

2014

Projekt „Instrument Szybkiego Reagowania”

**Raport z ewaluacji *ex post*
komponentu wdrożeniowego
projektu Instrument
Szybkiego Reagowania**

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Kraków, czerwiec 2014 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Autorzy:

Jan Brzozowski

Tomasz Geodecki

Magdalena Jelonek

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	3
STRESZCZENIE	5
I. WPROWADZENIE	7
1.1. Cele badawcze	8
1.2. Metoda badań	9
II. PRZEDMIOT I METODA BADAŃ EWALUACYJNYCH W PROJEKCIE INSTRUMENT SZYBKIEGO REAGOWANIA	15
2.1. Kontekst realizacji wsparcia przedsiębiorstw w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania – zarys konstrukcji projektu	15
2.2. Konstrukcja i realizacja komponentu programowo-wdrożeniowego Instrumentu Szybkiego Reagowania	18
2.3. Założenia i budowa komponentu ewaluacyjnego Instrumentu Szybkiego Reagowania	23
III. SKUTECZNOŚĆ – OCENA REALIZACJI CELÓW PROJEKTU INSTRUMENT SZYBKIEGO REAGOWANIA.	32
3.1. Wprowadzenie	32
3.2. Ocena skuteczności realizacji rezultatów projektu ISR	33
3.3. Realizacja celów planów rozwoju	37
3.4. Poprawa sytuacji przedsiębiorstw w następstwie realizacji planów rozwoju	56
3.5. Ukierunkowanie na skuteczność realizacji celu głównego jako przesłanka do podjęcia reinterpretacji rezultatów	59
3.6. Podsumowanie	60
IV. EFEKTYWNOŚĆ WSPARCIA – WYZWANIA DLA POMIARU	61
4.1. Wprowadzenie	61
4.2. Korzyści pracowników i przedsiębiorstw związane z uczestnictwem w projekcie ISR	62
4.3. Koszty wdrażania planów rozwoju i usług szkoleniowo-doradczych	71
4.4. Relacja kosztów i korzyści	75
4.5. Podsumowanie	85
V. ADEKWATNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ WSPARCIA PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGAMI SZKOLENIOWO-DORADCZYMI W RAMACH PROJEKTU ISR	86
5.1. Wprowadzenie	86
5.2. Ogólna ocena usług oferowanych w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania	88
5.3. Ocena użyteczności różnych rodzajów świadczonych usług: szkoleniowych, doradczych i z zakresu outplacementu	94
5.4. Adekwatność usług – ogólna ocena	107
5.5. Czynniki zmniejszające użyteczność i adekwatność usług oferowanych w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania a zaproponowany model iteracyjnego uczenia się	112
5.6. Sposoby wsparcia przedsiębiorstw będących w kryzysie – propozycja alternatywnych działań... ..	121
5.7. Podsumowanie	123

VI. REKOMENDACJE	125
6.1. Rozwiązania sugerowane i wdrożone w trakcie realizacji ISR w ramach procesu interaktywnego uczenia się.....	125
6.2. Rozwiązania możliwe do wdrożenia w projektach o konstrukcji zbliżonej do ISR	128
6.3. Rozwiązania możliwe do wdrożenia w przypadku fundamentalnych, systemowych zmian w zakresie pomocy publicznej dla przedsiębiorców	136
LITERATURA	139
ZAŁĄCZNIKI	140
Załącznik 1. Formularz oceny Planu Rozwoju (nabory 2-4).....	140
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiet do oceny w trakcie wdrażania Planu Rozwoju (nabory 2-4)	142
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiet do oceny w po zakończeniu wdrażania Planu Rozwoju (wszystkie nabory).....	153

Raport z ewaluacji *ex post* wsparcia przedsiębiorstw w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania obejmuje przegląd wyników działań ewaluacyjnych podejmowanych przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2012-2014.

W części pierwszej raportu nakreślono zakres niniejszego raportu wyznaczony celami działań ewaluacyjnych, a następnie metodę badań oraz charakterystykę próby badawczej.

W rozdziale II opisano przedmiot badań ewaluacyjnych. Po krótkiej charakterystyce konstrukcji projektu bliżej scharakteryzowano komponent wdrożeniowy jako przedmiot działań ewaluacyjnych oraz komponent ewaluacyjny projektu. Rozdział zamyka opis interakcji obu elementów systemu ISR. W każdym z kolejnych czterech naborów przedsiębiorstw do projektu następowała modyfikacja narzędzi i zasad udzielania wsparcia, tak, że jego ostateczny kształt jest efektem skumulowanego w kolejnych turach doświadczenia gromadzonego w ramach działań ewaluacyjnych.

W rozdziałach III-V przedstawiono wyniki badań ewaluacyjnych koncentrując się na czterech podstawowych kryteriach ewaluacyjnych: skuteczności, efektywności oraz adekwatności i użyteczności wsparcia.

Skuteczność (rozdział III) rozpatrywano na trzech poziomach:

- realizacji celów projektu w zakresie osiągnięcia rezultatów przewidzianych we wniosku projektowym;
- osiągnięcia celów indywidualnych planów rozwoju w przedsiębiorstwach;
- spełnienia celu w postaci wsparcia przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie.

W przypadku zadeklarowanych rezultatów ISR – ich osiągnięcie zweryfikowano na podstawie dokumentacji projektowej, w przypadku wyższych poziomów celów za podstawę do udzielenia twierdzącej odpowiedzi posłużyły wyniki badań terenowych w przedsiębiorstwach. Na odzwierciedlenie opinii przedsiębiorców w twardych danych ekonomiczno-finansowych należy jeszcze poczekać ze względu na długofalowe oddziaływanie zwiększenia kompetencji beneficjentów projektu oraz z powodu cyklu sprawozdań finansowych przedsiębiorstw – pełne dane za rok, w którym udzielono wsparcia dostępne są w połowie roku kolejnego. Przy okazji rozpatrywania osiągnięcia celów planów rozwoju poddano analizie bariery w ich realizacji wyodrębniając na podstawie wypowiedzi przedsiębiorców kilkanaście ich rodzajów.

Dla analizy spełnienia przez projekt kryterium efektywności (rozdział IV) w pierwszej kolejności skatalogowano korzyści i koszty jego realizacji. Do korzyści zaliczono indywidualne korzyści przedsiębiorstw i pracowników. Dla skwantyfikowania ekonomicznej strony korzyści podjęto próbę analizy kształtowania się przychodów ze sprzedaży oraz zatrudnienia

w przedsiębiorstwach, które otrzymały wsparcie, na tle sytuacji innych przedsiębiorstw w dziale / sekcji. Ze względu na brak danych ekonomiczno-finansowych za rok, w którym udzielono zasadniczej części wsparcia – tj. rok 2013, skonstatowano, że jest zbyt wcześnie na podjęcie pełnej analizy efektów gospodarczych.

Rozpatrywane koszty objęły koszt realizacji usług przez wykonawcę oraz koszty przedsiębiorców związane z uczestnictwem w projekcie ISR. Wśród tych ostatnich wyróżniono czas poświęcony przez pracowników na spełnienie biurokratycznych wymogów uczestnictwa w projekcie, przygotowanie planów rozwoju oraz udział pracowników w szkoleniach i doradztwie. Analizując relację kosztów i korzyści przytoczono opinię przedsiębiorców na temat stosunku użyteczności usług do pozafinansowych kosztów związanych z udziałem w projekcie. Podjęto także analizę skłonności do partycypacji w kosztach usługi doradztwa dla przedsiębiorcy w przyszłości, co odzwierciedlać może w przybliżeniu ocenę wartości zrealizowanej usługi, a także efektywności kosztowej weryfikując, czy wyższa kwota wsparcia zwiększa stopień satysfakcji przedsiębiorców związanej z uczestnictwem w ISR.

Rozdział V zawiera analizę adekwatności usług do potrzeb przedsiębiorców oraz użyteczności udziału w projekcie. Przedstawiono wysoką ocenę użyteczności wsparcia dokonaną przez przedsiębiorstwa oraz różnych jej wymiarów – jak przydatność, wzmocnienie przedsiębiorstwa i rozwiązanie jego problemów. Dokonano także przeglądu ocen poszczególnych rodzajów wsparcia oferowanego w ISR: szkoleń, doradztwa i usług outplacementowych. Dokonano szczegółowego przeglądu czynników zwiększających i zmniejszających użyteczność i adekwatność działań, a także przedstawiono propozycje alternatywnych rozwiązań organizacyjnych mogących usprawnić realizację podobnych przedsięwzięć w przyszłości. Propozycje te są efektem namysłu samych przedsiębiorców.

Obok odpowiedzi na pytania związane z wymienionymi kryteriami ewaluacji, także w przypadku tych rozdziałów główną osią, wokół której koncentrują się wnioski badawcze, jest proces organizacyjnego uczenia się umożliwiający modyfikowanie sposobu realizacji wsparcia dla przedsiębiorstw na bazie doświadczeń z wcześniejszych wdrożeń.

Raport zamyka rozdział rekomendacyjny (VI), w którym zasygnalizowano rozwiązania, mogące zwiększyć użyteczność projektu dla beneficjentów, które albo wzięto pod uwagę już w trakcie trwania obecnej edycji projektu ISR albo możliwe są do zastosowania w programach o podobnej konstrukcji. Ponadto przedstawiono kilka projektów rozwiązań, które możliwe byłyby do wdrożenia w nieco innym kontekście konstrukcji projektu. Te ostatnie wymagałyby fundamentalnych zmian systemowych w obrębie istotnych dla realizacji wsparcia uwarunkowań legislacyjnych czy instytucjonalnych.

I. WPROWADZENIE

Celem niniejszego raportu jest przedstawienie wyników oceny wsparcia udzielanego przedsiębiorcom w latach 2011-2014 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania.

Do głównych funkcji projektu należało:

- systemowe monitorowanie kondycji przedsiębiorstw;
- wdrożenie pakietów pomocy publicznej obejmującej usługi szkoleniowe i doradcze na rzecz przedsiębiorstw i ich pracowników, służące wsparciu działań restrukturyzacyjnych ograniczających niebezpieczeństwo upadłości przedsiębiorstwa;
- ewaluacja efektów pomocy publicznej, w zakresie wsparcia działań restrukturyzacyjnych.

Choć działania ewaluacyjne odnosiły się do komponentu wdrożeniowego, a komponent monitorowania nie był przedmiotem oceny, jednak specyficzna dla ISR organizacja wsparcia przedsiębiorców skłania do odniesienia się także do wyników uzyskanych w trakcie monitorowania kondycji przedsiębiorstw¹, przy okazji analizy niektórych aspektów realizacji komponentu wdrożeniowego projektu. Jednak szerzej organizacja komponentu monitorowania, metody analityczne w nim wykorzystywane oraz ocena trafności diagnoz zostały opisane w publikacji pod red. Piotra Boguszewskiego (2014).

Zawartość przedstawianego raportu jest wyznaczona zadaniami komponentu ewaluacyjnego, który miał dwójakiego rodzaju cele: zapewnienie wysokiej jakości wsparcia oraz budowanie korpusu wiedzy dla potrzeb instytucjonalizacji ISR jako formuły systemowego wsparcia polskich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę te dwa cele, komponent ewaluacyjny zorganizowano jako po pierwsze obejmujący ocenę przygotowanych na rzecz przedsiębiorstw indywidualnych planów rozwoju jeszcze przed ich wdrożeniem w przedsiębiorstwach oraz weryfikację jakości wsparcia świadczonego przez wykonawcę usług. Badania terenowe realizowane były w formule *action research* przez ekspertów Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – instytucjonalnego partnera PARP. Pozwoliły one na bieżące korekty w sposobie świadczenia wsparcia na rzecz przedsiębiorstw w trakcie wdrażania projektu: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości bazując na informacjach od wykonawcy usług i MSAP UEK podejmowała decyzje o częściowej modyfikacji założonego sposobu wsparcia. Perspektywa organizacyjnego uczenia się poprzez zwielokrotnienie doświadczenia w ramach czterech rund wsparcia założonych w konstrukcji projektu jest dobrą praktyką, którą w przekonaniu autorów, warto replikować. Po drugie, niniejszy raport jest także podsumowaniem badań

¹ Po pierwsze ocena wsparcia musi uwzględnić procedurę rekrutacyjną, którą oparto na stosowanej w komponencie monitorowania metodologii identyfikacji działów PKD zagrożonych upadłością. Ponadto w toku prowadzonych działań, które realizowane były kolejno na rzecz czterech grup przedsiębiorstw, w dwóch ostatnich wykorzystano wyniki analiz z komponentu monitorowania dla przyznawania punktów preferencyjnych, o ile należały do branż wskazanych jako w większym stopniu zagrożone upadłością.

zrealizowanych w ramach komponentu ewaluacyjnego ISR. Ich końcowym efektem są przedstawione w ostatnim rozdziale rekomendacje, które zaleca się uwzględnić przy planowaniu kolejnych tego rodzaju projektów w przyszłości.

W tym kontekście należy wspomnieć, że uchwycenie efektów projektu to prawie równie ważny cel obok najistotniejszego celu tego rodzaju projektów, jakim jest szybka reakcja na sytuacje zagrożenia upadłością. Obok informacji z badań terenowych i analiz procesów wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach, które posłużyły do przygotowania niniejszego raportu, istotną dla ewaluacji bazą wiedzy dysponuje wykonawca usług szkoleniowo-doradczych. Gromadzi on dane dotyczące uzyskanych w każdym przedsiębiorstwie rezultatów, których osiągnięcie założone zostało w planie rozwoju. W gestii wykonawcy pozostawiono także gromadzenie danych ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw, którym udzielono wsparcia. Ich analiza, po przekazaniu uzupełnionej bazy danych, umożliwi uchwycenie stopnia w jakim sytuacja przedsiębiorstw polepsza się jako efekt ich udziału w projekcie ISR. Pełne spojrzenie na efekty komponentu wdrożeniowego możliwe będzie zatem po ustrukturyzowaniu i przekazaniu danych przez wykonawcę po zakończeniu projektu. Moment podjęcia ewaluacji *ex post* komponentu wdrożeniowego jest zatem podyktowany harmonogramem projektu, lecz jego oddziaływanie powinno być przedmiotem monitorowania i oceny w dłuższej perspektywie.

1.1. Cele badawcze

Niniejszy raport ma zatem na celu ocenę wsparcia ze środków EFS udzielonego przedsiębiorcom w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania. Kolejne cele szczegółowe wyznaczają strukturę raportu – zawartość rozdziałów III-V, w których kolejno analizowane jest spełnienie kryteriów skuteczności, efektywności oraz adekwatności i użyteczności udzielonego wsparcia. W rozdziale VI raportu przedstawiono rekomendacje, które wdrożono albo możliwe są do zastosowania w programach o podobnej konstrukcji. Ponadto przedstawiono kilka projektów rozwiązań, które możliwe byłyby do wdrożenia w nieco innym kontekście konstrukcji projektu. Struktura celów raportu zaprezentowana została na poniższym schemacie.

Rysunek 1.1. Struktura celów raportu

Cel główny raportu:

Ocena wsparcia udzielonego przedsiębiorcom w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania

Cele szczegółowe:

- Ocena skuteczności wsparcia:

Ocena skuteczności realizacji projektu Instrument Szybkiego Reagowania oraz wsparcia udzielonego w jego ramach przedsiębiorcom

- Ocena efektywności wsparcia:

Ocena efektywności wsparcia oferowanego przedsiębiorcom w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania

- Ocena trafności i użyteczności wsparcia:

Ocena trafności/adekwatności oraz użyteczności działań podjętych na rzecz przedsiębiorstw w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania

- Sformułowanie rekomendacji:

Identyfikacja działań, które mogą być podjęte w kolejnych projektach szybkiego reagowania

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Metoda badań

Podstawową okolicznością odnoszącą się do wyników badań ewaluacyjnych przedstawionych w niniejszym raporcie jest to, że działania ewaluacyjne miały charakter ciągły, a ich wyniki sekwencyjnie przekładały się na modyfikację przyjętej metody wsparcia przedsiębiorstw. Oznacza to, że raport nie jest klasycznym raportem z badań ewaluacyjnych przeprowadzonych na ostatnim etapie realizacji projektu, ale że stanowi on podsumowanie działań ewaluacyjnych prowadzonych w latach 2012-2014. Dzięki temu obrazuje on nie tylko stan, który badacz zastał w pewnym momencie realizacji projektu, ale także proces modyfikacji przyjętych rozwiązań organizacyjnych w odpowiedzi na dostrzeżone bariery w realizacji wsparcia.

1.2.1. Założenia metody badania

Organizacyjne uczenie się

Przyjęta metoda realizacji komponentu wdrożeniowego oraz – w powiązaniu z harmonogramem jego realizacji – komponentu ewaluacyjnego ukierunkowuje projekt ISR na zwielokrotnienie doświadczenia gromadzonego w trakcie jego realizacji poprzez modyfikacje reguł wdrażania. Przy czym głębokość tych zmian jest kryterium wyznaczającym sposób uczenia się: za Olejniczakiem i in. (2011, s. 76-77) wyróżniamy uczenie się adaptacyjne pojawiające się w odpowiedzi na pytanie o poprawność realizowanych działań oraz uczenie się transformatywne zakładające zmiany w myśleniu o organizacji, w którym przedmiotem modyfikacji stają się zasady, na których bazują jej działania. Pytanie odnosi się nie tyle do sprawności wykonywanych działań, ile ich adekwatności czy też trafności². Wzięcie pod uwagę obu tych perspektyw przy planowaniu działań w ISR zaowocowało wyodrębnieniem sekwencyjnego modelu realizacji wsparcia i jego ewaluacji. Wprowadzone modyfikacje rzutują tak na adekwatność pomocy do potrzeb przedsiębiorców w związku z różnym stopniem zagrożenia skutkami spowolnienia gospodarczego, jak również, co pokazują wyniki badań, na ocenę użyteczności wsparcia formułowaną przez przedsiębiorców. Efekty podjętych modyfikacji sposobu realizacji wsparcia m.in. w efekcie wniosków z badań terenowych opisano w podrozdziale 2.4.

Action research – badania w działaniu

Istota *action research* wiąże się bezpośrednio z nazwą tego podejścia badawczego. *Research* czyli badanie – oznacza wysiłek ukierunkowany na poznanie danego zjawiska, a *action* czyli działanie, oznacza czynne zaangażowanie badacza. Jak proponują niektórzy autorzy (Surdyk 2006) nazwę tę można tłumaczyć jako „badanie w działaniu”. Spopularyzowanie formuły *action research* wśród metod naukowych poprzedzone zostało złagodzeniem postulatu profesjonalnego wyobcowania badacza. Ponadto uznano postulat, aby wartość badania – jego naukowość oraz użyteczność teorii mogli ocenić także ci, których dotyczą owe badania, przy czym nie tylko teoria powinna być wyrażana w konstrukcji eksperymentu, ale także jego wynik powinien odnosić się zwrotnie do teorii. (por. Chrostowski i Jamielniak, s. 46).

Uznaje się dany projekt za zgodny z regułami *action research* w przypadku, gdy:

- przedmiotem badawczym jest problem społeczny, w obrębie którego nastąpić ma zmiana;
- procedura przedsięwzięcia opiera się na spiralnych cyklach planowania, działania, obserwacji i refleksji;
- praktycy i adresaci działania uczestniczą w każdym etapie projektu umożliwiając wspólną kontrolę procesu (Chrostowski i Jamielniak 2008).

² Trzeci poziom określany jako metauczenie odnosi się do pytania o poprawność pytań i założeń, na których opiera się gromadzenie wiedzy – ten poziom tworzenia wiedzy można uznać za charakterystyczny dla etapu po zakończeniu realizacji projektu.

Wzajemne powiązanie komponentów wdrożeniowego i ewaluacyjnego w projekcie ISR umożliwiło spełnienie tych założeń. A zatem choć *action research* w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania odnoszono przede wszystkim do koncepcji i metody realizacji badań terenowych, to w gruncie rzeczy cały komponent wdrożeniowy i ewaluacyjny ISR skonstruowano jako oparte na autorefleksyjnym procesie uczenia się. Na każdym ich etapie angażowano do procesu poprawy organizacyjnej wszystkich interesariuszy projektu, w tym przedsiębiorców, którym udzielono wsparcia.

Podejście podmiotowe i perspektywa przedsiębiorstwa

Włączenie interesariuszy do oceny wsparcia implikuje także specyfikę podejścia do badań. Ich przedmiotem w tym przypadku jest nie tyle samo wsparcie czy świadczenie usług, ile ich odbiór przez beneficjentów. W badaniach przyjęto więc podejście podmiotowe koncentrujące się na wywiadach z pracownikami przedsiębiorstw i z tej perspektywy oceniane są zaobserwowane procesy. Przy tym, ze względu na kryterium wyboru beneficjentów do projektu i uczynienie przedsiębiorstw głównym podmiotem wsparcia, w większym stopniu koncentrowano się na rezultatach uzyskanych przez przedsiębiorstwa niż przez ich pracowników. Nie oznacza to, że można ignorować korzyści, które uzyskali indywidualni uczestnicy szkoleń i doradztwa – należy doliczyć je do ogólnych korzyści przedsiębiorstw. Niemniej, z punktu widzenia celu projektu, podstawowym efektem powinno być zmniejszenie prawdopodobieństwa upadłości przedsiębiorstwa. Dlatego też głównym źródłem analizowanych danych są wywiady z przedsiębiorcami i ich przedstawicielami odpowiedzialnymi za wdrażanie planów rozwoju w firmach³. Oznacza to także pewną dozę subiektywizmu, którą trzeba założyć przy tego rodzaju badaniach – mają one wszak charakter głównie jakościowy ukierunkowany na analizę procesów świadczenia usług na rzecz przedsiębiorstw. Zobiektywizowane wartości osiągnięć gromadzone będą, jak już wspomniano, przez wiele miesięcy po zakończeniu projektu. Biorąc to pod uwagę przy konstrukcji pytań badawczych podjęto jednak próbę kwantyfikacji odpowiedzi, z przyjętą ich rozpiętością na pięciostopniowej skali Likerta. Dzięki temu, przy włączeniu do próby badawczej prawie pełnej populacji wspartych przedsiębiorstw, można zaprezentować w sposób ilościowy skalę ocen efektywności, użyteczności i adekwatności wsparcia do potrzeb przedsiębiorstw.

³ Właściwym jest określenie „przedsiębiorstwo”, ponieważ „firma” to nie tylko potoczne określenie przedsiębiorstwa, ale także określenie nazwy przedsiębiorstwa oraz dobrej marki. Tym niemniej, względy stylistyczne skłaniają wielu autorów do traktowania obu terminów jako synonimów, co jest dodatkowo wsparte praktyką stosowaną w literaturze anglosaskiej czy niemieckojęzycznej (patrz uwagi na ten temat: Wach 2012, s. 7). W niniejszym raporcie oba terminy używane są zamiennie.

1.2.2. Etapy badań ewaluacyjnych i wykorzystane techniki badawcze

Komponent ewaluacyjny ISR został podporządkowany dwóm zasadniczym celom: zapewnieniu wysokiej jakości świadczonych przez wykonawcę usług oraz pozyskaniu informacji, które mają stanowić element konstytutywny wprowadzenia do polskiej gospodarki systemu ISR. Komponent ten objął trzy zasadnicze elementy konstrukcyjne, które według kryterium momentu dokonania oceny podzielić można na ocenę przed wdrożeniem planu rozwoju, w trakcie wdrażania i po zakończeniu jego realizacji:

Weryfikacja planów rozwoju przedsiębiorstw. Ta swego rodzaju ewaluacja *ex ante* miała na celu zweryfikowanie, czy plany rozwoju przygotowane dla każdego z przedsiębiorstw – beneficjentów programu są kompletne, spójne wewnętrznie i adekwatne do potrzeb przedsiębiorców.

Techniki badawcze wykorzystywane na tym etapie realizacji wsparcia obejmowały:

- analizę planu rozwoju przedsiębiorstwa (*desk research*);
- rozmowę telefoniczną z przedsiębiorcą (CATI).

Pierwsze badanie – w trakcie wdrażania planu rozwoju – realizowane było w ramach wizyty w przedsiębiorstwie. Celem tej swoistej ewaluacji *on-going* była weryfikacja prawidłowości realizacji wsparcia i ewentualne operacyjne korygowanie wdrożenia. Techniki badawcze wykorzystywane na tym etapie realizacji wsparcia obejmowały:

- bezpośredni pogłębiony wywiad indywidualny z przedsiębiorcą lub jego przedstawicielem (IDI);
- wywiady z uczestnikami poszczególnych usług, o ile zostały zrealizowane do momentu badania (IDI).

Drugie badanie – po zakończeniu wdrażania planów rozwoju – miało na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania o skuteczność i efektywność zrealizowanego wsparcia oraz jego użyteczność. Podobnie jak w przypadku badania w trakcie wdrażania planu rozwoju w przedsiębiorstwie badanie objęło:

- wywiad pogłębiony z przedsiębiorcą lub jego przedstawicielem realizowany w formie bezpośredniej lub telefonicznej (IDI/CATI);
- wywiad pogłębiony z uczestnikami usług doradztwa dla pracowników i przedsiębiorcy (IDI/CATI);
- wywiad pogłębiony z przełożonym uczestnika usługi szkoleniowej (IDI/CATI).

1.2.3. Charakterystyka próby badawczej

Wśród beneficjentów projektu ISR znalazło się 210 przedsiębiorstw (patrz tabela 1.1.)⁴.

Tabela 1.1. Beneficjenci projektu Instrument Szybkiego Reagowania

Kryterium analizy	Liczba przedsiębiorstw
Sektor	przedsiębiorstwa produkcyjne – 85 przedsiębiorstwa handlowe – 41 przedsiębiorstwa usługowe – 84
Wielkość	mikro – 10 małe – 39 średnie – 92 duże – 69
Nabór	I – 17 II – 40 III – 84 IV – 69
Siedziba w województwie	mazowieckie 43, śląskie 26, wielkopolskie 25, łódzkie 22, zachodniopomorskie 16, dolnośląskie 11, podlaskie 11, małopolskie 10, pomorskie 9, podkarpackie 8, lubelskie 8, kujawsko-pomorskie 8, lubuskie 4, warmińsko-mazurskie 4, opolskie 3, świętokrzyskie 2
Inne kryteria	Przynależność do działów gospodarki narodowej zidentyfikowanych jako zagrożonych upadłością w największym stopniu (branże zagrożone) – 35 Przynależność do działów zagrożonych upadłością i jednocześnie posiadanie struktur organizacyjnych w województwach o najwyższej stopie bezrobocia (tzw. przedsiębiorstwa podwójnie zagrożone) – 12

Źródło: opracowanie własne.

Niniejszy raport bazuje na prawie pełnej próbie beneficjentów ISR, niemniej proces ewaluacji nie zakończył się jeszcze, gdyż w wielu przedsiębiorstwach z ostatniego naboru, w chwili dokonywania podsumowania wyników badań, trwał proces wdrażania planów rozwoju. Dla przedstawienia wniosków korzystano z wyników badań terenowych zrealizowanych w 190 przedsiębiorstwach w trakcie wdrażania (dla 17 przedsiębiorstw z pierwszego naboru dane gromadzono według nieco odmiennej metody) i 187 firmach po zakończeniu wdrażania planów rozwoju (patrz tabela 1.2.).

⁴ Plany rozwoju przygotowano dla 211 przedsiębiorstw, ale w przypadku jednego z nich wstrzymano realizację wsparcia.

Tabela 1.2. Charakterystyka próby badawczej

	Badania w trakcie wdrażania planów rozwoju (AR1) – 190	Badania po zakończeniu wdrażania planów rozwoju (AR2) – 187
Sektor	przedsiębiorstwa produkcyjne – 72 przedsiębiorstwa handlowe – 40 przedsiębiorstwa usługowe – 78	przedsiębiorstwa produkcyjne – 71 przedsiębiorstwa handlowe – 37 przedsiębiorstwa usługowe – 79
Wielkość	mikro – 7 małe – 36 średnie – 83 duże – 64	mikro – 7 małe – 34 średnie – 83 duże – 63
	Ze względu na niewielką liczebność grupy mikroprzedsiębiorców, dla potrzeb analizy ilościowej, połączono tę kategorię beneficjentów z przedsiębiorcami małymi. Łącznie grupę tę oznaczono jako przedsiębiorstwa małe.	
Nabór	I – 0 II – 39 III – 84 IV – 67	I – 15 II – 36 III – 79 IV – 57
Siedziba w województwie	mazowieckie 41, śląskie 24, wielkopolskie 22, łódzkie 21, zachodniopomorskie 14, dolnośląskie 9, podlaskie 11, małopolskie 9, pomorskie 6, podkarpackie 8, lubelskie 8, kujawsko-pomorskie 7, lubuskie 3, warmińsko-mazurskie 3, opolskie 2, świętokrzyskie 2	mazowieckie 41, śląskie 23, wielkopolskie 20, łódzkie 21, zachodniopomorskie 14, dolnośląskie 9, podlaskie 11, małopolskie 9, pomorskie 7, podkarpackie 7, lubelskie 7, kujawsko-pomorskie 6, lubuskie 3, warmińsko-mazurskie 4, opolskie 3, świętokrzyskie 2
Inne kryteria	Przynależność do działów gospodarki narodowej zidentyfikowanych jako zagrożonych upadłością w największym stopniu (branże zagrożone) – 34 Przynależność do działów zagrożonych upadłością i jednocześnie posiadanie struktur organizacyjnych w województwach o najwyższym stopniu bezrobocia (przedsiębiorstwa podwójnie zagrożone) – 12	Przynależność do działów gospodarki narodowej zidentyfikowanych jako zagrożonych upadłością w największym stopniu (branże zagrożone) – 33 Przynależność do działów zagrożonych upadłością i jednocześnie posiadanie struktur organizacyjnych w województwach o najwyższym stopniu bezrobocia (przedsiębiorstwa podwójnie zagrożone) – 11

Źródło: opracowanie własne.

II. PRZEDMIOT I METODA BADAŃ EWALUACYJNYCH W PROJEKCIE INSTRUMENT SZYBKIEGO REAGOWANIA

2.1. Kontekst realizacji wsparcia przedsiębiorstw w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania – zarys konstrukcji projektu

Instrument Szybkiego reagowania, jako narzędzie systemowego przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysów gospodarczych zakłada szereg działań stanowiących spójny i kompleksowy zestaw komponentów warunkujących skuteczność i efektywność jego realizacji. Cel główny projektu został sformułowany jako: Wsparcie przedsiębiorstw i pracowników mające na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego. Prace nad nowym rozwiązaniem o charakterze systemowym prowadzone są od kilku lat przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w partnerstwie z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP). Instrument Szybkiego Reagowania (ISR), jako świadoma i celowa pomoc władz publicznych przedsiębiorstwom odczuwającym skutki silnych turbulencji i kryzysu w gospodarce, stanowi wsparcie tworzenia strategii zmian o charakterze restrukturyzacyjnym przez przedsiębiorstwa, które nie mogą uzyskać zasilenia finansowego ukierunkowanego na opracowanie i wdrożenie takich zamierzeń. Postulowane do wspierania procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw stanowić powinny nie tylko wyznacznik ich przetrwania i przywracania równowagi z otoczeniem, ale także formułowania przez nie ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń zapewniających sprawne ich funkcjonowanie i dalszy rozwój (Kaczmarek 2011).

Cel główny projektu został wzbogacony o następujące cele szczegółowe, a mianowicie:

- 1) Zapewnienie kompleksowego wsparcia firmom w ramach realizacji planów rozwoju (PR).
- 2) Zapewnienie kompleksowego wsparcia pracownikom przedsiębiorstw zagrożonym zwolnieniami w ramach programów outplacementowych będących częścią PR.
- 3) Popularyzacja rozwiązań w obszarze działań szybkiego reagowania skierowanych do przedsiębiorstw i pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego.

Najważniejsze cele współrealizowanego projektu Instrument Szybkiego Reagowania interpretowane były w sposób następujący:

- 1) Wypracowanie skutecznej i praktycznie użytecznej metody diagnozowania zmiany gospodarczej w Polsce (komponent badawczy ISR realizowany przez MSAP).
- 2) Przetestowanie mechanizmów identyfikacji przedsiębiorstw wymagających wsparcia publicznego, do których kierowana była usługa szkoleniowo-doradcza oraz efektywności i skuteczności tych instrumentów (komponent wdrożeniowy realizowany przez

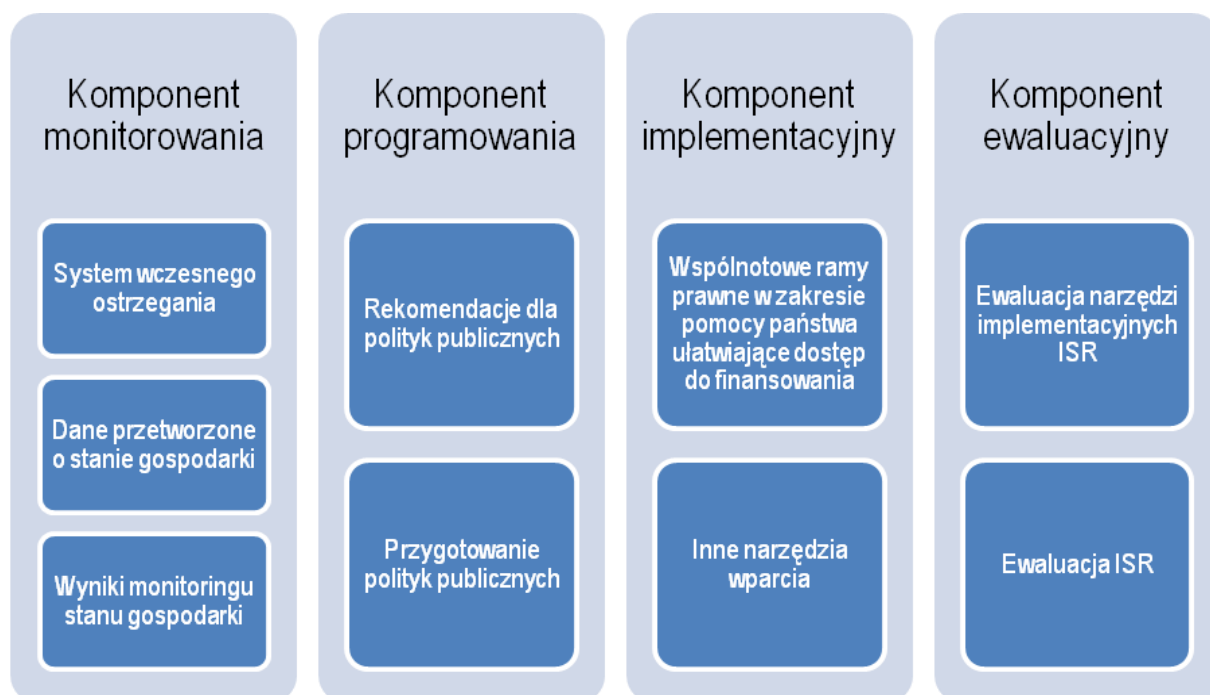
Wykonawcę wraz z *action research* prowadzonymi przez MSAP w kooperacji z Wykonawcą).

- 3) Wypracowanie koncepcji instytucjonalizacji Instrumentu Szybkiego Reagowania (komponent badawczy – MSAP i wdrożeniowy wraz z *action research* – Wykonawca i MSAP) (Zawicki 2011).

