



# R A P O R T

## **Przegląd praktyk w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw w skali mikro i makro**

Michał Szymczak

Wrocław, maj 2011 r.



## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| I. Wstęp .....   | 3  |
| II. Materiał badawczy .....  | 4  |
| 1. Badanie kwestionariuszowe w skali mikro .....   | 5  |
| 2. Badanie kwestionariuszowe w skali makro .....   | 6  |
| III. Analiza badania kwestionariuszowego .....   | 10 |
| III. Analiza metod i form badania luki kompetencyjnej .....  | 10 |
| 1. Definicja luki kompetencyjnej .....   | 10 |
| 2. Diagnozowanie luki kompetencyjnej .....   | 11 |
| 3. Metody zapełniania luki kompetencyjnej .....  | 11 |
| 4. Przykłady określania luki kompetencyjnej na poziomie regionalnym i krajowym .....   | 12 |
| 4.1. Diagnoza luk kompetencyjnych trenerów .....   | 12 |
| 4.2. Badanie luki kompetencyjnej na przykładzie „Badania potencjału innowacyjnego województwa łódzkiego w zakresie ICT” .....  | 16 |
| 5. Innowacyjny projekt systemowy dotyczący wprowadzenia regrantingu w ramach działania 8.1.2./8.1.1 na zasadzie bonu szkoleniowego -rekomendacje wypracowane w ramach sieci współpracy ..... | 20 |



## I. Wstęp

W dniach 12 – 13 maja 2011 r. w Szczecinie odbyło się drugie spotkanie studyjne w ramach projektu realizowanego w ramach grantu otrzymanego z Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Spotkanie realizowane było przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Było ono elementem działań ponadregionalnej Sieci Współpracy w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw.

Sieć współpracy obejmuje pięć województw: dolnośląskie, zachodniopomorskie, opolskie, śląskie, lubuskie. Współtworzą ją Instytucje Pośredniczące PO KL (woj. dolnośląskie, lubuskie, zachodniopomorskie), Instytucje Pośredniczące II stopnia (WUP w Opolu) oraz partnerzy społeczno – gospodarczy zasiadający w Podkomitetach Monitorujących PO KL w woj. śląskim (Polska Izba Firm Szkoleniowych) i działające przy dolnośląskiej IP, tj. organizacje zrzeszające: pracodawców (Związek Pracodawców Dolnego Śląska), oraz organizacje pozarządowe (Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych, ROEFS we Wrocławiu prowadzony przez Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych ) biorące aktywny udział w pracach PKM, reprezentując na tym forum branżowe, organizacje działające w regionie i w kraju. Partnerzy ci dysponują szeroką siecią kontaktów w regionie i w skali kraju, są inicjatorami i uczestnikami wielu partnerstw, w tym wielosektorowych.

Tematem spotkania, jakie miało miejsce w maju 2011 r. był przegląd praktyk w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw w skali mikro i makro.

Przegląd praktyk dotyczył następujących zagadnień:

- **w skali makro** – jak w praktyce realizowane są: monitoring luki kompetencyjnej oraz badania potrzeb kompetencyjnych i kwalifikacyjnych (przedsiębiorcy i pracownicy), bieżący monitoring sytuacji gospodarczej (np. jak działają w regionach systemy wczesnego ostrzegania o zmianach gospodarczych mających wpływ na przedsiębiorstwa, w tym poziom zatrudnienia, konieczność zmiany profilu produkcji – zmiana kwalifikacji pracowników), rekomendacje dla



przedsiębiorców, przedstawicieli pracowników, polityków odpowiedzialnych za rozwój regionów (kto przygotowuje, jak udostępnia w regionach, jakie instytucje, przedsięwzięcia są źródłem rekomendacji), promocja najlepszych praktyk, przykłady społecznej odpowiedzialności biznesu,

- **w skali mikro** – jak praktyce realizowane są: wczesne komunikowanie zmian na poziomie przedsiębiorstwa (przyczyny, przebieg), przygotowanie zmian (rozwój nowych kwalifikacji pracowników, zwiększenie szans na zatrudnienie, pomoc w poszukiwaniu pracy), współpraca z władzami lokalnymi.

W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele partnerów reprezentujący:

- Wydział Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego;
- Wydział Zarządzania Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego;
- Wydział Wdrażania Program Operacyjny Kapitał Ludzki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego;
- Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie;
- Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, Wydział Adaptacyjności;
- Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego;
- Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu;
- Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych;
- Związek Pracodawców Dolnego Śląska
- Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

## II. Materiał badawczy

Punktem wyjścia do spotkania studyjnego był materiał badawczy zgromadzony w formie 43 ankiet, w tym 30 z nich dotyczyło analizy sytuacji w skali mikro, a pozostałe 13 w skali makro.

Ankiety analizujące problematykę adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw w skali mikro opracowane zostały przez wybrane powiatowe urzędy pracy leżące na terenie województw objętych siecią współpracy, a także wybrane przedsiębiorstwa, które objęte były monitoringiem i wsparciem ze strony powiatowych urzędów pracy w ramach realizowanych



zadań ustawowych. Obszar badawczy dotyczył w tym przypadku zagadnień poprawy *dostosowania wsparcia PO KL w zakresie adaptacyjności do potrzeb regionalnych, w tym ukierunkowanie wsparcia na kolejne lata realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013.*

W przypadku analizy na poziomie makro udział w badaniu ankietowym wzięły wybrane powiatowe urzędy pracy z analogicznego obszaru, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy w Wałbrzychu oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, realizujący projekt Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy.

Celem badania w tym zakresie było zebranie informacji mających posłużyć poprawie dostosowania wsparcia PO KL w zakresie adaptacyjności do potrzeb regionalnych.

### **1. Badanie kwestionariuszowe w skali mikro**

Ankiety dotyczące analizy problematyki adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw w skali mikro zostały w głównej mierze opracowane przez przedsiębiorców. W ankietach poruszano następujące kwestie:

#### **A. Zakres prowadzonych w przedsiębiorstwie działań monitorujących:**

- Wprowadzenie w przedsiębiorstwie mechanizmów wczesnego komunikowania zmiany w obszarze:
  - kapitału ludzkiego m.in. w zakresie:
    - badania luk kompetencyjnych;
    - potrzeb kompetencyjnych i kwalifikacyjnych (przedsiębiorcy i pracowników)
    - pomoc w poszukiwaniu pracy
  - rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie:
    - zmian profilu działalności.

#### **B. Współpraca przedsiębiorstwa z lokalnymi/regionalnymi władzami w zakresie:**

- planowanych zmian gospodarczych w regionie;
- rynku pracy.

