

Spis treści

Wstęp.....	2
1. Modele wsparcia małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników, z uwzględnieniem pracowników starszych wiekiem, nieposiadających wymaganych przez pracodawcę kwalifikacji.....	6
1.1. Wprowadzenie.....	6
1.2. Założenia metodyczne.....	8
1.3. Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców.....	11
1.4. Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informacyjnych.....	23
1.5. Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców.....	40
1.6. Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji.....	47
1.7. Komentarz.....	58
2. Słownik pojęć i skrótów.....	63
3. Załączniki.....	64

Wstęp

Projekt realizowany przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” opracowano w ramach tematu „F” Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Wspieranie zdolności dostosowania się firm i ich pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych oraz wspieranie wykorzystania nowych technologii informacyjnych i innych nowych technologii”. Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz przez budżet państwa. Jego realizacja miała za zadanie wsparcie małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego (pracodawców) oraz bezpośrednią pomoc ich pracownikom. Głównym celem zaproponowanych działań było zwiększenie zdolności adaptacyjnych małych przedsiębiorstw produkcyjnych oraz ich pracowników do zmian gospodarczych wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, a także do wymogów społeczeństwa informacyjnego.

Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”, działające na płaszczyźnie narodowej, tworzyły następujące podmioty:

- Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (administrator projektu),
- Związek Pracodawców Dolnego Śląska,
- Sudecki Związek Pracodawców,
- heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.,
- „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.,
- Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

Partnerstwo WAMP było wspomagane na płaszczyźnie międzynarodowej przez podobne instytucje z innych regionów Europy, w tym FORUM.OST z Niemiec, TRANSITIO z Włoch, ATME ze Słowacji, PROGRESA z Hiszpanii, tworzące wspólnie z nim Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E. – Keys for Internationalisation and Training of Enterprises.

Partnerstwo WAMP postawiło sobie następujące cele szczegółowe:

- wypracowanie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców,
- zwiększenie świadomości właścicieli małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego na temat idei kształcenia przez całe życie oraz konieczności podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej i pracowników,
- wypracowanie modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz technik informacyjno-komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego,
- wypracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji,
- zainicjowanie procesu współpracy przedstawicieli władz lokalnych, regionalnych oraz pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych,
- stworzenie i wzmacnianie potencjału Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, zdolnego do realizacji celów oraz zadań zgodnie z zasadami Programu Operacyjnego Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL dla Polski.

Wszystkie przewidziane zadania i sekwencje działań wynikały bezpośrednio z wcześniejszego przygotowania Partnerstwa WAMP do otwarcia projektu (Działanie 1 w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL). Partnerstwo, wykorzystując własne badania oraz ogólnodostępne raporty na temat stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, postawiło określone tezy, charakteryzujące sytuację małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników. W

odniesieniu do małych przedsiębiorstw zidentyfikowano następujące bariery utrudniające rozwój tych podmiotów:

- niedostateczna umiejętność pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii pozwalających na podniesienie innowacyjności,
- brak współpracy z instytucjami badawczymi, uczelniami w zakresie wypracowywania nowych, innowacyjnych produktów,
- niewielka wiedza na temat efektywnego wykorzystania możliwości, jakie daje e-gospodarka i sieć Internet,
- brak umiejętności rozwijania wewnętrznego potencjału innowacyjnego (inwestycje w kadry),
- brak umiejętności nawiązywania współpracy ponadnarodowej, poszukiwania partnerów do współpracy i zdobywania nowych rynków¹.

Badania przeprowadzone przez Partnerstwo pozwoliły także na zdefiniowanie barier, na które napotykają pracownicy małych firm. Znalazły się wśród nich:

- utrudniony dostęp do możliwości podnoszenia kwalifikacji, z powodu nieprawidłowej organizacji pracy w firmach, niepozwalającej na kierowanie pracowników na szkolenia, jak również z powodu braku środków finansowych,
- brak świadomości pracowników na temat konieczności ciągłego podnoszenia kwalifikacji oraz niedostateczna wiara w to, że stałe podnoszenie kwalifikacji uchroni pracowników przed utratą pracy,
- brak znajomości ofert instytucji szkoleniowych działających na terenie województwa dolnośląskiego,
- brak stałej współpracy firm z instytucjami szkoleniowymi pozwalającymi na tworzenie programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb pracowników i pracodawców,
- niedostosowane kwalifikacje pracowników (zwłaszcza pracowników w wieku powyżej 50. roku życia) do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne

¹ *Strategia i opis projektu*. Załącznik nr 1 do umowy nr EQ/099/F/d2/2006 o dofinansowanie Działania 2 w ramach Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej Equal dla Polski 2004–2006, s. 6.

oraz zmian w firmach powodowanych wprowadzaniem nowych technologii, technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz zmian organizacyjnych².

W celu potwierdzenia wskazanych wyżej tez oraz jakościowego oszacowania innych problemów, przeprowadzono badanie ankietowe na grupie 100 przedsiębiorstw, przy czym konstrukcja ankiet umożliwiła również pozyskiwanie informacji od pracowników. Badanie było prowadzone w formie bezpośrednich wywiadów podczas wizyt w firmach, wywiadów telefonicznych oraz drogą pocztową. Dostarczony materiał został poddany gruntownej analizie i stworzył podstawy do szczegółowego opracowania metod użytych przy realizacji Działania 2, w którym wsparcie dla beneficjentów ostatecznych zostało przeprowadzone w dwóch dwunastomiesięcznych cyklach.

Pomimo założenia, iż w pierwszej i drugiej fazie projektu weźmie udział po 60 firm i po 120 pracowników małych przedsiębiorstw produkcyjnych, szybko okazało się, iż firmy zaproszone do udziału w projekcie są zainteresowane kompleksową pomocą i jedno przedsiębiorstwo lub jego pracownik chce uczestniczyć w większej liczbie szkoleń czy modeli wsparcia. Uwzględnienie potrzeb małych firm produkcyjnych oraz zatrudnionego personelu bardzo korzystnie wpłynęło na poziom wskaźników projektu i w efekcie zwiększyło zakres pomocy planowanej pierwotnie dla firm.

W wyniku przeprowadzonych działań powstały interesujące, bardzo konkretne modele wsparcia małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska oraz ich pracowników, cechujące się zbliżonymi metodami realizacji i oparte na podobnych elementach składowych. Modele te zostaną zaprezentowane szerzej w dalszej części opracowania, jako rezultat zrealizowanego projektu.

² *Strategia i opis projektu*, op. cit., s. 8.

1. Modele wsparcia małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników, z uwzględnieniem pracowników starszych wiekiem, nieposiadających wymaganych przez pracodawcę kwalifikacji

1.1. Wprowadzenie

Z metodycznego punktu widzenia wszystkie modele wsparcia wypracowane przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”, niezależnie od ich zawartości merytorycznej, łączy podobny schemat powstawania i realizacji.

Otóż u genezy każdego modelu leży ujawnienie w otoczeniu biznesowym bądź też wewnątrz małej firmy produkcyjnej problemu, który należy rozwiązać, by zapewnić przedsiębiorstwu optymalne warunki działania w zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Pod wpływem krótko- bądź długotrwałego oddziaływania tego negatywnego czynnika, wzrasta świadomość i potrzeba skutecznego usunięcia przeszkody, przez co firma zyskuje gotowość do absorpcji wsparcia szkoleniowo-doradczego lub wdrożenia konkretnego rozwiązania technologicznego, które złagodzi lub zniweluje dyskomfort działania.

Równolegle w jednostce wsparcia biznesowego – w tym przypadku Partnerstwie WAMP – odbywa się proces formułowania problemu. Diagnoza sytuacji na danym terenie zostaje zapoczątkowana analizą skali negatywnego zjawiska w obrębie określonej grupy, wykonaną przy użyciu konkretnych narzędzi badawczych. Rozpoczyna się etap współpracy z przedsiębiorstwami, zdefiniowanymi przez Partnerstwo WAMP jako małe firmy produkcyjne działające na Dolnym Śląsku, zgodnie z ustawą o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej, funkcjonujące na rynku co najmniej 6 miesięcy i deklarujące chęć przeprowadzenia zmian organizacyjno-technologicznych. Celem współpracy jest określenie potrzeb szkoleniowo-doradczych i utworzenie konkretnej propozycji wsparcia dla firm i ich pracowników. Pogłębione badania nad sytuacją grupy prowadzą ostatecznie do przyjęcia konkretnych założeń i zaoferowania przez Partnerstwo WAMP działań, jakie wydają się najkorzystniejszym wariantem wsparcia.

Proponowana przez poszczególnych partnerów projektu sekwencja działań była – z wyjątkiem modelu generowanego na poziomie współpracy międzynarodowej – opracowywana z grupą jednych przedsiębiorstw, natomiast testowana z inną. Podejście to zapewniło duży poziom wsparcia w całym projekcie, gdyż umożliwiło eliminację ewentualnych błędów oraz wprowadzanie zmian i ulepszeń sugerowanych przez uczestników.

W prezentowanych modelach problemy, na które napotykają firmy w swojej działalności, zostały przedstawione jako sytuacja wyjściowa, przybliżająca warunki, w jakich produkt (model) powstawał, i precyzująca zasady, dzięki którym może być powielany np. na innym obszarze geograficznym.

Dalsze elementy charakterystyki zawierają koncepcję modelu, dla której wybrano formę opisu tabelarycznego. W ujęciu syntetycznym przedstawiono tutaj proces rekrutacji firm – od momentu selekcji według założonych kryteriów do utworzenia docelowej bazy przedsiębiorstw – uczestników projektu wsparcia.

Kolejne ogniwa procesu wsparcia stanowią:

- badanie potrzeb zdefiniowanej grupy poprzez wskazanie zastosowanych narzędzi,
- ustalenie celu badania,
- przebieg działań i wybór metod,
- określenie treści proponowanych przedsięwzięć,
- przeprowadzenie oraz ewaluacja przedsięwzięć.

W ostatniej fazie charakterystyki prezentowane są szablony i przykłady wykorzystywanych dokumentów, a także – wynikające z empirycznego charakteru pracy Partnerstwa WAMP – zagrożenia i rekomendacje dla ewentualnych przyszłych adaptacji wypracowanych modeli.

Uzupełnieniem powyższej treści są tzw. omówienia, na które składają się spostrzeżenia zawarte w raportach autorów poszczególnych modeli, a także wnioski i rekomendacje będące składowymi raportu końcowego z realizacji działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”.

Przed dokonaniem charakterystyki modeli wsparcia małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego należy podkreślić, iż modele powstawały w warunkach pełnego bezpieczeństwa finansowego, zapewnionego przez projekt, a udział przedsiębiorstw w ich tworzeniu i testowaniu nie generował dla firm żadnych kosztów. Teoretycznie zmiana tych warunków i próba przeszczepienia modeli na inny grunt, pozbawiony parasola finansowego w postaci zewnętrznych środków finansowych, może stanowić poważne źródło zagrożenia dla powielenia schematu.

1.2. Założenia metodyczne

Najprostsza definicja określa model jako wzór, według którego coś jest lub ma być wykonywane. I tak też pojęcie modelu jest rozumiane w dalszych rozważaniach niniejszego raportu. Partnerstwo WAMP miało za zadanie wypracowanie pewnych modelowych układów i zależności, obejmujących – zgodnie ze „Strategią i opisem projektu”³ – następującą problematykę:

- a) Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia („OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. we Wrocławiu),
- b) Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz technik informatycznych (Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.),
- c) Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców (model realizowany w ramach Partnerstwa K.I.T.E.),

³ *Strategia i opis projektu*, op. cit.

- d) Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji (Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu).

Z uwagi na założenia „Strategii i opisu projektu”, przyjęto jednolity tabelaryczny układ opisu wszystkich wypracowanych w ramach projektu modeli wsparcia, tak by schemat każdego modelu stał się czytelny i przyjazny w użytkowaniu. Wyjątek stanowi tu model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników, dostosowanych do potrzeb pracodawców, wygenerowany w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego, który z założenia nie podlega przyjętemu schematowi. Wyłączenie to jest uzasadnione faktem, iż Partnerstwo Ponadnarodowe skupiło się głównie na wymianie doświadczeń i przygotowaniu narzędzi, które sprzyjają i ułatwiają współpracę pomiędzy placówkami szkoleniowymi oraz przedsiębiorstwami. Na podstawie dostępnych materiałów komentarzem objęto wyłącznie „Podręcznik dotyczący metodologii rozpoznania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego”⁴, a także efekty wymiany doświadczeń będących dorobkiem pięciu Partnerstw narodowych.

Aby zastosować schemat w opisie modeli, niezbędne były określone założenia metodyczne. Jak już wspomniano, charakterystykę modelu poprzedzono krótkim opisem sytuacji wyjściowej (problemu), aby wyraźnie wskazać warunki i powody, dla których model powstawał, a także okoliczności, w których może być zastosowany.

Po konsultacjach z partnerami projektu, do charakterystyki modeli wyłączono fazę rekrutacji małych przedsiębiorstw produkcyjnych. Celem było zaprezentowanie przyszłym adaptatorom niezwykle cennych doświadczeń Partnerstwa w tym zakresie i uświadomienie, że odpowiedni i sprawnie przeprowadzony dobór próby badawczej minimalizuje koszty przedsięwzięcia oraz daje gwarancję uzyskania miarodajnych wyników.

