

4/2014



INNOWACJE BEZ GRANIC

BIULETYN KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



**NAJCENNIJSZY KAPITAŁ
– KAPITAŁ LUDZKI**

**ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII,
CZYLI CZYSTY ZYSK**

ŚWIATŁOWÓD WIEDZY

**LABORATORIA WSPÓŁPRACY
UCZELNI Z BIZNESEM**

Spis treści

- 3 **Od redakcji**
- 4 **Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...**
- 8 **Kapitał ludzki – klucz do sukcesu**
Artykuł na temat projektów „Różnorodność procentuje”, „Wirtualny Asystent Kariery 50+”, „Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii”, realizowanych przez Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości
- 11 **Laboratoria współpracy uczelni z biznesem**
Rozmowa z Grzegorzem Grześkiewiczem z Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Bydgoszczy, realizującego projekt „inLAB – innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu”
- 14 **Stawiamy na jakość szkoleń**
Rozmowa z Matgorzatą Dudziak z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, kierownikiem projektu „PFK – podmiotowe finansowanie kształcenia”
- 16 **Ani kij, ani marchewka**
Rozmowa z Tomaszem Byzią, przedsiębiorcą, *coachem* biznesu, realizatorem projektu „BlitzGrow innowacyjna metoda wdrożenia idei *flexicurity* w przedsiębiorstwie”
- 19 **Rozwiązania innowacyjne i współpracy ponadnarodowej w obszarze polityki społecznej**
- 23 **Odnawialne źródła energii, czyli czysty zysk**
Rozmowa ze Stanisławem Aleksandrowem, specjalistą do spraw projektów innowacyjnych z Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia, dyrektorem projektu „Bioenergia dla regionu – rozwój sieci współpracy między nauką i gospodarką w obszarze odnawialnych źródeł energii w województwie łódzkim z wykorzystaniem rozwiązań niemieckiej sieci deENet”
- 26 **Sieci Tematyczne PO KL**
Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności
- 27 **Najcenniejszy kapitał – kapitał ludzki**
Rozmowa z Justyną Nosko z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, realizującej projekt „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”
- 30 **Oferta dla dojrzałych pracowników**
Artykuł na temat projektu „Akademia Handlowa 50+ – innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”, realizowanego przez Fundację Gospodarczą w Gdyni
- 34 **Światłowod Wiedzy**
Rozmowa z Sylwią Gowin z firmy Orange SA, realizującej projekt „Światłowod Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą eksperta”
- 36 **Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich**
Dostosowujemy przedsiębiorców i pracowników – pomogą fundusze europejskie!

INNOWACJE
BEZ GRANIC



INNOWACJE BEZ GRANIC
Biuletyn Krajowej Instytucji
Wspomagającej PO KL

Wydawca

Centrum Projektów Europejskich
ul. Domaniewska 39A
02-672 Warszawa
tel. 22 378 31 00
faks 22 201 97 25

Zespół redakcyjny

Edyta Smolarska
(redaktor naczelna)
Tomasz Mrozek
Łukasz Nowak
Ewelina Sottan
Marcin Grabski

Opracowanie graficzne, skład i łamanie

Graffidea
Agnieszka Dryzek

Druk

Business Point Sp. z o.o.

Przekazując teksty i materiały ilustracyjne do redakcji, autorzy przenoszą na wydawcę prawo do publikacji (prawa autorskie i wydawnicze). Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adiustowania nadesłanych tekstów.

Biuletyn jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i rozprowadzany bezpłatnie.

ISSN 2080-8194

Nakład: 6000 egz.

Od redakcji

W tym numerze biuletynu „Innowacje bez Granic” prezentujemy głównie rozwiązania z obszaru Adaptacyjność, między innymi model walidacji i uzupełniania kompetencji, system podmiotowego finansowania kształcenia, dwa rozwiązania wspierające osoby w wieku pięćdziesięciu i więcej lat oraz trzy projekty realizowane przez Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości.

Poza opisami projektów w biuletynie można również znaleźć wywiady z beneficjentami realizującymi projekty w Priorytetach II i VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Zaprezentowano między innymi: narzędzie pomiaru wartości kapitału ludzkiego, system dzielenia się wiedzą i model funkcjonowania laboratorium inLAB – umożliwiający transfer wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw.

Dodatkowo chcielibyśmy Państwu przybliżyć projekt „**Broker innowacji jako narzędzie efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki Małopolski**”, zrealizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

Celem działań projektowych było osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy sektora nauki i biznesu, korzystając z efektywnego i skutecznie funkcjonującego modelu brokera innowacji. Model opiera się na działalności trzech jednostek, które świadczą komplementarne wobec siebie usługi:

- **Centrum Sieci Współpracy** – stanowi płaszczyznę współpracy i wymiany doświadczeń między przedsiębiorcami. Celem działań centrum jest pomoc przedsiębiorcom w nawiązywaniu kontaktów oraz w poznaniu potencjalnych partnerów biznesowych i specyfiki danego segmentu rynku.
- **Zaplecze dla Ogniw Pośredniczących** – podejmuje działania ukierunkowane na wzmocnienie kompetencyjne kadr związanych z innowacyjnością i transferem technologii, realizując pakiety szkoleń kierowanych do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz ogniw pośredniczących, a także spotkania biznesowe.
- **Ośrodek Prognoz Technologicznych** – ma na celu wzmocnienie województwa małopolskiego jako regionu specjalizacji tematycznych. Działania tej jednostki skupiają się między innymi na monitorowaniu poziomu rozwoju technologii, opracowaniu systemu monitoringu czasopism i publikacji ośrodków naukowych, przeglądzie i aktualizacji „map drogowych” rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Podstawą funkcjonowania Ośrodka Prognoz Technologicznych są trzy zespoły branżowe, w skład których wchodzi przedstawiciele szkół wyższych, jednostek naukowo-badawczych i przedsiębiorstw oraz eksperci z zakresu technologii informacyjnych. Rezultatem prac zespołów jest raport zawierający scenariusze rozwoju

technologii z uwzględnieniem modelowego przepływu informacji i współpracy trzech środowisk: akademickiego, biznesowego i administracji publicznej.

Wypracowane rozwiązanie jest skierowane przede wszystkim do przedsiębiorstw z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, studentów i pracowników naukowych zajmujących się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Rozwiązanie może być stosowane przez instytucje otoczenia biznesu zainteresowane poprawą skuteczności działań w zakresie transferu wiedzy do praktyki gospodarczej.

Narzędzie do zastosowania w praktyce:

- Podręcznik *Broker innowacji jako narzędzie dla efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki Małopolski* – publikacja opisująca założenia modelu brokera innowacji, szczególnie zasady funkcjonowania Centrum Sieci Współpracy, Zaplecza dla Ogniw Pośredniczących oraz Ośrodka Prognoz Technologicznych, czyli jednostek powołanych do wspierania transferu wiedzy do praktyki gospodarczej. ■

Zespół Krajowej Instytucji Wspomagającej

Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

„W kręgu innowacji” – targi Krajowej Instytucji Wspomagającej

Czwarta edycja Targów Wystawienniczych rozwiązań wypracowanych w projektach innowacyjnych i ponadnarodowych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki odbyła się **16 października 2014 roku na Stadionie Narodowym w Warszawie**. Nowością było tym razem to, że po raz pierwszy targi odbyły się bez odrębnego elementu konferencyjnego – wszystkie atrakcje towarzyszące targom zaplanowano w przestrzeni wystawienniczej.

Interesujące rozwiązania problemów społecznych prezentowane przez wystawców – sześćdziesięciu beneficjentów projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – przyciągnęły uwagę blisko trzystu zwiedzających. Dużym zainteresowaniem cieszyły się zwłaszcza stoiska, na których odbiorcy pomocy świadczonej w ramach projektów prezentowali swoje dokonania, między innymi ceramikę i ręcznie wytwarzane mydła (Spółdzielnia Socjalna 1979, Spółdzielnia Socjalna Równe Szanse), a także stoiska organizacji, których projekty zostały nagrodzone w drugiej edycji konkursu „Regaty Rozwoju” (Fundacja Gospodarcza, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Bydgoszczy, NSZZ „Solidarność”, Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych, Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli).

Bardzo inspirujące rezultaty swoich projektów – powstałych we wszystkich czterech obszarach wsparcia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Edukacja i szkolnictwo wyższe, Adaptacyjność, Dobre rządzenie, Zatrudnienie i integracja społeczna) – zaprezentowały również uczelnie, instytuty badawcze, urzędy administracji samorządowej, stowarzyszenia i fundacje. Stałe ożywienie i liczne grupy zainteresowanych gości zebranych wokół stoisk oznaczały jedno – targi ponownie odniosły sukces, przede wszystkim dzięki wysokiej jakości rezultatom prezentowanych projektów.

Ważnym akcentem targów była uroczysta gala wręczenia nagród laureatowi i wyróżnionym w konkursie **„Regaty Rozwoju: Liderzy Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej PO KL 2007-2013”**. Z rąk **Pawła Orłowskiego**, podsekretarza stanu w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju, nagrodzeni otrzymali pamiątkowe statuetki, dyplomy i symboliczne czek na dofinansowanie wybranych

szkoleń lub usług doradczych. Paweł Orłowski podkreślił duże znaczenie poszukiwań nowych rozwiązań dla „starych” problemów społecznych oraz wyraził uznanie dla odwagi i determinacji autorów tych innowacyjnych koncepcji. Ponadto krótko nawiązał do roli i zasad wdrażania społecznych projektów innowacyjnych w perspektywie finansowej 2014–2020, zaznaczając, że wynikające one w znacznej mierze z doświadczeń Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2007–2013.

Po gali wręczenia nagród powitaliśmy wirtualnie przedstawicieli jeszcze jednego beneficjenta – Collegium Mazovia – którzy w dniu targów przebywali z wizytą studyjną w Finlandii, jednocześnie zaś chcieli uczestniczyć w naszym wydarzeniu. Połączenie na żywo z entuzjastycznie opowiadającymi o projekcie członkami zespołu, okraszone dynamicznym filmem, pozwoliło gościom targów przenieść się na chwilę do partnera zagranicznego w projekcie, czyli na Uniwersytet Aalto w Helsinkach, z kolei beneficjentowi – zająć na chwilę na targi Krajowej Instytucji Wspomagającej.

Bardzo istotnym elementem targów były wywiady z realizatorami projektów innowacyjnych i projektu współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: Przemysławem Piechockim – prezesem Stowarzyszenia Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Katarzyną Szarecką – konsultantem Fundacji Drabina Rozwoju, Ewelina Budzińska – koordynatorką projektu w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego oraz Alicją Zajączkowską – ekspertką, ewaluatorką projektów, właścicielką firmy PrePost Consulting. Wypowiedzi rozmówców nie pozostawiły wątpliwości, że w perspektywie finansowej 2007–2013 wypracowano wiele skutecznych rozwiązań problemów społecznych. Realizatorzy projektów mówili o efektach ich prac w wymiarze lokalnym i regionalnym, wypowiedzi te rysowały zaś bardzo pozytywny obraz zmian zainicjowanych przez Europejski Fundusz Społeczny. Była to również okazja do pierwszych podsumowań i propozycji rekomendacji, które – padając z ust praktyków – brzmiały bardzo rzeczowo i konkretnie. Nowocześnie i atrakcyjnie zaprezentował swój projekt Łukasz Iwaszkiewicz, przedstawiciel Powiatowego Urzędu Pracy w Gdańsku. Animowany film przyciągnął przed ekran wielu widzów, uzupełnieniem materiału filmowego była ciekawa opowieść o wynikach projektu.

DZIĘKUJEMY SERDECZNIE ZA WSPÓLNIE SPĘDZONY CZAS NA TARGACH „W KRĘGU INNOWACJI”, ZA BEZCENNĄ WYMIANĘ BOGATYCH DOŚWIADCZEŃ I NIEGASNĄCY ZAPAŁ DO PODEJMOWANIA INNOWACYJNYCH WYZWAŃ!



Fot. Magdalena Karczewska

Spotkanie przedstawicieli Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych

W październiku 2014 roku odbyło się spotkanie sekretarzy Regionalnych Sieci Tematycznych i koordynatorów obszarowych Krajowych Sieci Tematycznych. Spotkania takie są organizowane corocznie, służąc wymianie informacji, dobrych praktyk oraz wypracowywaniu wspólnych pomysłów i działań w obszarze działania sieci. Tematem tegorocznego spotkania była między innymi prezentacja materiałów wypracowanych podczas szkolenia z komunikacji dla beneficjentów w ramach Krajowych Sieci Tematycznych oraz dyskusja nad przygotowaniem strategii sieci tematycznych na 2015 rok i rocznych informacjach z działania sieci za 2014 rok.

WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA

Spotkanie otwarte dla beneficjentów projektów współpracy ponadnarodowej

W październiku 2014 roku Krajowa Instytucja Wspomagająca zorganizowała w Warszawie IV Spotkanie dla beneficjentów

i potencjalnych beneficjentów projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W spotkaniu uczestniczyli realizatorzy wszystkich typów takich projektów o różnym poziomie wiedzy i doświadczeń w zakresie współpracy ponadnarodowej – projektów z komponentem ponadnarodowym i wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Zgodnie z dotychczasową praktyką, program wydarzenia był oparty przede wszystkim na rozmowach i wymianie doświadczeń między beneficjentami a przedstawicielami Krajowej Instytucji Wspomagającej. Refleksjami w formie prezentacji podzielili się także beneficjenci doświadczeni w realizacji projektów współpracy ponadnarodowej. Uczestnicy mieli możliwość przedstawienia swoich wątpliwości i problemów podczas sesji wspólnej z udziałem wszystkich obecnych na spotkaniu oraz w ramach konsultacji indywidualnych z przedstawicielami Krajowej Instytucji Wspomagającej. Zakończeniem spotkania było, aby wszystkie osoby uzyskały odpowiedź na nurtujące je pytania i wątpliwości dotyczące zagadnień związanych ze współpracą ponadnarodową. Tradycyjnie już rozstrzygane problemy



Fot. Magdalena Karczewska

dotyczyły głównie zagadnień finansowych i rozliczeń w projektach współpracy ponadnarodowej, a także kwestii związanych z zarządzaniem współpracą ponadnarodową i rozszerzaniem projektów o komponent ponadnarodowy.

Sieć Państw Morza Bałtyckiego

Na początku listopada 2014 roku odbyło się w Rydze kolejne spotkanie członków Sieci Regionu Morza Bałtyckiego. Podczas spotkania – poza omówieniem stanu przygotowania programów operacyjnych przez poszczególne kraje i planów w zakresie współpracy ponadnarodowej – podjęto kwestie dotyczące kontynuowania prac sieci w nowej perspektywie. Spotkanie w pierwszym dniu połączono z seminarium dla szerszego grona słuchaczy na temat inwestycji społecznych w Regionie Morza Bałtyckiego, prowadzonym przez profesora Joakima Palmego z Uniwersytetu w Uppsali. Na koniec dnia podsumowano stan prac dotyczący projektów flagowych (obecnie realizowanego projektu flagowego „School to Work” i innych planowanych inicjatyw).

W drugim dniu spotkania dyskusja skupiła się na omówieniu „pakietu wdrożeniowego” – systemu i zasad wdrażania współpracy ponadnarodowej w Regionie Morza Bałtyckiego. Omówiono między innymi kwestie dotyczące propozycji tematów pierwszych konkursów i ich harmonogramów, sprawy techniczne związane z ich przygotowaniem, wspólne minimalne kryteria konkursowe i sposoby oceny konkursów. Dyskutowano na temat metod wyboru i akceptacji projektów przy współpracy z koordynatorami obszarowymi (w wypadku dotychczasowego projektu flagowego „School to Work” jest to koordynator obszaru Edukacja), a także monitoringu w trakcie realizacji projektów i po ich zakończeniu. Przedyskutowano ponadto potencjalne tematy konkursów oraz rolę, jaką będą odgrywać instytucje zarządzające (pośredniczące) i wspierające.

