



RAPORT KOŃCOWY

**Ponadregionalna Sieć współpracy w obszarze
adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw**

Michał Szymczak

Wrocław, wrzesień 2011 r.



Spis treści

I. Wstęp	4
II. Materiał badawczy	6
1. Badanie kwestionariuszowe w skali mikro.....	7
2. Badanie kwestionariuszowe w skali makro	8
III. Przykłady partnerstwa w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw	12
1. Lokalne grupy działania	12
2. Partnerstwo na rzecz rozwoju procesów adaptacyjnych.....	15
3. Partnerstwo w projektach w ramach idei flexicurity.....	18
IV. Rekomendacje	19
1. Współpraca partnerska głównych aktorów rynku pracy	19
1.1. Wprowadzenie.....	19
1.2. Czynniki ograniczające	21
1.3. Analiza szczegółowa – jednostki samorządu terytorialnego.....	22
1.4. Analiza szczegółowa – instytucje rynku pracy	24
1.5. Analiza szczegółowa – organizacje pozarządowe	27
1.6. Analiza szczegółowa – pracodawcy	30
1.8. Analiza szczegółowa – związki zawodowe.....	31
1.8. Rekomendacje w zakresie współpracy partnerskiej – podsumowanie.....	32
III. Analiza metod i form badania luki kompetencyjnej	35
1. Definicja luki kompetencyjnej.....	35
2. Diagnozowanie luki kompetencyjnej.....	36
3. Metody zapełniania luki kompetencyjnej.....	36
4. Przykłady określania luki kompetencyjnej na poziomie regionalnym i krajowym	37
4.1. Diagnoza luk kompetencyjnych trenerów	37
4.2. Badanie luki kompetencyjnej na przykładzie „Badania potencjału innowacyjnego województwa łódzkiego w zakresie ICT”	41



5. Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwach	44
IV. Rekomendacje w zakresie zwiększania efektywności wydatkowania środków w Priorytecie VIII PO KL.....	50
1. 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	50
2. Proces konsultacji proponowanych rozwiązań	55
3. Propozycje Planu Działania dla województwa dolnośląskiego w konkursie w ramach działania 8.1.1. z tzw. „operatorem wsparcia”	57
4. Propozycje zmian do Planu Działania dla województwa dolnośląskiego w konkursie w ramach działania 8.1.1. z tzw. „operatorem wsparcia”	60



I. Wstęp

W dniach 14 – 15 kwietnia we Wrocławiu odbyło się pierwsze 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 kwietniu 2011 r. był przegląd praktyk współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. 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
- Polska Izba Firm Szkoleniowych
- Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

Celem spotkania była analiza dobrych praktyk w zakresie współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw oraz wypracowanie rekomendacji w tym zakresie dla podmiotów realizujących działania w sektorze adaptacyjności.

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.

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 pierwszego spotkania studyjnego był materiał badawczy zgromadzony w formie 14 ankiet będących wynikiem badania z pytaniami otwartymi wśród podmiotów biorących udział w działaniach partnerskich na rzecz rozwoju adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. Podmioty poddane analizie funkcjonują w województwach śląskim, dolnośląskim, lubuskim, zachodniopomorskim i opolskim. Badanie przeprowadzono wiosną 2010 r.

Drugim elementem stanowiącym podstawę do analiz i warsztatów prowadzonych w trakcie spotkania studyjnego były wypowiedzi uczestników spotkania inaugurującego funkcjonowanie Ponadregionalnej Sieci Współpracy, które miało miejsce w kwietniu 2010 r.



Podczas tego spotkania jego uczestnicy definiowali problemy i potrzeby związane z wdrażaniem Priorytetu VII PO KL na terenie reprezentowanych przez siebie województw.

Punktem wyjścia do drugiego 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 decydentom 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 pożądanых kwalifikacji, kompetencji i usług szkoleniowych – 2010 r.
 - a) Oczekiwania odnośnie pożądanых kwalifikacji i umiejętności pracowników
 - b) Oczekiwania odnośnie pożądanых 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. Przykłady partnerstwa w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw

1. Lokalne grupy działania

Dokonując analizy dostępnych praktyk współpracy partnerskiej w zakresie adaptacyjności skupiono się na wielopłaszczyznowym partnerskie w ramach podejścia LEADER realizowanego przez Komisję Europejską na obszarach wiejskich.

Inicjatywa Leader została uruchomiona w 1991 roku w celu podniesienia potencjału rozwojowego terenów wiejskich poprzez wykorzystanie lokalnych inicjatyw i zdolności, promocję pozyskiwania technologii (know-how) w zakresie lokalnego zintegrowanego rozwoju, oraz rozpowszechnianie tych technologii na innych terenach wiejskich.

Inicjatywę LEADER Komisja Europejska zdecydowała się wprowadzić w ramach eksperymentu jako efekt przemian Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej. Sukces tego podejścia skłonił Komisję do jego kontynuacji na obszarze całej Unii Europejskiej i zwiększenia środków finansowych na jej realizację.

Uczestnikom spotkania studyjnego przedstawiono zasady budowania i animowania partnerstw na przykładzie lokalnych grup działania (LGD/LAG) w Polsce oraz na Bornholmie. Partnerstwa te realizują oddolne inicjatywy podejmowane w ramach długofalowej strategii działań. Partnerstwo w ramach LGD budowane jest zarówno w skali mikro jako trójsektorowa platforma współpracy podmiotów ze środowiska lokalnego, a także jest przykładem na partnerstwo o charakterze sieciowym pomiędzy LGD na poziomie regionu, kraju i Unii Europejskiej.



LGD poza działaniami na rzecz obszarów wiejskich o charakterze inicjatyw inwestycyjnych w zakresie infrastruktury użyteczności publicznej, jak i inicjatyw na rzecz pobudzania aktywności społecznej mieszkańców, podejmują też działania z zakresu szeroko rozumianej adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw na rynku pracy. Dzięki LGD możliwe jest uzyskanie wsparcia finansowego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013 działania:

- Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej;
- Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw.

W formie niniejszego raportu nie sposób w pełni przedstawić omawianego zjawiska będącego przykładem wzajemnej współpracy partnerskiej. Poniżej przedstawiono elementarne cechy podejścia LEADER, które w czytelny sposób obrazują istotne czynniki jakie powinny być uwzględniane w zakresie współpracy partnerskiej.

ZASADY LEADER

1. Partnerstwo – sektor publiczny, sektor społeczny oraz sektor gospodarczy tworzą formalne porozumienie zwane Lokalną Grupą Działania.

2. Innowacyjny charakter działań – formułowane plany i strategie rozwoju danego terytorium powinny być oparte na nowatorskim podejściu.

3. Podejście terytorialne - wsparcie udzielane jest na zasadzie terytorialnej dla określonego obszaru, który cechuje się wewnętrzną spójnością, wspólną historią, wspólnymi tradycjami, uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi.

4. Zintegrowany sposób myślenia i działania – projekty ujęte we wspólnym planie są powiązane i koordynowane jako spójna całość.

5. Oddolny charakter działań – włączenie mieszkańców w proces planowania i przejmowania przez nich odpowiedzialności za realizację określonych działań i podejmowanie decyzji finansowych.



6. Lokalne zarządzanie finansami – lokalna społeczność ma do dyspozycji środki finansowe i to ona decyduje o tym na realizację jakich projektów służących realizacji strategii je przeznaczy.

7. Tworzenie sieci i współpraca – poszczególne partnerstwa tworzą sieć wymiany informacji i doświadczeń na poziomie krajowym i międzynarodowym.

„Tworzenie lokalnego partnerstwa, zwanego Lokalną Grupą Działania (LGD), jest oryginalną i ważną cechą podejścia Leader. Zadaniem LGD jest określanie i wdrażanie lokalnej strategii rozwoju, podejmowanie decyzji o podziale własnych środków finansowych oraz zarządzanie nimi. LGD mają szansę być skuteczne w stymulowaniu trwałego rozwoju, jako że:

- skupiają one i łączą ze sobą dostępne zasoby ludzkie i finansowe z sektora publicznego, prywatnego oraz służb obywatelskich i wolontariatu;
- kojarzą lokalnych partnerów wokół wspólnych projektów i wielosektorowych działań dla osiągnięcia efektu synergii, wspólnego poczucia odpowiedzialności oraz masy krytycznej potrzebnej dla podniesienia konkurencyjności gospodarczej danego terenu;
- wzmacniają dialog i współpracę między różnymi partnerami wiejskimi, którzy często mają niewielkie doświadczenie we wspólnej pracy, redukując potencjalne konflikty i ułatwiając negocjowanie rozwiązań poprzez konsultacje i dyskusje;
- ułatwiają poprzez interakcję między różnymi partnerami procesy adaptacyjne i zmiany w sektorze rolniczym (np. wysokiej jakości produkty, łańcuch produkcji żywności), integrację kwestii ochrony środowiska, dywersyfikację gospodarki wiejskiej oraz poprawę jakości życia.

LGD powinna kojarzyć partnerów publicznych i prywatnych, być należycie wyważona i reprezentatywna wobec istniejących lokalnie grup interesów oraz obejmować różne społeczno-gospodarcze sektory z danego terenu. Na szczeblu decyzyjnym partnerzy i stowarzyszenia prywatne powinny stanowić co najmniej 50% lokalnego partnerstwa.

Grupy LGD mogą być tworzone doraźnie w celu pozyskania wsparcia w ramach inicjatywy Leader lub mogą opierać się na już istniejących partnerstwach. Wyposażona w zespół praktyków oraz uprawnienia decyzyjne LGD reprezentuje model organizacji, która może wywierać pozytywny wpływ na realizację polityki. Doświadczenie pokazuje, że na



bazie tych wspólnych cech, w postaci różnych form regionalnych i krajowych organizacji politycznych i instytucjonalnych, rozwinęło się kilka rodzajów LGD o różnych stopniach autonomii w zakresie zatwierdzania projektów i zarządzania finansowego. Ponadto w niektórych państwach członkowskich role i zadania LGD ewoluowały w czasie w miarę lepszego poznawania podejścia Leader.

Grupy LGD decydują o kierunku i treści lokalnej strategii rozwoju wsi oraz podejmują decyzje o finansowaniu różnych projektów. Same płatności są często dokonywane przez organ płaćcy zajmujący się finansowaniem publicznym a nie przez samą LGD, lecz na podstawie selekcji projektów dokonywanej przez LGD.”¹

2. Partnerstwo na rzecz rozwoju procesów adaptacyjnych²

W trakcie spotkania przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego zaprezentowali także przykład projektu systemowego „Wsparcie pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i ich pracowników szansą stabilizacji regionalnego rynku pracy” realizowanego na terenie ich województwa. Projekt ten jest narzędziem szybkiego reagowania, którego celem jest reintegracja zawodowa osób dotkniętych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego. Projekt skierowany jest przede wszystkim do pracowników zwalnianych grupowo (również objętych Programem Dobrowolnych Zwolnień), którzy mogą przystąpić do projektu najpóźniej podczas okresu wypowiedzenia. Warunkiem przystąpienia zwalnianego pracownika do projektu jest udział przedsiębiorcy w przedmiotowym projekcie. Należy podkreślić, że przedsiębiorca nie ponosi z tego tytułu żadnych kosztów.