⁴ M. Rudnik, *Podręcznik dotyczący metodologii rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego*, Wałbrzych 2007.

W charakterystyce modeli położono równy nacisk na metodykę oraz empiryczny charakter zaleceń Partnerstwa WAMP przy wdrażaniu różnych form wsparcia dla małych przedsiębiorstw. Z tego względu prezentuje się tutaj np. warunki wstępne, które towarzyszą określonym działaniom, lub rekomenduje wykonanie czynności ułatwiających realizację zadania. Przyszłe adaptacje mogą, ale nie muszą, korzystać z tych doświadczeń.

Z charakterystyki modeli wyłączono szczegółowy zakres tematyczny dobrany dla badanej grupy przedsiębiorstw produkcyjnych w projekcie. Działanie to było spowodowane faktem, iż części modelu nie stanowi ustalona *a priori* merytoryczna zawartość, a zmienna, zależna m.in. od wymagań firmy, aktualnych tendencji na rynku pracy oraz od warunków otoczenia biznesowego treść, wynikająca bezpośrednio z przeprowadzenia dokładnej analizy potrzeb przedsiębiorstw. W przypadku rozpatrywanych modeli główny nacisk kładzie się na metody współpracy z małymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, natomiast problematykę szkoleń, doradztwa czy wdrożeń traktuje jako wypadkową potrzeb i możliwości firmy.

Do charakterystyki każdego modelu włączono kluczowe dokumenty wskazane przez autorów modeli (ankiety, arkusze badań i ewaluacji, dzienniki etc.) i stosowane podczas wypracowywania koncepcji⁵. Dokumenty te są bardzo dobrym narzędziem badawczym i mogą być stosowane (powielane) w kolejnych adaptacjach modeli. Nie różnicowano dokumentów na część przydatną dla realizacji projektu WAMP i na część niezbędną dla budowy modelu, uznając, iż wszystkie szablony i przykłady mogą być właściwie weryfikowane pod kątem przydatności dopiero przy konkretnej adaptacji modelu. W kilku przypadkach do dokumentacji tej włączono programy szkoleń, stwierdzając, iż mogą być użyteczne dla adaptacji wiernie odzwierciedlającej zakres tematyczny uwzględniony w projekcie.

Ze względu na holistyczny charakter niniejszego raportu, charakterystykę modeli ujęto całościowo, uwzględniając zmiany i poprawę modelu opracowanego w pierwszej fazie, a skorygowanego w drugiej fazie realizacji projektu. Dokładne opisy i wnioski autorów poszczególnych modeli zostały przedstawione w indywidualnych

⁵ Dokumenty, o których mowa, zostały zgromadzone w *Załącznikach* do niniejszego opracowania.

raportach, stanowiących cenny dorobek Partnerstwa WAMP w projekcie. Materiał ten jest częścią raportu końcowego i pozwalana prześledzić modyfikacje modeli wsparcia testowanych na nowej grupie przedsiębiorstw.

Schematy modeli uzupełniono o opis ich powstawania (omówienie), a także stosowny komentarz.

1.3. Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia

Realizator: „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. we Wrocławiu.

1. Sytuacja wyjściowa/problem:

Utrudniony rozwój zasobów ludzkich w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych, a w konsekwencji brak odpowiednich kwalifikacji i utrata bądź problemy ze znalezieniem innego miejsca pracy przez pracowników, z uwagi na:

- trudności organizacyjne – jednoosobowa obsada stanowisk w małych firmach produkcyjnych i brak możliwości zastąpienia osoby delegowanej na szkolenie przez innego pracownika,
- trudności finansowe – brak środków finansowych na pokrycie przez firmy kosztów udziału pracowników w szkoleniach,
- niską świadomość potrzeb edukacyjnych u pracowników – zwłaszcza starszych wiekiem – i pracodawców, wynikającą z przeświadczenia o niewielkim znaczeniu stałego podnoszenia kwalifikacji i doksztalcania,
- niedostateczną znajomość ofert instytucji szkoleniowych, co skutkuje brakiem stałej współpracy między małymi przedsiębiorstwami a instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleniowych, dostosowanych do potrzeb pracowników i przedsiębiorców.⁶

⁶ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowaniu kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)*, Wrocław 2007, s. 4-5.

2. Koncepcja modelu:	
I. Rekrutacja firm - uczestników:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Selekcja przedsiębiorstw (źródła: internetowa panorama firm, internetowe katalogi przedsiębiorstw) z uwzględnieniem branży produkcyjnej jako kryterium wyboru; 2. Uściślanie kryteriów wyboru firm produkcyjnych wg miejsca prowadzenia działalności gospodarczej; 3. Utworzenie bazy danych potencjalnych uczestników projektu; 4. Organizacja konferencji zachęcającej do udziału w projekcie; 5. Kontakty telefoniczne, elektroniczne oraz promocja projektu na stronach internetowych partnerów; 6. Bezpośrednie indywidualne kontakty z firmami; 7. Utworzenie bazy firm – uczestników działań służących opracowaniu modelu wsparcia. 	
II. Badanie potrzeb przedsiębiorstw:	
Wybór narzędzi badawczych	<ul style="list-style-type: none"> - ankiety ogólne i ankiety „profilowane” dla poszczególnych grup zawodowych, przeprowadzane wewnątrz przedsiębiorstw, - wywiady z właścicielami, kadrą kierowniczą, handlowcami i innymi grupami zawodowymi (indywidualne i grupowe), - obserwacje, - badania dokumentów, - badania statystyczne.
Cel badania	<ul style="list-style-type: none"> - budowa oferty szkoleniowej dla grupy małych firm produkcyjnych i ich pracowników, - wyselekcjonowanie grup pracowników do uczestnictwa w programie szkoleniowym.
Przeprowadzone działania/zastosowane metody	

<p>1. wsparcie w dostosowaniu kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców, 2. testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz angażowanie ich w szkolenie pracowników młodszych.</p> <p>Określenie treści przedsięwzięcia</p> <p>Zachowanie warunków wstępnych dotyczących budowy programu szkoleniowego:</p> <p>1. uwzględnienie potrzeb, sposobu myślenia i działania uczestników, a także ich aktualnego stanu wiedzy i umiejętności, przy uwzględnieniu doświadczenia pracowników starszych wiekiem, 2. przystępne przekazywanie wiedzy, adekwatność ilości informacji do możliwości ich praktycznego przećwiczenia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ankietyzacja w celu określenia cech socjologiczno-demograficznych pracowników małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich udziału w przedsięwzięciach o charakterze edukacyjnym (ustalenie zainteresowań tematycznych), - wywiady telefoniczne z właścicielami i kadrami kierowniczą (ustalenie luki kompetencyjnej), - agregacja, przetworzenie i opracowanie wyników. <ul style="list-style-type: none"> - wybór problematyki szkoleń w celu niwelacji luki kompetencyjnej (określenie celów i treści programu szkoleniowego), - opracowanie strategii indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji, jako kolejny (wyższy) etap szkolenia zawodowego.
<p>III. Przeprowadzenie przedsięwzięcia:</p>	
<p>Zachowanie warunków dotyczących następujących kwestii:</p> <p>1. czas trwania szkolenia/liczba uczestników: - szkolenia krótkookresowe, jedno- lub dwudniowe, wkomponowane w harmonogram pracy w przedsiębiorstwie, organizowane dla grupy liczącej maksymalnie 20 osób,</p> <p>2. miejsce/termin szkolenia: - brak uzależnienia miejsca szkolenia od miejsca funkcjonowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> - realizacja opracowanego planu szkoleń, zarządzanie i kształtowanie organizacji szkoleń.

firmy; dogodny dojazd; organizacja szkoleń w ośrodkach szkoleniowych w dni robocze z możliwością zaspokajania potrzeb szkoleniowych w weekendy,

3. metody prowadzonych zajęć:

- dostosowanie do założonych celów szkoleniowych (poznawczych, behawioralnych, emocjonalnych): interaktywne, angażujące wszystkich uczestników szkolenia, w tym: prezentacje trenerów, burza mózgów, dyskusja kierowana, ćwiczenia grupowe, nagranie wideo – odtworzenie kluczowych sekwencji, informacja zwrotna trenerów i obserwatorów poszczególnych wystąpień, gra zespołowa z analizą grupową wyniku, film poglądowy – dyskusja inspirowana filmem, praca indywidualna oraz w podgrupach, praca indywidualna z kwestionariuszem samooceny, gry komunikacyjne, monitorowana praca własna uczestników – ćwiczenia w zakresie stosowania wybranych metod zespołowego rozwiązywania problemów; szczególne znaczenie technik komputerowych wykorzystywanych przez beneficjentów starszych wiekiem (50+) w celu sukcesywnego przygotowywania tej grupy pracowników do pracy wymagającej używania urządzeń IT,

4. problematyka szkoleń:

- wyłoniona na podstawie analizy potrzeb w celu zniwelowania luki kompetencyjnej,

5. budżet przedsięwzięcia:

- całkowite pokrycie bądź obniżenie kosztów szkolenia poprzez zastosowanie odpowiedniego (możliwego) montażu finansowego.

IV. Ewaluacja przedsięwzięcia:

<p>Stosowanie modelu oceny szkolenia wg metody Donalda Kirkpatricka w celu zbadania zasadności inwestycji szkoleniowej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reakcja uczestników bezpośrednio po zakończeniu szkolenia; 2. Pozyskana wiedza i umiejętności; 3. Transfer wiedzy i umiejętności w miejscu pracy; 4. Wyniki firmy.
<p>V. Stosowana dokumentacja:</p> <p><i>Przykładowa dokumentacja stosowana w modelu poświęconym wspieraniu pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ankieta 1 – Badanie potrzeb szkoleniowych – stanowisko kierownicze, - ankieta 2 – Badanie potrzeb szkoleniowych – dział handlowy. <p>Wzory i przykłady dokumentów do wglądu: „OTREK” – załączniki (2), standardowe dokumenty obowiązujące Partnerstwo WAMP – załącznik (1)</p>
<p>VI. Zagrożenia/problemy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bariery finansowe w dostępie do szkoleń; 2. Bariery „geograficzne” – większość uczestników pochodzi z małych miejscowości; 3. Bariery osobowościowe i przyzwyczajenia stosowane w miejscu pracy.
<p>VII. Rekomendacje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elastyczne stosowanie modelu – uwzględnianie fluktuacji otoczenia biznesowego oraz sytuacji wewnętrznej firm; 2. Doskonalenie kwalifikacji kadr oraz dostosowywanie do potrzeb pracodawców musi stanowić proces ciągły, a szkolenia nie mogą mieć charakteru incydentalnego, uwzględniającego doraźne potrzeby pracodawców.

3. Omówienie:

Realizator modelu **wsparcie pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia** zwrócił uwagę, iż prace nad stworzeniem przedmiotowego modelu zostały podzielone na kilka etapów. Wstępne dane pozyskano podczas dwóch konferencji, które umożliwiły ustalenie zakresów tematycznych szkoleń interesujących dla pracodawców i wyselekcjonowanie grup pracowników, którzy mogliby być objęci projektem. Zebrany materiał pozwolił zidentyfikować odpowiednią próbę przedsiębiorstw oraz przygotować narzędzia, za pomocą których przeprowadzono badania potrzeb edukacyjnych. Wśród podstawowych narzędzi znalazły się ankiety, wywiady bezpośrednie i grupowe, obserwacje własne, badania dostępnych dokumentów i opracowań statystycznych dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Narzędzia te udoskonalano i dostosowywano do potrzeb w ciągu pierwszego cyklu projektu. W kolejnym etapie budowy modelu prowadzono badania ankietowe oraz wywiady bezpośrednie i telefoniczne z kadrą kierowniczą w przedsiębiorstwach. Po opracowaniu materiałów przygotowano konkretne oferty szkoleniowe. Dalsza praca polegała na organizacji przedsięwzięć edukacyjnych kierowanych do wskazanych grup pracowników oraz właścicieli czy współwłaścicieli firm. Autorzy modelu podkreślają, iż na etapie rekrutacji uczestników szczególne znaczenie miało respektowanie zasady równości płci oraz zapewnienie dostępności do udziału w projekcie pracownikom starszym wiekiem (50+). Całość działań kończyła ewaluacja, która pomogła ustalić poziom satysfakcji uczestników, a także zebrać informacje do dalszego kształtowania modelu⁷.

„OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. wykazał, że szkolenia dla małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników winny się cechować określonymi założeniami organizacyjnymi⁸. Założenia te dotyczą przede wszystkim: czasu trwania szkolenia, miejsca oraz terminu realizacji, metod prowadzenia zajęć, problematyki i kosztów.

⁷ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., op. cit., s. 8.