#### **C. współpraca z lokalnymi/regionalnymi podmiotami zajmującymi się rynkiem pracy.**



## **2. Badanie kwestionariuszowe w skali makro**

W ramach badania podmioty poddane analizie przedstawiły informację na temat własnych działań prowadzonych w obszarze wdrażania i realizacji projektów i inicjatyw ze sfery adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. Podmioty te odpowiadały na następujące pytania:

1. *W jaki sposób prowadzą Państwo monitoring luki kompetencyjnej\* w regionie?  
(w ankiecie wskazano zakres pojęcia: poprzez lukę kompetencyjną należy rozumieć: zdiagnozowane różnice pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności, a poziomem kompetencji posiadanych aktualnie przez pracowników).*
2. *Jakie badania potrzeb kompetencyjnych i kwalifikacyjnych przedsiębiorców oraz ich pracowników Państwo realizują? Proszę krótko opisać realizowane badania.*
3. *W jaki sposób prowadzą Państwo monitoring sytuacji gospodarczej w regionie?*
4. *W jaki sposób działają systemy wczesnego ostrzegania o zmianach gospodarczych, mających wpływ na przedsiębiorstwa (w tym m.in. na poziom zatrudnienia, konieczność zmiany profilu działalności, czy zmiany kwalifikacji pracowników)?*
5. *Jeżeli w ramach prowadzonych działań przygotowują Państwo rekomendacje dla przedsiębiorców, przedstawicieli pracowników, polityków odpowiedzialnych za rozwój regionu, proszę odpowiedzieć na 2 poniższe pytania.*

*5a. Jakie instytucje, przedsięwzięcia są źródłem rekomendacji dla przedsiębiorców, przedstawicieli pracowników, polityków odpowiedzialnych za rozwój regionu?*

*5b. W jaki sposób rekomendacje dla przedsiębiorców, przedstawicieli pracowników, polityków odpowiedzialnych za rozwój regionu są udostępniane w regionie?*



6. *W jaki sposób promowane są dobre praktyki w obszarze adaptacyjności w regionie?*
7. *W jaki sposób promowane są przykłady społecznej odpowiedzialności biznesu w regionie?*

**Analiza ankiet i odpowiedzi pozwala na postawienie następujących tez:**

- publiczne służby zatrudnienia nie podejmują działań w zakresie określania w systemie badań oddolnych luki kompetencyjnej na poziomie lokalnym, ani regionalnym. W ankietach znalazło się wiele przykładów na brak zrozumienia tego pojęcia. Dodatkowo powiatowe urzędy pracy szeroko wskazywały, że w ich opinii badaniem luki kompetencyjnej jest dokonywanie analizy w zakresie deficytowych zawodów na lokalnym rynku pracy. Należy wskazać, że tego typu analiza jest opracowaniem informujących o ilościowym, a nie jak w przypadku badania luki kompetencyjnej jakościowym określeniem zapotrzebowania rynku pracy na poszczególne zawody. Badanie luki kompetencyjnej pozwoliłoby w tym zakresie na jakościowy dobór pracowników, a także na lepsze wykorzystanie środków publicznych na działania o charakterze szkoleniowym o w zakresie dokształcania oraz doskonalenia zawodowego.
- pracownicy powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy, którzy zostali zaangażowani w opracowanie niniejszych ankiet zostali dobrani nieprawidłowo. Były to osoby dysponujące niedostateczną wiedzą do dokonania właściwej oceny podejmowanych działań w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw.
- wskazane nieliczne działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu stanowiły w istocie promocję lokalnej przedsiębiorczości podejmowaną przez władze samorządowe szczebla gminnego i powiatowego. Takie wskazanie przykładów dobrych praktyk dotyczących CSR przez pracowników opracowujących ankietę wskazuje na brak elementarnej wiedzy w zakresie definicji pojęcia CSR i problematyki, jaka wiąże się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.



- publiczne instytucje rynku pracy reprezentowane przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy wskazały także, że generalnie nie przedstawiają władzom lokalnym oraz lokalnym decydom rekomendacji w zakresie działań jakie należy podejmować w obszarze adaptacyjności. W trakcie rozmów podczas spotkania studyjnego ujawniono, że rekomendacje tego typu powstają, jednakże mają raczej formę sprawozdań i analiz wymaganych przepisami prawa, a nie formę rekomendacji z zaleceniami. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że osobny dokument o charakterze rekomendacji, składany władzom lokalnym współodpowiedzialnym i mogącym współdecydować o kształcie instrumentów wsparcia działań w obszarze adaptacyjności na rynku pracy, podnosiłby rangę tego typu zaleceń. Wydaje się, że taka formuła rekomendacji pozwoliłaby na efektywniejsze wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze zatrudnienia.

- w ankietach dość ogólnikowo zostały omówione informacje na temat badania potrzeb kompetencyjnych i kwalifikacyjnych przedsiębiorców przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy. Wiele z tych badań i analiz, mimo ich poprawności pod względem metodologicznym, realizowana była około 2-3 lat wcześniej. Są to zatem dane w sposób znaczący zdezaktualizowane. Podejmowanie decyzji o wykorzystaniu środków publicznych na reorientację zawodową, realizację działań w zakresie priorytetu VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, wydaje się być nieadekwatne do bieżących potrzeb rynku pracy. Aczkolwiek jak wskazują wyniki badania kwestionariuszowego, bieżących analiz tego rodzaju nie prowadzi się.

Wskazując powyższe wniosku unikano podawania konkretnych przykładów, jednakże dobrze rozwinięty system prowadzenia badań potrzeb kompetencyjnych i kwalifikacyjnych przedsiębiorców istnieje w województwie zachodniopomorskim. Przykład ten wart jest literalnego wskazania. Jednakże należy też mieć świadomość, że mimo szerokiego zakresu prowadzonych analiz oraz ich poprawności metodologicznej są to również badania częściowo nieaktualne.

**Badania w w.w. zakresie obejmowały województwie zachodniopomorskim na przestrzeni lat 2009-2010 następujące kwestie:**

- 1) Sytuacja przedsiębiorców w powiatach województwa zachodniopomorskiego - 2009r.





- a) opisanie, poznanie i zdiagnozowanie potrzeb i problemów pracodawców działających na zachodniopomorskim rynku pracy,
  - b) potencjał demograficzny,
  - c) diagnoza rynku pracy,
  - d) przedsiębiorczość,
  - e) produkcja sprzedana przemysłu,
  - f) inwestycje i środki trwałe,
  - g) budżety jednostek samorządu terytorialnego.
- 2) Sytuacja i oczekiwania pracodawców w powiatach województwa zachodniopomorskiego. Przewidywanie oczekiwań pracodawców odnośnie pożądaných kwalifikacji, kompetencji i usług szkoleniowych – 2010 r.
- a) Oczekiwania odnośnie pożądaných kwalifikacji i umiejętności pracowników
  - b) Oczekiwania odnośnie pożądaných kwalifikacji i umiejętności kandydatów do pracy
  - c) Oczekiwania co do oferty merytorycznej i jej jakości przedstawianej przez instytucje szkoleniowe
  - d) Gotowość pracodawców do kierowania pracowników na szkolenia rozwijające ich kwalifikacje i umiejętności
  - e) Plany (przewidywania) zatrudnieniowe w okresie najbliższych 5 lat.
  - f) Plany (przewidywania) zwolnień w okresie najbliższych 5 lat.
  - g) Poziom rodzaj i źródła wiedzy o zjawiskach i procesach przebiegających na regionalnym i lokalnych rynkach pracy
  - h) Poziom i rodzaj oczekiwanej współpracy z pracodawcami odnośnie oferty edukacyjnej i jej jakości
  - i) Poziom i rodzaj oczekiwanej współpracy z instytucjami rynku pracy (PUP, WUP) odnośnie oferty edukacyjnej i jej jakości
  - j) Własne plany rozwoju oferty edukacyjnej.