Spotkanie przedstawicieli Sieci Współpracy „Ponadnarodowe mechanizmy mobilności skierowane do młodzieży wykluczonej i młodych dorosłych”

Przedstawiciel Krajowej Instytucji Wspomagającej uczestniczył w kolejnym spotkaniu Sieci Współpracy „Ponadnarodowe mechanizmy mobilności skierowane do młodzieży wykluczonej i młodych dorosłych”, połączonym z seminarium pod tym samym tytułem. Seminarium – przeprowadzone w dniach 22–24 października 2014 roku w Berlinie – miało charakter warsztatowy. Na wstępie przedstawiono obecny stan prac nad skoordynowanym konkursem, omawiając jego cele, zawartość i obowiązujące procedury. Następnie odbyła się część warsztatowa, podzielona na kilka grup tematycznych: definicja grupy docelowej, ramy czasowe i wsparcie sieci w zakresie wdrażania na poziomie krajowym (regionalnym), kwalifikowalność kosztów, kryteria jakościowe w konkursie, wymagania w zakresie krajowych i regionalnych struktur wdrożeniowych. Osoby, które nie miały styczności z konkursem, brały udział w dziewięćdziesięcio-



Fot. Magdalena Karczewska

minutowej sesji, na której szczegółowo omawiano zawartość konkursu, harmonogram i procedury. Równolegle trwała sesja dla osób zaznajomionych z zawartością konkursu i procedurami, podczas której skupiano się na podstawowych aspektach jakościowych dotyczących konkursu. Zaproponowano następujące tematy: wybór grupy docelowej, planowanie pobytu za granicą, wymagania co do wiedzy i umiejętności stawiane personelowi projektu, możliwe wsparcie w zakresie budowania sieci powiązań, wymiana wiedzy i doświadczeń między operatorami, monitoring i ewaluacja operatorów projektu.

Podczas spotkania odbyły się również trzy warsztaty prowadzone z udziałem partnerów i ekspertów Sieci Mobility:

- **zarządzanie finansowe**, podczas którego na konkretnych przykładach omawiano kwestie ponoszenia kosztów w kraju operatora i partnera w taki sposób, aby zapewnić właściwe przygotowanie i pobyt uczestników projektu,
- **rola i odpowiedzialność partnerów ponadnarodowych**, podczas którego omówiono kwestie umowy partnerskiej oraz organizację i wsparcie pobytu uczestników za granicą (dużą wagę przywiązano do oceny umiejętności i kompetencji zdobytych przez uczestników podczas ich pobytu za granicą),
- **zapewnienie sukcesu działania: lokalne i regionalne partnerstwa**, podczas którego omówiono szczegółowo kwestię wsparcia uczestników po powrocie z pobytu zagranicznego. Podkreślano rolę i odpowiedzialność partnerstw regionalnych, zaangażowanie przedsiębiorstw i przedsiębiorców w cały proces, a także niezbędne struktury wsparcia podczas tej fazy. ■

Kapitał ludzki – klucz do sukcesu

Co zrobić, aby zwiększyć twórczy potencjał zespołów pracowniczych, zbudować silny kapitał ludzki w firmie, poprawić komunikację i atmosferę w pracy, zwiększyć innowacyjność i konkurencyjność organizacji? Aby to osiągnąć, nie trzeba uszczuplać budżetu firmy. Wystarczy zrozumieć, że w każdym człowieku tkwi – często uspiiony – potencjał wiedzy, doświadczenia i umiejętności, który należy dostrzec, rozwinąć i w pełni wykorzystać.

Są więc potrzebne zmiany – zarówno na rynku pracy, jak i w ludzkiej mentalności. Zahamowanie wzrostu bezrobocia lub kampanie społecznościami już jednak nie wystarczą. Rzecz dotyczy bowiem wieloaspektowych zmian w podejściu, między innymi do młodych pracowników firm, osób uczących się, kobiet na rynku pracy, pracowników po pięćdziesiątym roku życia czy osób z niepełnosprawnością. Stowarzyszenie Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, które od 2004 roku specjalizuje się w projektowaniu nowych metod transferu wiedzy naukowej do środowiska przedsiębiorstw, odpowiedziało na problem braku umiejętności wykorzystania potencjału zasobów ludzkich w organizacjach, realizując trzy projekty innowacyjne, których odbiorcami są głównie ludzie młodzi (pracownicy do dwudziestego piątego roku życia i studenci), a także pracownicy powyżej pięćdziesiątego roku życia.

Inwestycja w różnorodność

„Różnorodność procentuje” to projekt innowacyjny testujący, który ma służyć wypracowaniu i włączeniu do praktyki przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego nowego modelu zarządzania różnorodnością w zakresie wykorzystania potencjału osób do dwudziestego piątego roku życia.

Zarządzanie różnorodnością to proces, który koncentruje się na wydobyciu potencjału, jaki tkwi w ludzkiej różnorodności (wiek, płeć, doświadczenie, wykształcenie, pasje, narodowość, religia, język). W Europie Zachodniej średnio trzy na cztery

firmy zarządzają różnorodnością w ramach swojej działalności, w Polsce proces ten dopiero raczkuje, szczególnie wśród firm sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. To, co nowe, jest zazwyczaj niepewne, przedsiębiorcy boją się więc zmian, szczególnie w okresie niepewności gospodarczej. Warto jednak stale przełamywać schematy i podejmować działania proinwestycyjne i prorozwojowe, przede wszystkim w obszarze związanym z kapitałem ludzkim. W zarządzaniu różnorodnością chodzi o to, aby przedsiębiorcy potrafili dostrzegać, uwzględniać i optymalnie wykorzystywać różnorodność tkwiącą w obecnym rynku pracy, pracownicy zaś – współdziałać w zróżnicowanych zespołach.

Projekt „Różnorodność procentuje” koncentruje się na osobach do dwudziestego piątego roku życia. Sytuacja tej grupy wiekowej na polskim rynku pracy jest bardzo trudna (co trzecia osoba nie ma pracy, młodzi i wykształceni Polacy szukają zaś lepszej przyszłości w Europie Zachodniej lub w Stanach Zjednoczonych). Wypracowany w projekcie model ma na celu:

- zwiększenie możliwości rozwoju zawodowego osób do dwudziestego piątego roku życia,
- ułatwienie wykorzystania potencjału osób do dwudziestego piątego roku życia w firmach województwa kujawsko-pomorskiego przez stworzenie i wdrożenie metodologii badania potencjału przedsiębiorstwa i jego pracowników oraz przeszkód w wykorzystywaniu różnorodności,
- stworzenie i wdrożenie narzędzia internetowego umożliwiającego badanie potencjału danej firmy (zespołu),
- zwiększenie umiejętności menedżerów (przedsiębiorców) województwa kujawsko-pomorskiego w zakresie zarządzania różnorodnością.

Zarządzanie różnorodnością to także proces menedżerski,





Fot. Shutterstock

dalego korzyści, w tym finansowe, muszą się również pojawiać po stronie przedsiębiorców, którzy wdrożą w swoich firmach taki styl zarządzania. Poprawa efektywności pracy przez jej lepszą organizację, bliższą współpracę na linii „szefowie – pracownicy”, zwiększenie lojalności, motywacji i zadowolenia pracowników czy poprawa wizerunku firmy to tylko wybrane korzyści płynące z umiejętnego zarządzania różnorodnością. Inne pozytywne rezultaty to zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności firmy oraz wzrost jej dochodów.

Przedsiębiorstwa, które wdrażają procedury zarządzania różnorodnością, nie eliminują młodej kadry na starcie, czyli już podczas rekrutacji. Dlaczego? Dlatego, że dostrzegają korzyści płynące z różnorodności. Ludzie młodzi to bowiem największy potencjał kreatywności, pracowitości i zaangażowania w życie firmy. Przedsiębiorstwa stosujące taki rodzaj zarządzania wspierają rozwój swoich pracowników, inwestują w ich edukację, a współpracę opierają na dobrej komunikacji i zaufaniu. Nowe spojrzenie na organizację pracy i możliwość wykorzystania potencjału tkwiącego w różnorodnym kapitale ludzkim powodują, że wymierne korzyści odnoszą zarówno firmy, jak i zatrudnieni w nich pracownicy.

Wykorzystaj potencjał pracowników po pięćdziesiątym roku życia

Projekt „Wirtualny Asystent Kariery 50+” stanowi odpowiedź na postępujące zjawisko starzenia się polskiego społeczeństwa

i sytuację osób dojrzałych na rynku pracy. Badania przeprowadzone podczas fazy badawczej projektu jasno wskazują, że zaniedbanie działań aktywizacyjnych na rzecz pracowników w wieku pięćdziesięciu i więcej lat może w przyszłości doprowadzić do sytuacji, w której pracująca część społeczeństwa nie będzie w stanie utrzymać funkcjonowania systemu emerytalnego. Samo podwyższenie wieku emerytalnego jest działaniem niewystarczającym. Konieczne jest umacnianie w świadomości obywateli (zwłaszcza pracowników pięćdziesięcioletnich i starszych oraz przedsiębiorców) przekonania, że pracownik w starszym wieku to cenny zasób każdego przedsiębiorstwa. Pracownik po pięćdziesiątce to doświadczenie, lojalność, odpowiedzialność, dyscyplina, solidność, dlatego powinien być powszechnie kojarzony jako osoba godna zaufania, szanująca pracę, uczciwa. Aby móc w pełni wykorzystać ten potencjał, stowarzyszenie Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości opracowało nowe narzędzie – Wirtualnego Asystenta Kariery 50+ – które wykorzystuje schematy zarządzania wiekiem stosowane w Europie Zachodniej i w dużych korporacjach. Narzędzie jest przystosowane do specyfiki sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.



Wirtualny Asystent Kariery 50+ to platforma internetowa przygotowana we współpracy ze specjalistami z dziedziny psychologii i medycyny pracy oraz przy udziale ekspertów z branży IT i specjalistów zajmujących się bazami danych. Jest to innowacyjny produkt, z przejrzystą strukturą i grafiką, przeznaczony dla grupy zawodowej, jaką są pracownicy pięćdziesięcioletni i starsi. Uwzględni on takie czynniki, jak ryzyko chorób czy stan

→

zdrowia psychicznego i fizycznego, dostarczając zarówno wyniki badań i testów, jak i rekomendacje (wskazówki dotyczące dodatkowych ćwiczeń czy diety).

Korzyści z zastosowania wypracowanego rozwiązania mogą odnieść zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy. Z jednej strony, Wirtualny Asystent Kariery 50+ to narzędzie dla firm, służące wprowadzaniu założeń do zarządzania wiekiem, między innymi wskazujące aspekty, na które należy zwrócić uwagę, chcąc zwiększyć zadowolenie z pracy, a tym samym jej efektywność, z drugiej zaś strony – jest to produkt wspomagający procesy wydużania aktywności zawodowej pracowników przez zindywidualizowane podejście do każdego z nich.

Dzięki dostępowi przez Internet z narzędzia będą mogły łatwo i wygodnie korzystać przedsiębiorstwa z całej Polski. Aby zapewnić maksymalną efektywność tego innowacyjnego rozwiązania, było ono konsultowane na każdym etapie powstawania zarówno z pracownikami z grupy wiekowej 50+, jak i z przedsiębiorcami.

Potencjał młodych innowatorów

Obecnie na drodze do sukcesu przedsiębiorczości akademickiej i młodych innowatorów stoją dwie główne przeszkody: brak kapitału i brak doświadczenia. Brakuje także wsparcia ze strony uczelni – ze strony kogoś, kto rzetelnie wskaże dobre i złe strony pomysłu, dostrzeże potencjał projektu, a także wytyczy wyraźną ścieżkę w gąszczu firm i potencjalnych partnerów.

Rozwiązaniem stanowiącym odpowiedź na wskazane bolączki jest projekt „**Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii**”, czyli model wsparcia innowacyjnych pomysłów studentów, którego zadaniem jest rozwój relacji między biznesem i nauką. Do tego celu jest wykorzystywany potencjał uczelni i przyuczelnianych instytucji otoczenia biznesu (inkubatorów przedsiębiorczości i centrów transferu technologii).

Założeniem twórców Studenckiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii – nadającego nowy kierunek rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej – jest umożliwienie otwartym na nowe doświadczenia i aktywnym w swojej dziedzinie naukowej studentom i doktorantom z wielkopolskich środowisk naukowych zaistnienia w biznesie oraz uzyskania realnego wsparcia w testowaniu i realizowaniu innowacyjnych pomysłów. Z kolei przedsiębiorcy dzięki modelowi otrzymają ofertę produktów powstałych w wyniku prac młodych innowatorów. Filarem modelu jest menedżer innowacji – osoba, która działa na styku nauki

i biznesu. Ma kontakty zarówno z władzami uczelni i ze studentami, jak i przedsiębiorcami. Umiejscowienie menedżera na uczelni lub w przyuczelnianej jednostce otoczenia biznesu, która zajmuje się transferem wiedzy, sprawia, że jest mu znacznie łatwiej dotrzeć do najciekawszych pomysłów studentów i umiejętnie „sprzedać” je przedsiębiorcom. Transfer wiedzy następuje również w drugą stronę – przedsiębiorcy mogą zlecać menedżerowi wykonanie danego projektu czy napisanie pracy dyplomowej na konkretne zamówienie, on zaś wyszukuje najlepszych kandydatów do podjęcia się tego zlecenia.

Mariaż biznesu i nauki, czyli wykorzystanie innowacyjnych technologii w praktyce, przyczynia się do wzmocnienia polskiej gospodarki. W Polsce coraz częściej mówi się o transferze technologii w wymiarze budowy i rozwoju relacji na linii „biznes – nauka”. Relacje te dopiero się rozwijają, oba środowiska próbują zaś lepiej zrozumieć wzajemne potrzeby. Polskie uczelnie są obecnie na etapie tworzenia odpowiedniej oferty rozwiązań i produktów powstałych w wyniku prac naukowców, z których mogliby korzystać przedsiębiorcy. Włączenie biznesu do prac nad nowoczesnymi i innowacyjnymi technologiami oraz udostępnienie instrumentów finansujących ich wdrożenie przyczynia się do wzmocnienia polskiej gospodarki i wnosi nową jakość do współpracy przedsiębiorców z naukowcami. Współpraca ta, niestety, nadal nie jest wystarczająco rozwinięta.

W projektach „Różnorodność procentuje” i „Wirtualny Asystent Kariery 50+” trwa obecnie etap testowania wypracowanych modeli. W 2015 roku zostaną one upowszechnione szerokiemu gronu odbiorców. „Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii” to projekt, który zakończył się w marcu 2014 roku, a jego rezultaty, w tym produkt finalny, są już dostępne na stronach internetowych stowarzyszenia Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości.

Sebastian Antkowiak

Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości

→ instytucja (firma):
Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości
 → strona internetowa instytucji:
www.paip.pl
 → kontakt:
Sebastian Antkowiak

telefon: 501 633 923

strony internetowe projektu:

„Różnorodność procentuje” – www.roznorodnosc.paip.pl

„Wirtualny Asystent Kariery 50+” – www.wak50.paip.pl

„Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii”

– www.scitt.paip.pl



scitt
 studenckie centrum innowacji
 i transferu technologii



Laboratoria współpracy uczelni z biznesem



Rozmowa z **Grzegorzem Grześkiewiczem** z Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Bydgoszczy, realizującego projekt „inLAB – innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu”

 Co było inspiracją do realizacji projektu „inLAB – innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu”?

G.G. Inspiracją była dla nas wizyta na Uniwersytecie Laurea w Helsinkach. Tam zaobserwowaliśmy, jak studenci, którzy chcą zaliczać poszczególne przedmioty, realizowali projekty na rzecz przedsiębiorstw. W Polsce proces ten wprawdzie również występuje, ale na krajowych uczelniach jest to najczęściej pomysł i inicjatywa kilku najzdolniejszych studentów w grupie. Na Uniwersytecie Laurea realizacja projektu dla przedsiębiorstwa lub instytucji jest obligatoryjnym warunkiem ukończenia procesu kształcenia. Studentom we wdrażaniu projektu badawczego pomagają oczywiście wykładowcy. Dzięki temu są osiągnięte dwa rezultaty – po pierwsze, studenci zdobywają wiedzę praktyczną, po drugie, uczelnia staje się cennym partnerem dla przedsiębiorstw w zakresie realizacji innowacyjnych przedsięwzięć.

 Czym zatem jest inLAB – innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu? Co składa się na produkt finalny?