⁸ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Tworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców. Testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowania ich w szkolenia młodszych pracowników*, Wrocław 2006.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Według obserwacji twórców modelu, specyfika funkcjonowania małych firm produkcyjnych determinuje wprost czas trwania szkolenia, na które decyduje się przedsiębiorstwo. Badania przeprowadzone przez realizatora modelu dowiodły, że najlepszą formę szkoleń dla pracowników tego właśnie sektora stanowią jedno- lub dwudniowe zgrupowania organizowane poza siedzibą firmy. Właściciele firm przychylniej odnoszą się do ofert szkoleniowych, które docierają do nich z odpowiednim wyprzedzeniem i pozwalają na zorganizowanie zastępstwa dla kadry biorącej udział w szkoleniach. Dodatkowym wskazaniem wynikającym z przeprowadzonych ankiet jest organizacja szkoleń w dniach roboczych, z możliwością ewentualnego przeprowadzenia treningu podczas weekendu.

Co do metod prowadzenia zajęć, zdecydowanie najlepsze efekty przynoszą metody interaktywne, a więc m.in. elementy burzy mózgów, dyskusji kierowanej, gry zespołowej z analizą grupową jej wyników, praca indywidualna oraz w podgrupach czy gry komunikacyjne. O wyborze metod szkolenia decydują cele, jakie mają być zrealizowane w trakcie każdorazowego przedsięwzięcia. Realizator modelu wskazuje, iż najwłaściwsze jest łączenie różnych metod w celu aktywizacji uczestników, i podaje, iż np. duży zasób nowych informacji można przekazać przy pomocy wykładu z wizualizacją, następnie utrwalić w trakcie dyskusji, kiedy uczestnicy sami wyciągają stosowne wnioski, i wreszcie wzbogacić o studium przypadku, kwestionariusz czy grę symulacyjną. W przypadku pracy z małymi firmami produkcyjnymi interaktywne metody prowadzenia zajęć stanowią bardzo istotny element modelu dedykowanego tej grupie, gdyż wpływają na urozmaicenie zajęć i maksymalnie angażują uczestników. Jak podkreślają autorzy, szczególne znaczenie ma tutaj także wykorzystanie technik komputerowych przez beneficjentów starszych wiekiem (50+), tak by ich sukcesywnie przygotowywać do pracy z ze stosowaniem urządzeń IT.

Programy szkoleniowe planowane do realizacji winny uwzględniać aktualny stan wiedzy i umiejętności personelu zatrudnionego w małych firmach produkcyjnych.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Zalecenie to ma istotne znaczenie dla praktycznego wykorzystywania doświadczenia pracowników starszych wiekiem, a tym samym wzbogacenia prowadzonych zajęć. Przykładem takiego przedsięwzięcia są aktywne warsztaty w grupach tematycznych, gdzie liderami grup mogą być starsi, doświadczeni pracownicy, stanowiący znaczny odsetek zatrudnionych w małych firmach produkcyjnych.

Badania wykazały, że pracownicy starsi wiekiem (50+) charakteryzują się z reguły niższym poziomem kwalifikacji i satysfakcji zawodowej, co jest spowodowane w znacznym stopniu obawą przed utratą pracy i zaniżoną samooceną. Ustalono jednocześnie, że niektórzy z pracowników (50+) pełnią rolę mentorów, opiekując się pracownikami młodszymi wiekiem i stażem. Ta sytuacja dotyczy jednak głównie osób z wykształceniem wyższym lub posiadających umiejętności specyficzne i niezbędne dla branży danego przedsiębiorstwa. Pozostali pracownicy (50+) cechują się brakiem umiejętności szybkiego reagowania na zmiany w firmach, co stawia ich w gorszym położeniu i naraża na utratę pracy⁹. Praktyczne działania zmierzające do ukazania nowych możliwości w zastosowaniu ich doświadczenia zawodowego mają zatem szczególne znaczenie dla poprawy sytuacji i ustanowienia nowej, lepszej pozycji dla tej grupy.

Badanie struktury zatrudnienia oraz potrzeb edukacyjnych przedsiębiorstw stanowi najistotniejszą część projektu szkoleniowego, co podkreślają twórcy modelu¹⁰. Treści programów szkoleniowych są wyznaczane wynikami analizy potrzeb, która jest każdorazowo wykonywana w przedsiębiorstwie w celu określenia granic luki kompetencyjnej występującej w firmie. Działanie charakteryzuje wszystkie rozważane działania projektu, a także budowę samego modelu.

⁹ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)*, Wrocław 2007, s. 21.

¹⁰ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., op. cit., s. 23.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Ze względu na częsty brak w przedsiębiorstwach opisów stanowisk, zastosowanie metody luki kompetencyjnej zostało w modelu zmodyfikowane poprzez wykorzystanie ankiet wyprofilowanych dla poszczególnych grup zawodowych, wywiady grupowe i indywidualne. Podstawowym narzędziem była ankieta skierowana do odpowiednich grup zawodowych oraz – w mniejszym zakresie – wywiady przeprowadzone z pracodawcami i kadrą kierowniczą. Przy pomocy ankiet starano się odpowiedzieć na następujące pytania¹¹:

- Jaki jest obecny poziom wiedzy na dany temat?
- Jakie są umiejętności w poszczególnych zakresach?
- Jakie są postawy uczestników?
- Z czym pracownicy sobie nie radzą?
- Z czym mają kłopoty?
- Jakie doświadczenia mają uczestnicy w danym zakresie?
- Czy istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaną jakością pracy a aktualną?
- Czy przyczyną problemu jest brak wiedzy czy umiejętności?

Uzyskane na tej podstawie ustalenia pozwoliły precyzyjnie określić cel i narzędzie realizacji szkolenia, a także dostosować je do poziomu wiedzy i umiejętności uczestników, co miało szczególne znaczenie w przypadku osób powyżej 50. roku życia.

Realizator modelu założył, że kompetencje uczestników w zakresie szkolenia zostaną rozwinięte, jeśli program będzie spełniał trzy podstawowe warunki:

- uwzględni się potrzeby, sposób myślenia i działania uczestników, czyli program zostanie dopasowany do wieku i sytuacji pracowników w firmie,
- wiedza zostanie przekazana w sposób przystępny,
- ilość informacji będzie proporcjonalna do możliwości przećwiczenia nowych treści i określenia ich zastosowania w praktyce.

¹¹ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, op. cit., s. 21.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Ciekawą formą podnoszenia kwalifikacji, proponowaną przez realizatora modelu, jest strategia indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych, analizowana łącznie z potrzebą wykreowania programu ustawicznego rozwoju kwalifikacji zawodowych. Autorzy zwracają uwagę, że formy kształcenia ujęte w planie edukacyjnym pracowników i pracodawców, opracowanym m.in. na podstawie wyników ankiety dotyczącej kształcenia ustawicznego oraz jego bieżącego i oczekiwanego zakresu, będą się koncentrować na szkoleniach tradycyjnych, opartych na bezpośrednim udziale pracowników w kursach. Działania te mogą być realizowane przy użyciu nowoczesnych technik edukacyjnych ICT, co wpłynie korzystnie na obniżenie kosztów udziału w szkoleniach.

Program szkoleniowy może być skutecznie przeprowadzony tylko wtedy, gdy grupy kursantów są w miarę możliwości jednorodne pod względem profilu zawodowego i reprezentowanego szczebla zarządzania. Rekomendowane aktywne metody prowadzenia zajęć ograniczają liczbę uczestników danego przedsięwzięcia edukacyjnego, w którym optymalna liczba uczestników to 12-15 osób, a maksymalna – 20.

W proponowanym modelu dużą wagę przykładają się do fazy weryfikacji i oceny efektywności szkolenia, a więc do porównania celów i rezultatów. Do ewaluacji szkoleń używa się tutaj znanego modelu wg Donalda Kirkpatricka, w którym ocena odbywa się na 4 poziomach¹²:

- badanie reakcji uczestników bezpośrednio po zakończeniu szkolenia – badanie ogólnego poziomu zadowolenia (ankieta jako narzędzie badawcze),
- badanie pozyskanej wiedzy i umiejętności (test, wskaźnik przyrostu wiedzy, metoda grupy kontrolnej, zadanie praktyczne w miejscu pracy jako narzędzia badawcze),

¹² „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowaniu kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)*, Wrocław 2007, s. 27.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- badanie transferu wiedzy i umiejętności w miejscu pracy poprzez obserwację – czy wiedza i umiejętności pozyskane podczas szkolenia są wykorzystywane w pracy (wskaźniki jakości, wyniki systemu ocen pracowników, wywiady wśród klientów, przełożonych jako narzędzia badawcze),
- badanie wyników firmy (analiza stanu realizacji celów firmy, komórki organizacyjnej w odniesieniu do jej strategii, biznesplanu jako narzędzia badawczego).

Realizator modelu zwraca również uwagę, iż istotnym elementem w organizacji szkoleń jest podejmowanie prób „zmiękczenia” kosztów uczestnictwa dla małych przedsiębiorstw poprzez pozyskanie nowych, innych źródeł finansowania. Ujawnia się tu bezpośrednio potrzeba kompleksowego wykorzystywania dorobku Partnerstwa WAMP, które przecież w innym modelu, wypracowanym przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, oferuje możliwość zdobycia umiejętności w zakresie aplikowania o środki finansowe dla firm.

Proces doskonalenia kwalifikacji kadr i ich dostosowanie do potrzeb pracodawców nie może mieć charakteru incydentalnego¹³, uwzględniającego jedynie doraźne potrzeby pracowników. Rozumienie i stosowanie tego podejścia w celu realizacji długookresowej polityki firmy ma ogromne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców, którzy są w stanie lepiej zagospodarować czas pracy, zwiększyć jej tempo, poznawać nowe rozwiązania np. w zakresie obsługi klientów i kształtować pozytywny wizerunek firmy w środowisku biznesowym oraz poza nim.

Opracowany model pozwala na powielanie i wykorzystywanie przy realizacji różnych przedsięwzięć szkoleniowych, a szczególnie w planowaniu i organizowaniu szkoleń dla małych firm produkcyjnych. Główna korzyść płynąca z jego wdrażania, to wyjście naprzeciw oczekiwaniom firm oraz maksymalne dostosowanie do możliwości przedsiębiorstwa w zakresie zaangażowania personalnego i czasowego,

¹³ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, op. cit., s. 16.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

a także podniesienie świadomości pracodawców i pracowników na temat znaczenia kształcenia ustawicznego, niezależnie od wieku zaangażowanych osób.

Model uwzględnia nie tylko potrzeby pracodawców, ale także pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji, koncentrując się szczególnie na sytuacji osób starszych, narażonych na utratę zatrudnienia. Dzięki proponowanym działaniom model wspiera utrzymanie zatrudnienia pracowników starszych wiekiem, ma pozytywny wpływ na doskonalenie kwalifikacji personelu zatrudnianego w małych firmach produkcyjnych, a także dostosowanie jego kompetencji do zmieniającego się rynku pracy.

1.4. Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informatycznych

Realizatorzy: Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii oraz heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

1. Sytuacja wyjściowa/problem:

- niewielki stopień innowacyjności małych firm związany z brakiem środków na wdrażanie nowych technologii, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- nieznaną korzyści płynących ze stosowania nowych technologii,
- brak chęci korzystania z nowoczesnych rozwiązań z powodu przeświadczenia o wysokich kosztach i skomplikowanych procedurach wdrażania.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Koncepcja modelu:

Rekrutacja firm - uczestników:

1. Selekcja przedsiębiorstw (źródła: internetowa panorama firm, internetowe katalogi przedsiębiorstw) z uwzględnieniem branży produkcyjnej jako kryterium wyboru;
2. Uściślanie kryteriów wyboru firm produkcyjnych wg miejsca prowadzenia działalności gospodarczej;
3. Utworzenie bazy danych potencjalnych uczestników projektu/opracowanie szablonu dokumentu pozwalającego na zebranie wymaganych informacji;
4. Organizacja konferencji zachęcającej do udziału w projekcie/udziału w tworzeniu modelu;
5. Kontakty telefoniczne, elektroniczne oraz promocja projektu na stronach internetowych Partnerów;
6. Bezpośrednie indywidualne spotkania z firmami;
7. Utworzenie bazy firm – uczestników działań służących utworzeniu modelu wsparcia.