### III. Analiza badania kwestionariuszowego

#### III. Analiza metod i form badania luki kompetencyjnej

##### 1. Definicja luki kompetencyjnej

Luka kompetencyjna to zdiagnozowane różnice pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności, a poziomem kompetencji posiadanych aktualnie przez pracowników. Lukę kompetencyjną określić można zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i w skali lokalnej, regionalnej, krajowej. Lukę kompetencyjną w każdym przypadku powinno diagnozować się oddolnie, to znaczy poprzez badanie poziomu kompetencji posiadanych, a koniecznych u danego pracownika.

Ciekawym przykładem opisanego wybranych zjawisk w obrębie diagnozowania luki kompetencyjnej stanowiło badanie przeprowadzone na terenie województwa lubelskiego w obrębie kompetencji menedżerskich wyższej kadry kierowniczej.<sup>1</sup> Badania przeprowadzono w latach 1997 – 1998. W badaniach przyjęto poniższe założenia, które właściwie w sposób opisowy definiują zasadnicze zjawiska dotyczące luki kompetencyjnej:

1. Kompetencje menedżerskie można diagnozować. Kompetencje wiążą się ze sprawnością działania menedżera. Na kompetencje składają się różne umiejętności.
2. Na kompetencje menedżerskie wpływa wiele zmiennych przede wszystkim: cechy osobowościowe i indywidualne predyspozycje, postawy, edukacja formalna, doświadczenia zawodowe, czynniki kulturowe.
3. W praktyce polskich przedsiębiorstw zbyt mało uwagi poświęca się zagadnieniom doskonalenia menedżerów i potencjału społecznego.
4. Strategia przekształcania przedsiębiorstw powinna opierać się na doskonaleniu kompetencji menedżerskich.
5. Na wielu stanowiskach kierowniczych menedżerowie nie posiadają wystarczających kompetencji do ich pełnienia.
6. Różnica pomiędzy pożądanymi a rzeczywistymi kompetencjami określana jest jako luka kompetencyjna i należy ją niwelować.
7. Działania w zakresie redukcji luki kompetencyjnej polegają przede wszystkim na doskonaleniu kadry kierowniczej.

<sup>1</sup> Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna – wyniki badań., Dr Rakowska Anna, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Dr Agnieszka Sitko – Lutek, Uniwersytet im. M. Curie - Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, praca niepublikowana



## 2. *Diagnozowanie luki kompetencyjnej*

Lukę najłatwiej zdiagnozować dysponując kompetencyjnym opisem stanowiska badanego stanowiska pracy, która zawiera: informacje, na jakim poziomie powinna być rozwinięta dana kompetencja, wskaźniki behawioralne, informujące, po czym można poznać, że dana kompetencja jest na danym poziomie. Dysponując takimi danymi możemy dość łatwo, szybko i tanio stwierdzić „czy i jaka luka istnieje między poziomem pożądanym i aktualnym”. Najczęściej wykorzystywanymi sposobami diagnozy luki kompetencyjnej są:

- Testy kompetencyjne;
- Ocena 360 stopni ;
- Ośrodek Oceny i Rozwoju (Development Center);
- wywiad ustrukturalizowany, zorientowany na zachowania.

## 3. *Metody zapełniania luki kompetencyjnej<sup>2</sup>*

Istnieje wiele narzędzi za pomocą których zdiagnozowana luka kompetencyjna może być niwelowana, zapełniana. Takimi formami są: samokształcenie, coaching, mentoring, szkolenia, roacja zadań. Dobór metody uzależniony jest m.in. od rodzaju kompetencji, umiejętności, które zamierza się rozwinąć, wielkości grupy, z którą będziemy pracować, jak również czasu, jaki jest dostępny na niwelowanie luki kompetencyjnej.

- **Samodzielny rozwój** – szczególnie obszary związane z wiedzą. Najczęściej identyfikowany z czytaniem literatury fachowej, ale może też oznaczać zdobywanie doświadczeń na analogicznych polach aktywności. Jeśli np. dotyczy umiejętności kierowniczych może wiązać się zaangażowaniem w organizację społeczną i analizą doświadczenia zarządzania takim zespołem.
- **Coaching** – szczególnie obszary umiejętności miękkich, kierowniczych
- **Mentoring** – umiejętności kierownicze i rozwój osobisty i zawodowy
- **Szkolenie w miejscu pracy**– przydatne przy ćwiczeniu pojedynczych umiejętności, wprowadzaniu w pracę i jako wsparcie wdrażania wiedzy/umiejętności/postaw zdobytych w ramach innych metod
- **Rotacja zadań/wzbogacanie zadań** – metoda przydatna w przypadku planowania sukcesji, pracy nad postawami np. wobec klienta wewnętrznego – umiejętności

---

<sup>2</sup> Za WWW.nf.pl

przekładalne na ćwiczenia indywidualne i grupowe, wymagające interakcji grupowej, dotyczące postaw pracowników.

| <b>Kryterium doboru narzędzi rozwoju kompetencji</b>  | <b>Natężenie kryterium i odpowiednie narzędzia rozwoju kompetencji</b> |   |   |
|---|--|---|---|
|   | <b>Mała</b>  | <b>Duża</b>   |   |
| <b>Wielkość grupy</b>                                 | Coaching, samodzielny rozwój, szkolenie otwarte, wymiana doświadczeń   | Szkolenie, coaching                                   |   |
| <b>Ilość czasu na wypełnienie luki kompetencyjnej</b> | <b>Mało</b>  | <b>Dużo</b>   |   |
|   | Szkolenie  | Coaching, praca samodzielna                           |   |
| <b>Wielkość luki</b>                                  | <b>Mała</b>  | <b>Duża</b>   |   |
|   | Szkolenie, praca samodzielna, trening w miejscu pracy                  | Połączenie metod, cykliczne szkolenie, coaching       |   |
| <b>Typ kompetencji</b>                                | <b>Spółeczna</b>   |   | <b>Kierownicza</b>                              |
|   | Szkolenie, zmiana zakresu zadań, rotacja stanowisk                     |   | Szkolenie, samokształcenie, coaching, mentoring |
| <b>Rodzaj luki kompetencyjnej</b>                     | <b>Wiedza</b>  | <b>Umiejętności</b>                                   | <b>Postawa</b>                                  |
|   | Samokształcenie, szkolenie   | Szkolenie, trening w miejscu pracy, rotacja stanowisk | Szkolenie, coaching, mentoring, samokształcenie |