W opracowanym i sprawdzonym rozwiązaniu, wyróżnić można cztery podstawowe funkcje. Pierwsza z nich ma charakter trwały – jest realizowana w sposób ciągły. Jej istotą jest systemowe monitorowanie kondycji przedsiębiorstw (komponent monitorowania). Trzy pozostałe, choć to im podporządkowana jest funkcja monitorowania, mają charakter kontekstowy i incydentalny – są uruchamiane w przypadku wystąpienia oznak kryzysu lub istotnego spowolnienia gospodarczego:

- badanie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, celem oceny ich kondycji i identyfikacji zjawisk wskazujących na jej istotne pogorszenie (wczesne ostrzeżenie) oraz monitorowanie stanu gospodarki (**komponent monitorowania**);
- konstruowanie pakietów pomocy publicznej, służących podjęciu działań restrukturyzacyjnych ograniczających oraz eliminujących niebezpieczeństwo upadku przedsiębiorstwa (**komponent programowania**);
- implementacja pakietów pomocy publicznej, służących wsparciu działań restrukturyzacyjnych ograniczających oraz eliminujących niebezpieczeństwo upadku przedsiębiorstwa (**komponent implementacyjny**);
- ewaluacja efektów pomocy publicznej, w zakresie wsparcia działań restrukturyzacyjnych służących ograniczeniu oraz eliminacji niebezpieczeństwa upadku przedsiębiorstwa (**komponent ewaluacyjny**).

Rysunek 2.1. Narzędzia systemu ISR w ramach poszczególnych jego komponentów



Źródło: Hausner 2009.

System realizacji pomyślany był więc jako noszący cechy organizacji uczącej się: systematyczne rozwijanie zdolności kreowania pożądaných wyników i rozwijanie wiedzy jak się uczyć (Senge 1998). Budowa projektu zakłada bowiem wzajemne uczenie się pomiędzy jego poszczególnymi komponentami i wymaga rozbudowanych funkcji zarządzania pozyskaną wiedzą.

Komponenty wdrożeniowy i ewaluacyjny odnoszą się wprost do wyników badań generowanych w ramach systemu monitorowania. Proces ten przebiega dwutorowo – po pierwsze mechanizm rekrutacji przedsiębiorstw, na rzecz których świadczone są usługi szkoleniowo-doradcze oparty jest na trzyetapowym procesie selekcji, w którym wykorzystywane są narzędzia opracowane w ramach komponentu monitorującego. Po drugie, kolejne raporty, w których identyfikowano branże w największym stopniu zagrożone upadłością posłużyły jako podstawa do modyfikacji kryteriów naboru, dzięki czemu następujące po sobie etapy realizacji projektu były efektem zaplanowanego procesu uczenia się systemu.

Drugim niemniej istotnym elementem ISR, który ukierunkował projekt na analizę wniosków i ich wykorzystanie w procesie zarządzania projektem było zaplanowanie komponentu wdrożeniowo-doradczego jako realizowanego etapami – wyodrębnionymi sekwencjami, składającymi się z powtarzalnych czynności naboru i wsparcia odnoszącego się do kolejnych grup przedsiębiorstw. W okresie jesień 2011 – wiosna 2014 zrekrutowano, przygotowano plany rozwoju i wdrożono usługi szkoleniowo-doradcze na rzecz czterech takich grup. Świadczenie usług w następujących po sobie etapach umożliwiło stosowanie

modyfikowanych i udoskonalanych reguł w kolejnych grupach. Dla usprawnienia procesu gromadzenia i przetwarzania wiedzy zbudowano komponent ewaluacyjny. Za realizację tego zadania odpowiadał Partner (MSAP UEK). Realizacja tego zadania służyła zapewnieniu wysokiej jakości usług. Obok bieżącej oceny jakości wsparcia świadczonego przez Wykonawcę, celem ewaluacji było również pozyskanie informacji, które stanowią będą element konstytutywny wprowadzenia do polskiej gospodarki systemu ISR. Niniejsza publikacja odnosi się do wniosków z prowadzonej systematycznie oceny sposobu wdrażania i efektów komponentu implementacyjnego.

Przedmiotem tej części opracowania jest opis systemu wdrożeniowego i ewaluacyjnego ISR i jego zręby konstrukcyjne ukierunkowujące go na zwielokrotnienie doświadczenia w trakcie realizacji gromadzonego poprzez modyfikacje reguł wdrażania.

2.2. Konstrukcja i realizacja komponentu programowo-wdrożeniowego Instrumentu Szybkiego Reagowania

Cel główny ISR określono jako wsparcie przedsiębiorstw i pracowników mające na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego. Rolę realizacji komponentu szkoleniowo-doradczego wsparcia PARP powierzyła podmiotowi wybranemu zgodnie z ustawą PZP – WYG International Sp. z o.o. Umowa na realizację usługi została podpisana 5 września 2011 r. W ofercie na realizację projektu wskazani zostali również podwykonawcy usługi, tj.:

- 2) WYG Consulting sp. z o.o.;
- 3) Consulting Wojciech Jankowski;
- 4) A.T. Kearney sp z o.o.;
- 5) ASAP 24 sp. z o.o.

Oferta na wykonanie usługi zawiera oświadczenia tych podmiotów o oddaniu do dyspozycji WYG International Sp. z o.o. niezbędnych zasobów (w tym wiedzy i doświadczenia) na okres korzystania z nich przy wykonywaniu zamówienia, a także do wzięcia udziału w wykonywaniu tego zamówienia w charakterze podwykonawców.

W efekcie opracowania i wdrożenia indywidualnych planów rozwoju w przedsiębiorstwach, kompleksową pomoc szkoleniowo-doradczą otrzymało 210 przedsiębiorstw, w tym:

- 10 mikroprzedsiębiorstw;
- 39 małych przedsiębiorstw;
- 92 średnich przedsiębiorstw;
- 69 dużych przedsiębiorstw.

Jest to struktura praktycznie zgodna z założeniami projektu⁵. Uwzględniając podział na główne sektory gospodarki wsparcie otrzymało 40 przedsiębiorstw handlowych, 85 przedsiębiorstw produkcyjnych i 85 przedsiębiorstw usługowych.

Realizacja wsparcia podzielona była na etapy obejmujące kolejne grupy przedsiębiorstw rekrutowane do udziału w projekcie w czterech naborach:

- I nabór – w okresie 7 października – 7 listopada 2011 roku;
- II nabór – w okresie 5 marca – 24 kwietnia 2012 roku;
- III nabór – w okresie 3 września – 31 października 2012 roku;
- IV nabór – w okresie 28 grudnia 2012 – 28 lutego 2013 roku.

Podział przedsiębiorstw, którym udzielano wsparcia na cztery grupy, w tym grupę pilotażową, uzasadniony był dwiema podstawowymi przesłankami. Po pierwsze, umożliwił wdrożenie koncepcji organizacyjnego uczenia się i zastosowania ulepszonych mechanizmów w kolejnych następujących po sobie etapach. Po drugie, ze względu na ograniczoną wielkość zasobów ludzkich i organizacyjnych po stronie PARP, Wykonawcy i MSAP zwiększył możliwą do obsłużenia liczbę przedsiębiorstw bez uszczerbku dla efektywności wsparcia.

Aktywność wykonawcy w ramach pracy z przedsiębiorstwami w każdej grupie podzielić można na cztery główne rodzaje działań, które opisano szczegółowo w kolejnych punktach:

- rekrutacja;
- przygotowanie planu rozwoju przedsiębiorstwa;
- wdrożenie planu rozwoju poprzez realizację przewidzianych w nim usług szkoleniowo-doradczych;
- sprawozdawczość.

2.2.1. Rekrutacja

Wnioskowanie przedsiębiorstwa o otrzymanie wsparcia w ramach projektu ISR opierało się na trzyetapowym procesie rekrutacyjnym:

- pierwszy etap polegał na weryfikacji wymogów uczestnictwa – tj. na stwierdzeniu, czy przedsiębiorstwo należy do grupy zagrożonych, którym, zgodnie z wymogami prawa wspólnotowego, nie powinno udzielić się wsparcia publicznego;
- drugi etap to wszechstronna analiza stopnia zagrożenia przedsiębiorcy z wykorzystaniem wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych;
- na trzecim etapie prowadzona była ocena wskaźnikowa sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, która miała charakter uzupełniający.

⁵ Wg założeń miało być 10 mikroprzedsiębiorstw, 130 małych i średnich oraz 70 dużych przedsiębiorstw. Przy tym zauważyć można, że w efekcie procesów gospodarczych niektóre przedsiębiorstwa przechodzą z jednej kategorii do drugiej, zatem bardziej adekwatne wydaje się mniej ostre określenie liczebności poszczególnych przedziałów.

Warto odnotować, że zakres danych, które przedsiębiorstwa musiały zgromadzić był w ich opinii dość duży – objął 13 pozycji z bilansu, 11 pozycji z rachunku wyników i 1 pozycję ze sprawozdania z przepływów pieniężnych, przy czym dla analizy dynamiki wartości wskaźników, część z nich wymagała ujęcia kwartalnego. W ocenie przedsiębiorców, szczególnie mniejszych, proces gromadzenia i wprowadzania danych finansowych był pracochłonny, o czym w kolejnych sekcjach. Mimo to zainteresowanie udziałem w projekcie zwiększało się z naboru na nabór, co może świadczyć m.in. o dobrych doświadczeniach, którymi beneficjenci dzielili się z otoczeniem:

- I nabór – 17 przedsiębiorstw (grupa pilotażowa – formularz aplikacyjny wypełniło 116 przedsiębiorstw);
- II nabór – 40 przedsiębiorstw (formularz aplikacyjny wypełniło 177 przedsiębiorstw);
- III nabór – 84 przedsiębiorstwa (formularz aplikacyjny wypełniło 341 przedsiębiorstw);
- IV nabór – 69 przedsiębiorstw (formularz aplikacyjny wypełniły 343 przedsiębiorstwa).

2.2.2. Przygotowanie planu rozwoju

Plany rozwoju przygotowywane były w ramach doradztwa dla przedsiębiorcy. Dla każdego z nich opracowano indywidualny dokument zawierający analizę sytuacji ekonomicznej firmy i – w odpowiedzi na jej wyniki – działania z zakresu szkoleń i doradztwa, które powinny umożliwić przedsiębiorstwu przezwyciężenie zdiagnozowanych barier rozwojowych.

Minimalny zakres planu rozwoju przewidywał ujęcie w planie:

- ogólnego opisu przedsiębiorcy;
- danych o wykonawcy;
- charakterystyki organizacji przedsiębiorcy;
- analizy strategicznej przedsiębiorcy;
- planu działań obejmującego:
 - cele planu rozwoju w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej przedsiębiorcy;
 - charakterystykę rezultatów realizacji planu rozwoju, powstałych w wyniku dostarczonych usług (szkoleniowych, doradczych, w zakresie outplacementu);
 - charakterystykę usług szkoleniowych, doradczych, w zakresie outplacementu, służących osiągnięciu celów planu rozwoju (produkty projektu);
 - sposób realizacji usług szkoleniowych, doradczych, w zakresie outplacementu na rzecz przedsiębiorcy;
- syntezy planu działania;
- harmonogramu wdrożenia planu.

Plan rozwoju podlegał weryfikacji przez eksperta MSAP i PARP, przy czym ten pierwszy udzielał rekomendacji bądź formułował zalecenie poprawienia wybranych elementów planu

rozwoju, a przedstawiciel PARP ostatecznie zatwierdzał plan rozwoju lub wskazywał punkty konieczne do zmodyfikowania. Kryteria i organizację oceny planów rozwoju przedstawiono w punkcie dotyczącym komponentu ewaluacyjnego. Ostatnim etapem przyjęcia planu rozwoju było podpisanie go przez przedstawiciela przedsiębiorcy. Opracowany dokument był często przydatnym narzędziem dla przedsiębiorstwa, dla niektórych stanowiącym namiastkę strategii rozwoju, choć jego cel wiązał się w dużym stopniu z weryfikacją adekwatności zaplanowanych usług przez instytucję udzielającą pomocy publicznej (PARP).

2.2.3. Wdrożenie planów rozwoju

Wdrożenie planu rozwoju to okres świadczenia usług na rzecz przedsiębiorcy. Obejmowało ono usługi:

- szkoleniowe;
- doradztwa dla pracowników;
- doradztwa dla przedsiębiorcy;
- z zakresu outplacementu.

Realizacja wszystkich usług oparta była na zdiagnozowanych potrzebach przedsiębiorcy. Usługi szkoleniowe realizowane były we wszystkich 210 przedsiębiorstwach. Obejmowały grupy maksymalnie 15-osobowe, doradztwo miało charakter bardziej zindywidualizowany, obejmując grupy maksymalnie 5-osobowe. Charakterystykę celów szkoleń i doradztwa wraz z analizą barier w ich wdrażaniu przedstawiono w rozdziale III.

Programy outplacementowe dotyczące zwolnień monitorowanych w związku z trudną sytuacją przedsiębiorstwa były przewidziane jako forma przygotowania pracowników do zmiany pracy poprzez poradnictwo zawodowe, szkolenia przekwalifikujące lub podnoszące kompetencje zawodowe, wsparcie psychologów, szkolenia dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, „szkolenia w miejscu pracy” oraz pośrednictwo pracy. Ze względu na dużą niechęć przedsiębiorców do realizacji zwolnień, ostatecznie outplacement zrealizowano w jednym przedsiębiorstwie w końcowej fazie realizacji projektu (luty 2014 r.).

Pomoc finansowa udzielona na pokrycie kosztów uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach i doradztwie była świadczona w ramach pomocy *de minimis*. Przedsiębiorcy nie ponosili kosztów finansowania usług świadczonych na ich rzecz.

2.2.4. Sprawozdawczość

Na wykonawcę usług, poza odpowiedzialnością za zarządzanie ich realizacją, nałożono także obowiązek szczegółowej sprawozdawczości. Choć zwiększa to koszty administracyjne pomocy, w dużej mierze to na informacjach od wykonawcy opiera się weryfikacja skuteczności i efektywności realizacji projektu.

Wykonawca w ramach realizacji usług zobowiązany był do przedkładania m.in.:

- wniosków o płatność określających postęp rzeczowy projektu;
- sprawozdań z naborów przedsiębiorstw w ramach każdej z czterech akcji rekrutacyjnych;
- planów rozwoju przedsiębiorstw i suplementów do planów rozwoju przygotowanych w odpowiedzi na zmianę okoliczności wdrażania PR;
- zgłoszeń usług doradczych i szkoleniowych przed ich realizacją;
- sprawozdań okresowych i końcowych z wdrażania planu rozwoju w przedsiębiorstwie;
- formularzy monitoringu sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw.

Informacje z tych dokumentów zasilają system informacyjny projektu umożliwiając zarówno bieżące korygowanie podejmowanych działań, jak i wnioskowanie na temat pożądaných modyfikacji konstrukcyjnych projektu. Ponadto wykonawca zobowiązany był do monitorowania efektów wdrożonego planu rozwoju, szczególnie rezultatów działań szkoleniowych oraz doradczych. W tym celu zastosowano metodę Kirkpatricka. Obejmuje ona cztery poziomy efektów – od najbardziej bezpośrednich produktów do długofalowego oddziaływania. Przyjęto następującą ich operacjonalizację:

Poziom satysfakcji – badany przy zastosowaniu ankiet obejmujących pytania o przydatność zdobytej wiedzy i zadowolenie z uczestnictwa w usłudze.

Poziom uczenia się – zwiększenie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw, na rzecz których świadczono usługi szkoleniowo-doradcze oceniano na podstawie zestawienia wyników post-testu z pre-testem analizując przyrost punktów po przeprowadzeniu szkoleń.

Poziom zastosowania – zastosowanie zdobytych kompetencji w codziennej pracy badano ankietami realizowanymi w okresie 4-6 miesięcy od zrealizowanych usług szkoleniowych i doradczych, o ocenę przyrostu wiedzy pracowników i samoocenę proszony był zarząd firmy.

Poziom wyników – efektem działań powinien być wzrost przychodów osiągniętych przez Przedsiębiorcę. Jak określił wykonawca, ze względu na długoterminowy charakter spodziewanych rezultatów, ich pomiar przewiduje się na okres roku po zakończeniu wdrażania Planu Rozwoju.

2.3. Założenia i budowa komponentu ewaluacyjnego Instrumentu Szybkiego Reagowania

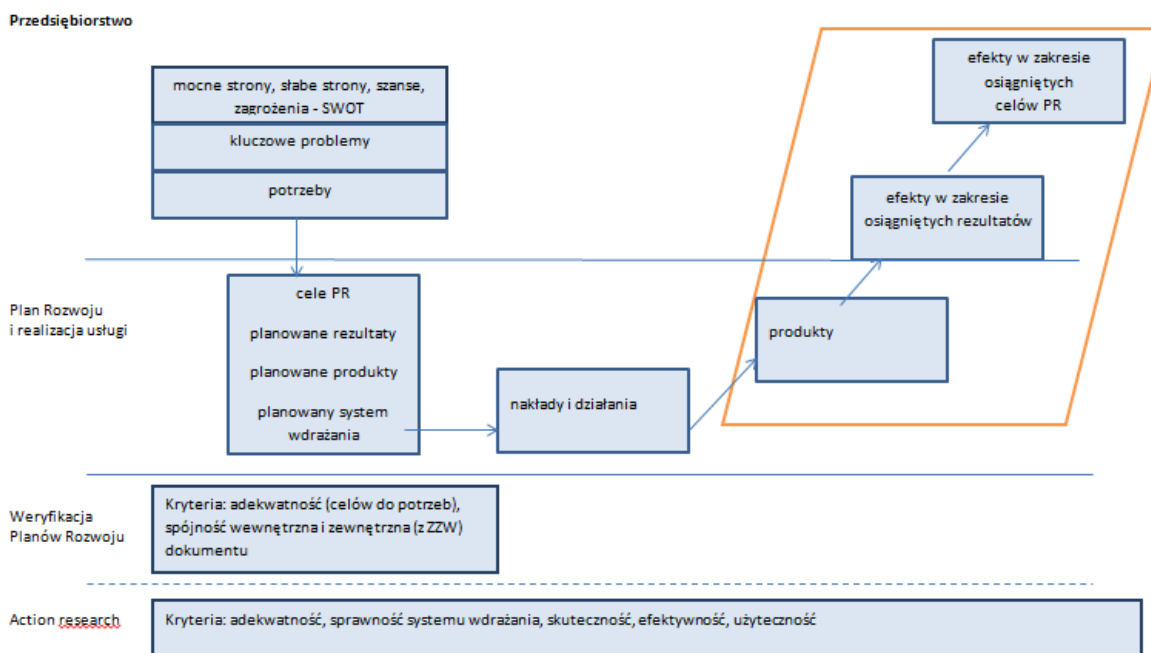
2.3.1. Cele i elementy komponentu ewaluacyjnego

Celem komponentu ewaluacyjnego ISR było zapewnienie wysokiej efektywności i skuteczności wsparcia dla firm uczestniczących w projekcie. Za realizację tego komponentu odpowiadał partner instytucjonalny PARP – Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK. Przyjęto, że do jego zadań będzie należała weryfikacja planów rozwoju przedsiębiorstw przygotowanych przez wykonawcę usług oraz realizowanych na ich podstawie działań wdrożeniowych obejmujących świadczone na rzecz przedsiębiorców i ich pracowników usług doradczo-szkoleniowych. W związku z tym komponent ewaluacyjny objął dwa zasadnicze elementy:

- weryfikację planów rozwoju – w ramach której, jeszcze przed wdrożeniem planu, analizowano kompletność, spójność wewnętrzną oraz adekwatność planowanych usług szkoleniowo-doradczych do potrzeb przedsiębiorców; akceptacja planów rozwoju przez partnera i PARP była warunkiem uruchomienia wsparcia;
- badania terenowe realizowane w formule *action research* – w trakcie których weryfikowano jakość wsparcia i diagnozowano ewentualne mankamenty w procesie wdrażania planów rozwoju – analiza obejmowała kwestie dotyczące skuteczności realizacji planu rozwoju i usług w jego ramach, efektywności i użyteczności wsparcia.

Nakreślony wyżej podział przedmiotu badań pomiędzy poszczególne etapy oceny procesu planowania i wdrażania planów rozwoju przedstawiono graficznie na rysunku 2.2.

Rysunek 2.2. Konstrukcja wsparcia w projekcie ISR i kryteria jego ewaluacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Komisja Europejska (2006), *The New Programming Period, 2007-2013: Methodological Working Papers, Indicators for Monitoring and Evaluation: A Practical Guide*.

Choć *action research* w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania odnoszono przede wszystkim do koncepcji i metody realizacji badań terenowych, to w gruncie rzeczy komponenty wdrożeniowy i ewaluacyjny ISR skonstruowano jako oparte na autorefleksyjnym procesie uczenia się. Na każdym ich etapie angażowano do procesu poprawy organizacyjnej wszystkich interesariuszy projektu, w tym przedsiębiorców, którym udzielono wsparcia.

2.3.2. Weryfikacja planów rozwoju

Przyjęcie przedstawionej koncepcji metody weryfikacji planów rozwoju (PR) podyktowane było wysokim poziomem zindywidualizowania tych planów. Do wykonawcy należało zdiagnozowanie głównych obszarów problemowych i wyznaczenie celów planu rozwoju i sposobu ich realizacji, w związku z czym dysponował on stosownym budżetem i czasem na przygotowanie planu. Przyjęto, że na etapie weryfikacji PR przez Partnera (MSAP UEK), nie będą dokonywane powtórne, w stosunku do tych przeprowadzonych przez wykonawcę, diagnozy i analizy potrzeb. Na tym etapie swego rodzaju ewaluacji *ex ante*, główny nacisk jest położony na ocenę kompletności PR, spójności wewnętrznej dokumentu, w tym głównie logicznego połączenia poszczególnych elementów PR oraz adekwatności proponowanych celów i działań do potrzeb przedsiębiorców i ich pracowników. W ten

sposób weryfikowano także to, czy konstrukcja PR pozwala na późniejsze badania ewaluacyjne w ramach badań *action research*.

Do obszarów weryfikacji PR włączono trzy zasadnicze elementy:

- 1) Analizę kompletności przygotowanego PR, w trakcie której weryfikowano kompletność planów rozwoju w konfrontacji z minimalnym zakresem PR określonym w umowie z wykonawcą.
- 2) Analizę spójności wewnętrznej dokumentu i adekwatności – jej podstawą była analiza relacji logicznych pomiędzy elementami PR zawartymi w minimalnym zakresie planu rozwoju (ujętymi na schemacie), opartą na ocenie czy kolejne elementy opisane w planie rozwoju logicznie wynikają z poprzednich (patrz rysunek 2.3) i czy można uznać, że zaplanowane działania są adekwatne do potrzeb przedsiębiorcy.

Rysunek 2.3. Elementy planu rozwoju i relacje między nimi poddawane weryfikacji



Źródło: opracowania własne.

- 3) Analizę spójności wewnętrznej dokumentu i adekwatności PR na podstawie wywiadów telefonicznych z przedsiębiorcami, w której główny nacisk położono na zweryfikowanie, czy dokonana w PR diagnostyka, zidentyfikowane problemy kluczowe oraz potrzeby przedsiębiorcy i pracowników w zakresie usług szkoleniowych, doradztwa i outplacementu odzwierciedlają percepcję przedsiębiorcy. Biorąc pod uwagę, że włączenie przedstawicieli przedsiębiorcy w proces identyfikacji problemów i definiowania celów i sposobów ich realizacji jest podstawą adekwatności PR, przyjęte kryteria miały na celu wzmocnienie procesu włączania beneficjentów do przygotowywania PR i – w dalszej perspektywie – skuteczności Instrumentu Szybkiego Reagowania.

Przyjęto, że po podsumowaniu uzyskanych punktów w ramach elementu 2 i 3, warunkiem dla rekomendowania PR do realizacji jest jednocześnie:

- uzyskanie przez PR powyżej 75% wszystkich możliwych do uzyskania punktów;
- uzyskanie min. 75% punktów dla elementu 2.;
- uzyskanie min. 75% punktów dla elementu 3.;
- uzyskanie min. 75% punktów łącznie w pytaniach określonych jako kluczowe.

W przypadku niespełnienia jednego z powyższych warunków, PR nie otrzymywał rekomendacji dla wdrażania w przedłożonym kształcie, w związku z czym postulowano dokonanie poprawy planu rozwoju zgodnie z uwagami zawartymi w formularzu oceny i przedłożenie do powtórnej oceny.

Aby realizacja wsparcia przebiegała szybko, zgodnie z obietnicą zawartą w nazwie, eksperci oceniający plany rozwoju wraz z PARP dokonywali oceny przedłożonych planów rozwoju w ciągu 10 dni roboczych. Dla usprawnienia obiegu informacji stosowano wymianę dokumentów drogą elektroniczną, zaś wersje papierowe przesyłane pocztą podążały śladem korespondencji mailowej. W okresie spiętrzenia prac, szczególnie w III i IV naborze, sprawna realizacja tego założenia wymagała zaangażowania większej liczby ekspertów tak, aby ich ograniczenia czasowe nie opóźniały procesu dokonywania ocen. Łącznie po stronie MSAP w ocenach planów rozwoju uczestniczyło 23 ekspertów oraz dwóch ekspertów koordynujących pracę.

W toku realizacji projektu modyfikowano kryteria oceny. Modyfikacje objęły w szczególności dodanie oceny okresu wdrażania planów rozwoju, dogłębnej oceny adekwatności usług do zdiagnozowanych potrzeb oraz wyodrębnienie kryteriów kluczowych (w tym kwantyfikacji celów).

W załączniku nr 1 zamieszczono kryteria oceny planów rozwoju w podziale na kryteria przyznawane na podstawie analizy dokumentu planu rozwoju oraz na podstawie rozmowy telefonicznej z przedsiębiorcą (lub jego przedstawicielem).

2.3.3. Badania wdrażania planów rozwoju realizowane w formule *action research*

Gromadzenie i syntezywanie wiedzy w ramach badań terenowych podporządkowane było celom organizacyjnego uczenia się usytuowanym na trzech poziomach:

- bieżącego korygowania sposobu wdrażania planu rozwoju w sytuacji dostrzeżonych lub zgłoszonych przez przedsiębiorców problemów;
- usprawniania sposobu organizacji wsparcia w przedsiębiorstwach na kolejnych etapach realizacji projektu;
- budowanie korpusu wiedzy dla potrzeb instytucjonalizacji ISR jako formuły systemowego wsparcia polskich przedsiębiorstw, czyli przyszłych interwencji szybkiego reagowania.

Celom tym podporządkowano trójstopniowy system ewaluacji:

- badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju;
- badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju;
- ewaluacja *ex post* projektu.

Badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju miało formę bezpośrednich wizyt w przedsiębiorstwach, które otrzymały wsparcie. Obejmowało ono wywiad bezpośredni (pogłębiony wywiad indywidualny) z przedstawicielem przedsiębiorcy odpowiedzialnym za wdrażanie planu rozwoju w firmie oraz – w zależności od stopnia zaawansowania realizacji

usług – wywiady bezpośrednie z wybranymi uczestnikami usług szkoleniowych, doradztwa dla pracowników i doradztwa dla przedsiębiorcy⁶.

⁶ Ze względu na podporządkowanie tego badania celowi ewentualnego korygowania wdrożenia planu rozwoju i jednoczesną krótkotrwałość realizacji usług, przyjęto zasadę, że istotniejszym jest złożenie sprawozdania przed zakończeniem wdrożenia niż objęcie badaniem uczestników wszystkich usług.

Przedmiotem badań były:

- ocena procesu rekrutacji;
- ocena procesu przygotowania planu rozwoju, w tym współpracy z wykonawcą;
- ocena procesu wdrożenia planu rozwoju;
- ocena skuteczności i użyteczności planu rozwoju, w tym realizacji i barier w realizacji celów planów rozwoju oraz niezaplanowanych korzystnych i niekorzystnych efektów;
- ocena adekwatności ISR do potrzeb polskich przedsiębiorców.

Uczestnicy usług byli pytani o ocenę poszczególnych aspektów organizacyjnych usług szkoleniowo-doradczych oraz przydatności i zadowolenie z uczestnictwa.

Zbiór pytań badawczych zadawanych respondentom w ramach tego etapu ewaluacji zamieszczono w załączniku nr 2.

Badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju także realizowane było we wszystkich podmiotach, które otrzymały wsparcie w terminie od kilku tygodni do kilku miesięcy po zakończeniu wdrożenia. Wywiady realizowano z reguły z osobami, które ankietowane były w pierwszym badaniu, z tym że w przypadku oceny szkoleń, dla uzyskania wiedzy o efektach nabytych kompetencji pracowników odpowiedzi udzielał przełożony uczestnika szkolenia.

Zakres przedmiotowy drugich badań objął (patrz załącznik 3):

- ocenę skuteczności realizacji celów planu rozwoju;
- ocenę sprawności procesu wdrażania;
- ocenę użyteczności planu rozwoju;
- ocenę korzyści w zestawieniu z nakładem pracy i wysiłku przedsiębiorcy;
- ocenę ogólną ISR.

Usługi szkoleniowo-doradcze były oceniane pod kątem ich użyteczności do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Dla potrzeb dobrego rozeznania w problemach przedsiębiorstwa przyjęto regułę, że badania w przedsiębiorstwach realizuje ten sam ekspert MSAP, który dokonywał weryfikacji i rekomendował do wdrożenia plan rozwoju. Reguła ta obowiązywała, z niewielkimi odchyleniami, przez cały okres realizacji badań terenowych.

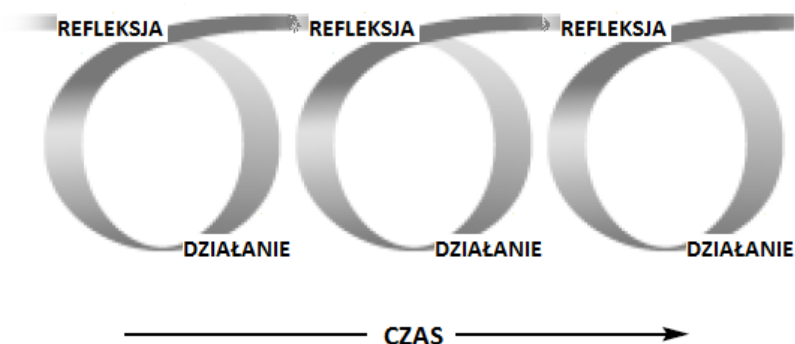
Adresatami sprawozdań z badań byli PARP i wykonawca. Przesyłano je w formie elektronicznej. Każde z nich, poza szczegółowymi wypowiedziami ankietowanych, zawierało także ilościowe podsumowanie sformułowanych ocen oraz wnioski z badań i rekomendacje dotyczące postulowanych modyfikacji w sposobie realizacji wsparcia w kolejnych przedsiębiorstwach. W przypadku potrzeby szybkiej interwencji eksperci kontaktowali się z PARP bezpośrednio.

2.3.4. Organizacyjne uczenie się w projekcie ISR

Układ wdrożeniowo-instytucjonalny projektu ISR zakłada ścisłą współpracę trzech podmiotów – Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, MSAP i wykonawcy. Choć więc są to organizacyjnie odrębne podmioty, to proces organizacyjnego uczenia się zdaje się dotyczyć całego systemu ISR. Centralne miejsce przypada Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jednak co najmniej użyteczne wydaje się powierzenie specyficznych funkcji partnerom instytucjonalnym, którzy dysponują specyficznymi kompetencjami. Równie ważne okazuje się włączenie beneficjentów wsparcia do formułowania zaleceń dotyczących potencjalnych usprawnień. Wymiana wiedzy i organizacyjne uczenie się pozwalają nazwać cały system ISR jako organizację uczącą się, w której umiejętność kreowania, nabywania i przekazywania wiedzy, a także zmiany zachowań organizacyjnych wykorzystywane są w taki sposób, aby modyfikacje te były odzwierciedleniem nowej wiedzy i sposobu w jaki jest rozumiana (Garvin 1993).

ISR zaplanowano jako projekt długofalowy opierający się na sekwencyjnym, iteracyjnym dochodzeniu do optymalnych rozwiązań (w zastanych ramach organizacyjnych i instytucjonalnych). Podstawą uczenia się, podkreślaną w konstruktywistycznym nurcie badań nad tym procesem (Olejniczak 2012) są sprzężenia zwrotne pomiędzy działaniem a refleksją. Istotę cykliczności planowania i działania oddawać może poniższy rysunek.

Rysunek 2.4. Sprzężenia zwrotne pomiędzy działaniem i refleksją



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Blackman (2003), *Project Cycle Management*, Tearfund, Teddington.

Wprowadzone modyfikacje rzutują tak na adekwatność pomocy do potrzeb przedsiębiorców w związku z różnym stopniem zagrożenia skutkami spowolnienia gospodarczego, jak również, co pokazują wyniki badań, na ocenę użyteczności wsparcia formułowaną przez przedsiębiorców.

Dla zdiagnozowania ewentualnych zagrożeń w realizacji wysokiej jakości wsparcia i przeciwdziałania zagrożeniom z tym związanym, zorganizowano system gromadzenia i wymiany informacji, którego elementy opisano wcześniej. Na uwagę zasługuje, że ostatecznie wszystkie informacje były przekazywane do PARP, co dla uczynienia z nich

użytku, wymagało zorganizowania zespołu o wysokich kompetencjach analitycznych, odpowiednich kwalifikacjach i wysokiej motywacji do podejmowania inicjatyw ukierunkowanych na modyfikowanie, w razie potrzeb, sposobu wdrażania usług.

Poza systemem gromadzenia, analizowania i akceptowania bądź odrzucania w przedłożonym kształcie sprawozdań napływających od wykonawcy (WYG) i instytucji partnerskiej (MSAP), przedstawiciele PARP intensywnie wykorzystywali kanały bezpośredniego kontaktu w ramach:

- regularnych spotkań Komitetu Sterującego powołanego przez wykonawcę, na którym podejmowano negocjacje dotyczące strategicznych kwestii i uwarunkowań realizacji przez wykonawcę zapisów umowy;
- doraźnych uzgodnień, w tym z partnerem odpowiedzialnym za komponent ewaluacyjny, ukierunkowanych na dostosowanie bodźców do modyfikowania poszczególnych elementów wdrażanego wsparcia;
- doraźnych uzgodnień o charakterze operacyjnym z wykonawcą usług.

Do najważniejszych wdrożonych modyfikacji w trakcie trwania projektu zaliczyć można:

- w obszarze rekrutacji:
 - oparcie procesu rekrutacji przedsiębiorstw na wynikach badań realizowanych w komponencie wdrożeniowym – w III i IV naborze, w taki sposób, że przedsiębiorstwa z branż uznanych za najbardziej zagrożone i posiadające struktury organizacyjne na terenie województw o najwyższej stopie bezrobocia otrzymywały punkty preferencyjne;
 - zautomatyzowanie wyliczania niektórych wskaźników;
 - opracowanie broszury informacyjnej, wraz z precyzyjnym wskazaniem, które pozycje ze sprawozdań finansowych i w jaki sposób należy wprowadzać do formularza aplikacyjnego – w zależności od używanego standardu rachunkowości;
 - złączenie niektórych kryteriów naboru w odniesieniu do dynamiki kwartalnej niektórych kategorii finansowych;
 - wydłużenie możliwego okresu wprowadzania danych do formularza aplikacyjnego;
- w sferze przygotowania planów rozwoju:
 - wzmocnienie wymogu ścisłej analizy i prezentacji potrzeb przedsiębiorcy, aby wykazać że świadczone usługi są efektem dogłębnej analizy potrzeb firmy i wzmocnić ich adekwatność;
 - zmodyfikowanie kryteriów weryfikacji planów rozwoju – tak aby uwypuklały znaczenie opisu adekwatności planu rozwoju oraz minimalnego okresu wdrożenia;
- na etapie wdrażania planów rozwoju:
 - częstsze korzystanie z procedury dokonywania zmian w ramach planów rozwoju w formie przedkładanych suplementów, tak aby zatwierdzenie planu rozwoju nie blokowało dostosowania jego realizacji do zmieniających się okoliczności;

- zmniejszenie liczby szkoleń „miękkich” (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja, motywacja) na rzecz szkoleń „twardych” (marketing, zarządzanie produkcją, strategie sprzedaży);
- wydłużenie okresu realizacji planu rozwoju tak, aby obejmował on min. 3-miesięczny okres wdrażania.