I. Badanie potrzeb przedsiębiorstw:

Wybór narzędzi badawczych	<ul style="list-style-type: none">- ankiety,- wywiady (bezpośrednie i telefoniczne),- wizyty w firmach.
Cel badania	<ul style="list-style-type: none">- ustalenie aktualnego stanu informatyzacji grupy małych firm produkcyjnych,- diagnoza potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zastosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych i budowa strategii rozwoju przedsiębiorstwa,- budowa oferty szkoleniowo-doradczej.
Przeprowadzone działania/zastosowane metody	



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

<p>1. Wdrażanie i stosowanie nowych technologii, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych,</p> <p>Założenie wstępne: pierwsze szkolenie odbywane w formie jednodniowego spotkania*.</p> <p>*W modelu opracowywanym przez WCTT – spotkanie jednodniowe zastąpione specjalistycznym warsztatem (korekta po realizacji II fazy projektu).</p>	<ul style="list-style-type: none">- spotkanie z przedsiębiorcami – szkolenie z zakresu transferu technologii (przedstawienie możliwości i modeli nowoczesnych rozwiązań technologicznych),- audyt technologiczny w przedsiębiorstwie (diagnoza potrzeb),- opracowanie założeń do strategii rozwoju firmy/opracowanie indywidualnego planu wsparcia dla przedsiębiorstwa,- inicjacja działań doradczych w firmie (spójność z wypracowaną strategią – cykl spotkań),- realizacja pakietu doradczego,- wdrożenie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.
<p>2. Zmiany w sposobie zarządzania firmą,</p> <p>Założenie wstępne: pierwsze szkolenie odbywane w formie jednodniowego spotkania.</p>	<ul style="list-style-type: none">- szkolenie prezentujące wybrany model zarządzania firmą oraz rozpoznające potrzeby przedsiębiorstwa w tym zakresie/jednodniowe konsultacje w firmach (przedstawienie możliwości i koncepcji nowoczesnego zarządzania firmą),- wybór jednorodnej lub zbliżonej grupy firm wg branży,- audyt zerowy w przedsiębiorstwie,- warsztaty tematyczne obejmujące wprowadzenie teoretyczne oraz tworzenie dokumentów systemowych w celu opracowania pełnego pakietu dokumentacji w danej jednostce.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

<p>3. Pozyskiwanie środków na zdobywanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych,</p> <p>Założenie wstępne: pierwsze szkolenie i poszczególne warsztaty odbywane w formie jednodniowych spotkań.</p>	<ul style="list-style-type: none">- spotkanie w siedzibie firmy – szkolenie ogólne z możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych wraz z rozpoznaniem potrzeb firmy,- warsztat szkoleniowy na temat pozyskiwania środków na nowe technologie,- warsztat szkoleniowy w zakresie pozyskiwania środków na dokonywanie zmian organizacyjnych,- doradztwo w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii i dokonywanie zmian organizacyjnych.
Określenie treści przedsięwzięcia	<ul style="list-style-type: none">- wybór problematyki szkolenia (wg listy rankingowej najpopularniejszych tematów wskazanych w ankietach),- wybór pakietu doradczego, tu: analiza pozycji firmy, wybór strategii innowacji, wdrożenie strategii innowacji lub budowa biznes planu, wniosku o dofinansowanie, dokumentacji w celu rozliczenia otrzymanej wcześniej dotacji/ opracowanie indywidualnego planu wsparcia dla przedsiębiorstwa,- wdrożenie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.
II. Przeprowadzenie przedsięwzięcia:	
1. Realizacja szkoleń,	



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	<ul style="list-style-type: none">- analiza kwalifikacji i predyspozycji zawodowych uczestników,- analiza potrzeb szkoleniowych pod kątem działalności firmy – stworzenie listy potencjalnych uczestników oferowanego szkolenia przez pracodawcę (z uwzględnieniem udziału kadry zarządzającej),- opracowanie strategii personalnej (szkolenie specjalistyczne wybranych jednostek jako kolejny etap kształcenia zawodowego),- stworzenie planu szkoleń, tj. uzgodnienie terminu, ustalenie zasobów materialnych (sale, materiały szkoleniowe), trenerów oraz usług towarzyszących (catering),- budowa budżetu szkolenia,- realizacja działań promocyjnych,- przeprowadzenie szkoleń:
Niezbędne warunki wstępne: przy szkoleniach z zakresu nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych – dobór liczby trenerów do ilości uczestników oraz poziomu ich wiedzy/zaawansowania.	a) stacjonarnych,
Zachowanie warunków wstępnych: przy szkoleniach z zakresu nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych – pozyskanie wyspecjalizowanych trenerów z branży IT do przeprowadzenia szkoleń.	b) w firmach.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Realizacja pakietu doradczego,	<ul style="list-style-type: none">- analiza potrzeb i opracowanie programów doradczych dla firm,- przeprowadzenie usługi w zakresie i terminie uzgodnionym z przedsiębiorstwem (umowa),- wykorzystanie standardowych zestawów pytań przy audicie technologicznym i zerowym,- analiza danych i sformułowanie tez i założeń strategii rozwoju technologii w przedsiębiorstwie,- prezentacja i omówienie raportu,- usługa doradcza,- pozyskanie potwierdzenia wykonania usługi doradczej.
3. Stosowanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, Niezbędne warunki wstępne: - posiadanie przez firmę odpowiedniego sprzętu komputerowego oraz łącza internetowego; - wymagania sprzętowe – uzależnione od produktów i rozwiązań wdrażanych w firmie,	<ul style="list-style-type: none">- przeprowadzenie wdrożeń w firmach uczestniczących wcześniej w szkoleniach,- określenie produktu wdrożenia (wybór spośród produktów prezentowanych na szkoleniu),- określenie czasu niezbędnego na wdrożenie,- organizacja wizyt ekspertów ds. wdrożeń w firmie korzystającej z wdrożeń (opieka eksperta indywidualnego),- zaangażowanie pracowników firmy we wdrożenie – praktyczne sprawdzenie wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

<ul style="list-style-type: none">- minimalna wiedza z zakresu obsługi sprzętu komputerowego wśród pracowników albo poprzedzenie wdrożenia kompleksowym szkoleniem z zakresu obsługi komputera,- realizacja wdrożeń przez wysokiej klasy specjalistów IT.	
III. Ewaluacja przedsięwzięcia:	
<ul style="list-style-type: none">- pozyskanie opinii przedsiębiorstwa na temat wykonanego przedsięwzięcia w celu jego oceny (ankieta, potwierdzenie wykonania usługi w przypadku doradztwa),- włączenie wyników analizy ankiet do raportu podsumowującego program doradczy w celu dokonania podsumowania lub ewentualnych korekt.	
IV. Stosowana dokumentacja:	



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Przykładowa dokumentacja stosowana w części modelu poświęconej nowym technologiom informacyjno-komunikacyjnym przez heapmail Solutions Sp. z o.o.:

- w zadaniu polegającym na identyfikacji firm zainteresowanych stosowaniem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych – formularz odbytej konsultacji,
- w zadaniu związanym z analizą potrzeb i możliwości wykorzystania Internetu w wybranych firmach – deklaracja przystąpienia, formularz „FIRMA”, formularz „UCZESTNIK”, oświadczenie, formularz odbytej konsultacji, ankieta rozpoznania potrzeb szkoleniowych małych firm,
- w zadaniu polegającym na opracowaniu planu wspierania wybranych firm w zakresie stosowania Internetu i nowych technologii komunikacyjnych – rozpoznanie potrzeb firmy,
- w zadaniu dotyczącym szkoleń kadry zarządzającej, szkoleń personelu – szkolenia wyjazdowe: lista obecności, potwierdzenie otrzymania noclegu, posiłku, materiałów szkoleniowych, dziennik zajęć, ocena szkolenia, wykładowcy, certyfikat ukończenia szkolenia; szkolenia w firmach: lista obecności uczestników, karta pracy – dzienna,
- w zadaniu polegającym na wdrożeniu specjalistycznych systemów, testowaniu opracowanego modelu we współpracy z wybranymi firmami – karta pracy – dzienna, lista obecności – wdrożenie.

Przykładowa dokumentacja stosowana w części modelu poświęconej nowym technologiom oraz zmianom organizacyjnym przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii:

- kwestionariusz uczestnika, ankieta rozpoznania potrzeb szkoleniowych, zgłoszenie udziału w warsztatach szkoleniowych,
- ankieta oceny ocena szkolenia/wykładowcy,
- program szkolenia „Transfer technologii i zarządzanie własnością intelektualną”,
- dziennik zajęć „Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym”,
- program warsztatów szkoleniowych „Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym”,
- plan szkolenia „Pozyskiwanie środków na finansowanie innowacji”,
- program szkolenia „Lean Manufacturing” i „Lean Manufacturing – 5s”,
- wprowadzenie do szkolenia „Six Sigma”.

Wzory i przykłady dokumentów do wglądu: heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. – załącznik (3) i WCTT – załącznik (4), standardowe dokumenty obowiązujące Partnerstwo WAMP – załącznik (1)



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

V. Zagrożenia/problemy:

- trudności w identyfikacji i zainteresowaniu problematyką nowych technologii firm małych, rodzinnych (poniżej 20 zatrudnionych),
- skomplikowany i czasochłonny proces rekrutacyjny (konferencja, kontakt e-mail, telefony, spotkania w firmie),
- utrudniony kontakt z kadrą podejmującą kluczowe decyzje w firmie,
- zmiany pierwotnie wytypowanych do uczestnictwa w szkoleniu pracowników,
- duża rotacja pracowników firmy biorących udział w realizacji wdrożenia,
- brak czasu na realizację szkoleń w firmach z uwagi na napięty harmonogram pracy w przedsiębiorstwach,
- biurokracja związana z realizacją projektów finansowanych ze środków europejskich,
- przewaga kontaktów telefonicznych nad pisemnymi (np. pocztą elektroniczną) ze strony firm,
- brak zaufania co do nieodpłatnego charakteru usługi.

VI. Rekomendacje:

- intensywna i efektywna promocja przedsięwzięcia,
- kontakt z firmami wyrażającymi zainteresowanie przedsięwzięciem, zaniechanie żmudnych prób pozyskania nieufnych czy też „trudnych” klientów,
- konsultacje z ekspertem w firmie – koncentracja na problemach wybranych przez przedsiębiorstwo,
- realizacja szkoleń w terminach obojętnych z punktu widzenia realizacji terminowych zobowiązań firm (podatki, ZUS),
- szkolenie większej liczby pracowników w celu zapewnienia stałej obsługi wdrożenia ze strony personelu przedsiębiorstwa,
- organizacja transportu/dojazdu uczestników na szkolenie organizowane poza firmą,
- największa efektywność wdrożeń w firmach posiadających po 1 stanowisku komputerowym podłączonym do Internetu i przypadającym na pracownika pracującego na danej zmianie.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. Omówienie modelu:

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) było odpowiedzialne w projekcie za opracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych, pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informatycznych¹⁴, w tym:

- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii,
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych,
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych.

Rozległy zakres zadań, polegający na przygotowaniu i testowaniu aż trzech submodeli, świadczy o stopniu trudności działań prowadzonych przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii. Autorom udało się znaleźć i utrzymać równowagę pomiędzy wszystkimi elementami dość skomplikowanego układu, na który składają się zarówno usługi szkoleniowe, jak i doradcze. Główną zasadą rządzącą modelem jest stosowanie tej samej metodologii w odniesieniu do przygotowania i realizacji poszczególnych działań, przy jednoczesnym zachowaniu zróżnicowania merytorycznego składowych submodeli.

Dla metodologii opracowania i realizacji modelu w warstwie szkoleniowej najistotniejsze jest wyjście od analizy kwalifikacji i predyspozycji zawodowych posiadanych przez pracowników badanych przedsiębiorstw. Analiza taka została dokonana na podstawie wyników ankietyzacji firm, które zdecydowały się na udział w projekcie. Odpowiedzi dostarczone dzięki kwestionariuszom pozwoliły utworzyć listę rankingową najpopularniejszych tematów szkoleń i dostarczyły wiedzy o

¹⁴ *Strategia i opis projektu*, op. cit.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

potrzebach, a także szeroko rozumianej luce kompetencyjnej w małych firmach produkcyjnych.

Autorzy modelu zalecają, by w trakcie jego realizacji uwzględniać możliwość wystąpienia silnego zróżnicowania potrzeb technologicznych beneficjentów ostatecznych¹⁵. Z tego względu w I fazie realizacji projektu proponowali otwierać program szkolenia spotkaniem ogólnym, wprowadzającym w problematykę transferu technologii czy też zarządzania firmą. Doświadczenia zdobyte w trakcie pracy z małymi firmami wykazały niechęć do szkoleń o takim charakterze i ujawniły potrzebę przeprowadzania warsztatów. W II fazie realizacji zrezygnowano więc ze spotkań „wstępnych” i zaproponowano uczestnikom specjalistyczne warsztaty zorganizowane z uwzględnieniem ich potrzeb. Warto pamiętać, by w przypadku podejmowania współpracy z firmami, wśród których można wskazać dominującą branżę, włączać do programu informacje sektorowe, a także korzystać z wiedzy ekspertów legitymujących się ugruntowaną pozycją w danej dziedzinie.

Kolejnym krokiem w procesie wdrażania modelu wsparcia w rozważanym zakresie jest powtórna analiza potrzeb szkoleniowych, tym razem pod kątem działalności firmy. Etap ten kończy się ustaleniem składu grupy tych beneficjentów, którym oferuje się określone tematy szkoleń. Wytypowane (i zainteresowane) przedsiębiorstwa mogą skorzystać z opracowania tzw. strategii personalnej – indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników w celu ich dostosowania do potrzeb pracodawcy. Szkolenie prowadzi się wówczas w dwóch turach: pierwsza ma charakter wykładu o uniwersalnej, dopasowanej do potrzeb wszystkich beneficjentów tematyce, natomiast druga to szkolenie specjalistyczne, prowadzone w małych grupach (lub indywidualnie) w postaci seminarium.

¹⁵ Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, *Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii w zakresie zmian organizacyjnych, pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych*, Wrocław 2006, s. 23.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Modelowe rozwiązanie wsparcia małych firm produkcyjnych uwzględnia ścisłą współpracę z odbiorcami szkoleń i oferowanych usług. Współpraca ta obejmuje nie tylko uzgodnienie tematyki, ale również np. terminu szkolenia w celu osiągnięcia najwyższego wskaźnika obecności.

