowym programem planowania działań. Zastosowanie interwencji psychologicznej dla dzieci z wyuczoną bezradnością w stosunku do osób w kryzysie zwiększy efektywność interwencji psychologicznych w outplacementie. Model Sterowności Pracownika z programem komputerowym „Trening Sterowności”, zdalnej aplikacji „e-Trening Sterowności” i warsztatów wyjazdowych „Trening Sterowności – Grupy Wsparcia”

Przyspieszenie - Samokształcenie (nowe metody edukacji)

- **OW6: Narzędzia i procedury SZKOLENIOWE** - Brak ogólnodostępnych (w tym bardziej dostępnych dla pracownika) metod szkoleniowych, które zwiększałyby sterowność uczestnika. Pracodawcy korzystający z outplacementu nie akceptują faktu absorbowania szkoleniami pracowników w trakcie pracy. Zaburza to współpracę Firmy z Pracownikiem w outplacementie, wydłużając cały proces. Konieczne są rozwiązania zdalne przyspieszające szkolenie pracujących.

- **IPF_6: Program samokształcenia** - Model szkoleniowy Colina Rosa dla pracowników z zastosowaniem e-Edukacji (e-Podlaskie) Opracowanie podręcznika samokształcenia metody Colina Rosa - zastosowanie metody nauki języków w samokształceniu ogólnym i zawodowym umożliwi reorientację w trakcie pracy poprzez blended learning - zajęcia szkoleniowe grupowe (wyjazdowe) zintegrowane z warsztatami psychologicznymi (outplacement adoptowany i środowiskowy). Model Przyspieszenia rozwoju Pracownika z portalem edukacyjnym „e-Szkolenia Zewnętrzne”, szkoleniami wyjazdowymi „Reorientacja – Grupy” oraz Ekspertyzy dotyczącej zastosowania metody Colin Rosa w „e-Reorientacji”

1.6. Metody i techniki badawcze

W badaniu zastosowano ilościową i jakościową metodę badawczą. Połączenie danych uzyskanych zgodnie z tymi dwoma paradygmatami badawczymi pozwoliło na uzyskanie szerszego i dokładniejszego spojrzenia na analizowane zagadnienia. Metoda ilościowa umożliwiła poznanie natężenia i zakresu zjawisk. Metoda jakościowa zaś na ich charakterystykę w oparciu o bliższą analizę produktów finalnych.

Posłużono się następującymi technikami badawczymi:

- **CATI (Computer Assisted Telephone Interview)** - czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny. Technika CATI polega na przeprowadzeniu tradycyjnego wywiadu kwestionariuszowego realizowanego przez telefon z komputerowym zarządzaniem dobolem próby i przebiegiem wywiadu. W badaniach realizowanych metodą CATI wywiad z respondentem jest prowadzony przez telefon, a ankieter odczytuje pytania i notuje uzyskiwane odpowiedzi korzystając ze specjalnego skryptu komputerowego. CATI posiada szereg zalet takich jak szybki czas realizacji badania i ograniczenie kosztów dojazdów do respondentów.
- **CAWI (Computer-Assisted Web Interview)** – czyli wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej. Badanie takie prowadzone jest za pośrednictwem udostępnionego respondentom kwestionariusza internetowego. Kwestionariusze mogą być zaadresowane do wybranych grup celowych. Silną stroną tego rozwiązania jest ograniczenie czasu i kosztów przygotowania badania a także samej jego realizacji i przygotowania danych do analizy.
- **DR (Desk Research)** - czyli analiza danych zastanych w projekcie w oparciu o udostępnioną dokumentację projektu (raporty okresowe, system monitoringu i ewaluacji, przegląd okresowy), protokoły ze spotkań grupy zarządzającej (listy obecności, programy spotkań) oraz informacje na stronie internetowej projektu (www.innowacjenazakrecie.pl).
- **Metoda Ekspercka** - czyli opinia niezależnego eksperta doświadczonego w obszarach problemowych projektu, w szczególności w problematyce rynku pracy oraz w pilotażowych projektach kierowanych grup osób w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy.

PROMOCJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ DLA FIRM I PRACOWNIKÓW W DOBIE KRYZYSU


innowacje na zakręcie
testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

RAPORT Z EWALUACJI

Model Outplacementu dla FIRM - PF1-PF2-PF3

Model Outplacementu dla PRACOWNIKÓW - PF4-PF5-PF6



MODEL ESP_FIRMA

MODERNIZACJA

EWALUACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
PRZYSPIESZENIE - SZKOLENIA WEWNĘTRZNE



MODEL ESP_PRACOWNIK

RYNEK PRACY

EKWIWALENT - BILANS KOMPETENCJI
STEROWNOŚĆ - PROGRAM POCZUCIA KONTROLI
PRZYSPIESZENIE - SAMOKSZTAŁCENIE

ZASADA EMPOWERMENT

2. ZASADA EMPOWERMENT W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH PO KL

2.1. Pojęcie empowermentu w kontekście rzetelności testu produktów finalnych

Analiza literatury przedmiotu pozwala sądzić, iż w języku polskim określenie „**EMPOWERMENT**” nie posiada bezpośredniego odpowiednika. Zwrot ten jest jednak tłumaczony jako „upoważnienie” i „plenipotencja”⁴, jako „wzmocnienie” i „upełnomocnienie”⁵ lub „upodmiotowienie”⁶. Koncepcja ta jest stosowana w naukach społecznych – w szczególności w pracy socjalnej, polityce społecznej i zarządzaniu w odniesieniu do zwiększania umiejętności i zdolności poszczególnych jednostek, grup i całych społeczności. W zarządzaniu odnosi się zaś głównie do włączania, angażowania pracowników do udziału w procesach decyzyjnych dotyczących organizacji wraz ze zwiększaniem ich odpowiedzialności za swoje działania.

Z perspektywy pracy socjalnej empowerment stanowi proces zwiększania osobistej, interpersonalnej lub politycznej władzy, który umożliwia jednostkom, rodzinom lub społecznościom podjęcie działań na rzecz poprawy swojej sytuacji⁷. W ten sposób ludzie odzyskują poczucie kontroli nad własnym życiem oraz możliwość oddziaływania na życie zbiorowe poprzez własne zaangażowanie i uczestnictwo. Tymczasem z perspektywy zarządzania do elementów empowermentu zalicza się m.in. sposób zachowania się i postępowania przełożonych zmierzających do zwiększenia władzy podwładnych; uczenie samodzielnej pracy; zwiększanie zakresu wolności pracowników w zakresie wykonywanej pracy; dążenie do odkrycia potencjału tkwiącego w pracownikach; stosowanie technik zarządzania partycypacyjnego; zwiększanie elastyczności struktur organizacyjnych, wprowadzanie prac zespołowych; zwiększenie nacisku na rozwój pracowników; stymulowanie integracji pracowników oraz budowa ich więzi z organizacją⁸. Działania te zmierzają do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników dzięki stworzeniu odpowiedniego kontekstu organizacyjnego oraz odpowiedniego poczucia indywidualnego, psychologicznego związanego z poczuciem bycia wspieranym, wzmocnionym⁹.

Empowerment ma kluczowe znaczenie dla testowania produktów finalnych projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Proces ten podkreśla konieczność zaangażowania przedstawicieli odbiorców oraz użytkowników innowacji. **EMPOWERMENT** stanowił także istotny element projektu „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu” jako **zasadę, która oddziaływała na rzetelność testowania**. Rzetelność ta rozumiana

⁴ Zob. M. Gray, S.A. Webb, Wstęp, [w:] M. Gray, S.A. Webb, *Praca socjalna. Teorie i metody*, PWN, Warszawa 2012, s. 9.

⁵ Zob. B. DuBois, K.K. Miley, *Praca socjalna. Zawód, który dodaje sił. Tom I*, Interart, Warszawa 1996, s. 140.

⁶ R. Szarfenberg, *Standardy pracy socjalnej. Wprowadzenie. Projekt systemowy "Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej"*, Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych; Stowarzyszenie Samorządowych Ośrodków Pomocy Społecznej „FORUM”; Ogólnopolskie Stowarzyszenie Powiatowych i Miejskich Ośrodków Pomocy Rodzinie „CENTRUM”, www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SPS%20wprowadzenie_2601.pdf [07.10.2014], s. 5.

⁷ R. Szarfenberg, *Standardy pracy socjalnej. Wprowadzenie, op. cit.*, s. 5.

⁸ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 42-73.

⁹ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.

tu była jako wpływ testu na produkty finalne, w tym prawidłowość zastosowanych procedur testowania, ich zgodność ze strategią wdrażana, procedury modyfikowania założeń wstępnych wersji produktów finalnych na podstawie informacji zwrotnych z testu oraz wpływu grup docelowych na wynik testu i produkt finalnych, czyli stosowanie zasady empowerment w projekcie w trakcie wypracowania i testowania ocenianych produktów finalnych. Empowerment zwiększa rzetelność testowania gdyż oddziałuje na możliwości faktycznego wdrożenia i zastosowania wypracowanych produktów w organizacjach i instytucjach, które biorą udział w badaniach barier oraz testowaniu i ewaluacji tych produktów. **Ocena w tym zakresie prowadzona była na podstawie analizy Desk Research dokumentów projektowych w ramach oceny eksperckiej.**

2.2. Korzyści ze stosowania zasady empowerment

Według „Poradnika dotyczący realizacji wsparcia dla osób wykluczonych społecznie oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” opracowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego **podstawową korzyścią z zastosowania zasady empowerment jest aktywne uczestnictwo w projekcie osób, na rzecz, których realizowane są dane działania**¹⁰. W ten sposób uczestnicy projektu mogą także czynnie brać udział w procesie decyzyjnym co do działań, które ich dotyczą co oddziałuje na wzrost skuteczności tych działań. Zalecane jest stosowanie zasady empowerment na wszystkich etapach realizacji projektu – projektowania, zarządzania, realizacji oraz ewaluacji¹¹. Do innych korzyści należą¹²: zaplanowanie działań adekwatnych do potrzeb beneficjentów, obniżenie ich kosztów, zwiększenie efektywności wykorzystanych środków finansowych, ułatwienie wdrażanie projektu, zwiększanie zaangażowania uczestników w działania, szacunek do wspólnej pracy, wsparcie dla realizatora projektu, zwiększenie jakości, skuteczności i użyteczności wypracowanych rezultatów, wykorzystywanie oddolnej wiedzy grup zagrożonych marginalizacją; weryfikacja założeń projektu; budowa dobrych relacji z uczestnikami projektu; budowa poczucie własności i odpowiedzialności za projekt; zwiększenie dostępu do lokalnych zasobów; zwiększenie autorytetu projektodawcy i jego pracowników; zwiększenie poczucia posiadania wpływu i współwłasności rezultatów osiągniętych w projekcie przez beneficjentów; wzrost poczucia własnej wartości beneficjentów; zdobycie nowego doświadczenia przez beneficjentów i nauka pracy w grupie; umożliwienie wymiany doświadczeń i wiedzy; uzyskanie informacji zwrotnej na temat produktu finalnego; empowerment gwarantuje udział w testowaniu produktu finalnego; wspiera stworzenie strategii wdrażania projektu innowacyjnego; stanowi praktyczną pomoc w upowszechnianiu produktu finalnego i włączaniu go do głównego nurtu polityki; wzmacnia wiarygodność projektu.

¹⁰ Poradnik dotyczący realizacji wsparcia dla osób wykluczonych społecznie oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 45.

¹¹ Ibidem, s. 45-46.

¹² Na podst.: Ibidem, s. 46; Empowerment w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Fundacja Fundusz Współpracy, Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca Centrum Projektów Europejskich, Warszawa 2011, s. 5.

PROMOCJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ DLA FIRM I PRACOWNIKÓW W DOBIE KRYZYSU

WSPARCIE FIRM

Model Outplacementu dla FIRM - PF1 PF2 PF3



3. OCENA PRODUKTÓW FINALNYCH W MODELU WSPARCIA FIRM

3.1. Ewaluacja - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy)

3.1.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Ewaluacja - Drzewo kompetencji (nowe metody diagnozy)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1. Oceń wagę oceny **kompetencji technologicznych** pracowników w procesie modernizacji firmy.
2. Oceń wagę oceny **kompetencji organizacyjnych** pracowników w procesie modernizacji firmy.
3. Oceń wagę oceny **cech psychofizycznych** pracowników w procesie modernizacji firmy.
4. Oceń przydatność dla firmy oceny kompetencji pracowników **w innych zawodach** w procesie modernizacji firmy.
5. Oceń przydatność **Drzewa Kompetencji** – bezpłatnego narzędzia do **oceny** i **porównywania** kompetencji pracowników w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1. Oceń przydatność Drzewa Kompetencji – bezpłatnego narzędzia do **oceny** kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
2. Oceń przydatność Drzewa Kompetencji – bezpłatnego narzędzia do **porównywania** kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
3. Oceń wagę oceny **kompetencji technologicznych** w modernizacji firmy.
4. Oceń wagę oceny **kompetencji organizacyjnych** w modernizacji firmy.
5. Oceń wagę oceny **cech psychofizycznych** w modernizacji firmy.
6. Oceń przydatność oceny kompetencji pracowników **w innych zawodach** w procesie modernizacji firmy.
7. Oceń przydatność oceny kompetencji pracowników **w innych branżach**.
8. Oceń przydatność tego narzędzia **w wersji off-line** w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
9. Oceń przydatność tego narzędzia **w wersji on-line** w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 60,0% osób poniżej 30 lat, 26,0% w wieku od 30 do 50 lat i 14,0% powyżej 50 lat. W próbie

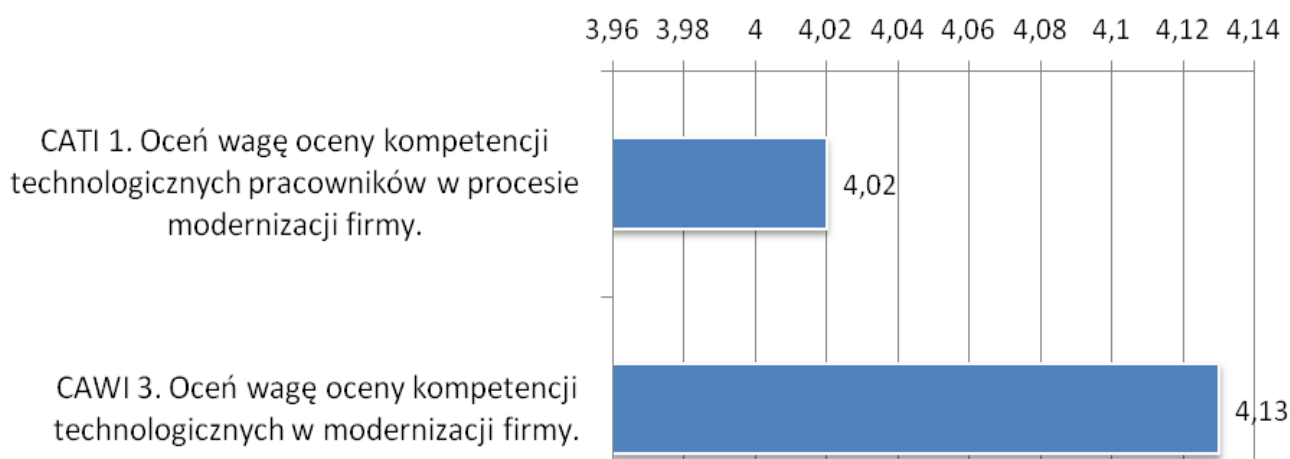
uczestniczyło 72,0% kobieta i 28,0% mężczyzn. W podziale na zawód – stanowisko próba prezentuje się następująco: pracownik (40,0%), kadrowy, HR (32,0%), właściciel firmy (12,0%), pracodawca (6,0%), trener zawodu (6,0%), doradca personalny (4,0%), rzemieślnik (0,0%). W próbie uczestniczyły 3 osoby posiadające orzeczenie o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 69,0% osób od 30 do 50 lat, 27,0% poniżej 30 lat oraz 4,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć uczestniczyło 52,0% mężczyzn i 48,0% kobiet. Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

3.1.2. Użyteczność metody

Potencjalni użytkownicy i potencjalni odbiorcy byli zgodni co do oceny wagi oceny kompetencji technologicznych w procesie modernizacji firmy. Cecha ta została oceniona w obu grupach jako ważna. Średnia ocena wśród potencjalnych odbiorców wynosiła 4,13, zaś wśród potencjalnych odbiorców 4,02.