Wyniki badań ewaluacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach, które zostaną zaprezentowane w kolejnym rozdziale, potwierdzają wartość wiedzy i jej związek ze sprawnością działań organizacji. Wiele aspektów wsparcia ocenianych było lepiej w kolejnych naborach, choć pojawiły się także elementy oceniane gorzej. Każę to zwrócić uwagę na uczenie się osiągnięcia zadowolających, a nie rezultatów najlepszych, przy danym poziomie kosztów oraz na konieczność budowania mechanizmów zapobiegających obniżaniu aspiracji. Szeroka interakcja z interesariuszami, spojrzenie na problemy z odmiennych perspektyw oraz poddawanie refleksji swoich działań to kluczowe cechy organizacji uczącej się, którym podporządkowane muszą być interwencje publiczne z ambicją wywołania pozytywnych efektów w sferze realnej gospodarki.

III. SKUTECZNOŚĆ – OCENA REALIZACJI CELÓW PROJEKTU INSTRUMENT SZYBKIEGO REAGOWANIA

3.1. Wprowadzenie

Stosując interpretację powszechnie stosowaną w prakseologii, skuteczność będziemy rozumieli jako relację zaplanowanych celów i osiągniętych efektów. Działaniem skutecznym nazwiemy takie, które prowadzi do zamierzonego skutku wyznaczonego uprzednio jako cel. Jeżeli realizacja celu ma charakter stopniowalny, to miarą skuteczności będzie miara zbliżenia się do tego celu, albo stworzenie możliwości osiągnięcia celu w przyszłości. Stopniowalność tej wielkości jest więc wyznaczona poprzez stosunek efektu osiągniętego do spodziewanego.

Analiza spełnienia kryterium skuteczności realizacji projektu ISR wymaga zatem uprzedniego odtworzenia celów projektu. Jak zapisano we wniosku:

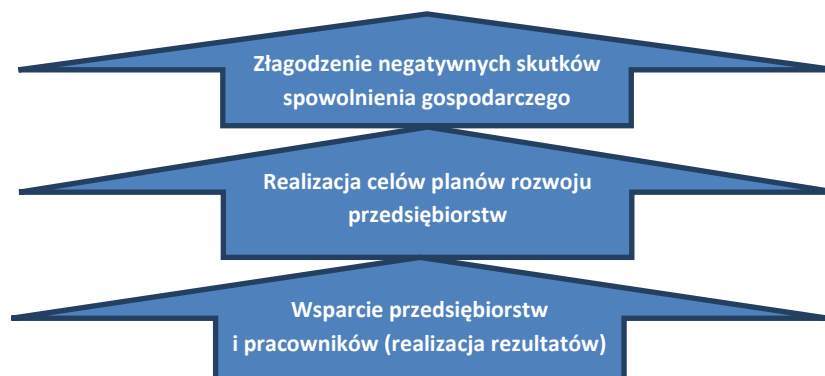
„Celem głównym projektu jest wsparcie przedsiębiorstw i pracowników mające na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego.

Cel ten zostanie zrealizowany poprzez cele szczegółowe:

- *zapewnienie kompleksowego wsparcia firmom w ramach realizacji PR,*
- *zapewnienie kompleksowego wsparcia pracownikom przedsiębiorstw zagrożonych zwolnieniami w ramach programów outplacementowych będących częścią PR (...).”*

Cele mają strukturę hierarchiczną, którą można ująć w formie poniższego schematu (rysunek 3.1.). Cel w postaci udzielenia wsparcia (wyselekcjonowanym) przedsiębiorstwom i (ich) pracownikom ma prowadzić do złagodzenia negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego, a procesem pośredniczącym w realizacji tej pary celów jest przygotowanie i wdrożenie planów rozwoju w przedsiębiorstwach, które kwalifikują się do wsparcia.

Rysunek 3.1. Struktura celów projektu Instrument Szybkiego Reagowania



Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do powyższego schematu, w niniejszym podrozdziale weryfikujemy:

- 1) Czy i w jakim stopniu zrealizowano cele w postaci wsparcia przedsiębiorstw, rozumiane jako realizacja ilościowych rezultatów projektu ISR określonych we wniosku (rezultaty ISR).
- 2) Czy i w jakim stopniu udało się zrealizować cele planów rozwoju odnoszące się do sytuacji przedsiębiorstw i pracowników (cele PR).
- 3) Czy realizacja celu wsparcia określonej liczby beneficjentów i wsparcia osiągnięcia ich celów przyczyniła się do złagodzenia negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego (złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia).

W ostatniej sekcji przedstawione są wnioski z oceny skuteczności realizacji komponentu wdrożeniowego ISR oraz sposób, w jaki cele projektu poddano redefinicji w odpowiedzi na dostrzeżoną konieczność takiego ujęcia celów, które w pełniejszy sposób oddawało będzie dostosowanie do potrzeb beneficjentów i istotę prowadzonych działań.

3.2. Ocena skuteczności realizacji rezultatów projektu ISR

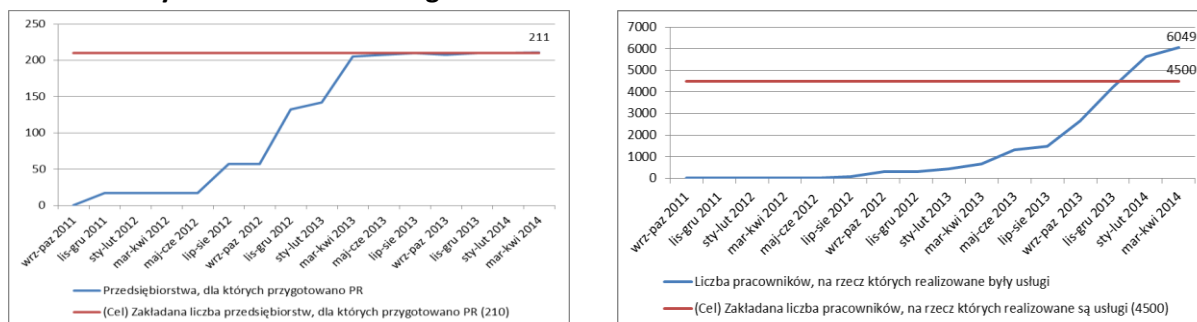
W projekcie ISR założono osiągnięcie 10 rezultatów – tzw. „rezultatów twardych” wraz ze skwantyfikowanym poziomem ich osiągnięcia, z których 7 odnosi się do bezpośrednio do komponentu implementacyjnego ISR – szkoleniowo-doradczego oraz z zakresu outplacementu:

- 200 przedsiębiorstw zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacyjnych otrzyma indywidualny plan rozwoju, w tym wsparcie szkoleniowo doradcze;
- 10 przedsiębiorstw zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego / zmiany gospodarczej otrzyma indywidualny plan rozwoju, w tym wsparcie szkoleniowo-doradcze;
- 4 000 pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacyjnych, którzy zostali objęci działaniami szybkiego reagowania;
- 500 pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego / zmiany gospodarczej, którzy zostali objęci działaniami szybkiego reagowania;
- co najmniej 80% beneficjentów projektu podniesie swoje kwalifikacje zawodowe lub zdobędzie nowy zawód lub przebranżowi się;
- co najmniej 50% beneficjentów projektu planowanych do zwolnienia skorzysta ze wsparcia w ramach realizowanych działań outplacementowych;
- co najmniej 30% pracowników objętych usługami outplacementu znajdzie zatrudnienie w okresie do 6 mies. od zakończenia udziału w projekcie.

Ze względu na zaadresowanie usług szkoleniowo-doradczych łącznie do przedsiębiorców i ich pracowników, skuteczność realizacji pierwszych czterech rezultatów rozpatrywana może być łącznie. Cel, jakim było udzielenie wsparcia przedsiębiorstwom

i pracownikom, jak wynika z powyższego zestawienia, jest złożony z kilku celów cząstkowych, które łącznie można zapisać jako zrekrutowanie do projektu, przygotowanie planów rozwoju oraz jego wdrożenie w co najmniej 210 przedsiębiorstwach i dla 4 500 pracowników tych przedsiębiorstw⁷.

Wykres 3.1. Liczba przedsiębiorstw, dla których przygotowano PR oraz liczba pracowników, na rzecz których zrealizowano usługi



Źródło: opracowanie liczba własne na podstawie sprawozdań wykonawcy.

Analiza procesu zrealizowanego wsparcia wskazuje, że cel w postaci wsparcia udzielonego 210 przedsiębiorstwom osiągnięto w okresie lipiec-sierpień 2013 r. (patrz lewa część wykresu 3.1. – wyraźnie tu widać przygotowywanie PR w kolejnych 4 naborach). W przypadku pracowników przedsiębiorstw, którym udzielono wsparcia, granicę 4 500 osób (i 9 000 uczestników wszystkich usług adresowanych do pracowników przedsiębiorstw) przekroczone na przełomie 2013 i 2014 r. Na koniec kwietnia 2014 r. w projekcie ISR osiągnięto wartość 6 049 osób, dla których zakończono realizację wsparcia, co oznacza, że wraz z zakończeniem realizacji usług zapewniono przekroczenie docelowej liczby o ponad 30% (patrz prawa część wykresu 3.1.). Z postępu rzeczowego projektu wynika zatem, że łącznie cele zoperacjonalizowane jako rezultaty oznaczone liczbą wyżej numerami 1, 2, 3 i 4 osiągnięto.

Rezultat nr 5 przewidywany do osiągnięcia w ramach projektu odnosi się do całego wachlarza potencjalnych efektów usług szkoleniowych i doradczych. Z usług outplacementowych (nowy zawód i przebranżowienie się) przedsiębiorstwa, poza jednym przypadkiem, nie skorzystano. Analiza osiągania rezultatów ogranicza się zatem do rezultatu w postaci podniesienia kwalifikacji zawodowych. Z analizy zestawienia wyników testów kompetencyjnych przeszkolonych pracowników wnosić można, że zakładany poziom realizacji rezultatu został osiągnięty z nadwyżką. Spośród 8 685 testów wypełnionych po zrealizowaniu usług do końca stycznia 2014 r. prawie 99% wskazywało na zwiększenie wiedzy pracowników po zrealizowaniu usług.

⁷ Gdyby potraktować odrębnie realizację tych rezultatów, to przedsiębiorstw należących do kategorii zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego było 12 – przyznano im w trakcie rekrutacji preferencyjne punkty na podstawie ich przynależności do zagrożonych branż i posiadania struktur organizacyjnych w województwach zagrożonych wysokim bezrobociem. Wsparcie otrzymało łącznie 397 ich pracowników.

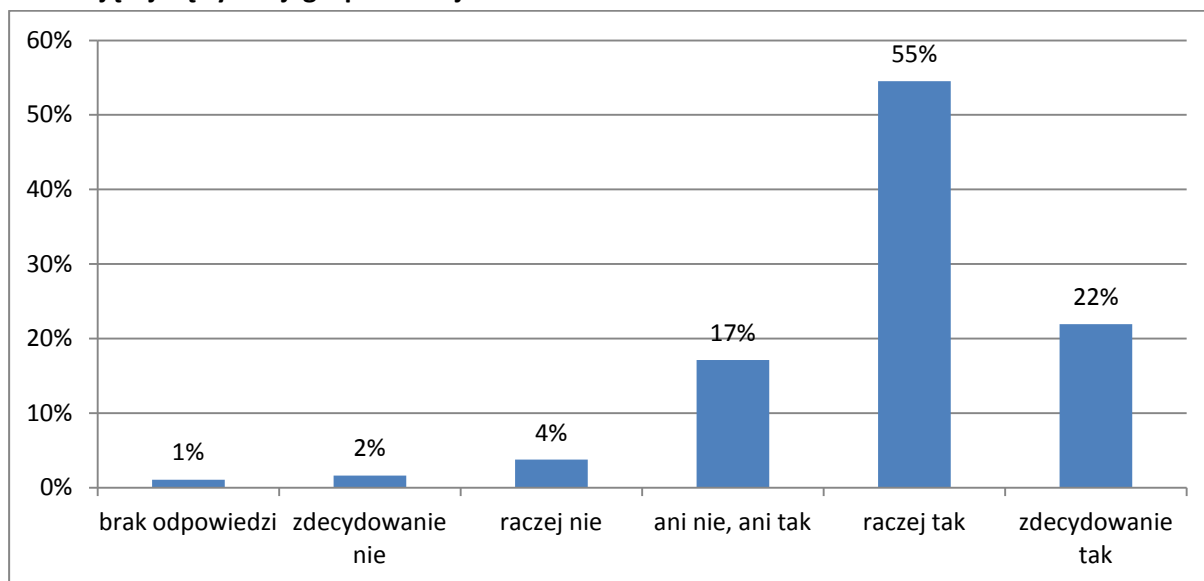
Rezultaty nr 6 i 7 dotyczą rezultatów realizacji usług outplacementowych. Przewidując osiągnięcie rezultatu nr 6 zakładano, że co najmniej 50% beneficjentów projektu planowanych do zwolnienia skorzysta ze wsparcia w ramach realizowanych działań outplacementowych. Przy tym doprecyzować należy, że chodzi tu o połowę pracowników, których pracodawcy skorzystali z usług outplacementowych, ponieważ w innych przedsiębiorstwach trudno byłoby się dowiedzieć o zamierzeniach związanych ze zwolnieniami⁸. Miarą skłonności do unikania zwolnień może być fakt, że jedynie jedno przedsiębiorstwo spośród uczestniczących w projekcie ISR zdecydowało się skorzystać z usług outplacementu. Pięciorgu pracowników z działu finansowego, przewidywanego do redukcji, zaoferowano szkolenia i doradztwo w ramach usług outplacementowych, z których pracownicy ci w 100% skorzystali, co umożliwiło realizację jednego z rezultatów projektu. Następnie pracownicy ci znaleźli zatrudnienie w firmie zewnętrznej, nadal obsługującej spółkę macierzystą. Tym samym spełniony z nadatkiem został także cel w postaci uzyskania zatrudnienia dla co najmniej 30% beneficjentów outplacementu w terminie do 6 miesięcy po zakończeniu świadczenia usług⁹.

Oprócz „twardych” rezultatów projekt ISR zakładał osiągnięcie rezultatów miękkich, dotyczących rozpoznawalności programu ISR wśród przedsiębiorców, a także dobrej opinii beneficjentów o samym projekcie: utrwalenia korzystnego wizerunku ISR w świadomości min. 15% menedżerów z przedsiębiorstw objętych wsparciem skutecznie wspierającego przedsiębiorstwa oraz postrzegania ISR jako adekwatnego narzędzia reagowania publicznego przez min. 50% uczestników projektu. Analiza rozkładu odpowiedzi na pytanie dotyczące wizerunku i adekwatności projektu potwierdza skuteczność realizacji obu tych celów (tabela 3.1). Aż 82% przedsiębiorców stwierdziło, że ISR ułatwia przedsiębiorstwom dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej, przy czym odpowiedź „zdecydowanie tak” wskazało 24% respondentów. Największy odsetek odpowiedzi twierdzących odnotowano w przedsiębiorstwach produkcyjnych, nieco mniejszy kolejno w usługach i handlu. Najbardziej zdecydowani w swojej pozytywnej ocenie byli mikro- i mali przedsiębiorcy. Nieco lepiej ten aspekt projektu ocenili przedsiębiorcy z branż zidentyfikowanych jako zagrożone. Interesujące, że odsetek odpowiedzi pozytywnych zwiększył się w miarę postępów realizacji projektu: o ile przedsiębiorcy z 1. naboru wyrażali bardziej stonowane opinie, o tyle przedsiębiorcy z kolejnych naborów byli bardziej entuzjastyczni. Potwierdza się tym samym spostrzeżenie, że dynamiczny charakter projektu – w którym mechanizmy wdrożeniowe modyfikowane są z naboru na nabór, skutkuje poprawą odbioru beneficjentów.

⁸ Nieczęsto bowiem polscy przedsiębiorcy decydują się na definitywne rozstanie z pracownikami i w okresie spowolnienia gospodarczego często korzystają z możliwości, jakie daje zatrudnienie na umowę o charakterze cywilno-prawnym. W związku z tym nie ujawnia się szeroko planów zwolnień, trudno byłoby zatem o listę osób przewidywanych do zwolnienia w przedsiębiorstwach, które nie zdecydowały się na skorzystanie z usługi outplacementowej.

⁹ Outplacement miał miejsce w lutym 2014 r., natomiast weryfikacja spełnienia tego kryterium wraz z potwierdzonym zatrudnieniem wszystkich beneficjentów outplacementu – w czerwcu.

Wykres 3.2. Czy w Pana(i) przekonaniu, wsparcie w postaci przygotowania planu rozwoju i realizacji usług szkoleniowo-doradczych ułatwia przedsiębiorcom dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

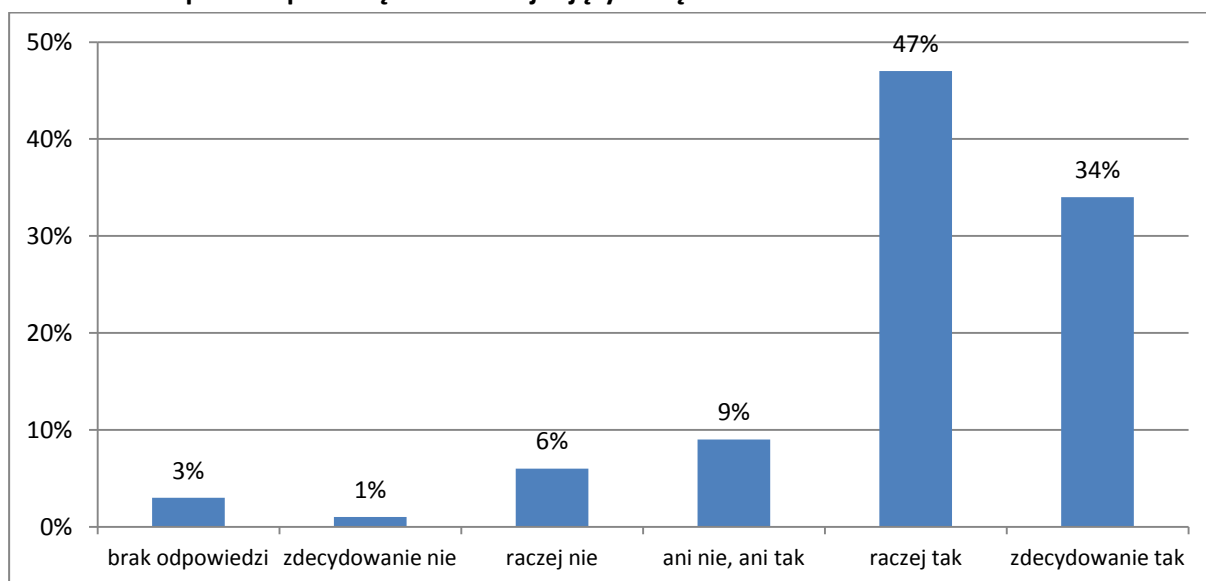
Tabela 3.1. Czy wsparcie w ramach ISR ułatwia przedsiębiorcom dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej?

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1.	2.	3.	4.
brak odpowiedzi	1%	3%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	2%
zdecydowanie nie	1%	0%	3%	0%	2%	2%	0%	6%	0%	2%
raczej nie	1%	3%	6%	2%	6%	2%	0%	3%	3%	7%
ani nie, ani tak	17%	24%	14%	17%	17%	17%	40%	14%	15%	16%
raczej tak	54%	54%	56%	54%	49%	63%	47%	56%	58%	51%
zdecydowanie tak	25%	16%	22%	24%	24%	17%	13%	22%	23%	23%
N	71	37	79	41	82	64	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Przedsiębiorcy odpowiadający na pytanie o adekwatność ISR do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach w 83% odpowiedzieli, że tak, przy czym przedsiębiorcy z branż i regionów zagrożonych częściej udzielali odpowiedzi twierdzących.

Wykres 3.3. Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrożenia planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=177).

Tabela 3.2 Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach?

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór		
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	2	3	4
brak odpowiedzi	2%	5%	3%	0%	6%	0%	0%	3%	5%
zdecydowanie nie	0%	3%	1%	3%	0%	2%	3%	1%	0%
raczej nie	6%	3%	7%	10%	5%	3%	5%	6%	5%
ani nie, ani tak	11%	5%	9%	8%	6%	13%	5%	11%	9%
raczej tak	34%	61%	53%	48%	47%	48%	46%	49%	47%
zdecydowanie tak	48%	24%	27%	33%	35%	33%	41%	30%	34%
N	65	38	74	40	77	60	39	80	58

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrożenia planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=177).

3.3. Realizacja celów planów rozwoju

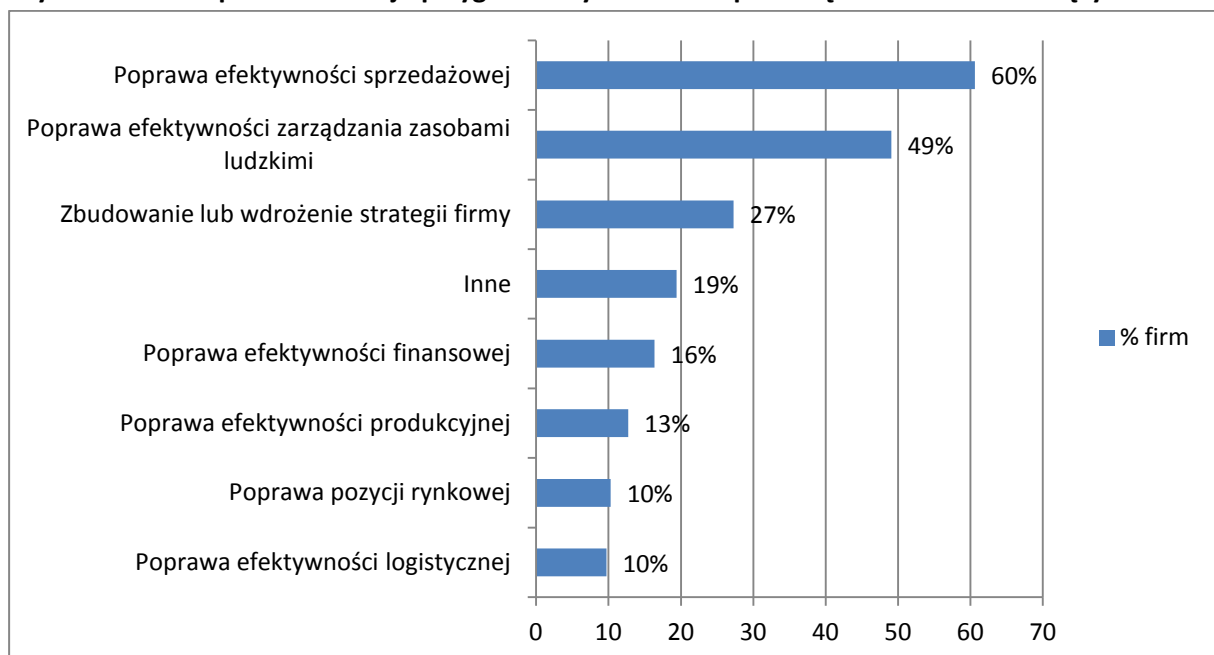
Podstawowym celem projektu Instrument Szybkiego Reagowanie było wsparcie firm – beneficjentów projektu, dotkniętych skutkami spowolnienia gospodarczego w Polsce. Wsparcie to miało polegać na zaprojektowaniu procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw uczestniczących w ISR oraz pomocy w jego wdrażaniu. Pierwszym elementem tego wsparcia było indywidualne doradztwo dla przedsiębiorcy, mające na celu zdiagnozowanie problemów i stworzenie dokumentu zwanego planem rozwoju (dalej: PR). Dokument ten, oprócz pogłębionej diagnozy sytuacji przedsiębiorcy, miał na celu wyznaczenie kierunku

działań restrukturyzacyjnych i rozwojowych w przedsiębiorstwie. Jednym z najistotniejszych elementów tego dokumentu był plan działań restrukturyzacyjnych wraz z jasno określonymi celami, proponowanymi działaniami pomocowymi dla przedsiębiorcy (doradztwo i szkolenia w wybranych obszarach) oraz oczekiwanymi rezultatami tych działań, wraz z przypisanymi do nich miernikami. W niniejszej sekcji przeprowadzono analizę celów PR, następnie przedstawiono wyniki badań terenowych, które służyły weryfikacji stopnia ich realizacji w przedsiębiorstwach uczestniczących w projekcie ISR. W dalszej części rozdziału opisano najczęściej spotykane bariery w realizacji celów planów rozwoju, a także przedstawiono wnioski i rekomendacje.

3.3.1. Analiza celów planów rozwoju – próba typologizacji

Biorąc pod uwagę wszystkich przedsiębiorców, zdecydowanie najczęściej pojawiającym się w PR celem była poprawa efektywności sprzedażowej, występująca u 60,6% uczestników ISR. Drugim pod względem popularności celem była poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi (dalej: ZZL; 49% wskazań). Nieco ponad ¼ uczestników (27%) jako cel wskazała zbudowanie nowej lub wdrożenie już istniejącej strategii przedsiębiorstwa. Pozostałe kategorie celów były mniej popularne wśród uczestników.

Wykres 3.4. Cele planów rozwoju przygotowanych na rzecz przedsiębiorców uczestniczących w ISR



Uwaga: Przedsiębiorcy mogli wybierać równocześnie cele z różnych kategorii.

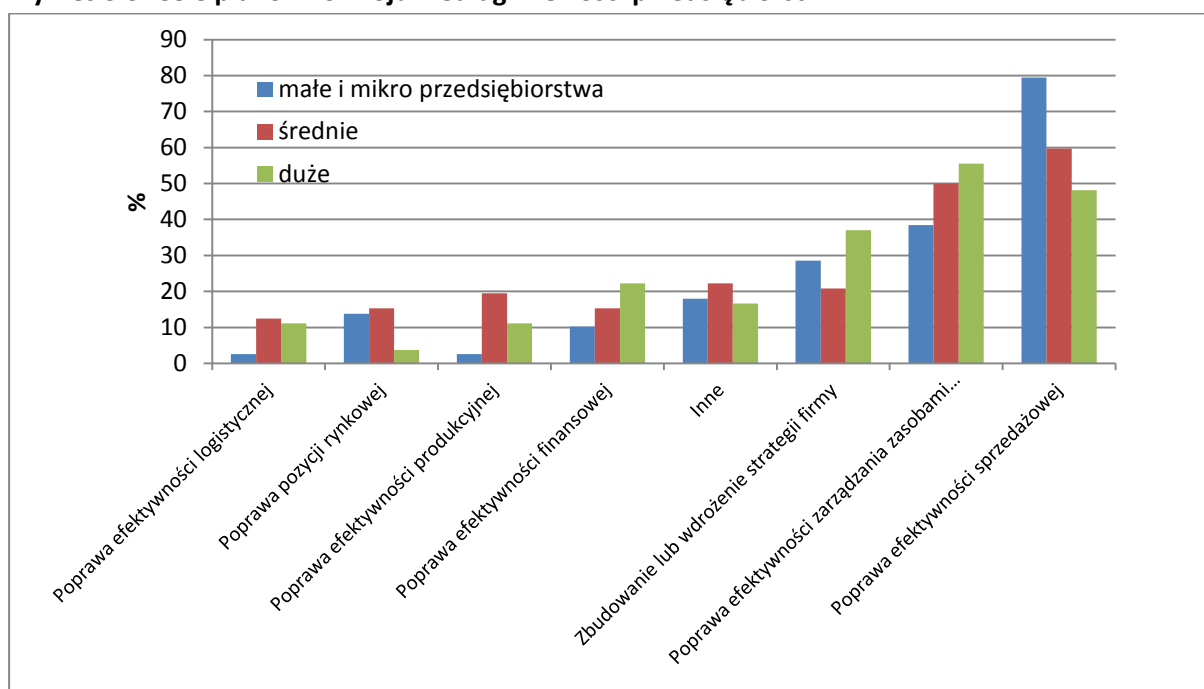
Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej.

Dokonując przeglądu celów planu rozwoju przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie, należy mieć jednak na uwadze fakt, że nie jest to grupa jednorodna. Elementem różnicującym była między innymi wielkość przedsiębiorstwa oraz branża.

W warunkach spowolnienia gospodarczego duże przedsiębiorstwa oraz firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w odmienny sposób odczuwają jego skutki i na niego reagują. Dlatego można było oczekiwać, że zdiagnozowane w ramach ISR problemy beneficjentów, podobnie jak i propozycje prowadzonych działań restrukturyzacyjnych będą się znacząco różnić ze względu na wielkość podmiotów. Znalazło to także swoje odzwierciedlenie w celach PR, co obrazuje poniższy wykres (3.5.).

Wśród małych i mikroprzedsiębiorstw zdecydowanym priorytetem w ramach ISR było poprawienie efektywności sprzedażowej. Ten cel wskazało aż 79,5% przedsiębiorców, natomiast drugi co do popularności cel – poprawę efektywności ZZL – wybrało zaledwie 38,5% beneficjentów z tej kategorii. Można więc zaryzykować postawienie tezy, że dla mniejszych firm zarządzanie personelem – z uwagi na łatwiejszy kontakt z kierownictwem – stanowiło mniej istotny problem. Tymczasem dla dużych firm najważniejszym celem było właśnie poprawienie efektywności ZZL (55,6%), natomiast zwiększenie efektywności sprzedażowej pojawiło się jako cel PR w mniej niż połowie przedsiębiorstw z tej grupy (48,1%). Bardzo istotny celem dla dużych przedsiębiorstw było także zbudowanie lub wdrożenie już istniejącej strategii firmy (37% wskazań w PR), podczas gdy w małych i mikroprzedsiębiorstwach, a przede wszystkim w średnich cieszył się on mniejszą popularnością (odpowiednio: 28,6% i 20,8% wskazań). Było to zapewne spowodowane faktem, iż w przypadku firm z sektora MŚP biorących udział w projekcie, znaczna część nie posiadała sformalizowanej (spisanej) strategii firmy. Duże przedsiębiorstwa znacznie częściej niż pozostali uczestnicy ISR zwracały uwagę na potrzebę poprawy efektywności finansowej (22,2% wskazań w PR z tej grupy).

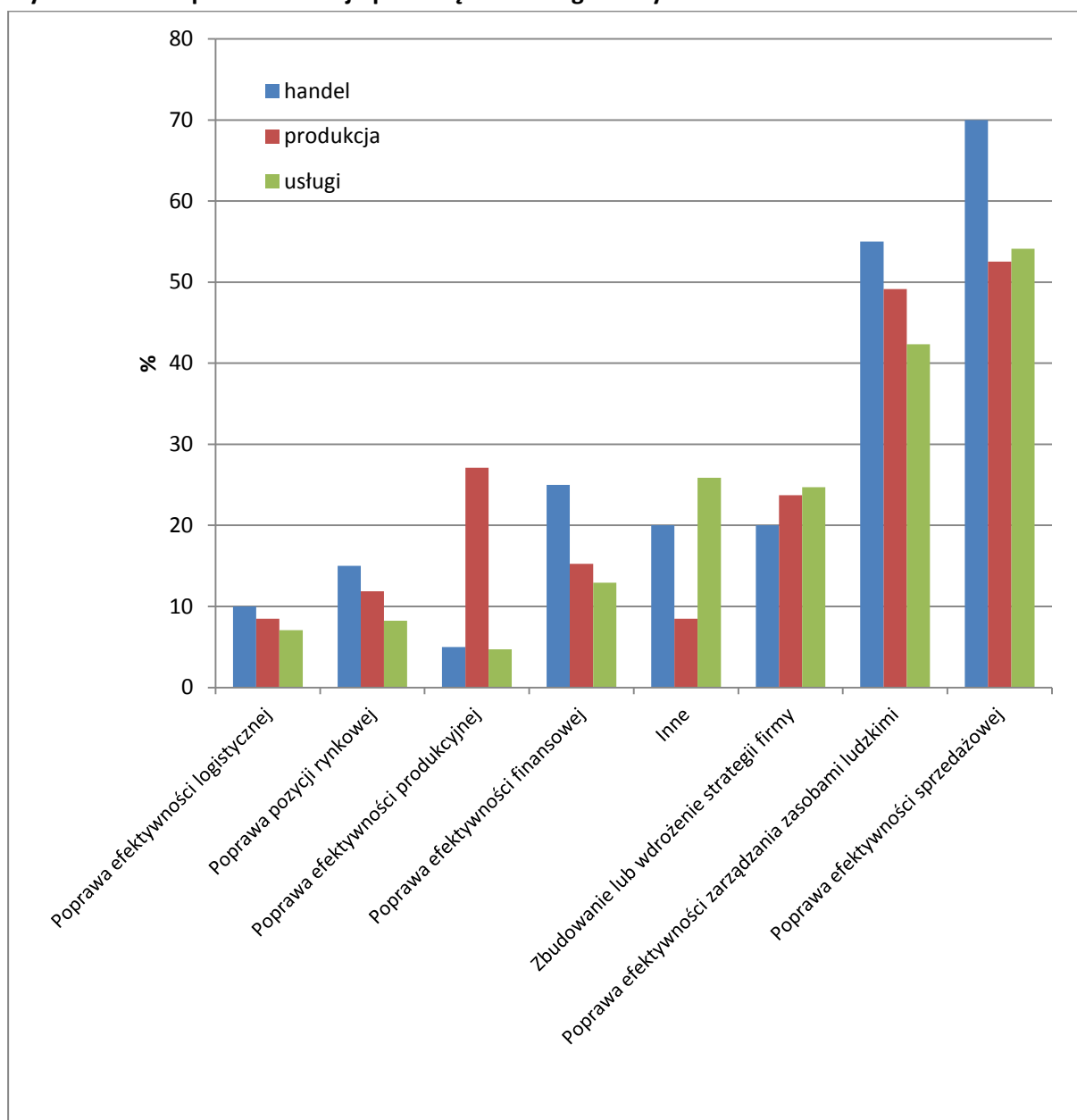
Wykres 3.5. Cele planów rozwoju według wielkości przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej.

Analiza celów PR według branż uczestników projektu prowadzi do wniosków zgodnych z oczekiwaniami. Firmy, których głównym obszarem działalności jest handel, znacznie częściej niż inne przedsiębiorstwa wskazywały na cel poprawienie efektywności sprzedażowej (70%) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (55%), szczególnie w zakresie działu sprzedaży. Z kolei wśród firm produkcyjnych ważnym, choć nie dominującym celem była poprawa efektywności produkcyjnej (27,1% wskazań – wykres 3.6.).

Wykres 3.6. Cele planów rozwoju przedsiębiorstw wg branży



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej.

Należy również wspomnieć, że cele PR mogły być w dużej mierze pochodną sposobu, w jaki dany przedsiębiorca uzyskał informację o ISR i został do niego zrekrutowany. Podczas pierwszego badania terenowego przedsiębiorcy byli pytani o to, w jaki sposób dowiedzieli się

o możliwości wzięcia udziału w projekcie. Z uwagi na bardzo dużą rozpiętość i ogólność wypowiedzi nie jest możliwa ich analiza ilościowa, jednak powody przystąpienia można podzielić na przynajmniej trzy kategorie:

- poprzez wyspecjalizowany dział firmy (najczęściej HR), lub osobę oddelegowaną do zarządzania projektami unijnymi – w takim przypadku osoba informująca o możliwości udziału kierownictwo firmy stawiała się najczęściej odpowiedzialną za wdrożenie ISR. Powodowało to najczęściej – co jest rzeczą dość zrozumiałą – wykorzystanie projektu do rozwoju działu, który dana osoba reprezentowała. Tym należy tłumaczyć stosunkowo dużą częstotliwość celów związanych z ZZL;
- poprzez osobę decyzyjną w firmie (najczęściej prezesa lub dyrektora), zainteresowaną wdrożeniem głębszych zmian w przedsiębiorstwie – dotyczyło to przede wszystkim małych i średnich firm, w których to często właściciel albo osoba zarządzająca bezpośrednio dowiadywała się o możliwości wzięcia udziału w ISR. Taka możliwość najczęściej zbiegała się w czasie z planowanymi zmianami reorganizacyjnymi lub restrukturyzacyjnymi w firmie, a projekt ISR stawał się dobrą platformą lub katalizatorem tych zmian. W takim przypadku celem najczęściej było zbudowanie lub wdrożenie strategii firmy;
- poprzez zewnętrzny kontakt, najczęściej firmę konsultingowo-doradczą stale współpracującą z przedsiębiorcą – dotyczyło to przede wszystkim średnich i dużych przedsiębiorstw. W takim przypadku firma konsultingowo-doradcza często stawiała się podwykonawcą usług w ramach ISR, wykonując usługi, które w normalnych okolicznościach nie zostałyby wykupione z uwagi na brak środków. Najczęściej te działania koncentrowały się na marketingu i sprzedaży, stąd duży udział celów związanych z budową pozycji rynkowej i zwiększeniem efektywności sprzedażowej.