Projekt umożliwia udzielenie wsparcia bez konieczności samodzielnego aplikowania w ramach procedury konkursowej. Wydział Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego realizuje zaplanowane w ramach projektu zadania wspólnie z pięcioma Partnerami:

1. Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Szczawnie Zdroju
2. Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej sp. z o.o. we Wrocławiu

¹ Za: Podejście „Leader”: podstawowy poradnik, Komisja Europejska

² Za: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, materiały robocze



3. Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Jeleniej Górze
4. Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG SA w Legnicy
5. Agencja Rozwoju Regionalnego AGROREG SA w Nowej Rudzie

Współpraca partnerska pomiędzy podmiotami sektora publicznego i gospodarczego na rzecz niwelowania skutków zwolnień grupowych i konieczności przekwalifikowania zawodowego jest inicjatywą wartą uwagi. Dzięki podmiotom o lokalnym obszarze działania, których rozeznanie lokalnego rynku zatrudnienia jest dużo większe niż z poziomu centralnego w kontekście wojewódzkim urzędu publicznego z samorządem wojewódzkim możliwa jest szybka interwencja.

Podmiot publiczny zapewnia know-how, potencjał instytucjonalny, kadrowy, zabezpieczanie finansowania możliwych do podjęcia interwencji na rzecz zwalnianych pracowników, natomiast podmiot z sektora przedsiębiorstw zapewnia wsparcie swoją wiedzą oraz w zakresie rozeznania lokalnego rynku, który jest jego naturalnym polem działania.

Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie. Projekt umożliwia udzielenie wsparcia bez konieczności samodzielnego aplikowania w ramach procedury konkursowej.

Do projektu może przystąpić osoba, która została zgłoszona do zwolnienia w ramach zwolnień grupowych lecz nie otrzymała jeszcze wypowiedzenia oraz osoba, która znajduje się w okresie wypowiedzenia. Nie może przystąpić do projektu osoba, która przestała świadczyć pracę na rzecz danego przedsiębiorcy (po ustaniu stosunku pracy). Rekrutacja pracowników zwalnianych grupowo do projektu odbywa się za pośrednictwem przedsiębiorcy, który zgłosił tego rodzaju zwolnienie w Powiatowym Urzędzie Pracy.

Celem projektu jest ograniczenie napływu osób bezrobotnych, spowodowanego zwolnieniami grupowymi. W związku z tym, w ramach projektu proponowane jest kompleksowe wsparcie, którego efektem będzie znalezienie przez osoby zwolnione alternatywnego miejsca zatrudnienia, ewentualnie założenie własnej działalności gospodarczej. Doradcy zawodowi i psychologowie obejmą fachową opieką - ocenią predyspozycje zawodowe oraz doradzą w kwestiach związanych z poszukiwaniem pracy.



Eksperti wprowadzą w zagadnienia dotyczące zakładania działalności gospodarczej, przedstawią obowiązujące przepisy regulujące zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej.

W ramach projektu możliwe jest skorzystania z określonego wsparcia:

- poradnictwa zawodowego,
- poradnictwa psychologicznego,
- szkoleń z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej,
- doradztwa indywidualnego związanego z zakładaniem działalności gospodarczej,
- dotacji na uruchomienie działalności gospodarczej – do 40 000 PLN,
- wsparcia pomostowego (wsparcie pomostowe będzie udzielane przez okres 6 miesięcy od rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej w wysokości 1 280 PLN miesięcznie),
- doradztwa w zakresie efektywnego wykorzystania dotacji i prowadzenia działalności gospodarczej,
- szkoleń zawodowych,
- jednorazowego dodatku relokacyjnego/mobilnościowego - 3 450 PLN. Warunkiem otrzymania dodatku jest znalezienie zatrudnienia (potwierzonego umową o pracę) w miejscowości oddalonej od dotychczasowego miejsca zamieszkania o co najmniej 50 km. W momencie ubiegania się o ten typ wsparcia należy przedstawić dowód potwierdzający nawiązanie stosunku pracy z nowym pracodawcą na okres minimum 3 miesięcy.
- jednorazowego dodatku motywacyjnego – max. 4 000 PLN. Dodatek motywacyjny zostanie przyznany uczestnikowi projektu, który w wyniku wsparcia udzielonego mu w ramach projektu znalazł zatrudnienie za wynagrodzeniem niższym niż w dotychczasowym miejscu pracy (u dotychczasowego pracodawcy będącego przedsiębiorcą). W celu uzyskania dodatku osoba biorąca udział w projekcie powinna przedłożyć dowód potwierdzający nawiązanie stosunku pracy z nowym pracodawcą, na okres minimum 3 miesięcy.

Analiza liczby podmiotów, które przystąpiły i nie przystąpiły do projektu oraz przyczyny ich rezygnacji ze wsparcia pracowników nasuwają wniosek co do długofalowej odpowiedzialności pracodawcy za pracownika, także w okresie wypowiedzenia umowy o pracę i w okresie po ustaniu stosunku pracy. Do projektu przystąpiło 11 przedsiębiorstw, a 26 przedsiębiorstw nie przystąpiło do projektu mimo, że dokonywały w danym okresie zwolnień grupowych wśród załogi. Wszystkie te przedsiębiorstwa zostały rozpoznane jako potencjalnie beneficjenci przez lokalnych partnerów samorządu województwa, uzyskały informację na temat możliwego wsparcia dla zwalnianych pracowników i zasadach jego udzielania. Dane liczbowe wskazują na wysoki stopień nieodpowiedzialności pracodawców



za pracowników, mimo, że przystąpienie do projektu przez przedsiębiorców nie pociągało dla nich żadnych konsekwencji finansowych.

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego zidentyfikował przyczyny nie przystąpienia do projektu:

1. Kolidują dwa przepisy prawne: art. 9 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników oraz § 33 ust. 2 rozporządzenia z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (wcześniej brak uregulowania tej kwestii w rozporządzeniu).
2. Pomimo wyrażenia chęci przystąpienia do projektu na zasadach pomocy de minimis (możliwość ponownego zatrudnienia pracowników w każdym terminie), kondycja finansowa firmy wykluczała udzielenie przedmiotowej pomocy.
3. Przekonanie przedsiębiorców o braku potrzeb zwalnianych pracowników.
4. Brak zainteresowania przedsiębiorców udzielaniem pomocy zwalnianym pracownikom.
5. Brak zgody osób, które są upoważnione w przedsiębiorstwie do wyrażania oświadczeń woli – argument osób, z którymi prowadzone były rozmowy w przedsiębiorstwie (np. osoby zatrudnione w kadrach).

3. Partnerstwo w projektach w ramach idei flexicurity³

Ideę flexicurity można określić jako zintegrowaną strategię równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. Krótką definicję tego terminu można by oprzeć o model zatrudnienia zbudowany na łatwym procesie zatrudniania oraz zwalniania pracowników przez pracodawcę, a także wysokich zabezpieczeniach socjalnych dla bezrobotnych. Termin pochodzi od słów flexibility (elastyczność) oraz security (bezpieczeństwo).

Z jednej strony model elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (flexicurity) zasadza się na płynnie przebiegających zmianach w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. Nie ogranicza się to do

³ Za: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity



zwiększenia możliwości przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników, ani nie oznacza, że umowy na czas nieokreślony są już niepotrzebne.

Dzięki realizacji podejścia flexicurity uzyskuje się łatwość w podejmowaniu pracy na rynku pracy oraz w poszerzaniu kwalifikacji. Efektem tego jest łatwość pozyskania nowych pracowników przez pracodawcę. Jednocześnie sami bezrobotni w ramach systemu bezpieczeństwa i doskonalenia zawodowego mają stworzony system motywujący do poszukiwania pracy. Koncepcja flexicurity zakłada potrzebę uzgodnienia stanowisk związków zawodowych i organizacji pracodawców, tak aby upowszechnić rozwiązania korzystne dla obu stron stosunku pracy i akceptowane przez obie strony.

Tego rodzaju forma promocji podejścia flexicurity, jak i wsparcie dla organizacji związkowych oraz organizacji pracodawców zaprocentowali podczas spotkania przedstawiciele Związku Pracodawców Dolnego Śląska, który to wraz z Radą OPZZ Województwa Dolnośląskiego w partnerstwie realizują projekt pt. „Flexicurity po dolnośląsku”.

Projekt ma za zadanie wyposażenie w wiedzę na temat idei Flexicurity 140 kobiet/mężczyzn reprezentujących: organizacje pracodawców, związki zawodowe, pracodawców/pracowników przedsiębiorstw, instytucje rynku pracy z województwa dolnośląskiego. Dostarczy on także wiedzy na temat sprawnych negocjacji i pokojowego rozwiązywania konfliktów w obszarze wdrażania zasad Flexicurity 90 przedstawicielom tychże podmiotów.

W ramach projektu przewidziano promowanie podejścia flexicurity na 3 płaszczyznach:

- Flexicurity dla regionalnego rynku pracy,
- Flexicurity dla pracodawcy,
- Flexicurity dla pracownika i poszukującego pracę.

IV. Rekomendacje

1. Współpraca partnerska głównych aktorów rynku pracy

1.1. Wprowadzenie



Analizując możliwości współpracy partnerskiej na poziomie lokalnym, jak i regionalnym, w szczególności współpracy międzysektorowej zwrócono uwagę na konieczność wskazywania potencjalnych korzyści dla uczestników partnerstwa. Wyodrębniono kilka zasadniczych grup podmiotów, które są współgospodarzami rynku pracy, w szczególności zaś współuczestniczą w działaniach mających na celu zwiększenie adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw narybku pracy, a także są współodpowiedzialne za elastyczność pracowników. Zasadniczymi grupami podmiotów w tym kontekście są:

- organizacje pracodawców;
- związki zawodowe;
- instytucje szkoleniowe działające na rzecz doskonalenia pracowników;
- instytucje rynku pracy;
- organizacje pozarządowe;
- uczelnie wyższe;
- instytucje otoczenia biznesu;
- jednostki samorządu terytorialnego;
- agencje pracy.

Biorąc pod uwagę różnice i podobieństwa w charakterze i rolach jakie na rynku pracy odgrywają poszczególne podmioty, do analizy pogłębionej z w.w. wyodrębniono poniższe grupy nadrzędne:

- organizacje pracodawców;
- związki zawodowe;
- instytucje rynku pracy;
- organizacje pozarządowe;
- jednostki samorządu terytorialnego;

Podmioty te są głównymi aktorami rynku pracy w obszarze adaptacyjności pracowników i pracodawców. Poszczególne grupy uczestników w trakcie spotkania poddały te podmioty analizie pod kątem możliwości współpracy partnerskiej, podejścia do poszczególnych podmiotów, możliwości realizowania danych typów projektów. Wskazano także na potencjalne długofalowe korzyści, jakie podmioty te bądź członkowie ich ciał zarządczych mogą osiągnąć dzięki współdziałania w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw.