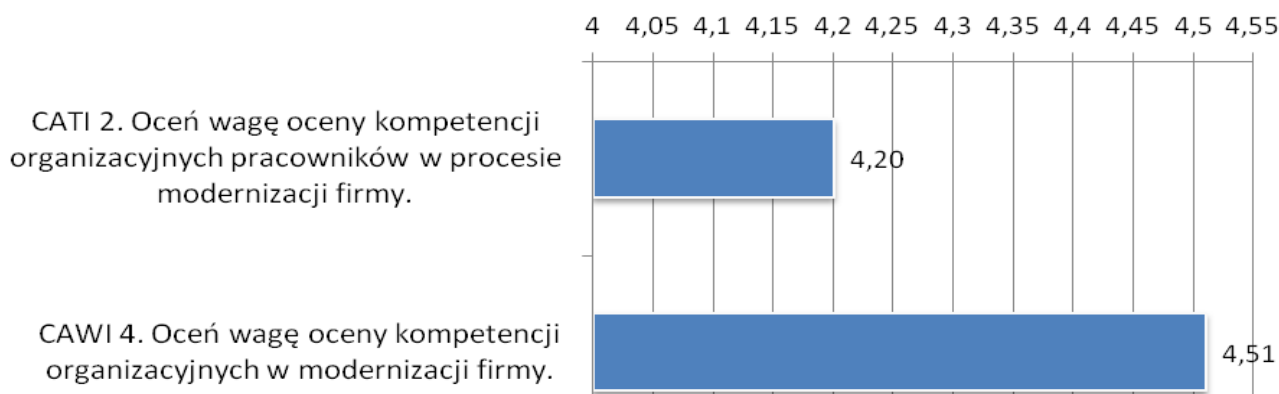
Wykres 1. Ocena wagi kompetencji technologicznych pracowników w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

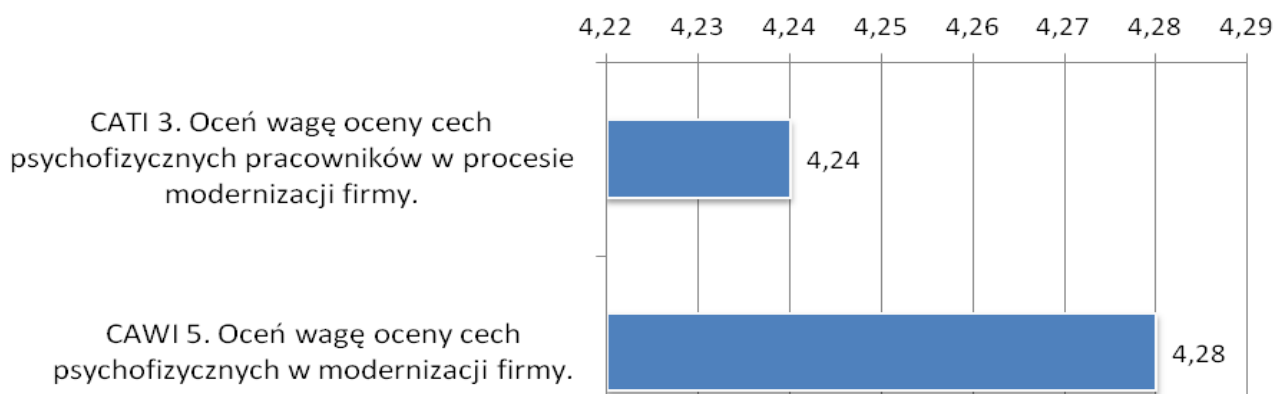
Również waga oceny kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy została oceniona przez respondentów jako cecha ważna. Potencjalni odbiorcy z woj. podlaskiego ocenili ją średnio na 4,20 punktów, zaś potencjalni użytkownicy z całego kraju ocenili ją średnio na 4,51 punktów.

Wykres 2. Ocena wagi kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

Wykres 3. Ocena wagi cech psychofizycznych pracowników w procesie modernizacji firmy

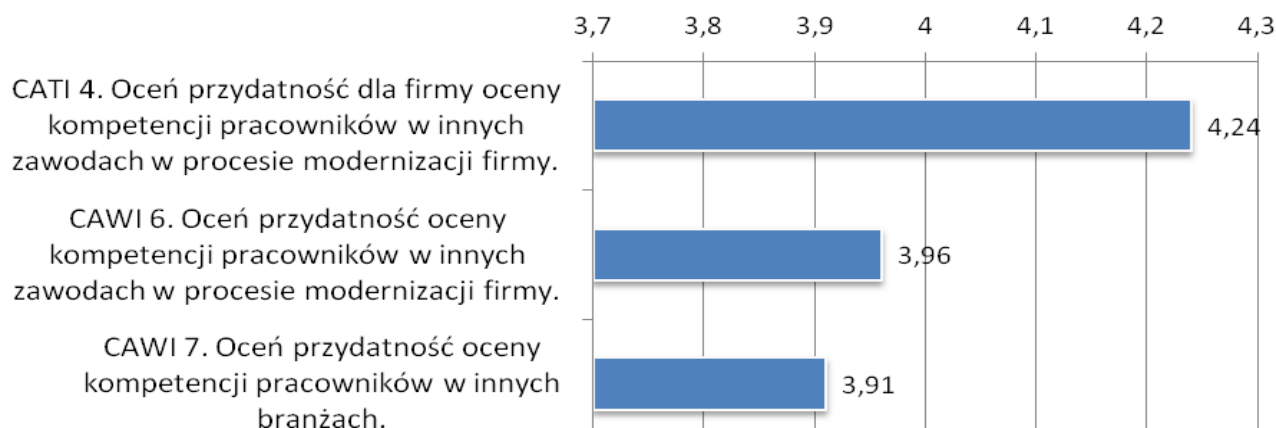


Źródło: Badania własne.

Zbliżone średnie oceny wśród potencjalnych użytkowników i potencjalnych odbiorców odnotowano w odniesieniu do oceny wagi oceny cech psychofizycznych w modernizacji firmy. W pierwszej grupie cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,28, zaś w drugiej 4,24. Tym samym została uznana w obu przypadkach jako ważna. Potencjalni odbiorcy z woj. podlaskiego zostali poproszeni o ocenę przydatności dla firmy oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firm. Cecha ta została uznana za przydatną (średnia ocena 4,24). Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności oceny kompetencji pracowników w innych zawodach w procesie modernizacji firmy (średnia ocena 3,96) oraz o ocenę przydatności oceny kompetencji pracowników w innych branżach (średnia ocena

3,91). Tym samym w opinii potencjalnych odbiorców ocena kompetencji jest przydatna, a w przypadku potencjalnych użytkowników prawie przydatna.

Wykres 4. Ocena przydatności dla firmy oceny kompetencji pracowników



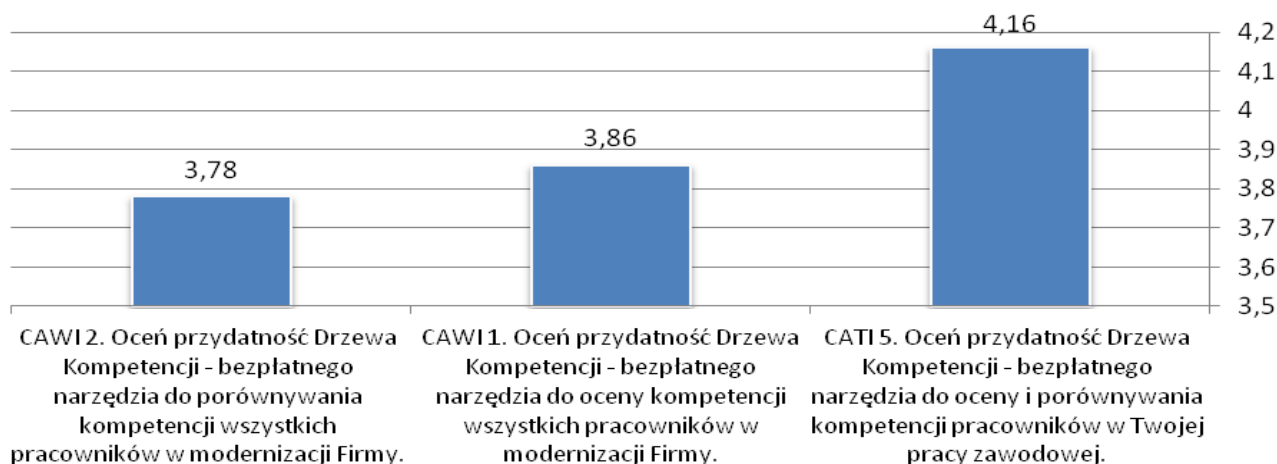
Źródło: Badania własne.

Podsumowując stwierdza się, iż zdaniem respondentów w odniesieniu do narzędzia Drzewo Kompetencji najwyżej średnio ocenianą cechą była waga oceny kompetencji organizacyjnych w modernizacji firmy (średnia ocena 4,51 wśród potencjalnych użytkowników), a relatywnie najniżej przydatność oceny kompetencji pracowników w innych branżach (średnia ocena 3,91 wśród potencjalnych użytkowników). Wszystkie analizowane cechy uzyskały zatem pozytywne, wysokie oceny.

3.1.3. Uniwersalność metody

Potencjalni odbiorcy zostali poproszeni o ocenę przydatności Drzewa Kompetencji jako bezpłatnego narzędzia do oceny i porównywania kompetencji pracowników w pracy zawodowej. Cechę tę ocenili jako przydatną (średnia ocena 4,16). Tymczasem potencjalni użytkownicy oceniali przydatność Drzewa Kompetencji jako bezpłatnego narzędzia do oceny kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji firmy (średnia ocena 3,86) oraz jako bezpłatnego narzędzia do porównywania kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji firmy (średnia ocena 3,78).

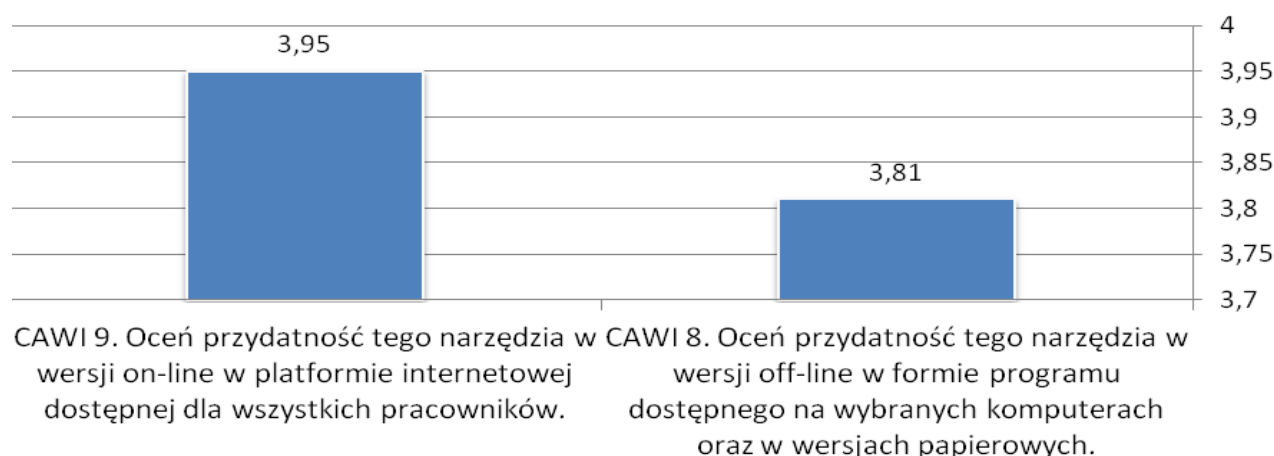
Wykres 5. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji



Źródło: Badania własne.

Ponadto potencjalni użytkownicy zostali poproszeni o ocenę przydatności Drzewa Kompetencji w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników oraz w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych. W pierwszym przypadku średnia ocena ukształtowała się na poziomie 3,95 punktów. W drugim na poziomie 3,81 punktów.

Wykres 6. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji w wersji off-line i on-line



Źródło: Badania własne.

Podsumowując jeśli chodzi o uniwersalność metody najwyższą ocenioną cechą stanowiła przydatność Drzewa Kompetencji - bezpłatnego narzędzia do oceny i porównywania kompetencji pracowników w Twojej pracy zawodowej (średnia ocena 4,16 według potencjalnych odbiorców). Relatywnie najniższą oceniono zaś przydatność Drzewa Kompetencji jako bezpłatnego narzędzia do porównywania kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy (średnia ocena 3,78 według potencjalnych użytkowników). Tym samym narzędzie oceniono jako przydatne.

3.2. Strategia - Program zmiany (nowe metody planowania)

3.2.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Strategia - Program zmiany (nowe metody planowania)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1. Oceń wagę **oceny kompetencji** wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.
2. Oceń wagę **porównywania kompetencji** pracowników w planowaniu zmiany (przesunięcia, zwolnienia) w procesie modernizacji firmy.
3. Oceń przydatność programu **SWOT** do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy.
4. Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do **poszukiwania nowych kompetencji** (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy).
5. Oceń przydatność **SWOT** – bezpłatnego narzędzia do **analizy dostępnych kompetencji** pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1. Oceń przydatność **SWOT** – bezpłatnego narzędzia do **analizy dostępnych** kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji Firmy.
2. Oceń przydatność **programu do projektowania** dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji Firmy.
3. Oceń przydatność programu **SWOT** do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy.
4. Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do **poszukiwania nowych kompetencji** (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy).
5. Oceń wagę **oceny kompetencji** wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.
6. Oceń przydatność tego narzędzia **w wersji off-line** w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
7. Oceń przydatność tego narzędzia **w wersji on-line** w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

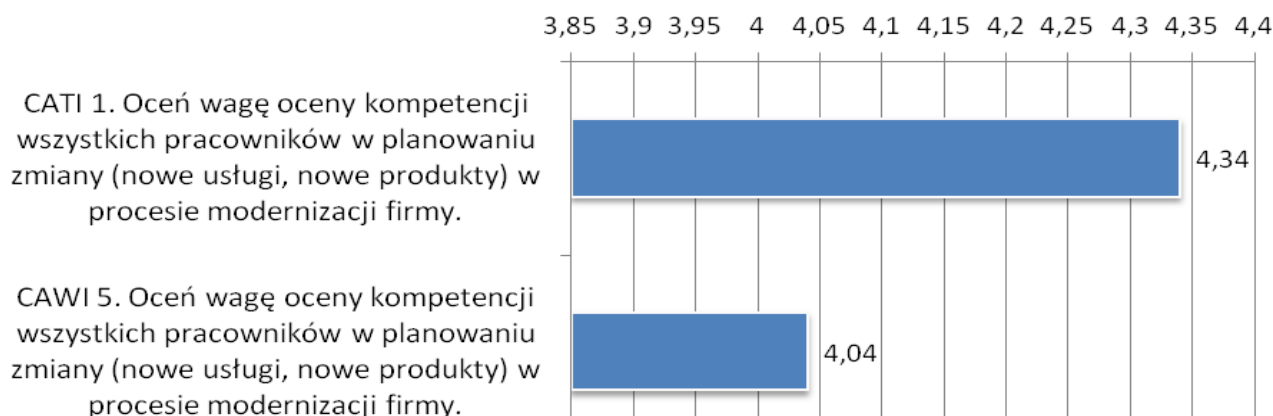
Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 50,0% osób w wieku poniżej 30 lat, 34,0% od 30 do 50 lat oraz 16,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć w próbie uczestniczyło 58,0% kobiet i 42,0% mężczyzn. W podziale na zawód – stanowisko zaś: właściciel firmy (44,0%), Pracownik (26,0%), kadrowy, HR (16,0%), trener zawodu (10,0%), doradca personalny (2,0%), menedżer (2,0%). Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 67,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 23,0% w wieku poniżej 30 lat oraz 10,0% powyżej 50 lat. W podziale ze względu na płeć w badaniu uczestniczyło 51,0% kobiet oraz 49,0% mężczyzn. Spośród respondentów jedna osoba deklarowała posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

3.2.2. Użyteczność metody

Zarówno potencjalni odbiorcy, jak i potencjalni użytkownicy mieli okazję do wyrażenia opinii o wadze oceny kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy. W pierwszej grupie cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,34 punktów, w drugiej zaś 4,04. Tym samym w obu grupach uznano taką ocenę jako ważny element narzędzia.