Źródło: <http://www.profirma.com.pl/>, S. Milonas, Analiza potrzeb szkoleniowych

#### **4. Przykłady określania luki kompetencyjnej na poziomie regionalnym i krajowym**

##### **4.1. Diagnoza luk kompetencyjnych trenerów**

Modelowe rozwiązania w zakresie podejścia, jak również metodologii określania luki kompetencyjnej jest badanie prowadzone w ramach projektu badawczego „Diagnoza luk



kompetencyjnych trenerów” przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Badanie to miało miejsce w roku 2009. Jego celem było:

- zbadanie aktualnych potrzeb kompetencyjnych trenerów w zakresie szkoleń dla przedsiębiorców pod względem:
  - brakującej wiedzy (specjalistycznej, tematycznej, praktycznej)
    - brakujących umiejętności (np.: identyfikacja potrzeb, realizacja celów szkolenia, sposób organizacji i prowadzenia zajęć)
- sprawdzenie występowania ograniczeń w realizacji swoich potrzeb szkoleniowych przez trenerów
  - poznanie trendów w programach i formach kształcenia trenerów biznesowych (w szczególności szkolących MiŚP)
  - zbadanie możliwości rozwoju w zakresie doskonalenia i uzupełniania kompetencji oferowanych trenerom przez pracodawców
  - zbadanie aktualnych potrzeb i oczekiwań firm/ przedsiębiorstw (MiŚP) co do kompetencji trenerów prowadzących szkolenia (wiedza, zachowania, umiejętności i postawy)
  - opisanie działań do wsparcia (formy i tematyki szkoleń) w projektach szkoleniowych dla trenerów przygotowujących trenerów do zaspokojenia potrzeb szkoleniowych przedsiębiorców, w tym MSP .

Bardzo szeroko rozbudowana została metodologia zbierania danych za pośrednictwem ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów telefonicznych. Dzięki dużej szczegółowości badania oraz dużej grupie respondentów cel prowadzonej analizy luki kompetencyjnej został osiągnięty. To znaczy, że wyniki analizy umożliwiają wdrożenie rozwiązań szkoleniowo-doradczych, które zniwelują zdefiniowaną w badaniu lukę.

Poniżej przedstawiono wybrane dane z raportu z niniejszego badania celem zobrazowania stopnia jego szczegółowości oraz wysokiej jakości merytorycznej.

#### A. WYKORZYSTANA BAZA KONTAKTOWA I GRUPA BADANA

Baza kontaktowa: baza kontaktów z PIFS oraz baza „Nowa Era Trenera” z Nowoczesnej Firmy (od PIFS)

- całkowita wielkość bazy trenerów: N=1280 kontaktów

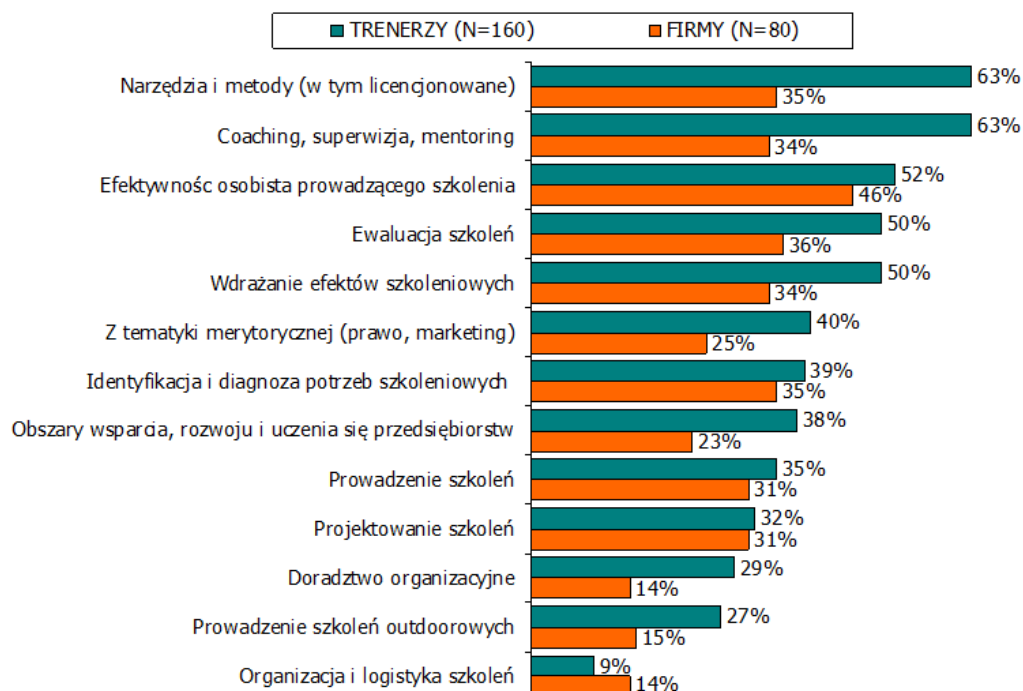


- wykorzystanie bazy kontaktów do realizacji pełnej próby badania – 99%
- zrealizowane efektywnie wywiady: N= 160
- wykorzystane kontakty : N=1117 - według powodów niezrealizowania wywiadu:
  - N = 250: odmowa wzięcia udziału w badaniu
  - N = 230: nikt nie odbiera
  - N = 221: umówienie na późniejszy termin (niezrealizowane z powodu zakończenia badania)
  - N = 150: numer nie istnieje/ pomyłka
  - N = 91: trener nie prowadzi samodzielnie szkoleń (kryterium rekrutacyjne w badaniu)
  - N = 90: trener prowadzi szkolenia poniżej 5 dni w miesiącu (kryterium rekrutacyjne w badaniu)
  - N = 36: respondent nieobecny w trakcie realizacji badania
  - N = 25: linia zajęta/ automatyczna sekretarka
  - N = 17: trener nie prowadzi szkoleń biznesowych (kryterium rekrutacyjne w badaniu)
  - N = 6: odmowa w trakcie trwania wywiadu
  - N = 1: respondent nie chce odpowiadać przez telefon
- niewykorzystane kontakty podczas realizacji badania: N=3