Grupy pracowały z każdym typem podmiotów wg następujących tematów:

- Potencjalne korzyści dla partnerów w związku z uczestnictwem w partnerstwie;
- Metody dotarcia do partnerów z danego sektora;
- Metody pracy z partnerem i zapewnienia trwałości partnerstwa;
- Projekty możliwe do realizacji w ramach partnerstwa z uwagi na specyfikę partnerów.

1.2. Czynniki ograniczające

Jednym z zasadniczych elementów możliwości rozwijania współpracy partnerskiej w sektorze adaptacyjności na rynku pracy są możliwości finansowania działań pilotażowych podejmowanych przez poszczególne podmioty. W tym kontekście niezwykle ważką kwestią jest możliwość uzyskania dofinansowania na działania partnerskie, a także na indywidualne inicjatywy podmiotów zaangażowanych w politykę rynku pracy. Możliwości dofinansowania tego typu przedsięwzięć daje m.in. Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007-2013. Istotne znaczenie odgrywa tu obiegowa opinia ukształtowana na temat mechanizmów wsparcia rynku pracy. Jak wykazały opinie i doświadczenia uczestników seminarium Program Operacyjny Kapitał Ludzki dla wielu potencjalnych beneficjentów stwarza bariery trudne do pokonania aby uczestniczyć w realizacji projektów i jednocześnie otrzymać na nie dofinansowanie.

Wśród respondentów prowadzonego badania wśród uczestników seminarium powtarzane były opinie o braku właściwie zorientowanej informacji do beneficjenta. Mimo mocno rozbudowanego i zinstytucjonalizowanego systemu punktów konsultacyjnych, stron internetowych potencjalni beneficjenci nie wiedzą, gdzie szukać informacji na temat działań, które mogą otrzymać dofinansowanie z PO KL („(...) gdzie mam się zgłosić żeby napisać projekt o dofinansowanie (...).”). Dość powszechnym zjawiskiem jest również wysoki stopień rozbudowania dokumentacji konkursowej oraz informacji niezbędnych do zdobycia przez beneficjenta przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Analizując dokumentację konkursową wraz z załącznikami umieszczaną w stronach internetowych instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie działań Priorytetu VII PO KL w województwie dolnośląskim, śląskim, opolskim, zachodniopomorskim i lubuskim, można stwierdzić, że każdorazowo jest to pakiet dokumentów liczący około 200 stron.



W dokumentach tych występują liczne pojęcia niezrozumiałe dla osoby niezwiązanej wcześniej z finansami publicznymi, czy też procesem aplikowania o wsparcie z funduszy Unii Europejskiej (np. cross - financing, pomoc publiczna pomoc de minimis).

Aczkolwiek sam wniosek o dofinansowanie, jak również dokumentacja aplikacyjna, jaką należy złożyć do właściwej instytucji to dokumenty stosunkowo łatwe do sporządzenia i przygotowania.

Czynniki te niezależnie od możliwości, celowości i pozytywnych efektów zawiązywania partnerstwa na rzecz adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw są istotnymi czynnikami ograniczającymi rozwój partnerstwa. Pośrednio są to elementy implikujące niską trwałość partnerstwa w perspektywie czasu. Z uwagi na brak wsparcia finansowego podejmowanych przez nie inicjatyw, brak możliwości rozwijania inicjatyw o charakterze projektowym, przedstawiciele potencjalnych partnerów nie podejmują decyzji o przystąpieniu do partnerstwa i realizacji działań w kooperacji z innymi podmiotami.

Zjawisko to dotyczy nie tylko obszaru adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, ale w szerszym ujęciu jego przykłady można znaleźć w całej strukturze Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

1.3. Analiza szczegółowa – jednostki samorządu terytorialnego

Jednostki samorządu terytorialnego są istotnym podmiotem mającym znaczący wpływ na lokalną i regionalną

Z obserwacji prac uczestników seminarium wynika konieczność podniesienia świadomości o kluczowym znaczeniu samorządu gminnego w animowaniu lokalnych partnerstw na rzecz adaptacyjności. Wśród licznych wypowiedzi w tym zakresie uwidaczniała się tendencja do przedstawiania roli jednostek samorządu terytorialnego w procesie tworzenia, animowania partnerstwa i współpracy partnerskiej przede wszystkim z poziomu samorządu wojewódzkiego. Mimo istotnych czynników pozytywnych, jakie niesie ze sobą zaangażowanie samorządu szczebla wojewódzkiego (wysoki potencjał instytucjonalny, ścisła kooperacja z wojewódzkimi urzędami pracy, wysoko wyspecjalizowana kadra, możliwości finansowania przedsięwzięć) należy zwrócić uwagę na centralizację organów i pracowników samorządu wojewódzkiego.



Samorząd gminny posiada zdecydowanie lepszy dostęp do informacji o lokalnym rynku pracy. W szczególności na obszarze gmin wiejskich oraz miejsko-wiejskich relacje na linii samorząd gminny – przedsiębiorca bardzo często przekładają się na bezpośrednie relacje interpersonalne, towarzyskie. Umożliwia to znacznie szybszy przepływ informacji, a także stwarza korzystniejszą atmosferę współpracy i wzajemnego zaufania. Równie istotnym czynnikiem jest większa świadomość społeczeństwa co do roli i zadań samorządu na szczeblu gminny w porównaniu z analogiczną wiedzą w odniesieniu do samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego.

Jako istotne elementy korzyści płynące ze współdziałania z innymi podmiotami w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw dla partnera będącego jednostką samorządu terytorialnego należy wskazać:

- możliwość promocji i budowania pozytywnego wizerunku przez przedstawicieli władzy lokalnej;
- osiągnięcie lokalnych i regionalnych korzyści na rynku pracy bez konieczności wydatkowania na ten cel środków pochodzących z budżetu jednostki samorządu terytorialnego;
- budowania doświadczenia kadry urzędów jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi, która jest jednocześnie obowiązkowym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego wynikającego m.in. z *ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*;
- budowania doświadczenia kadry urzędów jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z sektorem prywatnym – przedsiębiorcami; nawiązywanie trwałych kontaktów z instytucjami zewnętrznymi, c może być przydatnym elementem w długofalowej realizacji niestandardowych (innowacyjnych) zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego.

Z uwagi na specyfikę funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego i ich funkcjonowanie wyłącznie na zasadzie legalizmu istotnym, a jednocześnie niezbędnym elementem zapewniającym trwałość powstałego partnerstwa, ale i koniecznym do jego powstania, jest zawarcie umowy współpracy. Musi to być dokument o charakterze pisemnym, odpowiednio sformułowany pod względem formalno-prawnym. Należy zwrócić uwagę, że w zależności od stopnia zaangażowania jednostki samorządu terytorialnego w funkcjonowanie partnerstwa umowa współpracy partnerskiej może być oświadczeniem woli wyrażanym przez wójta, burmistrza, prezydenta miasta, może wymagać zgody organu



zarządzającego funkcjonującego w formie kolegialnej (zarząd powiatu, zarząd województwa), bądź też wyrażać wolę organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego.

Zapewnienie trwałości partnerstwa z samorządem terytorialnym wymaga też stałego monitoringu przedsięwziętych zamierzeń i utrzymywania stałego kontaktu między partnerami. O ile spotkania i kontakt w sferze formalnej nie stanowią problemu w realizacji, o tyle nie należy zapominać o podtrzymywaniu kontaktów pozaformalnych. Zarówno na poziomie decyzyjnym przedstawicieli partnerów, jak i pomiędzy przedstawicielami i pracownikami zapewniającymi codzienne kontakty robocze w ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć.

Podobnie jak w przypadku innych grup podmiotów, tak też w przypadku jednostek samorządu terytorialnego istotne jest wykazanie bezpośrednich korzyści wpływających z partycypacji w partnerstwie i współrealizacji danej inicjatywy na rzecz poprawy adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw na rynku pracy. W przypadku gmin, powiatów i województw jest to przede wszystkim korzyść w zakresie rozwoju regionu, rozwoju kwalifikacji i umiejętności kadry.

Uczestnicy spotkania zaproponowali do realizacji w ramach partnerstw z jednostkami samorządu terytorialnego projektu współfinansowane w ramach priorytetu VII PO KL, głównie w działaniach: 8.1.2, 8.2.2. (staże dla doktorantów realizowane poziomu samorządu województwa), 8.1.1, 8.1.3 (upowszechnianie idei Flexicurity, promowanie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu).

1.4. Analiza szczegółowa – instytucje rynku pracy

Zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej są realizowane przez instytucje rynku pracy. Celem działań podejmowanych przez instytucje rynku pracy jest dążenie do:

- pełnego i produktywnego zatrudnienia;
- rozwoju zasobów ludzkich;
- osiągnięcia wysokiej jakości pracy;
- wzmacniania integracji oraz solidarności społecznej;
- zwiększenia mobilności na rynku pracy.



Instytucjami rynku pracy realizującymi zadania określone w *ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* są:

- 1) publiczne służby zatrudnienia;
- 2) Ochotnicze Hufce Pracy;
- 3) agencje zatrudnienia;
- 4) instytucje szkoleniowe;
- 5) instytucje dialogu społecznego;
- 6) instytucje partnerstwa lokalnego.

Tak szeroki ustawowy katalog instytucji rynku pracy powoduje znaczne trudności w możliwości przeanalizowania zasad współpracy partnerskiej z tą grupą podmiotów w celu rozwijania inicjatyw w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. Z drugiej zaś strony szeroki wachlarz celów, na jakie winny być zorientowane instytucje rynku pracy sprawia, że są to podmioty niezwykle cenne. Nie tylko dlatego, że część z nich ma ustawowy obowiązek realizowania zadań w zakresie redukcji rzeczywistego bezrobocia i jego skutków. Ale także dlatego, że jest to zróżnicowana grupa podmiotów aktywnie podchodzących do zagadnień walki z bezrobociem, w tym poprzez zwiększenia adaptacyjności na rynku pracy przy jednoczesnym bardzo wysokim potencjalnie instytucjonalnym oraz trudnym do przecenienia zasobie kadrowym.

W tym kontekście przy próbie podejmowania współpracy należałoby uwydatnić korzyści płynące dla tej grupy podmiotów, takie jak:

- wspomoczenie ich ustawowych (bądź komercyjnych/statutowych) działań;
- budowanie pozytywnego wizerunku w świadomości społecznej – co ma istotne znaczenie zwłaszcza wśród podmiotów należących do publicznych instytucji rynku pracy;
- wymiana doświadczeń pomiędzy publicznymi i niepublicznymi instytucjami rynku pracy;
- współpraca wewnątrz sektorowa np. pomiędzy wojewódzkimi lub powiatowymi urzędami pracy – co może skutkować m.in. przeszczepianiem inicjatyw współfinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki do innych regionów kraju (np. możliwość współfinansowania programów dotacyjnych związanych z zakładaniem działalności gospodarczej).