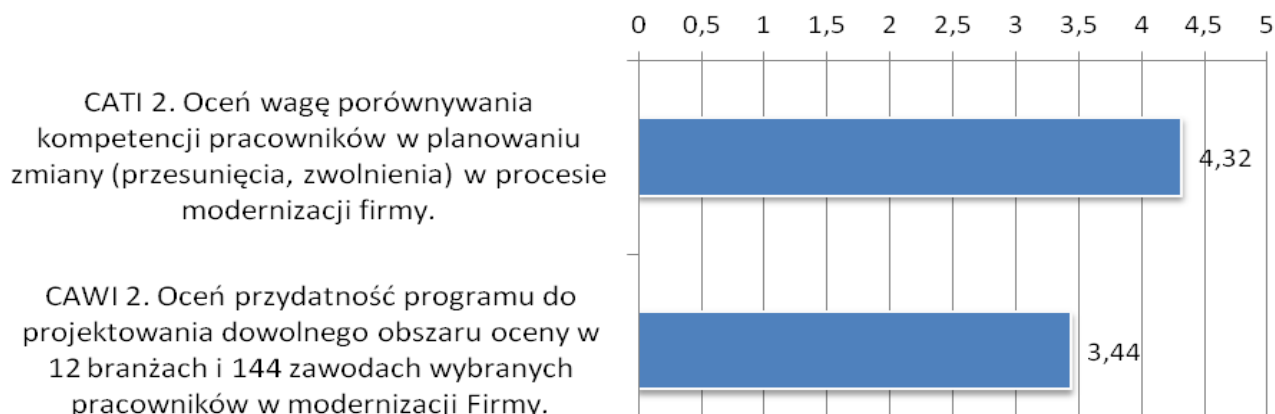
Wykres 7. Ocena wagi kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

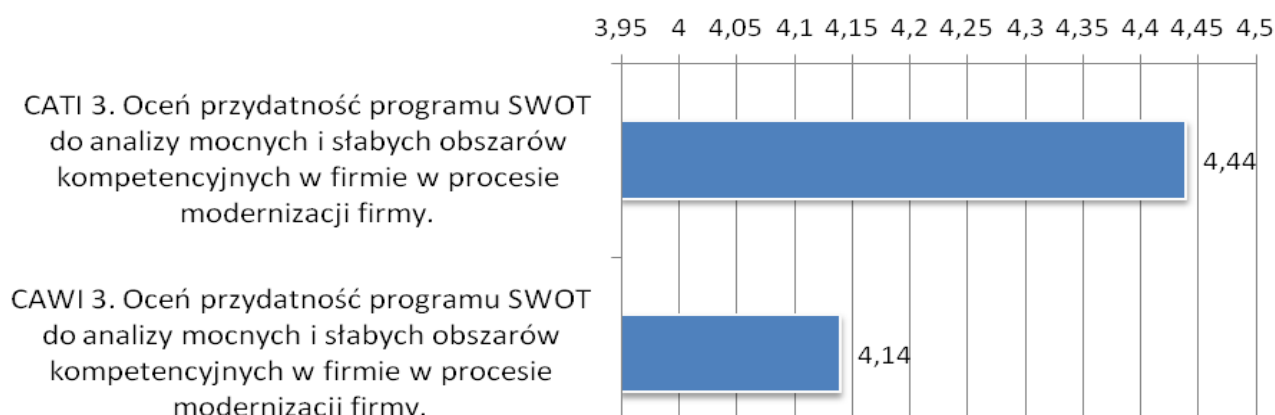
Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi porównywania kompetencji pracowników w planowaniu zmiany (przesunięcia, zwolnienia) w procesie modernizacji firmy. Ta cecha narzędzia uznana została za ważną (średnia ocena 4,32). Potencjalnych użytkowników poproszono natomiast o ocenę przydatności programu do projektowania dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji firmy. Cechę tą oceniono średnio na 3,44 punkty.

Wykres 8. Ocena wagi porównywania kompetencji pracowników i przydatności programu do projektowania dowolnego obszaru oceny wybranych pracowników



Źródło: Badania własne.

Wykres 9. Ocena przydatności programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy



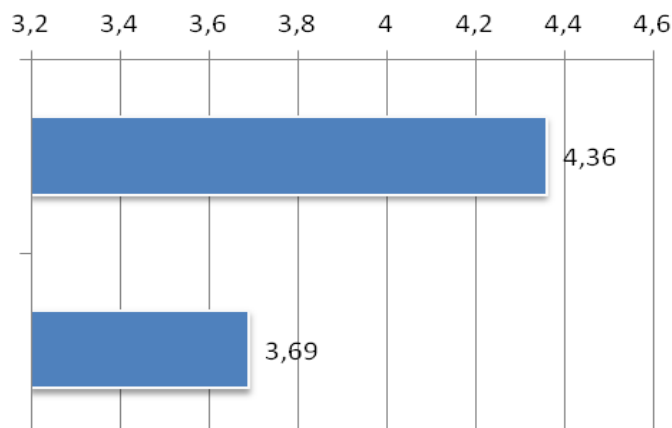
Źródło: Badania własne.

Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę średnio na 4,44 punkty, zaś druga na 4,14. W obu przypadkach została zatem uznana za przydatną.

Wykres 10. Ocena przydatności w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji w firmie

CATI 4. Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających...

CAWI 4. Oceń przydatność w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających...



Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców i potencjalnych użytkowników zapytano także o ocenę przydatności w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji (kompetencji ukrytych) w firmie (możliwość oceny pracowników w zawodach lub branżach wykraczających poza działalność firmy). W przypadku pierwszej grupy cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,36. W przypadku drugiej zaś 3,69. W pierwszym przypadku została zatem uznana za przydatną, w drugim za częściowo przydatną.

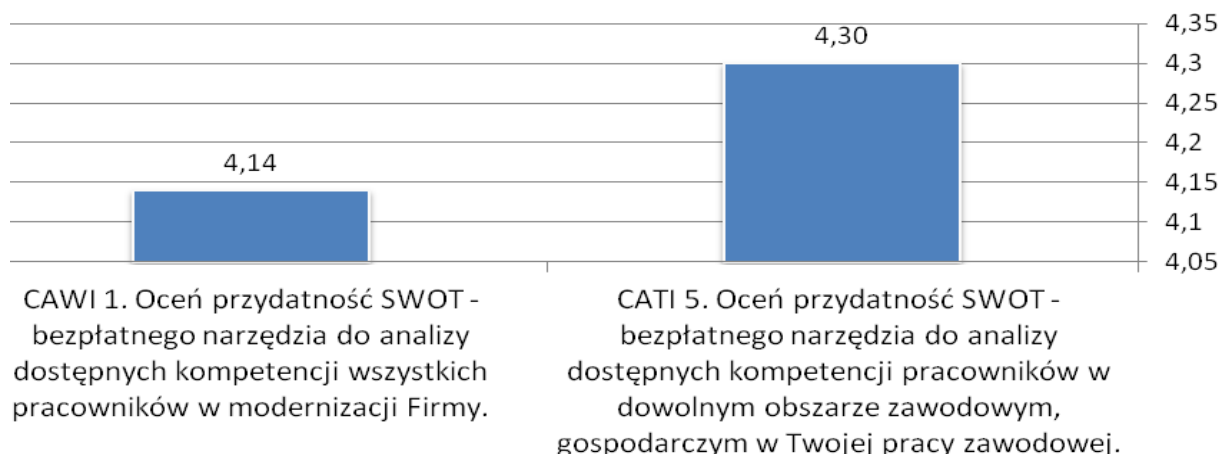
Podsumowując stwierdzić należy, iż najwyższej ocenioną cechą Programu zmiany (nowe metody planowania) była przydatność programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy (średnia ocena 4,44 wśród potencjalnych odbiorców). Relatywnie najniższej ocenioną cechą była przydatność programu do projektowania dowolnego obszaru oceny w 12 branżach i 144 zawodach wybranych pracowników w modernizacji firmy (średnia ocena 3,44 wśród potencjalnych użytkowników). Tym samym zdecydowaną większość cech narzędzia uznano za przydatne.

3.2.3. Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w pracy zawodowej respondentów. Cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,30 punktów. Potencjalnych użytkowników poproszono zaś o ocenę przydatności SWOT jako bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji wszystkich pracowników w modernizacji firmy. W opinii tej grupy cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,14 punkty.

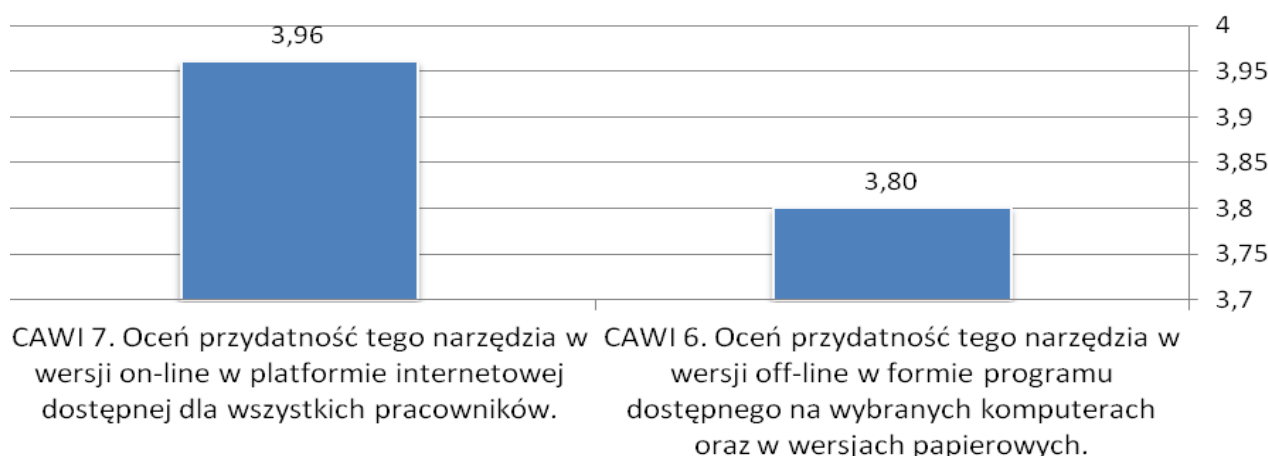
Ponadto potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności narzędzia SWOT w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników oraz w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych. W pierwszym przypadku narzędzie oceniono średnio na 3,96 punktów, w drugim na 3,80 punktów.

Wykres 11. Ocena przydatności SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników



Źródło: Badania własne.

Wykres 12. Ocena przydatności SWOT w wersji off-line i on-line



Źródło: Badania własne.

Konkludując należy stwierdzić, iż najwyżej ocenioną cechą była przydatność SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników w dowolnym obszarze zawodowym, gospodarczym w pracy zawodowej respondentów (średnia ocena 4,30 wśród potencjalnych odbiorców). Zaś relatywnie najniżej oceniono przydatność tego narzędzia w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych (średnia ocena 3,80 wśród potencjalnych użytkowników). Tym samym pozytywnie oceniono przydatność i uniwersalność narzędzia.

3.3. Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)

3.3.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne (nowe metody edukacji)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1. Oceń wagę **szkoleń wzajemnych** pracowników w taniej modernizacji firmy.
2. Oceń przydatność **Programu do Intermentoringu** pracowników wyróżnionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy.
3. Oceń przydatność **Komunikatora** dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych.
4. Oceń wagę **opiekuna zdalnego** szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach wybrany w efekcie bilansu kompetencji wszystkich pracowników w firmie.
5. Oceń wagę **opiekuna zdalnego** szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest **ekspert spoza firmy** specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego.
6. Oceń przydatność **Intermentoringu** – bezpłatnego narzędzia do **projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych** pracowników w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1. Oceń przydatność **Intermentoringu** – bezpłatnego narzędzia **projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych** pracowników w modernizacji Firmy.
2. Oceń wagę **szkoleń wzajemnych** pracowników w taniej modernizacji firmy.
3. Oceń przydatność **Programu do Intermentoringu** pracowników wyróżnionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy.
4. Oceń przydatność **Komunikatora** dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych.
5. Oceń wagę **opiekuna zdalnego** szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie.
6. Oceń wagę **opiekuna zdalnego** szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest **ekspert spoza firmy** specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego.
7. Oceń przydatność tego narzędzia **w wersji off-line** w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych.
8. Oceń przydatność tego narzędzia **w wersji on-line** w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

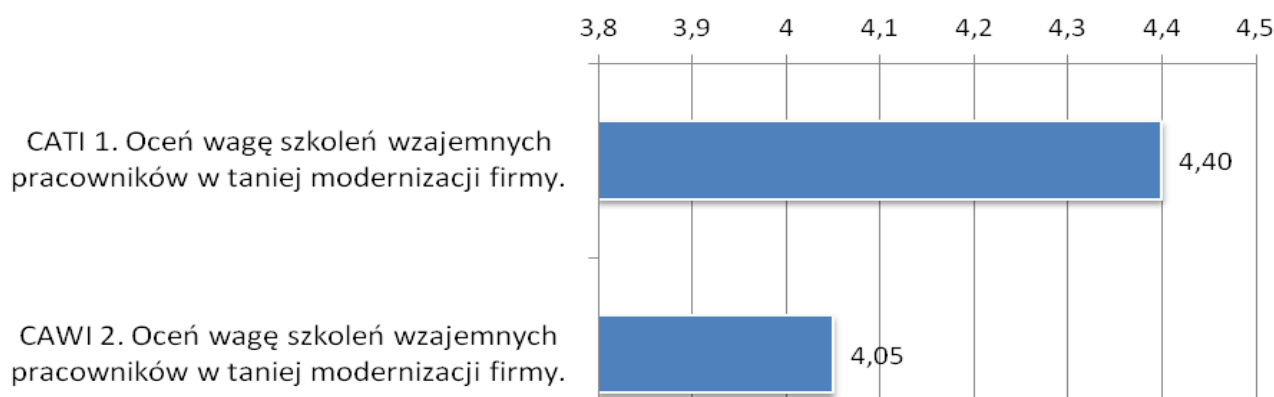
Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 62,0% osób poniżej 30 lat, 26,0% osób od 30 do 50 lat oraz 12,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć 74,0% respondentów stanowiły kobiety zaś 26,0% mężczyźni. Jeśli chodzi o zawód – stanowisko badana próba prezentowała się następująco: pracownik (44,0%), kadrowy, HR (26,0%), właściciel firmy (10,0%), trener zawodu (10,0%), doradca personalny (8,0%), menedżer (2,0%). Ponadto dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 55,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 29,0% poniżej 30 lat oraz 16,0% powyżej 50 lat. Próba składała się w 56,0% z kobiet i w 44,0% z , mężczyzn. Dokładnie 7 osób deklarowało posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

3.3.2. Użyteczność metody

Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę wagi szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę narzędzia średnio na 4,40 punkty, zaś druga na 4,05).

Wykres 13. Ocena wagi szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów poproszono także o ocenę przydatności Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy. W opinii potencjalnych odbiorców cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,28, zaś w opinii potencjalnych użytkowników nieco niżej (średnia ocena 3,83).



badania i ewaluacja



samorządy

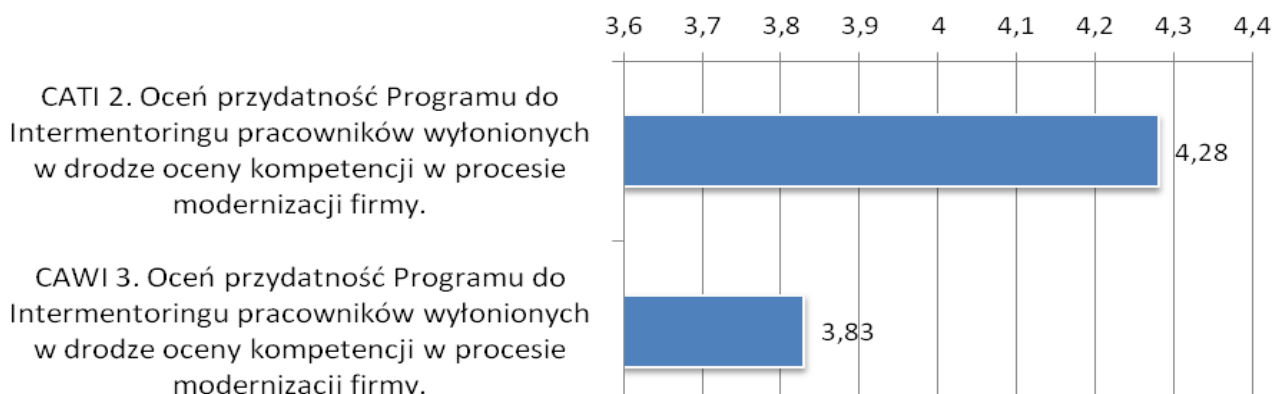


przedsiębiorczość



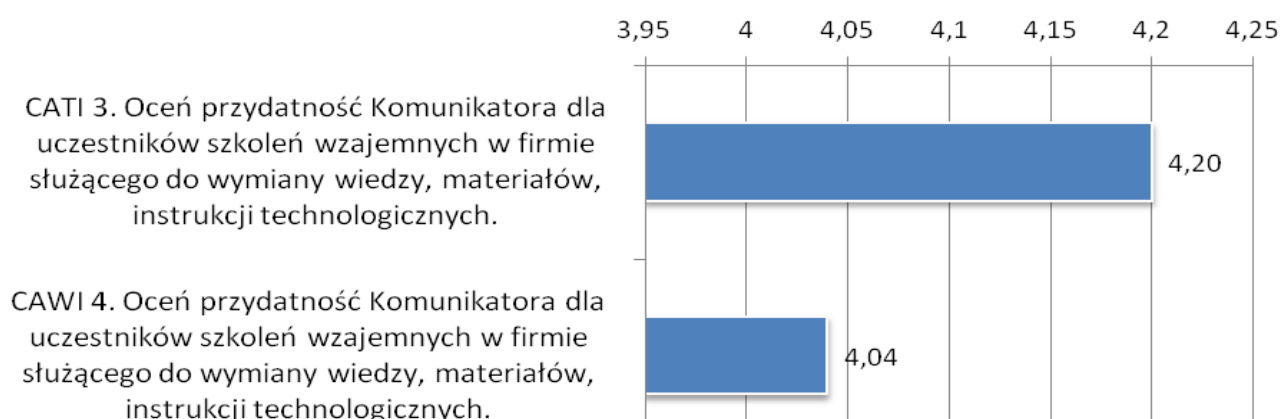
innowacje społeczne

Wykres 14. Ocena przydatności Programu do Intermentoringu pracowników wyróżnionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

Wykres 15. Ocena przydatności Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie

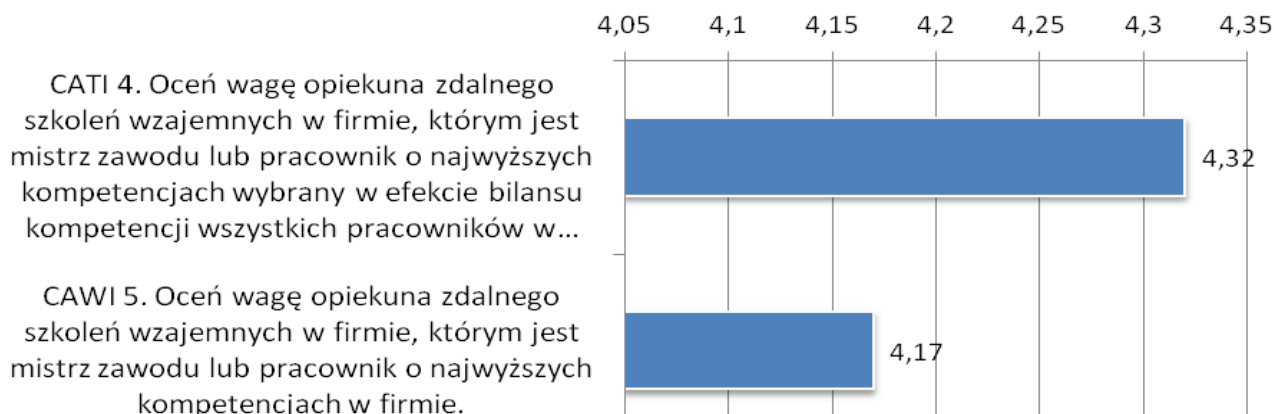


Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie służącego do wymiany wiedzy, materiałów, instrukcji technologicznych. Pierwsza grupa oceniła to narzędzie średnio na 4,20 punkty, zaś druga na 4,04.