Przed przejściem do kolejnego punktu i opisu przebiegu realizacji celów PR w poszczególnych firmach, warto jeszcze poczynić uwagę dotyczącą stopnia zaawansowania (trudności) poszczególnych celów. Ze względu na lakoniczny sposób formułowania celów w dokumentacji projektowej nie było możliwe przejrzyste i jednoznaczne sklasyfikowanie celów ze względu na szczebel ich oddziaływania na organizację. Jednak lektura poszczególnych PR pozwala na stwierdzenie, że w ramach ISR i poszczególnych działań restrukturyzacyjnych dominowały przede wszystkim cele taktyczne i organizacyjne, siłą rzeczy mając węższy zasięg i krótsze ramy czasowe wyznaczone do weryfikacji ich realizacji. Nie dyskredytując zasadności takich celów – w końcu celem ISR była właśnie „szybka reakcja” i pomoc przedsiębiorcom przeżywającym trudności raczej w krótszym, niż długim okresie – należy docenić przedsiębiorców, którzy w swoich PR przyjęli cele o charakterze strategicznym. Równocześnie trzeba pamiętać o tym, że realizacja takich celów wymaga prawdopodobnie dłuższego okresu czasu niż w przypadku terminów założonych w programie badań weryfikacyjnych. Tym samym ocena stopnia realizacji celów PR wymaga dużej

ostrożności i uwzględnienia – obok twardych wskaźników – subiektywnych opinii poszczególnych przedsiębiorców.

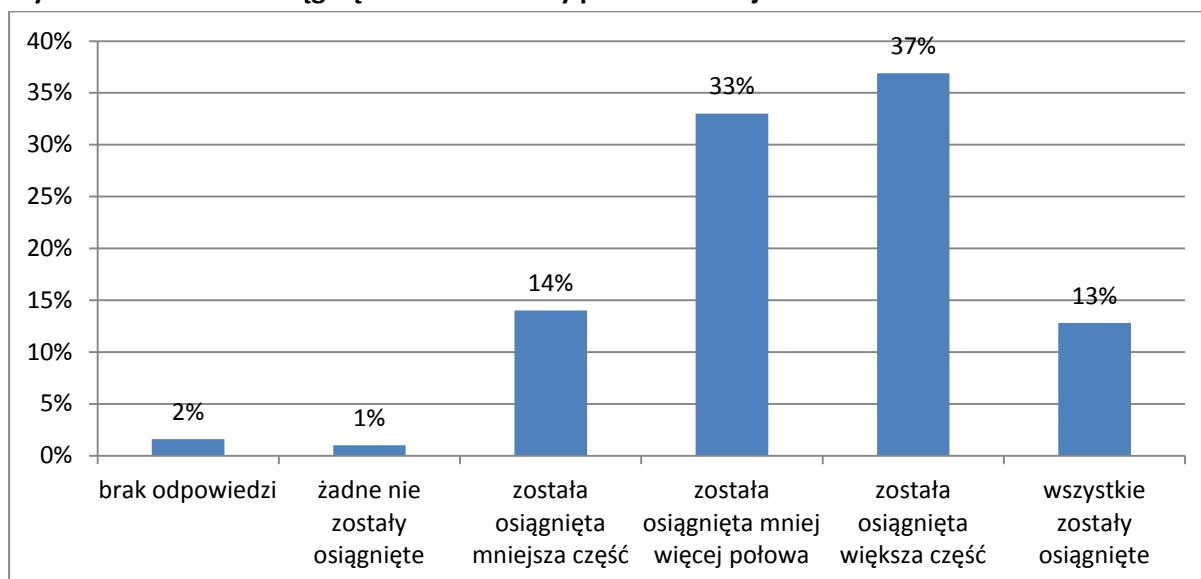
3.3.2. Realizacja celów planów rozwoju w świetle wyników badań terenowych

Pierwsze badanie miało na celu przede wszystkim wykrycie potencjalnych barier w realizacji PR i ich skuteczną eliminację. Dlatego podczas tego badania pytano przedsiębiorców głównie o ocenę współpracy z wykonawcą usług doradczych i szkoleniowych oraz o jakość świadczonych usług. Opis barier utrudniających realizację celów programu przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

Znacznie istotniejsze wyniki przyniosły drugie badania w przedsiębiorstwach. Były one realizowane co najmniej miesiąc po zakończeniu realizacji PR, przez co – teoretycznie – powinny umożliwić uzyskanie miarodajnej informacji na temat stopnia zrealizowania celów wśród beneficjentów ISR. Jak jednak pokazała praktyka, przedsiębiorcy w PR deklarowali takie cele, których realizacja wymagała częstokroć znacznie dłuższego horyzontu czasowego¹⁰. Przedsiębiorcy byli pytani zarówno o osiągnięte w chwili badania cele i rezultaty PR, jak i o cele i rezultaty, które w ich przekonaniu będą osiągnięte w przyszłości. 13% przedsiębiorców stwierdziło, że na chwilę obecną zrealizowano wszystkie cele i rezultaty PR. Najliczniejsza grupa respondentów uznała natomiast, że zrealizowano ich większą część (37%). Jedna trzecia uczestników (33%) projektu stwierdziła, że zrealizowano mniej więcej połowę z zaplanowanych celów i rezultatów. Co siódmy (14%) respondent wskazywał na osiągnięcie mniejszej części celów i rezultatów, natomiast tylko jeden procent przedsiębiorców stwierdził, że nie osiągnięto żadnego z nich. Marginalną grupę stanowili też respondenci, którzy odmawiali odpowiedzi na to pytanie, dodając najczęściej, że jest zbyt wcześnie, by odpowiedzieć na to pytanie.

¹⁰ Ze względu na ograniczenia czasowe, w analizie uwzględniono te przedsiębiorstwa, z których dane z wizyt terenowych nadeszły do dnia 30 kwietnia 2014; tym samym próba badawcza obejmuje 187 przedsiębiorstw.

Wykres 3.7. Obecnie osiągnięte cele i rezultaty planów rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 3.3. Obecnie osiągnięte cele i rezultaty planów rozwoju

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	3%	3%	0%	2%	1%	1%	0%	0%	3%	2%
żadne nie zostały osiągnięte	0%	0%	2%	3%	0%	0%	0%	0%	1%	2%
została osiągnięta mniejsza część	16%	15%	13%	22%	14%	11%	7%	11%	10%	24%
została osiągnięta mniej więcej połowa	35%	35%	32%	33%	34%	33%	40%	39%	30%	32%
została osiągnięta większa część	32%	35%	42%	30%	39%	39%	40%	39%	39%	31%
wszystkie zostały osiągnięte	14%	14%	11%	10%	12%	16%	13%	11%	17%	9%
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

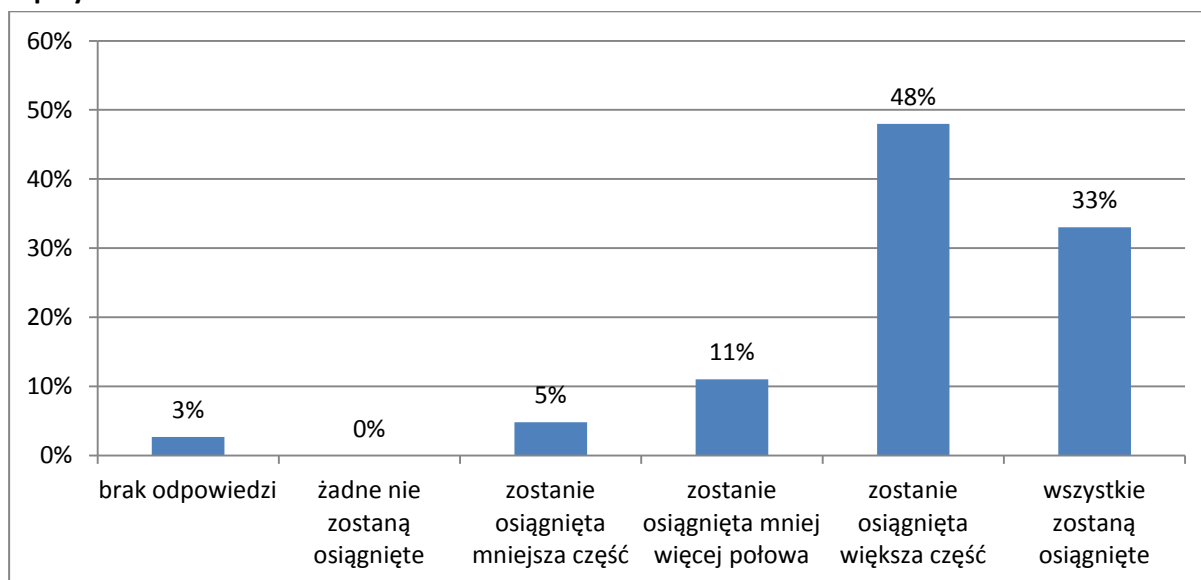
Analizując osiągnięte cele i rezultaty widać wyraźnie, że najmniejsze postępy osiągnięto w małych i mikroprzedsiębiorstwach. W tej grupie aż jedna czwarta (25%) nie osiągnęła żadnego albo osiągnęła mniejszą część założonych celów i rezultatów PR. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że – jak opisano we wcześniejszym rozdziale – w tej grupie firm najpopularniejszym celem była poprawa efektywności sprzedażowej (79,5% wskazań). W warunkach spowolnienia gospodarczego osiągnięcie tego celu mogło być dodatkowo utrudnione, szczególnie w przypadku małych podmiotów, bardziej zależnych od koniunktury. Na drugim biegunie znajdowały się natomiast przedsiębiorstwa duże: w 55% z nich zrealizowano większość lub wszystkie cele i rezultaty.

Natomiast biorąc pod uwagę branżę przedsiębiorstwa uczestniczącego w ISR, należy stwierdzić, że największe postępy osiągnięto w przypadku firm usługowych: w ponad

połowie z nich (53%) osiągnięto większą część lub wszystkie cele i rezultaty PR. Natomiast najskromniejsze cele i rezultaty osiągnięto w firmach branży produkcyjnej, w której co szósty przedsiębiorca (16%) wskazał na żaden lub mniejszą część z założonych celów i rezultatów.

Analizując stopień osiągnięcia celów i rezultatów przez firmy z kolejnych naborów do projektu, należy zauważyć stosunkowo zbliżone rezultaty: wyjątek stanowi nabór ostatni, w którym aż 26% respondentów stwierdziła, że żadne lub mniejsza część celów została osiągnięta. W tym jednak przypadku, z uwagi na kończący się projekt ISR, pewna część działań restrukturyzacyjnych była przeprowadzana w przyspieszonym trybie, a i drugie badania terenowe były realizowane nieco wcześniej, niż pierwotnie zakładano (ze względu na konieczność zakończenia działań w kwietniu 2014 r.). Tym należy tłumaczyć te wyniki: na wystąpienie realnych skutków działań pomocowych było po prostu za wcześnie.

Wykres 3.8. Cele i rezultaty planów rozwoju, które – zdaniem przedsiębiorców – zostaną osiągnięte w przyszłości



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 3.4. Cele i rezultaty planów rozwoju, które – zdaniem przedsiębiorców – zostaną osiągnięte w przyszłości

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	0%	2%	4%	2%	2%	3%	13%	3%	1%	2%
żadne nie zostaną osiągnięte	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
zostanie osiągnięta mniejsza część	8%	3%	4%	8%	4%	3%	7%	5%	4%	5%
zostanie osiągnięta mniej więcej połowa	19%	6%	13%	10%	15%	8%	27%	14%	10%	7%
zostanie osiągnięta większa część	43%	58%	41%	43%	45%	56%	47%	42%	48%	53%
wszystkie zostaną	30%	31%	38%	37%	34%	30%	6%	36%	37%	33%

osiągnięte										
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Stosunkowo duży odsetek przedsiębiorców wskazujących na brak osiągnięć celów i rezultatów założonych w PR mógłby niepokoić, gdyby nie poczynione wcześniej zastrzeżenia dotyczące ich stopnia trudności, a także uwagi samych przedsiębiorców, którzy twierdzili, że na pojawienie się efektów działań ISR potrzeba więcej czasu. Dlatego podczas badań po zakończeniu wdrażania planów rozwoju pytano także o opinie przedsiębiorców, dotyczące możliwości osiągnięcia zapisanych w PR celów i rezultatów w przyszłości. Celowo nie determinowano, jaki ma być to horyzont czasowy, dając respondentom swobodę interpretacyjną i zdając się na ich intuicję menedżerską. W przypadku tego pytania odpowiedzi mają bardzo optymistyczny wydźwięk. Ponad 80% przedsiębiorców stwierdziło, że należy się spodziewać osiągnięcia większości (48% wskazań) lub wszystkich (33%) celów i rezultatów PR w dalszym horyzoncie czasowym. Co dziewiąty respondent twierdził, że w przyszłości osiągnie mniej więcej połowę celów i rezultatów, a 5% przedsiębiorców – że mniejszą część. Warto zwrócić uwagę, że żaden z przedsiębiorców nie stwierdził, że w jego firmie nie zostaną osiągnięte żadne cele i rezultaty: na tym etapie przeprowadzania badań odsetek całkowitych niepowodzeń¹¹ w programie ISR wyniósł więc 0%, co jest niewątpliwie wynikiem bardzo dobrym.

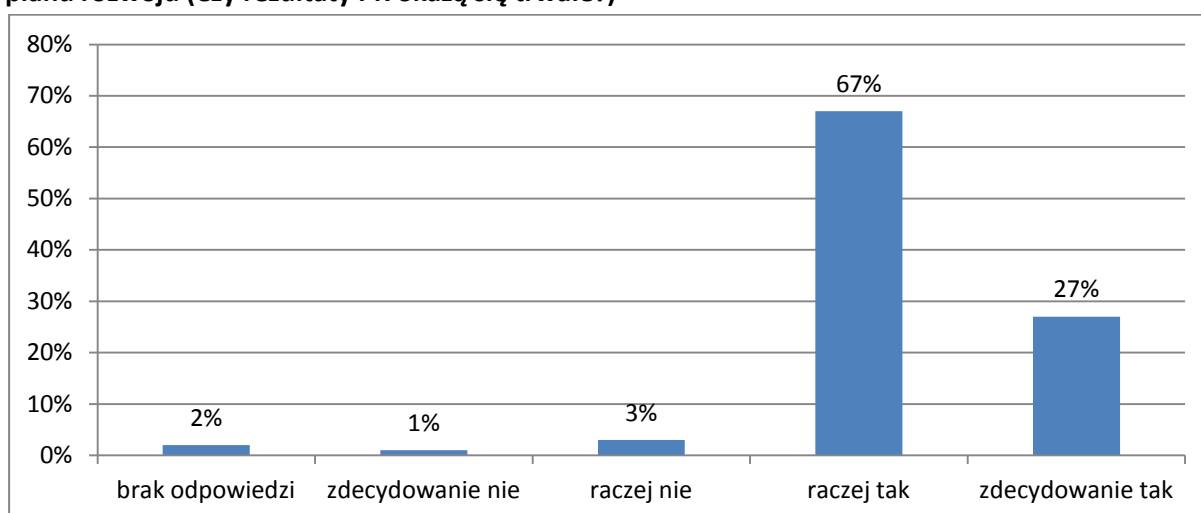
Analizując odpowiedzi respondentów co do perspektyw osiągnięcia celów i rezultatów PR w przyszłości, widać wyraźnie największy optymizm wśród przedstawicieli dużych firm. W tej grupie aż 86% respondentów twierdzi, że uda się osiągnąć większość (56% wskazań) lub wszystkie (30%) cele i rezultaty. W przypadku podziału na branże, zdecydowanie największy optymizm występuje wśród przedstawicieli firm handlowych: 31% z nich twierdzi, że zostaną zrealizowane wszystkie, a 58% – większość zapisanych w PR celów i rezultatów. Największy pesymizm co do osiągnięcia celów i rezultatów PR w przyszłości występuje w branży produkcyjnej: 8% respondentów z tej grupy twierdziło, że uda się zrealizować jedynie mniejszą część tych efektów. Co najistotniejsze, widać bardzo wyraźny postęp jeśli chodzi o oczekiwane w przyszłości rezultaty i cele PR w kontekście kolejnych naborów projektu. O ile w pierwszej grupie przedsiębiorców objętych wsparciem przez PARP aż 27% deklarowało, że zostanie osiągnięta połowa celów i rezultatów, a 7% respondentów twierdziło, że będzie to mniejsza część, to w ostatnim naborze odsetek tych negatywnych odpowiedzi udało się zredukować do odpowiednio 7% i 5%. Świadczy to pośrednio

¹¹ Czyli odsetek firm, w którym – według samych respondentów – nie uda się osiągnąć żadnego z celów i rezultatów zapisanych w planie rozwoju.

o występowaniu zakładanego na początku projektu ISR procesu uczenia się po stronie wykonawców usług¹².

Zrealizowanie projektu ISR oraz osiągnięcie większości celów i rezultatów PR nie przesądza jeszcze o pełnym sukcesie działań pomocowych. Można sobie bowiem wyobrazić sytuację, w której pomoc publiczna udzielona przedsiębiorcy daje jedynie krótkookresowe i chwilowe efekty, które nikną po pewnym okresie czasu. Dlatego równie ważną informacją są deklaracje przedsiębiorców, dotyczące trwałości pozytywnych rezultatów działań pomocowych w firmach objętych projektem. W tym przypadku wyniki są jeszcze bardziej pozytywne, niż w przypadku oczekiwanego stopnia osiągnięcia celów i rezultatów PR. Aż 94% przedsiębiorców zadeklarowało, że pozytywne rezultaty wdrażania PR w ich firmach okażą się trwałe. I w tym przypadku największy optymizm widoczny jest wśród respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa z trzeciego i czwartego naboru, co świadczy o stopniowym doskonaleniu tworzonych dla przedsiębiorców PR, a także świadczonych usług doradczych i szkoleniowych.

Wykres 3.9. Oczekiwania przedsiębiorców dotyczące trwałości pozytywnych rezultatów wdrażania planu rozwoju (Czy rezultaty PR okażą się trwałe?)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 3.5. Oczekiwania przedsiębiorców dotyczące trwałości pozytywnych rezultatów wdrażania planów rozwoju

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	0%	1%	3%	3%	3%	0%	13%	3%	0%	0%
zdecydowanie nie	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%
raczej nie	3%	4%	3%	5%	2%	3%	14%	6%	2%	0%
raczej tak	81%	65%	62%	67%	65%	70%	60%	61%	65%	77%

¹² Mogło to być także konsekwencją świadomego i bardziej realistycznego, albo po prostu ostrożniejszego wyznaczania celów planów rozwoju.

zdecydowanie tak	16%	30%	31%	25%	29%	27%	13%	30%	33%	21%
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Niezależnie od tych optymistycznych konstatacji należy przyznać, że wśród beneficjentów ISR występuje pewna (choć niezbyt liczna) kategoria firm, w których założone cele i rezultaty PR się nie pojawiły, lub pojawiły się w bardzo ograniczonym zakresie. Tym ważniejsze jest więc przeanalizowanie, jakie przeszkody pojawiły się w trakcie realizacji programu, które mogły utrudnić osiągnięcie ww. celów i rezultatów. Szczegółowa analiza barier w realizacji celów programu ISR jest więc konieczna dla zrozumienia, jakie zmiany wprowadzić planując w przyszłości uruchomienie podobnych programów interwencyjno-pomocowych.

3.3.3. Bariery w realizacji celów programu

Wśród potencjalnych barier, które mogły utrudnić przebieg programu ISR w poszczególnych firmach, a w konsekwencji osiągnięcie rezultatów i celów indywidualnych PR można wyróżnić:

- współpracę z wykonawcą PR, odpowiedzialnym za przygotowanie samego planu rozwoju, a następnie komponentu szkoleniowo-doradczego (zestawu usług, stanowiących narzędzie pomocowe dla beneficjentów projektu);
- biurokrację projektową, powodującą zwiększoną uciążliwość świadczonych usług szkoleniowych i doradztwa, w tym niedogodność terminów tych usług lub ich lokalizacji, a także nadmierne zaangażowanie czasowe po stronie przedsiębiorcy i jego pracowników;
- jakość świadczonych usług doradczych i szkoleniowych.

Identyfikacja tych potencjalnych czynników problemowych przebiegała nie tylko podczas badań terenowych w przedsiębiorstwach, ale też na etapie wstępnym, podczas oceny PR przez ekspertów. Weryfikacja planów rozwoju miała na celu sprawdzenie, czy diagnoza problemów przedsiębiorstwa została oparta na rzetelnych przesłankach, cele i rezultaty działań są spójne z tą diagnozą, zaś proponowane działania restrukturyzacyjne (w tym proponowane usługi doradcze i szkoleniowe) odpowiadają realnym problemom beneficjentów i wyzwaniom przed nimi stojącym. W procesie ewaluacyjnym odrzucono – przynajmniej jednokrotnie (w niektórych przypadkach występowała konieczność kilkukrotnego poprawiania PR) 30 z 210 (14,3%) nadesłanych PR. Jednak, jak pokazał proces ewaluacji, problematyczną kwestią było nastawienie samych przedsiębiorców. Większość z nich – co jest rzeczą zrozumiałą – pragnęła jak najszybciej skorzystać ze wsparcia w postaci usług doradczych i szkoleniowych, co w niektórych przypadkach wiązało się, niestety, z pokusą jak najszybszego zaakceptowania PR bez wnikliwej weryfikacji tego dokumentu.

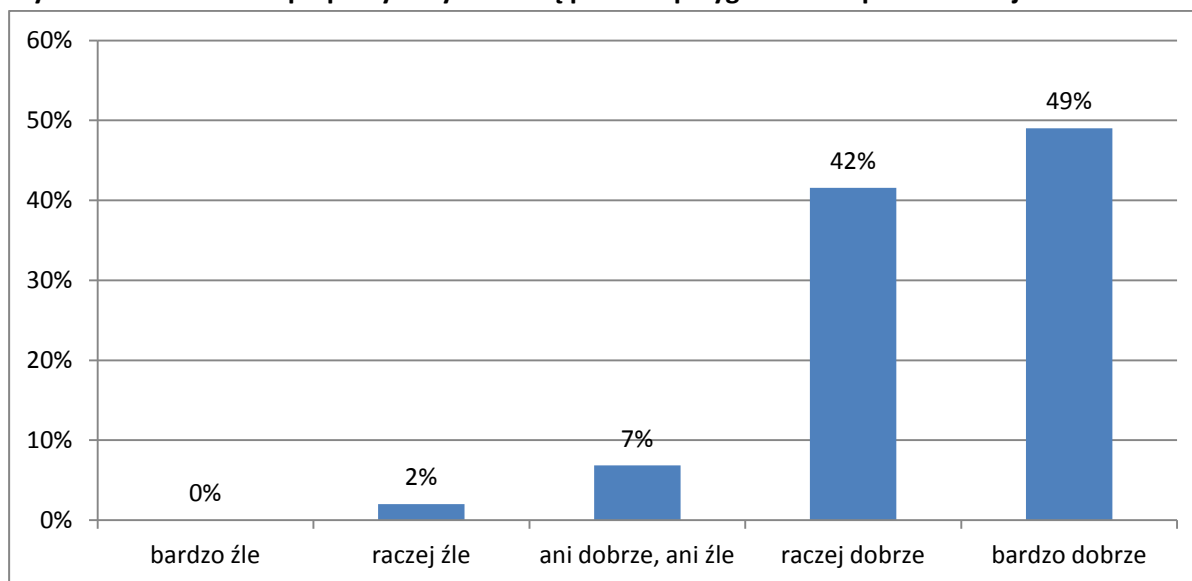
W takich przypadkach sam plan rozwoju, który przecież też stanowił bardzo ważny komponent pomocowy w ramach ISR, stawał się mniej efektywny.

Żeby zobrazować ten problem i pokazać, że nie był on marginalny, wystarczy wspomnieć, że w przypadku dokonanej przez ekspertów oceny spójności celów PR z kluczowymi problemami przedsiębiorcy, jedynie 73% PR otrzymało maksymalną ocenę. Oznacza to, że w przypadku co czwartego PR eksperci sygnalizowali, że cele sformułowane w dokumencie niezbyt precyzyjnie odzwierciedlają potrzeby przedsiębiorcy zdiagnozowane w ramach analizy SWOT. Dodatkowo w przypadku oceny jasności zapisanych celów i rezultatów jedynie 56% PR otrzymało maksymalne noty, a co czwarty PR otrzymał ocenę średnią (2 w skali 0-3). Widać więc wyraźnie, że eksperci jeszcze na etapie oceny PR sygnalizowali pewne problemy z niejasnym sformułowaniem celów w niektórych firmach. Ostatecznie jednak decyzja o przyjęciu bądź odrzuceniu PR zapadała po konsultacji z przedsiębiorcą, a jego opinia była zazwyczaj decydująca. Jedynie w 6 przypadkach na 210 (3%) przedsiębiorcy zakwestionowali adekwatność PR w takim stopniu, że stanowiło to podstawę do jego odrzucenia. Samo włączenie przedsiębiorców do oceny PR stało się paradoksalnie przeszkodą dla twardszego egzekwowania ochrony ich interesów. W kontekście rozważań na temat możliwych ulepszeń tego typu programów w przyszłości należy więc przemyśleć kwestię poprawienia współpracy na linii ekspert (ewaluator) – przedsiębiorca, tak by ewaluacja PR nie zamieniła się w zwykłą formalność, a stała się okazją do poprawienia tego dokumentu. W tym celu należałoby ponownie rozważyć rolę zewnętrznego eksperta, oceniającego plan rozwoju. Obecne rozwiązania skazywały eksperta na pewną zero-jedynkowość w działaniu: nawet w sytuacjach, gdy PR ewidentnie nie pasował do specyfiki firmy-beneficjenta, w przypadku bierności przedstawiciela przedsiębiorcy rola oceniającego sprowadzała się do weryfikacji kryteriów formalnych, a w razie ich spełnienia – do akceptacji PR. Należy tutaj dodać, że w zaistniałej sytuacji nie wykorzystano w pełni potencjału eksperta: zarówno w kontekście jego wiedzy i doświadczenia, jak i bezstronności. Pamiętać bowiem należy, że system rozliczania ocenionych planów rozwoju nie przewidywał wynagrodzenia za powtórny ocenę PR. Ponadto nie czerpał korzyści wynikających z dobrych relacji z wykonawcą usług. W takiej sytuacji rola eksperta powinna być silniejsza – powinien być swoistym mediatorem pomiędzy przedsiębiorcą a wykonawcą, umożliwiającym lepsze rozplanowanie zadań, celów i usług. Autor tego opracowania sam spotkał się z sytuacją, gdy PR ewidentnie nie odpowiadał przedstawicielowi przedsiębiorcy: zaplanowany zakres usług był zdecydowanie przeszacowany, co oznaczało konieczność zaangażowania 75% załogi, a przez to – zamknięcie działalności na okres szkolenia. Po rozmowie z przedstawicielem przedsiębiorcy PR został odrzucony, wraz z precyzyjną informacją co do mankamentów, które należało w nim poprawić. Jednak kolejna wersja tego dokumentu okazała się niemal identyczna z poprzednią – zaś przedstawiciel przedsiębiorcy niechętnie przyznał, że tę wersję akceptuje. W tej sytuacji doszło ewidentnie do narzucenia pewnych rozwiązań przez wykonawcę przedstawicielowi przedsiębiorcy, lecz w świetle przyjętych regulacji ekspertowi nie

pozostało nic innego, jak plan zaakceptować. W tego rodzaju sytuacjach, gdy występuje konfliktu interesów wykonawcy i przedsiębiorcy (w tym przypadku osobą odpowiedzialną za ISR w firmie był pracownik niższego szczebla) postuluje się wprowadzenie praktyki konsultowania tego problemu z prezesem lub dyrektorem danej firmy oraz z PARP, w celu wypracowania kompromisowego rozwiązania.

Pierwsze badania terenowe dokonywane były zazwyczaj we wczesnej fazie realizacji PR w danej firmie i miały na celu wychwycenie ewentualnych niedociągnięć i problemów we współpracy między przedsiębiorcą a wykonawcą usług. Analiza zgromadzonego materiału statystycznego pozwala na stwierdzenie, że u zdecydowanej większości uczestników wdrażanie usług szkoleniowo-doradczych przebiegało bez większych zakłóceń. Przedsiębiorcy pytani podczas pierwszej wizyty ekspertów o współpracę z wykonawcą podczas przygotowania PR, w zdecydowanej większości (91%) oceniali ją jako bardzo dobrą lub raczej dobrą (patrz wykres 3.10.). Nieco mniejszy odsetek zadowolonych ze współpracy uczestników był w przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw: w tej grupie 7% respondentów oceniło współpracę jako raczej złą.

Wykres 3.10. Ocena współpracy z wykonawcą podczas przygotowania planu rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=190).

Tabela 3.6. Ocena współpracy z wykonawcą podczas przygotowania planu rozwoju

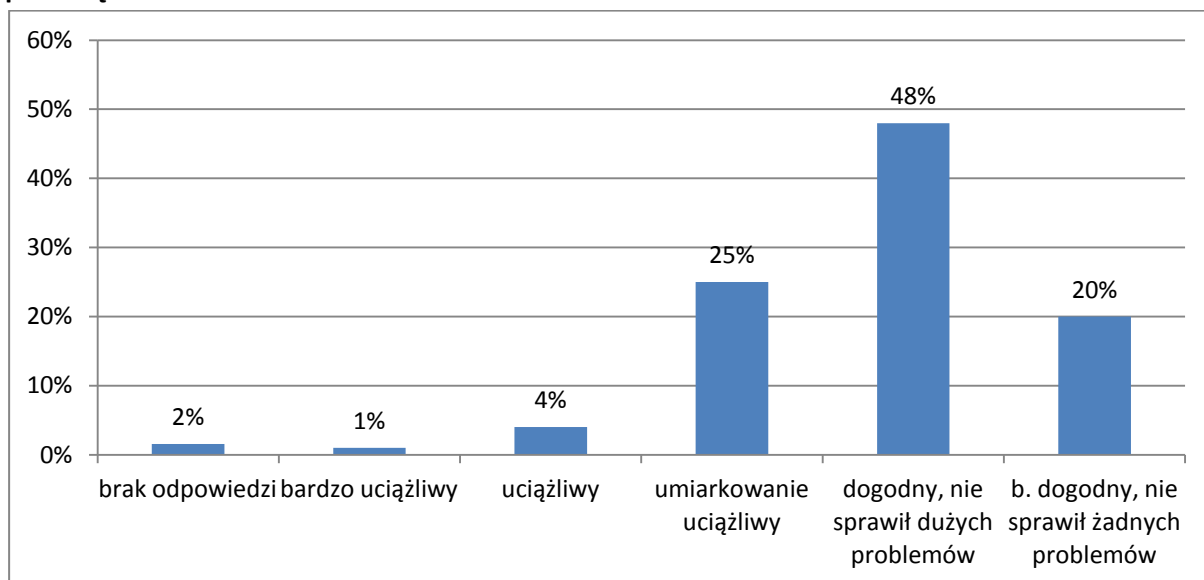
	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór		
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	2.	3.	4.
bardzo źle	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
raczej źle	0%	4%	1%	7%	1%	0%	5%	0%	3%
ani dobrze, ani źle	13%	4%	6%	7%	7%	5%	8%	4%	10%
raczej dobrze	37%	54%	31%	48%	40%	41%	36%	45%	40%
bardzo dobrze	50%	38%	62%	38%	52%	54%	51%	51%	46%

N	40	78	72	42	82	66	39	84	67
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=190).

Sam proces przygotowania PR również oceniany był pozytywnie, choć tu pojawiło się więcej zdań krytycznych: 5% uczestników twierdziło, że proces ten był uciążliwy lub bardzo uciążliwy. Najliczniej grupa narzekających na uciążliwość uczestników reprezentowana była u małych i mikroprzedsiębiorców (9%). Wydaje się to zrozumiałe, ponieważ w małych firmach obciążenia dokumentacyjno-biurokratyczne, nieuchronnie powiązane z projektem finansowanym ze środków publicznych były bardziej odczuwalne z uwagi na zaangażowanie częstokroć całej załogi.

Wykres 3.11. Ocena procesu przygotowania planu rozwoju w aspekcie dogodności/uciążliwości dla przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=190).

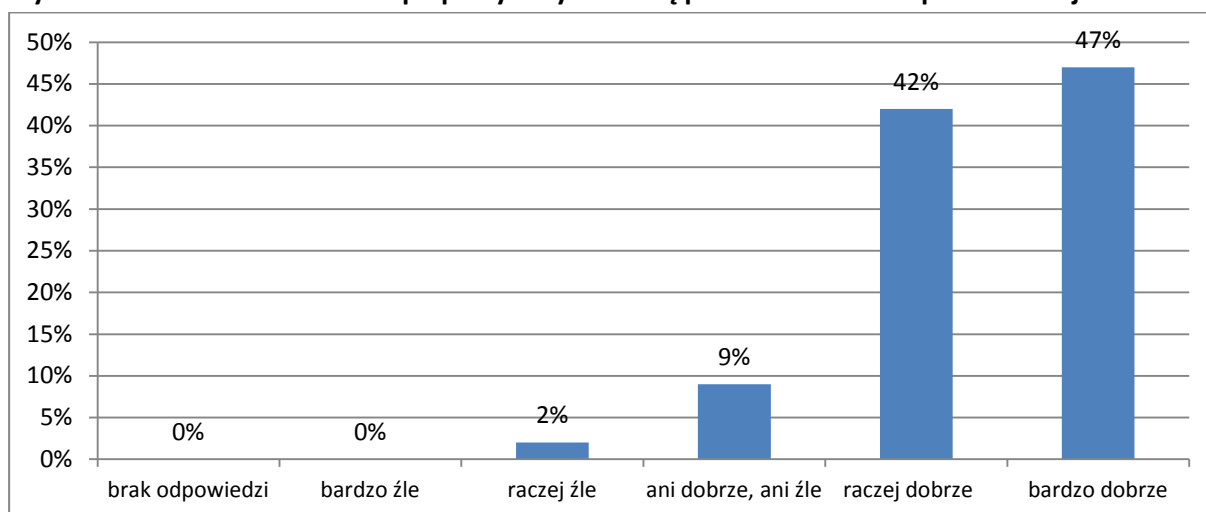
Tabela 3.7. Ocena procesu przygotowania planu rozwoju w aspekcie dogodności/uciążliwości dla przedsiębiorstwa

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór		
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	2.	3.	4.
brak odpowiedzi	2%	3%	0%	2%	1%	1%	0%	2%	1%
bardzo uciążliwy	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%
uciążliwy	5%	1%	6%	7%	4%	1%	3%	3%	6%
umiarkowanie uciążliwy	20%	32%	19%	29%	21%	28%	28%	26%	22%
dogodny, nie sprawił dużych problemów	43%	47%	54%	50%	49%	48%	49%	45%	52%
b. dogodny, nie sprawił żadnych problemów	30%	17%	20%	10%	25%	22%	20%	24%	16%
N	40	78	72	42	82	66	39	84	67

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=190).