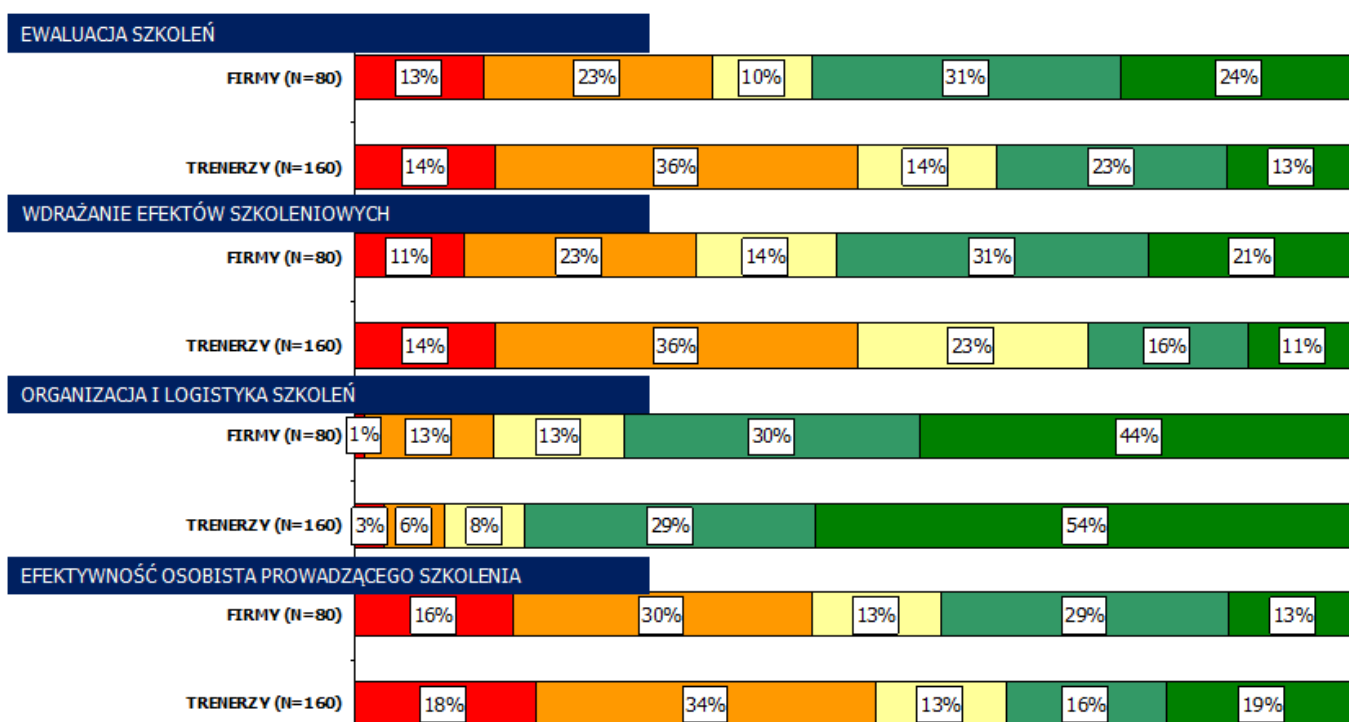
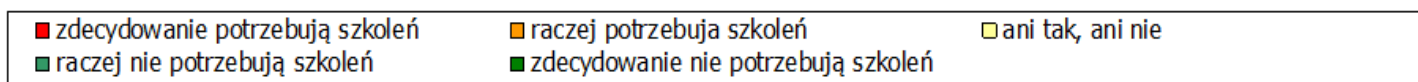
## B. FORMA PREZENTACJI DANYCH – WYBRANE PRZYKŁADY



## Potrzeby szkoleniowe trenerów - tematyka szkoleń wskazanych jako potrzebne trenerom



Ocena potrzeb szkoleniowych - W jakim stopniu szkoleniem o danej tematyce jest Pan(i) zainteresowany(a)/ trenerzy są zainteresowani?







#### 4.2. Badanie luki kompetencyjnej na przykładzie „Badania potencjału innowacyjnego województwa łódzkiego w zakresie ICT”<sup>3</sup>

„Badanie potencjału innowacyjnego województwa łódzkiego w zakresie ICT” stanowi część projektu „Kapitał Innowacji 2009. Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji w województwie łódzkim” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany jest przez Wydział ds. Społeczeństwa Informacyjnego Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, zaś badanie zostało przeprowadzone przez Stowarzyszenie „Miasta w Internecie”.

Wyniki badania mają za zadanie posłużyć aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji (RSI) województwa łódzkiego z punktu widzenia potencjału innowacyjnego tego województwa w zakresie teleinformatyki.

Przez **teleinformatykę** rozumiemy wszelkie działania związane z produkcją i wykorzystaniem urządzeń telekomunikacyjnych i informatycznych oraz usług im towarzyszących, a także gromadzenie, przetwarzanie, udostępnianie informacji w formie elektronicznej z wykorzystaniem technologii i narzędzi cyfrowych, w tym - komunikacji elektronicznej.

Ogólnym celem badania było **zdiagnozowanie luki kompetencyjnej związanej z wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań teleinformatycznych** na pięciu obszarach: wśród mieszkańców województwa łódzkiego (gospodarstwa domowe), przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, jednostek edukacyjnych i naukowych (szkoły wyższe).

W związku z powyższym, zrealizowano **6 podprojektów badawczych**, którymi objęte zostały:

- Gospodarstwa domowe i mieszkańcy województwa
- Przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa

---

<sup>3</sup> Za: „Badanie potencjału innowacyjnego województwa łódzkiego w zakresie ICT”





- Jednostki samorządu terytorialnego (urzędy gmin, miast oraz starostwa powiatowe)
- Jednostki edukacyjne podległe Kuratorium Oświaty w Łodzi
- Szkoły wyższe zlokalizowane w województwie łódzkim
- Pracownicy Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi związani funkcyjnie z Regionalną Strategią
- Innowacji

Projekt badawczy został przygotowany i zrealizowany w okresie od **1 marca do 30 kwietnia 2010 roku**.

Badanie zostało zrealizowane od 20 marca do 22 kwietnia 2010 roku. Przeprowadzono je na reprezentatywnej próbie **800 mieszkańców** powyżej 15 roku życia zamieszkujących województwo łódzkie. Wielkość próby obarczona jest maksymalnie czteroprocentowym błędem statystycznym **przy 95% poziomie ufności**. Oznacza to, iż w 95 przypadkach na 100 wyniki w badanej populacji wahają się w granicach +/- 4,0%.

Badanie odbyło się z zastosowaniem **metody wywiadów indywidualnych (face to face) oraz zostało wsparte** techniką **PAPI (pen and paper interview)**. PAPI, jest to najbardziej tradycyjna technika używana przy realizacji badań ilościowych, polegająca na przeprowadzaniu bezpośrednich wywiadów z respondentami z wykorzystaniem papierowej ankiety/kwestionariusza.

W wyniku badania zidentyfikowano luki kompetencyjne we wszystkich obszarach objętych analizą. Okazało się, że bariery realizacji potencjału innowacyjnego w województwie łódzkim nie polegają na braku dostępności do infrastruktury teleinformatycznej, czy też niewystarczającej podaży usług o tym charakterze. Potwierdza się tym samym teza zawarta w RSI LORIS o wysokim potencjale innowacyjnym województwa łódzkiego, przy równoczesnym nie wykorzystaniu tego potencjału. Wyniki badania wskazują, że przyczyną są zidentyfikowane luki kompetencyjne.