Potencjalni odbiorcy narzędzia zostali poproszeni o ocenę wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach wybrany w efekcie bilansu kompetencji wszystkich pracowników w firmie. Cechę tą oceniono średnio na 4,32 punkty. Potencjalni użytkownicy ocenili wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie na zbliżonym poziomie (średnia ocena 4,17).

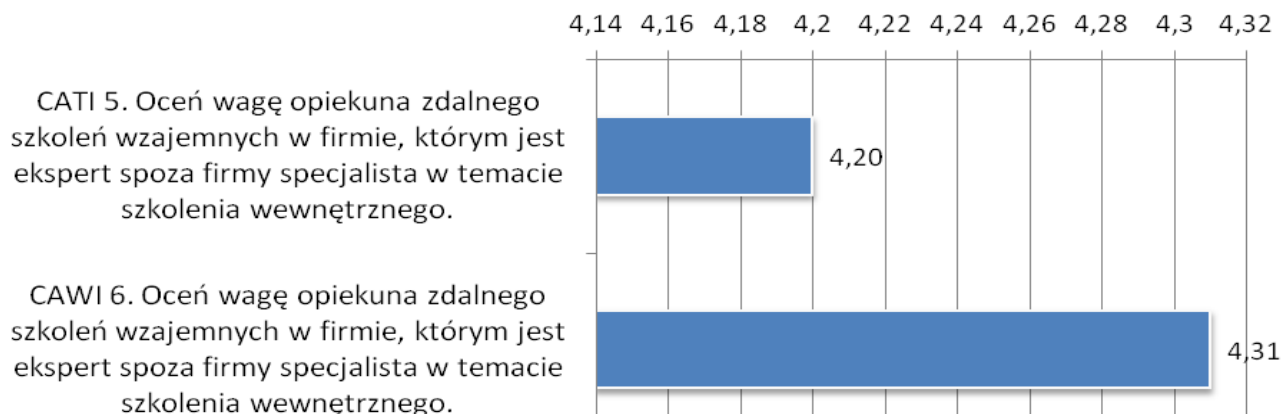
Wykres 16. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie



Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów zapytano o ocenę wagę opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy, specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego. Potencjalni użytkownicy cechą tą ocenili średnio na 4,31 punkty, zaś potencjalni odbiorcy na 4,20 punkty.

Wykres 17. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego



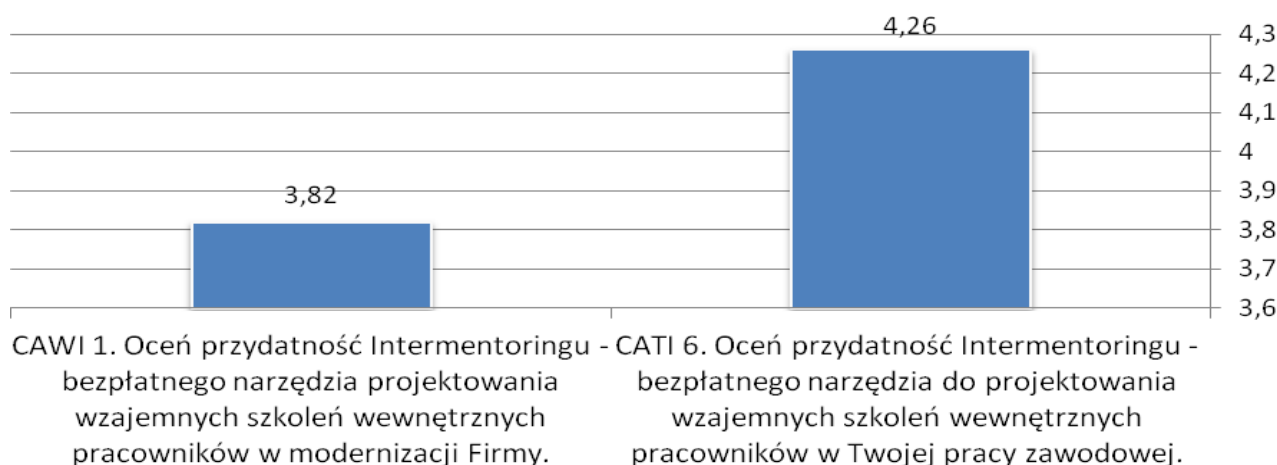
Źródło: Badania własne.

Najwyżej ocenianą cechą dotyczącą użyteczności Szkoleń wewnętrznych była zatem waga szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy (średnia ocena 4,40 według potencjalnych odbiorców. Relatywnie najniżej ocenianą cechą była zaś przydatność Programu do Intermentoringu pracowników wyróżnionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy (średnia ocena 3,83 wśród potencjalnych użytkowników). Proponowaną metodę należy zatem ocenić jako ważną i przydatną.

3.3.3. Uniwersalność metody

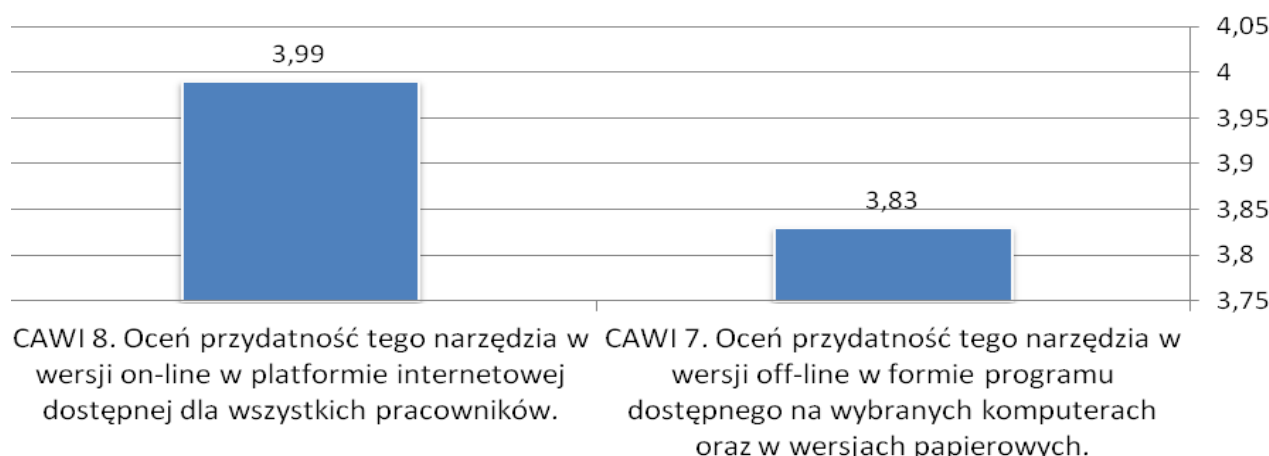
Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia do projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników. Pierwsza grupa oceniła je średnio na 4,26 punkty, druga zaś na 3,82 punkty.

Wykres 18. Ocena przydatności Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w modernizacji firmy



Źródło: Badania własne.

Wykres 19. Ocena przydatności Intermentoringu w wersji off-line i on-line



Źródło: Badania własne.

Ponadto potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności Intermentoringu w wersji on-line w platformie internetowej dostępnej dla wszystkich pracowników oraz w wersji off-line w formie programu dostępnego na wybranych komputerach oraz w wersjach papierowych. W pierwszym przypadku średnia ocena wynosiła 3,99. W drugim natomiast 3,83.



badania i ewaluacja



samorządy



przedsiębiorczość



innowacje społeczne

W odniesieniu do uniwersalności narzędzia najwyżej ocenioną cechą była przydatność Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia do projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w opinii potencjalnych odbiorców (średnia ocena 4,26). Spośród wszystkich cech powyższa została oceniona relatywnie najniżej pośród potencjalnych użytkowników (średnia ocena 3,82). Fakt ten nie wpływa jednak na ogólną pozytywną ocenę narzędzia jako przydatnego.

PROMOCJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ DLA FIRM I PRACOWNIKÓW W DOBIE KRYZYSU

innowacje na zakręcie

testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

WSPARCIE PRACOWNIKA

Model Outplacementu dla PRACOWNIKÓW - PF4 PF5 PF6



4. OCENA PRODUKTÓW FINALNYCH W MODELU WSPARCIA PRACOWNIKÓW

4.1. Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy)

4.1.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1. Oceń wagę, przydatność oceny **kompetencji** w poszukiwaniu nowej pracy.
2. Oceń wagę, przydatność oceny **wartości** w poszukiwaniu nowej pracy.
3. Oceń wagę, przydatność oceny **zainteresowań** w poszukiwaniu nowej pracy.
4. Oceń wagę, przydatność oceny **zdrowia** w poszukiwaniu nowej pracy.
5. Oceń wagę, przydatność oceny **hobby** w poszukiwaniu nowej pracy.
6. Oceń przydatność bezpłatnych **internetowych** narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje **w wykonywanym zawodzie** dla osób zwalnianych z pracy.
2. Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje zawodowe **w innych zawodach** dla osób zwalnianych z pracy.
3. Oceń wagę, przydatność oceny **kompetencji** w poszukiwaniu nowej pracy.
4. Oceń wagę, przydatność oceny **wartości** w poszukiwaniu nowej pracy.
5. Oceń wagę, przydatność oceny **zainteresowań** w poszukiwaniu nowej pracy.
6. Oceń wagę, przydatność oceny **zdrowia** w poszukiwaniu nowej pracy.
7. Oceń wagę, przydatność oceny **hobby** w poszukiwaniu nowej pracy.
8. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących **zmienić stanowisko pracy**.
9. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub **awansować w firmie**.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 48,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 34,0% poniżej 30 lat oraz 18,0% powyżej 50 lat. Próba obejmowała 78,0% kobiet oraz 22,0% mężczyzn. Podział zawód – stanowisko prezentował się następująco: doradca zawodowy (30,0%), pracownik firmy (24,0%), psycholog (22,0%), trener - mistrz zawodu

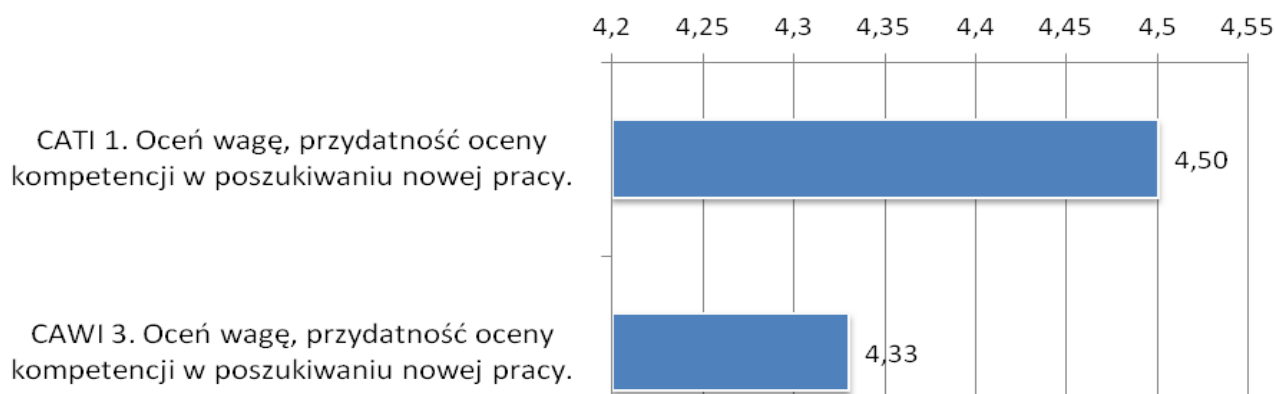
(12,0%), instytucja szkoleniowa (8,0%), instytucja rynku pracy (4,0%). Dokładnie dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 61,0% w wieku od 30 do 50 lat, 37,0% poniżej 30 lat oraz 2,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć w próbie uczestniczyło 62,0% kobiet oraz 38,0% mężczyzn. Żaden z uczestników badania nie deklaruwał posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

4.1.2. Użyteczność metody

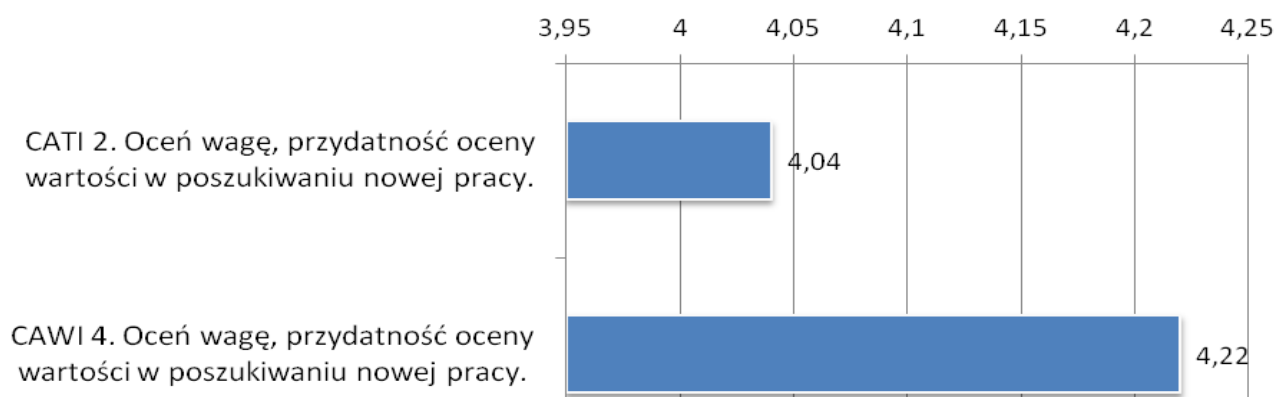
Potencjalni odbiorcy i użytkownicy mieli okazję do oceny wagi, przydatności oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę narzędzia Bilans kompetencji na średnio 4,50 punkty, zaś druga na 4,33 punkty.

Wykres 20. Ocena wagi oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Wykres 21. Ocena wagi oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy

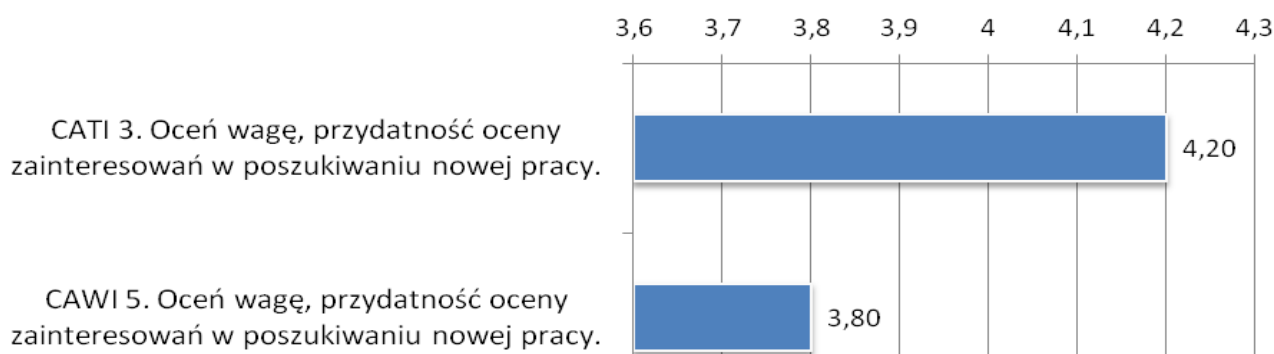


Źródło: Badania własne.