G.G. inLAB to koncepcja struktury organizacyjnej działającej w ramach uczelni, której zadaniem jest współpraca z otoczeniem biznesowym w zakresie realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Laboratoria inLAB mają przede wszystkim usprawnić pozyskiwanie i obsługę klientów dla uczelni, w tym wypadku przedsiębiorstw. Usługą jest projekt badawczo-rozwojowy realizowany przez naukowców i studentów na rzecz klienta. Zgodnie z założeniami, inLAB jest tworzony przez trzyosobowy zespół (kierownik, specjalista do spraw badań i rozwoju, pracownik biura), którego zadaniem jest pozyskanie przedsiębiorstw do



współpracy i koordynowanie realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Bardzo często wiąże się to również ze zdobyciem odpowiedniego źródła finansowania danego projektu.

Laboratoria inLAB zajmują się bezpośrednim marketingiem usług badawczych, oferując przedsiębiorstwom rozwiązania „skrojone na miarę”, tym samym pozwalają lepiej transferować wiedzę, zwiększając jednocześnie dochody szkół wyższych ze sprzedaży badań przedsiębiorcom. Ideą laboratoriów jest transfer wiedzy przez aktywne uczestnictwo naukowców i studentów w pracach badawczo-rozwojowych. Studenci biorący udział w projektach pracują w zespołach pod kierunkiem opiekunów naukowych i opracowują innowacyjne rozwiązania problemów zgłaszanych przez przedsiębiorców.

W naszym projekcie produktem finalnym są gotowe procedury uruchamiania laboratorium inLAB, jego finansowania, propagowania, zarządzania nim, pozyskiwania klientów i odpowiednich osób (pracowników naukowych i studentów) do realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Staraliśmy się, żeby opracowane procedury były możliwie prostą instrukcją postępowania w konkretnych sytuacjach. Nasz produkt finalny zawiera opis metody powoływania laboratorium i jego prowadzenia (procedury, regulaminy, zasady funkcjonowania i finansowania), w tym: zasady zarządzania inLAB i umiejscowienia laboratorium w strukturze uczelni, biznesplan, ramy prawne i zasady ochrony własności intelektualnej, opis wymaganych kompetencji pracowników inLAB wraz z programami rozwijania kwalifikacji kadry, zasady promocji, działań z zakresu *public relations* i nawiązywania współpracy, instrukcje dotyczące finansowania zarówno samego laboratorium, jak i realizowanych w jego ramach prac badawczo-rozwojowych (tworzenie montażu finansowego projektów →

Funkcjonowanie inLAB niewiele kosztuje, przynosi zaś wymierne zyski. Umożliwienie studentom udziału w zajęciach praktycznych przy realizacji projektów badawczo-rozwojowych uatrakcyjni ofertę edukacyjną uczelni.



Fot. Shutterstock

badawczo-rozwojowych). Do modelu są załączone wzory umów z przedsiębiorcami, regulaminy ochrony własności intelektualnej i inne dokumenty niezbędne do prowadzenia inLAB. Produktem finalnym dostępnym dla użytkowników są również gotowe programy szkoleń dla pracowników tworzących zespół laboratorium inLAB.

W ramach projektu powstało również narzędzie diagnozujące – „Kwestionariusz Potencjału Środowiska Akademickiego w zakresie prac B+R”. Jego istotą jest pomiar takich aspektów, jak gotowość podjęcia prac badawczo-rozwojowych, umiejętności w zakresie transferu wiedzy i poszukiwania nowych rozwiązań, stosunek do innowacyjności czy styl pracy w zespole. Produkt finalny zawiera opis metody badawczej, opis teorii i sposobu doboru grup empirycznych, procedurę badania, informacje dotyczące charakterystyki psychometrycznej testu (jego trafności, rzetelności) oraz klucz odpowiedzi z rozbudowanym komentarzem do poszczególnych kompetencji w zakresie prac badawczo-rozwojowych. Narzędzie diagnozujące jest podstawą tworzenia możliwie najlepszych zespołów, składających się z naukowców i studentów, których zadaniem jest efektywna realizacja projektów badawczo-rozwojowych.



Kim są główni użytkownicy i odbiorcy wypracowanego rozwiązania?

G.G. Użytkownikami są uczelnie, z kolei odbiorcami prac badawczo-rozwojowych realizowanych w inLAB – przedsiębiorstwa i jednostki badawczo-rozwojowe działające przy przedsiębiorstwach, w których wystąpi potrzeba *outsourcingu* badań. Funkcjonowanie laboratorium inLAB przynosi korzyści obu tym grupom. Dzięki niemu łatwiej jest zainteresować przedsiębiorców realizacją projektów badawczo-rozwojowych we współpracy z uczelnią, a pracowników naukowych zachęcić do angażowania się w realizację takich projektów. Niebagatelną korzyścią dla uczelni jest również aspekt finansowania. Funkcjonowanie inLAB niewiele kosztuje, przynosi zaś wymierne zyski. Umożliwienie studentom udziału w zajęciach praktycznych przy realizacji projektów badawczo-rozwojowych uatrakcyjni ofertę edukacyjną uczelni.



Jaką rolę w projekcie odgrywa partner krajowy – Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, jaką zaś partner ponadnarodowy – Laurea University of Applied Sciences?

G.G. Wyższa Szkoła Gospodarki bardzo ściśle współpracowała z Polskim



inLAB to koncepcja struktury organizacyjnej działającej w ramach uczelni, której zadaniem jest współpraca z otoczeniem biznesowym w zakresie realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Laboratoria inLAB mają przede wszystkim usprawnić pozyskiwanie i obsługę klientów dla uczelni, w tym wypadku przedsiębiorstw. Usługą jest projekt badawczo-rozwojowy realizowany przez naukowców i studentów na rzecz klienta.

W naszym projekcie produktem finalnym są gotowe procedury uruchamiania laboratorium inLAB, jego finansowania, propagowania, zarządzania nim, pozyskiwania klientów i odpowiednich osób (pracowników naukowych i studentów) do realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Staraliśmy się, żeby opracowane procedury były możliwie prostą instrukcją postępowania w konkretnych sytuacjach.

Towarzystwem Ekonomicznym od momentu tworzenia koncepcji projektu i przygotowania wniosku o dofinansowanie. Wspólnie z pracownikami tej uczelni – Robertem Lauksem i Pawłem Hrynciewiczem – opracowaliśmy pomysł projektu, który później zrealizowaliśmy. Wyższa Szkoła Gospodarki była dla nas przede wszystkim źródłem ekspertów z poszczególnych dziedzin, których dotyczyły procedury inLAB. Szczególnie duże zasługi w realizacji projektu należy przypisać doktorowi Piotrowi Szymańskiemu, który pełnił w projekcie funkcję konsultanta merytorycznego i dbał o jakość produktu. Współpraca z Wyższą Szkołą Gospodarki, a także z drugim partnerem krajowym – Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu – pozwoliła ponadto przetestować powstałe rozwiązania i zweryfikować w warunkach uczelni prywatnej i publicznej, czy nasz pomysł rzeczywiście zadziała.

Laurea University of Applied Sciences to przede wszystkim inspiracja i fachowa pomoc na każdym etapie projektu. Tworząc procedury inLAB, wzorowaliśmy się na jednostkach SIDlab, które od kilkunastu lat skutecznie pomagają fińskim pracownikom i studentom realizować projekty na rzecz przedsiębiorców. Niestety, warunki w Polsce są inne niż w Finlandii, nie mogliśmy się więc w pełni wzorować na procedurach fińskich. Nasz model laboratorium inLAB to adaptacja, nie zaś kalka rozwiązań stosowanych w Helsinkach.

Rozwiązanie wypracowane w projekcie zostało już zwalidowane. Proszę powiedzieć, jak oceniają Państwo proces walidacji produktów finalnych?

G.G. Proces walidacji w naszym wypadku odbył się bez problemów. Uzyskaliśmy wysoką ocenę eksperta, który uznał, że model inLAB powinien być szeroko propagowany i zasugerował rozszerzenie działań upowszechniających. Również dyskusja uczestników Regionalnej Sieci Tematycznej była bardzo konstruktywna i wartościowa z punktu widzenia dalszej realizacji projektu. Warto także podkreślić, że biuro odpowiedzialne za nadzór nad projektami innowacyjnym w Urzędzie Marszałkowskim w Toruniu bardzo sprawnie przeprowadziło proces walidacji.

Jak przebiegały działania upowszechniające i włączające w Państwa projekcie?

G.G. Upowszechnianie i włączanie to najbardziej ryzykowny etap w trakcie realizacji projektu innowacyjnego, nigdy bowiem nie można być pewnym, jak użytkownicy i odbiorcy zareagują na zaproponowane rozwiązanie. Mając to na uwadze, dołożyliśmy starań, żeby ten etap był swoistym zwieńczeniem projektu. Na działania upowszechniające i włączające poświęciliśmy aż siedem miesięcy. Strategia upowszechniania

i włączania była całościowa i obejmowała wiele różnych działań.

W zakresie upowszechniania korzystaliśmy z mediów (telewizja, artykuły prasowe), organizowaliśmy konferencje, promowaliśmy produkt w Internecie. Działania włączające to przede wszystkim osobisty kontakt z przedstawicielami uczelni, przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu. W ramach działań włączających odbyliśmy około dwustu takich spotkań. Ponadto przeprowadziliśmy trzy szkolenia z zakresu wdrożenia procedur inLAB.

Działania upowszechniające i włączające bardzo nam ułatwił patronat Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego i wsparcie tego resortu dla naszego przedsięwzięcia. Ministerstwo doceniło wagę problemów, którymi zajmuje się projekt, i dostrzegło potrzebę prowadzenia działań, które będą mogły skutecznie wzmacniać transfer wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw.

Projekt został już zakończony, proszę więc powiedzieć, gdzie jest dostępne wypracowane narzędzie?

G.G. Rzeczywiście, formalnie projekt już się zakończył, ale zespół projektu nadal zajmuje się laboratoriami inLAB, prowadząc działania włączające na uczelniach i pomagając we wdrażaniu procedur. Jeszcze przez pewien czas planujemy otoczyć powstałe laboratoria inLAB opieką. Najlepszym źródłem informacji o produktach inLAB jest strona internetowa projektu (www.inLAB.byd.pl), do której odwiedzenia serdecznie zapraszam.

ROZMAWIAŁA
Ewelina Sołtan

Krajowa Instytucja Wspomagająca

inLAB – INNOWACYJNE LABORATORIUM WSPÓŁPRACY NAUKI I BIZNESU

→ instytucja (firma):
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Bydgoszczy
→ strona internetowa instytucji:
www.pte.bydgoszcz.pl
→ kontakt:
Grzegorz Grześkiewicz

telefon: 52 322 67 20
e-mail: inLAB@pte.bydgoszcz.pl
strona internetowa projektu: www.inLAB.byd.pl



Stawiamy na jakość szkoleń

Rozmowa z **Małgorzatą Dudziak** z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, kierownikiem projektu „PFK – podmiotowe finansowanie kształcenia”

W ramach projektu „PFK – podmiotowe finansowanie kształcenia” zajęli się Państwo kwestią jakości szkoleń oferowanych na rynku, opracowując Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych. Jak najkrócej można je scharakteryzować?

M.D. Naszym zdaniem, jednym z ważnych elementów kształtowania polityki edukacyjnej, w tym uczenia się przez całe życie, jest funkcjonowanie spójnego i przejrzystego systemu zapewniania jakości usług szkoleniowych, który ułatwi osobom zainteresowanym wybór wartościowych propozycji z morza ofert dostępnych na rynku, z kolei instytucjom uczącym dostarczy wskazówki, jak świadczyć usługi szkoleniowe na najwyższym poziomie.

Przygotowane przez nas standardy to regionalny system zapewniania jakości szkoleń stworzony przy współpracy naukowców z praktykami – zarówno firmami szkoleniowymi, jak i pracodawcami. Przy opracowywaniu standardów dbaliśmy o to, aby dotyczyły one rzeczywistych warunków i oczekiwań, były trafne, celowe, użyteczne i uniwersalne. Kluczowym założeniem było to, żeby zostały wykorzystane w praktyce, a ich stosowanie gwarantowało klientom instytucji szkoleniowych usługi dobrej jakości.



Jak powstawały standardy?

M.D. Proces ich tworzenia rozpoczęliśmy od precyzyjnej diagnozy, przygotowanej przez zespół pod kierunkiem profesora Jarostawa Górnika z Uniwersytetu Jagiellońskiego. W jej wyniku powstały rekomendacje w zakresie tworzenia regionalnej polityki uczenia osób dorosłych, w tym wypracowywania rozwiązań systemowych, które zapewnią odpowiednią jakość usług szkoleniowych. Rekomendacje trafiły na bardzo podatny grunt, ponieważ rozwój kapitału intelektualnego jest dla władz Małopolski jednym z priorytetów rozwoju regionalnego. Nikogo już dziś nie trzeba przekonywać, że kluczowym czynnikiem konkurencyjności regionu jest potencjał zawarty w kwalifikacjach i kompetencjach jego mieszkańców.

Jak te rekomendacje zostały wprowadzone w praktyce?

M.D. Zaczęto się od powołania do życia Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego, integrującego kilkadziesiąt instytucji rynku pracy, instytucji edukacyjnych i szkoleniowych. Ta grupa, sukcesywnie powiększana o kolejne firmy szkoleniowe, postawiła sobie za cel między innymi wypracowanie standardów kształcenia osób dorosłych, które będą gwarantem jakości usług. Dzięki temu spośród wielu ofert będzie można dokonać wyboru, kierując się nie tylko ceną, która – jak wiadomo – bywa mylnym doradcą, ale także innymi istotnymi czynnikami.

Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych nie powstałyby, gdyby nie praca zespołu naukowców z Uniwersytetu Jagiellońskiego pod kierunkiem profesor Grażyny Prawelskiej-Skrzypek. Przygotowany przez zespół projekt był szeroko konsultowany z partnerami Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego, między innymi firmami szkoleniowymi i instytucjami zamawiającymi szkolenia. Następnie projekt standardów był sprawdzany przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego w dwudziestu instytucjach szkoleniowych. Celem pilotażu było udoskonalenie projektu do wersji praktycznej, możliwej do wdrożenia. Z myślą o tych, którzy dbają

Nikogo już dziś nie trzeba przekonywać, że kluczowym czynnikiem konkurencyjności regionu jest potencjał zawarty w kwalifikacjach i kompetencjach jego mieszkańców.

o jakość usług szkoleniowych swojej firmy, szukają wiedzy o zapewnianiu jakości i chcą lepiej poznać małopolskie standardy, opracowano *Przewodnik po Małopolskich Standardach Usług Edukacyjno-Szkoleniowych*.

Podsumowując, obecnie Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych są podstawą całościowego weryfikowania jakości szkoleń dostępnych na rynku. Dwadzieścia standardów dotyczy czterech elementów: usługi edukacyjno-szkoleniowej, kompetencji kadry szkoleniowej, infrastruktury, organizacji i obsługi klienta oraz zarządzania jakością usług szkoleniowych.

Czy każda instytucja szkoleniowa, która chce dbać o jakość swoich usług, może skorzystać z przewodnika?

M.D. To na dobry początek. Pomysłeliśmy także o fachowej pomocy konsultantów, zapewniamy ponadto instytucjom możliwość ubiegania się o znak jakości Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno-Szkoleniowych. W Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie funkcjonuje Centrum Zapewniania Jakości Kształcenia w Małopolsce, zajmujące się dbaniem o odpowiednią jakość szkoleń i wsparciem instytucji zainteresowanych stałym podnoszeniem jakości swoich usług. Zadaniem centrum jest między innymi weryfikacja instytucji szkoleniowych pod kątem spełniania małopolskich standardów i prowadzenie bazy zweryfikowanych instytucji szkoleniowych. W ramach pilotażu systemu podmiotowego finansowania kształcenia tylko te instytucje, które otrzymają znak jakości, będą mogły oferować szkolenia dla przedsiębiorców dofinansowane ze środków publicznych.

Do tej pory do Centrum Zapewniania Jakości Kształcenia w Małopolsce zgłosiło się ponad sto dziewięćdziesiąt instytucji szkoleniowych zainteresowanych ubieganiem się o znak jakości. Do 2015 roku niezależni audytorzy na zlecenie centrum przeprowadzą około stu pięćdziesięciu audytów firm szkoleniowych pod kątem spełniania przez nie małopolskich standardów. Efekty już są – lista ponad osiemdziesięciu instytucji ze znakiem jakości i ich oferta jest dostępna na stronie internetowej www.bonyszkoleniowe.pl.