## **OBSZARY BADAWCZE**

1. Wykorzystanie i używanie rozwiązań teleinformatycznych w gospodarstwach domowych.
2. Umiejętności i kompetencje cyfrowe mieszkańców województwa łódzkiego.
3. Bariery które wstrzymują mieszkańców przed korzystaniem z ICT.
4. Luki kompetencyjne oraz obszary wymagające wsparcia.
5. Style życia i kapitał społeczny.

Poniżej przedstawiono przykładowe wybrane formy prezentacji danych z badania celem zobrazowania możliwości wykorzystania narzędzi diagnostycznych w obszarze luki kompetencyjnej.

|  |       |
|--|-------|
| Praca na palmtopie                             | -0,35 |
| Korzystanie z edytora graficznego              | -0,17 |
| Instalowanie urządzeń do komputera             | -0,16 |
| Korzystanie z arkusza kalkulacyjnego np. Excel | -0,16 |
| Korzystanie z programu bazodanowego            | -0,13 |
| Publikowanie informacji w internecie           | -0,12 |

Gospodarstwa domowe - Największe luki kompetencyjne (odchylenia od średniej); n=414

|   |      |
|---|------|
| Wysyłanie SMS   | 0,28 |
| Korzystanie z poczty elektronicznej (e-mail)                          | 0,24 |
| Korzystanie z programów multimedialnych np. Media Player, Winamp itp. | 0,18 |
| Korzystanie z przeglądarki internetowej                               | 0,15 |
| Zapisywanie dokumentów na przenośnym nośniku                          | 0,11 |
| Pobieranie plików, danych do komputera z Internetu                    | 0,10 |

Gospodarstwa domowe - Najlepiej opanowane umiejętności (odchylenia od średniej); n=414



|  | Umiejętność samodzielnego korzystania | Korzystanie z pomocą innej osoby | Na ile istotna jest ta umiejętność | Ile razy w tygodniu wykonywana jest czynność | Ocena stopnia opanowania umiejętności | Odchylenia od średniej oceny stopnia opanowania umiejętności |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
| <b>PRACA Z URZĄDZENIAMI</b>  |                                       |                                  |                                    |  |                                       |  |
| Korzystanie z komputera stacjonarnego typu PC                        | 97%                                   | 4%                               | 4,4                                | 6  | 4,3                                   | -0,04  |
| Drukowanie dokumentów na drukarce                                    | 84%                                   | 1%                               | 4,3                                | 2  | 4,3                                   | -0,01  |
| Zapisywanie dokumentów na przenośnym nośniku                         | 79%                                   | 8%                               | 4,4                                | 2  | 4,4                                   | 0,11   |
| Praca na komputerze przenośnym                                       | 70%                                   | 6%                               | 4,3                                | 3  | 4,4                                   | 0,09   |
| Praca ze skanerem  | 61%                                   | 12%                              | 4,1                                | 2  | 4,4                                   | 0,05   |
| Instalowanie urządzeń do komputera                                   | 61%                                   | 27%                              | 4,2                                | 1  | 4,2                                   | -0,16  |
| Praca na palm topie  | 15%                                   | 6%                               | 3,8                                | 2  | 4                                     | -0,35  |
| Praca na smartfonie  | 13%                                   | 10%                              | 3,8                                | 2  | 3,9                                   | -0,41  |
| <b>PRACA Z OPROGRAMOWANIEM</b>                                       |                                       |                                  |                                    |  |                                       |  |
| Korzystanie z edytora tekstu   | 81%                                   | 13%                              | 4,3                                | 3  | 4,3                                   | -0,01  |
| Korzystanie z programów multimedialnych np. Media Player, Winamp itp | 73%                                   | 6%                               | 4,4                                | 4  | 4,5                                   | 0,18   |
| Korzystanie z arkusza kalkulacyjnego np. Excel                       | 63%                                   | 23%                              | 4,2                                | 2  | 4,2                                   | -0,16  |
| Wyszukiwanie informacji w bazach danych i archiwach                  | 55%                                   | 6%                               | 4,3                                | 3  | 4,3                                   | 0  |
| Instalowanie aplikacji komputerowych                                 | 53%                                   | 16%                              | 4,3                                | 1  | 4,3                                   | -0,07  |
| Korzystanie z edytora graficznego                                    | 49%                                   | 25%                              | 4                                  | 2  | 4,2                                   | -0,17  |
| Korzystanie z programu bazodanowego                                  | 40%                                   | 21%                              | 4,2                                | 2  | 4,2                                   | -0,13  |
| <b>PRACA Z INFORMACJĄ I USŁUGĄ</b>                                   |                                       |                                  |                                    |  |                                       |  |
| Wyszukiwanie informacji i usług w internecie                         | 96%                                   | 2%                               | 4,5                                | 4  | 4,4                                   | 0,07   |
| Korzystanie z przeglądarki internetowej                              | 95%                                   | 3%                               | 4,6                                | 5  | 4,5                                   | 0,15   |
| Pobieranie plików, danych do komputera z Internetu                   | 68%                                   | 7%                               | 4,4                                | 2  | 4,4                                   | 0,1  |
| Korzystanie z forów dyskusyjnych w internecie                        | 49%                                   | 4%                               | 3,9                                | 2  | 4,3                                   | -0,03  |
| Korzystanie z bankowości internetowej                                | 46%                                   | 12%                              | 4,4                                | 2  | 4,4                                   | 0,06   |
| Zakup informacji i usług z Internetu                                 | 43%                                   | 10%                              | 4,2                                | 1  | 4,3                                   | 0,01   |
| Publikowanie informacji w internecie                                 | 39%                                   | 6%                               | 4                                  | 2  | 4,2                                   | -0,12  |

Kompetencje cyfrowe korzystających z Internetu (śr. i w proc.); n=441



## **5. Innowacyjny projekt systemowy dotyczący wprowadzenia regrantingu w ramach działania 8.1.2./8.1.1 na zasadzie bonu szkoleniowego - rekomendacje wypracowane w ramach sieci współpracy**

W ramach spotkania studyjnego dotyczącego obszaru adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw na rynku pracy jego uczestnicy wypracowali propozycję mechanizmu, który wydaje się być modelowym rozwiązaniem zmierzającym do zwiększenia efektywności wydatkowania środków alokowanych w ramach priorytetu VIII PO KL. Należy je uznać za najważniejszą z rekomendacji dotyczącą przemodelowania dotychczasowych narzędzi adaptacyjności współfinansowanych z EFS.

W tym miejscu należy podkreślić, że niektóre z zaproponowanych rozwiązań były już wcześniej dyskutowane na posiedzeniach podkomitetów monitorujących, niektóre zaś, jak *bon szkoleniowy* w różnych formułach znalazły także zastosowanie projektowe.