Warto dodać, że pytanie o współpracę z wykonawcą było zadawane ponownie podczas badania po zakończeniu wdrażania PR w przedsiębiorstwie. Było to o tyle istotne, że część przedsiębiorców – w okresie realizacji PR i w trakcie przeprowadzania szkoleń czy doradztwa – mogła obawiać się, że negatywne oceny zaszkodzą współpracy z wykonawcą. Natomiast po zakończeniu PR takie ryzyko już nie występowało. Podobnie jak podczas pierwszych wizyt (w czasie realizacji PR), ogólna ocena kooperacji była dość wysoka: 89% przedsiębiorców twierdziła, że była raczej dobra albo bardzo dobra. Tym samym uzyskaliśmy potwierdzenie, że w zakresie realizowanych usług wykonawcy dość dobrze współpracowali z uczestnikami programu, elastycznie reagując na ich potrzeby i postulaty. Więcej uwagi tej problematyce poświęcono w rozdziale V, w którym podjęto analizę adekwatności i użyteczności wsparcia przedsiębiorstw usługami szkoleniowo-doradczymi w ramach ISR.

Wykres 3.12. Końcowa ocena współpracy z wykonawcą podczas wdrażania planu rozwoju



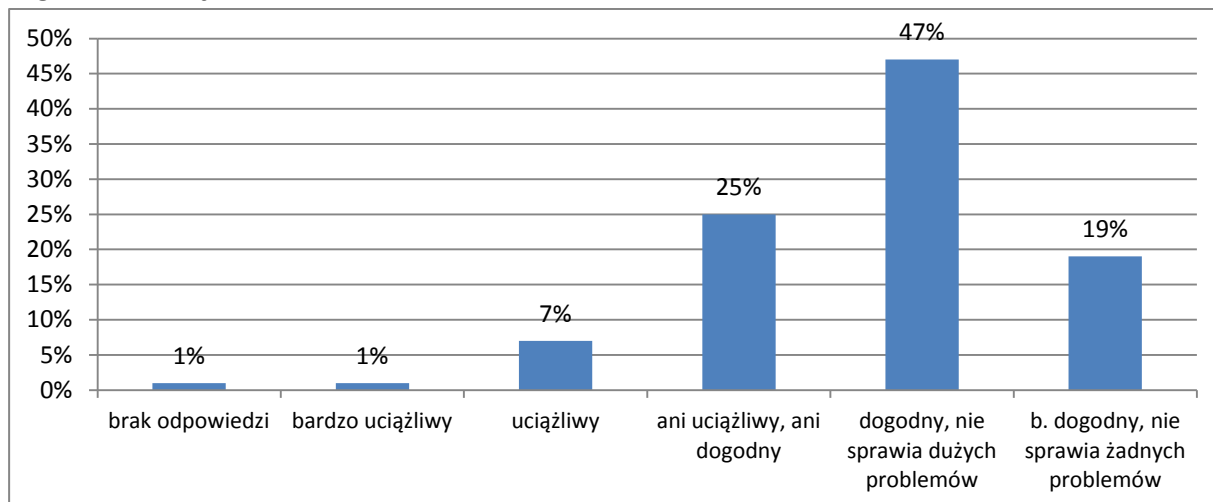
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 3.8. Końcowa ocena współpracy z wykonawcą podczas wdrażania planu rozwoju

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
bardzo źle	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
raczej źle	5%	1%	0%	2%	1%	2%	0%	3%	3%	0%
ani dobrze, ani źle	8%	14%	4%	10%	7%	11%	7%	8%	8%	14%
raczej dobrze	54%	41%	37%	43%	42%	42%	73%	42%	35%	42%
bardzo dobrze	33%	44%	59%	45%	50%	45%	20%	47%	54%	44%
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Wykres 3.13. Ocena procesu wdrażania usług w ramach planu rozwoju w aspekcie dogodności/uciążliwości



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 3.9. Ocena procesu wdrażania usług w ramach planu rozwoju w aspekcie dogodności/uciążliwości

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	0%	1%	1%	2%	1%	0%	13%	0%	0%	0%
bardzo uciążliwy	6%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	6%	0%	0%
uciążliwy	5%	8%	6%	10%	8%	3%	0%	8%	7%	7%
ani uciążliwy, ani dogodny	41%	23%	18%	33%	23%	22%	20%	20%	23%	31%
dogodny, nie sprawia dużych problemów	24%	54%	54%	35%	44%	61%	67%	47%	51%	39%
b. dogodny, nie sprawia żadnych problemów	24%	14%	21%	20%	23%	13%	0%	19%	19%	23%
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Nieco bardziej ambiwalentnie oceniali uczestnicy sam proces wdrażania usług w aspekcie jego dogodności bądź uciążliwości. Co prawda zdecydowana większość (66%) stwierdziła, że był dogodny lub bardzo dogodny, jednak co czwarty przedsiębiorca (25%) wskazał na ocenę „umiarkowanie uciążliwy”, zaś 8% uczestników stwierdziło, że był uciążliwy lub bardzo uciążliwy. Ponownie można zauważyć relatywnie wyższy odsetek małych i mikroprzedsiębiorców skarżących się na uciążliwość wdrażania PR. Widać także pewną poprawę, jeśli chodzi o stopień uciążliwości wdrażania PR wśród beneficjentów – największy odsetek niezadowolonych przedsiębiorców wystąpił w 2. naborze (14%), jednak w następnych naborach ustabilizował się na poziomie 7%. Było to prawdopodobnie spowodowane nieco liberalniejszym podejściem PARP i wykonawcy w przypadku niektórych

firm (np. wydłużenie harmonogramu realizacji PR, mniejsze grupy szkoleniowe etc.). W tym aspekcie wyniki badań w 1. naborze są mało miarodajne z uwagi na małą liczebność badanych firm.

Jednak szczegółowa lektura ocen jakościowych współpracy z wykonawcą dokonanych przez przedsiębiorców wskazuje na to, że proces przygotowywania i wdrażania PR nie był bezproblemowy. Praktyka pokazała, że przedsiębiorcy proszeni o ocenę ilościową wykazywali tendencję do jej zawyżania, ale równocześnie – często mimo bardzo wysokiej oceny ogólnej – w pytaniach otwartych, przy których przedsiębiorcy mieli pełną swobodę odpowiedzi, wskazywali na pewne mankamenty, które z pewnością mogły zaważyć na realizacji celów i rezultatów PR. Do najważniejszych barier w tym zakresie należy wskazać:

- Nadużycie relacji partnerskich między wykonawcą a przedsiębiorcą: w niektórych przypadkach pojawiała się próba nakłonienia przedsiębiorcy do przyjęcia rozwiązań, które nie były dla niego optymalne, w ramach przyjęcia PR wyprofilowanego pod konkretne, najwygodniejsze do realizacji usługi (a niekoniecznie w pełni odpowiadające potrzebom przedsiębiorcy). Przykładem mogły być m.in. miękkie ogólne szkolenia z komunikacji międzynarodowej w biznesie, podczas gdy przedsiębiorca potrzebował raczej bardziej specjalistycznego treningu z komunikacji pod kątem 2-3 głównych krajów, z których pochodzą jego partnerzy biznesowi.
- Asymetria informacji – często to wykonawca był jedynym źródłem informacji o projekcie ISR, przedsiębiorca nie analizował dokładnie umowy z PARP, w rezultacie nie znał swoich praw i nie egzekwował ich w pełni. Stąd częste uwagi przedsiębiorców, którzy twierdzili, że w procesie przygotowania PR zbyt wiele czynności wykonywali sami, niejako zastępując w obowiązkach opłacanego przez PARP przedstawiciela wykonawcy. Z drugiej strony eksperci MSAP, którzy mogli występować w roli bezstronnych arbitrów między wykonawcą a uczestnikiem, nie cieszyli się w fazie oceny PR zbyt dużym zaufaniem przedsiębiorcy. Zmniejszało to w sposób znaczący szansę modyfikacji tego dokumentu w taki sposób, by lepiej odzwierciedlał on potrzeby beneficjenta;
- Nadmierna biurokracja: uczestnictwo w ISR wiązało się z koniecznością dostarczenia znacznej ilości danych i wypełnienia licznych formularzy, co gorsza przedsiębiorca nie widział rezultatów swoich wysiłków (nie tłumaczono, do czego te dane są potrzebne), a często te dane musiały być dostarczane kilku podmiotom równocześnie. Podczas realizacji usług szkoleniowych (o satysfakcji przedsiębiorców z realizowanych usług piszemy w dalszej części opracowania – przyp. aut.) konieczna była skrupulatna dokumentacja w postaci list obecności, o czym nie wszyscy przedsiębiorcy byli dokładnie informowani – dodatkowe uzupełnianie podpisów było odczuwane jako znaczna niedogodność.
- Chaos organizacyjno-informacyjny: problemem okazywały się niezbyt czytelne powiązania podwykonawców usług z głównym wykonawcą. Przedsiębiorcy narzekali na brak informacji, kto jest ostatecznie odpowiedzialny za wdrażanie PR po stronie wykonawcy i u kogo interweniować. Ponadto zmiana osób odpowiedzialnych za

przygotowanie PR i realizację poszczególnych usług powodowała konieczność ponownego zaznajamiania z potrzebami przedsiębiorstwa, co było dla uczestników irytujące. W niektórych przypadkach brak było precyzyjnej informacji na temat zakresu udzielanej pomocy (np. fakt, że przedsiębiorca musi sam sfinansować koszty transportu i noclegów uczestników szkoleń).

- Wymogi formalne: bardzo poważnym problemem była niemożność uczestnictwa w szkoleniach osób nie zatrudnionych na umowy o pracę, podczas gdy w niektórych branżach takie osoby stanowią mniejszość pracowników. Ponadto problematyczne było stawianie przez wykonawcę wymogów dotyczących minimalnej liczby pracowników na szkoleniach. Było to szczególnie uciążliwe szczególnie w przypadku małych i średnich firm, w ekstremalnych przypadkach wiązało się to z koniecznością faktycznego zamknięcia firmy na okres szkoleń z uwagi na uczestnictwo w nich większości kadry. Ponadto przedsiębiorców irytowała konieczność realizacji obu usług równocześnie: a więc pakietu doradczo-usługowego. Część firm była zainteresowana jedynie doradztwem, inne tylko szkoleniami.
- Zbytняя uniformizacja pomocy: dotyczyła zarówno procesu przygotowania PR (przedsiębiorca twierdził, że plan został po części skopiowany od innej firmy, nie uwzględniał specyfiki jego firmy), jak i realizacji samych usług, przede wszystkim szkoleń (zbyt ogólne, niedostosowane do potrzeb przedsiębiorcy). Przedsiębiorcy skarżyli się również, że często konsultanci oddelegowani do usługi doradczej nie mają doświadczenia związanego ze specyfiką danej branży; twierdzili, że w takim przypadku pomoc powinna być bardziej zindywidualizowana również poprzez dobór doradcy mającego bogate doświadczenie we współpracy z firmami z danej branży/sektora.
- Terminowość realizacji: tutaj problemy dotyczyły opóźnienia w realizacji usług, lub wręcz przeciwnie – nacisku na realizację usług wcześniej, w terminach nie odpowiadających przedsiębiorcy (w sezonie, gdy jest najwięcej zamówień, albo najintensywniejsza działalność produkcyjna). Problemem było również znaczne opóźnienie działań w stosunku do prac nad PR. Czasem od okresu przygotowania PR do jego ostatecznej akceptacji i rozpoczęcia wdrażania miało nawet 6 miesięcy, przez co ISR stawał się projektem szybkiego reagowania jedynie z nazwy.
- Harmonogram działań: powiązany z poprzednią barierą problemem było planowanie czasowe usług realizowanych w ramach PR. Co prawda większość z PR zakładała realizację działań w okresie 3-4 miesięcznym, jednak w praktyce równomierne rozłożenie aktywności w tym czasie należało do rzadkości. Bardzo często następowała kumulacja pewnych usług w krótkim okresie, przez co efektywny czas trwania PR wynosił 1-2 miesiące, a przez pozostałe miesiące w firmie niewiele się działo. Było to mniej problematyczne, gdy taka sytuacja miała miejsce z uwagi na sugestię samego przedsiębiorcy i potrzebę przesunięcia usług w czasie ze względu na okres wzmożonej aktywności lub okres urlopowy. Niestety sygnalizowano również sytuacje, w których

przedsiębiorca skarżył się, że narzucono mu bardzo intensywne obciążenia godzinowe szkoleń i doradztwa z uwagi na potrzeby samego wykonawcy.

- Logiczna kolejność działań pomocowych: z powyższym problemem wiąże się też brak dbałości o logiczne powiązanie kolejności poszczególnych usług realizowanych u przedsiębiorcy. Natura niektórych usług powodowała, że na przykład na początku konieczne jest rozpoczęcie doradztwa dla przedsiębiorcy, następnie przeprowadzenie szkoleń dla pracowników, a na koniec ponownie realizacja doradztwa, co pozwoliłoby na ewaluację efektów szkoleń i wdrożenie zmian w organizacji firmy. Większość PR zakładała określoną kolejność działań; niestety wydarzenia losowe, ale również i zaniedbania po stronie wykonawcy, doprowadzały nierzadko do sytuacji, w której ten logiczny porządek realizowanych usług był zakłócony, a w efekcie osiągnięcie założonych celów i rezultatów PR stawało się problematyczne.
- Ograniczone możliwości wyboru podmiotu realizującego usługi: przedsiębiorcy często narzekali na brak możliwości doboru ostatecznego realizatora usług doradczych i szkoleniowych. Co prawda sytuacje, w których narzucano konkretnego trenera czy doradcę w zasadzie nie występowały, ale wybór był na ogół dość ograniczony i dokonywany przez przedsiębiorcę w oparciu o zbyt skąpe informacje. Niektórzy przedsiębiorcy domagali się tzw. *samplingu*, czyli możliwości krótkiej demonstracji usługi szkoleniowej przez danego trenera. Najbardziej kateryczne postulaty dotyczyły możliwości swobodnego wyboru doradcy lub trenera na wolnym rynku.
- Postawa samych przedsiębiorców: z uwagi na to, że udział w ISR był bezpłatny, część beneficjentów zdecydowała się na uczestnictwo bez większej refleksji nad realną potrzebą pomocy ze strony PARP. W takim przypadku główną motywacją była możliwość otrzymania darmowych usług doradczych i szkoleniowych. Ponadto często pomoc w rekrutacji oferowały firmy szkoleniowe stale współpracujące z danym przedsiębiorcą, przez co udział w projekcie wydawał się na starcie stosunkowo „lekki, łatwy i przyjemny”. Takie podejście do projektu niestety znacząco utrudniało osiągnięcie zakładanych celów i rezultatów: z jednej strony niektórzy przedsiębiorcy nie traktowali uczestnictwa w projekcie priorytetowo, traktując go jedynie jako okazję do wykorzystania publicznej pomocy. Z drugiej strony, pojawiające się wymogi formalne dodatkowo zniechęcały uczestników do samego projektu i wpływały na efektywność udzielanej pomocy. Nic więc dziwnego, że pytani o rady dla potencjalnych nowych uczestników projektu ci przedsiębiorcy przyznawali, że – w oparciu o własne doświadczenie – uczestnictwo w ISR tylko z powodu chęci otrzymania darmowych usług szkoleniowo-doradczych ma ograniczony sens. Można tylko ubolewać nad faktem, iż ta refleksja przyszła tak późno, a nie na etapie rekrutacji do projektu.
- Osobną kwestią w przypadku nastawienia przedsiębiorców do projektu była zadziwiająca bierność w zakresie współpracy z wykonawcą. Niektórzy przedsiębiorcy, zamiast przyjąć postawę asertywną, ale i przedstawiać własne oczekiwania co do projektu, po prostu czekali na ofertę wykonawcy. W takiej sytuacji – nawet przy bardzo dużym

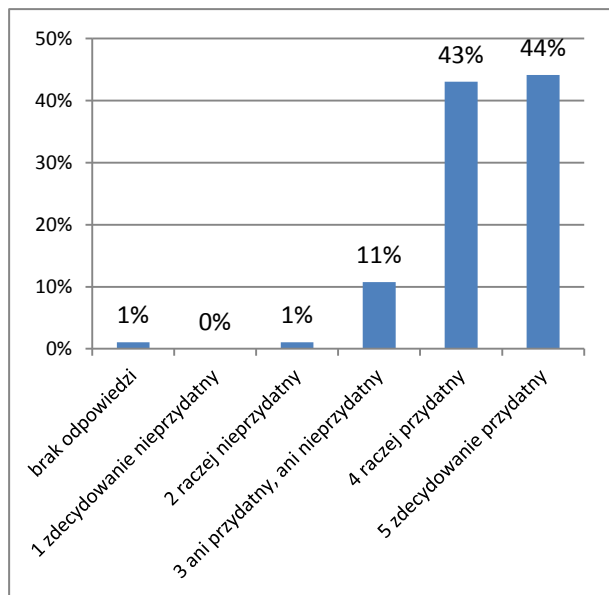
zaangażowaniu doradców i trenerów – trudno było o osiągnięcie wszystkich celów i rezultatów PR. Aktywne zaangażowanie przedsiębiorcy i jego pracowników było bowiem warunkiem koniecznym (choć-nie wystarczającym) dla powodzenia projektu.

3.4. Poprawa sytuacji przedsiębiorstw w następstwie realizacji planów rozwoju

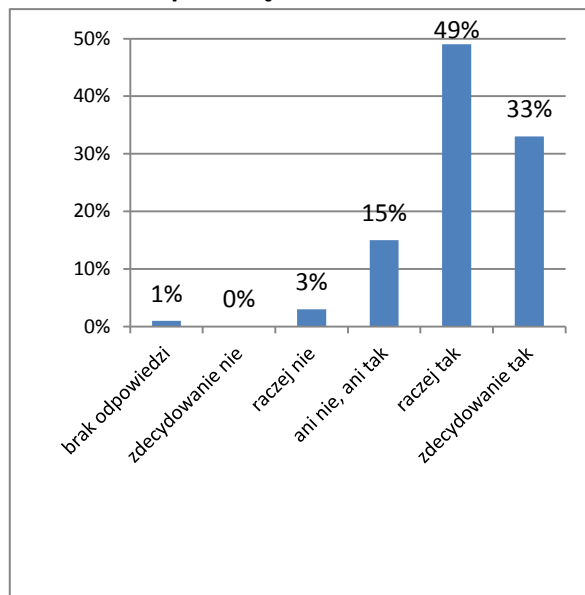
Ostatni analizowany aspekt skuteczności odnosi się do oceny, czy w wyniku wdrożenia planów rozwoju w przedsiębiorstwach i usług w ich ramach doszło do nakreślonego w celu głównym projektu wsparcia przedsiębiorstw, czyli, czy można mówić o pozytywnym oddziaływaniu ISR na ich sytuację ekonomiczno-finansową. Odpowiedź na tak zadane pytanie może być udzielona na podstawie analizy kształtowania się wyników finansowych i ew. zatrudnienia w przedsiębiorstwach, które uczestniczyły w projekcie, o czym szerzej w kolejnej sekcji, poświęconej analizie efektywności oraz trudności pomiaru w krótkim okresie, w sytuacji, gdy dane ekonomiczno-finansowe mogą być zgromadzone może najwcześniej po pół roku od końca roku, w którym nastąpiło wsparcie. Informacje gromadzone w trakcie badań terenowych umożliwiają jednak odpowiedź na pytanie, jak przedsiębiorcy postrzegają poprawę sytuacji przedsiębiorstwa w następstwie uczestnictwa w projekcie ISR.

Przy tym jednak analizowane wsparcie można rozumieć na różne sposoby. Jeżeli dana usługa szkoleniowa lub doradcza była przydatna dla przedsiębiorstwa, to jej otrzymanie jest swego rodzaju wsparciem. Tym bardziej wsparciem takim okazuje się, jeżeli w jej efekcie dojdzie do wzmocnienia przedsiębiorstwa, czyli np. zmniejszenia prawdopodobieństwa wejścia w stan zagrożenia. Przedsiębiorstwa relatywnie wysoko – w ponad 80% opinii – ocenili przydatność projektu dla przedsiębiorstwa, jak i stopień wzmocnienia przedsiębiorstwa dzięki wiedzy, umiejętnościom i kompetencjom nabytym w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych (patrz wykresy 3.14 i 3.15).

Wykres 3.14. Jak ogólnie oceniliby Pan(i) przydatność projektu ISR dla przedsiębiorstwa?



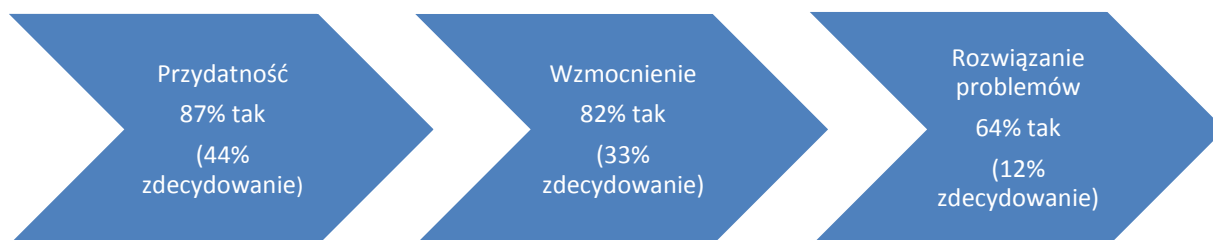
Wykres 3.15. Czy uważa Pan/i, że wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu ISR przyczyniły się do wzmocnienia przedsiębiorstwa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Jeszcze wyższym poziomem wsparcia byłoby rozwiązanie problemów przedsiębiorstwa. Odpowiedzi na tak zadane pytanie są już nieco mniej pozytywne. Problemy przedsiębiorstw bowiem, jak sama koncepcja projektu wskazuje, wynikają nie tylko z niedostatku wiedzy i kompetencji, ale także zależą od okoliczności zewnętrznych, do których należy spowolnienie gospodarcze. Jeżeli zatem trudna sytuacja firmy ma swoje źródło w otoczeniu, to samo wzmocnienie umiejętności i kompetencji może niekiedy nie wystarczyć do rozwiązania tych trudności. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że istotnie, im większy wpływ okoliczności zewnętrznych, w tym mniejszym stopniu przedsiębiorcy przyznają, że pozytywne oddziaływanie uczestnictwa w projekcie ma duże znaczenie.

Rysunek 3.2. Odsetek pozytywnych odpowiedzi na pytanie o przydatność uczestnictwa w ISR dla przedsiębiorstwa oraz o efekty w postaci wzmocnienia przedsiębiorstwa i rozwiązania jego problemów



Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na specyficzny rozkład odpowiedzi na pytanie: czy świadczone usługi pozwoliły na złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego i pogorszenia się wyników finansowych przedsiębiorstwa (w okresie poprzedzającym aplikowanie do projektu ISR), lub złagodzenie negatywnych skutków wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian, w tym o charakterze restrukturyzacji rozwojowej. Dostrzec można, że w przypadku podziału przedsiębiorstw według klas wielkości twierdzącej odpowiedzi udzieliło ponad 60% średnich i dużych przedsiębiorców (odpowiednio 61% i 66%), podczas gdy wśród małych i mikroprzedsiębiorstw było to 47%.

Tabela 3.10. Czy świadczone usługi pozwoliły na złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego i pogorszenia się wyników finansowych przedsiębiorstwa, lub złagodzenie negatywnych skutków wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian, w tym o charakterze restrukturyzacji rozwojowej?

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Branże zagrożone
	Produkcja	Usługi	Handel	Małe	Średnie	Duże	
zdecydowanie nie	4%	3%	1%	5%	1%	3%	0%
raczej nie	8%	5%	5%	10%	7%	3%	7%
ani nie, ani tak	30%	26%	35%	39%	30%	27%	31%
raczej tak	49%	58%	51%	37%	53%	60%	59%
zdecydowanie tak	9%	8%	7%	10%	8%	6%	3%
N	74	38	74	41	83	62	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju (N=186).

Biorąc pod uwagę, że większe przedsiębiorstwa mogą kontrolować i wpływać na większe spektrum swego otoczenia, podjęcie odpowiednich działań ukierunkowanych na zwiększenie efektywności zarządzania z większym prawdopodobieństwem przyniesie pożądane efekty. I odwrotnie – zmiana parametrów zewnętrznych może spowodować duże perturbacje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw małych. Do przykładów z projektów ISR można zaliczyć przypadek mikroprzedsiębiorstwa handlowego, dla którego źródłem kłopotów (i w konsekwencji likwidacji) okazał się remont drogi. Choć wymaga to dalszej pogłębionej analizy, można postawić tezę, że w im większym stopniu przedsiębiorstwo jest wewnątrzsterowne, tym bardziej projekt ISR może pomóc w łagodzeniu negatywnych skutków kryzysu. Biorąc pod uwagę koszty transakcyjne, m.in. związane z przygotowaniem pojedynczego planu rozwoju, skłaniałoby to do koncentrowania się na wsparciu głównie średnich i dużych przedsiębiorstw, a w przypadku przedsiębiorstw mniejszych do łączenia usług realizowanych na ich rzecz.

3.5. Ukierunkowanie na skuteczność realizacji celu głównego jako przesłanka do podjęcia reinterpretacji rezultatów

W końcowych uwagach dotyczących analizy stopnia realizacji rezultatów projektu zwracano uwagę, że na wszystkich poziomach celów w zasadzie doszło do swoistej reinterpretacji rezultatów w trakcie realizacji projektu ISR.

Na poziomie rezultatów:

- zoperacjonalizowano podział na przedsiębiorstwa zagrożone negatywnymi skutkami restrukturyzacji oraz skutkami spowolnienia gospodarczego przy wykorzystaniu wyników badań zrealizowanych w komponencie monitoringowym;
- dodano kryteria realizacji rezultatu podniesienie kwalifikacji, poprzez doprecyzowanie warunku, że nie wystarczy różnica między pre-testem i post-testem, ale różnica powinna być co najmniej 15-procentowa a osiągnięty poziom rozwiązania testów powinien wynosić min. 80% (ostatecznie, jak wynika z monitoringu wykonawcy, co najmniej 15-procentowy przyrost wiedzy wykazało 96% uczestników szkoleń oraz ponad 99% uczestników usług doradczych)¹³.
- w obliczu ograniczenia finansowania komponentu promocyjnego, analizę rezultatu ograniczono do analizy opinii wspartych przedsiębiorstw traktując priorytetowo opinie beneficjentów.

Na poziomie celów planów rozwoju:

- zdecydowano o bieżącym pomiarze efektów ekonomicznych wdrożenia planu rozwoju na 4. poziomie Kirkpatricka (patrz rozdział II), a nie tylko na poziomie 3., mimo że wpływ realizacji projektu ma charakter długofalowy i pierwsze oznaki ewentualnej poprawy często mają szansę pojawić się dopiero po zakończeniu projektu – choć zwiększa to wysiłek administrowania usługami, to umożliwia także zgromadzenie istotnych informacji na potrzeby potencjalnej realizacji podobnych przedsięwzięć publicznych w przyszłości.

Działania te w większości uznać można za przejaw nieulegania pokusie drogi „na skróty” i bezrefleksyjnego dążenia do uzyskania zapisanych wartości wskaźników. Skoncentrowano się na najistotniejszych aspektach projektu, tak że poziom realizacji celów niższego rzędu nie przesłonił celu nadrzędnego, jakim było łagodzenie negatywnych skutków zmiany gospodarczej. Oznaczało to konieczność częściowego zrekonstruowania mierników w taki sposób, aby oddawały one istotę rzeczy.

¹³ Sprawozdanie końcowe wykonawcy, dokument niepublikowany, PARP, czerwiec 2014.

3.6. Podsumowanie

Z dokumentacji projektowej można wywnioskować pełną skuteczność w realizacji rezultatów „twardych” zadeklarowanych na etapie złożenia wniosku projektowego. W przypadku rezultatów „miękkich” dotyczących odbioru ISR, ankietowani przedsiębiorcy wysoko ocenili adekwatność projektu do ich potrzeb i jego wysoką jakość. Szerszych badań natomiast wymagałaby weryfikacja rozpoznawalności projektu w szerszej grupie przedsiębiorców, którzy nie byli beneficjentami projektu.

W przypadku realizacji celów wyznaczonych w planach rozwoju analizie poddano wypowiedzi przedsiębiorców deklarujących na ogół wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia celów planów rozwoju w przyszłości oraz trwałości ich efektów. Wypowiedzi przedsiębiorców pozwoliły także zidentyfikować i sklasyfikować grupy barier utrudniających realizację celów. Ilościowe potwierdzenie osiągnięcia krótko- i długofalowych efektów wg przyjętej klasyfikacji Kirkpatricka możliwe będzie po poddaniu analizie wyników monitoringu prowadzonego przez wykonawcę.

Bliższe spojrzenie na poprawę sytuacji przedsiębiorstw w następstwie realizacji planów rozwoju pozwala wyodrębnić kilka jego poziomów: przydatność, wzmocnienie przedsiębiorstwa i rozwiązanie jego problemów. Za podstawę do udzielenia w zdecydowanej większości przypadków odpowiedzi twierdzącej posłużyły wyniki badań terenowych w przedsiębiorstwach. Na odzwierciedlenie opinii przedsiębiorców w twardych danych ekonomiczno-finansowych należy jeszcze poczekać ze względu na długofalowe oddziaływanie zwiększenia kompetencji beneficjentów projektu oraz z powodu cyklu sprawozdań finansowych przedsiębiorstw – pełne dane za rok, w którym zakończono udzielanie wsparcia dostępne będą w połowie roku kolejnego, co wykracza poza ramy czasowe, które obejmuje niniejszy raport.

4.1. Wprowadzenie

Dla potrzeb ewaluacji działań szkoleniowo-doradczych przyjęto najczęściej stosowaną definicję efektywności, czy też ekonomiczności, zgodnie z którą jest ona rozumiana jako relacja efektów do poniesionych nakładów. Spośród dwóch działań za bardziej efektywne zostanie uznane takie, przy realizacji którego poniesiono niższe koszty uzyskując podobny efekt, lub przy podobnych kosztach uzyskano więcej użytecznych efektów.

Weryfikacja kryterium efektywności wymaga zatem skatalogowania tych pozytywnych efektów, przy czym do korzyści zaliczono także wyniki użyteczne, choć niezaplanowane. W projekcie ISR wyodrębnić można następujące poziomy korzyści, które powstają jako efekt dostarczonych usług (produktów):

- 1) Korzyści pracowników i przedsiębiorstwa związane z efektami uczenia się: pracowników – w postaci nabycia wiedzy i kompetencji, które zwiększają efektywność pracy i w związku z tym wartość pracownika dla pracodawcy. W przypadku przedsiębiorstw korzyścią jest realizacja celów planów rozwoju w zakresie zastosowania nowej wiedzy uzgodnionych z wykonawcą usług oraz uzyskanie dodatkowych nieplanowanych korzyści, związanych np. z poprawą atmosfery w firmie.
- 2) Potencjalnie korzystnym efektem realizacji usług powinna być poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw w wyniku realizacji usług szkoleniowych i doradczych – co z reguły stanowiło najwyższy poziom celów planów rozwoju.
- 3) Korzyści publiczne – dotyczące uniknięcia negatywnych konsekwencji upadłości przedsiębiorstwa dla jego kooperantów i innych interesariuszy. Ten poziom korzyści wymaga jednak uprzedniego stwierdzenia związku pomiędzy poprawą sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw a realizacją celów niższego rzędu. Dlatego też, w sytuacji kiedy nie w pełni jeszcze można ów związek potwierdzić – ten poziom analizy jest jeszcze nieosiągalny.
- 4) Do powyższego katalogu korzyści należy dodać metapoziom korzyści odnoszących się do wiedzy, w jaki sposób przewidywać zmiany gospodarcze, potrzeby związane z osłoną przedsiębiorstw i pracowników oraz jak świadczyć usługi na rzecz przedsiębiorstw, aby umożliwić złagodzenie negatywnych następstw spowolnienia gospodarczego – ta perspektywa może być osiągnięta po zakończeniu realizacji obecnej odsłony ISR, zintegrowaniu danych pochodzących z różnych źródeł i zweryfikowaniu uzyskanych efektów przynajmniej w średnim okresie.

Z drugiej strony korzyści należy zestawić z kosztami, które mogą mieć charakter bezpośrednich kosztów realizacji usług (ponoszonych przez podatników za pośrednictwem projektu), albo pośredni – związany z nie ewidencjonowanymi nakładami pozafinansowymi przedsiębiorstw. Przy tym nie muszą one być związane z suboptymalnymi rozwiązaniami

organizacyjnymi (choć tak być może), ale są też wynikiem nakładów niezbędnych do uzyskania pozytywnych efektów – np. czasu potrzebnego do przygotowania dokumentacji rekrutacyjnej czy udziału załogi w szkoleniu. Wyróżnimy zatem:

- koszty finansowe realizacji komponentu szkoleniowo-doradczego projektu;
- koszty po stronie przedsiębiorców, najczęściej mające charakter niefinansowy, związane z czasem poświęconym przez pracowników na: a) czynności administracyjne związane z aplikowaniem do projektu, przejściem procesu rekrutacji oraz zarządzaniem projektem w imieniu przedsiębiorstwa; b) przygotowanie wraz z wykonawcą planu rozwoju; c) udział w usługach szkoleniowych i doradczych; d) inne nieprzewidziane negatywne konsekwencje uczestnictwa w projekcie.

W przypadku analizy efektywności, tj. relacji korzyści do kosztów, zwraca uwagę długookresowy charakter korzyści, które osiągają przedsiębiorcy i gospodarka. Z tym jednak wiąże się brak możliwości pełnego ich ujęcia w czasie trwania projektu i konieczność ich monitorowania w okresie po zakończeniu realizacji obecnej edycji projektu tak, aby pełne ich spektrum móc skwantyfikować i porównać. Dlatego też przyjęto, że w tak krótkiej perspektywie czasowej (zaledwie tygodnie po zakończeniu wdrażania ostatnich planów rozwoju), podstawą weryfikacji efektywności może być analiza subiektywnych opinii na temat kształtowania się relacji korzyści i kosztów.

Szacunki dotyczące efektywności projektu oparto zatem na:

- 1) Skwantyfikowanej relacji kosztów i korzyści planu rozwoju i poszczególnych usług szacowanej samodzielnie przez przedsiębiorcę.
- 2) Skłonności przedsiębiorcy do udziału w finansowaniu projektu, w tym usług doradztwa dla przedsiębiorcy.
- 3) Analizie efektywności kosztowej polegającej na zestawieniu kosztów realizacji usług z efektami; jej rezultatem jest ocena w jakim stopniu zwiększenie wartości usług przekładało się na wyższe oceny różnych aspektów wynikowych wdrożenia planu rozwoju w przedsiębiorstwie.

4.2. Korzyści pracowników i przedsiębiorstw związane z uczestnictwem w projekcie ISR

Odnosząc efekty projektu ISR do trzech poziomów celów nakreślonych na rysunku 3.1. można zarysować ich hierarchię zgodnie z metodyką hierarchizowania celów i nazwać je produktami, rezultatami i oddziaływaniem. W takim ujęciu udzielone wsparcie będzie produktem projektu, przyrost wiedzy dzięki świadczonym usługom szkoleniowym i doradczym będzie procesem pośredniczącym (rezultatem – niezależnie od tego, że rezultatami nazwano także produkty projektu), natomiast na poziomie oddziaływania – odnoszącego się do każdego z przedsiębiorstw będzie osiągnięcie celów ekonomiczno-finansowych zaplanowanych w każdym z indywidualnych planów rozwoju. Oddziaływaniem odnoszącym się do okresu dłuższego będzie ogólna poprawa sytuacji ekonomiczno-

finansowej przedsiębiorstw, którym udzielono wsparcia, a oddziaływaniem mającym charakter globalny będzie złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego dla całej gospodarki, poprzez oddziaływanie na otoczenie gospodarcze i efekty mnożnikowe.