W projekcie przewidzieli Państwo również możliwość dofinansowania szkoleń osobom zainteresowanym – mogą one otrzymać bon szkoleniowy.

M.D. Tak, to druga część innowacji. Testujemy rozwiązanie, które polega na dofinansowaniu usług klientom – uczestnikom szkoleń. Aby zapewnić celowość i efektywność wsparcia, środki są przekazywane w formie bonów szkoleniowych. Test jest prowadzony dla stu osiemdziesięciu mikro, małych i średnich firm z województwa małopolskiego.



Przedsiębiorca zamawia bony szkoleniowe, podpisuje umowę, otrzymuje przesyłką bony i albo sam uczestniczy w szkoleniu, albo kieruje na nie pracownika. Może skorzystać jedynie z oferty tych firm, które mają znak jakości Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno-Szkoleniowych. Przedsiębiorca ma więc bardzo dużą autonomię – samodzielnie wybiera szkolenie, decyduje, kiedy i gdzie chce w nim uczestniczyć, a także kto z jego firmy ma się szkolić. Informacje o tym, jak uzyskać bon, znajdują się na wspomnianej już stronie internetowej.

Co daje system bonów szkoleniowych?

M.D. Bony szkoleniowe to jeden ze sposobów podmiotowego finansowania usług ze środków publicznych. Rozwiązanie to przynosi bardzo duże korzyści, co potwierdzają realizatorzy podobnych inicjatyw z innych krajów: szybkość, elastyczność, autonomię wyboru usługi przez klienta, dostosowanie oferty szkoleniowej do potrzeb przedsiębiorców. Aby jednak system taki był sprawny, wymaga wprowadzenia zabezpieczeń przed niepożądanymi procesami, jakie mogą wystąpić, i to w pracy nad systemem było najtrudniejsze. Skorzystaliśmy z doświadczeń instytucji FOREM z Walonii, która taki system użytkuje od kilkunastu lat i wskazała nam możliwe ryzyka i sposoby ich ograniczania.

Czy w systemie znajdują się tylko firmy szkoleniowe z Małopolski?

M.D. Nie ma takiego ograniczenia. Co czwarta firma, która zgłosiła się do weryfikacji, pochodzi spoza województwa małopolskiego.

Czy odbiorcy zaufają małopolskim standardom i będą wybierać oferty ze znakiem jakości?

M.D. Problemy z oceną jakości oferty edukacyjnej zgłaszali zarówno przedsiębiorcy, jak i badani mieszkańcy województwa. To właśnie przedsiębiorcy zaproponowali wprowadzenie zewnętrznej oceny pracy instytucji i utworzenie ich rankingu jako remedium na problemy decyzyjne. Nasze działania to bezpośrednia reakcja na potrzeby rynku. ■

ROZMAWIAŁ

Tomasz Mrozek

Krajowa Instytucja Wspomagająca

PFK – PODMIOTOWE FINANSOWANIE KSZTAŁCENIA

→ instytucja (firma):
Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
→ strona internetowa instytucji:
www.wup-krakow.pl
→ kontakt:
Małgorzata Dudziak

telefon: 12 619 84 82

e-mail: pfk@wup-krakow.pl

strona internetowa projektu: www.bonyszkoleniowe.pl



Ani kij, ani marchewka



Rozmowa z **Tomaszem Byzią**, przedsiębiorcą, **coachem biznesu**, realizatorem projektu „BlitzGrow innowacyjna metoda wdrożenia idei *flexicurity* w przedsiębiorstwie”

Skąd się wziął BlitzGrow?

T.B. BlitzGrow urodził się w moim domu. Ja i moi współpracownicy prowadziliśmy przy kolacji bardzo ożywioną dyskusję na temat motywacji, spierając się o to, czy do działania bardziej motywuje ludzi „marchewka”, czy też raczej groźba użycia „kija”. Zadawaliśmy sobie pytania: Dlaczego tak trudno zmotywować kogoś na dłużej, tak aby nowa postawa stała się nawykiem? Dlaczego tak trudno zmotywować siebie samego? Przerzucaliśmy się przykładami powziętych i szybko porzuconych postanowień noworocznych („zaczę regularnie ćwiczyć” i „schudnę” powtarzało się zastanawiająco często). Pomyśleliśmy wówczas, żeby wykorzystać odkryte zależności motywacji, kompetencji wzrostowych, sposobów osiągania trwałej zmiany i... stworzyć coś potrzebnego. Coś, co będzie na tyle skuteczne i dostatecznie uniwersalne, że dowolna osoba będzie mogła, używając tego „narzędzia”, sama sobie pomóc. Stać się *coachem* dla siebie samej.

Ponieważ zawodowo zajmuję się biznesem związanym z podnoszeniem efektywności organizacji, zarządzaniem projektami i zmianą, doradztwem i konsultingiem, prywatnie zaś – szeroko rozumianym rozwojem osobistym i technikami osiągania rezultatów, postanowiłem innowacyjnie i praktycznie połączyć te dziedziny. Zaczęliśmy w większym gronie szukać tego rodzaju rozwiązań na świecie i tak trafiliśmy na ARMO – sprawdzoną i bezpieczną metodę, która świetnie działała w Stanach Zjednoczonych i którą przystosowaliśmy do potrzeb polskich przedsiębiorców i pracowników. W ten sposób w 2011 roku narodził się *growing*, z kolei na jego podstawie powstała metoda BlitzGrow.

Do dziś przechowuję notatki z tamtej rozmowy, zapisane na serwetce. Zawsze tak szkicujemy nowe projekty. Mam wrażenie, że przynosi nam to szczęście.

Co więc ostatecznie motywuje – „kij” czy „marchewka”?

T.B. Żadna z tych rzeczy. Albo może inaczej – jedno i drugie, ale jedynie na krótką metę. „Marchewki” w formie premii, bonusów czy karneatów na basen szybko powszednieją i zostają uznane za normę. Kiedy raz tego zabraknie, wówczas w bioryci rodzi się poczucie krzywdy.

Z kolei zastraszając pracowników, trzeba się liczyć z tym, że zamiast ich zmotywować, osiągnie się skutek odwrotny do zamierzonego, jeśli zaś ze strony pracodawcy skończy się tylko na groźbach, to następnym razem nie będzie on traktowany poważnie.

Jest jednak trzecia droga, o której pracodawcy często zapominają, droga zwana „poszanowaniem pracownika”. Nic nie kosztuje, a przynosi spektakularne rezultaty. Kiedy ludzie wykonują zadania zgodne ze swoimi predyspozycjami, a ich praca jest doceniona, zauważona, wówczas potrafią dać z siebie wszystko, co najlepsze.

Jak to się robi w praktyce?

T.B. Na przykład przyjmując do wiadomości, że pracownik ma życie prywatne, że nie musi wysiadywać po godzinach tylko dlatego, że szef jeszcze nie wyszedł, że czasem zachoruje mu dziecko, z którym nie ma kto zostać. Wiąże się to oczywiście z zaufaniem do drugiej strony i z pewną elastycznością, również organizacyjną. Przede wszystkim jednak – z rozliczaniem za wyniki pracy, nie zaś za „odbębnione” godziny. Pracownik może wziąć przecież pracę do domu, może pracować z domu, może ten czas później odrobić.

Trzeba stworzyć do tego warunki, ale warto zaryzykować. Osoba, która w pracy czuje się bezpiecznie, a jeszcze lepiej – komfortowo, pracuje lepiej. Harmonia w życiu pracownika jest kluczowa dla sukcesu firmy. To nie tylko szacunek – to prosty i skuteczny sposób optymalnego dopasowania potrzeb firmy i oczekiwań pracowników.

Wspomniał Pan sporo o *growingu* – co to takiego?

T.B. *Growing* działa na pojedynczego człowieka (pracownika) i na organizację jako całość. To podejście pozwala zwiększać efektywność działania i podnosić wartość organizacji. Dzieje się tak przez umiejętne rozwijanie indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych. Najogólniej mówiąc, *growing* jest skutecznym narzędziem prowadzenia organizacji do sukcesu. Każdej organizacji, bez względu na branżę, strukturę czy wielkość. To podejście, które służy do budowania szczególnego rodzaju więzi i współpracy pracodawców

i pracowników. Cele życiowe pracowników, bezpiecznie i naturalnie, stają się zbieżne z celami firmy. Wtedy właśnie buduje się trwałe zaangażowanie.

Do czego służy BlitzGrow?

T.B. BlitzGrow – narzędzie realizujące ideę *growingu* – służy do zwiększenia efektywności działania i wzrostu wartości organizacji przez innowacyjne inwestycje w kapitał ludzki. Innymi słowy, BlitzGrow realizuje i propaguje koncepcję uczenia się przez całe życie, ułatwiając pracownikom między innymi optymalne funkcjonowanie na rynku pracy, radzenie sobie ze zmianami w życiu zawodowym, godzenie pracy z życiem prywatnym (rodzinnym). Głównym elementem projektu BlitzGrow jest innowacyjny program rozwojowy dla pracowników, który nazywamy „szkoleniami *growingowymi*”.

Jak to rozwiązanie działa?

T.B. Najtrudniejsze jest podjęcie przez właściciela firmy czy menedżera decyzji, że chce skorzystać z nowego rozwiązania. To jest coś zupełnie nowego na krajowym rynku biznesowym, ale testy i pierwsze wdrożenia przyniosły nadspodziewane rezultaty. Ludzie są tym bardzo zainteresowani, ponieważ czują, że mają do czynienia z czymś, co oferuje prawdziwą, trwałą zmianę na lepsze.

Po pozytywnej decyzji badamy poziom kompetencji wzrostowych pracowników i kadry zarządzającej. Sprawdzamy, jaki poziom mamy obecnie, i określamy, jaki poziom chcemy mieć w naszej organizacji, żeby osiągnąć założone cele i rezultaty. Następnie dobieramy odpowiednie rozwiązania. To już nasze *know-how*. Zdradzę jednak, że kluczowa jest tutaj praca z kompetencjami wzrostowymi, indywidualnymi i organizacyjnymi. Na koniec mierzymy rezultaty programu – w wymiarze całej organizacji (poziom wzrostu wydajności, produktywności i rentowności, poziom wzrostu motywacji pracowników, pozyskanie i optymalne wykorzystanie nowych możliwości biznesowych).

Kompetencje wzrostowe to coś nowego?

T.B. I tak, i nie. Kompetencje wzrostowe to wewnętrzne, indywidualne zasoby człowieka, które *de facto* stanowią podstawę wszystkich jego działań i ich skuteczności – w sferze życiowej i zawodowej. Są to: wysoka samoocena, myślenie krytyczne i aktywne podejmowanie decyzji, innowacyjność, zdolność do efektywnej pracy zespołowej, wysoka świadomość finansowa, otwartość na zmiany, praca dla rezultatu (projektowa). Każdy z nas posiada te kompetencje, pytanie brzmi: →



Fot. Archiwum projektu



Fot. Shutterstock

Czy będzie ich używał i z jakim skutkiem? Metodyka BlitzGrow pomaga rozwijać te umiejętności, niwelować luki kompetencyjne i zbudować postawę przedsiębiorczą, która pozwala działać skutecznie. W różnych sferach życia, nie tylko w zawodowej.

Co do organizacji jako całości – tutaj proponujemy działania w tych jej obszarach, które zapewnią wzrost efektywności firmy, niwelując luki i budując organizacyjne kompetencje wzrostu, czyli: system pracy, *empowerment*, *employer branding*. Koncentrujemy się na zmianie postaw, usunięciu nieefektywnych działań i nawyków i zastąpieniu ich nowymi, wspierającymi osiągnięcie celów.

Wdrażamy zatem BlitzGrow i...?

T.B. ...i szybko pojawiają się rezultaty: organizacja odzyskuje elastyczność, kreatywność i innowacyjność, co dziś, na dobrą sprawę, jest podstawą biznesowego sukcesu. Dzięki temu, że BlitzGrow korzysta z indywidualnych zasobów ludzkich, pozwala:

- wydobyć z pracowników to, co najlepsze (optymalizacja potencjału i kapitału intelektualnego pracowników),
- trwale zmotywować zespół, aby pracował bardziej wydajnie i twórczo,
- sprawić, żeby wykwalifikowani pracownicy czuli się związani z firmą i dążyli do wspólnego sukcesu,
- optymalnie zagospodarować środki i czas na wyszkolenie nowych pracowników.

Uczciwie traktowany pracownik odwdzięcza się pracodawcy lepszą wydajnością, większą kreatywnością i lojalnością. Czuje się związany z firmą. Ma zdecydowanie więcej entuzjazmu, pozytywne i aktywne nastawienie do swoich zadań, wykazuje inicjatywę i zazwyczaj robi więcej, niż się od niego oczekuje.

Rezultaty takiego zaangażowania można zmierzyć, a na wzrost wskaźników finansowych nie trzeba długo czekać. Wystarczy sięgnąć do

badan̄. Barometr zaangażowania podaje, że zaangażowani pracownicy dziesięć razy częściej niż niezaangażowani szukają innowacyjnych metod pracy, osiem razy częściej włączają się w proces zmian, sześć razy częściej osiągają cele organizacji, pięć razy częściej wykraczają poza swoje obowiązki, cztery razy częściej pracują intensywniej. BlitzGrow po prostu się opłaca – i firmie, i pracownikowi. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej projektu. Zapraszam także do bezpłatnej diagnozy indywidualnych i organizacyjnych kompetencji wzrostowych na stronie internetowej: ankiety.blitzgrow.pl. ■

ROZMAWIAŁA

Joanna Gołębiewska

BlitzProjekt Group

BlitzGrow INNOWACYJNA METODA WDROŻENIA IDEI FLEXICURITY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

- instytucja (firma):
BlitzProject Group
- strona internetowa instytucji:
www.blitzproject.com
- kontakt:
Joanna Gołębiewska

telefon: 608 376 799

e-mail: tbyzia@blitzproject.com

strona internetowa projektu: www.blitzgrow.pl

ROZWIĄZANIA INNOWACYJNE I WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ W OBSZARZE POLITYKI SPOŁECZNEJ



Na stronie internetowej
KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ

www.kiw-pokl.org.pl



zgromadzono w jednym miejscu informacje dotyczące rozwiązań wypracowanych w projektach innowacyjnych i projektach współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Rozwiązania mogą być **bezpłatnie pobierane i wykorzystywane** zarówno przez instytucje i podmioty publiczne, jak i przez firmy oraz osoby prywatne.

Na stronie internetowej
KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ można znaleźć: 

- BAZĘ wszystkich rozwiązań (ponad 400 rozwiązań),
- rozwiązania pogrupowane w BLOKI TEMATYCZNE,
- PROPOZYCJĘ WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ przez instytucje w perspektywie finansowej 2014–2020.

BAZA ROZWIĄZAŃ

Wygodny i prosty w obsłudze mechanizm, który umożliwia szybkie wyszukanie konkretnych rozwiązań.

Rozwiązania można odnaleźć przez:

- WYSZUKIWARKE (kiedy nie znamy nazwy projektu lub poszukujemy rozwiązań w zdefiniowanym zakresie)
 - wyszukiwanie przez wybór określonego kryterium lub określonych kryteriów (na przykład obszar tematyczny, odbiorcy lub użytkownicy rozwiązań),
- LISTĘ (kiedy znamy nazwę projektu) – wyszukiwanie przez wybranie tytułu projektu z listy alfabetycznej.

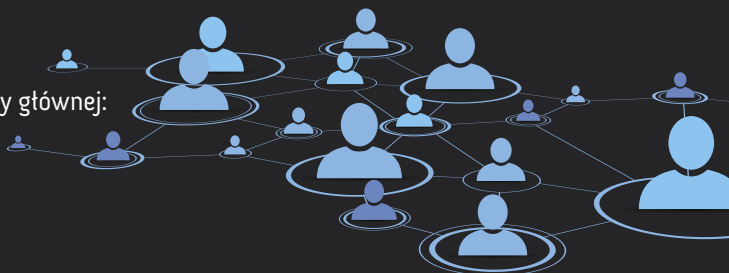
Dlaczego warto skorzystać z BAZY ROZWIĄZAŃ?