Zarówno potencjalnych użytkowników, jak i potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi, przydatności oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę średnio na 4,22 punkty, zaś druga na 4,04 punkty.

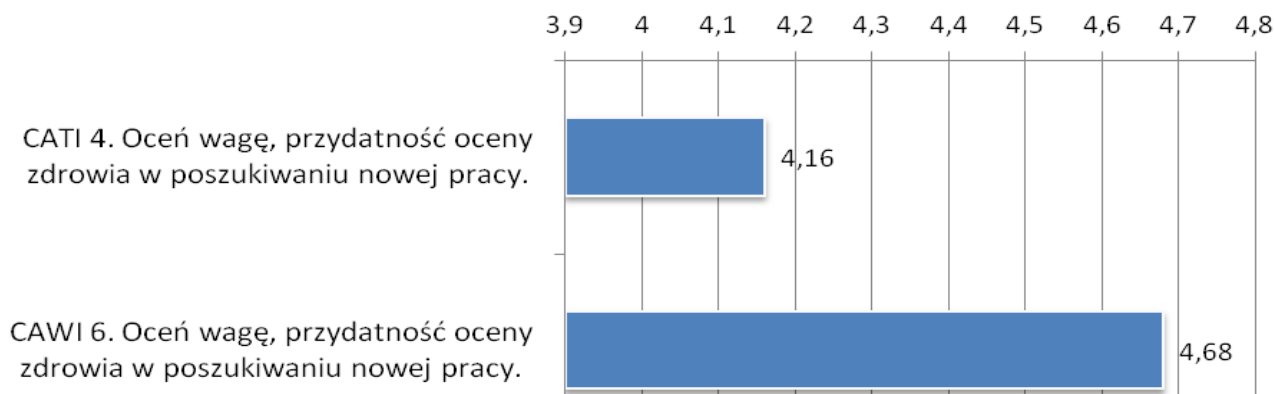
Kolejną cechą przedstawioną do oceny obu grupom respondentów była waga, przydatność oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy. Zdaniem potencjalnych odbiorców ocena ta jest przydatna (średnia ocena 4,20), zaś w opinii potencjalnych użytkowników raczej przydatna (średnia ocena 3,80).

Wykres 22. Ocena wagi oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Wykres 23. Ocena wagi oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy

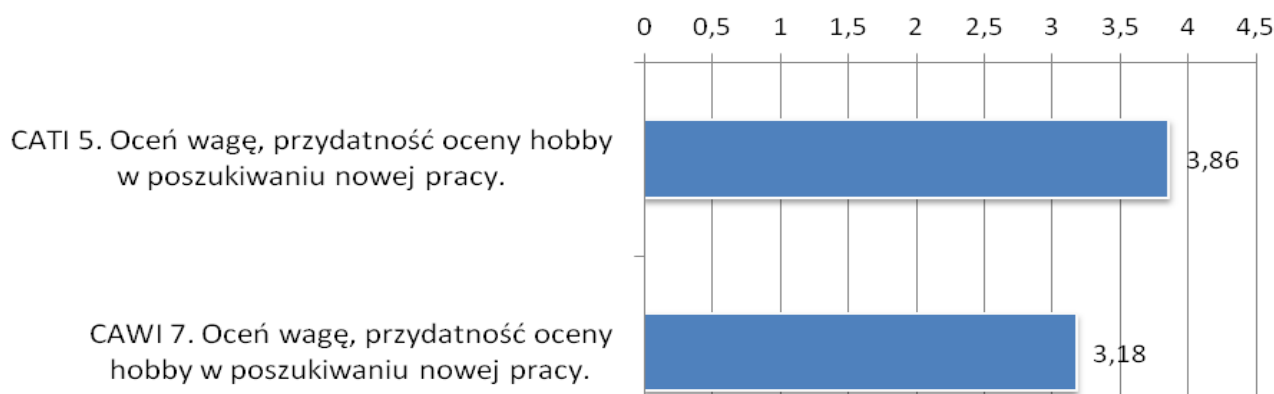


Źródło: Badania własne.

Analizie poddano także wagę, przydatność oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy. Zdaniem potencjalnych użytkowników cecha ta zasługuje na średnią ocenę 4,68. Zaś według potencjalnych odbiorców na 4,16 punkty.

Obie grupy respondentów opiniowały także wagę, przydatność oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy. Potencjalni odbiorcy cechę tą oceniali średnio na 3,86 punkty, zaś potencjalni użytkownicy na 3,18 punkty.

Wykres 24. Ocena wagi oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy



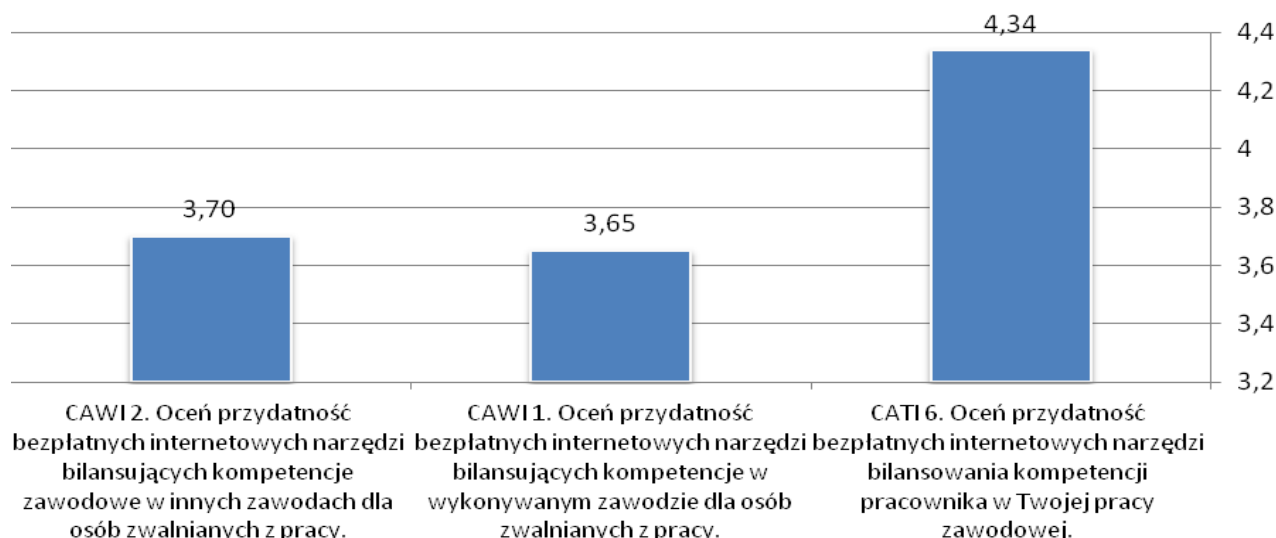
Źródło: Badania własne.

Podsumowując najwyżej ocenianą cechą Bilansu kompetencji była ocena wagi, przydatności oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy (średnia ocena 4,68 wśród potencjalnych użytkowników). Jednocześnie ta sama cecha stanowiła relatywnie najniższą ocenianą cechę narzędzia w opinii potencjalnych użytkowników (średnia ocena 3,18). Niemniej różnica ta nie ma znacznego wpływu na pozytywną ocenę wszystkich cech narzędzia jako przydatnych.

4.1.3. Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców narzędzia z woj. podlaskiego poproszono o ocenę przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w pracy zawodowej respondentów. Narzędzia te zostały uznane za przydatne (średnia ocena 4,34). Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności tych narzędzi w odniesieniu do bilansowania kompetencji w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,65) oraz w odniesieniu do bilansowania kompetencji zawodowych w innych zawodach dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,70). W przypadku potencjalnych użytkowników uznano zatem to narzędzie za częściowo przydatne.

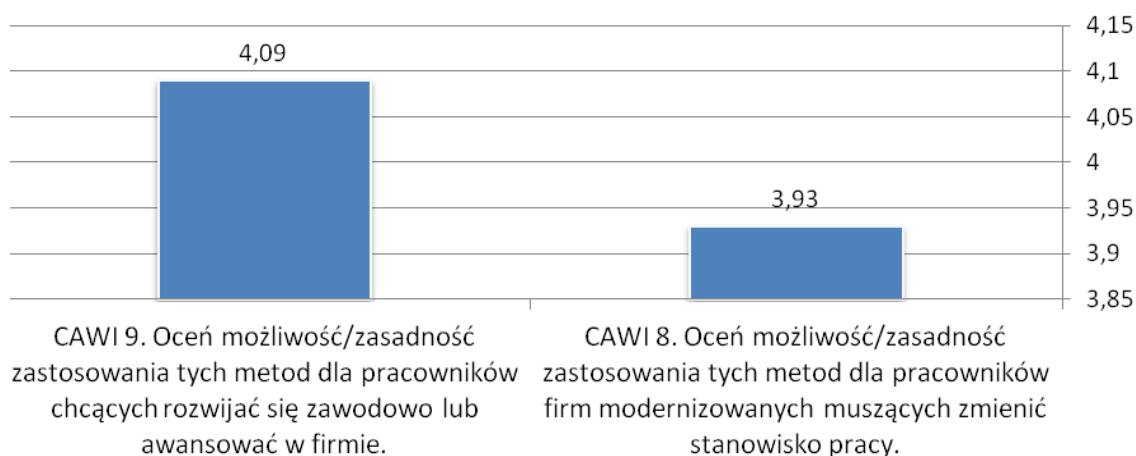
Wykres 25. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika



Źródło: Badania własne.

Dodatkowo użytkowników poproszono o ocenę zasadności zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie oraz muszących zmienić stanowisko pracy. W pierwszym przypadku uzyskano średnią ocenę 4,09, zaś w średnią ocenę 3,93.

Wykres 26. Ocena zasadności zastosowania tych metod dla pracowników firm



Źródło: Badania własne.

Najwyżej ocenioną cechą Bilansu kompetencji jest przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w pracy zawodowej respondentów (średnia ocena 4,34). Zaś relatywnie najniżej ocenioną cechą jest przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,65). Metody zostały ocenione jako przydatne.

4.2. Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)

4.3.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1. Oceń wagę **poczucia kontroli** w poszukiwaniu nowej pracy.
2. Oceń wagę **motywacji** w poszukiwaniu nowej pracy.
3. Oceń wagę **samooceny** w poszukiwaniu nowej pracy.
4. Oceń wagę **przekonania o sprawczości** w poszukiwaniu nowej pracy.
5. Oceń wagę **wiary w sukces** w poszukiwaniu nowej pracy.
6. Oceń wagę **warsztatów psychologicznych Trening Sterowności** w poszukiwaniu nowej pracy.
7. Oceń przydatność bezpłatnych **internetowych** narzędzi wsparcia psychologicznego pracownika w Twojej pracy zawodowej.
8. Oceń przydatność **grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności** dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1. Oceń przydatność **bezpłatnych internetowych narzędzi** wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
2. Oceń przydatność **grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności** w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
3. Oceń wagę **poczucia kontroli** w poszukiwaniu nowej pracy.
4. Oceń wagę **motywacji** w poszukiwaniu nowej pracy.
5. Oceń wagę **samooceny** w poszukiwaniu nowej pracy.
6. Oceń wagę **przekonania o sprawczości** w poszukiwaniu nowej pracy.
7. Oceń wagę **wiary w sukces** w poszukiwaniu nowej pracy.
8. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących **zmienić stanowisko pracy**.
9. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub **awansować w firmie**.

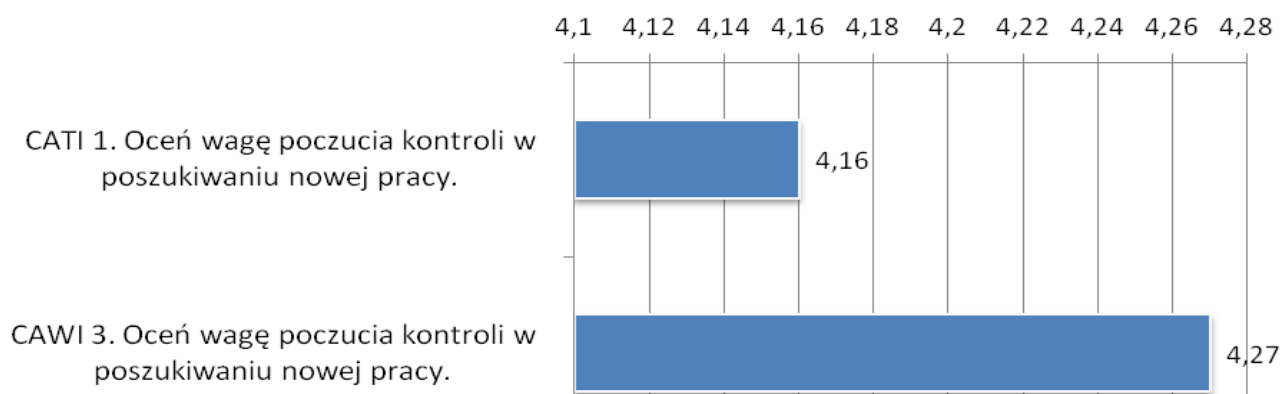
W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna. Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 52,0% w wieku od 30 do 50 lat, 30,0% poniżej 30 lat oraz 18,0% powyżej 50 lat. W skład próby w 80,0% wchodziły kobiety i w 20,0% mężczyźni. Ponadto dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności. Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 66,0% w wieku od 30 do 50 lat, 29,0% poni-

żej 30 lat oraz 5,0% powyżej 50 lat. Próba obejmowała w 68,0% kobiety oraz w 32,0% mężczyzn. Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

4.3.2. Użyteczność metody

Zarówno potencjalnych użytkowników, jak i potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy. W pierwszej grupie cecha ta została oceniona średnio na 4,27 punkty, zaś w drugiej na 4,16 punkty.

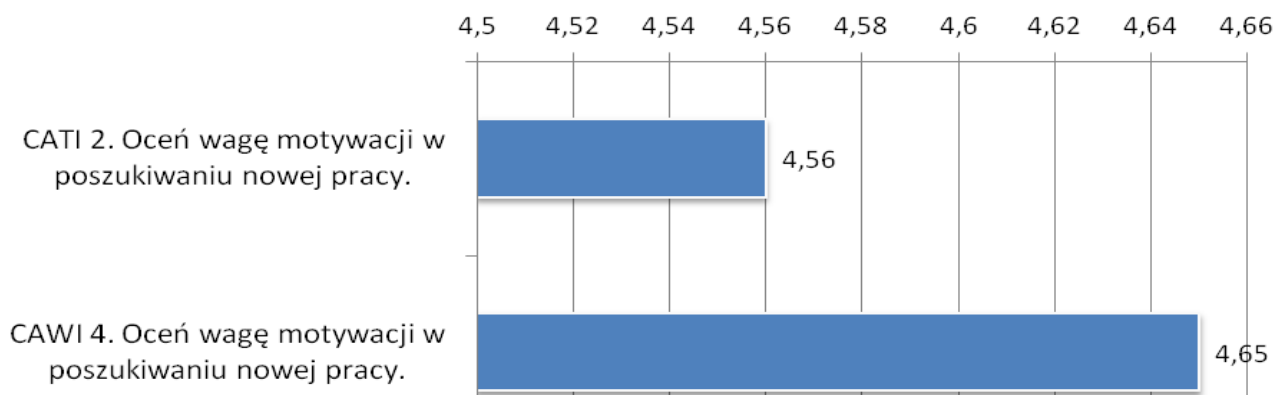
Wykres 27. Ocena wagi poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów poproszono o ocenę wagę motywacji w poszukiwaniu nowej pracy. W opinii potencjalnych użytkowników cecha ta oceniona została średnio na 4,65 punkty, zaś według potencjalnych odbiorców na 4,56 punkty.