Obserwacje i badania wykazały, iż w przypadku tego modelu największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia prowadzone w trybie weekendowym, ze względu na to, że trudno było ustalić w ciągu tygodnia pracy termin odpowiadający wszystkim zainteresowanym. Autorzy projektu wzięli pod uwagę również rozwiązanie alternatywne, polegające na przygotowaniu kursów wieczorowych.

Dalej, po wstępnym ustaleniu zakresu merytorycznego i terminu szkolenia, następuje faza oceny zasobów materialnych niezbędnych do przeprowadzenia przedsięwzięcia, tj. dostępność trenerów, sal szkoleniowych, materiałów i – ewentualnie – usług towarzyszących. Efektem dotychczasowej pracy winien być dokument zawierający szczegółowy plan szkolenia¹⁶, a więc:

- tytuł, zakres i formę szkolenia,
- nazwiska i dane kontaktowe trenerów (należy zebrać CV trenerów i na tej podstawie dokonać ich klasyfikacji),
- zestawienie materiałów pomocniczych i szkoleniowych (w przypadku materiałów drukowanych czy prezentacji należy załączyć ich kopie),
- szczegółowy program,
- szczegółowy budżet.

Po zatwierdzeniu planu i ustaleniu terminu przeprowadzenia szkolenia, należy potwierdzić uczestnictwo beneficjentów ostatecznych. Zaleca się, aby odbyło się to nie później niż dwa tygodnie przed planowanym terminem. Okres pozostający do momentu pierwszego spotkania organizatorzy wykorzystują w celu spełnienia stosownych wymogów promocyjnych, skompletowania materiałów szkoleniowych,

¹⁶ Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, op. cit., s. 24.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

potwierdzenia zamówień u dostawców usług zewnętrznych (np. catering), przygotowania zaświadczeń o uczestnictwie i ankiet oceniających.

Zaleca się także, aby po ostatecznym zrealizowaniu szkolenia i otrzymaniu ankiet oceniających od uczestników, wykonać analizę przydatności szkolenia do zdiagnozowanych wcześniej potrzeb, jak również określić mocne i słabe strony przedsięwzięcia. Wyniki analizy winny być częścią raportu podsumowującego. Przedstawiony powyżej model był w praktyce testowany w trakcie organizacji konkretnych szkoleń, przedstawionych w części raportu końcowego, traktującej o działaniach podjętych na rzecz budowy modelu.

W odniesieniu do pakietu usług doradczych, będących kolejnym elementem modelu wsparcia, autorzy wykorzystywali wyniki badań prowadzonych w firmach proinnowacyjnych, co dowiodło, iż największe szanse na rynku w dziedzinie innowacyjności ma firma, która:

- potrafi się skoncentrować na jasno określonych celach strategicznych,
- nawiązała długookresowe kontakty wspierające rozwój technologiczny,
- umiejętnie zarządza projektami,
- posiada kierownictwo wspierające innowacyjność,
- wypracowała klimat sprzyjający innowacjom¹⁷.

Proponowane w ramach projektu usługi doradcze skupiały się na udzielaniu pomocy przy formułowaniu strategii innowacji, a więc przede wszystkim: analizie pozycji firmy, wyborze strategii innowacji oraz jej wdrożeniu. Autorzy projektu przeprowadzali audyty technologiczne w grupie przedsiębiorstw, co umożliwiło – po uprzedniej analizie – określenie wytycznych strategii, które były później w formie raportu przekazywane beneficjentom uczestniczącym w projekcie. Efekt tej fazy współpracy z przedsiębiorstwami produkcyjnymi stanowiło pozyskanie przez firmy wiedzy umożliwiającej samodzielne przygotowanie strategii innowacji, a w

¹⁷ Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, op. cit., s. 25.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

rezultacie końcowym – procesu transferu technologii poprzez realizację projektów innowacyjnych.

Przeprowadzone usługi doradcze obejmowały także problematykę zmian w sposobie zarządzania firmą, a także pozyskiwanie środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii. Jak podkreśla raport z I części ewaluacji projektu, właśnie ta część modelu miała najbardziej praktyczny wymiar dla beneficjentów, gdyż w wyniku doradztwa powstawał konkretny produkt w postaci np. zarysu wniosku o dofinansowanie projektu w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Podobnie jak w przypadku szkoleń, doradztwo rozpoczynała analiza potrzeb, czyli badanie ankietowe określonej grupy przedsiębiorstw. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań przygotowywano programy doradcze, które były później wdrażane przy udziale ekspertów w firmach. Zaleca się, by zakres i termin usługi regulowała każdorazowo stosowna umowa.

Zaprezentowany model jest przedsięwzięciem obarczonym wysokim stopniem trudności i ryzyka przekładającego się na poziom zadowolenia beneficjenta z realizacji zaoferowanego mu wsparcia. Metodologia szkoleń i doradztwa prowadzi beneficjenta do pewnego progu, którego przekroczenie wychodzi już poza ramy przedmiotowego projektu. Ograniczeniem jest tutaj brak środków finansowych na wdrożenie projektów innowacyjnych czy też realizację zaleceń zawartych w raporcie doradczym, a to skutkuje, niestety, pewnym rozczarowaniem beneficjenta. Aby uniknąć sytuacji tego typu, należałoby rozważyć przeprowadzenie kolejnego etapu projektu i komplementarne wykorzystanie innego programu, który daje środki finansowe na wdrażanie nowych technologii. Niestety, w praktyce okazuje się to trudnym zadaniem, gdyż nie każda firma jest w stanie przygotować dla siebie projekt inwestycyjny, przewidujący wsparcie zewnętrznymi środkami finansowymi.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Interesującym osiągnięciem modelu jest na pewno rozbudzenie świadomości w małych, często rodzinnych firmach produkcyjnych, które wcześniej nie zdawały sobie sprawy z potencjalnej możliwości wejścia na wyższy stopień rozwoju technologicznego i unowocześnienia produkcji poprzez proste, osiągalne dla nich zabiegi.

Jak dowodzą doświadczenia firmy heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., **model dotyczący wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych** może być wykorzystywany w firmach, które wyrażają zainteresowanie i są otwarte na wdrożenie nowoczesnych technologii. Warunkiem przeprowadzenia tych zmian jest posiadanie niezbędnego sprzętu oraz łącza komputerowego. Partner projektu zauważa, że wdrożenie odnosi największy skutek w przedsiębiorstwach posiadających po jednym stanowisku komputerowym podłączonym do sieci Internet, przypadającym na pracownika na jednej zmianie.

Wymagania dotyczące sprzętu są uzależnione od produktów i rozwiązań, jakie mają być wprowadzone w danej firmie. Dodatkowym aspektem jest posiadanie przez personel minimalnej wiedzy z zakresu obsługi sprzętu komputerowego. W przeciwnym wypadku model winien być poszerzony na wstępie o kompleksowe szkolenia obejmujące obsługę sprzętu.

W budowie modelu uwzględniono indywidualne potrzeby każdej firmy zaproszonej do udziału w projekcie. Mimo tego, iż analiza wykonana przez Partnerstwo WAMP wykazała zapotrzebowanie firm na trzy grupy produktów, tj. Internet, oprogramowanie od elektronicznego obiegu dokumentów i oprogramowanie do zarządzania małą firmą, zdecydowano się nie włączać tych treści do opisu modelu. Powodem wykluczenia przedstawionych produktów z opisu modelu jest brak pewności, iż analiza potrzeb innej grupy firm wykonana na innym obszarze potwierdziłaby zainteresowanie przedsiębiorstw tymi właśnie produktami.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Firma heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. wskazała kilka głównych kroków, które są pomocne w skutecznym wsparciu małych firm produkcyjnych w procesie stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych¹⁸. Sekwencja przedstawionych czynności jest gwarantem prawidłowego wykonania wdrożenia kończącego wsparcie, a jej przebieg został przedstawiony w taki oto sposób:

1. Identyfikacja firm zainteresowanych zaadaptowaniem nowoczesnych technologii. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w celu pozyskania 20 firm – beneficjentów ostatecznych należy zainteresować projektem ok. 100 przedsiębiorstw,
2. Stworzenie bazy firm spełniających założone kryteria,
3. Zainicjowanie kontaktu telefonicznego i e-mailowego z firmami umieszczonymi w bazie,
4. Bezpośrednie wizyty w firmach zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciu,
5. Analiza potrzeb i możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii przez przedsiębiorstwa,
6. Opracowanie planu wsparcia dla firm,
7. Przeprowadzenie szkoleń,
8. Przeprowadzenie wdrożeń.

Najbardziej skomplikowaną fazą realizacji modelu jest rzetelna analiza potrzeb przedsiębiorstwa. Autorzy modelu zwrócili uwagę, iż jest to proces żmudny, długotrwały, absorbujący czas właściciela i pracowników firmy. Osoby pilotujące tę fazę muszą dokładnie zaznajomić się ze specyfiką firmy, przeprowadzić wiele rozmów, by w pełni zrozumieć problemy, z jakimi zmagają się jej załoga. Twórcy modelu podkreślają, iż ten moment decyduje o powodzeniu dalszej współpracy.

¹⁸ heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., *Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zastosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wrocław 2006.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Przedsiębiorstwa, które nie mogą lub nie chcą przejść tego trudnego etapu, nie powinny być dalej analizowane.

Autorzy modelu wypracowali szereg dokumentów (szablonów), które ułatwiają zebranie i segregację niezbędnych danych. Część przygotowanych formularzy wiąże się bezpośrednio z wymaganiami, jakie są narzucane przy realizacji projektów finansowanych ze źródeł europejskich, część natomiast odnosi się bezpośrednio do budowy opisywanego modelu. Z racji powszechnego występowania montażu finansowego uwzględniającego obecność środków europejskich, zdecydowano się zaprezentować w niniejszym opracowaniu wszystkie użyte szablony. Kolejne ewentualne adaptacje modelu będą decydować o tym, które dokumenty znajdą zastosowanie, a które należy potraktować opcjonalnie. Szablony dokumentów zostały zebrane w załącznikach.

Szczegółowe badanie przeprowadzono przy pomocy odpowiednio przygotowanej ankiety, która pozwala na stworzenie charakterystyki firmy. Podkreśla się tutaj dodatkowo konieczność przeprowadzenia ankietyzacji nie tylko na poziomie kadry kierowniczej, ale również wśród niższego personelu, w wielu działach firmy.

Po wykonaniu analizy potrzeb niezbędna jest budowa planu wsparcia, która winna się odbywać w porozumieniu z bezpośrednio zainteresowanym przedsiębiorstwem. Z uwagi na częste zmiany i nieustanne ewoluowanie procesu produkcji w małych przedsiębiorstwach, plan wsparcia musi być na tyle elastyczny, by móc uwzględnić ewentualne wystąpienie modyfikacji.

Dwie ostatnie fazy realizacji modelu wsparcia wymagają zatrudnienia odpowiednio wyspecjalizowanego personelu. Szkoleniom z zakresu IT będzie poddana nie tylko kadra zarządzająca, ale również pracownicy wytypowani przez pracodawcę. Dla potrzeb modelu testowano dwudniowe treningi stacjonarne, a następnie szkolenia prowadzone bezpośrednio w zainteresowanych firmach. Największym problemem okazał się czas, który pracownicy muszą poświęcić na



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

udział w procesie szkoleniowym. Obecność pracownika na treningu oznacza bowiem równocześnie jego wyłączenie z procesu produkcji.

Etap wdrożenia nowej technologii informacyjno-komunikacyjnej autorzy modelu zalecają realizować przy udziale wysokiej klasy specjalistów z branży IT. Pozyskany ekspert winien być odpowiedzialny za wdrożenie produktów, które wcześniej zostały przedstawione w trakcie szkoleń. Niezbędny wydaje się być w tej fazie udział programistów, ponieważ tylko w takiej sytuacji można dostosować rozwiązania technologiczne do potrzeb firmy.

1.5. Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników, dostosowanych do potrzeb pracodawców

Realizator: Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E., tj. FORUM.OST (Niemcy), TRANSITO (Włochy), WAMP (Polska), ATME (Słowacja), PROGRESA (Hiszpania).

Jak wspomniano, w odniesieniu do tego modelu zostanie zastosowana inna niż uprzednio forma opisu, z uwagi na specyficzny charakter, a także odmienną koncepcję i zawartość merytoryczną. Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E. skoncentrowało się głównie na realizacji wymiany doświadczeń i wypracowaniu wspólnych produktów, dlatego te elementy należy uznać za składowe modelu.

W przeciwieństwie do modeli wypracowywanych w ramach Partnerstwa WAMP i opartych w dużej mierze na podobieństwach metodologicznych, ten model skupia się na przykładach przedsięwzięć, które były przedmiotem wymiany doświadczeń, i łączy w dosyć swobodny sposób z metodologią badań opisywaną w opracowanym podręczniku. Całość sprawia wrażenie konstrukcji, której brakuje wewnętrznej spójności, jednak należy pamiętać o tym, że wszystkie modele wsparcia małych przedsiębiorstw prezentowane w projekcie biorą początek w analizie potrzeb.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Partnerstwo najpierw sprawdza, na czym polega problem firmy, dopiero później stosuje odpowiednie działania, adekwatne do wymagań przedsiębiorstwa. **Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników, dostosowanych do potrzeb pracodawców** opiera się na dwóch składowych: 1) poradniku opisującym, w jaki sposób badać wymagania i formułować wnioski na temat merytorycznego zakresu szkoleń lub doradztwa niezbędnego przedsiębiorstwom, 2) zbiorze konkretnych, sprawdzonych przez Partnerów Ponadnarodowych pomysłów i rozwiązań, będących bazą danych i inspiracją dla ewentualnych adaptatorów.