4.2.1. Bezpośrednie korzyści pracowników i przedsiębiorstw – rezultaty realizacji planów rozwoju

Bezpośrednimi korzyściami ISR dla firm były oczywiście rezultaty świadczonych usług: opracowany plan działań restrukturyzacyjnych firmy zapisany w PR oraz wzrost kompetencji pracowniczych i kadry zarządzającej dzięki świadczonym usługom szkoleniowym i doradczym. Dodać w tym miejscu należy, że szereg przedsiębiorców, głównie reprezentujących sektor MŚP przyznawało, że gdyby nie uczestnictwo w projekcie ISR, to ich udział w większości usług doradczych i szkoleniowych nigdy nie miałby miejsca. Przedsiębiorcy ci nie byli bowiem często w stanie wyasygnować środków na inwestycje w kapitał ludzki swojej załogi. W niektórych przypadkach to właśnie dzięki projektowi pracownicy i menedżerowie w firmie mieli po raz pierwszy okazję przejść szkolenie, a przez to zdobyć nową wiedzę i umiejętności. W rezultacie dostępność programów typu ISR staje się unikalną szansą na nadrobienie zaległości w tym obszarze.

W ramach usługi doradczej na rzecz przedsiębiorstw opracowywane były indywidualne plany rozwoju, które, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa, obejmowały różne cele – od celów w zakresie rentowności sprzedaży, po pomoc w opracowaniu całościowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa (patrz rozdział II). Monitoring uzyskanych efektów ilościowych prowadzony jest przez wykonawcę usług i znajduje swoje miejsce w sprawozdaniu końcowym wykonawcy. Badania *action research* prowadzone przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej skoncentrowane były na jakościowej analizie efektów. W poniższej tabeli przedstawiono przykładowe efekty realizacji usług, których uzyskanie w podziale według wyodrębnionych grup celów planów rozwoju zgłaszali przedsiębiorcy jeszcze na etapie wdrażania planów rozwoju w ich przedsiębiorstwach. Przykładowo, w przypadku najpopularniejszego z celów – poprawy efektywności sprzedażowej (60% planów rozwoju) korzyści, które zgłaszali przedsiębiorcy obejmowały „reorganizację sklepu internetowego”, „wzrost świadomości w zakresie sprzedaży” czy „umiejętność reagowania np. na trudnych klientów”, w efekcie udało się zwiększyć przychody ze sprzedaży, dzięki czemu osiągnięto „zamierzoną rentowność sprzedaży” czy „wzrost obrotów spółki w porównaniu do roku ubiegłego” (patrz tabela 4.1.).

Tabela 4.1. Cele planów rozwoju i przykładowe rezultaty

Cele planów rozwoju	Przykładowe rezultaty (wybrane wypowiedzi przedsiębiorców)
<p>Poprawa efektywności sprzedażowej (60% planów rozwoju)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osiągana jest już zamierzona rentowność sprzedaży (RSOS). Trwają prace nad zmianą/ulepszeniem struktury sprzedaży. ▪ Wzrost obrotów spółki w porównaniu do roku ubiegłego. ▪ Pracownicy zwracają większą uwagę na komunikację wewnętrzną oraz z klientami. Umiejtniej reaguja np. na trudnych klientow. ▪ Wzrost świadomości w zakresie sprzedaży. ▪ Zbudowano karty produktu dla 18 produktów. Zarząd podjął decyzję o wdrożeniu 3 z nich. ▪ „Cele marketingowe na 2013 r.” zostały już opracowane przez Prezesa i podległych mu pracowników. ▪ Wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w różnych obszarach obsługi klienta. ▪ Reorganizacja sklepu internetowego, zmiany kadrowe, handlowcy zaczęli stosować rozwiązania pozyskane w trakcie szkolenia w organizacji swojej pracy.
<p>Poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi (49% planów rozwoju)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przedsiębiorstwo posiada już: księgę kompetencji z profilami kompetencji, macierz ze wskaźnikami do profili stanowisk, wskaźniki do oceny kompetencji, stworzone wspólnie zasady oceny dla firmy – regulamin oceny. Stworzono księgę dobrych praktyk oceny, macierz wskaźników została dokładnie opisana jako rezultat warsztatów. Prowadzący wprowadził wartości firmy w system oceny. ▪ Przeprowadzono ankietę wśród pracowników dot. motywacji, która jest wstępem do opracowania systemu motywacyjnego dostosowanego ściśle do możliwości, specyfiki organizacyjnej i potrzeb. ▪ Uporządkowano zakresy odpowiedzialności poszczególnych stanowisk, priorytetów w zarządzaniu zespołami i kryteriów oceny pracowników. ▪ Dotychczas zauważamy już wyraźny postęp w zakresie porządkowania naszej struktury organizacyjnej. Sukcesywnie powstają opisy stanowisk. Powstaje również system ocen pracowniczych. Istnieje świadomość, że system ocen pracowniczych musi zostać zunifikowany.
<p>Zbudowanie lub wdrożenie strategii firmy (27% planów rozwoju)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Świadomość kadry, że trzeba zrobić zmiany w stosunku do kierowników sklepów zwłaszcza w zakresie kontaktu z klientami. ▪ Wprowadzenie regularnych spotkań kierowników z Zarządem, umiejętność formułowania problemów występujących w działach i przekształcania ich w cele, tworzenie i wdrażanie procedur firmowych dotyczących obsługi klienta i organizacji pracy. ▪ Wzrost kompetencji organizacji w zakresie określania kierunków rozwoju działalności. ▪ Przedsiębiorca wskazał, iż przed przystąpieniem do realizacji PR firma rozpoczęła restrukturyzację organizacji w odpowiedzi na problemy będące skutkiem kryzysu gospodarczego. Realizacja działań szkoleniowych i doradczych w ramach PR wpisała się w 100% w założenia restrukturyzacji i już w chwili obecnej widoczne są pozytywne efekty w postaci wzrostu marży. ▪ Powstanie nowych pomysłów związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, które zostaną wpisane do tworzonej w ramach doradztwa strategii przedsiębiorstwa. ▪ Uświadomienie sobie najważniejszych problemów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
<p>Inne (19% planów rozwoju)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Większa świadomość pracowników w zakresie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo. Prawidłowa analiza błędów w schemacie funkcjonowania przedsiębiorstwa. ▪ Zwiększenie kompetencji pracowników w zakresie skutecznych metod windykacji.

Cele planów rozwoju	Przykładowe rezultaty (wybrane wypowiedzi przedsiębiorców)
Poprawa efektywności finansowej (16% planów rozwoju)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nastąpiło już obniżenie kosztów finansowych związanych z różnicami kursowymi – dzięki pomocy Pana X. podjęto negocjacje z bankiem, które się obecnie toczą. ▪ Wzrost kompetencji w zakresie rachunkowości zarządczej. ▪ Zwiększenie bieżącego monitoringu przychodowo-kosztowego. ▪ Dokładniejszego przewidywania wyniku finansowego firmy w ujęciu całorocznym. ▪ Zwiększenie kontroli nad kosztami realizacji zadań odzwierciedlone spadkiem poziomu udziału kosztów bezpośrednich. Podniesiono świadomość kosztową i wiedzę finansową wśród pracowników. ▪ Wzrost kompetencji serwisantów w obszarze optymalnego wykorzystania strategii cross-sellingu oraz umiejętności negocjacyjnych i komunikacyjnych.
Poprawa efektywności produkcyjnej (13% planów rozwoju)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wzrost kompetencji pracowników Spółki w zakresie controllingu, w szczególności w zakresie monitorowania kosztów produkcji. ▪ Pozytywnie pracownicy oceniają też zmiany dotyczące optymalizacji zapasów, zarządzania zapasami i rozliczania produkcji. ▪ Pojawiły się częściowe rezultaty, wdrożono elementy Lean Manufacturing, takie jak program 5S, SMED, metodę obserwacji migawkowych. Wdrożenie dokonano na odlewni, gnieździe obróbki na wydziale mechanicznym. ▪ Respondent odniósł się do wyników szkolenia z zarządzania projektami: project menedżerowie zaczynają stosować oprogramowanie MS Project do zarządzania projektami. ▪ Wzrost kompetencji pracowników zarządzających produkcją w zakresie identyfikacji „wąskich gardeł” w procesach produkcyjnych.
Poprawa pozycji rynkowej (10% planów rozwoju)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan rozwoju obejmuje opracowanie nowego formatu strategii rynkowej przedsiębiorstwa. ▪ Wzrost kompetencji pracowników Działu Marketingu w zakresie mechanizmów skutecznej komunikacji i prowadzenia negocjacji handlowych z klientami w sytuacji trudnego rynku. ▪ Wprowadzenie dodatkowej oferty do klienta bardziej zamożnego. ▪ Uzyskane wnioski pozwoliły zaplanować kampanię marketingową. ▪ „Cele marketingowe na 2013 r.” zostały już opracowane przez Prezesa i podległych mu pracowników.
Poprawa efektywności logistycznej (10% planów rozwoju)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podniesienie kompetencji pracowników odpowiedzialnych za obsługę programów projektowych. ▪ Przede wszystkim wzrost kompetencji pracowników w planowanym zakresie. Pojawiają się już pierwsze efekty w zakresie poprawy efektywności logistycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w przedsiębiorstwach w trakcie wdrażania planów rozwoju (N=190).

Jak wynika z powyższej tabeli, program pomocowy świadczony w ramach ISR wiązał się często z dość głęboką ingerencją w wewnętrzne sprawy firmy: metody zarządzania, strategię działania i zależności funkcyjne między poszczególnymi działami i ich pracownikami. Taka ingerencja pociągała za sobą – oprócz planowanych efektów realizacji PR – również nieoczekiwane rezultaty, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Do niezaplanowanych pozytywnych efektów należy zaliczyć:

- Upodmiotowienie pracowników: wzrost pewności wśród pracowników, wyzwolenie ich kreatywności i samodzielności. Często zauważanym zjawiskiem była zwiększona

inicjatywa i motywacja pracowników, twórcze proponowanie nowych rozwiązań w firmie.

- Zrozumienie roli inwestycji w kapitał ludzki jako czynnika wpływającego na konkurencyjność firmy i pracownika. Pociągnęło to za sobą zmiany w zakresie polityki HR firmy (większą uwagę przykładano do doskonalenia umiejętności pracowników), jak i mentalności samych pracowników, którzy zdali sobie sprawę z konieczności ciągłego uczenia się.
- Integracja pracowników i zespołów ludzkich: wspólne uczestnictwo w szkoleniach i sesjach doradczych wymusiło współpracę między pracownikami i umożliwiło lepsze poznanie swoich kolegów, podwładnych i przełożonych.
- Poprawiony przepływ informacji w firmie: dzięki szkoleniom i doradztwu, zarówno kadra zarządcza, jak i szeregowi pracownicy mieli okazję na lepsze zaznajomienie się ze strategią i sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodatkowo dzięki pracy w grupach i możliwości lepszemu poznaniu się, poprawiono kanały komunikacyjne w przedsiębiorstwach uczestniczących w ISR.
- Lepsze zrozumienie słabych i mocnych stron firmy: projekt ISR stanowił często unikalną możliwość spojrzenia na przedsiębiorstwo z zewnątrz, oczami zewnętrznych i bezstronnych ekspertów. Pozwoliło to nie tylko odnaleźć i wyeksponować mocne strony przedsiębiorcy, ale przede wszystkim dostrzec jego mankamenty.
- Zdobywanie doświadczenia w zakresie pozyskiwania pomocy publicznej, realizacji programów unijnych i współpracy z firmami konsultingowymi.
- Poprawa w zakresie *public relations* firmy: udział firm w projekcie ISR był dostrzegany na poziomie lokalnej społeczności, w tym w mediach regionalnych. Rezultatem tego był wzrost prestiżu firmy, poprawienie jej wizerunku wśród klientów i partnerów biznesowych.

Szerszy katalog korzyści związanych z realizacją poszczególnych usług zamieszczono w rozdziale dot. użyteczności (V).

4.2.2. Oddziaływanie realizacji planów rozwoju na sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw

Aby uzyskać odpowiedź na pytanie o efektywność wsparcia należy spełnić postulat kwantyfikacji i ujęcia w postaci pieniężnej korzyści, które przedsiębiorstwa (i w dalszej perspektywie – gospodarka) uzyskały dzięki wsparciu. Najpoważniejszym wyzwaniem badawczym jest jednak oddzielenie wpływu projektu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw od oddziaływania na owe wyniki czynników koniunkturalnych i cech przedsiębiorstw, które uczestniczyły we wsparciu. Prawdopodobne jest bowiem, że np. w przypadku zrekrutowania grupy przedsiębiorstw, które radzą sobie lepiej na rynku, bo są dobrze zarządzane, ich wyniki po zakończeniu projektu także będą lepsze, nawet gdyby

projekt nie przyniósł żadnych korzyści. Pojawi się zasadne pytanie czy dobre (lepsze od innych) wyniki finansowe to na pewno wynik interwencji, która to wątpliwość znana jest jako tzw. problem przypisania (atrybucji). Jednym z zaleceń Komisji Europejskiej (Komisja Europejska 2014) w nowym okresie programowania (do 2020 r.) jest częstsze wykorzystanie technik pozwalających na prawomocne oszacowanie efektów netto interwencji publicznych. Innymi słowy, w procedurach ewaluacyjnych nacisk położony zostanie na praktyczne zastosowanie technik quasi-eksperymentalnych, takich jak, np. *propensity score matching*, *difference-in-differences* czy *discontinuity regression*, które ułatwiają kontrolę wpływu pobocznych czynników przyczynowych na finalny efekt interwencji. Metody te opierają się na założeniu konieczności zaprojektowania „sztucznego” stanu kontrfaktycznego w sytuacji, gdy nie jest możliwa realizacja klasycznych eksperymentów z randomizacją.

Podstawowym warunkiem, który podmioty oceniające efekty interwencji muszą spełnić, aby móc je wdrożyć jest pozyskanie lub zbudowanie baz danych, charakteryzujących przedsiębiorstwa nie biorące udziału w projekcie, które będą przydatne do ustalenia tzw. stanu kontrfaktycznego. Podstawą skonstruowania grupy porównawczej byłby dobór przedsiębiorstw posiadających cechy analogiczne do cech przedsiębiorstw, które przeszły pomyślnie proces rekrutacji, które to cechy równocześnie są silnie skorelowane z efektem wdrożonej interwencji. Wyniki ekonomiczno-finansowe tych firm stanowiłyby punkt odniesienia dla kształtowania się sytuacji przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie w projekcie.

Nie dysponując jednak taką bazą danych, za punkt odniesienia dla wyników przedsiębiorstw, którym udzielono wsparcia przyjęto parametry ekonomiczne zagregowanych zbiorowości przedsiębiorstw: działów i sekcji gospodarki narodowej. Mając świadomość, że dobór grupy porównawczej spełnia tylko jedno z kryteriów podobieństwa – tzn. branżę, a szereg czasowy, którym dysponujemy ogranicza się w zasadzie tylko do przedsiębiorstw z I naboru, zdecydowano się przeprowadzić symulację takiej analizy. Ma ona na celu wskazanie koniecznych do spełnienia warunków oraz ograniczeń wiążących się z niedostatkami danych.

Koncepcja badania polega na porównaniu dynamiki: a) przychodów ze sprzedaży oraz b) zatrudnienia w grupie eksperymentalnej, czyli w przedsiębiorstwach, które uzyskały wsparcie, z kształtowaniem się analogicznych kategorii w grupie kontrolnej, czyli pozostałych przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą w ramach danego działu gospodarki narodowej. Porównanie tych wielkości w przedsiębiorstwie z danymi dla działu umożliwia weryfikację hipotezy, że od momentu uzyskania wsparcia, sytuacja przedsiębiorstw kształtuje się korzystniej niż sytuacja innych przedsiębiorstw, które działały w podobnych warunkach, ale nie zostały objęte wsparciem.

Analiza przychodów ze sprzedaży i zatrudnienia

Pierwsza i podstawowa trudność to opóźnienie czasowe, z jakim dane finansowe przedsiębiorstw są gromadzone, zestawiane i udostępniane PARP przez wykonawcę¹⁴. Ze względu na specyfikę prowadzenia sprawozdawczości finansowej przez przedsiębiorstwa, opóźnienie owo praktycznie jest niemożliwe do wyeliminowania. Dane, do których mamy możliwość odwołania się, to dane za rok 2012. W tym czasie jednak tylko przedsiębiorstwa z pierwszego naboru zostały objęte wdrożeniem usług szkoleniowo-doradczych. Spośród 17 przedsiębiorstw z tej grupy, w trzech rozpoczęto realizację szkoleń i doradztwa dopiero w 2013 r., natomiast w kolejnych dwóch nie ukończono ich przed 31 grudnia 2012 r. Oznacza to, że próbę przypisania realizacji planów rozwoju efektów wsparcia w postaci zwiększenia kompetencji menedżerów i innych pracowników można podjąć tylko dla grupy 12 przedsiębiorstw.

Kolejną trudność stanowi dostępność danych statystycznych – dane, którymi dysponujemy dla przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstw z grupy eksperymentalnej obejmują okresy kwartalne. Taka częstotliwość jest pożądana o tyle, że zwiększa liczbę obserwacji, a ponadto pozwala precyzyjnie wskazać te okresy, które następują po wdrożeniu usługi, co jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy w zdecydowanej większości przedsiębiorstw z I naboru szkolenia i doradztwo przeprowadzono w III i IV kwartale 2012 r. Niestety, w przypadku działów gospodarki narodowej statystyka publiczna nie udostępnia danych kwartalnych – możliwe jest uzyskanie takich wielkości dla całych sekcji¹⁵. Prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa z całej sekcji będą działały w podobnych warunkach jak analizowana firma jest mniejsza niż w przypadku porównania z działem – można sobie bowiem wyobrazić, że przedsiębiorstwa z działu 11 Produkcja napojów mają inne wahania sezonowe niż przedsiębiorstwa działające w branży hutniczej (dział 24), choć oba działy sklasyfikowane są w sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe. Dlatego dodatkową analizą zostało objęte kształtowanie się danych rocznych, w przypadku których dostępne są dane dla niektórych działów.

Z analizy wynika, że dynamika kształtowania się przychodów ze sprzedaży w poszczególnych kwartałach w porównaniu z kwartałami poprzedzającymi jest korzystniejsza w przedsiębiorstwach objętych wsparciem w ramach pierwszego naboru niż średnio w przedsiębiorstwach w odpowiadających im sekcjach PKD. W kwartale, w którym

¹⁴ Na przykład dane za cały rok 2013 będą dostępne w połowie 2014 r., co sprawia, że okres, w którym zrealizowano zdecydowaną większość wsparcia (2013 r.) nie jest, w czasie przygotowania niniejszego raportu (II kwartał 2014), objęty sprawozdawczością. Ponadto pełne dane o sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw w okresie objętym wsparciem będą dostępne dopiero w drugiej połowie roku 2015 – kiedy zostaną przedstawione dane za 2014 r., w którym to roku realizowano jeszcze usługi w dużej części przedsiębiorstw.

¹⁵ I to dla przychodów z całokształtu działalności, bez rozróżnienia czy są to przychody ze sprzedaży czy przychody ogółem (przychody finansowe w analizowanych działach nie przekraczają jednak z reguły 2-3% przychodów ze sprzedaży).

została zrealizowana większość wsparcia w analizowanej grupie firm, odnotowano średnio 50 punktów procentowych nadwyżki tej wielkości, w porównaniu do grupy kontrolnej.

Tabela 4.2. Dynamika przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w kwartałach lat 2010-2012 w 15 przedsiębiorstwach z pierwszego naboru* w porównaniu z (wszystkimi) przedsiębiorstwami z odpowiadających im sekcji PKD (różnica w pkt proc.)

	2010				2011				2012			
	I kw. 2010	II kw. 2010	III kw. 2010	IV kw. 2010	I kw. 2011	II kw. 2011	III kw. 2011	IV kw. 2011	I kw. 2012	II kw. 2012	III kw. 2012	IV kw. 2012
N=15	-	18,5	6,6	124,3	-13,3	10,7	-4,2	42,9	-7,2	2,4	-3,5	50,5
N=10		-6,6	0,3	121,2	-13,3	3,4	-4,5	69,7	0,8	-14,9	2,6	83,6
N=6		-9,4	15,1	1,5	-8,3	1,1	-3,7	-3,2	2,4	-10,3	5,4	4,9

*N=15 (dla dwóch sekcji brak danych).

Źródło: opracowanie własne.

Niestety liczebność próby każe podać w wątpliwość jednoznaczny wniosek o pozytywnym efekcie wsparcia. Po pierwsze, wsparcie, które zrealizowano w grupie przedsiębiorstw z pierwszego naboru rozpoczęto w III i IV kwartale 2012 r., a w niektórych przedsiębiorstwach ukończono je dopiero w 2013 r. Tych ostatnich zatem przedsiębiorstw (5) nie należy uwzględniać w analizie. Wraz z 2 firmami, dla których nie było porównania ze względu na brak danych dla sekcji, ich wyeliminowanie sprawia, że grupa eksperymentalna kurczy się do 10 przedsiębiorstw. W tej grupie przewaga dynamiki przychodów ze sprzedaży ponad średnią dla odpowiednich sekcji to ponad 83 punktów procentowych.

Analiza danych z lat poprzednich każe ponownie wyrazić wątpliwość co do możliwości odpowiedzi na pytanie, na ile lepsze wyniki wspartych przedsiębiorstw w ostatnim kwartale to efekt wsparcia w ramach projektu ISR, a na ile wiąże się on ze specyfiką branży. Wszak również w IV kwartale roku 2010 oraz 2011 odnotowano znaczącą przewagę przedsiębiorstw z grupy eksperymentalnej (patrz tabela 4.2.), i to w jednym przypadku znacznie większą (ponad 120 pkt proc.). Okazuje się, że tak dobre wyniki w czwartym kwartale to zasługa kilku przedsiębiorstw sklasyfikowanych w sekcji D (dziale 35) – wytwarzanie energii, których wyniki w poprzednich okresach także były wielokrotnie lepsze niż średnio dla sekcji. Chcąc oddzielić efekt wsparcia od efektu związanego z wahaniami sezonowymi lub innymi cechami tych firm wyeliminowano kolejne cztery spółki. Uzyskano wynik o 5 punktów proc. wyższy od średniej dla sekcji, ale też liczebność próby (N=6) nie pozwala mówić o wynikach, których istotność statystyczna jest wysoka.

Nieco inaczej kształtują się wyniki dla danych rocznych (patrz tabela 4.3.): w tym przypadku odniesienie danych dla okresu nie nosi znamion sezonowości związanej z porami roku, wahania są zatem „wygładzone”. Umożliwia to więc włączenie do analizy danych dla przedsiębiorstw, które przy analizie danych kwartalnych wyeliminowaliśmy z próby. Niestety umyka przy tym także efekt wsparcia, ponieważ jeżeli w większości przedsiębiorstw pierwsze efekty pojawiły się pod koniec roku, to będą one mniej zauważalne, jeżeli je zestawimy z danymi dla całego roku niż z danymi kwartalnymi.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w przedsiębiorstwach z pierwszego naboru średnio o 6 pkt proc. gorzej w 2012 r. kształtowała się dynamika przychodów ze sprzedaży niż w odpowiadających im działach PKD¹⁶. Po wyeliminowaniu jednak przedsiębiorstw, dla których wdrożenie PR skończyło się po 31 grudnia 2012 r. różnica dynamiki przychodów ze sprzedaży w firmach z grupy kontrolnej zmniejsza się do -0,2 punktów procentowych w porównaniu do wartości tej kategorii dla całych działów. Ani różnica ani liczebność próby nie uzasadniają wnioskowania o wpływie realizacji usług na kształtowanie się przychodów ze sprzedaży w przedsiębiorstwach, którym udzielono wsparcia.

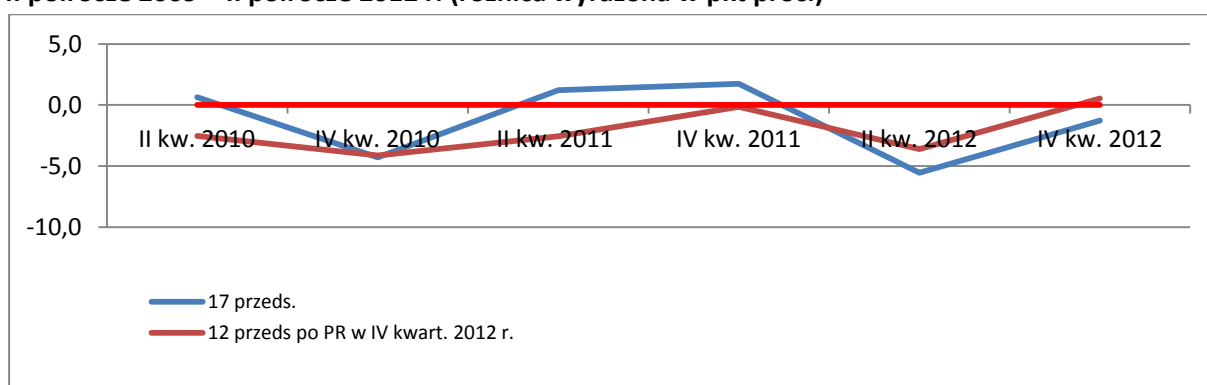
Tabela 4.3. Dynamika przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w latach 2010-2012 w przedsiębiorstwach z pierwszego naboru* w porównaniu z przedsiębiorstwami z odpowiadających im działów PKD (różnica w pkt proc.)

2010	2011	2012	2012 (N=11) firmy po zakończeniu wdrażania
-5,4	1,5	-5,9	-0,2

Źródło: opracowanie własne.

Analiza kształtowania się zatrudnienia na tle branży (działu/sekcji) ma w zamierzeniu umożliwić weryfikację efektywności wsparcia publicznego w postaci korzyści związanych ze zwiększeniem zatrudnienia. Spośród 12 przedsiębiorstw, w których wsparcie zostało ukończone w II półroczu 2012 r. dynamika zatrudnienia na tle działów, w ramach których prowadzą działalność, nie przewyższała w obserwowanym okresie wartości 0, poza ostatnim obserwowanym półroczem 2012 r. Różnica wyniosła 0,5 punktu procentowego na korzyść przedsiębiorstw, w których ukończono wsparcie usługami szkoleniowo-doradczymi (patrz wykres 4.1.).

Wykres 4.1. Dynamika zatrudnienia w przedsiębiorstwach z pierwszego naboru na tle dynamiki zatrudnienia w działach gospodarki narodowej odpowiadających tym przedsiębiorstwom w okresie II półrocze 2009 – II półrocze 2012 r. (różnica wyrażona w pkt proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych o zatrudnieniu w przedsiębiorstwach objętych wsparciem oraz na podstawie danych GUS.

¹⁶ W przypadku danych rocznych dysponujemy danymi także dla działów, nie tylko dla sekcji, jednak w 2 przypadkach konieczne było porównywanie z danymi dla sekcji, zaś w innych dwóch nie było bazy porównawczej.

Niestety, dysponując jedynie danymi dla 12 przedsiębiorstw, nie mamy podstaw do odrzucenia hipotezy o braku wpływu wsparcia na wyniki beneficjentów ISR. Oznacza to, że nie dysponujemy odpowiednią próbą, która umożliwiłaby twierdzenie z odpowiednią dozą pewności, że projekt ISR miał istotny wpływ na zatrudnienie w przedsiębiorstwach, które w II poł. 2102 r. rozpoczęły wdrażanie planów rozwoju w ramach projektu ISR¹⁷.

4.3. Koszty wdrażania planów rozwoju i usług szkoleniowo-doradczych

Jak wspomniano, koszty realizacji projektu ISR można podzielić na koszty finansowe realizacji usług – ponoszone przez wykonawcę i refundowane przez PARP oraz koszty niezwiązane z zapłatą za usługę, ale konieczne do poniesienia przez przedsiębiorców chcących wziąć udział w projekcie ISR.

4.3.1. Publiczne koszty realizacji projektu

W strukturze kosztów projektu wyodrębniono: pozycję A obejmującą wydatki związane z kosztami realizacji usług (70% wartości kontraktu); pozycję B – wynagrodzenie dla wykonawcy za skuteczne zarządzanie usługą (19,5% wartości); pozycję C – wynagrodzenie stałe (10% całkowitej ceny brutto) za rekrutację, jej obsługę informatyczną i promocyjną oraz za monitoring sytuacji przedsiębiorstw. Wprowadzenie takiego mechanizmu wynagradzania można uznać za przejaw staranności w zabezpieczeniu interesu publicznego ze strony PARP. Wykonawca (zarządzający usługami) traciłby część wynagrodzenia z części B w sytuacji, gdyby nie wywiązywał się z zobowiązania dostarczenia określonych liczbowo rezultatów. Dodatkowym mechanizmem, który w założeniu zabezpieczyć miał interes publiczny było wprowadzenie do umowy kar pieniężnych za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy.

Negatywnym aspektem procentowego wskazania części B i C w SIWZ może być brak motywacji do obniżania kosztów w części A. Niższe koszty w tej części musiałyby wpłynąć ujemnie na wynagrodzenie w częściach B i C, ponieważ obliczane są one procentowo od wartości zamówienia. W takiej sytuacji, w razie oszczędności, wykonawca powinien mieć skłonność do zwiększania liczby beneficjentów objętych usługą, co rzeczywiście nastąpiło. Osobną kwestią jest rozliczenie kosztów zarządzającego usługą na zasadzie płatności za tzw. uczestnikogodzinę, Mechanizm ten mógł być przyczyną, dla której wykonawca naciskał na maksymalizowanie liczebności grup na etapie negocjacji z przedsiębiorcami, co ci często akceptowali. Na etapie wdrożenia zdarzało się, że wzięcie udziału w szkoleniu przez

¹⁷ Metoda analizy dynamiki zatrudnienia na tle branż wydaje się perspektywiczna. Może ona być wskaźnikiem bardziej odpornym na okresowość wahań i przypadkowe zdarzenia niż dynamika przychodów ze sprzedaży. Dotyczy to szczególnie danych w ujęciu krótszym niż rok kalendarzowy, w przypadku których większe jest prawdopodobieństwo odnotowania wpływu wahań sezonowych.

większość pracowników danego działu utrudniało realizację niektórych funkcji przedsiębiorstwa.

4.3.2. Koszty przedsiębiorców

Proces realizacji usług wiązał się także z innymi nieprzewidzianymi negatywnymi konsekwencjami u przedsiębiorców. Choć zjawisko to występowało w znacznie mniejszym natężeniu niż pozytywne nieoczekiwane efekty, to jednak konieczne jest ich wymienienie, w celu wykluczenia lub ograniczenia do minimum groźby wystąpienia takich zjawisk w przyszłości. Należy do nich zaliczyć:

- zdecydowanie większe od zaplanowanego obciążenie obowiązkami administracyjnymi, co wiązało się dla przedsiębiorcy z dodatkowymi kosztami;
- ujawnienie i zintensyfikowanie konfliktów wewnętrznych: w niektórych przypadkach dochodziło do eskalacji konfliktu między pracownikami, a także do pogorszenia atmosfery w miejscu pracy;
- większa roszczeniowość pracowników: był to uboczny, negatywny efekt upodmiotowienia pracowników;
- dodatkowy koszt w postaci urlopów rekompensujących szkolenia w weekendy.

Do najistotniejszych elementów zwiększających koszty przedsiębiorstwa, a zatem zmniejszających ocenę efektywności w oczach przedsiębiorców, czyli relacji ich nakładów do efektów wdrożenia PR, należały także uciążliwości związane z aplikowaniem do projektu. Niektórzy przedsiębiorcy, szczególnie ci z doświadczeniem w realizacji projektów unijnych zwracali uwagę, że w zakresie danych dotyczących pracowników projekt ISR nie odbiega standardami od innych tego rodzaju projektów. Uciążliwości formalne wiążą się w tym przypadku ze specyfiką danych wymaganych w ramach PO KL. To co odróżnia projekt ISR od innych form wsparcia to oparcie procesu naboru na analizie finansowej przedsiębiorstwa (patrz rozdz. II). Warto odnotować, że zakres danych, które przedsiębiorstwa muszą zgromadzić jest dość duży – obejmując 13 pozycji z bilansu, 11 pozycji z rachunku wyników i 1 pozycję ze sprawozdania z przepływów pieniężnych, przy czym dla analizy dynamiki wartości wskaźników część z nich wymaga ujęcia kwartalnego.

Do problemów z tego wynikających zaliczono przede wszystkim zaangażowanie zasobów ludzkich i czasowych przedsiębiorcy. Oznaczało to konieczność poświęcania dużej ilości czasu i pracy na przygotowanie niezbędnej dokumentacji. Z tym wiąże się zatem zdecydowanie gorsza ocena procesu rekrutacji przez przedsiębiorstwa małe, o niewielkich zasobach ludzkich, wynikająca z ograniczonej możliwości zaangażowania na potrzeby rekrutacji do projektu takiej ilości czasu, która nie stanowiłaby większego obciążenia dla przedsiębiorstwa. Do zgłaszanych problemów z tym związanych zaliczyć można:

- konieczność zgromadzenia dużej ilości danych oraz potwierdzenia ich prawdziwości szeregiem dokumentów tak w formie elektronicznej jak i papierowej (przedsiębiorcy przygotowywali dokumentację liczącą ponad 80 stron);
- nietypowość zestawień zgromadzonych danych;
- brak danych w formatach odpowiadających formularzowi rekrutacyjnemu ze względu na specyfikę aplikujących przedsiębiorstw – np. przedsiębiorstw małych czy prowadzonych w formie spółdzielni. Wiązało się to z nieprowadzeniem pełnej księgowości, brakiem sprawozdań z przepływu pieniężnych, wdrożeniem międzynarodowych standardów rachunkowości, jak również w wielu przypadkach – nieposiadaniem danych w ujęciu kwartalnym;
- w przypadku spółek giełdowych zgłaszano uwagi, że ich dane finansowe są powszechnie dostępne, co wiązać można z cichym postulatem wypełnienia przez wykonawcę formularza aplikacyjnego w imieniu przedsiębiorcy.

Oznaczało to konieczność poświęcania dużej ilości czasu i pracy na przygotowanie niezbędnej dokumentacji. Z tym wiąże się zatem zdecydowanie gorsza ocena procesu rekrutacji przez przedsiębiorstwa małe, o niewielkich zasobach ludzkich. Brak wolnych pracowników ogranicza możliwości zaangażowania na potrzeby rekrutacji do projektu odpowiedniej ilości czasu. Szczególnie przedstawiciele firm mniejszych (mikro- i małych przedsiębiorstw) oceniali liczbę dokumentów koniecznych do złożenia jako zbyt dużą, a procedurę rekrutacyjną jako zbyt skomplikowaną. Potwierdzają to zbiorcze oceny procesu rekrutacji – patrz tabela 4.4.

Tabela 4.4. Ocena procesu rekrutacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

	Wielkość przedsiębiorstwa				Wielkość przedsiębiorstwa		
	małe	średnie	duże		małe	średnie	duże
b. dogodny, nie sprawił żadnych problemów	5%	7%	16%	bardzo dogodny i dogodny	24%	43%	39%
dogodny, nie sprawił dużych problemów	19%	36%	23%				
umiarkowanie uciążliwy	40%	41%	36%	umiarkowanie uciążliwy	40%	41%	36%
uciążliwy	19%	8%	20%	uciążliwy i bardzo uciążliwy	29%	14%	25%
bardzo uciążliwy	12%	6%	5%				
N	37	72	54		37	72	54

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju (N=189).

Z odpowiedzi udzielanych przez przedstawicieli przedsiębiorstw większych można wnioskować, że możliwe jest także inne wytłumaczenie mniej krytycznej oceny procedury rekrutacji niż w firmach małych: w przedsiębiorstwach tych mamy do czynienia z dalej posuniętą specjalizacją pracy i istnieniem wyodrębnionych działów finansowych lub korzystaniem z usług księgowych firm zewnętrznych. Zatem osobę odpowiedzialną za realizację planu rozwoju w przedsiębiorstwie rzadziej bezpośrednio dotyka czasochłonność

procesu wprowadzania danych. Świadczyć może o tym następująca wypowiedź eksperta prowadzącego badanie w jednej z dużych firm:

„W przedsiębiorstwie X zgromadzenie danych finansowych wymaganych na potrzeby rekrutacji nie było nadmiernie uciążliwe. Powodem tego jest dobrze funkcjonujący dział analiz, dysponujący wszelkimi danymi wymaganymi na potrzeby rekrutacji do projektu ISR.”