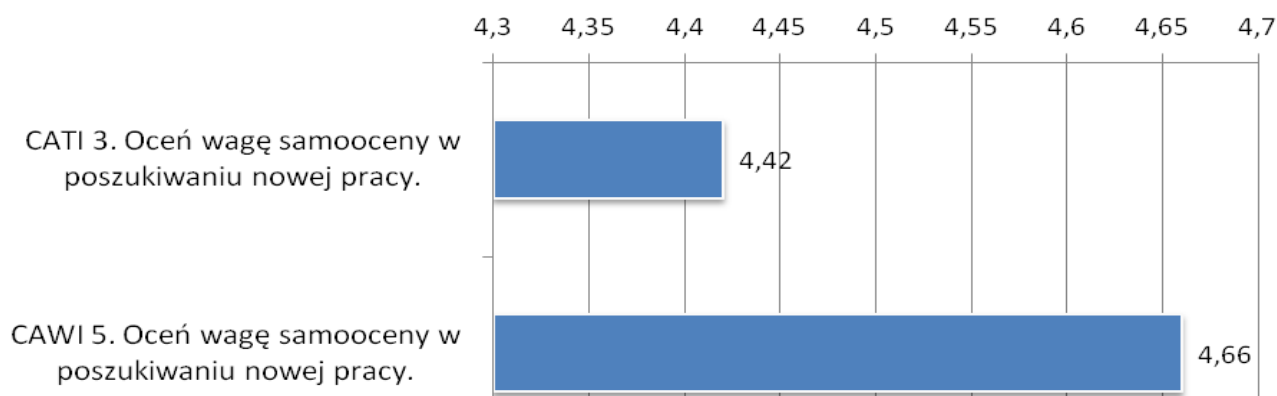
Wykres 28. Ocena wagi motywacji w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

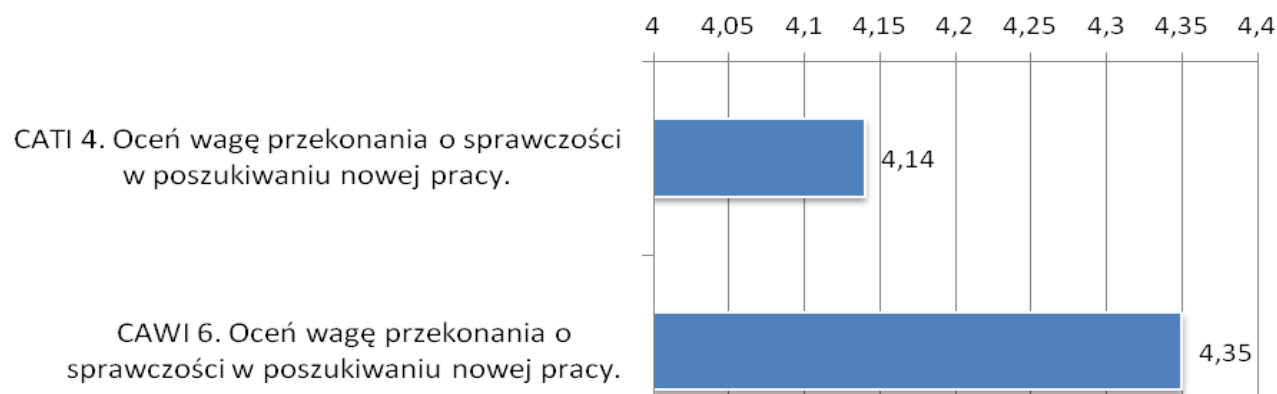
Zarówno potencjalnych użytkowników, jak i potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi samooceny w poszukiwaniu nowej pracy. W pierwszej grupie cechę tą oceniono średnio na 4,66 punkty, zaś w drugiej na zbliżonym poziomie na 4,42 punkty.

Wykres 29. Ocena wagi samooceny w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Wykres 30. Ocena wagi przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy

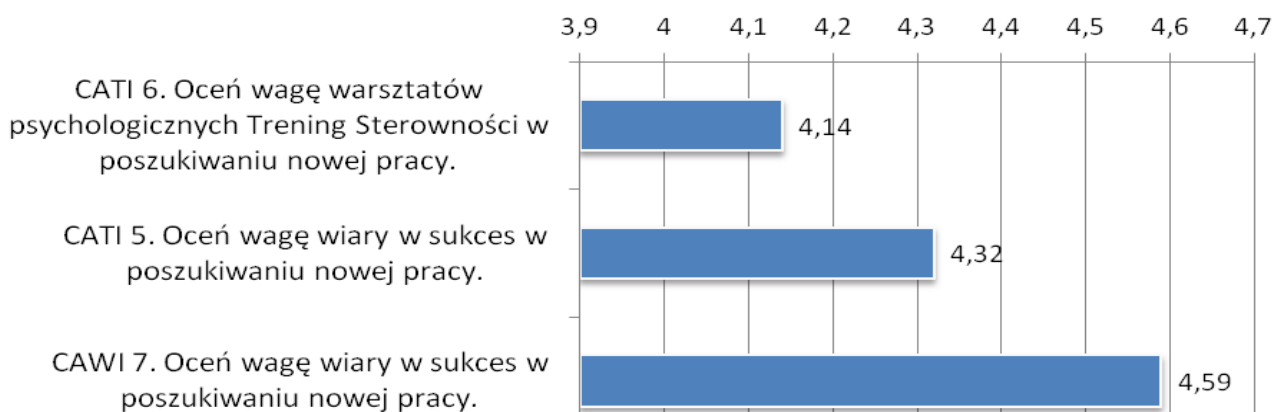


Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów poproszono o ocenę wagi przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy. Według potencjalnych użytkowników cecha ta została oceniona średnio na 4,35 punkty, zaś według potencjalnych odbiorców na 4,14 punkty.

Według potencjalnych użytkowników waga wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy została oceniona średnio na 4,59 punkty. Zaś według potencjalnych odbiorców średnio na 4,32 punkty. Ponadto potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy. Cecha ta została uznana za ważną z uwagi na średnią ocenę 4,14.

Wykres 31. Ocena wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy i wagi wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy



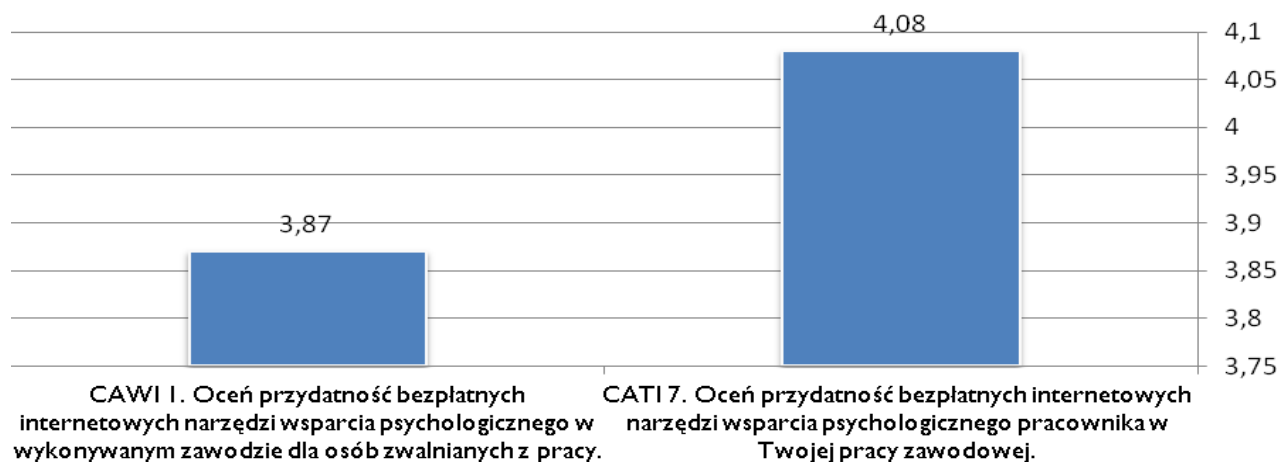
Źródło: Badania własne.

Podsumowując za najwyższą ocenioną cechę Programu poczucia kontroli uznano wagę samooceny w poszukiwaniu nowej pracy (średnia ocena 4,66 według potencjalnych użytkowników). Zaś relatywnie najmniej ocenioną cechą była ocena wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy (średnia ocena 4,14 według potencjalnych odbiorców). Poszczególne cechy produktu zostały zatem ocenione jako przydatne lub niemal bardzo przydatne.

4.3.3. Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego pracownika w pracy zawodowej respondentów. Cecha ta została oceniona średnio na 4,08 punkty. Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności takich narzędzi dla osób zwalnianych z pracy. Cecha ta została oceniona średnio na 3,87 punkty.

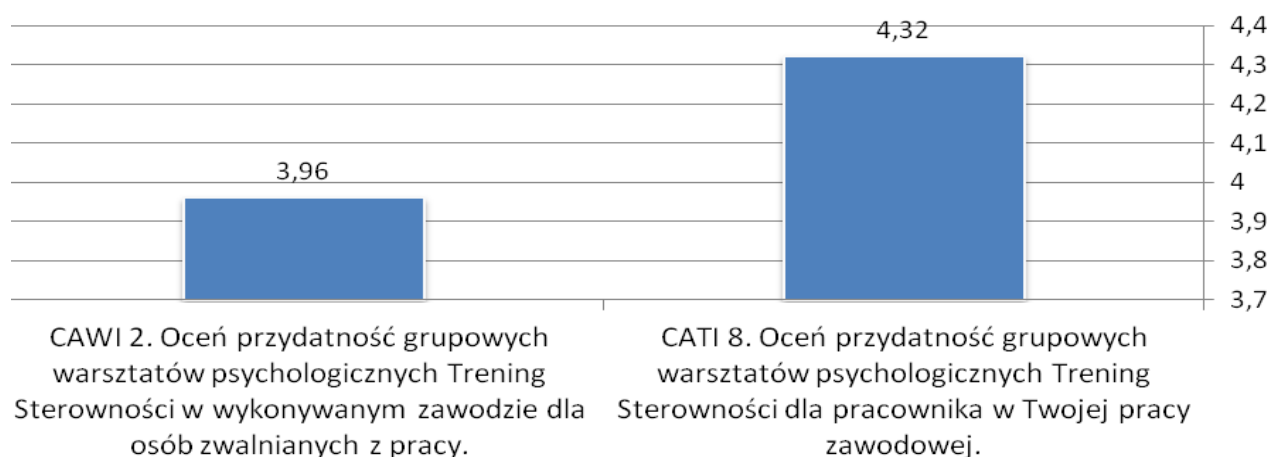
Wykres 32. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy



Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności dla pracownika w pracy zawodowej respondentów. Cecha ta została oceniona średnio na 4,32 punkty. Zaś potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności tego narzędzia dla osób zwalnianych z pracy. Cecha ta została oceniona średnio na 3,96 punkty.

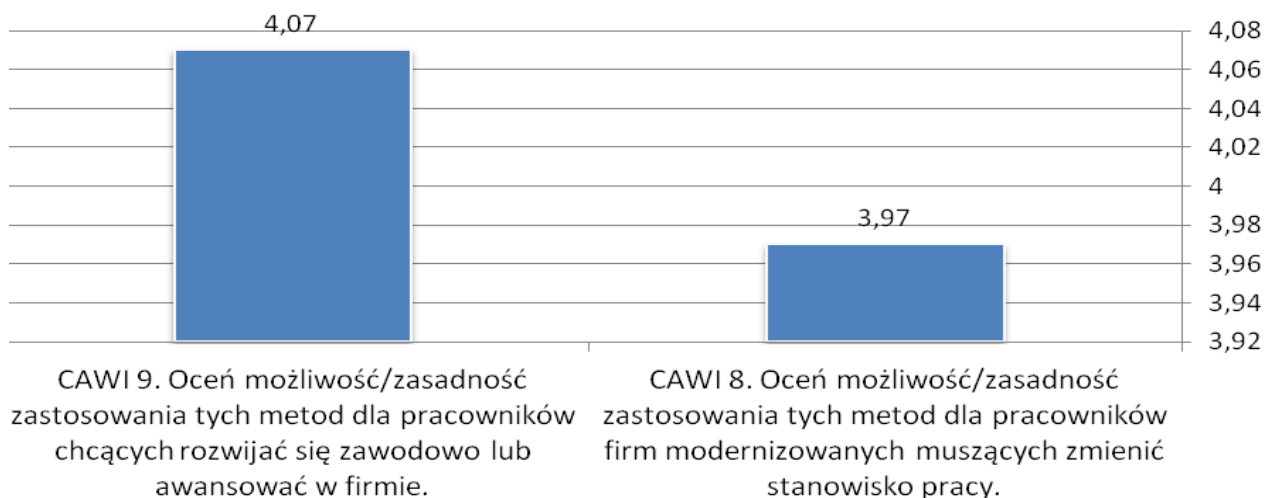
Wykres 33. Ocena przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy



Źródło: Badania własne.

Ponadto potencjalni użytkownicy zostali poproszeni o ocenę możliwości/zasadności zastosowania Programu poczucia kontroli dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie oraz pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy. W pierwszym przypadku uzyskano średnią ocenę 4,07 punkty, zaś w drugim 3,97 punkty.

Wykres 34. Ocena zasadności zastosowania metod Programu poczucia kontroli dla pracowników firm modernizowanych



Źródło: Badania własne.

Konkludując stwierdza się, że najwyżej ocenianą cechą dotyczącą Programu poczucia kontroli była ocena przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności dla pracownika w pracy zawodowej respondentów (średnia ocena 4,32 wśród potencjalnych odbiorców). Zaś relatywnie najniżej oceniono przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,87 wśród potencjalnych użytkowników). Tym samym wszystkie cechy metody zostały uznane za przydatne i użyteczne.

4.2. Przyspieszenie - Samokształcenie (nowe metody edukacji)

4.2.1. Ocena wypracowanych narzędzi w badaniach CATI i CAWI

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Przyspieszenie - Samokształcenie (nowe metody edukacji)” uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1. Oceń przydatność **zdalnej nauki** nowego zawodu w poszukiwaniu pracy.
2. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez **osoby pracujące** (na przykład w okresie wypowiedzenia).
3. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez **osoby mniej mobilne** (na przykład osoby niepełnosprawne).
4. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez **osoby mniej dyspozycyjne** (rodzice opiekujący się dzieckiem).
5. Oceń wagę **zdalnego opiekuna – trenera, specjalisty w zawodzie** w zdalnej nauce nowego zawodu.
6. Oceń wagę **grupowych warsztatów Reorientacja** uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu.
7. Oceń przydatność bezpłatnych **internetowych szkoleń** do nauki nowego zawodu dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.
8. Oceń przydatność **grupowych warsztatów Reorientacja** uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1. Oceń przydatność w Twojej pracy zawodowej **internetowych szkoleń** do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych.
2. Oceń przydatność w Twojej pracy zawodowej **grupowych warsztatów Reorientacja** uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu.
3. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez **osoby pracujące** (na przykład w okresie wypowiedzenia).
4. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez **osoby mniej mobilne** (na przykład osoby niepełnosprawne).
5. Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez **osoby mniej dyspozycyjne** (rodzice opiekujący się dzieckiem).
6. Oceń wagę **zdalnego opiekuna – trenera** w zdalnej nauce nowego zawodu.
7. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących **zmienić stanowisko pracy**.
8. Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub **awansować w firmie**.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż

dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

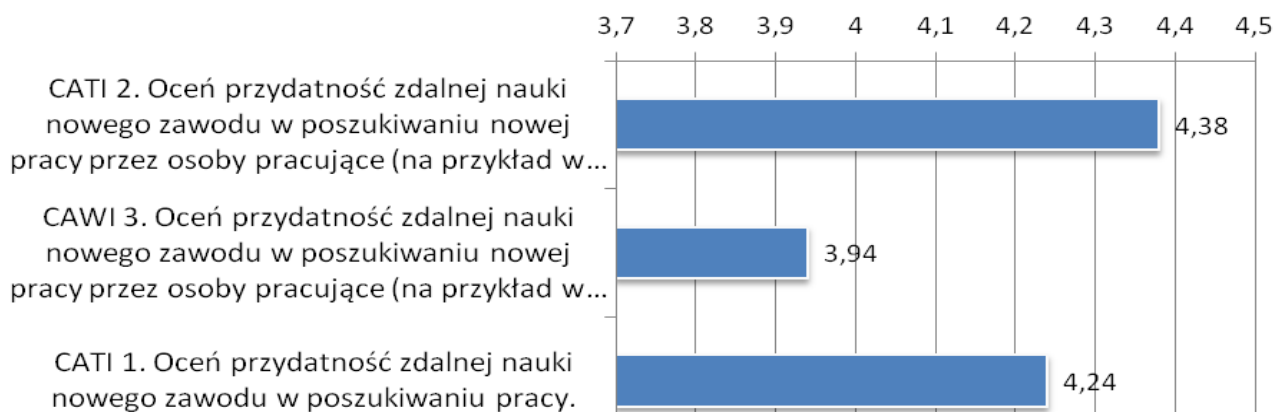
Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 48,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 36,0% poniżej 30 lat oraz 16,0% powyżej 50 lat. Próba obejmowała w 78,0% kobiety i w 22,0% mężczyzn. Podział na zawód – stanowisko prezentował się następująco: pracownik firmy (40,0%), doradca zawodowy (28,0%), psycholog (12,0%), trener - mistrz zawodu (12,0%), instytucja rynku pracy (4,0%), instytucja szkoleniowa (4,0%). Dokładnie dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 63,0% w wieku od 30 do 50 lat, 33,0% poniżej 30 lat oraz 4,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć próba obejmowała w 60,0% kobiety i w 40,0% mężczyzn. Dokładnie 5 respondentów deklarowało posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

4.2.2. Użyteczność metody

Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia). W pierwszej grupie cecha ta została oceniona średnio na poziomie 4,38 punkty. W drugiej grupie natomiast na poziomie średniej oceny 3,94 punkty. Dodatkowo potencjalnych odbiorców z woj. podlaskiego poproszono o ocenę przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy. Cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,24 punkty.