Być może przedstawiona wyżej konstrukcja nie jest jednorodna, a na miano modelu zasługuje tylko w części poświęconej metodologii badań potrzeb, ale z całą pewnością pozwala się powielać fragmentarycznie lub w całości, a jej siła polega na użyteczności: z jednej strony zainteresowana instytucja nabywa wiedzę związaną z badaniami marketingowymi i metodologią, z drugiej – zyskuje gotowe rozwiązania, przetestowane w konkretnych warunkach gospodarczych.

W niniejszym opisie szerzej potraktuje się następujące produkty wygenerowane w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego:

- podręcznik dotyczący metod analizy potrzeb małych przedsiębiorstw w odniesieniu o usług konsultingowych i szkoleniowych¹⁹,
- „dobre praktyki” będące przedmiotem warsztatów i wymiany doświadczeń²⁰.

Wszystkie elementy zostały uwzględnione w „Strategii i opisie projektu”.

Podręcznik dotyczący metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych

¹⁹ M. Rudnik, *Podręcznik dotyczący metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług*, Wałbrzych 2007.

²⁰ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców, jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.)*, Wrocław 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

usług został przygotowany przez Partnerstwo WAMP we współpracy z Partnerstwem ze Słowacji (ATME). Jak podaje autor podręcznika, wydawnictwo służy pośrednio niwelowaniu niewłaściwych zjawisk na rynku pracy, a przede wszystkim trudności w utrzymaniu lub ponownym zatrudnieniu osób z długoletnim stażem pracy, poprzez zbadanie metod analizy potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych. Zgodnie z intencją, wyselekcjonowane w podręczniku metody winny stanowić wskazówki, jak można badać potrzeby małych przedsiębiorców i ich pracowników, aby mogły być użyteczne w odpowiedzi na pytanie, którą metodę przy danych uwarunkowaniach należy wykorzystać.

Podręcznik został podzielony na trzy różne, pod względem metodologicznym, części: pierwsza stanowi systematyczny wykład na temat badań marketingowych, precyzujący używane terminy i definicje oraz fazy procesu badawczego, druga ma charakter studium przypadku, w którym czytelnik poznaje opisy hipotetycznych projektów rozpoznania potrzeb szkoleniowych i doradczych w małych firmach produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego. Część trzecia podręcznika zawiera rekomendacje dla projektów badawczych prowadzonych wedle zaprezentowanej metodologii.

Interesujący i niezwykle praktyczny fragment wydawnictwa stanowi przegląd pierwotnych i wtórnych źródeł danych, niezbędnych do precyzyjnego doboru próby badawczej. Autor przedstawiając rodzaje źródeł, waliduje jednocześnie ich wykorzystanie pod kątem dostępności, dokładności, aktualności i odpowiedniości. Rekomenduje się tu, obok danych oferowanych przez GUS, używanie innych źródeł informacji, np. Biznesowej Bazy danych „Efekt”, „CD Marketing firmy 2007”, „TeleAdreson” czy „Sukces”. Bazy te zostały szczegółowo zaprezentowane i opatrzone komentarzem uzasadniającym ich użycie w odniesieniu do konkretnych potrzeb badawczych.

Szeroko zaprezentowany materiał ukazuje, jak istotną rolę ma dla prowadzonych działań wiedza i sprawne korzystanie z różnych jakościowo źródeł w celu



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przygotowania procesu rekrutacji uczestników badania. Aspekty te były empirycznie sprawdzane przez Partnerstwo WAMP, które stosowało kombinację wielu metod, by w efekcie uzyskać zadowalającą i spełniającą założone kryteria próbę.

Kolejną ważną część podręcznika stanowi wykład poświęcony charakterystyce metod możliwych do zastosowania przy badaniu potrzeb szkoleniowych małych firm. Informacje tu zawarte mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez podmioty, które nie są z różnych względów zainteresowane zlecaniem wykonywania badań przez profesjonalne i wyspecjalizowane placówki marketingowe i chcą (lub muszą) opierać się na własnych zasobach.

Stosunkowo niewiele miejsca poświęca się w omawianym opracowaniu takim tematom, jak analiza i interpretacja danych, a także przygotowanie raportu, choć elementy te mają kluczowe znaczenie dla ustalenia ostatecznych wniosków z przeprowadzonego badania. O ile wątek prowadzenia badań marketingowych został potraktowany wyczerpująco, o tyle zainteresowanie autora podręcznika przytoczonymi wyżej tematami jest o wiele mniejsze. Bogata literatura przedmiotu przytoczona w podręczniku rekompensuje jednak ten niedobór i z pewnością może stanowić rzetelne źródło wiedzy uzupełniającej tę lukę.

Autor podręcznika pisze, że: „Niezależnie od tego, kto jest organizatorem, a kto adresatem badań, po ich przeprowadzeniu i obliczeniu wyników należy sporządzić raport, który poza walorami czysto aplikacyjnymi (czyniącymi z niego podstawę do podjęcia określonych decyzji marketingowych) będzie dokumentem i elementem bazy danych.

W raporcie należy rzetelnie opisać:

- cel,
- termin,
- procedurę,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- wyniki badań²¹.

Raport winien w przejrzysty sposób opisywać cel, zakres, sposób i warunki przeprowadzenia badań, a także prezentować ich wyniki. Z punktu widzenia zamawiającego, bądź prowadzącego badanie na własny użytek, jest tzw. „część wnioskowa”, przekazująca – jak pisze autor podręcznika – wnioski poznawcze i praktyczne płynące z badań oraz zalecenia dotyczące możliwości działań marketingowych, których zadaniem jest ułatwienie adresatowi badań podjęcia decyzji marketingowych²². Na podstawie tych wniosków wyznaczana jest dalsza ścieżka współpracy z małymi firmami produkcyjnymi.

Za udział ze strony Partnerstwa WAMP w międzynarodowej wymianie doświadczeń na temat dostosowywania programów szkoleń do rynku pracy i potrzeb pracodawców odpowiadał „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. Najważniejsze informacje z ponadnarodowych spotkań zostały przedstawione w raporcie z 31 grudnia 2007 r.: „Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców, jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.)”. Raport ten posłużył prezentacji najważniejszych „dobrych praktyk”, natomiast jego uzupełnieniem będą wnioski przekazane w dokumentach pt. „K.I.T.E. – Keys for Internationalisation and Training of Enterprises. Progress Report” za odpowiedni okres oraz w „K.I.T.E. – Keys for Internationalisation and Training of Enterprises. Evaluation report” z dn. 4 stycznia 2008 r., opracowanym przez Partnerstwo TRANSITIO z Włoch.

Zgodnie z zapisem w umowie ponadnarodowej TCM²³, każde z Partnerstw narodowych postawiło sobie za cel współpracę z przedsiębiorstwami i identyfikację

²¹ M. Rudnik, op. cit., s. 132.

²² M. Rudnik, op. cit., s. 132.

²³ Transnational Cooperation Agreement – TCA; Version: 1.0 – TCA, Id code: 4183 – Round: 2.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

problemów, na jakie napotykają w swojej działalności. Istotnym aspektem w likwidacji barier w rozwoju firm jest edukacja ustawiczna i poprawa kwalifikacji pracowników. Jak podkreśla w swoim raporcie „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.: „Badania pokazują, iż szkolenia pracowników dają pozytywny wpływ na produktywność, konkurencję, motywację pracowników i ich identyfikację w firmie. Systematyczny udział pracowników i kadry menedżerskiej MSP w kształceniu ustawicznym ma pozytywny wpływ na efektywność działań przedsiębiorstw, pozwala utrzymać niskie koszty, itp.”²⁴. Głównym celem firm szkoleniowych winno być zatem maksymalne dostosowanie oferty do potrzeb przedsiębiorstw. Metody i narzędzia niezbędne do przeprowadzenia tego procesu prezentuje opisywany już podręcznik; wymiana doświadczeń pokazuje, w jaki sposób zaspokojono zróżnicowane i konkretne potrzeby przedsiębiorstw w regionach włączonych do projektu.

Dużą szansę na pełne zbliżenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa oraz oferty firmy szkoleniowej dają cieszące się coraz większą popularnością „szkolenia szyte na miarę”. Dobry przykład metodologii kursu o takim charakterze zaprezentowało Partnerstwo z Hiszpanii, posiłkując się pracą CEEI Asturias, instytucji non-profit działającej w sektorze szkoleń i doradztwa.

Budowa „szkoleń szytych na miarę” wykorzystuje dwa narzędzia badawcze. Są to kwestionariusze dla klientów oraz wywiady prowadzone przez konsultantów podczas spotkań z pracownikami. Dzięki połączeniu obu sposobów uzyskuje się w miarę pełną identyfikację potrzeb przedsiębiorstwa i w następnym kroku – przystępuje do ich analizy. Działanie to jest wykonywane przy użyciu stosownego oprogramowania komputerowego. Poprzez wprowadzenie danych do bazy, można uzyskać pożądaną wizualizację w postaci list zawierających np. informacje o płci, wieku, historii zatrudnienia pracowników i przygotować opracowanie. Metoda

²⁴ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *Wymiana doświadczeń...*, op. cit., s. 5.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

pozwała na organizację efektywnych szkoleń, które są walidowane poprzez raporty końcowe.

Inny przykład inicjatywy wspierającej przygotowanie „szkolenia szytego na miarę” stanowi przedsięwzięcie niemieckiej organizacji zajmującej się edukacją ustawiczną pracowników – Seminarkompass. Projekt polega na utworzeniu portalu internetowego, na którym publikuje się oferty firm szkoleniowych. Baza ofert jest przeszukiwana przez konsultantów na zlecenie pracownika według określonych kryteriów. Efektem usługi jest sporządzenie w porównywalnej formie przeglądu możliwości edukacyjnych dla zleceniodawcy.

Rozwój nowoczesnych technik komunikacyjnych i informacyjnych stwarza duże możliwości wzbogacenia tradycyjnych metod szkoleniowych. Istotne staje się nie tylko to, co się mówi i jaki zakres wiedzy merytorycznej przekazuje, ale również w jaki sposób odbywa się ten proces i ile czasu angażuje. Przedsiębiorstwa coraz częściej wybierają dla swoich pracowników formę szkoleń na odległość, które nie powodują straty czasu na dojazd do placówki szkoleniowej, dają możliwość kształcenia w bardzo odległych miejscach, oferują naukę w dowolnie wybranych godzinach.

Partnerstwo z Włoch zaprezentowało ciekawy projekt skupiający się na testowaniu indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników w sferze turystyki w 32 miastach. Podczas szkoleń wykorzystywano technologie telewizyjne, łącza satelitarne oraz Internet. Zajęcia były prowadzone w grupach w postaci przekazu telewizyjnego (telekonferencji), a także indywidualnych stacji PC. Ten sposób prowadzenia kursów zaleca się stosować przy organizacji seminariów międzynarodowych oraz firm zatrudniających dużą liczbę pracowników.

Interesujące zastosowanie blended learningu, a więc połączenia e-learningu, warsztatów/seminariów i e-tutoringu, omówiło Partnerstwo z Niemiec. W regionie North Rhine – Westphalia uruchomiono portal blended learningu, prezentujący oferty firm szkoleniowych i uniwersytetów. Proponowane szkolenia to m.in. biznes i



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

zarządzanie, języki obce, prawo, edukacja. Dzięki wykorzystaniu tej metody uczestnicy kursów uczą się w dowolnie wybranym czasie i miejscu, wiedzę pozyskują poprzez ćwiczenia, mają możliwość bezpośredniej komunikacji (twarzą w twarz lub on-line), bardziej angażują się w interesujące ich zagadnienia.

Wymiana „dobrych praktyk” dowiodła, że w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników, dostosowanych do potrzeb pracodawców, stosuje się różne formy i metody pracy. Wśród propozycji znajdują się „szkolenia szyte na miarę” i szkolenia tradycyjne, e-learning, blended learning, wykorzystanie platform internetowych i wiele innych. Nie wszystkie formy są jednakowo popularne, ale różnorodność technik wskazuje, że przedsiębiorstwa stawiają jednostkom edukacyjnym coraz większe wymagania, co skutkuje brakiem jednolitego podejścia do badanych grup. Model współpracy pomiędzy tymi podmiotami w dziedzinie wypracowywania odpowiednich programów szkoleniowych polega właściwie na daleko posuniętym indywidualnym podejściu i uwzględnianiu ciągle nowych uwarunkowań, które pozwalają się opisać jedynie poprzez analizę potrzeb i prezentację przykładów konkretnych realizacji.

1.6. Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji

Realizator: Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu.