- dostęp w jednym miejscu do informacji o wszystkich rozwiązaniach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej wypracowanych w PO KL i PIW EQUAL,
- możliwość wyszukania konkretnego rozwiązania lub grupy rozwiązań spełniających wybrane kryteria,
- możliwość nieodpłatnego pobrania i wykorzystania rozwiązań wypracowanych w PO KL i PIW EQUAL,
- dostęp do dodatkowej dokumentacji związanej z projektami, w ramach których powstały rozwiązania (na przykład strategii wdrażania, raportów z ewaluacji zewnętrznej),
- wgląd w wyniki badań przeprowadzonych w projektach, w tym badań w zakresie wąskich i specyficznych dziedzin.

Gdzie znajdziesz BAZĘ ROZWIĄZAŃ?

Strona internetowa Krajowej Instytucji Wspomagającej,
zakładka: „PROJEKTY I PRODUKTY” > „PO KL” lub „PIW EQUAL”

Do BAZY ROZWIĄZAŃ łatwo trafisz również przez galerię ze strony głównej:



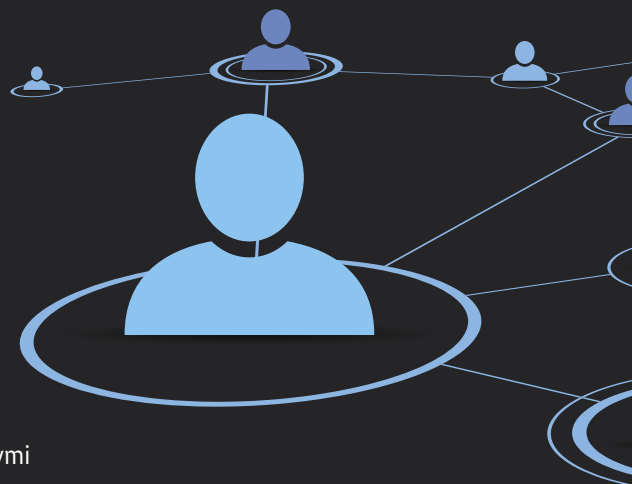
BLOKI TEMATYCZNE

Grupy rozwiązań wyodrębnionych ze względu na podobieństwo tematyki, której dotyczą, rozwiązywanych problemów i docelowych odbiorców.

Bloki tematyczne przypisano do czterech obszarów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: Adaptacyjność, Dobre rządzenie, Edukacja i szkolnictwo wyższe oraz Zatrudnienie i integracja społeczna.

Na materiały dotyczące bloków składają się:

- INFOGRAFIKA (grafika ilustrująca dany blok),
- OPIS BLOKU (informacja w formie tabelarycznej, pokazująca między innymi korzyści wynikające z zastosowania rozwiązań ujętych w danym bloku),
- LISTA ROZWIĄZAŃ (spis rozwiązań wchodzących w skład bloku wraz z podstawowymi informacjami na ich temat i danymi kontaktowymi ich twórców).



Dlaczego warto skorzystać z BLOKÓW TEMATYCZNYCH?

- ułatwiony dostęp do pogrupowanych tematycznie rozwiązań,
- okazja do szerszego spojrzenia – zapoznania się z interesującą nas grupą rozwiązań bez konieczności wyszukiwania pojedynczego narzędzia,
- możliwość szybkiego porównania rozwiązań w danej grupie tematycznej,
- pozyskanie informacji o grupach rozwiązań ujętych z punktu widzenia osób zainteresowanych ich wykorzystaniem w praktyce (wskazanie korzyści i rozwiązywanych problemów),
- dostęp do kluczowych informacji o grupach rozwiązań w formie czytelnych infografik.

Gdzie znajdziesz BLOKI TEMATYCZNE?

Strona internetowa Krajowej Instytucji Wspomagającej,
zakładka: „PROJEKTY I PRODUKTY” > „BLOKI TEMATYCZNE”

Do BLOKÓW TEMATYCZNYCH łatwo trafisz również przez galerię ze strony głównej:

BLOKI TEMATYCZNE
Rozwiązania innowacyjne w obszarach
Adaptacyjność, Edukacja i szkolnictwo wyższe,
Zatrudnienie i integracja społeczna,
Dobre rządzenie
Program Operacyjny Kapitał Ludzki

PROPOZYCJA WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ PRZEZ INSTYTUCJE W PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ 2014–2020

Na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej jest dostępna propozycja wykorzystania rozwiązań innowacyjnych wypracowanych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki w latach 2007–2013 w kolejnym okresie programowania – w latach 2014–2020 w ramach krajowego Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) i w regionalnych programach operacyjnych (RPO). Materiał jest skierowany przede wszystkim do instytucji zaangażowanych w realizację tych programów – Instytucji Pośredniczących dla PO WER oraz Instytucji Zarządzających dla RPO.

PROPOZYCJA WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ zawiera:

- TABELLE z zestawieniami wszystkich rozwiązań innowacyjnych opracowanych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, pogrupowanych według obszaru wsparcia PO KL, a także celów tematycznych i priorytetów inwestycyjnych zdefiniowanych dla perspektywy finansowej 2014–2020, które mogą być wykorzystane w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój lub regionalnych programach operacyjnych,
- INSTRUKCJE TECHNICZNE dotyczące korzystania z tabel.

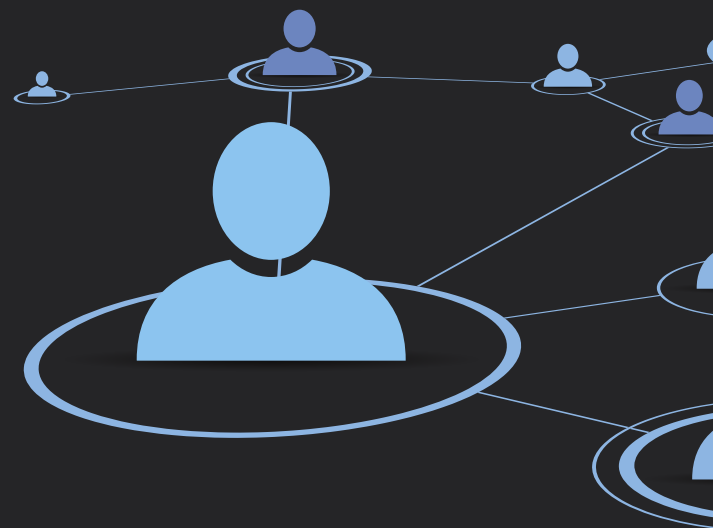
Dlaczego warto zainteresować się PROPOZYCJĄ WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ w perspektywie finansowej 2014–2020?

- możliwość skuteczniejszej i bardziej efektywnej finansowo interwencji w zakresie polityki społecznej w perspektywie finansowej 2014–2020, dzięki narzędziom innowacyjnym przetestowanym w PO KL,
- dostęp do wyczerpujących informacji na temat innych możliwych rozwiązań konkretnych problemów społecznych (bezpłatnych narzędzi gotowych do zastosowania w praktyce – na przykład poradników, programów kształcenia, modeli działania),
- możliwość uzyskania informacji uporządkowanych według wybranych kryteriów.

Gdzie znajdziesz PROPOZYCJĘ WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ w perspektywie finansowej 2014–2020?

Strona internetowa Krajowej Instytucji Wspomagającej,
zakładka: „PROJEKTY I PRODUKTY” > „INNOWACJE PO KL 2014–2020”

Do PROPOZYCJI WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ łatwo trafisz również przez galerię ze strony głównej:





Odnawialne źródła energii, czyli czysty zysk



Rozmowa ze **Stanisławem Aleksandrowem**, specjalistą do spraw projektów innowacyjnych z Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia, dyrektorem projektu „Bioenergia dla regionu – rozwój sieci współpracy między nauką i gospodarką w obszarze odnawialnych źródeł energii w województwie łódzkim z wykorzystaniem rozwiązań niemieckiej sieci deENet”



Energia odnawialna jest uzyskiwana z naturalnych, powtarzających się procesów przyrodniczych. Odnawialne źródła energii stanowią alternatywę dla tradycyjnych nośników energii – paliw kopalnych. Jak obecnie wygląda rynek produkcji energii ze źródeł odnawialnych w Polsce? Które odnawialne źródła energii są najbardziej efektywne i najlepiej sprawdzają się w polskich warunkach?

S.A. W ostatniej dekadzie w Unii Europejskiej dokonat się olbrzymi postęp w rozwoju energetyki odnawialnej – zarówno pod względem liczby nowych technologii, jak i wzrostu udziału energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym tak zwanym miksie energetycznym (podziale produkcji i konsumpcji energii według jej nośników lub sposobów wytwarzania). Tempo rozwoju sektora energetyki odnawialnej w Europie wynosi 20–30% rocznie. Obecnie są dyskutowane założenia nowego pakietu klimatyczno-energetycznego do 2030 roku. Komisja Europejska zaproponowała w nim dwa główne cele: redukcję emisji gazów cieplarnianych o 40% i zwiększenie udziału źródeł odnawialnych do 27%. Można zatem wnioskować, że tempo rozwoju rynku odnawialnych źródeł energii w Europie zostanie podtrzymane. Polska w pełni podlega i nadal będzie podlegać tej tendencji. Rozwój odnawialnych źródeł energii jest jednym z priorytetów wymienionych w dokumencie *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku* – strategii państwa, która ma przygotować rozwiązania wychodzące naprzeciw wyzwaniom polskiej energetyki. Szacuje się, że obecnie w Polsce blisko 8% energii elektrycznej pochodzi ze źródeł odnawialnych (dla porównania – w Niemczech jest to około 20%). Według krajowego planu działania dotyczącego energii ze źródeł odnawialnych, jej udział w końcowym zużyciu energii brutto w 2020 roku powinien osiągnąć poziom 15,5%. Warto dodać, że w dzisiejszej sytuacji na światowych rynkach koszty

ekonomiczne nie mogą być kryterium decydującym. Coraz bardziej liczą się czynniki związane ze stabilnością dostaw energii, z niezależnością energetyczną i dywersyfikacją źródeł.

Obecnie w Polsce bardzo dynamicznie rozwija się energetyka wiatrowa. Obiecująco wygląda również kierunek rozwoju mikroźródeł energii odnawialnej. Mam tutaj głównie na myśli przydomowe biogazownie, fotowoltaikę czy mikroinstalacje wiatrowe. Również sektor kolektorów słonecznych rozwija się bardzo prężnie. Trzeba jednak zauważyć, że mimo zobowiązań unijnych Polska wciąż nie przyjęła Ustawy o odnawialnych źródłach energii, co wprowadza niepewność na rynku (wśród inwestorów) i powoduje hamowanie rozwoju tego sektora rynku w jego kluczowym momencie.



W ramach realizowanego przez Państwa projektu powstał model współpracy między nauką i gospodarką w obszarze odnawialnych źródeł energii. Skąd wziął się pomysł na realizację projektu?

S.A. Współpraca nauki i gospodarki powinna być priorytetem polskiej polityki, ponieważ jedynie taka formuła zapewni rozwój innowacyjności i umożliwi skuteczne konkurowanie polskich firm na rynku wewnętrznym, ale także poza nim. Najlepiej rozwijające się obecnie innowacyjne gospodarki opierają się nie tyle na zasobach naturalnych i czynnikach materialnych, jak to było jeszcze w XX wieku, ile na kapitale społecznym wysokiej jakości, technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych, współpracy międzynarodowej w skali globalnej i lokalnej, przede wszystkim jednak na wdrażaniu do praktyki gospodarczej nowatorskich produktów i usług, będących rezultatem pracy instytutów naukowo-badawczych, uczelni i ośrodków rozwojowych. Jedną z miar innowacyjności jest choćby liczba zgłaszanych →



Fot. Shutterstock

patentów. Spośród państw Unii Europejskiej w tym obszarze na czoło wysuwają się kraje skandynawskie (Finlandia, Szwecja) oraz Niemcy. Polska, niestety, na tle średniej unijnej pozostaje daleko w tyle (w rankingu „Innovation Union Scoreboard” zajmuje dwudzieste trzecie miejsce). Dotyczy to nie tylko innowacji produktowych i procesowych, ale także innowacji organizacyjnych i marketingowych, których znaczenie w dzisiejszym świecie stale rośnie. Polskie firmy plasują się na jednym z ostatnich miejsc pod względem średnich nakładów na działalność innowacyjną. Ponadto od wielu lat zajmują również niską pozycję na tle pozostałych państw Unii Europejskiej w zakresie działalności badawczo-rozwojowej – pod względem zarówno nakładów, jak i liczby firm prowadzących taką działalność.

Polska wykazuje cechy „niezrównoważonego potencjału innowacyjności”, opierającego się głównie na zasobach ludzkich. Ponadto cechuje się nikiłą współpracą badawczo-rozwojową i niewielką skłonnością do wprowadzania innowacji. Uniemożliwia to wykorzystanie dość mocnej strony, jaką jest polski kapitał intelektualny. Niepokojące jest również to, że pozycja wielu krajów z naszego regionu jest coraz lepsza, podczas gdy nasza nie ulega znacznej poprawie. Pozytywnym zjawiskiem, nabierającym znaczenia od 2004 roku, kiedy Rzeczpospolita Polska została członkiem Unii Europejskiej, jest rosnąca świadomość, że konieczne jest odchodzenie od tradycyjnych, ekstensywnych przemysłów na rzecz budowania gospodarki opartej na wiedzy.

Dlatego właśnie powstał projekt „Bioenergia dla regionu – rozwój sieci współpracy między nauką i gospodarką w obszarze odnawialnych źródeł energii w województwie łódzkim z wykorzystaniem rozwiązań niemieckiej sieci deENet”. Jego głównym założeniem było zdefiniowanie modelu współpracy nauki i gospodarki oraz transfer najlepszych rozwiązań w tym zakresie z Niemiec do Polski.



W opracowanie modelu został zaangażowany partner niemiecki – sieć deENet. Dlaczego korzystają Państwo właśnie z doświadczeń niemieckich i czym jest sieć deENet?

S.A. W Niemczech rynek odnawialnych źródeł energii jest bardzo mocno wspierany i niezwykle szybko się rozwija. Jak się szacuje, w ogólnym bilansie energetycznym w 2020 roku odnawialne źródła energii będą miały 40% udziału w niemieckim rynku. Istotnym czynnikiem ekspansji i rozwoju źródeł energii będących alternatywą dla źródeł tradycyjnych stała się specjalna ustawa – Erneubare Energie Gesetz, która nakłada na operatorów sieci elektroenergetycznych obowiązek pierwszeństwa

zakupu energii pochodzącej z odnawialnych źródeł. Innymi słowy, każdy podmiot, który zainwestuje w technologie odnawialnych źródeł energii (fotowoltaika, wiatr, biomasa), musi być podłączony do sieci, energia zaś, jaką wytworzy jego urządzenie, musi być kupiona po cenach preferencyjnych w stosunku do energii konwencjonalnej.

Sieć kompetencyjna deENet (Kompetenznetzwerk dezentrale Energietechnologien e.V.) – powstała w 2003 roku z inicjatywy przemysłu, stowarzyszeń handlowych, instytutów badawczych i jednostek samorządowych – liczy dziś ponad sto dwadzieścia podmiotów.

Głównym celem sieci jest wspólne opracowywanie zintegrowanych rozwiązań systemowych w zakresie dostaw energii. Obszarami działalności deENet są:

- zdecentralizowane systemy dostaw energii,
- zoptymalizowane energetycznie projektowanie i budownictwo,
- energooszczędne procesy przemysłowe i zrównoważone koncepcje dostaw energii.

Dzięki zintegrowanemu podejściu powstają zrównoważone koncepcje dostaw energii i łańcuchy wartości dodanej (*value added chains*).



Państwa projekt opiera się na idei klastrów, które zakładają kooperację przedstawicieli różnych sektorów, w tym między innymi jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych, instytucji otoczenia biznesu, jednostek administracji publicznej. Niemiecka sieć deENet skupia blisko sto podmiotów, w tym uczelnie, przedsiębiorstwa i samorządy lokalne. Jakie korzyści ze współpracy przedstawicieli różnych sektorów zaobserwowano na podstawie doświadczeń partnera niemieckiego?