Podobnie jak w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, w analogicznej sytuacji pod względem płaszczyzny formalno-prawnej funkcjonowania znajdują się podmioty publiczne zaliczane do instytucji rynku pracy. Zatem zarówno na etapie budowania partnerstwa, jak i podejmowania działań zapewniających jego trwałość znaczenie mają kontakty formalne. W tym także formalne określenie zasad współpracy w formie listu intencyjnego, umowy partnerskiej itp. Szczególną uwagę należy zwrócić (tak jak i w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego) na wysoką jakość podejmowanych działań, ponieważ instytucje publiczne z uwagi na swoją powagę oraz profesjonalizm w podejmowanych działaniach nie mogą pozwolić sobie na działania mogące godzić w ich wizerunek i reputację. Zatem należy pamiętać o tym, by współpraca była oparta o takie narzędzia kontaktów jak oficjalne listy, zaproszenia, konferencje, formalne, robocze, ale i nieformalne kontakty pomiędzy przedstawicielami partnerów.

Uczestnicy spotkania zarekomendowali, aby współpraca z podmiotami publicznymi odbywała się w oparciu o plany działania, scenariusze, strategię dojścia do wspólnego celu, profesjonalne działania i kontakty. Należy uznać tego typu sugestie za niezwykle cenne, ponieważ znaczna część uczestników spotkania studyjnego jest przedstawicielami instytucji publicznych, w tym instytucji rynku pracy. Są to zatem osoby, które na bazie swoich dotychczasowych doświadczeń mogą trafnie ocenić, jak istotną rolę odgrywa profesjonalizm na płaszczyźnie kontaktów formalnych. Szczególnie na etapie budowania partnerstwa, gdy wzajemne zaufania podmiotów i ich przedstawicieli wobec siebie jest w sposób zrozumiały ograniczone.

Biorąc pod uwagę wysokie kwalifikacje kadry instytucji rynku pracy, a także możliwości ich działania na szeroką skalę, w szczególności w przypadku publicznych instytucji rynku pracy, do realizacji w ramach partnerstwa rekomenduje się działania o charakterze innowacyjnym i ponadnarodowym, działania w zakresie niwelowania skutków zwolnień grupowych oraz restrukturyzacji przedsiębiorstw (działanie 8.1.2 PO KL), a także działania upowszechniające współpracę w zakresie CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu – działanie 8.1.3 PO KL).

Podczas prowadzonych dyskusji zwrócono uwagę na problemy w poprawnym zdefiniowaniu i rozumieniu działań dotyczących biznesu społecznie odpowiedzialnego. Przykłady błędnego rozumienia takich działań przejawiały się m.in. w ankietach



weryfikujących działania podejmowane na terenie województw objętych ponadregionalną siecią współpracy na rzecz adaptacyjności.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (przedsiębiorstw) (ang. *CSR – Corporate Social Responsibility*) – to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii swojego działania dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. W tym kontekście już sama współpraca z pomiędzy podmiotami publicznymi (np. instytucjami rynku pracy), a sektorem gospodarczym stanowią kanwę do rozwoju działań CSR.

Według tego podejścia, bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania przez organizacje biznesowe (przedsiębiorstwa) wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej tych organizacji. Zatem wydatki tego rodzaju należy traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością.⁴

1.5. Analiza szczegółowa – organizacje pozarządowe

W polskim prawie definicję ustawową organizacji pozarządowej zawiera art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zgodnie z którym *organizacjami pozarządowymi są, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia*, przy czym niektórych przepisów ustawy nie stosuje się do fundacji publicznych i fundacji partii politycznych. Pojęcie *organizacja pozarządowa* nie jest równoznaczne z pojęciem *organizacja społeczna*: np. związek zawodowy jest organizacją społeczną, lecz nie jest organizacją pozarządową.

Specyfika organizacji pozarządowych oparta jest na kilku zasadniczych filarach:

- niezależność finansowa i organizacyjna od władz lokalnych

⁴ Za: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, raport Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Global Compact, Warszawa 2007



- oddolne zaangażowanie członków organizacji pozarządowej na rzecz wspólnego celu
- brak własnego kapitału sprzętowego

Przesłanki te są zjawiskiem w ujęciu statystycznym, co znaczy, że nie odzwierciedlają one sytuacji każdego stowarzyszenia i każdej fundacji. Wskazana niezależność finansowa i organizacyjna od władz lokalnych jest zjawiskiem względnym, bo choć formalnie każda organizacja pozarządowa jako niezależny podmiot w obrocie prawnym samodzielnie zarządza swoimi finansami to jednak istnieje znaczna zależność Trzeciego Sektora od władzy publicznej.

Pogłębia się rozwarstwienie sektora. W 2007 r. mniej zamożne organizacje dysponowały środkami podobnymi do tych z 2005 roku. Zamożniejsze znacznie większymi. W 2005 roku 5% najbogatszych organizacji dysponowało rocznymi przychodami przekraczającymi 700 tys. zł, w 2007 było to już ponad 1,3 mln zł.

- co piąta organizacja (18,2%) ma przychód nie przekraczający 1 tys. Zł;
- przychody 23,9% procent organizacji w roku 2007 nie przekroczyły 10 tysięcy zł;
- 35,5% organizacji miało przychód między 10 a 100 tys. zł;
- 16,7% organizacji miało przychód między 100 tys. a 1mln. Zł;
- przychodem przekraczającym 1 mln zł dysponowało 5,6% organizacji.

Źródła przychodów, z których w 2007 roku korzystał największy procent organizacji to:

- składki członkowskie (65%),
- źródła samorządowe (57%),
- darowizny od osób fizycznych (41%),
- darowizny od instytucji i firm (43%),
- źródła rządowe (25%).⁵

Rola i waga partnera pozarządowego jest trudna do przecenienia. Jego struktury tworzą osoby, które dobrowolnie i często przynajmniej w części nieodpłatnie świadczą usługi na rzecz wspólnego celu, który jest jednocześnie celem organizacji pozarządowej. Współpraca z sektorem pozarządowym w szczególności dla władz lokalnych, ale i innych podmiotów z szerokiego katalogu instytucji publicznych jest wzajemnie wartościowa. Partnerów społecznych zasadniczo nietrudno namówić do współpracy, jednakże warto zwrócić w tym

⁵ Z: "Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2008", Stowarzyszenie KLON/JAWOR



miejscu uwagę na potencjalne elementy korzyści dla Trzeciego Sektora płynące z partnerskiej współpracy:

- Promocja organizacji pozarządowej w lokalnym środowisku oraz w branży, w której funkcjonuje;
- Profesjonalizacja działań i doskonalenie kadry działającej w organizacji pozarządowej;
- Możliwość wykorzystania zaplecza technicznego i merytorycznego współpartnera.

Istotny jest właściwy dobór partnera. Mimo, że współpraca partnerska ma m.in. przyczyniać się do wzrostu potencjału kadrowego i profesjonalizacji działań danej organizacji, to jednak dobór organizacji powinien opierać się także o analizę możliwości rozwoju danej organizacji oraz możliwość wzajemnej, a nie tylko jednostronnej wymiany know-how. W tym celu wskazanymi narzędziami do dokonania wstępnej analizy organizacji przydatne są takie narzędzie jak:

- Monitoring Internetu (strona NGO, bazy NGO);
- Wywiady środowiskowe lokalne;
- Weryfikacja przekonania do realizacji projektu zgodnego z działalnością statutową;
- Weryfikacja przekonania do wynikających z partnerstwa korzyści.

Z uwagi na wspomnianą specyfikę funkcjonowania NGO, niezależność od władzy publicznej, możliwość szybkiego i sprawnego podejmowania decyzji, także kluczowych i wiążących (co stanowi opozycję do stosunkowo długotrwałego procesu decyzyjnego w instytucjach publicznych) istotne jest określenie czytelnych zasad partnerstwa zaakceptowanych przez wszystkich partnerów (etap planowania). Niezbędna jest tu także wiedza na temat specyfiki funkcjonowania NGO. Wskazane jest zatem wyznaczanie do współpracy z organizacjami pozarządowymi osób, które znają specyfikę nie tylko branży, ale i tego sektora.

Katalog działań w obszarze adaptacyjności, w które warto włączać organizacje pozarządowe, jak również, w które samoczynnie się one włączają jest bardzo szeroki. Ciekawym wydaje się być połączenie jakiego dokonał Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego wraz ze swoimi lokalnymi partnerami w zakresie realizacji projektu „szybkiego reagowania”. Opisany system współpracy wydaje się być podejściem



modelowym. Do działań w ramach inicjatyw partnerskich przy współdziałaniu z Trzecim Sektorem należą przede wszystkim:

- dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (działanie 8.3 PO KL);
- dotyczące restrukturyzacji zakładów (outplacement);
- tworzenie partnerstw lokalnych (8.1.2).

1.6. Analiza szczegółowa – pracodawcy

Pracodawcy mogą realizować szereg przedsięwzięć na rzecz swoich pracowników. Często zdarza się jednak, że nie widzą konieczności wspierania pracowników^{1.7.} w zakresie ich doskonalenia zawodowego i wspierania w doksztalcaniu umożliwiającym większą elastyczność na rynku pracy (działanie 8.1.1 PO KL), bądź też nie czują się odpowiedzialni za swoich pracowników, którzy znajdują się w okresie wypowiedzenia umów o pracę i mają możliwość uczestniczenia w szeroko definiowanych działaniach reintegrujących na rynku pracy (działanie 8.1.2 PO KL). Działania z zakresu CSR na polskim rynku wśród małych i średnich przedsiębiorstw są wciąż mało popularne. Aktywnie w ich realizacji uczestniczą w polskich warunkach głównie przedsiębiorstwa o charakterze korporacyjnym (banki, spółki akcyjne, firmy branży medialnej).

Potencjalne korzyści dla pracodawców ze współpracy partnerskiej to:

- budowanie wizerunku firmy, w tym w oparciu o działania ze sfery społecznie odpowiedzialnego biznesu;
- promocja przedsiębiorstwa w społeczności lokalnej;
- rozwój potencjału firmy, w szczególności mikro, małych i średnich firm w zakresie inwestycji w kadry poprzez możliwość zatrudniania nowych pracowników, projekty typu B+R, staże doktorantów, doskonalenie obecnej kadry pracowniczej poprzez szkolenia;
- możliwość nawiązania nowych kontaktów branżowych;
- umocnienie pozycji na rynku;
- zdobywanie doświadczenia w zakresie realizacji projektów współfinansowanych z funduszy europejskich, co ma znaczenie w procesie aplikowania o dofinansowanie na działania o charakterze inwestycji w przedsiębiorstwo (EFRR).



W działaniach zmierzających do zapewnienia ciągłości i trwałości instytucjonalnej partnerstwa przy współdziałaniu przedsiębiorstw istotne są poza jasnym wskazaniem korzyści płynących z partnerstwa, niesformalizowany język i formy współpracy. Ma to szczególne znaczenie przy współpracy podmiotów z sektora MMŚP z podmiotami publicznymi. Instytucje publiczne powinny w tej relacji pokazać swoją „ludzką twarz”. Nie tylko poprzez kontakty o charakterze instytucjonalnym, ale i towarzyskie, nieformalne kontakty między przedstawicielami partnerów.