1. Sytuacja wyjściowa/problem:

- niski stopień internacjonalizacji małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska,
- wzrost konkurencyjności ze strony przedsiębiorstw zagranicznych jako wynik globalizacji gospodarki oraz warunków integracji europejskiej,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- przyzwyczajenie małych, często rodzinnych firm do funkcjonowania na tradycyjnym lokalnym rynku,
- niewielki stopień zainteresowania szkoleniami oraz seminariami szkoleniowymi ze strony małych przedsiębiorstw.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Koncepcja modelu:

I. Rekrutacja uczestników:

1. Anonimowe badanie ankietowe grupy przedsiębiorstw produkcyjnych pod kątem zainteresowania działalnością eksportową oraz reprezentowanej branży, przy wykorzystaniu bazy uczestników projektu;
2. Wywiady telefoniczne;
3. Wybór firm – uczestników przyszłej misji gospodarczej wg określonej branży.

II. Badanie potrzeb przedsiębiorstw:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Wybór narzędzi badawczych	<ul style="list-style-type: none">- ankiety,- wywiad kwestionariuszowy,- wywiad telefoniczny.
Cel badania	<ul style="list-style-type: none">- ocena stopnia internacjonalizacji małych firm produkcyjnych w regionie.
Zastosowane działania/metody	<ul style="list-style-type: none">- selekcja firm wg branży i produkowanego towaru,- rozpoznanie i potwierdzenie zainteresowania działaniami proekspansyjnymi ze strony przedsiębiorstw,- misje gospodarcze,- wizyty studyjne,- spotkania biznesowe,- organizacja warsztatów,- promocja firmy na arenie międzynarodowej – uczestnictwo w bazie Partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E.
Określenie treści przedsięwzięcia Zachowanie warunków wstępnych: 1. przedsiębiorstwo posiada asortyment/towar mogący być przedmiotem międzynarodowej wymiany handlowej, 2. przeświadczenie firmy, iż aktywność na rynku ponadlokalnym ma walory co najmniej informacyjne,	<ol style="list-style-type: none">1. Wybór branży,2. Wybór kraju w celu przeprowadzenia misji gospodarczej,3. Realizacja misji gospodarczej.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. zatrudnianie personelu posiadającego umiejętność pracy i doświadczenia w środowisku międzynarodowym (znajomość języków obcych, zdolności organizacyjne, negocjacyjne etc.).	
III. Przeprowadzenie przedsięwzięcia:	
Realizacja misji gospodarczej, *K.I.T.E. – platforma informacyjna, na której zamieszczane są profile firm celem pozyskania kontaktów biznesowych i partnerów do współpracy; profile są promowane na terenie Niemiec, Hiszpanii, Włoch i Słowacji.	<ul style="list-style-type: none">- wprowadzenie profilu firmy do bazy Partnerstwa Ponadnarodowego KITE* (fakultatywnie),- ustalenie harmonogramu misji,- realizacja warsztatów przygotowujących małe firmy produkcyjne do rozmów z partnerami zagranicznymi,- organizacja pobytu uczestników misji za granicą,- organizacja części konferencyjnej business event – referaty lokalnych ekspertów w dziedzinie prawa i gospodarki w zakresie warunków prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, aspektów ekonomicznych i kulturowych,- organizacja rozmów b2b,- wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach reprezentujących branżę preferowaną przez misję w celu zaprezentowania ciekawych rozwiązań technologicznych, personalnych lub produkcyjnych,- wprowadzenie firmy oraz oferty do innych międzynarodowych katalogów przedsiębiorstw (fakultatywnie).
IV. Ewaluacja przedsięwzięcia:	



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Ewaluacja prowadzona po zakończeniu wyjazdowej misji gospodarczej lub business eventu – utworzenie specjalnego arkusza; poprzez udzielone odpowiedzi beneficjenci ostateczni oceniali prace autorów modelu jako organizatora wydarzenia.

V. Stosowana dokumentacja:

Przykładowa dokumentacja stosowana w modelu poświęconym wsparciu małych firm produkcyjnych w zakresie internacjonalizacji:

- deklaracja przystąpienia firmy do projektu,
- formularz zgłoszeniowy firmy do projektu,
- kwestionariusz zgłoszenia uczestnika do projektu ,
- kwestionariusz zgłoszeniowy firmy do misji gospodarczej – publikacja w sieci Internet (m.in. określenie szczegółów związanych z działalnością firmy, utworzenie profilu potrzeb),
- umowa o pomocy publicznej i o przystąpieniu do projektu (dokument wymagany po wyrażeniu zgody na wzięcie udziału w misji gospodarczej),
- program warsztatów informacyjnych – występowanie: publikacja (broszura) lub pliki elektroniczne – przykład informacji szczegółowej przygotowanej na potrzeby uczestników wyjazdowej misji gospodarczej,
- ankieta oceniająca misję gospodarczą.

Wzory i przykłady dokumentów do wglądu: ZPDŚ – załącznik (5), standardowe dokumenty obowiązujące Partnerstwo WAMP załącznik (1)

VI. Zagrożenia/problemy:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- brak dostatecznej wiedzy małych przedsiębiorstw na temat znaczenia oraz stopnia internacjonalizacji na regionalnym rynku,
- bariery eksportowe (tu: ograniczone możliwości eksportowe w przypadku niektórych firm, skomplikowane formalności celne, specyficzne standardy, normy),
- brak wystarczających zasobów, w tym zdolności produkcyjnych, informacji, odpowiedniego personelu,
- brak wystarczających środków finansowych (wysokie koszty transportu i magazynowania),
- negatywne doświadczenia we współpracy z zagranicznymi kontrahentami,
- brak promocji oferty firmy na arenie międzynarodowej,
- brak kadry ze znajomością języków obcych.

VII. Rekomendacje:

- szczególny nacisk na promocję przedsięwzięcia,
- szczególnie istotna rola zarządzającego firmą, który winien dostrzegać potrzebę stosowania nowych form zarządzania personelem i procesem produkcji, w tym pozyskiwanie wzorców i tzw. „dobrych praktyk” od przedsiębiorstw zagranicznych, reprezentujących tę samą lub pokrewną branżę.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. Omówienie modelu:

Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji był budowany przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska. Niniejsze omówienie powstało na podstawie raportu z realizacji I i II fazy projektu²⁵, w którym – z uwagi na ograniczony zasięg badania oraz jego regionalny charakter – pojęcie internacjonalizacji jest tożsame z pojęciem eksportu.

Działania Związku Pracodawców Dolnego Śląska miały za zadanie uczestnictwo w ciągu dwóch lat trwania projektu w 4 misjach gospodarczych wyjazdowych, przygotowanie jednego spotkania biznesowego w regionie Wrocławia, organizację wizyt studyjnych w kraju i poza jego granicami, organizację warsztatów oraz współpracę z partnerami zagranicznymi przy pomocy partnerstwa K.I.T.E.

Aby wybrać odpowiednią grupę beneficjentów, zdecydowano się przeprowadzić badanie potrzeb małych firm produkcyjnych. W badaniu zastosowano kilka metod: anonimowe ankiety zebrane od 100 firm produkcyjnych z regionu Dolnego Śląska, wywiad kwestionariuszowy – rozsyłany m.in. do firm z bazy Partnerstwa WAMP i wreszcie – w odniesieniu do przedsiębiorstw deklarujących chęć międzynarodowej współpracy – wywiad telefoniczny. Kolejno używane narzędzia badawcze precyzowały informacje na temat możliwości i oczekiwań firm zainteresowanych działalnością na rynkach międzynarodowych. Zakończeniem badań były wywiady z beneficjentami, którzy oceniali efektywność udziału swoich przedsiębiorstw w misjach gospodarczych.

Badania ankietowe zaproponowane przedsiębiorcom miały za zadanie ocenę skali problemów, na jakie napotykają małe firmy produkcyjne z obszaru Dolnego

²⁵ Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu, *Raport z realizacji zadań powierzonych firmie Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu w ramach projektu WAMP. Prace nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska*, Wrocław 2006 i *Raport z realizacji zadań powierzonych w ramach projektu WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*, Wrocław 2007.



Wspieranie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Śląska. Ankieta została opracowana przez wszystkich uczestników Partnerstwa WAMP, przy czym każdy z realizatorów projektu był odpowiedzialny za stworzenie własnego modułu tematycznego.

Dane istotne dla budowy modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji obejmowały takie aspekty, jak:

- dane teleadresowe,
- profil produkcji,
- liczbę zatrudnionych,
- kontakty zagraniczne,
- potencjalnych kooperantów,
- proponowaną ofertę kooperacyjną,
- znajomość języków obcych w firmie.

Analiza wyników potwierdziła, iż istnieje potrzeba wsparcia firm w procesie internacjonalizacji i powinien powstać stosowny schemat przebiegu tego procesu, jednak małe firmy produkcyjne narażone są w tym względzie na szereg przeszkód. Znajdują się wśród nich ograniczone możliwości eksportowe związane z krótkim cyklem życia niektórych produktów (np. pieczywo, lody etc.), bariery związane z brakiem wystarczających zasobów (brak zdolności produkcyjnych, informacji, odpowiedniego personelu, środków finansowych), nieudolność w wykorzystywaniu środków promocyjnych, skomplikowane formalności celne, specyficzne standardy, normy, a także bariery związane z postawą właściciela bądź menadżera, tj. brak zainteresowania eksportem, złe doświadczenia, brak wiedzy i znajomości języków obcych.

Kolejnym krokiem na drodze rekrutacji firm był wywiad telefoniczny przeprowadzany w firmach, które zgłosiły zainteresowanie wyjazdem na misję gospodarczą. Pytania zadawane w trakcie wywiadu dotyczyły:

- produktów,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- mocy produkcyjnych,
- ilości zatrudnionej kadry,
- zagranicznych doświadczeń biznesowych.

Dalsza rekrutacja beneficjentów do tworzenia i testowania modelu odbywała się głównie na podstawie profilu produkcji, doświadczenia w eksporcie i deklaracji zainteresowania firmy działalnością ponadregionalną.

W organizacji misji gospodarczych i wizyt studyjnych kierowano się branżowym doбором firm, a następnie grupowano przedsiębiorstwa wedle produkowanego asortymentu. Realizator modelu zwracał uwagę, iż misje gospodarcze nie polegają jedynie na uczestnictwie w giełdzie kooperacyjnej b2b, a ciekawość kontaktów ponadnarodowych może być rozbudzona również w trakcie wizyty studyjnej w przedsiębiorstwie podobnej branży, dlatego warto, by w realizacji misji gospodarczej uczestniczyły także firmy chcące jedynie przyjrzeć się np. organizacji pracy czy warunkom, w jakich funkcjonują konkurencyjne przedsiębiorstwa poza granicami kraju.

Warunkiem niezbędnym dla uczestnictwa w internacjonalizacji firmy jest – z punktu widzenia twórcy modelu – fakt posiadania przez przedsiębiorstwo asortymentu, który może się stać towarem w międzynarodowej wymianie handlowej. Jako warunek nieformalny, ale równie istotny, Związek Pracodawców Dolnego Śląska podaje przeświadczenie przedsiębiorcy, że „jakakolwiek aktywność w środowisku międzynarodowym na tym etapie ma walory co najmniej informacyjne”²⁶, a także zdolności do pracy w środowisku międzynarodowym, umiejętności negocjacyjne, współpracy z klientem, odporność na stres. Wśród warunków formalnych wskazuje się m.in. kompetencje personelu, który winien posiadać znajomość języków obcych, zdolności organizacyjne i – najlepiej –

²⁶ Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu, *Raport z realizacji zadań powierzonych firmie Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu w ramach projektu WAMP. Prace nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska*, Wrocław 2006, s. 7.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

doświadczenie w przeprowadzaniu giełd kooperacyjnych i międzynarodowych konferencji.

Projekt zakładał organizację misji gospodarczych do czterech różnych krajów partnerskich: Niemiec, Włoch, Słowacji i Hiszpanii, oraz spotkanie biznesowe w Polsce. Misje gospodarcze miały być poprzedzone warsztatami dla uczestników, a ich program wzbogacony o wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach. Podczas warsztatów odbywających się w kraju uczestnik otrzymywał informacje o projekcie, do którego przystępował, wskazówki, w jaki sposób ma się przygotować do misji i wreszcie materiały poświęcone celom misji.

Spotkania wyjazdowe przebiegały według podobnego schematu: na pierwszy dzień pobytu składała się część konferencyjna odbywana przed południem i wypełniona wystąpieniami lokalnych ekspertów przedstawiających warunki prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, jej aspektów ekonomicznych i kulturowych oraz rozmowy biznesowe przygotowane w formie b2b. Zwyczajowo wieczorem odbywało się spotkanie integracyjne.

Kolejny dzień wypełniały wizyty studyjne, poświęcone wizytacji przedsiębiorstw reprezentujących branżę odpowiadające uczestnikom misji. Celem tych wizyt było zapoznanie się z najbardziej interesującymi rozwiązaniami technologicznymi, personalnymi lub produkcyjnymi.