Poniższe założenia do projektu systemowego to jedynie szkielet rozwiązania, które na etapie konsultacji w podkomitetach monitorujących należy szeroko omówić. Należy mieć świadomość, że środki przeznaczone na nową grupę projektów systemowych nie powinny ograniczać alokacji przeznaczonych na naboru w trybie konkursowym. Oba te schematy (projekty systemowe, projekty konkursowe) stanowią wobec siebie alternatywę, zwiększając efektywności stosowania zasady konkurencyjności. Z drugiej strony należy także zważyć ewentualne lobby ze stron poszczególnych grup interesów. Przede wszystkim baczną uwagę w dalszym procesie konsultacji niniejszego rozwiązania należy zwrócić na głos powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy, przedstawicieli firm szkoleniowych, organizacji pozarządowych i ich zrzeszeń. Poza użytą argumentacją przez te środowiska, która być może jest w swoich założeniach słuszna, należy podnieść także aspekt motywacji, która do stanowisk tych grup doprowadza. Najważniejszą motywacją w zakresie dalszego dopracowywania narzędzi w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw współfinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki powinno być zwiększenie efektywności wydatkowania środków w ramach priorytetu VIII.

Sama idea zaproponowanego projektu systemowego wynika z kilku zdiagnozowanych i pewnych czynników ograniczających nie tylko proces aplikowania w ramach PO KL, ale także powodujący niedostępność środków na zwiększanie stopnia



adaptacyjności pracowników oraz umożliwianie przedsiębiorstwom zmianę ich profilu działalności dla mikro i małych przedsiębiorstw.

Istotnymi czynnikami ograniczającymi w tym zakresie są:

- brak analizy kompetencyjnej – brak badania luki kompetencyjnej uczestników szkoleń finansowanych z PO KL. Luka kompetencyjna powinna być podstawowym narzędziem zapewniającym nie tylko właściwy poziom merytoryczny szkolenia oraz osiągnięcie zadowalającego poziomu wskaźników w zakresie nabywania wiedzy i umiejętności. Prawdłowo – zgodnie z metodologią i w przedsiębiorstwie - przeprowadzona analiza luki kompetencyjnej zapewnia nabywanie przez pracowników przedsiębiorstwa kluczowych umiejętności z punktu widzenia zwiększenia ich mobilności i adaptacyjności na rynku pracy. Samo kształcenie pracowników mimo nabycia nowej wiedzy i umiejętności praktycznych nie zapewnia poszczególnym pracownikom możliwości zachowania dotychczasowej pracy, zwiększenia osiąganych dochodów z tytułu wykonywanej pracy, czy też w przypadku rozwiązania stosunku pracy krótszy okres pozostawania bez zatrudnienia. Należy mieć na uwadze, że projekty realizowane w ramach priorytetu VIII PO KL nie mają na celu podnoszenia wiedzy i umiejętności zawodowych, ale mają na celu zwiększania adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, m.in. poprzez wpływanie na 3 opisane powyżej zjawiska dotyczące samych pracowników, jak i wpływania na większą łatwość w zmianie profilu działalności przedsiębiorstwa – pracodawcy w związku ze zmieniającymi się uwarunkowaniami rynkowymi. Zwiększanie wiedzy i umiejętności zawodowych są w tym zakresie jedynie narzędziem do osiągnięcia tak zdefiniowanego celu.
- długotrwała procedura oceny i wyboru projektów. Zgodnie z dokumentacją konkursową oraz harmonogramem przeprowadzania poszczególnych etapów oceny wniosków o dofinansowanie składanych do działań w obrębie priorytetu VIII PO KL, procedura ta od dnia złożenia wniosku o dofinansowanie do dnia zawarcia umowy o dofinansowanie trwa nawet do 14 miesięcy. Co wiąże się m.in. ze zwiększaniem alokacji na poszczególne działania i możliwością późniejszego zawierania umów o dofinansowanie projektów, niedotrzymywaniem terminów na poszczególnych etapach oceny i wyboru projektów przez IP.



- wysoki stopień rozbudowania (i skomplikowania) dokumentacji konkursowej w ramach PO KL;
- konieczność znajomości przez wnioskodawcę wytycznych, obsługi GWA, podczas gdy jest on zainteresowany przede wszystkim otrzymaniem pakietu szkoleniowego dla pracowników, a nie nabywaniem nowych umiejętności dotyczący pozyskiwania środków na szkolenia, realizacji projektu i jego rozliczania.
- utrudnienia w procesie aplikowania przez mikro i małych przedsiębiorców. Analiza rozstrzygnięć konkursów w ramach działań 8.1.1 i 8.1.2 wskazuje, że dofinansowanie na realizację projektów o charakterze szkoleniowo-doradczym przyznawane są: na szkolenia otwarte realizowane dla dowolnej grupy docelowej określonej poprzez warunki brzegowe w dokumentacji konkursowej i wniosku o dofinansowanie (wiek, obszar, branża), na szkolenia zamknięte kierowane do wskazanych nazwą (lub inny jasno definiujący ten podmiot sposób) we wniosku o dofinansowanie – są to głównie przedsiębiorstwa średnie i duże. Szkolenia otwarte spełniają swoją rolę na początkowym etapie nabywania wiedzy i umiejętności, tak w znaczeniu ogólnym, jak i w odniesieniu do szkoleń o charakterze umiejętności i wiedzy zawodowej. Do szkoleń tych mimo, że dostęp mają wszyscy pracownicy, najczęściej kierowani są pracownicy mikro i małych przedsiębiorstw, którzy dużo rzadziej aniżeli pracownicy średnich i dużych przedsiębiorstw mają dostęp do dedykowanych im szkoleń zamkniętych. W obszarze adaptacyjności ma to o tyle istotne znaczenie, że pracodawcy zatrudniający większą liczbę osób mogą samodzielnie opracowywać wnioski o dofinansowanie i być liderem projektu (wnioskodawcą) albo też kluczowym partnerem projektu szkoleniowo-doradczego, który w systemie „na zlecenie” realizuje i zarządza nim np. zewnętrzna firma doradcza. Pozwala to na właściwy dobór form, metod szkolenia, trenerów, zapewnienie właściwych dostosowanych do indywidualnych potrzeb uczestników warunków percepcji. Umożliwi to także prawidłowe przeprowadzenie analizy luki kompetencyjnej. Wszystkie te czynniki zapewniają, że w tym obszarze szkolenia współfinansowane w ramach priorytetu VIII PO KL mogą zapewniać efektywność ekonomiczną i zwiększać faktycznie stopień adaptacyjności pracownika na rynku pracy. Z kolei mikro i mali przedsiębiorcy sami zazwyczaj nie aplikują na realizację projektów szkoleniowych dla własnych pracowników. Zatrudniają zbyt małą liczbę pracowników, by projekt taki był wykonalny pod względem organizacyjnym i