1.8. Analiza szczegółowa – związki zawodowe

Związki zawodowe mają szczególną pozycję wśród podmiotów będących aktorami sytuacji na rynku pracy. Związki zawodowe w Polsce mają zaś dodatkowo szczególne miejsce wśród organizacji i stowarzyszeń społecznych, głównie ze względu na rolę jaką związek zawodowy "Solidarność" odegrał w przemianach społecznych i politycznych po 1980 roku.

Podstawowym zadaniem związków zawodowych jest obrona interesów pracowników i działanie na rzecz poprawy ich sytuacji ekonomicznej i społecznej. W opinii wielu pracodawców są to organizacje o negatywnym wpływie zarówno na gospodarkę, jak i samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zjawisko to wynika z medialnego, stereotypowego obrazu związków zawodowych kojarzonych głównie jako element spustowy protestów płacowych i strajków. W tym kontekście wskazanie związkom zawodowym korzyści płynących ze współpracy partnerskiej np. wraz z przedsiębiorcami ma bardzo istotne znaczenie.

Z jednej strony związek zawodowy może w ten sposób doprowadzić do zwiększenia zaufania do swojej instytucji wśród pracowników, z drugiej zniwelować negatywny obraz organizacji związkowych nie tylko wśród przedsiębiorców, ale i ogółu społeczeństwa.

Związki zawodowe w możliwości współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw powinny upatrywać także swojej szansy na uzyskanie nowych możliwości rozwoju oraz podniesienie prestiżu związku. Organizacje związkowe posiadają zazwyczaj szeroką wiedzę na temat pracowników, znają ich potrzeby, możliwości, sytuację materialną, rodzinną, zawodową. Mogą być, jak we wzmiankowanym przykładzie



partnerstwa na rzecz adaptacyjności pomiędzy agencjami rozwoju regionalnego, a Urzędem Marszałkowskim we Wrocławiu, źródłem wiedzy i profilu potencjalnych uczestników projektów outplacementowych.

Dzięki współpracy z pracodawcami, organizacjami pozarządowymi o pozytywnym wizerunku związki zawodowe mogą nie tylko podejmować próby przeciwdziałania zwolnieniom, kontroli przestrzegania przepisów kodeksu pracy przez pracodawców, czy też zabiegania o wyższe pensje i lepsze warunki pracy dla pracowników. Organizacje związkowe mogą odnaleźć płaszczyznę dla swoich działań w prowadzeniu i organizowaniu kursów przekwalifikujących, monitorowaniu sytuacji na lokalnym rynku pracy, organizowaniu kampanii informacyjnych na temat praw pracowników, możliwości doskonalenia się, przekwalifikowania czy uzyskania wsparcia w związku z objęciem programem zwolnień grupowych.

W animowaniu tego typu partnerstw bardzo ważnym elementem jest dotarcie do komórek zarządzających na poziomie lokalnym i regionalnym, nie zaś budowanie partnerstwa w sposób scentralizowany. Należy przy tym uwzględnić posiadane przez władze lokalne organizacji związkowych upoważnienia w zakresie możliwości kształtowania tego rodzaju współpracy. Nie ulega jednak wątpliwości, że przedstawienie wzajemnych korzyści najefektywniejsze będzie przy współdziałaniu oddolnym na poziomie lokalnych komórek organizacyjnych związków.

Do przedstawicieli organizacji związkowych można też docierać za pośrednictwem powiatowych i wojewódzkich rad zatrudnienia, a także wojewódzkim komisji dialogu społecznego.

1.8. Rekomendacje w zakresie współpracy partnerskiej – podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania zasady modelowej współpracy partnerskiej można scharakteryzować w następujący sposób:

- budowanie wzajemnych relacji w oparciu o wzajemne zaufanie, przy założeniu, że pewne formy prawne, istota działania podmiotu lub specyfika działania wymagają zwiększonej ostrożności, większego sformalizowania podejmowanych działań, zawierania partnerstwa w formie umowy partnerskiej/porozumienia partnerskiego;



- umowa partnerska/ listy intencyjne powinny formalizować partnerstwa tylko w takim stopniu, w jakim jest to niezbędne z uwagi na jego specyfikę, przepisy prawa, nie zaś w takim stopniu by paraliżowało to jego płynne funkcjonowanie i możliwość podejmowania sprawnych decyzji roboczych;
- na etapie planowania partnerstwa i w początkowym okresie jego funkcjonowania partnerzy powinni dążyć do jasnego określenia wzajemnych relacji, ustalenia zasad (procedur) funkcjonowania. Także procedury powinny formalizować partnerstwa tylko w takim stopniu, w jakim jest to niezbędne z uwagi na jego specyfikę, przepisy prawa, nie zaś w takim stopniu by paraliżowało to jego sprawne funkcjonowanie;
- w kontaktach nieformalnych, a także przy formułowaniu dokumentów regulujących stosunki partnerskie każda ze stron powinna dążyć do zachowania nie tylko w praktyce, ale i w zapisach umownych pozycji równości we współdecydowaniu i działaniu przez każdego z partnerów, nawet w sytuacji, gdy z powodu obiektywnych przesłanek jeden z partnerów będzie pełnił rolę lider partnerstwa;
- na etapie planowania partnerstwa z danym podmiotem podmiot o charakterze wiodącym powinien wskazywać możliwe dla przyszłego partnera korzyści płynące ze współdziałania, partnerstwo zawsze powinno być oparte o zasadę „proponowania czegoś w zamian”
- jedną z trudniejszych do zaangażowania grupą podmiotów są podmioty gospodarcze, w związku z czym należy w sposób przemyślany stosować w odniesieniu do nich zasadę „proponowania czegoś w zamian”, jednocześnie warto uświadamiać, że zaangażowanie przedsiębiorstw na rzecz poprawy adaptacyjności ich własnych pracowników, np. w przypadku działań outplacementowych stanowi element społ. odpowiedzialności biznesu, co jest zjawiskiem pozytywnie kojarzonym społecznie.





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 menadżerskich wyższej kadry kierowniczej.⁶ 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.

⁶ 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*⁷

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

⁷ Za WWW.nf.pl

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

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

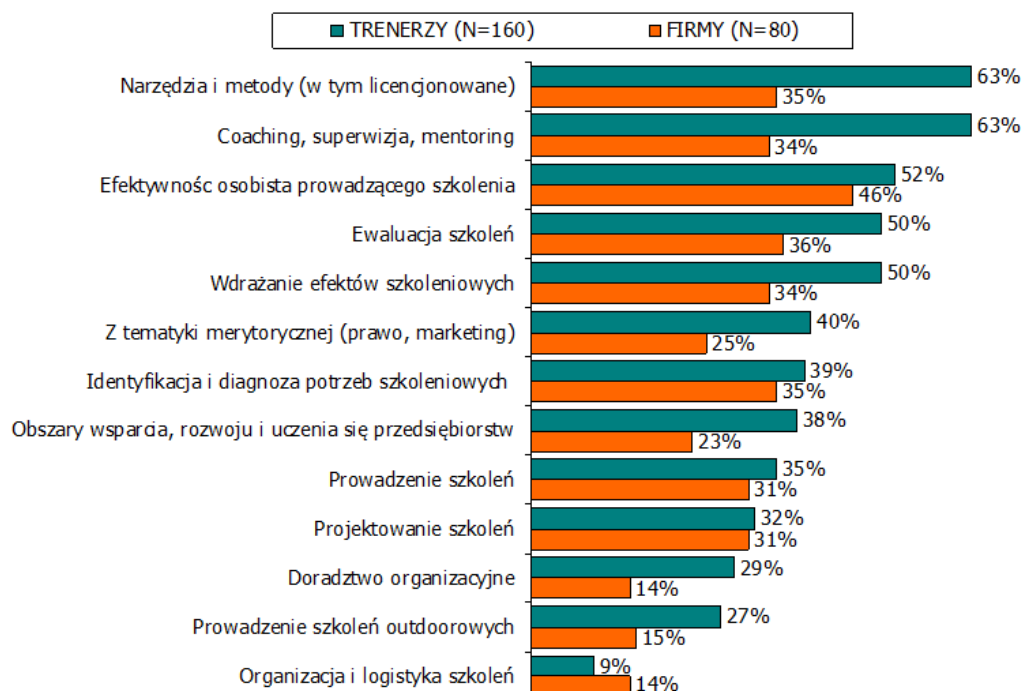


- wykorzystanie bazy kontaktów do realizacji pełnej próby badania – 99%
- zrealizowane efektywnie wywiady: N= 160
- wykorzystane kontakty : N=1117 - według powodów niezrealizowania wywiadu:
 - N = 250: odmowa wzięcia udziału w badaniu
 - N = 230: nikt nie odbiera
 - N = 221: umówienie na późniejszy termin (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

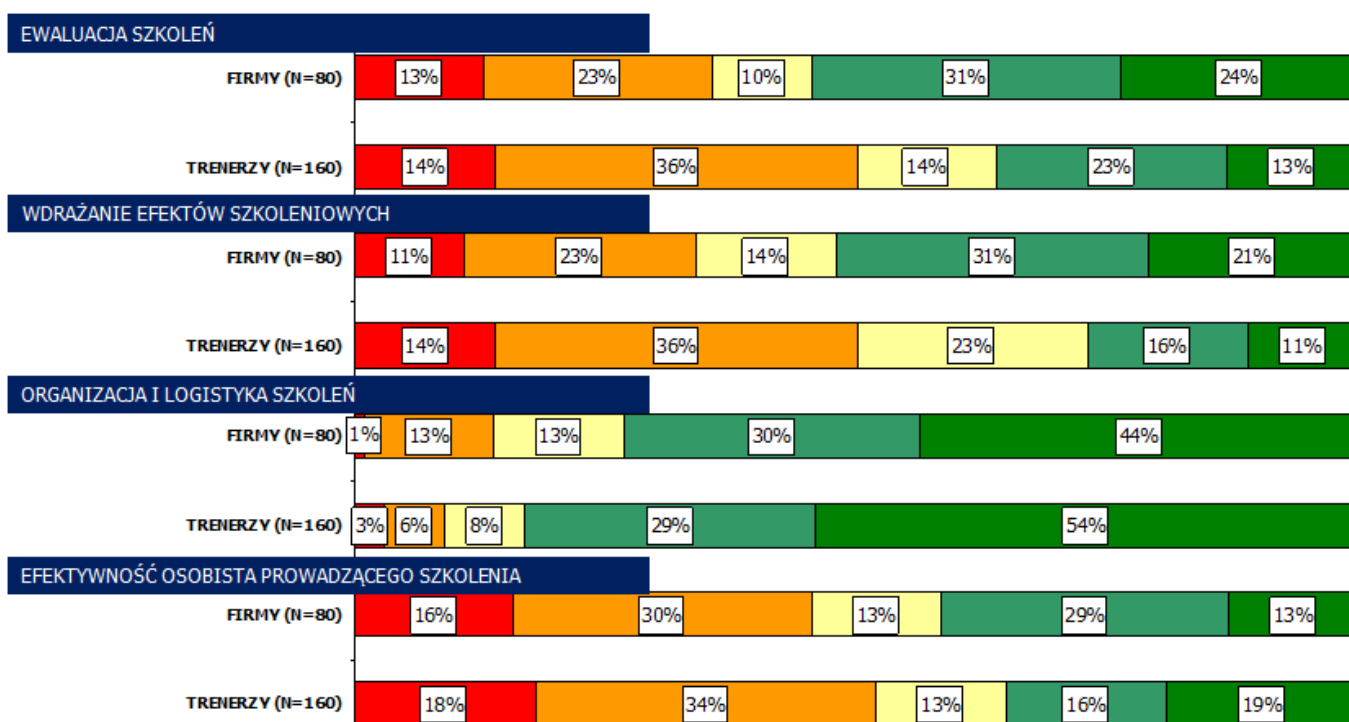
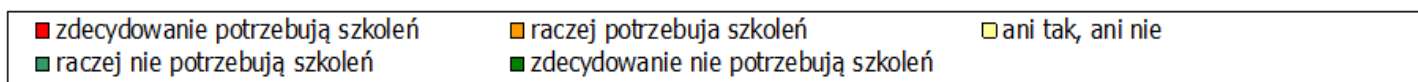
B. FORMA PREZENTACJI DANYCH – WYBRANE PRZYKŁADY