S.A. Przede wszystkim następuje ciągła wymiana wiedzy i informacji między członkami sieci, co wpływa na możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej w stosunku do podmiotów, które nie są członkami inicjatywy klastrowej. W dzisiejszej globalnej gospodarce firmy europejskie nie są w stanie konkurować z firmami ze Wschodu w modelu klasycznym. Ich przewagi konkurencyjnej należy jednak upatrywać właśnie w innowacyjności i w zintegrowanym podejściu, na jakie pozwala struktura klastrowa. Warto podkreślić, że członkostwo w klastrach to oferta nie tylko dla średnich lub dużych przedsiębiorstw, ale także dla mikro i małych firm. Doskonałym tego przykładem jest sieć deENet, która zrzesza zarówno duże korporacje o zasięgu międzynarodowym, jak i firmy zatrudniające kilkunastu pracowników, specjalizujące się w doradztwie środowiskowym czy optymalizacji wykorzystania

zasobów w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Bardzo istotną funkcję pełnią również instytuty naukowe, które oferują swoje zaplecze badawcze i specjalistów na potrzeby biznesu.

W tej materii Polska wciąż ma wiele do nadrobienia, gdyż dostępna w kraju oferta jednostek badawczych nie spełnia oczekiwań przedsiębiorstw. Sytuacja jednak ulega stopniowej poprawie, gdyż już dziś możemy wskazać dobre praktyki w tym zakresie – również w Polsce. Niezwykle istotna z tego punktu widzenia jest odpowiednia polityka klastrowa, która powinna być zainicjowana przez państwo. Bardzo ważną rolę w tym zakresie w Polsce odegrała Grupa robocza do spraw polityki klastrowej, która funkcjonowała przy Ministerstwie Gospodarki. Rekomendacje grupy posłużyły do opracowania dokumentu *Kierunki i założenia polityki klastrowej do roku 2020*, wskazującego, że głównym celem polityki klastrowej powinno być wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki przy intensyfikacji współpracy, szczególnie w zakresie działań badawczo-rozwojowych, interakcji i przepływów wiedzy w ramach klastrow oraz wspierania rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych. W raporcie podkreślono potrzebę wyłonienia kluczowych klastrow krajowych i regionalnych, czyli tych o największym potencjale i znaczeniu dla polskiej gospodarki, konkurencyjnych w skali międzynarodowej, mających strategię rozwoju oraz plan działań krótko- i długoterminowych.



Klaster „Bioenergia dla regionu” skupia ponad czterdzieści przedsiębiorstw, instytutów naukowo-badawczych, jednostek samorządu terytorialnego i instytucji otoczenia biznesu działających w obszarze odnawialnych źródeł energii. Proszę wskazać kilka wybranych projektów realizowanych w ramach tej inicjatywy.

S.A. Klaster powstał w 2007 roku jako inicjatywa oddolna, co właśnie przyczyniło się do jego sukcesu i intensywnego rozwoju w ciągu ośmiu lat. Klaster jest otwartą inicjatywą kooperacyjną, skupiającą obecnie czterdzieści sześć przedsiębiorstw, dziewięć jednostek naukowo-badawczych, siedem jednostek samorządu terytorialnego, piętnaście jednostek otoczenia biznesu i przedstawicieli mediów. Główne kierunki działań klastra to odnawialne źródła energii, efektywność energetyczna i innowacyjność. Celem klastra jest animowanie współpracy między jego członkami przy jednoczesnym dążeniu do redukcji emisji w województwie łódzkim, ale z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, a także wspieranie wzrostu innowacyjności i konkurencyjności jego członków. Do użytku oddano niedawno Centrum Transferu Technologii w Obszarze Odnawialnych Źródeł Energii, które ma służyć jako zaplecze badawcze i sprzętowe dla przedsiębiorstw będących członkami klastra.

Przedsiębiorstwa korzystają także z licznych przywilejów wynikających z członkostwa w klastrze, uczestniczą między innymi w projektach krajowych i międzynarodowych realizowanych przez koordynatora klastra, Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia, konferencjach (forach klastrowych) organizowanych cyklicznie od 2007 roku, oraz w misjach gospodarczych i targach, nawiązują również bezpośrednie kontakty handlowe z kontrahentami. Przykładem realizowanego obecnie projektu jest

„Zarządzanie efektywnością energetyczną w mikro i małej firmie”. Celem ogólnym usługi pilotażowej jest rozwój przedsiębiorstw przez poprawę efektywności wykorzystania energii (na przykład dzięki optymalizacji zużycia energii, ograniczeniu kosztów jej pozyskania lub poprawie systemu zarządzania energią w przedsiębiorstwie) oraz podniesienie konkurencyjności, rentowności i potencjału przedsiębiorstwa.

Inny interesujący projekt to „Bioenergia dla Regionu – Zintegrowany Program Rozwoju Doktorantów”, który służy powiązaniu pracy badawczej doktorantów z zapotrzebowaniem zgłaszanym ze strony przedsiębiorstw. Ma on dla nas szczególne znaczenie, wzięli w nim bowiem udział młodzi naukowcy z Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Łódzkiego. Głównym celem projektu było zwiększenie udziału doktorantów w transferze wiedzy i wzmocnienie powiązań sfery badawczo-rozwojowej z przedsiębiorstwami na rzecz rozwoju gospodarczego województwa łódzkiego w zakresie energetyki odnawialnej. W trakcie realizacji projektu powstały interdyscyplinarne zespoły naukowe skupione wokół następujących tematów: „Dom 2020” (konceptcja stworzenia projektu domu niskoenergochłonnego), „Elektrociepłownia hybrydowa” (konceptcja lokalnej hybrydowej elektrociepłowni opalanej biomasą) czy „Mikrobiogazownia”.

Podczas projektu wypracowano również sześć zgłoszeń patentowych. Projekt doczekał się kontynuacji – komponentu ponadnarodowego. Za jego realizację Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia zostało uhonorowane tytułem Krajowego Lidera Innowacji i Rozwoju 2012 w konkursie organizowanym pod patronatem Komisji Europejskiej. ■

ROZMAWIĄŁA

Anna Mroczkowska

Krajowa Instytucja Wspomagająca

BIOENERGIA DLA REGIONU – ROZWÓJ SIĘCI WSPÓŁPRACY MIĘDZY NAUKĄ I GOSPODARKĄ W OBSZARZE ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM Z WYKORZYSTANIEM ROZWIĄZAŃ NIEMIECKIEJ SIĘCI deENet

→ instytucja (firma):

Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia

→ strona internetowa instytucji:

www.proakademia.eu

→ kontakt:

Stanisław Aleksandrow

telefon: 42 636 12 59

e-mail: stanislaw.aleksandrow@proakademia.eu

strona internetowa projektu:

www.bioenergiadlaregionu.eu/pl/wspolpraca

Funkcjonowanie Sieci Tematycznych

AKTUALNOŚCI

W ostatnim kwartale 2014 roku prace Sieci Tematycznych koncentrowały się na walidacji rezultatów projektów innowacyjnych. Krajowe Sieci Tematyczne spotkały się sześciokrotnie i przeprowadziły walidacje siedemnastu produktów finalnych. Regionalne Sieci Tematyczne spotkały się w tym czasie trzynaście razy, a wynikiem ich prac były walidacje dwudziestu produktów finalnych projektów innowacyjnych.

Charakterystyczne dla pracy sieci w 2014 roku jest to, że skupiają się one wyłącznie na walidacji produktów finalnych. Jest to więc także etap intensyfikowania działań w kierunku upowszechniania i włączania rozwiązań wypracowywanych w projektach.

Ponadto 24 października 2014 roku odbyło się spotkanie przedstawicieli Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych. Jego przedmiotem było zaprezentowanie uczestnikom wyników

przeprowadzonego w lipcu 2014 roku szkolenia dla beneficjentów Krajowych Sieci Tematycznych. Celem szkolenia było podniesienie kompetencji w zakresie umiejętnego prezentowania wypracowanych rozwiązań innowacyjnych, rezultatem zaś – opracowanie katalogu zasad komunikacji w materiałach pisemnych i wypowiedziach ustnych, wzoru prezentacji w programie PowerPoint, wzoru opisu rozwiązania innowacyjnego. Powyższe materiały są dostępne na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej. W drugiej części spotkania rozmawiano o stanie zaawansowania prac nad projektem strategii działania każdej Sieci Tematycznej na 2015 rok. Dyskutowano także o planowanych działaniach upowszechniających i włączających rezultaty projektów innowacyjnych na kolejny rok.

Agnieszka Jarmuszyńska

Krajowa Instytucja Wspomagająca




Fot. Shutterstock



Najcenniejszy kapitał – kapitał ludzki

Rozmowa z **Justyną Nosko** z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, realizującej projekt „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”

 **Co było podstawą realizacji projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”? Jak zrodziła się jego koncepcja?**

J.N. Kapitał ludzki jest elementem wartości przedsiębiorstwa. Aby udowodnić to twierdzenie, wspólnie ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie przeprowadziliśmy wiele badań, które stały się podstawą i jednocześnie inspiracją realizacji większego projektu. Uzyskane wyniki potwierdziły, że 88% polskich przedsiębiorców traktuje wydatki na szkolenia pracowników w kategorii kosztów. Tylko 29% firm dokonuje jakichkolwiek prób pomiaru zasobów ludzkich, opierając się wyłącznie na analizie finansowej, bez odwołania się do osiągniętych przez nie rezultatów. Duże firmy przeznaczają na analizę zasobów ludzkich średnio 105 godzin miesięcznie, z kolei firmy mikro, małe i średnie – zaledwie od 17 do 21 godzin miesięcznie, tłumacząc się wysokimi kosztami prowadzenia pomiaru i brakiem odpowiednio wykwalifikowanych w tym zakresie pracowników. Mniejsi przedsiębiorcy mają problemy z interpretacją uzyskanych wyników, przy czym aż 34% w ogóle nie odczuwa potrzeby przeprowadzania pomiaru swojego kapitału ludzkiego.

Brak świadomości znaczenia gromadzonych danych na temat kapitału ludzkiego i niedostatków wiedzy na temat możliwości i sposobów pomiaru jego wartości przyczyniają się do tego, że polscy pracodawcy wciąż niechętnie inwestują w szkolenia i inne formy rozwoju swoich pracowników. Konsekwencją takiego podejścia jest brak wysoko wykwalifikowanej kadry, co negatywnie wpływa na poziom konkurencyjności polskich firm i możliwości ich dalszego rozwoju. Jednocześnie pracodawcy niezadający sobie sprawy z korzyści biznesowych, jakie przynosi inwestycja w kadry, boją się łożyć na rozwój pracowników z obawy, że dobrze wyszkolony pracownik opuści firmę w poszukiwaniu lepszej pracy. Świadomość wartości zasobów ludzkich jest niezbędna, aby trafnie podejmować decyzje personalne i strategiczne w każdej firmie.

W ostatnich latach powstało wprawdzie wiele metod pomiaru, ale ich trafność i wiarygodność budzą wątpliwości. Co więcej, ich wyniki nie są przystosowane do polskich warunków i mają niewielkie



Fot. Shutterstock

przełożenie na funkcjonowanie i kształtowanie polityki rozwoju firmy. Wykorzystywane obecnie metody skupiają się jedynie na danych ilościowych, nie biorąc pod uwagę wymiaru jakościowego. Dlatego zdecydowaliśmy się na opracowanie nowego, innowacyjnego narzędzia, które oszacuje wartość zasobów ludzkich i przedstawi twarde dane potwierdzające powiązanie kosztów poniesionych na doszkadzanie pracowników ze wzrostem wartości rynkowej przedsiębiorstwa i zwiększeniem jego konkurencyjności. Będzie to pierwsze całościowe rozwiązanie, dostosowane zarówno do potrzeb mikro, małych, średnich i dużych firm, jak i do specyfiki polskiego rynku. Za pomocą naszego projektu pragniemy zatem przekonać przedsiębiorców, że inwestycja w podnoszenie kompetencji pracowników jest korzystna dla całej firmy.

 **Jakie rozwiązania zostaną wypracowane w projekcie?**

J.N. Naszym celem jest zmiana świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści, jakie wynikają z inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstwa, przez stworzenie Narzędzia Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego (w skrócie nazwanego NKL), jego przetestowanie oraz upowszechnienie i wdrożenie do końca okresu realizacji projektu.



Korzyści z wykorzystania NKL jest sporo – świadomość wartości kapitału ludzkiego pomoże w lepszej kontroli kosztów personalnych przedsiębiorstwa, pozwoli na bardziej efektywne wykorzystanie potencjału pracowników, ułatwi podejmowanie decyzji menedżerskich, dostarczy informacji o obecnym systemie zarządzania, a także zwiększy rangę działów i menedżerów do spraw zasobów ludzkich, zapewniając twarde dane, dzięki którym staną się oni partnerami do rozmów z właścicielami i członkami zarządów swoich firm.

Projekt przewiduje również działania, które w przyszłości mogą doprowadzić do zmian prawnych w aspekcie sprawozdawczości finansowej, gdyż lepsza informacja o wartości zasobów ludzkich, ujawniona jako część sprawozdania finansowego firmy, wpływa pozytywnie na inwestorów i notowania firmy.



Czy mieli Państwo okazję poznać opinie użytkowników na temat wypracowanego rozwiązania?

J.N. „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” jest projektem innowacyjnym, co oznacza, że opiera się on właśnie na opracowaniu produktu, który powstaje na podstawie opinii finalnych użytkowników, a więc tych osób, które docelowo będą z niego korzystać. Bardzo interesujących wniosków dostarczył nam etap testowego wdrożenia narzędzia. Testy NKL zostały przeprowadzone w dwudziestu polskich firmach, zróżnicowanych pod względem wielkości, reprezentujących

różne sektory gospodarki i profile działalności. Zdecydowana większość testowanych organizacji nigdy dotąd nie dokonywała takiego pomiaru, dlatego narzędzie spotkało się z ogromnym zainteresowaniem i zaangażowaniem zarówno właścicieli, jak i pracowników odpowiedzialnych za działy kadrowe czy finansowe w firmach. Cieszy nas, że NKL zostało uznane za instrument nowoczesny, pozwalający uzmysłowić i znaczenie roli człowieka w sukcesie organizacji, które pomagają lepiej zarządzać wydatkami związanymi z zasobami ludzkimi i rozwojem przedsiębiorstwa. Co ważne – według opinii firm biorących udział w testach, narzędzie rzeczywiście zapewnia zaplecze do prowadzenia działań rozwojowych i współpracy działów zasobów ludzkich i księgowości. Z dużym zainteresowaniem przedsiębiorcy przyjęli także możliwość wygenerowania w przyszłości różnego rodzaju sprawozdań (wewnętrznych, zewnętrznych i wieloletnich).



Na jakim etapie realizacji znajduje się obecnie Państwa przedsięwzięcie i jakie będą następane działania podejmowane w projekcie?

J.N. Jesteśmy obecnie na etapie organizacji drugiej tury spotkań z użytkownikami, odbiorcami i interesariuszami naszego projektu. We wrześniu 2014 roku w Warszawie rozpoczęliśmy serię kolejnych dziesięciu spotkań informacyjnych NKL, które są poświęcone zapoznaniu odbiorców projektu z narzędziem i poznaniu opinii potencjalnych



Fot. Shutterstock

użytkowników na temat jego funkcjonalności oraz możliwych usprawnień. Uwagi i komentarze zgłoszone przez uczestników spotkań zostaną wzięte pod uwagę w trakcie prac nad finalnym kształtem narzędzia. Szczegółowe informacje na temat spotkań są dostępne na stronie internetowej (nkl.parp.gov.pl).

W dalszych planach mamy również organizację warsztatów dla analityków i doradców finansowych, a także seminariów szkoleniowych dla użytkowników narzędzia. Warsztaty obejmą praktyczną prezentację NKL i korzyści wynikających z jego stosowania w przedsiębiorstwie, podkreślą całościowość wypracowanego rozwiązania i jego przystępność pod względem nakładów finansowych. Seminare będą poświęcone przekazaniu przedsiębiorcom oraz pracownikom działań zasobów ludzkich i księgowości wiedzy i praktycznych umiejętności płynnego postępowania się narzędziem.

Po opracowaniu finalnej wersji NKL narzędzie będzie można bezpłatnie pobrać ze strony internetowej projektu.

Projekt jest realizowany w partnerstwie ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie. Jak przebiega współpraca? Jaki wkład w to przedsięwzięcie wnoszą partnerzy?