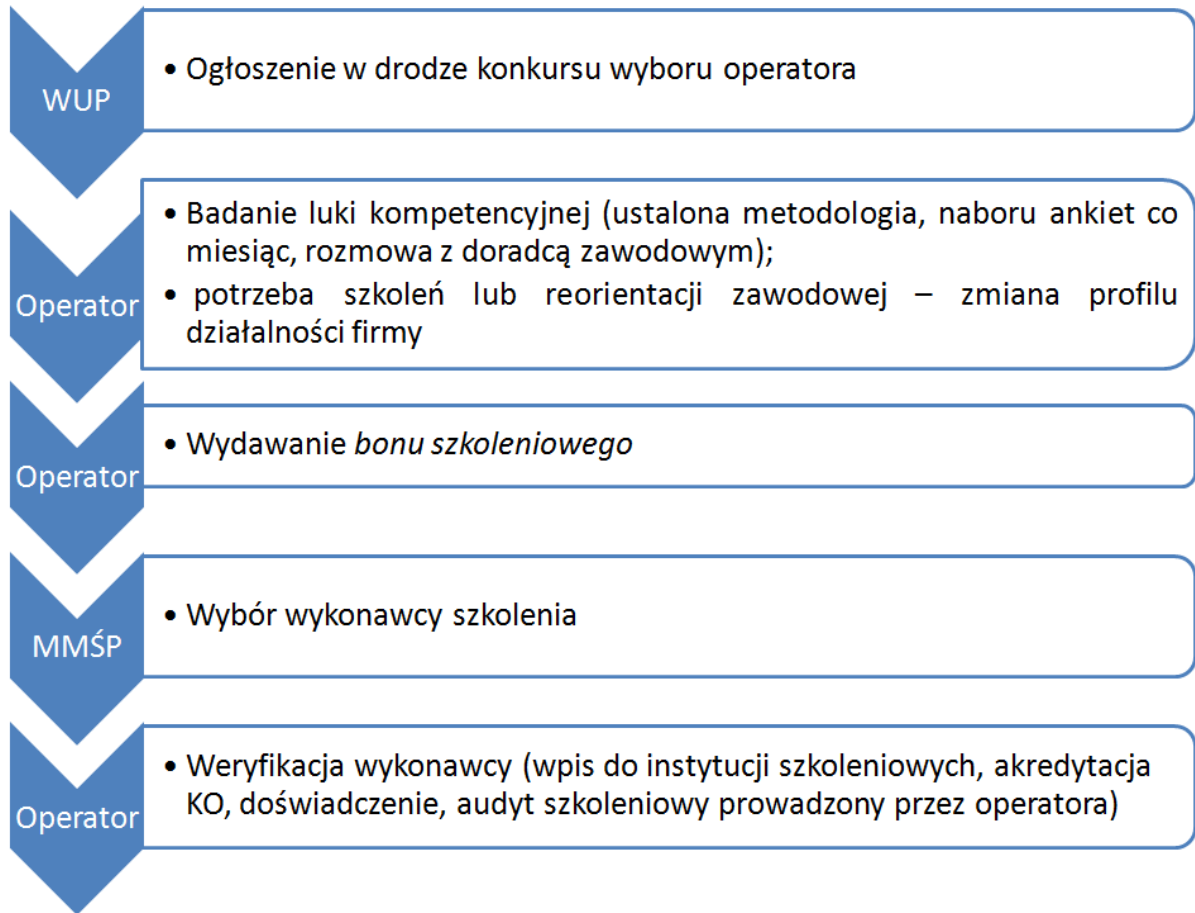
finansowym. Związane jest to ze stosunkowo stałymi kosztami zarządzania projektem (dużym i małym – pod względem finansowym, jak i liczby szkolonych pracowników), niskimi kosztami cross-financingu – niezbędnego do realizacji większości przedsięwzięć szkoleniowych. Dodatkowo czas oraz zaangażowanie związane z procesem aplikowania, realizacji i rozliczania projektu niezależnie od wartości jego budżetu, jest w układzie miesięcznym na dość porównywalnym poziomie i również cechuje się pewną stałością czynności, które w związku z tym należy wykonać.

Kierują zatem najczęściej pracowników na szkolenia otwarte, które jak przedstawiono powyżej pozwalają na nabywanie wiedzy i umiejętności raczej o charakterze ogólnym. Co związane jest także ze zróżnicowanym stopniem ekspresji luki kompetencyjnej u poszczególnych uczestników szkoleń otwartych.

Jednakże potrzeby szkoleniowe pracowników mikro i małych firm to nie tylko szkolenia na poziomie ogólnym. Poza tym to właśnie mikro i małe przedsiębiorstwa częściej dostosowują profil swojej działalności do zmieniających się uwarunkowań rynkowych, zatem to ich pracownicy statystycznie częściej powinni doskonalić i podwyższać swoje umiejętności zawodowe, co pozwoli im pozostanie aktywnymi na rynku pracy. Narzędzia w zakresie adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw są dla tej kategorii firm i ich pracowników trudniej dostępne na tym samym poziomie i w tym samym zakresie, co dla pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw.

Poniżej przedstawiono krótki opis proponowanego rozwiązania, przedstawiono także argumenty przemawiające za poszczególnymi elementami projektu.





Założenia projektu systemowego:

1. Projekt powinien być oparty na założeniach regrantingu na zasadach zbliżonych do projektów w ramach działania 6.2. PO KL.
2. Projekt powinien być realizowany wg schematu projektu systemowego, co umożliwia realizację wyłącznie 1 projektu na obszarze województwa, zapewnienie stałej alokacji, większa płynności finansową podmiotu realizującego projekt, narzucenie metodologii oceny luki kompetencyjnej, skrócenie czasu wyboru operatora projektu z pominięciem klasycznej procedury konkursowej.





3. Projekt powinien zostać wpisany do planu działania na dany rok.
4. IP (wojewódzki urząd pracy/urząd marszałkowski) dokonuje wybór zewnętrznego operatora projektu systemowego, który powinien pochodzić spoza sektora finansów publicznych. Podmiot ten powinien zostać wyłoniony w procedurze zapewniającej konkurencyjność, ale nie poprzez klasyczną procedurę jak dla projektów konkursowych.
5. Dzięki operatorowi spoza sektora finansów publicznych uniknie się długotrwałych procedur związanych z wyłanianiem podwykonawców oraz spowoduje się zapewnienie większej konkurencyjności.
6. Operator wg ściśle określonej metodologii z intensywnością raz w miesiącu ogłasza procedurę weryfikacji dla mikro i małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorca wskazuje potrzeby szkoleniowe związane z określoną przez niego luką kompetencyjną u pracowników bądź też związane z reorientacją profilu działalności pracodawcy. Operator poprzez np. doradcę zawodowego, psychologa pracy dokonuje w oparciu o ustaloną metodologię faktycznej weryfikacji potrzeb szkoleniowych i określenia luki kompetencyjnej u pracowników.
7. Po pozytywnej weryfikacji potrzeb szkoleniowych pracodawca otrzymuje bonuszkoleniowy, tj. możliwość wyboru wykonawcy szkolenia, którego koszt bezpośrednio pokrywa operator. Kwestia swobodnego wyboru wykonawcy szkolenia, jego ewentualnej akredytacji jest kwestią otwartą.