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”⁸

„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

⁸ 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
PRACA Z URZĄDZENIAMI						
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
PRACA Z OPROGRAMOWANIEM						
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
PRACA Z INFORMACJĄ I USŁUGĄ						
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. Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwach

Proces szkoleniowy jest dla przedsiębiorstwa cyklem następujących po sobie działań mających na celu zwiększenie efektywności zarządzania nie tyle kapitałem ludzkim w organizacji, ale finansami i docelowe zwiększenie wartości sprzedaży, przy jednoczesnym



stałym poziomie kosztów. Generalnie jednak można przyjąć, że cel szkolenia i doskonalenia zawodowego to rozwój potencjału ludzkiego i przygotowanie pracowników do wypełniania ich obecnych i przyszłych ról zawodowych. Samo pojęcie szkolenia rozumieć należy na dwóch płaszczyznach. Pierwszej dosłownej, tj. szkolenie jako jedna z form kształcenia, drugiej używanej zamiennie, jako różnych rodzajów wsparcia rozwoju zawodowego, nabywania wiedzy, umiejętności i kompetencji.

Jak wskazują obserwacje projektów o charakterze szkoleniowym najczęściej spotykanymi formami wsparcia (szeroko rozumianego wsparcia szkoleniowego) są szkolenia (kursy, warsztaty) oraz tzw. doradztwo indywidualne. Formy pracy z osobami szkolonymi nie są dobierane na zasadzie ich adekwatności do klasycznych czynników będących wyznacznikami wyboru formy wsparcia w kształceniu. Są to najlepiej znane podmiotom szkolącym formy pracy i traktowane są jako najłatwiejsze metody do wdrożenia.

Klasyczne czynniki doboru metod wsparcia w kształceniu dorosłych w formach pozaszkolnych to przede wszystkim:

- rodzaj nabywanych umiejętności;
- stanowisko w strukturze poziomej organizacji (kim jest osoba szkolona? kadra menadżerska, osoba zajmująca kierownicze stanowisko, szeregowy pracownik, kierownik zespołu?);
- czas przeznaczony na formę szkoleniową (na uzyskanie zniwelowania luki kompetencyjnej);
- wielkość luki kompetencyjnej;
- rodzaj luki kompetencyjnej
- wielkość grupy szkoleniowej;
- indywidualne oczekiwania uczestnika szkolenia/organizacji.

W tym miejscu należy rozróżnić także mechanizmy, za pomocą których przedsiębiorstwa, a szerzej ujmując organizacje, prowadzą działania szkoleniowe wśród pracowników swoich struktur. Dostyc swobodnie operuje się w tym zakresie dwoma pojęciami tj. pakiet szkoleń i pakiet szkoleniowy.

Przy czym pakietem szkoleń jest szereg form wsparcia nie powiązanych ze sobą w związek przyczynowo-skutkowy. Stanowią one najczęściej formę niwelowania luk kompetencyjnych na różnych płaszczyznach. Pakietem szkoleń może być program szkoleń dla pracownika z języka angielskiego, obsługi klienta i pracy z urządzeniami ICT.

W odróżnieniu od pakietu szkoleń pakiet szkoleniowy jest to zintegrowany mechanizm form szkoleniowych, oddziałujących na tą samą grupę kompetencji i



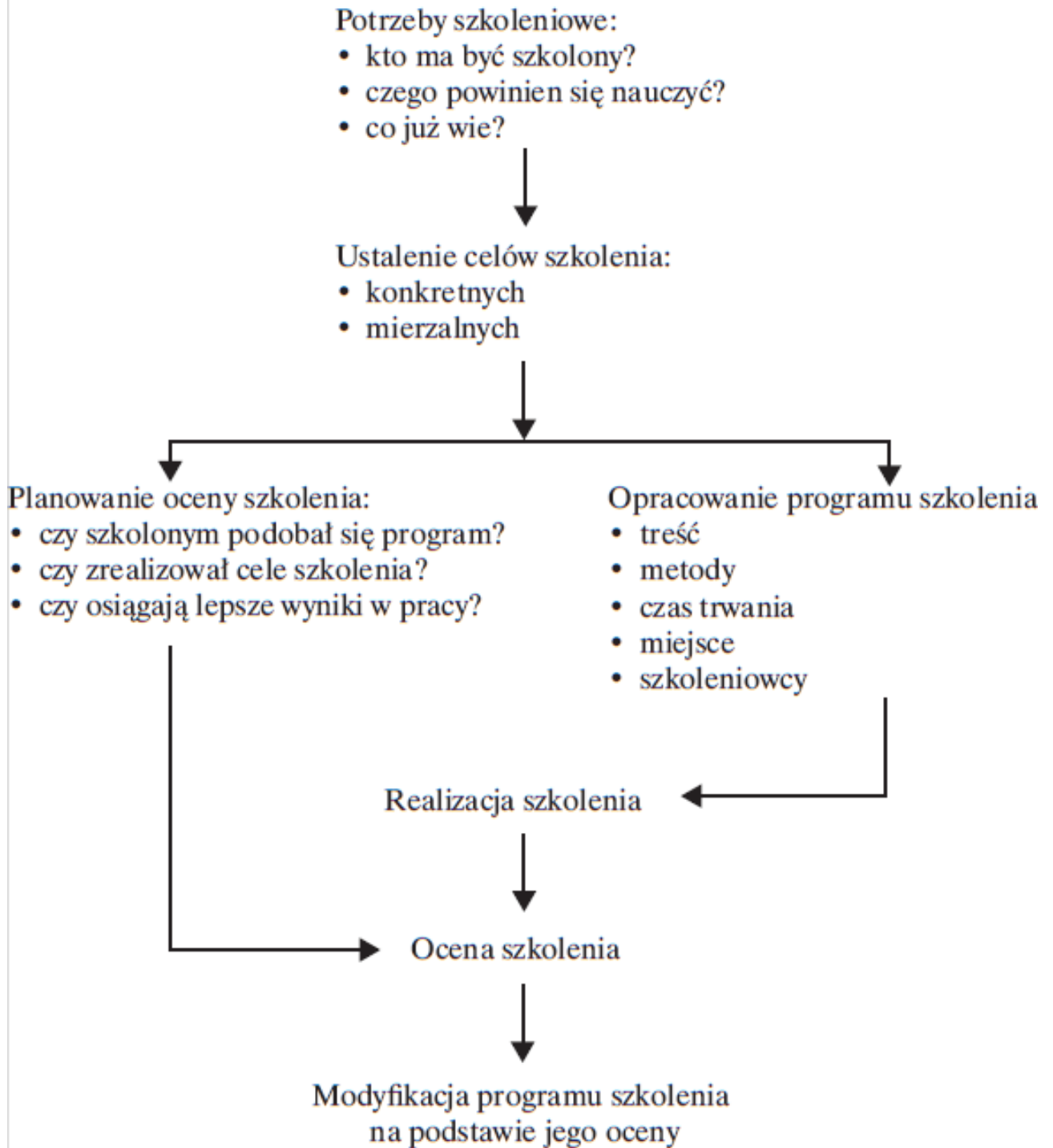
umiejętności. Pakiet szkoleniowy składa się z form szkoleniowych, gdzie jedna wynika z drugiej, jest efektem ewaluacji efektywności poprzedzającej jej formy wsparcia. Zatem jest to przykład na kompetencyjne zarządzanie organizacją, czy też na kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w systemie ciągłym.

Proces szkolenia traktowany jako działanie zorganizowane powinien się składać, w zależności od przyjętego modelu szkolenia, z kilku etapów, zapewniających racjonalność zachowań organizacyjnych. Wybór modelu zależy od: stopnia centralizacji, wielkości organizacji, panującej w niej kultury. W najbardziej popularnym modelu systematycznym szkolenie i doskonalenie zawodowe pracowników jest traktowane jako ustawiczny, niekończący się proces składający się ze wzajemnie przenikających się komponentów. Tak też został on przedstawiony w kompetencyjnym modelu zarządzania przedsiębiorstwem.

Model systematyczny – jest najczęściej opisywany w literaturze przedmiotu. Szkolenie w tym ujęciu jako ustrukturalizowane zdyscyplinowane działanie stanowi sekwencję kolejnych etapów:

- a) identyfikacja potrzeb szkoleniowych,
- b) opracowanie planu i programu szkoleń,
- c) realizacja szkolenia,
- d) ocena efektywności szkolenia.

Jego adaptacją jest kompetencyjny kołowy model szkoleniowy (kompetencyjna struktura zarządzania przedsiębiorstwem).





Niezależnie od stosowanego w organizacji modelu zarządzania procesem szkoleniowym, jego składowe można w łatwy sposób transponować na powyższy diagram. Kwestia efektywności szkoleń jest pochodną czynników, które istnieją na jednym, bądź wielu etapach w.w. procesu. Sama efektywność szkoleń również może być pojęciem bardzo szeroko rozumianym, a w przedsiębiorstwie może być mierzona np. jako: poprawa subiektywnych relacji między przedsiębiorstwem a jego kontrahentami, czy też jako poprawa relacji wewnątrz organizacji.