Opcjonalnie przedsiębiorstwa objęte projektem mogły włączać swoje profile do bazy Partnerstwa K.I.T.E., która jest stale zasilana ofertami współpracy przez międzynarodowych partnerów pracujących nad kojarzeniem firm z własnego regionu. Baza ta powstała w wyniku połączenia krajowych działań Partnerstwa WAMP z działalnością Partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E. i umożliwiła kojarzenie oraz promocję firm na arenie międzynarodowej. Poprzez wypełnienie specjalnie przygotowanej ankiety przedsiębiorstwo wprowadzało swój profil gospodarczy opracowany w języku angielskim do bazy, a uczestnicy Partnerstw



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Ponadnarodowych korzystali z niej w procesie kojarzenia firm w trakcie zadań związanych z prowadzeniem internacjonalizacji.

W celu wypracowania modelu zostały przeprowadzone określone działania w ramach projektu, realizowane w dwóch fazach. Rezultaty ilościowe i informacje na ten temat stanowią część raportu końcowego z projektu.

1.7. Komentarz

Modele wsparcia małych firm produkcyjnych, wypracowane w projekcie przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”, są oparte na podobnych elementach i cechują się bardzo zbliżonymi metodami realizacji. Metody te pozostają w zgodzie z fundamentalnymi zasadami EQUAL, założeniami Europejskiej Strategii Zatrudnienia i wspierają zdolności adaptacyjne firm oraz ich pracowników do zmian strukturalnych zachodzących w gospodarce. Efektywność procesu wsparcia została zapewniona w modelach poprzez specjalną budowę przedsięwzięć, która w pełni przystaje do zdiagnozowanego zapotrzebowania badanej grupy przedsiębiorstw i ich pracowników.

Opisana na wstępie sytuacja wyjściowa identyfikowana jako niski stopień innowacyjności małych firm, potrzeb edukacyjnych u pracodawców i pracowników lub niski stopień internacjonalizacji małych firm produkcyjnych w województwie dolnośląskim, a odczytywana jest przez firmę jako pewien bardziej lub mniej uświadomiony i zdefiniowany dyskomfort funkcjonowania. Te zakłócenia warunków działania przedsiębiorstw są jednym z przedmiotów obserwacji instytucji okołobiznesowych lub Partnerstw na rzecz Wsparcia, które na podstawie sygnałów



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

rynku formułują odpowiednie programy dla wybranych i ściśle określonych grup beneficjentów. Budowa koncepcji modelowego rozwiązania rozpoczyna się postawieniem tezy, czyli deskrypcją problemu, a następnie badaniem potrzeb przedsiębiorstw w ustalonym zakresie. Prowadzone działania postępują proporcjonalnie do wzrostu świadomości beneficjentów, którzy zaczynają odczuwać potrzebę pozyskania wiedzy lub innego rodzaju wsparcia zewnętrznego i decydują się na jego przyjęcie.

Z tą chwilą zostaje zainicjowana ścisła współpraca małych firm produkcyjnych i Partnerstwa WAMP. W efekcie pogłębiania badań, dokonuje się wyboru metod i działań, a następnie określa treść przedsięwzięcia. Szkolenie, doradztwo, wdrożenie czy udział w misji gospodarczej stanowi konkretną postać oferowanego wsparcia i jest realizowane zgodnie z metodologią wypracowaną przez Partnerstwo WAMP w I fazie współpracy z jedną, a testowaną w II fazie – z inną grupą przedsiębiorstw.

Analiza dokumentacji projektu potwierdza, że np. firmom o niskim stopniu innowacyjności, borykającym się z brakiem środków na zastosowanie w produkcji i sprzedaży nowych technologii, Partnerstwo WAMP oferowało konkretne usługi szkoleniowo-doradcze i wdrożenia, które poprawiały kondycję przedsiębiorstw i wprowadzały istotne zmiany w świadomości pracodawców oraz zatrudnianego personelu; przedsiębiorstwom przyzwyczajonym do funkcjonowania na małym rynku lokalnym oferowano możliwość udziału w misjach gospodarczych i nawiązywania szerszych kontaktów, a także obserwację organizacji i kultury pracy w pokrewnych firmach za granicą; pracownikom zaawansowanym wiekiem ukazywano nowe perspektywy udziału w funkcjonowaniu macierzystych firm. Wysoką jakość przeprowadzonych działań potwierdzały opinie wyrażane przez beneficjentów ostatecznych po każdorazowym zamknięciu określonego etapu wsparcia. Osiągnięcie dobrych wyników było efektem zastosowania interesujących metod.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Dzięki swojej pracy, Partnerstwo WAMP wprowadziło dosyć istotną innowację w podejściu do formułowania kompleksowego wsparcia dla przedsiębiorstw. Innowacja ta polega na tym, że na wstępie zostaje dokładnie zdefiniowana duża grupa beneficjentów i pod jej potrzeby, w wyniku przeprowadzenia indywidualnych badań, zostaje zbudowana konkretna, chciałoby się powiedzieć „skrojona na miarę”, oferta wsparcia. Oferta opiera się na elementach szkoleń, doradztwa, wdrożeń bądź udziału w niestandardowych działaniach na rzecz rozwoju kontaktów biznesowych i poprawy ogólnej kondycji firmy. Przygotowanie i dwustopniowa realizacja projektu, który wygenerował opisywane formy wsparcia, pozwoliły na wskazanie i charakterystykę systemu założeń, pojęć i zależności między nimi. W efekcie ukonstytuowane zostały modelowe rozwiązania, które mogą być powielane przez kolejnych adaptatorów.

W następujących po sobie etapach budowy modeli przedstawionych w dokumentacji projektu można zauważyć, że:

1. Analiza wyników badań dokonywana przez poszczególnych autorów modeli daje pogląd na temat jakości i wielkości potrzeb szkoleniowo-doradczych małych firm produkcyjnych na terenie Dolnego Śląska oraz potrzeb ich pracowników. Na tej podstawie określa się cele, metody i treść przedsięwzięcia, które stanowi element modelu wsparcia dla firmy.
2. Szczegóły przedsięwzięcia są konsultowane z każdym przedsiębiorstwem w celu uzyskania najlepszej i akceptowalnej przez wszystkich uczestników procesu wsparcia formy.
3. Poprzez ścisłą współpracę i kontakt z zainteresowanymi przedsiębiorstwami koryguje się i dopasowuje do potrzeb firm lub ich pracowników plan pracy, a także merytoryczną stronę planowanego przedsięwzięcia.
4. Przedsięwzięcie w postaci szkolenia, doradztwa, wdrożenia lub udziału w misji gospodarczej jest realizowane wg określonego schematu, opartego na doświadczeniach jednostki wsparcia biznesowego – Partnerstwa WAMP.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

5. Empiryczny charakter pracy nad utworzeniem modeli jest równie ważny jak metodologia, gdyż daje cenne informacje o potencjalnych zagrożeniach towarzyszących realizacji. Kluczowe znaczenie ma tutaj dwufazowa budowa modeli pozwalająca na przygotowanie koncepcji z grupą jednych firm, a następnie testowanie jej na innych podmiotach w celu poprawy jakości i wyeliminowania ewentualnych błędów.
6. Każdy zakończony etap budowy modeli podlega ewaluacji w celu określenia poziomu zadowolenia beneficjentów z wykonanej usługi.
7. Poszczególnym modelom towarzyszy pakiet dokumentów wypracowanych w trakcie realizacji, stanowiący materiał prezentacyjny i ułatwiający kolejne wdrożenie modelu. Dokumenty te mogą być wykorzystywane w pełni lub częściowo przez przyszłych adaptatorów po ich uprzedniej waloryzacji. Waloryzacja jest tu rozumiana jako ocena przydatności w kontekście zamiaru podjęcia konkretnej, zidentyfikowanej badaniem formy wsparcia.

Przedstawione modele można stosować oddzielnie i wdrażać w sytuacjach, gdy wsparcia wymaga np. obszar kompetencji pracowników czy też poziom zaawansowania technologicznego firmy. Z drugiej strony nie ma przeciwwskazań, by z poszczególnych schematów wyjmować i łączyć w całość elementy użyteczne w konkretnej i rozpoznanej badaniem sytuacji. Takie działanie wydaje się być zasadne w przypadku, gdy firma sygnalizuje potrzebę przyjęcia kompleksowego wsparcia, a jej problemy obejmują więcej niż jeden obszar tematyczny (np. firma chce podnieść kwalifikacje pracowników i jednocześnie wdrożyć nowe technologie). Elastyczność modeli stanowi ich niezaprzeczalny walor w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy i dynamiki czynników determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Na uwagę zasługuje wykorzystanie w budowie modeli, a w szczególności na etapie badania potrzeb przedsiębiorstw, elementu indywidualnego kontaktu



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

między uczestnikami Partnerstwa WAMP a beneficjentami. Zależność tę widać bezpośrednio przez pryzmat stosowanych narzędzi badawczych i dokumentów towarzyszących wdrażaniu modeli. Oprócz ankiet, które wypełniali pracodawcy i pracownicy, Partnerstwo WAMP stosowało powszechnie takie narzędzia, jak wywiad telefoniczny indywidualny lub grupowy, wizytacja w firmie, obserwacja prowadzona przez konsultanta. Zastosowanie elementu bezpośredniego kontaktu jako narzędzia służącego pogłębieniu informacji na temat badanej grupy przyniosło rezultat w postaci podniesienia świadomości potrzeby dokonania zmiany (np. przeprowadzenia szkolenia, zastosowania programu komputerowego, uczestnictwa w spotkaniu biznesowym) u pracodawców i pracowników. Uświadomienie tej potrzeby skutkowało wprost decyzją o uczestnictwie w oferowanym przedsięwzięciu, dlatego – z punktu widzenia efektywności prowadzonych działań – przyszli adaptatorzy modeli powinni szczególnie doceniać doświadczenia przekazane przez Partnerstwo WAMP w tym względzie.

Opracowane modele – przy założeniu odpowiednio skonstruowanej strategii upowszechniania – mają duże szanse na znalezienie kolejnych adaptatorów. Jak wskazuje ostatni raport Ministerstwa Gospodarki na temat innowacyjności: „Poprawa konkurencyjności polskiej gospodarki jest możliwa nie tylko poprzez usprawnienie jakości i wydajności sektora badawczo-rozwojowego, ale również dzięki innowacyjnym przedsięwzięciom podejmowanym przez polskie przedsiębiorstwa”²⁷. Raport podkreśla rolę marketingowego efektu naśladownictwa, który może przynieść małym przedsiębiorstwom wymierne korzyści w postaci poprawy kondycji poprzez korzystanie i stosowanie tzw. „dobrych praktyk” w swojej działalności, a do takich należy zaangażowanie Partnerstwa WAMP w proces wypracowywania nowych rozwiązań w zakresie współpracy z firmami produkcyjnymi w województwie dolnośląskim.

²⁷ Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Warszawa 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Niewątpliwie wszystkie przedstawione modele są konstrukcjami niezwykle skomplikowanymi i czasochłonnymi, jednak z całą pewnością zasługują na miano rozwiązań wspierających zdolności adaptacyjne małych firm w warunkach restrukturyzacji gospodarki. To, co w nich najcenniejsze, to przede wszystkim indywidualne podejście do problemów zdefiniowanej, w miarę jednorodnej grupy beneficjentów, bliski i bezpośredni kontakt z nimi, a także elastyczność pozwalająca na łączenie w dowolne konfiguracje różnych rodzajów wsparcia dla małych firm produkcyjnych i ich pracowników.

2. Słownik pojęć i skrótów

Audyt – system rewizji gospodarczej i doradztwa ekonomicznego, realizowany przez wyspecjalizowanych ekspertów.

Audyt technologiczny – inwentaryzacja technologicznej bazy firmy (sprzętu komputerowego, oprogramowania zasobów ludzkich), pomagająca w identyfikacji mocnych i słabych stron firmy; zazwyczaj wstęp do działań z zakresu transferu technologii oraz wdrażania innowacji.

Audyt zerowy – audyt systemu jakości przeprowadzany w przedsiębiorstwach, które noszą się z zamiarem wdrożenia systemu jakości; audyt odbywa się zgodnie z normą PN-EN ISO 19011:2003 Wytyczne do audytowania systemów jakości.

b2b – ang. *business to business*; nazwa bezpośrednich relacji występujących pomiędzy firmami w zakresie przygotowywania ofert, zamówień, potwierdzania zamówień, płatności, realizacji transakcji, wystawiania stosownych dokumentów.

Innowacja – idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa z uwagi na jakościową odmienność od dotychczasowych; w biznesie – produkt, usługa lub działanie mające na celu doprowadzenie do odbiorcy i przekonanie go o swojej użyteczności.

Innowacyjność – tempo, zakres wdrażania innowacji.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

K.I.T.E. – 1) Keys for Internationalisation and Training of Enterprises – Partnerstwo Ponadnarodowe, skupiające pięć Partnerstw narodowych, w tym: FORUM.OST z Niemiec, TRANSITIO z Włoch, ATME ze Słowacji, PROGRESA z Hiszpanii, WAMP z Polski, 2) nazwa platformy informacyjnej, na której zamieszczane są profile gospodarcze przedsiębiorstw w celu nawiązania kontaktów biznesowych (<http://www.equal-kite.org>).

Wdrożenie – szereg działań mających na celu nabycie przez beneficjenta umiejętności posługiwania się określoną technologią.

3. Załączniki