J.N. Mamy tę przyjemność, że pracujemy ze wspaniałym zespołem projektowym, który tworzy od podstaw Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego. Szkoła Główna Handlowa, jako partner merytoryczny projektu, odpowiada również za przeprowadzenie testowego wdrożenia narzędzia w dwudziestu zróżnicowanych pod względem wielkości przedsiębiorstwach w całej Polsce, uczestniczy w prezentacjach NKL podczas cyklu spotkań informacyjnych, warsztatów i seminariów szkoleniowych. Wszyscy eksperci są dla nas wielkim merytorycznym wsparciem, a ich ogromne zaangażowanie przekłada się na wysoką jakość narzędzia. Jesteśmy pewni, że NKL jest świetnym produktem, powstaje bowiem w zespole osób, dla których temat kapitału ludzkiego jest po prostu pasją.

Czy napotkali Państwo jakieś problemy w trakcie dotychczasowej realizacji projektu?

J.N. Ewentualne trudności w realizacji projektu nazywamy wyzwaniami, tych jest zaś sporo. Jednym z ważniejszych wyzwań jest dotarcie do średnich firm, które – co widzimy – są najważniejszą grupą docelową projektu. Średniej wielkości przedsiębiorstwa, z jednej strony, są już tak rozbudowane organizacyjnie, że widzą potrzebę korzystania z narzędzi pomiaru wartości kapitału, z drugiej strony, jeszcze nie mają aż tak dużych środków, aby korzystać z kosztownych narzędzi pomiaru zasobów ludzkich, na które mogą sobie pozwolić jedynie duże, zazwyczaj międzynarodowe koncerny. To, co teraz musimy zrobić, to przekonać średnie przedsiębiorstwa, że warto korzystać z NKL, które jest w pełni bezpłatne i proste w obsłudze, ponadto nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych czy specjalnie wyszkolonej kadry do obsługi, a co ważniejsze – jest przystosowane do realiów polskiego rynku. Nasze starania są zatem nastawione na przekonanie średnich przedsiębiorstw, że inwestycja w podnoszenie kompetencji zespołu jest długoterminową lokatą, która zwróci się całej firmie i bę-

dzie miała wpływ na wzrost jej konkurencyjności na rynku.

Z naszych dotychczasowych doświadczeń wynika również, że małe przedsiębiorstwa widzą potrzebę uwzględnienia w NKL mechanizmu *benchmarkingu*, czyli możliwości odniesienia indywidualnych wyników przedsiębiorstwa do innych firm z tej samej branży, o podobnej wielkości i zbliżonym modelu organizacji czy zarządzania. Bez odwołania się do danych branżowych trudno im bowiem określić poziomy wskaźników i zinterpretować wyniki. Stworzenie całościowej platformy *benchmarkingowej* jest zatem kolejnym wyzwaniem dla naszego projektu.

Do jakiej grupy odbiorców są skierowane działania włączające zaplanowane przez Państwa w projekcie?

J.N. Wypracowane narzędzie ma być praktyczną pomocą dla pracowników działów personalnych, którzy we współpracy z zespołami księgowości czy kadrami kierowniczą będą gromadzić niezbędne dane. Narzędzie pomoże w przygotowaniu ostatecznego sprawozdania o stanie zasobów ludzkich organizacji, a także w uzupełnianiu danych kadrowych i dotyczących zarządzania. Zastosowanie dla NKL znajdują również księgowi, pracownicy działów finansowych, właściciele przedsiębiorstw, kadra zarządzająca i zewnętrznymi konsultanci z firm doradczych.

Aplikacja to doskonałe narzędzie wspomagające procesy decyzyjne w firmie i ułatwiające przygotowanie długofalowych planów rozwoju przedsiębiorstwa, oferuje bowiem konkretne wnioski ze sprawozdań i z interpretacji poszczególnych wskaźników. Na przykład pracownikom odpowiedzialnym za dział zasobów ludzkich, którzy chcą zbadać wskaźnik kosztów pozyskania pracownika, narzędzie pomoże tak dobrać metody rekrutacji i selekcji kandydatów, aby mogli się zmieścić w wyznaczonym budżecie. W razie konieczności zwolnień pracowników NKL podpowie, z jakimi kosztami będą wiązały się ich odejścia, i wskaże, czy warto podejmować decyzję o zwolnieniach oraz jaki będzie miała ona wpływ na budżet firmy. ■

ROZMAWIAŁA
Ewelina Sołtan

Krajowa Instytucja Wspomagająca

KAPITAŁ LUDZKI JAKO ELEMENT WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

- instytucja (firma):
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- strona internetowa instytucji:
www.parp.gov.pl
- kontakt:
Justyna Nosko

telefon: 22 432 70 59
e-mail: justyna_nosko@parp.gov.pl
strona internetowa projektu: nkl.parp.gov.pl



Oferta dla dojrzałych

Rozpoczął się trzeci etap realizacji projektu „Akademia Handlowa 50+ – innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+”. Projekt jest skierowany do osób powyżej pięćdziesiątego roku życia z województwa pomorskiego, które chciałyby potwierdzić swoje kompetencje w zawodach sprzedawcy i przedstawiciela handlowego. Latem 2014 roku przeprowadzono warsztaty wdrożeniowe rozwiązania opracowanego w ramach projektu, we wrześniu zaś odbyła się konferencja podsumowująca całość przedsięwzięcia.



Fot. Shutterstock

pracowników

Wopublikowanym niedawno raporcie Najwyższa Izba Kontroli stwierdziła, że bezrobotni powyżej pięćdziesiątego roku życia (którzy stanowią ponad jedną piątą ogółu bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy) pozostają właściwie bez żadnej pomocy w staraniach o znalezienie stałej pracy. W ofercie urzędów pracy brakuje szkoleń pozwalających rozwijać lub zmieniać kwalifikacje zawodowe, z kolei większość programów realizowanych przez powiatowe urzędy pracy i przeznaczonych dla tej grupy bezrobotnych jest krótkotrwała

i nieskuteczna. Najwyższa Izba Kontroli wskazała ponadto, że nie spełniają one podstawowej funkcji, jaką jest doprowadzenie do trwałego wyjścia z bezrobocia.

W ramach projektu „Akademia Handlowa 50+” opracowano i przetestowano innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat z województwa pomorskiego w zawodach sprzedawca i przedstawiciel handlowy. Projekt jest odpowiedzią na problemy niskiej adaptacyjności i mobilności tych osób.

„Inspiracją do powstania projektu «Akademia Handlowa 50+» była konkretna sytuacja problemowa – mówi **Katarzyna Huńko**, kierownik projektu. – W obowiązujących obecnie w Polsce rozwiązaniach systemowych nie ma możliwości uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w toku edukacji pozaformalnej (szkolenia, kursy) i nieformalnej (samokształcenie, doświadczenie w pracy). Nasz projekt ma służyć osobom powyżej pięćdziesiątego roku życia, które chcą potwierdzić swoje kompetencje w dwóch zawodach: sprzedawca i przedstawiciel handlowy. Dzięki wyprac-

wanemu rozwiązaniu uczestnicy projektu mogą nie tylko podnieść poziom swoich kwalifikacji, ale także uzyskać certyfikat potwierdzający posiadane kompetencje zawodowe”.

Zawody ujęte w projekcie zostały wybrane nieprzypadkowo, ponieważ najwięcej ofert pracy – blisko jedna czwarta spośród wszystkich pojawiających się na rynku – dotyczy stanowisk sprzedażowych. Ponadto bardzo często jako handlowcy pracują osoby, które nie mają wykształcenia kierunkowego, ale posiadają potrzebne kompetencje (zdolność nawiązywania kontaktów,



Fot. Shutterstock

przekonywania i negocjowania, komunikatywność, samodzielność, aktywność w działaniu, dobra organizacja pracy), opanowane w różnym stopniu w trakcie dotychczasowej pracy, przez samokształcenie lub udział w szkoleniach.

Walidacja kompetencji to rozwiązanie systemowe, które umożliwia formalne potwierdzenie posiadanych kompetencji zawodowych zdobytych w ramach edukacji nieformalnej (pozaszkolnej). Wiele osób ma wysokie kwalifikacje zawodowe, niepotwierdzone jednak stosownymi dokumentami, gdyż wiedzę i umiejętności zawodowe zdobyły samodzielnie, poza oficjalnym systemem edukacji. Walidacja kompetencji pozwala na weryfikację tych umiejętności i ich potwierdzenie uznawanym na rynku pracy certyfikatem lub dyplomem.

„Ważną cechą kompetencji jest ich zmienność, co oznacza, że mogą podlegać rozwojowi, dzięki czemu można dokonywać ich pomiaru, rozwijać je i nimi zarządzać – mówi **Renata Tkaczyk**, doradca zawodowy, kierownik Biura Pracy przy Regionie Gdańskim NSZZ «Solidarność», recenzentka innowacyjnego modelu oceny kompetencji w projekcie «Akademia Handlowa 50+». – Pierwszą korzyścią tego projektu jest właśnie precyzyjny opis kompetencji, przygotowany dla każdego uczestnika. Drugą zaś jest to, że na jego podstawie są opisane deficyty, przy jednoczesnym wskazaniu obszarów do rozwoju, na przykład w sferze komunikacji czy sprzedaży. Każdy zainteresowany własnym rozwojem zawodowym powinien przejść sesję *development center*. Idąc dalej tropem projektowym – są przygotowywane, szyte na miarę dla każdego uczestnika, ścieżki szkoleniowe. Dzięki takiemu indywidualnemu podejściu nie jest tak, jak na wielu standardowych szkoleniach, podczas których wszyscy uczą się wszystkiego – niezależnie od potrzeb. Moim zdaniem, właśnie takie indywidualne podejście będzie miało szczególnie motywujący wpływ na uczestników, zachęcający do podejmowania wysiłku związanego z kształceniem”.

Metodologia *development center* (ośrodek rozwoju lub centrum rozwoju) to wielowymiarowy proces oceny kompetencji, w którym uczestnicy są obserwowani i oceniani przez zespół obiektywnych, wyszkolonych sędziów (asesorów). W odróżnieniu od *assessment center*, w których głównym celem procesu jest ocena umiejętności kandydatów do pracy, kluczowym celem tej metody jest diagnoza potencjału i rozwój pracowników.

Wypracowany w ramach projektu model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+ został pozytywnie zaopiniowany przez eksperta zewnętrznego, Instytucję Pośredniczącą oraz członków Regionalnej Sieci Tematycznej. Obecnie trwają prace redakcyjne nad drukowaną i elektroniczną wersją modelu (w formie podręcznika). W wersji elektronicznej będzie on dostępny na stronie internetowej www.akademiahandlowa.pl, z kolei w wersji drukowanej – na planowanych w najbliższych miesiącach warsztatach i konferencjach upowszechniających.

Opracowane w projekcie rozwiązanie – model walidacji i uzupełniania kompetencji – stanowi nową usługę (zapis procedur), która jest oddzielnym, samoistnym i replikowanym procesem,



możliwym do wielokrotnego zastosowania dla różnych grup wiekowych, a po wypracowaniu metodologii z zakresu konkretnej branży – także dla innych zawodów. Model zakłada indywidualne podejście do rozwoju zawodowego, wysoki poziom efektywności kształcenia oraz optymalne zarządzanie motywacją uczestnika procesu. Na model składają się dwa moduły: walidacji kompetencji i uzupełniania kompetencji. Konstrukcja modelu pozwala na jego zastosowanie przez potencjalnych użytkowników w całości lub w części (osobno moduł walidacji kompetencji lub osobno moduł uzupełniania kompetencji), dodatkowo w podziale na kompetencje twarde i miękkie. Umożliwia to użytkownikom wybranie rozwiązania odpowiadającego ich potrzebom i możliwościom. ■

Dariusz Wasielewski
Region Gdański NSZZ „Solidarność”

AKADEMIA HANDLOWA 50+ – INNOWACYJNY MODEL WALIDACJI I UZUPEŁNIANIA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH OSÓB 50+

→ instytucja (firma):
Fundacja Gospodarcza w Gdyni
→ strona internetowa instytucji:
www.fungo.com.pl
→ kontakt:
Katarzyna Huńko

telefon: 58 662 42 43
e-mail: k.hunko@fungo.com.pl
strona internetowa projektu: www.akademiahandlowa.pl



Światłowód Wiedzy

Rozmowa z **Sylwią Gowin** z firmy Orange SA, realizującej projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą eksperta”



Jakie są najważniejsze założenia Państwa projektu?

S.G. W obecnych czasach rozwój i sukces organizacji zależą od jej innowacyjności i szybkości reagowania na zmieniające się otoczenie gospodarcze, społeczne, kulturowe i polityczne. W tym wymiarze znaczenia nabiera umiejętność szybkiego uczenia się zarówno organizacji, jak i jej pracowników, a także zdolność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia.

Projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą eksperta” odpowiada na problem nieefektywnego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach – powszechny w wielu firmach. Głównym celem projektu jest poprawa dostępności wiedzy ekspertów w organizacji przez stworzenie innowacyjnych i skutecznych narzędzi zarządzania wiedzą i motywowania ekspertów do dzielenia się nią. Projekt jest odpowiedzią na potrzeby głównie średnich i dużych

przedsiębiorstw, w których trudności z przepływem wiedzy są największe. Proponowane rozwiązanie aktywizujące ekspertów merytorycznych wprowadza świeże spojrzenie na firmę i jej bieżącą działalność. Stworzenie nowatorskiego – pod względem kompleksowości i spójności – systemu dzielenia się wiedzą w firmie będzie wspierać wymianę wiedzy między ekspertami a innymi pracownikami organizacji, przez co usprawni funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.



Jakie innowacyjne rozwiązania zostaną opracowane w projekcie?

S.G. W wyniku realizacji projektu powstanie system identyfikacji, rozwoju i motywowania ekspertów, obejmujący narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi oraz narzędzia technologii informacyjnej. Proponowane rozwiązanie opiera się na modelu społecznościowym,



Fot. Magdalena Korczewska

do którego mają dostęp wszyscy pracownicy firmy, co umożliwił swo-
bodny i nieograniczony przepływ wiedzy oraz bezpośredni kontakt
i współpracę między ekspertami i pracownikami, bez ogniw pośredni-
czących w organizowaniu tej współpracy. Społecznościowy charakter
umożliwił wdrożenie nowoczesnego podejścia, w którym nauka i roz-
wój są częścią pracy, nie zaś działaniami uzupełniającymi.

Opracowane produkty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (wzo-
ry ankiet, raportów, instrukcji) pozwolą na identyfikację wiedzy stra-
tegicznej w organizacji, zbudowanie centrów wiedzy, określenie za-
sad działania ekspertów, rozwój i aktywizację ekspertów, a także ich
motywowanie.

Produkty z obszaru technologii informacyjnej, które powstaną w pro-
jekcie, to:

- **Wiedzomat**, czyli aplikacja umożliwiająca wymianę informacji i do-
świadczeń między pracownikami danej organizacji. Serwis pozwa-
la zadawać pytania, dodawać odpowiedzi i komentarze oraz za-
mieszczać materiały edukacyjne.
- **Managino**, czyli platforma informacyjna do gromadzenia pomys-
łów i zarządzania nimi. Serwis może być dostępny dla różnych
grup użytkowników identyfikowanych w systemie przez profile,
które jednocześnie będą warunkowały zakres dozwolonych ope-
racji i funkcji.

Co już udało się osiągnąć w projekcie, a co jeszcze zosta- ło do zrealizowania?

S.G. Udało się nam przygotować całościowe rozwiązanie wspierają-
ce dzielenie się wiedzą w firmie. Do tej pory wypracowaliśmy produk-
ty z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i aplikacje związane z tech-
nologią informacyjną. We wrześniu 2014 roku zakończyliśmy fazę
testów, do których zaprosiliśmy siedem firm z różnych obszarów dzia-
łalności (w tym między innymi Leroy Merlin, Betacom, ATEM Polska,
Poczta Polska, Instytut Kardiologii w Aninie). Dzięki współpracy wymie-
niamy się doświadczeniami i wiedzą nie tylko w związku z realizowa-
nym projektem. Przed nami zebranie informacji zwrotnej po zakoń-
czeniu testów. Zgodnie ze zgłoszonymi sugestiami nastąpi modyfikacja
opracowanych produktów i faza upowszechniania.

Działania upowszechniające i włączające są ważnym ele- mentem realizacji projektu innowacyjnego. W jaki sposób zaplanowali Państwo ten etap?