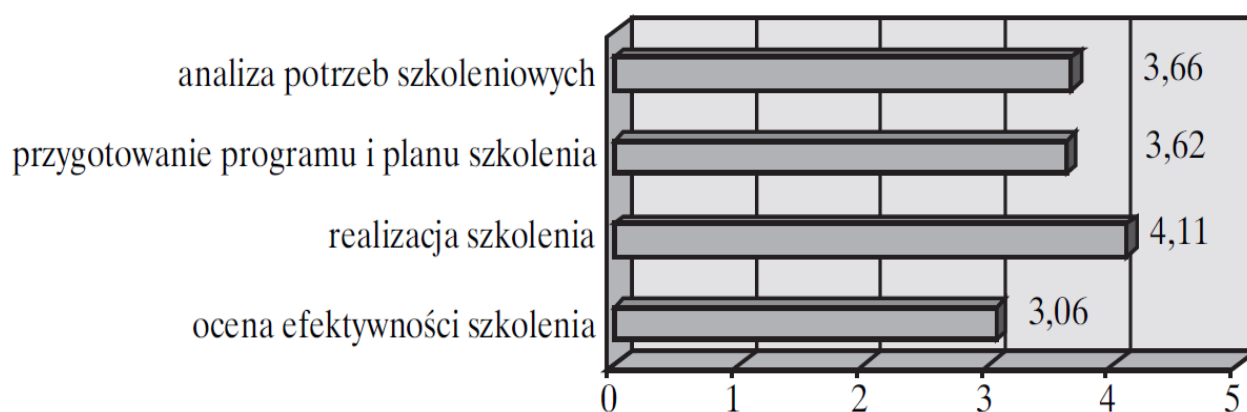
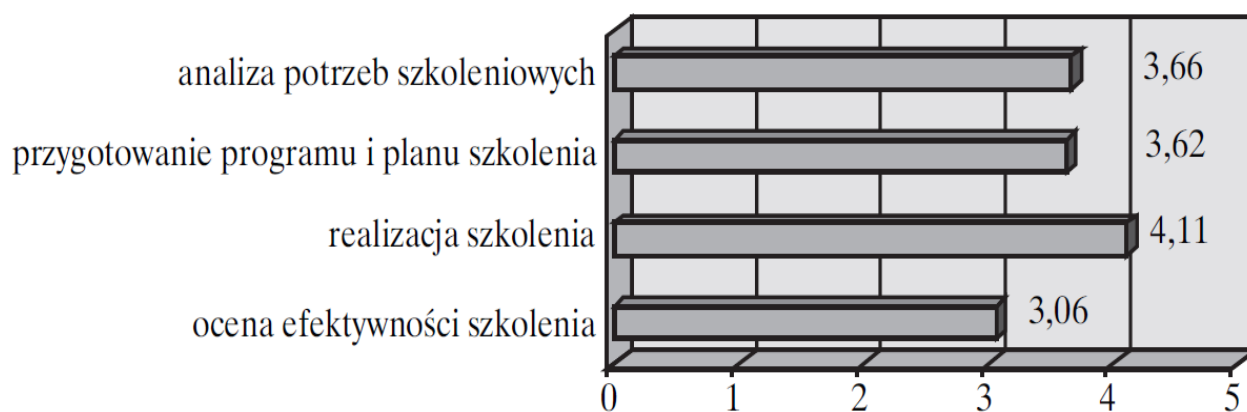
Prowadzone przez Data Group badania (polityki szkoleniowej przedsiębiorstw przeprowadzone w styczniu 2001 r. i procesu szkoleniowego w ocenie dostawców szkoleń przeprowadzone w styczniu 2002 r. na próbie 178 firm z 574 jednostek szkoleniowych) (Badanie 2001; Proces 2002) wskazują na trudności związane ze współpracą przedsiębiorstw i dostawców szkoleń na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego oraz rozdziwkę w postrzeganiu przyczyn tego stanu rzeczy.

Zamawiający szkolenie i jego dostawca (firma szkoleniowa) mimo coraz bliższych i szerszych (bo nie ograniczających się wyłącznie do działalności szkoleniowej) kontaktów nie potrafią jednoznacznie zdefiniować swoich ról, kładą także nacisk na różne ogniwa procesu szkoleniowego.

Zamawiający szkolenia wskazują głównie na lukę między oczekiwaniami a możliwością ich zaspokojenia przez firmy szkoleniowe na etapie oceny efektywności szkoleń.

Zdaniem z kolei dostawców zmianie ulec powinno również nastawienie zamawiającego do etapu rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych, bowiem jest on traktowany pobieżnie. Firmy szkoleniowe tłumaczą brak w ofercie procedur oceny efektywności szkolenia głównie tym, iż przedsiębiorstwa nie potrafią określić celów szkolenia.

Oceny funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w badanych przedsiębiorstwach notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych dokonał dr Marek Kunasz z Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedry Mikroekonomii. Z analizy tej wynikają najsłabsze ogniwa procesu szkoleniowego w ocenie samych pracodawców. Przede wszystkim uwagę zwraca niska ocena umiejętności dokonywania analizy efektywności szkoleń, co jest podstawą do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o kompetencje.



Ocena w skali od 0 do 5, gdzie 0 – oznacza ocenę najniższą, zaś 5 – najwyższą.

komponenty procesu szkoleniowego	struktura odpowiedzi							pkt
	0	1	2	3	4	5	razem	
analiza potrzeb szkoleniowych	2,1	2,1	8,5	25,5	38,3	23,4	100,0	3,66
przygotowanie programu i planu szkolenia	4,3	4,3	2,1	25,5	42,6	21,3	100,0	3,62
realizacja szkolenia	2,1	0,0	2,1	12,8	46,8	36,2	100,0	4,11
ocena efektywności szkolenia	0,0	8,5	14,9	44,7	25,5	6,4	100,0	3,06



IV. Rekomendacje w zakresie zwiększania efektywności wydatkowania środków w Priorytecie VIII PO KL

1. *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 wydaję 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 baczna 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. Prawidłowo – 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

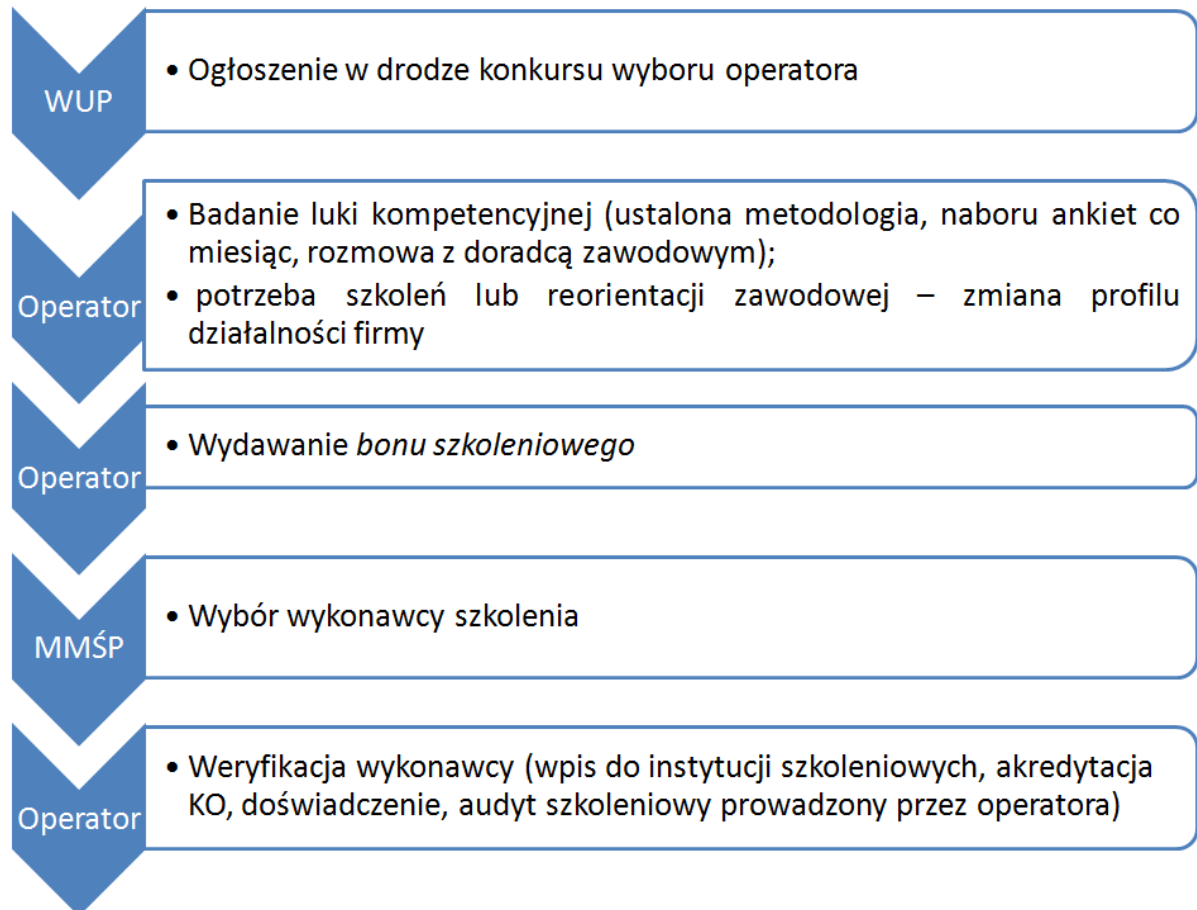


na rynku pracy. Z kolei mikro i mali przedsiębiorcy sami zazwyczaj nie aplikują na realizację projektów szkoleniowych dla własnych pracowników. Zatrudniają zbyt małą liczbę pracowników, by projekt taki był wykonalny pod względem organizacyjnym i finansowym. Związane jest to ze stosunkowo stałymi kosztami 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 pozostać 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 umożliwi 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 bonus szkoleniowy, tj. możliwość wyboru wykonawcy szkolenia, którego koszt bezpośrednio pokrywa operator. Kwestia swobodnego wyboru wykonawcy szkolenia, jego ewentualnej akredytacji jest kwestią otwartą.

2. Proces konsultacji proponowanych rozwiązań



Przedstawione w części „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” założenia projektu systemowego zostały zaprezentowane podczas posiedzenia Podkomitetu Monitorującego Województwa Dolnośląskiego, które odbyło się w dniach 16 – 17 czerwca 2011 r. Rozwiązanie to wypracowane na spotkaniach roboczych w ramach Ponadregionalnej sieci współpracy w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw zyskało akceptację większości przedstawicieli podmiotów partycypujących w tym przedsięwzięciu. Rozwiązanie to zyskało także wstępną akceptację Podkomitetu Monitorującego Województwa Dolnośląskiego, a także obecnych na jego posiedzeniu przedstawicieli Komisji Europejskiej.

W pierwszej wersji Planu Działania dla województwa dolnośląskiego na rok 2012 przedstawiono założenia dotyczące wprowadzenia tego rozwiązania jako jeden z konkursów w ramach działania 8.1.1. roboczo mechanizm ten nazwano konkursem z tzw. „operatorem wsparcia”. Zaproponowany mechanizm jak wykazały przeprowadzone spotkania podsumowujące posiada liczne niedoskonałości, które na tym etapie powinny zostać usunięte, aby model tak zwanego „wsparcia z operatorem” stał się faktycznym środkiem do poprawy efektywności wydatkowania środków w ramach priorytetu VIII PO KL. Jednocześnie model takiego wdrażania projektów w ramach działania 8.1.1. jest główną rekomendacją powstałą w wyniku prac w Ponadregionalnej Sieci.

Poniżej przedstawiono propozycję zapisów pierwszej wersji Planu Działania dla województwa dolnośląskiego na rok 2012 w zakresie działania 8.1.1. – konkurs z tzw. „operatorem wsparcia”. Propozycje te zostały zaprezentowane podczas seminariów upowszechniających we Wrocławiu (8.09.2011 r.) i w Zielonej Górze (9.09.2011 r.).