Wytłumaczenie takie może być także zgodne z rozkładem ocen w firmach średnich i dużych: te pierwsze częściej zdają się na korzystanie z zewnętrznych usług księgowych, jednak rzadziej jest to praktykowane przez przedsiębiorstwa zatrudniające pow. 249 osób, w których potrzeba bieżącej, wyspecjalizowanej informacji finansowej jest większa. Zatem wysiłek biurokratyczny w przypadku średnich firm rzadziej dotykał przedsiębiorstwa bezpośrednio, zaś w przypadku firm dużych częściej, z tym że w odróżnieniu od mikro- i małych przedsiębiorców, to nie zarządzający zaangażowani są w ten proces. Że tak faktycznie może być przekonują zarówno najwyższe oceny procesu rekrutacji wśród przedstawicieli przedsiębiorstw średnich, jak również rozkład odpowiedzi o braku potrzeby wprowadzania zmian (patrz tabela 4.5.).

Tabela 4.5. Zgłoszenie postulatów zmian w procedurze rekrutacji

	małe	średnie	duże
postulowane zmiany	77%	64%	72%
nie ma potrzeby wprowadzania zmian (i brak wskazań)	23%	36%	28%
N	46	83	64

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań terenowych zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju (N=190).

Dodatkowym obciążeniem dla przedsiębiorstw wynikającym z konstrukcji systemu rekrutacji był problem ze zrozumieniem celowości prowadzenia jej w przyjętej postaci, co miało źródło w:

- a) niezrozumieniu istoty analizy finansowej jako podstawy procesu rekrutacji, co wiąże się z mało intuicyjnym mechanizmem selekcji przedsiębiorstw uprawnionych do otrzymania wsparcia (patrz rozdz. II). Ostateczna ocena rankingowa opiera się na wyliczeniu 66 parametrów pośrednich w ramach opisanych trzech etapów rekrutacji. Trudno jest przedsiębiorcom zbudować na własne chociażby potrzeby jednoznacznie interpretację wartości wskaźników (tj. czy z punktu widzenia skutecznego aplikowania do projektu to dobrze czy źle, że wartości wskaźników finansowych kształtują się tak czy inaczej);
- b) konieczności wielokrotnego przygotowania tych samych dokumentów (w tym duchu wypowiedziało się kilku ankietowanych, nie był to zatem jednokrotny przypadek) i wprowadzania tych samych danych – szczególnie w związku z kontaktem z różnymi instytucjami (podwykonawcą, wykonawcą i PARP);

- c) niespójności przekazu – jeden z przedsiębiorców zwrócił uwagę, że skoro wymaga się szczegółowych danych dot. sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i na tej podstawie podejmuje decyzję odnoszącą się do potrzeby przedsiębiorstwa uczestnictwa w programie, to dlaczego są to dane nie dotyczące aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, tylko przeszłej. Przykładowo w jednej z firm (zrekrutowanej w końcu 2012 r.) dane za 2011 r. nie odzwierciedlały trudnej sytuacji w momencie opracowania i weryfikacji PR w połowie 2013 r. Z drugiej strony oparcie rekrutacji o mniej aktualne informacje zmniejsza uciążliwość proceduralną gromadzenia danych, będącą troską przedsiębiorców.

4.4. Relacja kosztów i korzyści

4.4.1. Ocena relacji nakładów do użyteczności – opinie przedsiębiorców

Podczas badań terenowych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju, przedsiębiorcy byli proszeni o ocenę efektywności udzielonej im pomocy. W tym celu, zgodnie z wcześniej przytoczoną definicją efektywności, mieli oni za zadanie przeprowadzić ewaluację każdej z form pomocy (plan rozwoju, usługa szkoleniowa, doradztwo dla pracowników i dla przedsiębiorcy), poprzez porównanie korzyści do poniesionych kosztów. Jako poniesione koszty rozumiano zarówno nakłady finansowe, jak i nakład pracy i czasu pracowników.

Pierwszym elementem ocenianym pod kątem efektywności był sam PR. Jak już sygnalizowano wcześniej, ten element pomocy był najmniej docenianym narzędziem – głównie dlatego, że sami przedsiębiorcy często nie rozumieli sensu jego powstawania, traktując ten dokument jako swoistą niezbędną „podkładkę” pod otrzymanie darmowych usług szkoleniowych i doradczych. W rezultacie 1/5 przedsiębiorców (20%) stwierdziła, że poniesione nakłady związane z przygotowaniem PR były zbyt duże w relacji do użyteczności tego dokumentu. Jednak po przeanalizowaniu struktury przedsiębiorców odpowiadających na to pytanie, widać wyraźnie, że największy odsetek negatywnych odpowiedzi pojawia się w przypadku średnich przedsiębiorstw. Było to prawdopodobnie warunkowane faktem, iż średnie firmy na ogół posiadały już mniej lub bardziej sformalizowaną strategię (przez co użyteczność PR nie była aż tak duża), zaś dotkliwość biurokratyczna była bardzo odczuwalna ze względu na skromne zasoby ludzkie, które mogły być oddelegowane do tego zadania. Widać także – wraz z każdym naborem – malejący odsetek przedsiębiorców kwestionujących użyteczność PR. Było to przede wszystkim spowodowane tym, że wykonawca z czasem coraz sprawniej przygotowywał te dokumenty, co oznaczało mniejsze obciążenia biurokratyczne dla beneficjenta i rzadsze przypadki, gdy plany były odrzucane i kierowane do korekty.

Wykres 4.2. Ocena poniesionych kosztów w stosunku od użyteczności planu rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 4.6. Ocena poniesionych kosztów w stosunku od użyteczności planu rozwoju

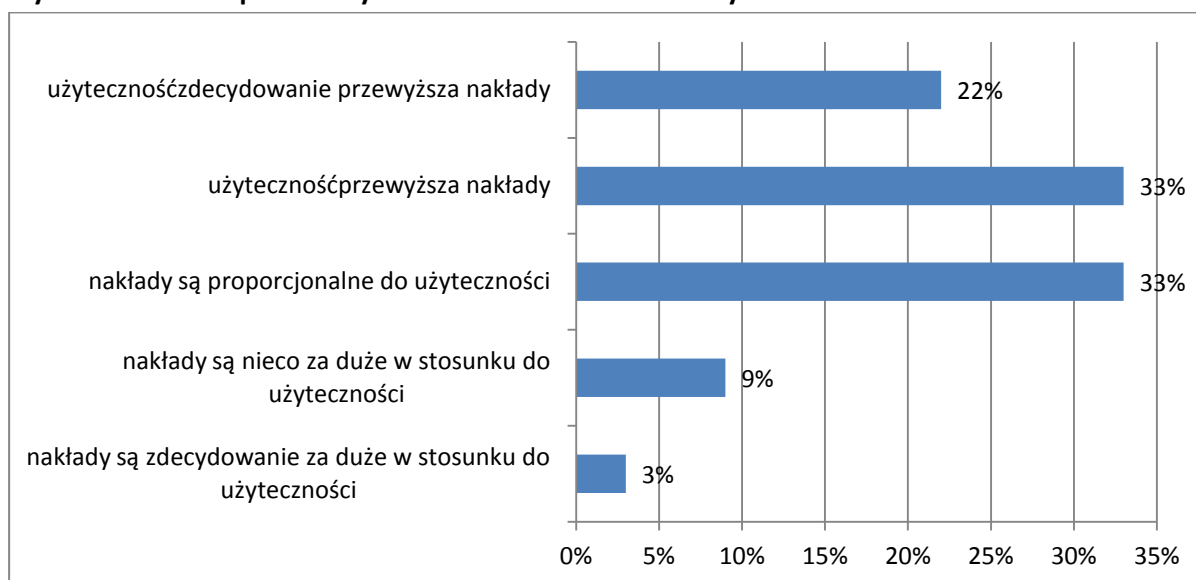
	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1.	2.	3.	4.
nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności	5%	4%	3%	2%	4%	5%	6%	5%	0%	7%
nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności	30%	14%	11%	13%	20%	14%	27%	17%	20%	9%
nakłady są proporcjonalne do użyteczności	22%	38%	44%	48%	29%	41%	40%	31%	37%	40%
użyteczność przewyższa nakłady	30%	32%	25%	30%	29%	28%	20%	39%	27%	28%
użyteczność zdecydowanie przewyższa nakłady	13%	12%	17%	7%	18%	12%	7%	8%	16%	16%
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

O wiele bardziej pozytywne były opinie przedsiębiorców na temat innych aspektów pomocy oferowanej w ramach ISR. Zdecydowanie lepiej oceniana była m.in. efektywność szkoleń: 55% uczestników projektu stwierdziło, że użyteczność tych usług przewyższa poniesione nakłady; dodatkowo 33% przedsiębiorców uważało, że nakłady były proporcjonalne w relacji do użyteczności szkoleń. Analiza wypowiedzi w rozbiciu na wielkość firm i branże wykazała, że najbardziej efektywne były szkolenia przeprowadzone u małych i średnich przedsiębiorców. Należy też pamiętać, że w takich firmach pracownicy częstokroć mieli pierwszą okazję do podnoszenia swoich kwalifikacji. W przypadku średnich firm pojawiła się równocześnie niewielka, ale mimo wszystko znacząca liczba niezadowolonych użytkowników oceniających, że nakłady na szkolenia były wyższe od ich użyteczności (17%). To były właśnie te przedsiębiorstwa, w których na etapie tworzenia PR źle oceniono intensywność szkoleń, przez co w momencie wdrażania realizacja usługi okazała się dość uciążliwa i utrudniała bieżącą działalność firmy. Natomiast w przypadku branż, znacznie

większą użyteczność szkoleń odnotowano w usługach i produkcji, zaś nieco mniejszą w handlu. Ocena użyteczności usług szkoleniowych rosła wraz z kolejnymi naborami: w ostatnim aż 65% respondentów twierdziła, że przewyższa ona poniesione nakłady. W przypadku przedsiębiorstw zagrożonych ocena użyteczności szkoleń była równie wysoka (65%), zaś zdecydowanie najwyższa była w przypadku firm podwójnie zagrożonych – niemal ¾ (73%) respondentów deklарowało, że użyteczność przewyższyła nakłady przedsiębiorcy.

Wykres 4.3. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 4.7. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności szkoleń

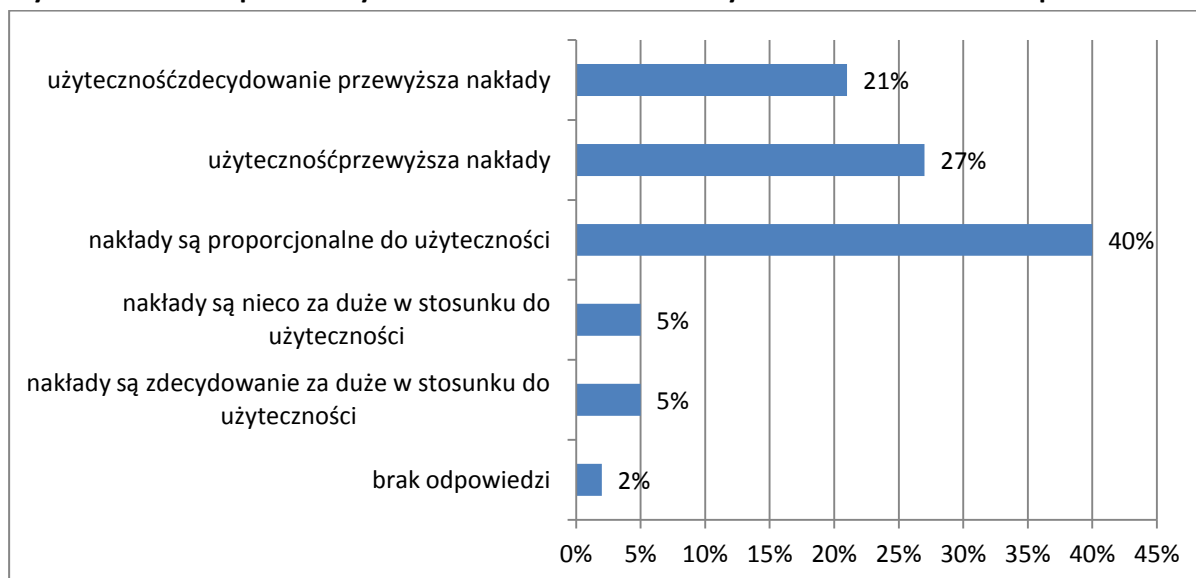
	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności	3%	5%	1%	2%	4%	3%	0%	8%	1%	3%
nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności	8%	9%	9%	3%	13%	6%	20%	6%	12%	4%
nakłady są proporcjonalne do użyteczności	24%	38%	32%	38%	24%	42%	27%	44%	33%	28%
użyteczność przewyższa nakłady	38%	31%	33%	40%	34%	27%	40%	25%	29%	42%
użyteczność zdecydowanie przewyższa nakłady	27%	17%	25%	17%	25%	22%	13%	17%	25%	23%
N	37	79	71	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Kolejną usługą świadczoną w projekcie ISR było doradztwo dla pracowników. Ta forma pomocy była stosowana nieco rzadziej niż szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców. Usługa ta różniła się zasadniczo od szkolenia: objęci nią pracownicy pracowali w mniejszych grupach (maksymalnie 5-osobowych), była znacznie intensywniejsza pod względem nakładów

czasowych, ponadto realizowano zindywidualizowane działania z uczestnikami, np. w formie sesji coachingowych. Dlatego nieco dziwi mniej pozytywna ocena efektywności tej usługi. Największa grupa respondentów zadeklarowała co prawda, że użyteczność doradztwa przewyższa nakłady (48%), ale grupa twierdząca, że użyteczność odpowiada nakładom była niemal równie liczna (40%). Natomiast najwięcej negatywnych ocen efektywności pojawiło się w średnich firmach, które były najczęstszym beneficjentem tej formy usług (51 na 106). W tym przypadku co siódmy respondent (14%) wskazał, że koszty przewyższają użyteczność. Nieco lepiej oceniano efektywność doradztwa dla pracowników w firmach zagrożonych i podwójnie zagrożonych: odpowiednio 55% i 63% respondentów z tych przedsiębiorstw stwierdziło, że użyteczność była wyższa od poniesionych nakładów. Stosunkowo niską ocenę efektywności doradztwa dla pracowników należy tłumaczyć tym, że w przypadku wielu beneficjentów usługa ta była traktowana jako uzupełnienie szkoleń, a nie osobny produkt, zaś treści szkolenia i doradztwa dla pracowników częściowo się ze sobą pokrywały. W związku z powyższym często przedsiębiorcy biorący udział w ISR nie widzieli istotnej różnicy między szkoleniem a doradztwem dla pracowników. Tym samym wskazane byłoby w przyszłości – biorąc pod uwagę bardzo wysoki koszt ponoszony na sfinansowanie tej usługi – zastanowić się nad zredefiniowaniem jej profilu. W tym celu w procesie tworzenia PR, wysoce pożądane byłoby merytoryczne przedyskutowanie i ustalenie zakresu doradztwa dla pracowników nie tylko z samymi przedsiębiorcami, ale też pracownikami, którzy mieliby wziąć w danej usłudze udział.

Wykres 4.4. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności doradztwa dla pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=106).

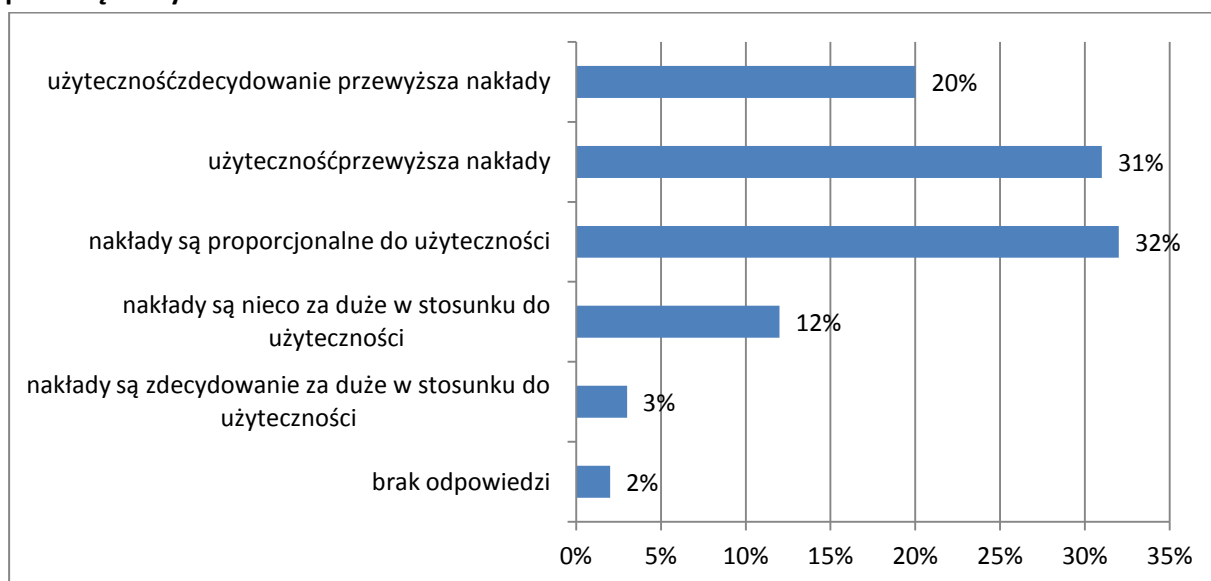
Tabela 4.8. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności doradztwa dla pracowników

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	0%	3%	2%	4%	2%	0%	22%	0%	0%	0%
nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności	4%	8%	0%	4%	6%	0%	0%	3%	4%	10%
nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności	9%	5%	5%	4%	8%	4%	11%	6%	7%	0%
nakłady są proporcjonalne do użyteczności	39%	37%	43%	42%	35%	46%	34%	49%	39%	30%
użyteczność przewyższa nakłady	26%	31%	25%	31%	31%	18%	22%	32%	22%	35%
użyteczność zdecydowanie przewyższa nakłady	22%	16%	25%	15%	18%	32%	11%	10%	28%	25%
N	23	38	44	26	51	28	9	31	46	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=106).

Ostatnią usługą wspierającą uczestników ISR było doradztwo dla przedsiębiorcy. Była to usługa, która realizowana była u wszystkich uczestników i z którą wiązały się pewne kontrowersje. Doradztwo dla przedsiębiorcy było bowiem obowiązkową formą wsparcia, zaś niektórzy uczestnicy projektu – na co wskazywano już podczas pierwszych badań terenowych – potraktowali tę usługę jako „zło konieczne”, będąc przede wszystkim zainteresowanym usługami szkoleniowymi. Dotyczyło to przede wszystkim firm, które były częścią większej grupy kapitałowej (często międzynarodowej), przez co strategia firmy oraz kierunek bieżących działań były określane w centrali. W takiej sytuacji – z oczywistych względów – przedsiębiorstwa te nie były zainteresowane doradztwem, ponieważ dysponowały bardzo ograniczoną autonomią wewnętrzną w zakresie możliwości restrukturyzacyjnych. Były to na ogół firmy średnie i duże. Tym należy tłumaczyć pojawienie się grupy uczestników narzekających na efektywność usługi doradczej (17% średnich i 13% dużych przedsiębiorców), a więc twierdzących, że poniesione nakłady były wyższe od użyteczności tego narzędzia. Mimo tych zastrzeżeń należy wyraźnie podkreślić, że ogólna ocena wszystkich użytkowników ISR na temat doradztwa dla przedsiębiorcy była bardzo pozytywna: 51% respondentów stwierdziło, że użyteczność była wyższa od nakładów, zaś kolejne 32% wskazało, że użyteczność odpowiadała poniesionym nakładom. Ponownie najbardziej pozytywne opinie występowały wśród małych i mikroprzedsiębiorców, a także w firmach z branży handlowej i produkcyjnej. Najbardziej zróżnicowane opinie na temat efektywności doradztwa pojawiły się wśród firm zagrożonych i podwójnie zagrożonych: 21% respondentów z firm zagrożonych i 9% z podwójnie zagrożonych stwierdziło, że koszty przewyższyły użyteczność doradztwa, natomiast 48% i aż 63% (z podwójnie zagrożonych) zadeklarowało, że użyteczność była wyższa od nakładów.

Wykres 4.5. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności doradztwa dla przedsiębiorcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=185).

Tabela 4.9. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności doradztwa dla przedsiębiorcy

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Handel	Usługi	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	0%	1%	3%	2%	2%	0%	20%	0%	0%	0%
nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności	6%	4%	2%	3%	5%	2%	0%	6%	1%	6%
nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności	14%	10%	11%	5%	15%	11%	33%	8%	13%	7%
nakłady są proporcjonalne do użyteczności	19%	31%	39%	30%	22%	45%	20%	42%	35%	23%
użyteczność przewyższa nakłady	39%	35%	25%	43%	34%	23%	14%	30%	28%	43%
użyteczność zdecydowanie przewyższa nakłady	22%	19%	20%	17%	22%	19%	13%	14%	23%	21%
N	36	78	71	40	81	64	15	36	79	56

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=185).

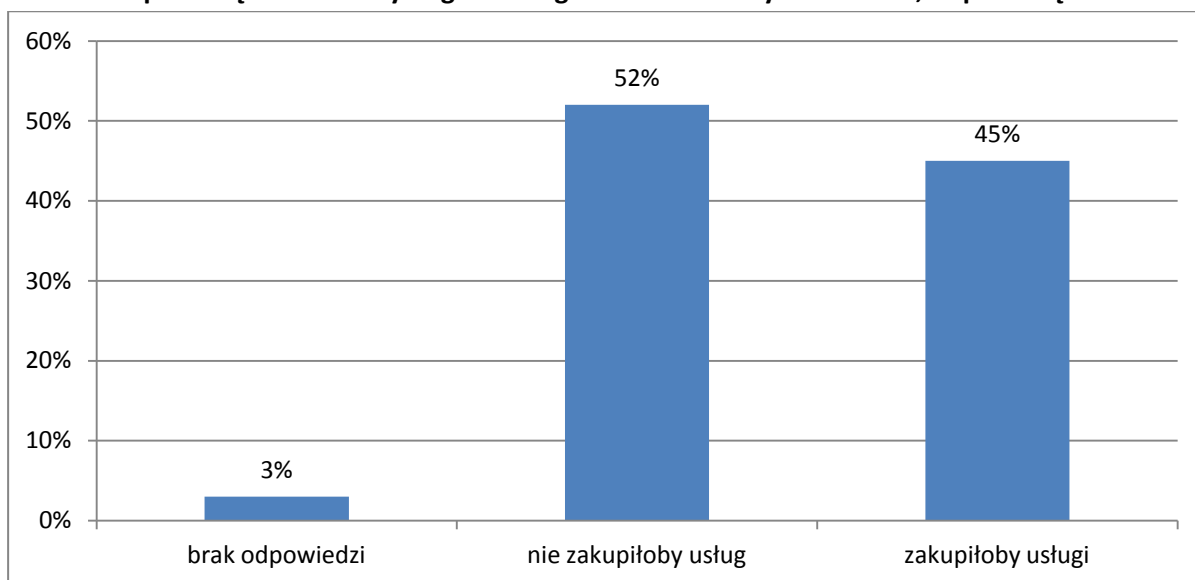
4.4.2. Skłonność przedsiębiorców do partycypacji w kosztach realizacji usług

Przedsiębiorcy byli również pytani o ewentualną możliwość finansowania usług z własnych środków (pytanie: Gdyby realizacja usług świadczonych w ramach Planu Rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo – zakupiłoby usługi/nie zakupiłoby usług). Pytanie to, rozpatrywane w kontekście efektywności może pośrednio służyć zweryfikowaniu, czy użyteczność usług była na tyle wysoka, że przedsiębiorstwo zaangażowałoby własne środki. Zatem, skoro firmy

byłyby skłonne dopłacić, oznacza to, że mamy większą od jedności relację korzyści do kosztów.

Większość respondentów (52%) stwierdziła, że w przypadku konieczności zaangażowania własnych środków, ich firma nie zakupiłaby usług świadczonych w ramach PR, zaś 45% byłoby skłonnych takie usługi nabyć. Wśród firm z zagrożonych i podwójnie zagrożonych występowała jednak wyższa niż średnia gotowość do finansowania usług z własnych środków: w pierwszej grupie było to 52%, a w drugiej 73% respondentów. Analiza odpowiedzi w rozbiciu na wielkość firmy pokazują, że bardzo często powodem odmowy finansowania były ograniczenia ekonomiczne: zdecydowanie najmniejszy odsetek respondentów dopuszczających możliwość opłacenia usług występował wśród małych i mikroprzedsiębiorców (38%), nieco większy był wśród średnich firm (41%), zaś wśród dużych przedsiębiorców była to większość odpowiadających (55%).

Wykres 4.6. Odpowiedź na pytanie „gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo...”



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 4.10. Gdyby realizacja usług świadczonych w ramach Planu Rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo...

	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Produkcja	Usługi	Handel	Małe	Średnie	Duże	1	2	3	4
brak odpowiedzi	5%	0%	4%	2%	4%	1%	7%	3%	3%	2%
nie zakupiłoby usług	54%	54%	50%	60%	55%	44%	60%	55%	43%	51%
zakupiłoby usługi	41%	46%	46%	38%	41%	55%	33%	42%	54%	47%
N	37	71	79	40	82	65	15	36	79	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Potwierdzają to też odpowiedzi na kolejne pytanie, w którym przedsiębiorca tłumaczył dlaczego nie zdecydowałby się zakupić usług świadczonych w ramach PR. Najczęściej pojawiającym się wyjaśnieniem był brak środków na takie wydatki po stronie przedsiębiorcy, a także oszczędności wymuszone z uwagi na złą koniunkturę w danej branży. Rzadziej pojawiały się natomiast stwierdzenia o zawyżonym – zdaniem przedsiębiorcy – koszcie świadczonych usług w ramach projektu ISR, czy też sceptycyzm w stosunku do jakości albo skuteczności takich usług.

Podobny cel – weryfikacja użyteczności wsparcia i ewentualne skonstruowanie alternatywnego mechanizmu finansowania usług w przyszłości – przyświecał pytaniu o skłonność do zakupu konkretnych usług¹⁸ zadawany ich bezpośrednim uczestnikom. Odpowiedzi przedsiębiorców wyrażających kwotę dofinansowania przeliczono na złote w przypadku podania odsetka możliwej partycypacji, a w przypadku wyrażenia jej w złotych przeliczono je także na procenty uzyskując dwa rodzaje wskazań (obie wartości przeliczono odnosząc się do kosztów doradztwa dla przedsiębiorcy, wskazanych przez wykonawcę)¹⁹.

Spośród przedsiębiorców, którzy udzielili odpowiedzi, w jakim stopniu byliby skłonni uczestniczyć w sfinansowaniu usługi doradczej dla przedsiębiorcy, 8% wskazało kwoty poniżej 1 tys. zł, zaś powyżej 50 tys. zł – tylko 3% przedsiębiorców. Najczęściej wskazywano kwoty w przedziale 1-5 tys. zł (20%) oraz 10-20 tys. zł (19%).

Jeśli chodzi o deklaracje odsetka kosztów, które byliby skłonni ponieść przedsiębiorcy, w ok. 1/3 wskazano wartości w przedziale 0-20%, zaś kolejne wskazania były coraz mniej liczne – ok. 1/4 przedsiębiorców byłaby skłonna partycypować w przedziale 20-40% wartości wsparcia, zaś 1/8 – w przedziale 40-60%. Deklarację partycypowania w kosztach powyżej 60% zadeklarowało łącznie 7 na 100 ankietowanych.

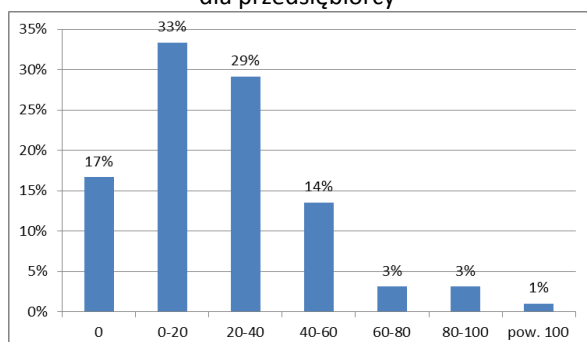
Przedsiębiorcy deklarujący zerowe kwoty (10 wskazań) lub że usługi są zbyt drogie (6 wskazań), co także potraktowano jako wartość 0, stanowili łącznie 19% respondentów, którzy wskazali konkretne wartości.

¹⁸ Ponieważ jednak tylko w przypadku doradztwa dla przedsiębiorcy w większości udział wzięły osoby, które biorą udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zdecydowano, że analizie warto poddać skłonność do uiszczenia zapłaty za nabytą usługę doradztwa dla przedsiębiorcy.

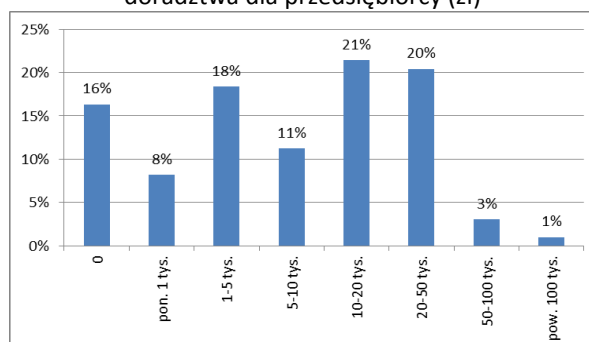
¹⁹ Spośród 185 wypowiedzi w 67 przypadkach nie prowadzono usługi doradczej dla przedsiębiorcy do momentu realizacji badania, natomiast w 28 przypadkach nie podano kwoty lub podano ją w takiej formie, że niemożliwe było jej przełożenie na konkretne wartości pieniężne.

Wykres 4.7. Skłonność przedsiębiorców do partycypacji w kosztach realizacji usług doradczych

Deklarowany odsetek pokrycia kosztów doradztwa dla przedsiębiorcy



Deklarowane kwoty partycypacji w kosztach doradztwa dla przedsiębiorcy (zł)



Jako odsetek odpowiedzi, w których wskazano kwotę lub odsetek partycypacji (N=98).

4.4.3. Analiza kosztów realizacji planów rozwoju w zestawieniu z oceną zadowolenia przedsiębiorcy

Wyniki badań terenowych wskazały, że w ocenie przedsiębiorców efektywność świadczonych usług była stosunkowo wysoka. Warto jednak zauważyć, że ta ocena efektywności była dokonywana przez pryzmat własnych kosztów i nakładów przedsiębiorcy, a nie obejmowała kosztów ponoszonych przez PARP, a więc instytucję finansującą usługi. Należało więc zweryfikować hipotezę o pozytywnym wpływie wielkości udzielonej pomocy na zadowolenie przedsiębiorcy. Punktem wyjścia była w tym przypadku ponowna analiza odpowiedzi przedsiębiorców oceniających efektywność usług, ale biorąc pod uwagę koszt ponoszony przez PARP, czyli podatnika. Przedsiębiorców pogrupowano w dwie kategorie: pierwszą stanowili ci respondenci, którzy uznali, że nakłady przez nich poniesione są niższe lub równe użyteczności usług, drugą zaś twierdzący, że użyteczność przewyższa poniesione przez nich nakłady. Wyniki obrazujące ocenę efektywności w kontekście wielkości udzielonej pomocy przedstawiają tabele 4.11.-4.13., odpowiednio opisujące: szkolenia, doradztwo dla pracowników oraz doradztwo dla przedsiębiorcy.

Tabela 4.11. Koszt usług szkoleniowych poniesionych przez PARP wg firm i oceny użyteczności przez przedsiębiorcę (w tys. zł)

	Ogółem	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
		Produkcja	Usługi	Handel	Male	Średnie	Duże	1	2	3	4
użyteczność szkoleń jest niższa lub równa nakładom przedsiębiorcy	48,3	52,2	49,2	46,5	16,4	38,4	75,0	25,1	41,1	49,2	62,5
użyteczność szkoleń przewyższa nakłady poniesione przez przedsiębiorcę	53,7	55,3	48,3	58,7	16,6	43,2	97,5	43,4	41,8	63,5	49,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach i dokumentacji projektowej (N=187).

Tabela 4.12. Koszt usług doradczych dla pracowników poniesionych przez PARP wg firm i oceny użyteczności przez przedsiębiorcę (w tys. zł)

	Ogółem	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
		Produkcja	Usługi	Handel	Mate	Średnie	Duże	1	2	3	4
użyteczność szkoleń jest niższa lub równa nakładom przedsiębiorcy	29,3	31,4	27,9	30,0	17,5	28,5	45,1	12,4	40,3	24,5	25,3
użyteczność szkoleń przewyższa nakłady poniesione przez przedsiębiorcę	30,3	25,8	33,0	29,5	28,2	29,5	36,4	15,4	38,9	28,6	25,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach i dokumentacji projektowej (N=187).

Tabela 4.13. Koszt usług doradczych dla przedsiębiorcy poniesionych przez PARP wg firm i oceny użyteczności przez przedsiębiorcę (w tys. zł)

	Ogółem	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
		Produkcja	Usługi	Handel	Mate	Średnie	Duże	1	2	3	4
użyteczność szkoleń jest niższa lub równa nakładom przedsiębiorcy	51,1	61,2	52,0	46,1	31,2	43,7	66,9	45,5	33,6	58,9	56,8
użyteczność szkoleń przewyższa nakłady poniesione przez przedsiębiorcę	49,4	45,5	41,8	57,3	29,8	46,5	71,3	80,8	21,0	49,8	58,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach i dokumentacji projektowej (N=187).

Pobieżna analiza wszystkich firm uwzględnionych w drugim badaniu terenowym mogłaby sugerować, że istnieje sugerowana zależność (przynajmniej w przypadku szkoleń i doradztwa dla pracowników): te firmy, które uzyskały większy zakres pomocy ze strony PARP oceniały wyżej jej efektywność (również w kontekście własnych kosztów). Jednak już w przypadku doradztwa dla przedsiębiorcy sytuacja jest zgoła inna: firmy, które otrzymały średnio wyższą pomoc niżej oceniały efektywność tej usługi. Sytuacja jeszcze bardziej się komplikuje, gdy weźmie się pod uwagę poszczególne kategorie przedsiębiorców (wielkość, branża, przedsiębiorstwa zagrożone i podwójnie zagrożone): w tym przypadku brak jest istotnej statystycznie zależności między wielkością uzyskanej pomocy a oceną efektywności.

4.5. Podsumowanie

W przypadku katalogu korzyści warto odnotować, że niniejszy raport odnosi się do tych efektów, które w momencie tworzenia raportu (II kwartał 2014 r.) były dostępne, tj. bazuje przede wszystkim na wynikach badań *action research* prowadzonych przez ekspertów MSAP w trakcie wdrażania i po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach. Miały one charakter przede wszystkim jakościowy – ukierunkowany na identyfikację mechanizmów i ich ewentualną korektę. Przedsiębiorcy wypowiadając się na temat korzyści realizacji planów rozwoju, opisali ich pełną gamę – od produktów w postaci nabycia konkretnych kompetencji, poprzez efekty finansowe, takie jak wzrost marży i przychodów ze sprzedaży, po długofalowe efekty w postaci np. zwiększenia poczucia odpowiedzialności pracowników za przedsiębiorstwo.

Ze względu na ograniczony zakres danych nie można w pełni odnotować zmian w obrębie wyników finansowych przedsiębiorstw. W momencie oddawania niniejszego raportu nie był jeszcze dostępny pełen katalog zrealizowanych celów planów rozwoju w przedsiębiorstwach, które monitorowane są przez wykonawcę, trudno jest zatem przełożyć efekty planów rozwoju na korzyści pieniężne wiążące się np. z podniesieniem przychodów ze sprzedaży o określony procent. Ponadto dane dotyczące podstawowych parametrów ekonomicznych wspartych przedsiębiorstw za rok 2013, które gromadzi wykonawca, są jeszcze niedostępne; dlatego trudno mówić o porównaniu sytuacji tych firm z takimi, które wsparcia nie otrzymały. Ze względu na długofalowy charakter korzyści, jak również nieuniknione opóźnienia czasowe, na oszacowanie pełnych efektów ISR będziemy musieli jeszcze poczekać. W idealnej sytuacji badanie takie powinno zostać przeprowadzone w krótkiej perspektywie (ok. 1 rok) po zakończeniu projektu oraz powtórzone w okresie nieco dłuższym (ok. 5 lat po zakończeniu projektu).