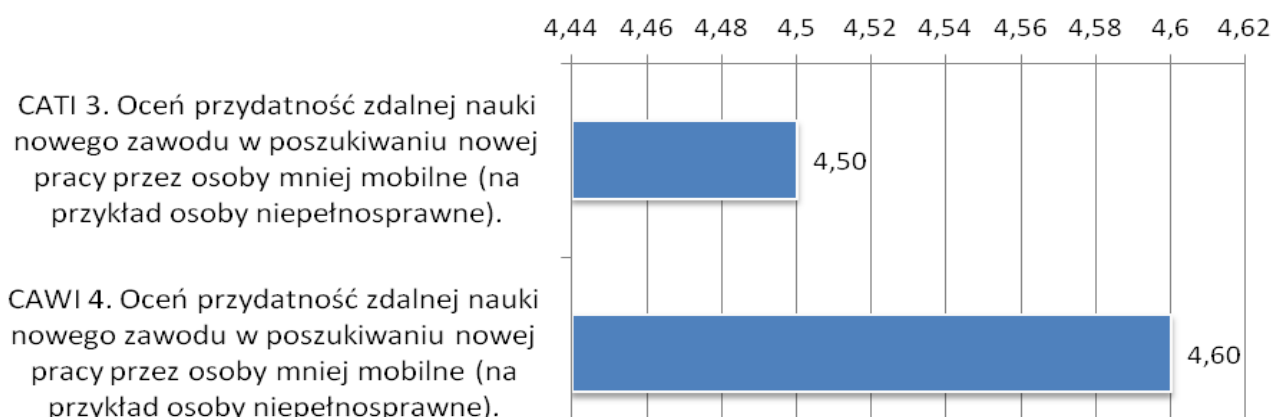
Wykres 35. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy



Źródło: Badania własne.

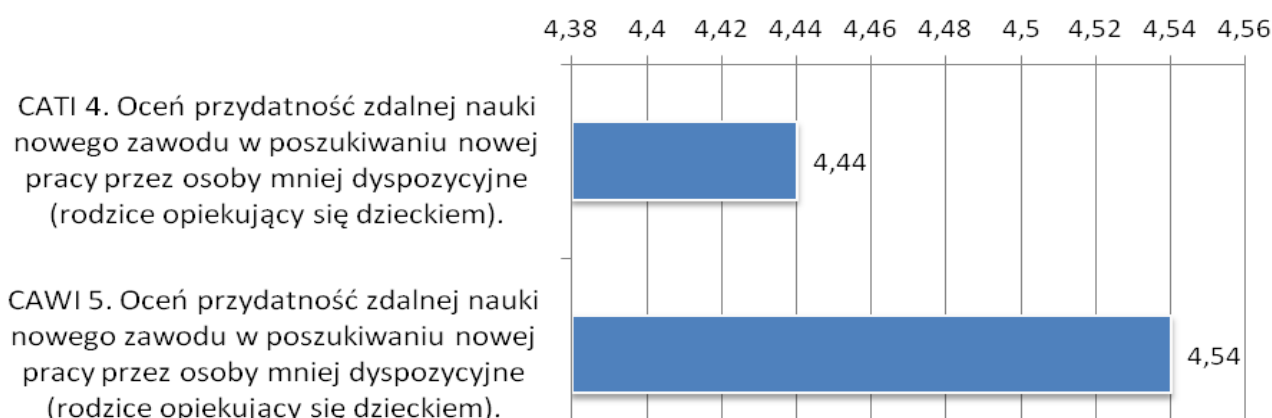
Potencjalni użytkownicy i potencjalni odbiorcy mieli okazję oceny przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne). W ocenie pierwszej grupy cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,60, zaś w przypadku drugiej średnią ocenę 4,50.

Wykres 36. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne)



Źródło: Badania własne.

Wykres 37. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem)

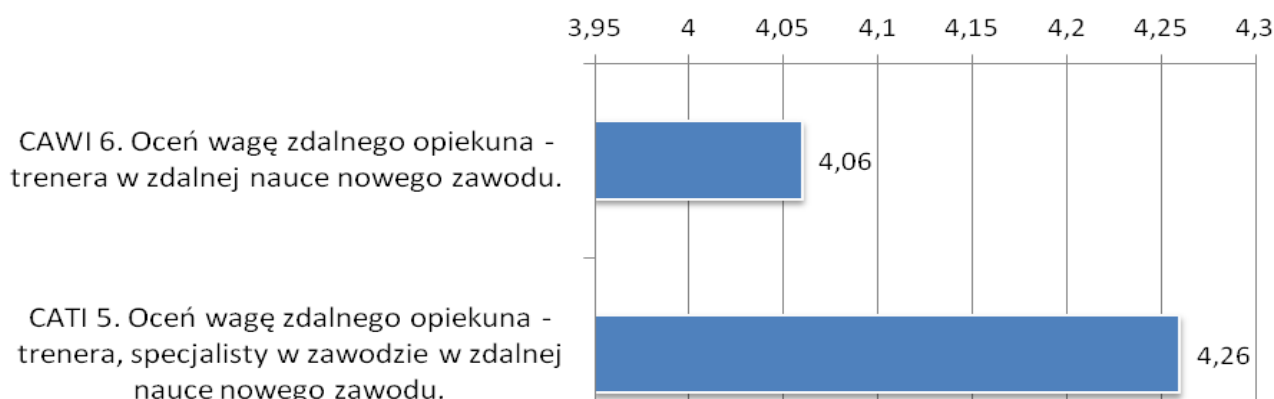


Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów oceniały także przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem). Potencjalni użytkownicy cechę tą ocenili średnio na 4,54 punkty, zaś potencjalni odbiorcy na średnio 4,44 punkty.

Zarówno potencjalni odbiorcy, jak i potencjalni użytkownicy oceniali wagę zdalnego opiekuna - trenera, specjalisty w zawodzie w zdalnej nauce nowego zawodu. W opinii obu grup uczestnictwo takiego specjalisty w realizacji programu jest ważne - średnie oceny odpowiednio 4,26 i 4,06.

Wykres 38. Ocena wagi zdalnego opiekuna w zdalnej nauce nowego zawodu



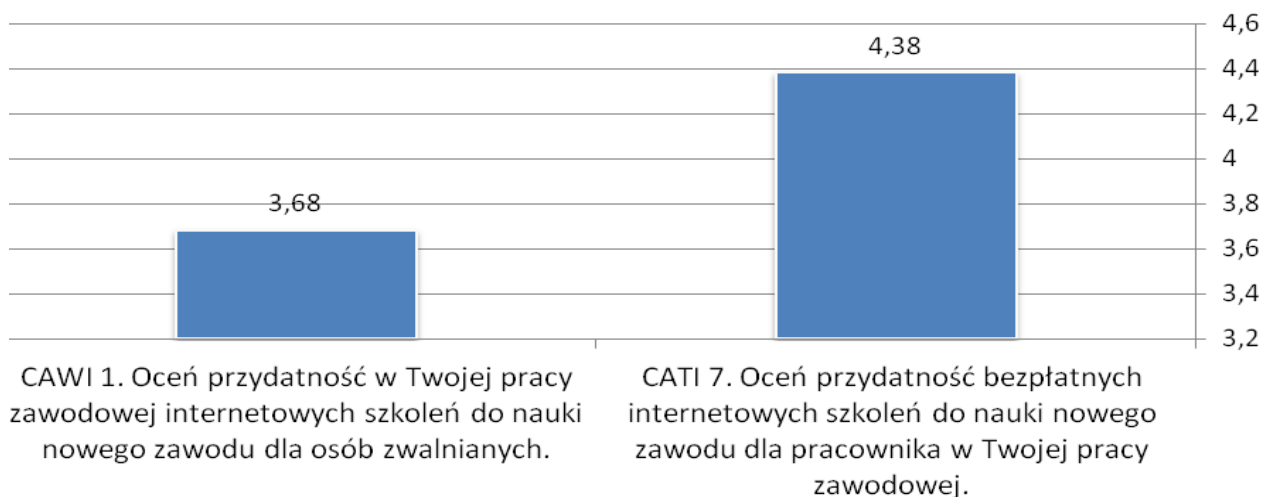
Źródło: Badania własne.

Podsumowując stwierdza się, że najwyżej ocenianą cechą produktu finalnego Samokształcenie (nowe metody edukacji) jest przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne) (średnia ocena 4,60 według potencjalnych użytkowników). Tymczasem relatywnie najniżej ocenianą cechą jest przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia) (średnia ocena 3,94 według użytkowników). Zasadniczo zatem zdecydowana większość cech omawianego produktu finalnego została oceniona pozytywnie jako przydatne lub niemal bardzo przydatne.

4.2.3. Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla pracownika w swojej pracy zawodowej. Zdaniem respondentów szkolenia takie są przydatne (średnia ocena 4,38). Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatność w swojej pracy zawodowej internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych. Średnia ocena tej cechy ukształtowała się na poziomie 3,68 punktów.

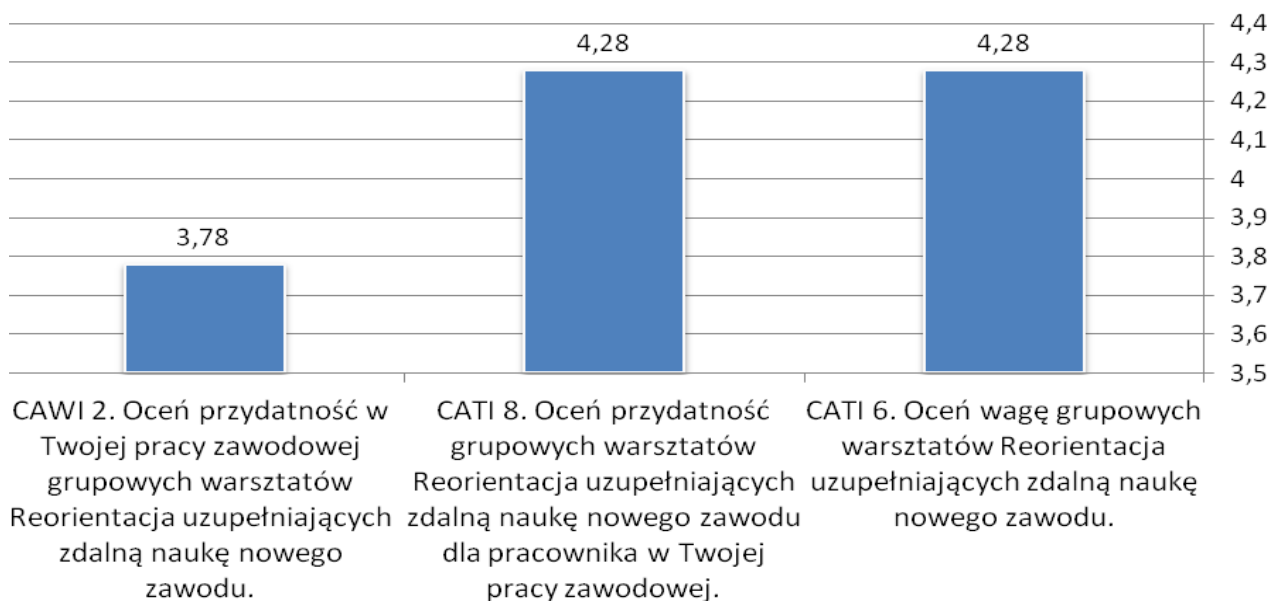
Wykres 39. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu



Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu (średnia ocena 4,28) oraz o ocenę przydatności grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu dla pracownika w swojej pracy zawodowej (średnia ocena 4,28). Dodatkowo użytkowników poproszono o ocenę przydatności w swojej pracy zawodowej warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu (średnia ocena 3,78).

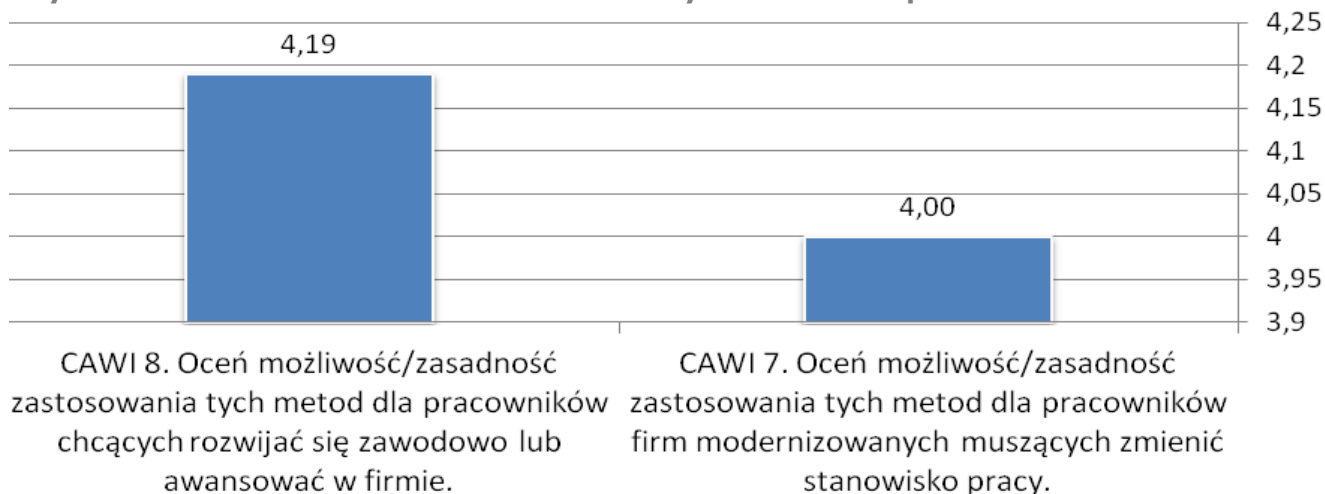
Wykres 40. Ocena przydatności grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu



Źródło: Badania własne.

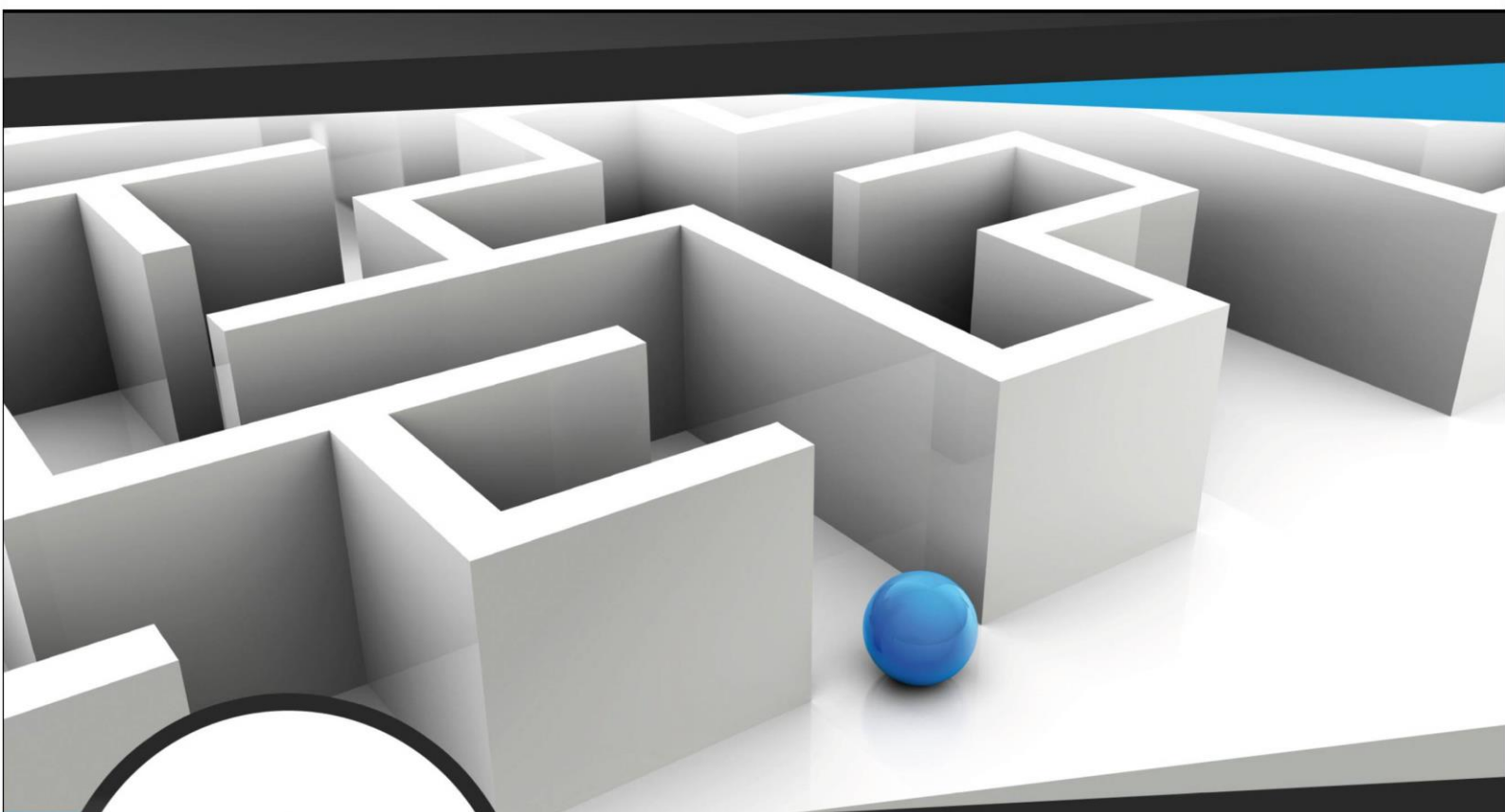
Ponadto potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę możliwości, zasadności zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie oraz dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy. W pierwszym przypadku uzyskano średnią ocenę 4,19, w drugim zaś 4,00.