S.G. Głównym celem działań upowszechniających jest poinformowa-
nie szerokiego kręgu potencjalnych odbiorców z sektora średnich i du-
żych przedsiębiorstw o wypracowanym w ramach projektu produkcie
finalnym. Dotychczas uczestniczyliśmy w trzech konferencjach, na któ-
rych pokazywaliśmy rozwiązania wypracowane w projekcie:

- „Trendy HR”, organizowanej przez Wolters Kluwer Polska,
- „E-Learning Day”, organizowanej przez SEKA EDU,
- „Kongres MŚP”, organizowanej przez Polską Agencję Rozwoju
Przedsiębiorczości.

Propagowaliśmy również – i nadal propagujemy – produkty projek-
tu w szkołach wyższych, między innymi biorąc udział w programie

„Twoja Perspektywa” na Politechnice Łódzkiej i Politechnice
Warszawskiej oraz w Akademii Leona Koźmińskiego, a także organi-
zując wizyty studyjne studentów z programu BEST, CEMS i Politechniki
Warszawskiej w Miasteczku Orange.

Zorganizujemy ponadto spotkania upowszechniające, począwszy od
kwietnia 2015 roku. Na spotkania te – „Dni otwarte Światłowodu
Wiedzy” – będziemy zapraszać specjalistów z zakresu zarządzania
zasobami ludzkimi i osoby zarządzające firmami z sektora średnich
i dużych przedsiębiorstw w Polsce. Oprócz tego planujemy wizyty
studyjne z udziałem przedstawicieli firm, którzy zapoznali się z pro-
jektem w ramach innych działań upowszechniających i będą zainte-
resowani wdrożeniem Światłowodu Wiedzy w swoim przedsiębior-
stwie. Zaprezentujemy również nasze rozwiązania na ogólnopolskiej
konferencji branżowej i zorganizujemy konferencję poświęconą za-
rządzaniu wiedzą w polskich przedsiębiorstwach i prezentacji cało-
ściowego systemu zarządzania wiedzą, jakim jest Światłowód Wiedzy.
Chcemy również propagować nasze rozwiązania za pomocą artyku-
łów w prasie branżowej i dzięki aktywności na portalach społeczno-
ściowych (Twitter, LinkedIn, Facebook).

Jak oceniają Państwo dotychczasową współpracę z Krajową Siecią Tematyczną Adaptacyjność? W jaki spo- sób chciałby Państwo wykorzystać działalność sieci do upo- wszechniania i włączania rozwiązania wypracowanego w Państwa projekcie?

S.G. Cenimy sobie współpracę z KST. Dzięki uczestnictwu w jej po-
siedzeniach widzimy, jakie produkty powstają w ramach innych pro-
jektów. Stanowi to dla nas inspirację i doskonałą okazję do dzielenia
się wiedzą. ■

ROZMAWIAŁA
Ewelina Sołtan
Krajowa Instytucja Wspomagająca



ŚWIATŁOWÓD WIEDZY ŹRÓDŁEM MOTYWACJI DO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ EKSPERTA

→ instytucja (firma):
Orange SA
→ strona internetowa instytucji:
www.orange.pl
→ kontakt:
Dorota Jaksa-Pliszka

telefon: 501 200 095
e-mail: dorota.jaksa-pliszka@orange.com
strona internetowa projektu: www.swiatlowodwiedzy.orange.pl



Dostosowujemy przedsiębiorców i pracowników – pomogą fundusze europejskie!

Adaptacyjność to ciągłe wyzwania, które stoją zarówno przed pracodawcami, jak i przed pracownikami i osobami poszukującymi zatrudnienia. Wyzwania te są niezwykle istotne w wymiarze nie tylko pojedynczych osób czy podmiotów, ale także całego rynku pracy i całej gospodarki. Rynek i struktura zatrudnienia stale się zmieniają, warunki prowadzenia działalności gospodarczej ewoluują. Do skutecznego funkcjonowania na rynku konieczne jest podejście analityczne i skłonność do przystosowania się. Warto śledzić tendencje, lecz również sprawdzać różne rozwiązania, które są proponowane lub zostały wprowadzone przez inne podmioty. Wiele z tych propozycji powstało dotychczas dzięki funduszom europejskim, a nowe środki będą dostępne także w kolejnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2014–2020.

Rezultaty dotychczasowych działań

Aktywne działania w zakresie adaptacyjności na rynku pracy i w gospodarce były już podejmowane w poprzednich okresach budżetowych: w latach 2004–2006 w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i w latach 2007–2013 w niektórych priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki można wskazać możliwości bezpośredniego wspierania adaptacyjności i dofinansowania projektów horyzontalnych, na przykład w zakresie analiz czy narzędzi dostosowania przedsiębiorstw i pracowników.

Do pierwszej grupy należały działania dotyczące szkoleń, usług doradczych i wspierania pracowników o niższych kwalifikacjach. Rezultaty wydają się imponujące. Dane według stanu na koniec 2013 roku wskazują, że blisko 244 tysiące przedsiębiorstw uzyskało wsparcie szkoleniowe z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Oznacza to przeszkolenie ponad 1,3 miliona pracowników. Dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego pracownicy objęci wsparciem zyskują możliwość dostosowania się do zmian na rynku pracy, pracodawcy mogą zaś lepiej przewidywać przyszłe potrzeby dotyczące umiejętności pracowników, oferując im

możliwości rozwoju niezbędne do przystosowania się do wymagań nowych technologii i rynków.

Przykłady projektów

Warto także zwrócić uwagę na wspomniane projekty horyzontalne, które analizują sytuację na rynku i proponują narzędzia możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwa i ich pracowników. Poniżej przedstawiamy przykłady kilku projektów w tym zakresie.

W wymiarze adaptacyjności bardzo popularna staje się idea *flexicurity* – łączenia bezpieczeństwa socjalnego z elastycznością rynku pracy. Działania podejmowane zgodnie z koncepcją *flexicurity* prowadzą do zwrócenia większej uwagi na aktywne polityki rynku pracy, kształcenie przez całe życie, nowoczesne systemy zabezpieczenia socjalnego, wsparcie dla osób poszukujących pracy i propagowanie równych szans dla wszystkich. Te i inne przedsięwzięcia pojawiały się w dofinansowanych projektach.

Kujawsko-Pomorska Organizacja Pracodawców Lewiatan realizowała projekt „**Elastyczni w pracy, stabilni w rodzinie**”. Miał on charakter w znacznej mierze informacyjno-promocyjny. W ramach projektu ogłoszono wojewódzki konkurs dotyczący postrzegania



Fot. Shutterstock

i wyrażania idei *flexicurity* przez sztukę plastyczną i filmową. Przeprowadzono także wielopłaszczyznową kampanię informacyjną skierowaną do pracodawców i pracowników. Objęła ona między innymi cykl artykułów prasowych na temat idei *flexicurity* i jej wyznaczników, cykl programów telewizyjnych i radiowych oraz otwarte seminaria i konferencje¹.

Podobny projekt był realizowany przez Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan w partnerstwie z Pomorską Akademią Kształcenia Zawodowego. Informowanie i rozpropagowanie idei *flexicurity* zostało w tym wypadku poszerzone o uruchomienie Inkubatora *Flexicurity* – specjalnego forum, dzięki któremu można zadawać pytania ekspertom z wieloletnim doświadczeniem z dziedziny prawa, księgowości, finansów, organizacji rozliczeń i edukacji. Szczególnie podkreślany element w projekcie stanowiły elastyczne formy zatrudnienia².

Innym często poruszanym zagadnieniem jest wizerunek firmy i dbanie o prawa pracowników. Takie działania również wymagają adaptacyjności po obu stronach, dlatego organizacje pracodawców i związki pracowników dofinansowują projekty w tym zakresie.

¹ Więcej informacji o projekcie – por. <http://flexicurity.kpoplewiatan.pl> [dostęp: 5 września 2014 roku].

² Więcej informacji o projekcie – por. <http://www.flexicurity.biz> [dostęp: 5 września 2014 roku].

Business Centre Club realizował projekt „Firma Dobrze Widziana”, zakładający przeprowadzenie ogólnopolskiej kampanii informacyjnej, w ramach której wśród przedsiębiorców było upowszechniane zarządzanie firmą zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility, CSR*), oznaczającej łączenie idei rentowności i zysku z interesem społecznym. Podstawą pozytywnego wizerunku firmy jest zadowolenie pracowników, klientów, kontrahentów biznesowych i lokalnej społeczności.

Działania zaplanowane w projekcie dotyczyły przeprowadzenia badań diagnozujących stan rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce oraz poziom wiedzy i jakość postaw wobec tej idei wśród przedsiębiorców i pracowników. Zorganizowano ponadto konkurs „Firma Dobrze Widziana”, w którym w poszczególnych województwach wybrano firmy najbardziej odpowiedzialne społecznie w opinii otoczenia. W wyniku realizacji projektu powstała wirtualna ankieta autoewaluacyjna, za pomocą której przedsiębiorcy mogą ocenić stan wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu³ w swoich firmach.

Warto także wspomnieć o projekcie prowadzonym przez stronę pracowniczą. Ogólnopolskie Porozumienie Związków →

³ Więcej informacji o projekcie – por. <http://fdw.bcc.org.pl> [dostęp: 5 września 2014 roku].

Zawodowych w partnerstwie z Państwową Inspekcją Pracy realizowało projekt „Naruszanie godności człowieka w miejscu pracy”. Dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego przeprowadzono specjalistyczne szkolenia w zakresie identyfikacji, przeciwdziałania i zapobiegania zjawiskom dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy. Tematyka szkoleń obejmowała: prawnokarny aspekt dyskryminacji i mobbingu, przejawy tych zjawisk, portret psychologiczny osoby mobbingowanej i *mobbera*, wdrażanie polityk równościowych, udzielanie wsparcia ofiarom dyskryminacji. Przeprowadzono także debaty w tym zakresie i opracowano publikację na temat omawianych zjawisk, którą można pobrać ze strony internetowej⁴.

Co dalej z adaptacyjnością w funduszach europejskich?

Znamy już podstawowe założenia systemu funduszy europejskich na lata 2014–2020. Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, środki te będą skoncentrowane tematycznie i zorientowane na rezultaty, kategorie pomocy będą więc ograniczone do z góry określonych rodzajów projektów, celem realizowanych przedsięwzięć ma zaś być nie tylko bieżące wsparcie, ale przede wszystkim osiąganie konkretnych rezultatów i szerokie oddziaływanie na wskaźniki ekonomiczne i społeczne. Wspomnianym założeniom służą precyzyjnie określone cele tematyczne, zawierające obszary, wokół których mają się koncentrować projekty realizowane w ramach funduszy europejskich na lata 2014–2020. Zagadnienie adaptacyjności pojawia się w ósmym celu tematycznym *Wspieranie zatrudnienia i mobilności zawodowej pracowników*⁵. Ma być on realizowany z uwzględnieniem następujących priorytetów:

1. Zwiększenie zatrudnienia osób bezrobotnych i poszukujących pracy:

- wspieranie osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy,
- zwiększenie dostępu do opieki nad osobami zależnymi,
- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości z uwzględnieniem samozatrudnienia i tworzenia nowych miejsc pracy,
- podniesienie efektywności działań instytucji rynku pracy wobec zmieniającej się sytuacji na rynku pracy.

2. Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców, w tym szczególnie przedsiębiorstw:

- wzrost mobilności zawodowej i terytorialnej pracowników,

⁴ Więcej informacji o projekcie – por. <http://www.opzz.org.pl/web/naruszanie-godnosci-czlowieka-w-miejscu-pracy> [dostęp: 5 września 2014 roku].

⁵ Cele tematyczne zostały określone przez Komisję Europejską i uwzględnione w dokumentach krajowych. Pełny wykaz celów, wraz z ich opisem, można znaleźć w Umowie Partnerstwa – dokumencie określającym system i zasady wdrażania funduszy europejskich na lata 2014–2020 w Polsce. Dokument jest dostępny na stronie internetowej: http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie_2014_2020/programowanie_2014_2020/umowa_partnerstwa/strony/glowna.aspx [dostęp: 5 września 2014 roku].



- upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia,
- budowanie trwałych przewag konkurencyjnych pracodawców, w tym przedsiębiorstw, przez inwestowanie w rozwój kwalifikacji pracowników, między innymi w rozwój kompetencji kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- poprawa jakości podejmowanej i prowadzonej działalności przedsiębiorstw,
- poprawa jakości zarządzania firmami sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (zarządzanie strategiczne i zarządzanie w sytuacji kryzysowej),
- wspieranie pracodawców przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne oraz ich pracowników.

3. Poprawa zdrowia zasobów pracy:

- poprawa dostępu do profilaktyki, diagnostyki i rehabilitacji leczniczej utrudniającej powrót do pracy,
- eliminowanie zdrowotnych czynników ryzyka w miejscu pracy.



Fot. Shutterstock

Z punktu widzenia adaptacyjności największe znaczenie ma drugi z wymienionych priorytetów. Głównym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest zdolność do zachowania elastyczności i dostosowania się do zmian zachodzących na rynku. Organizacje dysponujące tymi umiejętnościami mają przejrzystą wizję i strategię rozwoju, a także traktują zasoby ludzkie jako najważniejsze zasoby organizacji. Udział pracowników w kształceniu ustawicznym stanowi podstawowy warunek dostosowania się do zmian zachodzących na rynku pracy. Jedną z zasad dotyczących realizacji wsparcia na rzecz podnoszenia adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników będzie utworzenie systemu dystrybucji środków przeznaczonych na kształcenie i szkolenie, opartego na podejściu popytowym (odbiorca wsparcia samodzielnie decyduje o rodzaju i zakresie usługi rozwojowej) i zintegrowanego z krajowym systemem zapewniania jakości usług rozwojowych. Wspierane będą między innymi działania związane ze szkoleniami przedsiębiorstw i pracowników oraz

z upowszechnianiem systemów szkoleń dla przedsiębiorstw i pracowników.

Zagadnienia adaptacyjności przedsiębiorstw (zarówno dostosowanie do zmian gospodarczych i na rynku pracy, jak i kształcenie ustawiczne) będą wspierane w latach 2014–2020 w Polsce przede wszystkim w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER). Ponadto mniejsze przedsięwzięcia, skierowane do konkretnych osób lub przedsiębiorstw, pojawią się w regionalnych programach operacyjnych wdrażanych na poziomie województw.

Przewiduje się dofinansowanie między innymi projektów dotyczących:

- działań budujących świadomość właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw na temat korzyści z zarządzania rozwojem,
- rozwiązań systemowych wspierających rozwój przedsiębiorstw w branżach i sektorach istotnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego kraju,
- badań pozwalających prognozować zmiany,
- narzędzi zapobiegania sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw,
- mechanizmów i narzędzi dialogu społecznego w zakresie organizacji pracy,
- podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników,
- zarządzania zmianą gospodarczą.

Zaproponowane rozwiązania systemowe będą następnie przekładane na konkretne projekty skierowane bezpośrednio do przedsiębiorców, pracowników przedsiębiorstw i osób poszukujących zatrudnienia. Przedsięwzięcia podnoszące adaptacyjność oraz projekty mobilnościowe, aktywizujące, edukacyjne będą realizowane w programach regionalnych. Ich założeniem będzie możliwie najbardziej całościowa odpowiedź na potrzeby danego województwa.

Podsumowanie

Rezultaty dofinansowania przez Europejski Fundusz Społeczny działań w obszarze adaptacyjności są widoczne. Charakter obecnego rynku pracy i – szerzej – współczesnej gospodarki, polega na ciągłej zmianie, stąd systematyczne dostosowywanie się do tych zmian lub nawet ich wyprzedzanie są kluczem do rozwoju indywidualnego i grupowego. Fundusze europejskie wychodzą temu naprzeciw, co wyraźnie widać w programach na lata 2014–2020. Prace nad nimi trwają, na konkretne możliwości dofinansowania trzeba więc jeszcze poczekać. Warto się już jednak teraz zastanowić, jakie obszary w organizacji czy na rynku pracy wymagają naszego zaangażowania i jakie projekty można i warto przygotować. ■

Agnieszka Pogorzelska

Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja bezpłatna, współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Krajowa Instytucja Wspomagająca
Centrum Projektów Europejskich

ul. Domaniewska 39A
02-672 Warszawa
tel. 22 378 31 00
faks 22 201 97 25
e-mail: kiw@cpe.gov.pl
www.kiw-pokl.org.pl

ISSN 2080-8194