Zarówno w opinii uczestników seminariów, jak również eksperta moderującego spotkania przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w działania Ponadregionalnej sieci współpracy w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw zaproponowane zapisy do Planu Działania wymagają licznych uzupełnień, aby faktycznie nowo wdrażany mechanizm zwiększył efektywność wydatków na działania szkoleniowo-doradcze w ramach działania 8.1.1 i aby pośrednik (operator) w procesie udzielania wsparcia dla podmiotów gospodarczych z sektora MMŚP był podmiotem stabilnym i wydolnym pod względem organizacyjnym. Poniżej przedstawiono również zdiagnozowane na tym etapie zagrożenia proponowanych rozwiązań oraz sugestie rozwiązań w tym zakresie.



3. Propozycje Planu Działania dla województwa dolnośląskiego w konkursie w ramach działania 8.1.1. z tzw. „operatorem wsparcia”

W pierwszej wersji propozycji Planu Działania na rok 2012 dla województwa dolnośląskiego zaproponowano ogłoszenie w II kwartał 2012 r. konkurs A.2: IV kw. 2012 r. z tzw. „operatorem wsparcia” Mechanizm ten został wypracowany w oparciu o powyższe rekomendacje, które stanowiły pewne założenia ideowe do konkretnych zapisów Planu Działania.

W ramach konkursu przewidziano alokację w wysokości 20 000 000 PLN (jest to ogólna pula środków przeznaczona na konkurs, która została podzielona i wyodrębniona osobno dla każdego subregionu: wrocławskiego, wałbrzyskiego, jeleniogórskiego i legnicko-głogowskiego po 5 mln PLN). Podziału tej kwoty dokonano w równych częściach nie uwzględniając czynników demograficznych, czy też wskaźników związanych z zatrudnieniem, bezrobociem, poziomem wykształcenia mieszkańców, okresem pozostawania bez zatrudnienia.

Podmiotami uprawnionymi do aplikowania w ramach w.w. konkursu i otrzymania dofinansowania projektu byłyby według założeń PD wszystkie podmioty - z wyłączeniem osób fizycznych (zapis ten nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie przepisów odrębnych). Jednocześnie grupę docelową stanowią mają przedsiębiorcy i ich pracownicy (zgodnie z kryterium dostępu: wyłącznie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo/przedsiębiorstwa i jego/ich pracownicy).

Typy projektów podlegające wsparciu to:

1. ogólne i specjalistyczne szkolenia oraz doradztwo związane ze szkoleniami dla kadr zarządzających i pracowników przedsiębiorstw;
2. doradztwo dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP).

Bardzo szczegółowo w propozycji PD opisano kryteria dostępu, które według założeń autorów PD miałyby zapewnić wysoką efektywność wydatkowania środków zgodną z duchem rekomendacji. Poniżej przedstawiono kryteria dostępu wraz z ich uzasadnieniem.

- 1. Projektodawca w okresie realizacji projektu prowadzi biuro projektu na terenie województwa dolnośląskiego z możliwością udostępnienia pełnej dokumentacji wdrażanego projektu oraz zapewniające uczestnikom projektu możliwość osobistego kontaktu z kadrą projektu.**



Realizacja projektu przez projektodawców prowadzących działalność na terenie województwa dolnośląskiego lub posiadających biuro projektu na terenie województwa dolnośląskiego jest uzasadniona regionalnym charakterem wsparcia oraz pozytywnie wpłynie na efektywność realizacji projektu.

2. Projektodawca składa nie więcej niż jeden wniosek o dofinansowanie w ramach konkursu, przy czym dopuszcza się możliwość złożenia maksymalnie jednego wniosku o dofinansowanie na realizację projektu w ramach jednego subregionu.

Kryterium zostało wprowadzone w celu ograniczenia ilości wniosków o dofinansowanie dot. jednego subregionu.

3. Projektodawca we wniosku o dofinansowanie projektu zakłada, że realizacja projektu zakończy się najpóźniej w dniu 31 grudnia 2014 roku.

Ograniczony okres realizacji projektu pozwoli projektodawcom precyzyjnie zaplanować przedsięwzięcia, co wpłynie na zwiększenie efektywności oraz sprawne rozliczenie wdrażanych projektów w okresie kwalifikowalności wydatków PO KL.

4. Obszar realizacji projektu jest zawężony wyłącznie do terytorium jednego subregionu w województwie dolnośląskim (tj. subregionu: wrocławskiego albo wałbrzyskiego albo legnicko- głogowskiego albo jeleniogórskiego). Oznacza to, że do dofinansowania na każdy subregion zostanie wyłoniony tylko jeden projekt, któremu przyznano najwyższą liczbę punktów spośród wszystkich pozytywnie ocenionych projektów na ten subregion.

Wprowadzenie systemu wsparcia w postaci tzw. pul (pule rozumiane jako wyodrębnione z dostępnych na konkurs środków kwoty dla poszczególnych subregionów: wrocławskiego albo wałbrzyskiego albo legnicko- głogowskiego albo jeleniogórskiego) pozwoli uniknąć sytuacji, gdy na terenie jednego subregionu funkcjonuje więcej niż jeden operator wsparcia. Spośród złożonych wniosków zostanie wyłoniony jeden projektodawca na jeden subregion. Wyłonienie tylko jednego projektu na jeden subregion zostanie zweryfikowane w momencie tworzenia Listy rankingowej projektów wyłonionych do dofinansowania.

5. Grupę docelową projektu stanowią wyłącznie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa i ich pracownicy.



Kryterium ma na celu rozwój kompetencji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw mających, często ze względów finansowych, ograniczony dostęp do korzystania ze szkoleń/doradztwa oraz podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych.

6. Projektodawca na dzień złożenia wniosku o dofinansowanie posiada co najmniej dwuletnie udokumentowane doświadczenie w prowadzeniu działalności w obszarze merytorycznym, którego dotyczy projekt. Przez *doświadczenie w prowadzeniu działalności w obszarze merytorycznym, którego dotyczy projekt* należy rozumieć posiadanie co najmniej dwuletniego udokumentowanego doświadczenia w świadczeniu kompleksowych usług wymienionych w typie projektów przewidzianych do realizacji w ramach konkursu.

Realizacja projektów przez projektodawców posiadających doświadczenie z zakresu organizacji i prowadzenia szkoleń/doradztwa zapewni wysoką efektywność i skuteczność realizowanych projektów. Dokumenty świadczące o faktycznym wykonywaniu działań w obszarze merytorycznym, którego dotyczy projekt, projektodawca będzie zobowiązany przedstawić przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu.

7. Projektodawca zapewni w projekcie, iż w momencie wyłonienia przedsiębiorców do wsparcia przeprowadzi diagnozę potrzeb szkoleniowych poprzez określenie luki kompetencyjnej u pracowników konkretnego przedsiębiorstwa w celu dostosowania tematyki szkoleń do zdiagnozowanych potrzeb.

Badanie luki kompetencyjnej oraz określenie aktualnych potrzeb danego przedsiębiorstwa umożliwi dopasowanie wsparcia do rzeczywistych potrzeb firmy.

8. Projekt zakłada kompleksowe wsparcie dla uczestników projektu w postaci:

- diagnozy potrzeb szkoleniowych,
- szkolenia
- usługi doradczej skierowanej na rzecz diagnozowania zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności.

Wdrożenie projektów spełniających powyższe kryterium zapewni większą kompleksowość i skuteczność oferowanego wsparcia na terenie województwa dolnośląskiego.



4. Propozycje zmian do Planu Działania dla województwa dolnośląskiego w konkursie w ramach działania 8.1.1. z tzw. „operatorem wsparcia”

Podczas analizy eksperckiej zaproponowanych zapisów propozycji Planu Działania na rok 2012 dla województwa dolnośląskiego, jak również w trakcie seminariów podsumowujących realizację grantu, jakie miały miejsce we wrześniu 2011 r. we Wrocławiu oraz Zielonej Górze zwrócono uwagę na konieczność dokonania szczegółowych zmian, a także na dokonanie weryfikacji poniższych zapisów projektu PD.



O autorze

Michał Szymczak – właściciel i dyrektor wykonawczy firmy EUROSTO Doradztwo i Analizy Gospodarcze. Przez kilka lat pracownik samorządowy zajmujący się pozyskiwaniem środków unijnych w gminie miejsko-wiejskiej, zajmujący się także koordynowaniem projektów. Realizował projekty o charakterze inwestycyjnym, jak również projekty szkoleniowo-doradcze. Przez ostatnich 9 lat ściśle współpracuje z instytucjami szkoleniowymi. Prowadzona przez niego firma posiada wpis do rejestru instytucji szkoleniowych. Był kierownikiem około 30 form doskonalenia zawodowego dorosłych. Przeprowadził około 300 godzin szkoleń, konsultacji, doradztwa dla organizacji pozarządowych, instytucji sektora finansów publicznych, jak i sektora gospodarczego. Specjalizuje się w doradztwie strategicznym oraz opracowywaniu studiów wykonalności.

Przez 2 lata był asesorem w firmie Ecorys Polska sp. z o.o. zajmując się ocenianiem projektów składanych w ramach grantu blokowego Norweskiego Mechanizmu Finansowego i i Mechanizmu Finansowego EOG.

Był inicjatorem powstania oraz dyrektorem biura lokalnej grupy działania na terenie 5 gmin powiatu żnińskiego w województwie kujawsko-pomorskim. Przez blisko dwa lata był także przewodniczącym Kujawsko-Pomorskiej Sieci LEADER skupiającej wszystkie lokalne grupy działania z terenu województwa kujawsko-pomorskiego.

Współpracuje z Polskim Towarzystwem Ekonomicznym Oddział w Bydgoszczy w zakresie oceny projektów składanych przez osoby zamierzające otworzyć działalność gospodarczą w ramach projektów współfinansowanych z działań 6.2 i 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Jest wykładowcą w Bydgoskiej Szkole Wyższej z zakresu planowania strategicznego inwestycji w obszarze odnawialnych źródeł energii.

W ramach grantu Ministerstwa Rozwoju Regionalnego pełni funkcję eksperta dla *Międzyregionalnej sieci współpracy w obszarze adaptacyjności (Priorytet VIII PO KL)*, której liderem jest Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego we Wrocławiu, a uczestniczą w niej urzędy marszałkowskie, wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy z terenu województw: dolnośląskiego, śląskiego, opolskiego, lubuskiego i zachodniopomorskiego.

W latach 2004-2011 koordynował kilkanaście projektów współfinansowanych m.in. z Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Programu



Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko oraz w ramach regionalnych programów operacyjnych.

Jest autorem i współautorem kilkunastu opracowań w zakresie planowania strategicznego, powstania których inicjatorami były gminy, powiaty, organizacje pozarządowe.

Ukończył studium kierowników projektów w Instytucie Europejskim w Warszawie. Posiada certyfikat pełnomocnika d.s. realizacji projektów przyznany przez Ministra Środowiska.