Wykres 41. Ocena zasadności zastosowania tych metod dla pracowników



Źródło: Badania własne.

Najwyżej ocenioną cechą Samokształcenia została przydatność bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla pracownika w pracy zawodowej (średnia ocena 4,38 wśród potencjalnych odbiorców). Tymczasem relatywnie najniżej ocenioną cechą była przydatność w pracy zawodowej internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych (średnia ocena 3,68 wśród potencjalnych użytkowników). Poszczególne cechy narzędzia zostały zatem w zdecydowanej większości ocenione jako przydatne co świadczy o wysokiej uniwersalności narzędzia.



innowacje na zakręcie

testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

PROMOCJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ DLA FIRM I PRACOWNIKÓW W DOBIE KRYZYSU

RAPORT Z EWALUACJI

Model Outplacementu dla FIRM - PF1-PF2-PF3

Model Outplacementu dla PRACOWNIKÓW - PF4-PF5-PF6



ESP- F

PRACODAWCY

FIRMA

MODEL ESP_FIRMA

MODERNIZACJA

EWALUACJA - DRZEWO KOMPETENCJI
STRATEGIA - PROGRAM PLANOWANIA ZMIANY
PRZYSPIESZENIE - SZKOLENIA WEWNĘTRZNE



ESP- P

PRACOWNIK

MODEL ESP_PRACOWNIK

RYNEK PRACY

EKWIWALENT - BILANS KOMPETENCJI
STEROWNOŚĆ - PROGRAM POCZUCIA KONTROLI
PRZYSPIESZENIE - SAMOKSZTAŁCENIE

WNIOSKI I REKOMENDACJE

5. WNIOSKI I REKOMENDACJE

5.1. Upowszechnianie produktów finalnych

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne pozwala na stwierdzenie **wysokiej oceny przydatności i zasadności w odniesieniu do wszystkich kryteriów ewaluacyjnych** dwóch analizowanych zintegrowanych modeli outplacementu - dla firm i dla pracowników.

Przeprowadzony przegląd uzyskanych wyników badania w podziale na kryteria ewaluacyjne pozwala na twierdzenie, iż: **model outplacementu dla firm cechuje wysoka trafność** (średnia z wszystkich ocen w tym kryterium wynosi 4,19), **wysoka skuteczność** (średnia z wszystkich ocen w tym kryterium to 3,97) oraz **wysoka użyteczność** (średnia z wszystkich ocen w kryterium to 4,10). Ponadto **w odniesieniu do oceny poszczególnych narzędzi modelu stwierdzić należy, iż wszystkie zostały ocenione wysoko pod względem użyteczności metody** (1 Ewaluacja - Drzewo kompetencji - średnia ocena 4,17; 2 Strategia - Program zmiany - średnia ocena 4,10; 3 Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne - średnia ocena 4,18) **oraz w odniesieniu do uniwersalności metody** (1 Ewaluacja - Drzewo kompetencji - średnia ocena 3,91; 2 Strategia - Program zmiany - średnia ocena 4,05; 3 Przyspieszenie - Szkolenia wewnętrzne - średnia ocena 4,00).

Przegląd poszczególnych wyników w przekroju kryteriów ewaluacyjnych przeprowadzono także w odniesieniu do **modelu outplacementu dla pracowników**. Stwierdza się, iż cechuje się on **wysoką trafnością** (średnia z wszystkich ocen w tym kryterium wynosi 4,26), **wysoką skutecznością** (średnia wszystkich ocen w tym kryterium to 4,00) oraz **wysoką użytecznością** (średnia wszystkich ocen w tym kryterium to 4,21). Przegląd średnich ocen w odniesieniu do **poszczególnych produktów finalnych wchodzących w skład tego modelu również pozwala na pozytywną ocenę użyteczności metody** (1 Ekwiwalent - Bilans kompetencji - średnia ocena 4,10; 2 Sterowność - Program poczucia kontroli - średnia ocena 4,39; 3 Przyspieszenie - Samokształcenie - średnia ocena 4,32) **oraz uniwersalności metody** (1 Ekwiwalent - Bilans kompetencji - średnia ocena 3,94; 2 Sterowność - Program poczucia kontroli - średnia ocena 4,05; 3 Przyspieszenie - Samokształcenie - średnia ocena 4,05).

Powyższe wnioski uzasadniają konieczność szerszego zastosowania wypracowanych produktów. Wyniki badań wskazują, iż test wstępnych wersji produktów finalnych został przeprowadzony rzetelnie czego rezultatem są trafne, skuteczne i wysoko użyteczne produkty finalne, które posiadają **wysoki potencjał wdrożeniowy**.

Wyniki ewaluacji zewnętrznej **uzasadniają pozytywną rekomendację wszystkich 6 produktów finalnych i 2 modeli działania outplacementu do wdrożeń oraz pozytywnej walidacji wypracowanych rozwiązań przez Regionalną Sieć Tematyczną**.

Zasadne jest także sformułowanie rekomendacji na rzecz zwiększenia skuteczności działań wdrożeniowych rozpoczynających się po procesie pozytywnej walidacji produktów. Rekomendacje te odnosić się będą do działań o charakterze upowszechniającym i działań z zakresu mainstreamingu projektu.

Przeprowadzona analiza opisów produktów finalnych pozwala twierdzić, iż dwa przygotowane modele działania outplacementu – dla firm i dla pracowników - wymagają zwrócenia szczególnej uwagi na **kwestię koordynacji i komunikacji działań między odbiorcami i użytkownikami produktów finalnych**. Każdy z modeli obejmuje 3 etapy a zarazem produkty, których stosowanie zasadniczo wymaga wsparcia nieco innej grupy specjalistów. Na etapie stosowania narzędzi ewaluacyjnych - diagnostyczno-doradczych związanych z oceną zasobów firmy oraz kompetencji pracownika w obliczu zmiany interwencja prowadzona powinna być przez doradców zawodowych, psychologów, doradców personalnych, HR, kadrowców. Na etapie drugim – strategicznym - planistycznym i psychologicznym, związanym z planowaniem kierunków i działań w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby firmy i pracownika interwencja prowadzona powinna być przez pracodawców, menedżerów, rzemieślników. Zaś na etapie przyspieszenia – szkoleniowym, wspierającym strategię i plan działania opracowany w drugim kroku zmiany w działalności firmy i aktywności zawodowej pracownika interwencja prowadzona powinna być przez trenerów, pracowników zarządzających.

Zasadne jest wobec tego łączne stosowanie produktów na wszystkich poziomach interwencji w obu modelach interwencji. Komplementarność produktów finalnych zwiększa bowiem skuteczność stosowania każdego z narzędzi oraz pozwala na uzyskanie efektu synergii, a zarazem wzmocnienia, empowermentu zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw, ich kadr zarządzających, pracowników zagrożonych zwolnieniami, pracowników pozostających w firmie oraz otoczenia firmy.

Zróznicowanie narzędzi oraz grup odbiorców i użytkowników uzasadnia także uwzględnienie wśród grup uczestników szkoleń wdrożeniowych osób i podmiotów reprezentujących wszystkie poziomy interwencji, jak również prezentację przedstawicielom poszczególnych grup całych modeli outplacementu jako szerszego kontekstu zastosowania każdego z narzędzi (produktu finalnego). Należy wobec tego **rozważyć tworzenie mieszanych grup szkoleniowych**, które będą obejmować osoby reprezentujące tak przedsiębiorstwa, rzemieślników, pracowników, instytucje rynku pracy, instytucje szkoleniowe, instytucje wspierające pracodawców i organizacje pracodawców, związki i stowarzyszenia zawodowe, instytucje dialogu społecznego, organizacje pozarządowe i inne.

Tworzenie takich grup może też **stymulować wykorzystanie narzędzi w ramach kolejnych projektów i działań międzysektorowych**. W tym kontekście należy także **wskazać na wysoko ocenioną przydatność testowanych narzędzi w wersji on-line w formie platformy internetowej, która zdecydowanie ułatwia koordynację wdrażania procesu outplacementu**.

Ponadto analizowane dokumenty projektu oraz wyniki badań przeprowadzonych na pierwszym jego etapie dotyczące bariery i potencjałów outplacementu uzasadniają uwzględnienie w ramach upowszechniania produktów finalnych **szerokiej promocji samej koncepcji outplacementu**, która nadal jest mało znana wśród aktorów rynku pracy. Zasadne jest zwrócenie w tym kontekście uwagi na zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu oraz korzyści z współpracy na poziomie lokalnym i regionalnym (outplacement zaadaptowany i środowiskowy).

Kampania upowszechniająca produkty powinna także **przełamywać stereotyp outplacementu jako usługi drogiej i skierowanej wyłącznie do dużych przedsiębiorstw oraz pracowników na stanowiskach kierowniczych**. Istotne jest także podkreślanie innowacyjności wypracowanych narzędzi także na tle innych krajów i powiązania ich z najnowszymi osiągnięciami z zakresu doradztwa kariery, metod uczenia się i restrukturyzacji przedsiębiorstw.

5.2. Mainstreaming produktów finalnych

Jak wskazano kluczową kwestię wprowadzającą do skutecznego mainstreamingu wypracowanych produktów finalnych stanowi podkreślenie koordynacji i komunikacji zastosowania dwóch zintegrowanych modeli outplacementu - dla firm i dla pracowników – z uwzględnieniem trzech etapów a zarazem poziom interwencji i grup użytkowników. Istotne jest tu podkreślanie w czasie upowszechniania produktów koordynacji działań za pośrednictwem platformy internetowej, jak również popularyzacja międzysektorowej współpracy przy wdrażaniu interwencji oraz upowszechnianie samej idei outplacementu.

Mainstreaming produktów finalnych jako wprowadzanie, włączanie wypracowanych produktów finalnych do głównego nurtu polityki powinien być zorientowany na **współpracę** z wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w kreowaniu dokumentów strategicznych województwa, powiatów i gmin, jak również dokumentów strategicznych poszczególnych firm i planów ich pracowników. Zasadne jest - zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategią wdrażania projektu innowacyjnego - zastosowanie **dwóch schematów mainstreamingu – horyzontalnego i wertykalnego**. W ten sposób możliwe będzie dotarcie do wszystkich istotnych z perspektywy rozwiązywanego problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw i ryzyka zwolnień pracowników - podmiotów działających na poziomie lokalnym i regionalnym w woj. podlaskim, w tym do Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia, Powiatowych Rad Zatrudnienia oraz decydentów i przedstawicieli z jednostek samorządu terytorialnego. Zasadne jest także **uwzględnienie zróżnicowania wewnętrznego aktorów rynku pracy w tworzeniu koalicji na rzecz mainstreamingu modeli outplacementu**.

Korzystnie należy ocenić planowane innowacyjne narzędzia włączania w nurt polityki na poziomie lokalnym związane ze stosowaniem komputerowych i zdalnych narzędzi każdego z etapów modeli z Podlaską Strategią Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego **e-Podlaskie** celem ich implementacji w działania i cele dwóch osi priorytetowych tej strategii (e-Biznes i e-Edukacja). Ważne jest także zwrócenie uwagi na możliwość uwzględnienia produktów finalnych w aktualizacji i konsultacji dokumentów strategicznych na okres kolejnej perspektywy finansowej z uwzględnieniem udziału w pracach grup roboczych i konsultacyjnych oraz prac podkomitetów monitorujących programy operacyjne. Z uwagi na wysoką ocenę opracowanych narzędzi i ich nowatorski – także w skali europejskiej – charakter zaleca się rozważenie także możliwości promowania produktów finalnych poza terenem woj. podlaskiego, w innych regionach kraju. Zasadne jest także dostosowanie komunikatów promocyjnych do grup odbiorców poprzez przełamanie stereotypów dotyczących stosowania outplacementu, jak również współpracy pracodawców i pracowników w sytuacji wychodzenia firmy z kryzysu. Stwierdzić należy także, że skuteczność wdrożenia obydwu modeli outplacementu będzie znacznie zależeć od zastosowania elastycznych działań wdrożeniowych, w tym promocyjnych, szkoleniowych, lobbingowych oraz orzeczniczych.

WYKAZ TABEL, WYKRESÓW I SCHEMATÓW

Tabele

Tabela 1. Zestawienie zastosowanych pytań związanych z kryterium trafności	8
Tabela 2. Zestawienie zastosowanych pytań związanych z kryterium skuteczności.....	10
Tabela 3. Zestawienie zastosowanych pytań związanych z kryterium użyteczności.....	12
Tabela 4. Macierz wymiarów i kryteriów ewaluacji	14

Wykresy

Wykres 1. Ocena wagi kompetencji technologicznych pracowników w procesie modernizacji firmy.....	23
Wykres 2. Ocena wagi kompetencji organizacyjnych pracowników w procesie modernizacji firmy.....	24
Wykres 3. Ocena wagi cech psychofizycznych pracowników w procesie modernizacji firmy	24
Wykres 4. Ocena przydatności dla firmy oceny kompetencji pracowników	25
Wykres 5. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji	26
Wykres 6. Ocena przydatności Drzewa Kompetencji w wersji off-line i on-line	26
Wykres 7. Ocena wagi kompetencji wszystkich pracowników w planowaniu zmiany (nowe usługi, nowe produkty) w procesie modernizacji firmy.....	28
Wykres 8. Ocena wagi porównywania kompetencji pracowników i przydatności programu do projektowania dowolnego obszaru oceny wybranych pracowników	29
Wykres 9. Ocena przydatności programu SWOT do analizy mocnych i słabych obszarów kompetencyjnych w firmie w procesie modernizacji firmy	29
Wykres 10. Ocena przydatności w procesie modernizacji programu do poszukiwania nowych kompetencji w firmie	30
Wykres 11. Ocena przydatności SWOT - bezpłatnego narzędzia do analizy dostępnych kompetencji pracowników.....	31
Wykres 12. Ocena przydatności SWOT w wersji off-line i on-line.....	31
Wykres 13. Ocena wagi szkoleń wzajemnych pracowników w taniej modernizacji firmy.....	33
Wykres 14. Ocena przydatności Programu do Intermentoringu pracowników wyłonionych w drodze oceny kompetencji w procesie modernizacji firmy	34
Wykres 15. Ocena przydatności Komunikatora dla uczestników szkoleń wzajemnych w firmie	34
Wykres 16. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest mistrz zawodu lub pracownik o najwyższych kompetencjach w firmie.....	35

Wykres 17. Ocena wagi opiekuna zdalnego szkoleń wzajemnych w firmie, którym jest ekspert spoza firmy specjalista w temacie szkolenia wewnętrznego	35
Wykres 18. Ocena przydatności Intermentoringu - bezpłatnego narzędzia projektowania wzajemnych szkoleń wewnętrznych pracowników w modernizacji firmy	36
Wykres 19. Ocena przydatności Intermentoringu w wersji off-line i on-line	36
Wykres 20. Ocena wagi oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy	40
Wykres 21. Ocena wagi oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy	40
Wykres 22. Ocena wagi oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy	41
Wykres 23. Ocena wagi oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy	41
Wykres 24. Ocena wagi oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy	42
Wykres 25. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika	42
Wykres 26. Ocena zasadności zastosowania tych metod dla pracowników firm	43
Wykres 27. Ocena wagi poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy	45
Wykres 28. Ocena wagi motywacji w poszukiwaniu nowej pracy	45
Wykres 29. Ocena wagi samooceny w poszukiwaniu nowej pracy	46
Wykres 30. Ocena wagi przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy	46
Wykres 31. Ocena wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy i wagi wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy	47
Wykres 32. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy	48
Wykres 33. Ocena przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy	48
Wykres 34. Ocena zasadności zastosowania metod Programu poczucia kontroli dla pracowników firm modernizowanych	49
Wykres 35. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy	51
Wykres 36. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne)	52
Wykres 37. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem)	52
Wykres 38. Ocena wagi zdalnego opiekuna w zdalnej nauce nowego zawodu	53
Wykres 39. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu	54
Wykres 40. Ocena przydatności grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu	54
Wykres 41. Ocena zasadności zastosowania tych metod dla pracowników	55