Jeżeli chodzi o ocenę efektywności dokonaną przez przedsiębiorców, to w zdecydowanej większości wskazują oni, że użyteczność usług przewyższa lub jest proporcjonalna do nakładów czasu i wysiłku poniesionych przez przedsiębiorstwo. Przy czym, jako najefektywniejsze wskazywano usługi szkoleniowe, a najmniej efektywne – usługi doradztwa dla pracowników. Analiza odpowiedzi na pytanie o skłonność do partycypacji w kosztach usług wskazuje, że większość przedsiębiorstw nie zdecydowałaby się na ich usług. Najczęściej wskazywane przyczyny to brak środków i zbyt wysoki koszt ich realizacji. Analiza efektywności kosztowej nie potwierdza hipotezy o istotnym wpływie zakresu planu rozwoju, wyrażonego kosztem usługi na ocenę jej efektywności i użyteczności.

V. ADEKWATNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ WSPARCIA PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGAMI SZKOLENIOWO-DORADCZYMI W RAMACH PROJEKTU ISR

5.1. Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie specyfiki komponentu szkoleniowo-doradczego projektu Instrument Szybkiego Reagowania, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między tą specyfiką, a późniejszą oceną adekwatności i użyteczności realizowanej usługi. Swoistość ta – o czym wspomniano we wprowadzeniu – polegała na wdrożeniu procesu iteracyjnej poprawy elementów usługi (jej organizacji, zasad, form itp.) po zakończeniu i podsumowaniu poszczególnych etapów wdrażania projektu. Istotnym katalizatorem wprowadzanych zmian byli eksperci MSAP, których zadanie – początkowo ograniczone do funkcji kontroli merytorycznej usługi²⁰ – polegało na formułowaniu rekomendacji w zakresie zmian w działaniu projektu, które powinny zostać zaimplementowane w kolejnym etapie wdrażania usługi. W przypadku wdrażania planów rozwoju w niektórych przedsiębiorstwach – o czym będzie mowa w dalszej części tekstu – eksperci przejęli dodatkową funkcję – kanału usprawniającego komunikację pomiędzy przedsiębiorcą, wykonawcą a PARP. To co było mocną stroną przedsięwzięcia, to przede wszystkim możliwość wprowadzania drobnych usprawnień (na bazie dostarczonych przez ekspertów dowodów i rekomendacji) już w trakcie trwania projektu, a nie w ramach kolejnej interwencji.

Jak wcześniej wspomniano, w rozdziale tym analizowane będą kwestie związane z adekwatnością i użytecznością wsparcia przedsiębiorstw usługami szkoleniowo-doradczymi w ramach projektu ISR. Sformułowana zostanie odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu wsparcie zaoferowane przedsiębiorcom w ramach projektu ocenić należy jako adekwatne oraz użyteczne. Przy czym, co zostało sprecyzowane poniżej, adekwatność i użyteczność działania zdefiniowana została dla potrzeb publikacji w sposób wąski.

Zgodnie ze zmodyfikowanymi kryteriami ewaluacyjnymi²¹ (trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność oraz trwałość) użyteczność danej interwencji (działania) rozumieć należy w dwojaki sposób. Po pierwsze, oddziaływanie/użyteczność (*impact*) wiąże się z wszystkimi konsekwencjami wdrożenia przedsięwzięcia, bez względu na to czy były one zamierzone czy nie, pozytywne czy negatywne itp. (rozumienie szersze). Obrazuje ono zatem efekty interwencji (gospodarcze, społeczne, środowiskowe itp.)²², pokazując w jakim stopniu interwencja publiczna przyczyniła się do osiągnięcia określonej korzyści społecznej.

²⁰ Eksperci oceniali jakość przygotowanego planu rozwoju, a także byli odpowiedzialni za weryfikację jakości usługi w trakcie jej wdrażania oraz po zamknięciu projektu.

²¹ Kryteria zaproponowane w 1991 r. przez Komitet Pomocy Rozwojowej OECD, obecnie zmodyfikowane.

²² (The) New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and evaluation indicators.

Ewaluacja przygotowana w kontekście szerszej definicji wiąże się (m.in.) ze szczegółową analizą celów interwencji i stopnia ich osiągnięcia czy z badaniem efektów danego działania, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, zamierzonych i niezamierzonych. W przypadku drugiego podejścia, kryterium to utożsamiane jest z oceną interwencji z perspektywy samych beneficjentów, z ich potrzebami, subiektywnymi odczuciami i opiniami oraz korzyściami, które uzyskali w wyniku uczestnictwa w danym działaniu (rozumienie węższe) (Górniak 2007).

Podobnie w przypadku kryterium trafności (czy też adekwatności) wskazać można na wielość sposobów definiowania tego pojęcia. Rozumienie szersze przedstawia w swojej definicji Jarosław Górniak (2007) pisząc o trafności: „wymiar ten dotyczy konstrukcji samego programu, jego celów i możliwości ich osiągnięcia przy pomocy realizowanych działań. Po zrealizowaniu programu pozwala jeszcze raz spojrzeć na jego logikę, a zwłaszcza precyzję, wymierność, realność i osiągalność celów przy założonych metodach działania i zaangażowanych zasobach”. Zważywszy na specyfikę dokonywanej w niniejszym raporcie oceny (skupiamy się nie tyle na samym programie, co na konkretnych działaniach, takich jak przygotowanie planu rozwoju, czy wdrożenie usług szkoleniowo-doradczych), a także na zogniskowanie naszych rozważań wokół przyjętego modelu iteracyjnego uczenia się, zasadne jest zawężenie zaproponowanej powyżej definicji do perspektywy mikro. Trafne działanie to takie, które jest oceniane przez przedsiębiorców, jako sprzyjające osiągnięciu celów ważnych dla objętych interwencją firm. Przy czym warto dodać, że w rozdziale tym ograniczymy nasze rozważania jedynie do prezentacji perspektywy pracodawców, pokazując jak reprezentanci firm postrzegają użyteczność i trafność programu, a także jakie czynniki w ich opinii zmniejszają korzyści, jakie wynieść mogliby z uczestnictwa w danym działaniu. Elementy szerszej perspektywy zostały przedstawione we wcześniejszych częściach raportu.

Rozdział ten składa się z czterech części oraz podsumowania. W pierwszej z nich przedstawione zostały ilościowe oceny adekwatności oraz użyteczności wsparcia oferowanego pracodawcom w formie ogólnej oceny projektu. W części drugiej dokonano przeglądu ocen użyteczności poszczególnych usług – realizowanych w projekcie: szkoleń, doradztwa dla pracowników i przedsiębiorców oraz działań z zakresu outplacementu. Trzecia część bezpośrednio odnosi się do przyjętej w ramach projektu perspektywy uczenia się – znajdziemy w niej zestawienie uwag względem funkcjonowania projektu, które sformułowali przedsiębiorcy, a także opis proponowanych działań, jakie należy podjąć, aby uwagi te uwzględnić w projekcie ISR²³ lub wykorzystać do planowania w przyszłości interwencji w większym stopniu dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstw i praktyki społeczno-gospodarczej. Czwarta część poświęcona jest alternatywnym, określonym przez pracodawców jako pożądane, formom wsparcia przedsiębiorstw będących w kryzysie.

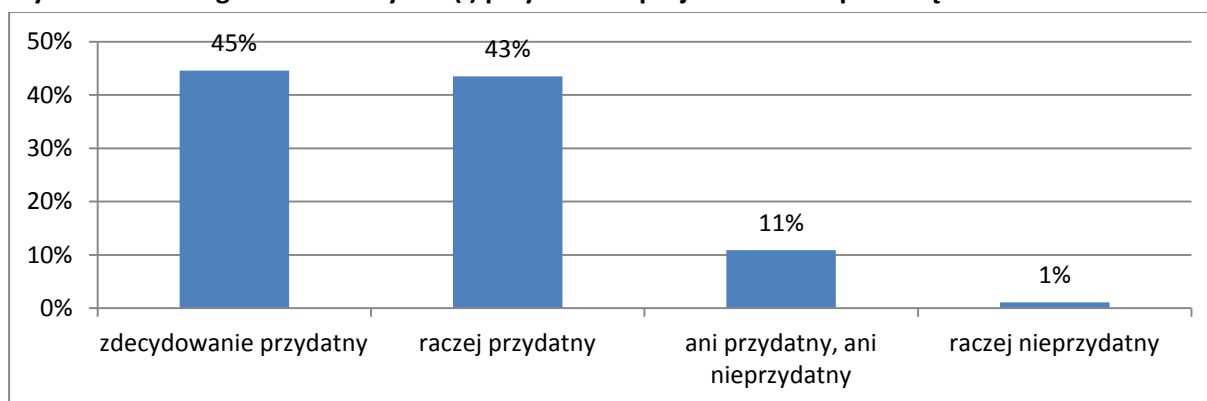
²³ Część z propozycji przedsiębiorców, zgodnie z założeniem systematycznej poprawy wdrażania projektu, wprowadzona została jeszcze w trakcie trwania ISR.

5.2. Ogólna ocena usług oferowanych w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zanim przedstawione zostaną szczegółowe uwagi względem wdrażanych usług szkoleniowo doradczych oraz samego funkcjonowania projektu ISR, a także zanim opisane zostaną działania podjęte w ramach komponentu „uczącego się” projektu, zarysowany zostanie kontekst dla przedstawionych w dalszej części rozważań. W kontekście tym zawarta zostanie ogólna, sformułowana przez biorących udział w projekcie pracodawców, ocena działań podjętych w ramach ISR.

Ogólnie rzecz ujmując, przedsiębiorcy bardzo wysoko ocenili użyteczność wsparcia, które zostało im udzielone w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania. Prawie połowa z nich określiła projekt jako zdecydowanie przydatny (45%), a 43% jako raczej przydatny. Za ledwie 1% spośród przebadanych przedsiębiorców oceniło przydatność projektu jako wątpliwą, a w przypadku 11% badanych opinie na ten temat określić należy jako ambiwalentne.

Wykres 5.1. Jak ogólnie oceniłby Pan(i) przydatność projektu ISR dla przedsiębiorstwa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=184).

Naturalnie tak wysoka ocena przydatności wsparcia może mieć silny związek z ogólnym zadowoleniem z tego, że przedsiębiorstwo otrzymało darmową usługę, stąd analizując poniższe wyniki pamiętać należy o dużym ryzyku skrzywienia deklaracji respondentów w kierunku odpowiedzi, które wydają się być pożądane przez osoby finansujące dane działania. Z perspektywy ogólnej oceny projektu oraz z punktu widzenia rekomendacji sformułowanych na przyszłość, cenne okaże się zestawienie powyższych wyników z deklaracjami pracodawców odnośnie potencjalnych zmian, które wpłynęłyby na wzrost zadowolenia z uczestnictwa w przedsięwzięciu.

Ogólna ocena przydatności projektu ISR dla przedsiębiorstw moderowana jest przez takie czynniki jak: wielkość firmy i nabór (silna zależność) oraz branża, w której działa firma (zależność nieco słabsza). Wyraźnie widać, że przydatność wsparcia wyżej oceniona została przez przedsiębiorstwa mniejsze (określenie „zdecydowanie przydatny”: mikro – 71%, małe –

50%), choć z drugiej strony to wśród małych podmiotów mniej więcej co piąta firma określiła projekt jako ani przydatny, ani nieprzydatny. Podkreślić jednak należy, że te właśnie przedsiębiorstwa deklarowały mocniejsze i pewniejsze opinie na temat przydatności wsparcia. Oceny takie nie wydają się być zaskakujące – powszechnie dostępne statystyki wyraźnie wskazują, że czym mniejsza firma, tym mniejsze prawdopodobieństwo inwestowania w jakość kadr. Nieinwestowanie w zasoby ludzkie może mieć dwie przyczyny: przekonanie o już wystarczającej ich jakości oraz brak środków finansowych na prowadzenie takich działań. W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, które wzięły udział w projekcie ISR drugi powód wydaje się być bardziej prawdopodobny.

Drugim czynnikiem wpływającym na ogólną ocenę przydatności projektu była kolejność naboru. To, co od razu rzuca się w oczy, to różnica między pierwszym naborem, a drugim, trzecim i czwartym. Widać wyraźnie poprawę oceny projektu w kolejnych turach jego realizacji – przedsiębiorstwa biorące udział w pierwszym naborem, pomimo ogólnego zadowolenia, częściej były w swoich odpowiedziach powściągliwe („raczej przydatny” – 69%, ani przydatny, ani nieprzydatny – 23%), podczas gdy w kolejnych turach przedsiębiorcy wyraźnie wskazywali na opinie zdecydowanie pozytywne („zdecydowanie przydatny” – od 43% do 58%). Zaobserwowane zmiany w ocenie projektu są zapewne efektem opisanej we wcześniejszym rozdziale logiki uczenia się zaimplementowanej w ramach ISR, która umożliwiła wprowadzenie stosownych zmian, po zakończeniu i podsumowaniu wstępnej fazy wdrażania projektu.

Tabela 5.1. Ogólna ocena przydatności projektu ISR dla przedsiębiorstwa a wielkość firmy oraz kolejność naboru

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Małe	Średnie	Duże	1.	2.	3.	4.
zdecydowanie nieprzydatny	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
raczej nieprzydatny	0%	0%	3%	0%	3%	1%	0%
ani przydatny, ani nieprzydatny	16%	12%	5%	23%	8%	9%	13%
raczej przydatny	31%	44%	52%	69%	31%	44%	45%
zdecydowanie przydatny	54%	44%	40%	8%	58%	46%	43%
N	39	82	62	13	36	78	56

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=184).

W przypadku branż różnice w ocenie przydatności nie są już tak drastyczne. Największą ambiwalencję zaobserwować można wśród przedsiębiorstw z branż handlowej, usługowej oraz branż niezagrożonych.

Tabela 5.2. Ogólna ocena przydatności projektu ISR dla przedsiębiorstwa a branża i typ przedsiębiorstwa

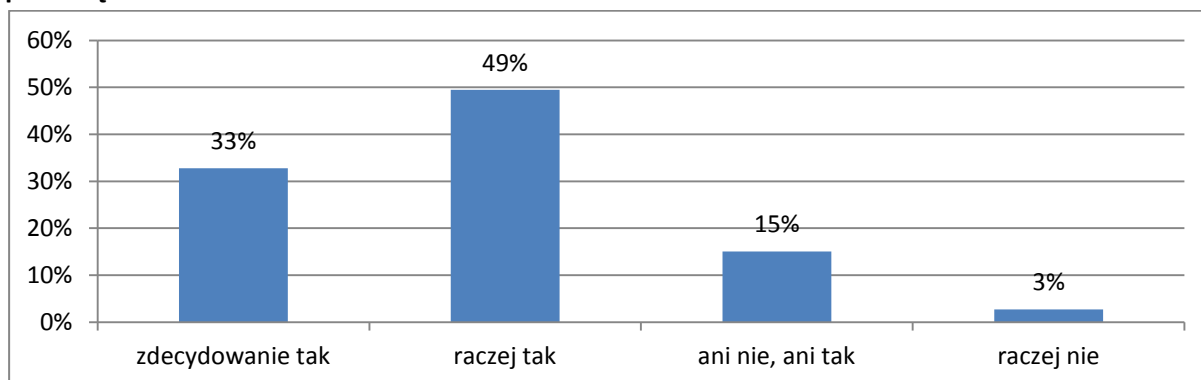
	Sektor			Zagrożone branże	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak
zdecydowanie nieprzydatny	0%	0%	0%	0%	0%
raczej nieprzydatny	1%	3%	0%	1%	0%
ani przydatny, ani nieprzydatny	6%	16%	12%	12%	6%
raczej przydatny	43%	37%	48%	39%	66%
zdecydowanie przydatny	50%	45%	40%	48%	28%
N	70	38	75	152	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=183).

Użyteczność projektu ISR warto ocenić biorąc pod uwagę odpowiedź na dwa pytania: o wpływ uczestnictwa w projekcie na ogólne wzmocnienie przedsiębiorstwa oraz o związek uczestnictwa w projekcie z choć częściowym rozwiązaniem problemów firmy.

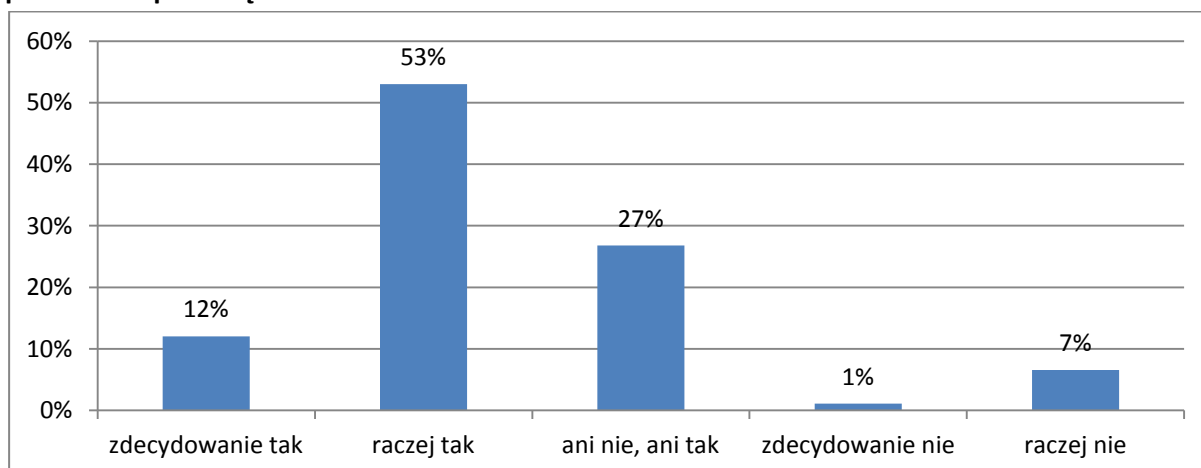
Jak widać na poniższych wykresach (5.2 i 5.3) w obu przypadkach przeważają odpowiedzi pozytywne, choć przedsiębiorcy nie są już tak zdecydowani w swoich sądach (dominuje opcja „raczej tak”). Pojawia się też spora grupa przedsiębiorców, którzy formułują oceny ambiwalentne („ani tak, ani nie”) lub nawet nie widzą związku pomiędzy faktem uczestnictwa w projekcie, a wzmocnieniem przedsiębiorstwa i rozwiązaniem części jego problemów. Z wypowiedzi przedstawicieli firm wnioskować można, że częściowo odpowiedź taka związana jest z niskim zadowoleniem z usługi (mniejszość przedsiębiorstw), a częściowo wynika ona z dużej zależności sytuacji niektórych przedsiębiorstw od czynników zewnętrznych, w tym koniunkturalnych, na które żadnego wpływu nie ma interwencja wdrożona na poziomie pojedynczego podmiotu. Wyraźnie napisać należy, że użyteczność instrumentów szybkiego reagowania jest ściśle związana z główną przyczyną trudnej sytuacji przedsiębiorstwa. Jeśli przyczyna ta jest zewnętrzna, trudno oczekiwać, że mechanizmy inwestycji w kadry czy poprawa systemu zarządzania firmą w każdym przypadku rozwiąże kluczowe problemy wspieranego podmiotu.

Wykres 5.2. Czy uważa Pan/i, że wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu ISR przyczyniły się do wzmocnienia przedsiębiorstwa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=186).

Wykres 5.3. Czy realizacja Planu Rozwoju w przedsiębiorstwie przyczyniła się do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=186).

Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie na ogólną sytuację przedsiębiorstwa jest związana z branżą i wielkością firmy. Wpływ kompetencji zdobytych podczas szkoleń i doradztwa na wzmocnienie przedsiębiorstwa ogólnie nieco wyżej oceniają firmy z branży produkcyjnej (przedsiębiorcy zazwyczaj byli pewniejsi swoich ocen), przedsiębiorstwa średnie (największy odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak”) oraz mikro (bardziej stonowane w swoich optymistycznych ocenach, jednak wybierające w 100% odpowiedź pozytywną), co powiązane jest zapewne ze specyfiką szkoleń oferowanych w tych podmiotach, a także, co wiąże się ze skalą realizowanego przedsięwzięcia (odsetek objętych szkoleniem pracowników), która w przypadku przedsiębiorstw mikro jest – w naturalny sposób – większa.

Tabela 5.3. Odpowiedź na pytanie czy uważa Pan/i, że wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu ISR przyczyniły się do wzmocnienia przedsiębiorstwa? (a wielkość przedsiębiorstwa i numer naboru)

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Małe	Średnie	Duże	1.	2.	3.	4.
zdecydowanie tak	21%	41%	29%	27%	42%	30%	33%
raczej tak	58%	41%	52%	47%	47%	49%	51%
ani nie, ani tak	15%	16%	16%	27%	8%	18%	13%
raczej nie	6%	1%	3%	0%	3%	3%	4%
N	33	82	63	15	36	79	55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 5.4. Odpowiedź na pytanie czy uważa Pan/i, że wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu ISR przyczyniły się do wzmocnienia przedsiębiorstwa? (a sektor i typ przedsiębiorstwa)

	Sektor			Zagrożone branże	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak
zdecydowanie tak	39%	24%	32%	36%	18%
raczej tak	44%	53%	53%	48%	55%
ani nie, ani tak	14%	18%	14%	12%	27%
raczej nie	3%	5%	1%	3%	0%
N	71	38	76	153	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Podobnie kształtuje się ocena związku między uczestnictwem w projekcie, a rozwiązaniem podstawowych problemów podmiotu. I w tym przypadku to firmy produkcyjne oraz mikro wyżej oceniają wkład projektu ISR. Postawić można w tym przypadku pytanie, w jakim stopniu wpływ na powyższą odpowiedź miały zmiany koniunkturalne zaobserwowane w drugiej połowie roku, w tym deklarowane przez niektórych przedsiębiorców z branży produkcyjnej finansowe „odbicie”.

Różnice w odpowiedziach na pytanie o to, czy realizacja PR w przedsiębiorstwie przyczyniła się do rozwiązania problemów firmy widoczne są pomiędzy poszczególnymi naborami. Jak zostało już wzmiankowane, relatywnie najniższe oceny charakteryzują nabór pierwszy, wyższe – nabór drugi i trzeci (efekt uczenia się w projekcie). Podobnie wysokie noty wystawili przedsiębiorcy zrekrutowani w naborze czwartym, choć w ich przypadku widoczna jest nieco mniejsza skłonność do wystawiania skrajnych not. Częstsza ambiwalencja (odpowiedzi „ani tak, ani nie”) charakteryzuje też reprezentantów branż zagrożonych oraz przedsiębiorstwa zagrożone skutkami zmiany gospodarczej. Wydaje się ona być w pełni zrozumiała, zwłaszcza w kontekście silnej zależności sytuacji dużej części

z tych przedsiębiorstw od kondycji gospodarki, na którą żadnego wpływu nie mają realizowane w ramach ISR usługi.

Tabela 5.5. Odpowiedź na pytanie czy realizacja planu rozwoju w przedsiębiorstwie przyczyniła się do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa (a wielkość przedsiębiorstwa i numer naboru)

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Małe	Średnie	Duże	I	II	III	IV
zdecydowanie tak	5%	17%	10%	0%	19%	17%	4%
raczej tak	58%	54%	50%	38%	56%	49%	60%
ani nie, ani tak	29%	20%	34%	62%	19%	23%	29%
raczej nie	8%	6%	6%	0%	3%	12%	4%
zdecydowanie nie	0%	2%	0%	0%	3%	0%	2%
trudno powiedzieć	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%
N	38	82	62	13	36	78	55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Tabela 5.6. Odpowiedź na pytanie czy realizacja planu rozwoju w przedsiębiorstwie przyczyniła się do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa (a sektor i typ przedsiębiorstwa)

	Sektor			Zagrożone branże	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak
zdecydowanie tak	19%	11%	7%	14%	3%
raczej tak	51%	49%	57%	53%	53%
ani nie, ani tak	21%	30%	29%	25%	38%
raczej nie	7%	11%	4%	7%	6%
zdecydowanie nie	1%	0%	1%	1%	0%
trudno powiedzieć	0%	0%	1%	1%	0%
N	70	37	75	151	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N=187).

Usługi oferowane w projekcie ISR zaprojektowane zostały jako doradztwo lub szkolenia. Dobrym wskaźnikiem użyteczności tak sformułowanej oferty jest odpowiedź na pytanie o ocenę przydatności szkoleń i usług doradczych, z których skorzystała firma.

5.3. Ocena użyteczności różnych rodzajów świadczonych usług: szkoleniowych, doradczych i z zakresu outplacementu

5.3.1. Ocena użyteczności usług szkoleniowych

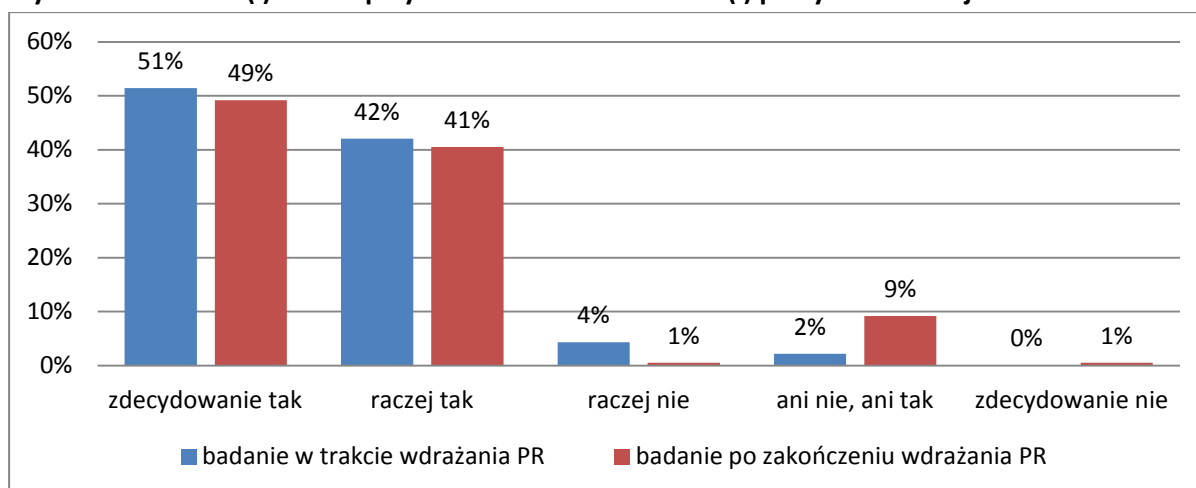
Oceny szkoleń dokonane przez przedsiębiorców były bardzo podobne zarówno w pierwszej fazie badania (w trakcie wdrażania PR), jak i po jego zakończeniu, jedyną różnicą jest wzrost ocen ambiwalentnych w drugim badaniu. Zdecydowana większość (ponad 90%) przedsiębiorstw oceniła przydatność szkolenia bardzo wysoko lub raczej wysoko.

Wszystkie z realizowanych szkoleń, które zostały ocenione jako mało przydatne, lub którym wystawiono oceny ambiwalentne, to szkolenia z kompetencji „miękkich”:

- zarządzanie (relacjami z klientami);
- negocjacje;
- techniki sprzedaży;
- komunikacja;
- budowanie zespołu.

Znamienne wydaje się to, że szkolenia, które nie cieszyły się dużą popularnością, to głównie usługi „nie skrojone na miarę” przedsiębiorstwa, czyli szkolenia, które zaoferować można większości firm. Wszelkie usługi szkoleniowe w większym stopniu spersonalizowane oraz szkolenia kształtujące konkretne umiejętności (np. obsługa programów komputerowych) ocenione zostały zdecydowanie wyżej.

Wykres 5.4. Jak Pan(i) ocenia przydatność szkolenia w Pana(i) pracy zawodowej?



*N1= 138, N2=185

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw.

Ocena przydatności szkoleń potwierdza wcześniej sformułowane wnioski – wsparcie określone zostało jako szczególnie przydatne przez przedsiębiorstwa mikro, a czym większa firma, tym ta przydatność uzyskała niższe noty. Wraz z kolejnym naborem uwidacznia się też

tendencja do poprawy ocen przydatności usługi szkoleniowej, którą interpretować należy w kontekście poprawy jakości wdrażanej usługi, która nastąpiła po podsumowaniu i wyciągnięciu wniosków z pilotażowego etapu projektu.

Przydatność usługi szkoleniowej argumentowana była przez pracodawców biorących udział w projekcie w odniesieniu do trzech kwestii:

- 1) Konkretnych wdrożeń (np. wdrożenie *cash-flow*), co pokazuje zasadność wprowadzonej reguły finalizacji usługi doradczej konkretnym produktem wdrożeniowym.
- 2) Praktyki przedsiębiorstwa (np. liczne uwagi odnośnie przydatności wiedzy w codziennym funkcjonowaniu firmy).
- 3) Odniesienie do efektów usługi szkoleniowej:
 - a) bezpośrednich (zdobycie określonych kompetencji przez przeszkolonych pracowników; w większości przypadków szkolenia dotyczyły kompetencji miękkich, związanych m.in. z komunikowaniem interpersonalnym);
 - b) pośrednich – które są efektem uzyskania przez pracowników określonych umiejętności (np. poprawa relacji z klientami firmy, pozyskanie nowych klientów, wzrost efektywności pracowników, zmiany systemowe w firmie, które są pokłosiem wiedzy nabytej podczas szkoleń).

Tabela 5.7. Jak Pan(i) ocenia przydatność szkolenia w Pana(i) pracy zawodowej? / Czy wiedza zdobyta w trakcie szkolenia jest przydatna w pracy zawodowej? (wielkość przedsiębiorstw i numer naboru)

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór		
	Małe	Średnie	Duże	2.	3.	4.
bardzo przydatne	57%	54%	45%	38%	54%	57%
raczej przydatne	37%	42%	45%	56%	36%	41%
ani przydatne, ani nieprzydatne	0%	2%	4%	3%	3%	0%
raczej nieprzydatne	6%	2%	6%	3%	7%	2%
N	30	57	51	32	59	46

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Branża przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem, który istotnie wyłynął na ocenę przydatności szkolenia, zwrócić jednak należy uwagę na to, że w większym stopniu pewne swoich pozytywnych opinii były przedsiębiorstwa z branż produkcyjnej i usługowej (przewaga odpowiedzi „bardzo przydatne”), a także przedsiębiorstwa należące do branż zagrożonych. Skrajnie pozytywne odpowiedzi charakteryzują przedsiębiorstwa zagrożone skutkami zmiany gospodarczej (71%), co potraktować można jako wskaźnik dobrego dopasowania usługi do potrzeb tych właśnie firm.

Tabela 5.8. Jak Pan(i) ocenia przydatność szkolenia w Pana(i) pracy zawodowej? / Czy wiedza zdobyta w trakcie szkolenia jest przydatna w pracy zawodowej? (a branża i typ przedsiębiorstwa)

	Branża			Zagrożone branże	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak
bardzo przydatne	54%	41%	54%	51%	55%
raczej przydatne	39%	52%	41%	42%	41%
ani przydatne, ani nieprzydatne	4%	4%	0%	3%	0%
raczej nieprzydatne	4%	4%	6%	4%	5%
N	57	27	54	116	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

5.3.2. Ocena użyteczności usług doradztwa dla pracowników i przedsiębiorcy

Wśród wszystkich beneficjentów programu ISR zrealizowano 519 usług doradczych (dla pracowników i przedsiębiorców) na łączną kwotę 13,4 mln złotych. Analizując tematykę poszczególnych usług, widać pewną różnicę w relacji do opisanych wcześniej celów planu rozwoju. Doradztwo w zakresie poprawy efektywności sprzedażowej stanowiło zaledwie 29% wszystkich usług doradczych, podczas gdy taki obszar tematyczny stanowił aż 60% celów PR. Z kolei najpowszechniejszą usługą było doradztwo w zakresie poprawy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi (37% wszystkich usług doradczych). Prawdopodobną przyczyną względnej nadreprezentacji tematyki ZZL był fakt, iż w średnich i dużych firmach bardzo często podmiotem wewnętrznym odpowiedzialnym za realizację projektu ISR był dział personalny, przez co dobór usług motywowany był również interesami pracowników zarządzających tym działem. Bardzo często usługi doradcze służyły też do zbudowania, wdrożenia lub modyfikacji strategii firmy (24% wszystkich usług doradczych). Należy tutaj jednak zauważyć, że powszechnym zjawiskiem było współwystępowanie kilku obszarów tematycznych w przypadku realizowanych usług, np. „opracowanie strategii marketingu i sprzedaży firmy” (efektywność sprzedażowa i opracowanie strategii) czy „Indywidualny Coaching Sprzedażowy” (efektywność sprzedażowa i zarządzanie zasobami ludzkimi).

Tabela 5.9. Tematyka usług doradczych dla pracowników i przedsiębiorców oraz ich przykładowe nazwy

Tematyka usług	Przykładowe nazwy usług
Poprawa efektywności sprzedażowej (29% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ optymalizacja procesów sprzedaży ▪ analiza i optymalizacja struktur sprzedażowych ▪ wsparcie wdrożenia systemu controllingu sprzedaży ▪ aktywne pozyskiwanie klientów ▪ dobre praktyki sprzedaży poprzez sklep internetowy
Poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi (37% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ coaching w zakresie prowadzenia ocen okresowych ▪ ścieżka kariery w firmie ▪ opracowanie testu kompetencji doradców klienta oraz wskazań do ich wykorzystania w procesie rekrutacji ▪ ocena efektywności pracy i zarządzanie kompetencjami

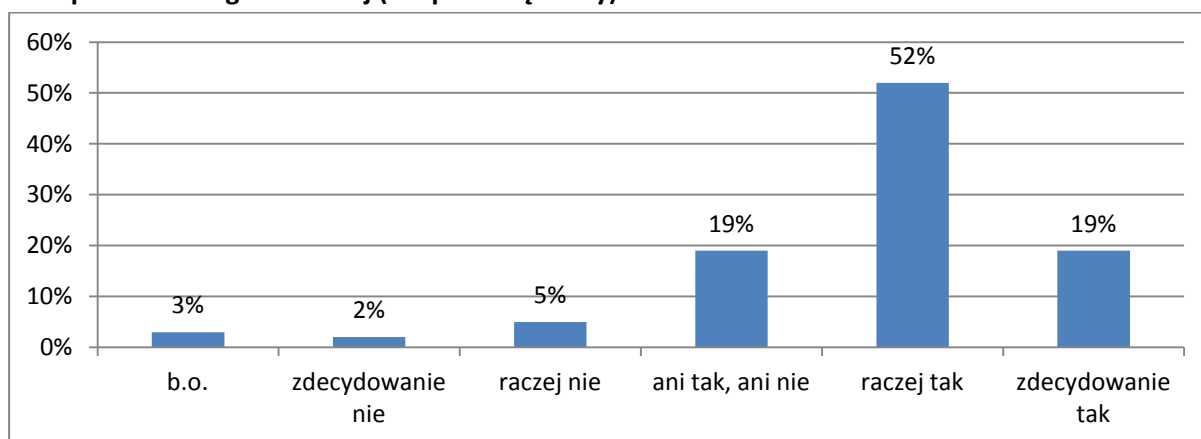
Tematyka usług	Przykładowe nazwy usług
Zbudowanie lub wdrożenie strategii firmy (24% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ opracowanie celów strategicznych ▪ budowa strategii ▪ wsparcia dla Przedsiębiorcy na etapie wdrażania strategii firmy ▪ modyfikacja strategii
Inne (15% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikacja opcji rozwoju modelu działania obszaru technicznego przy uwzględnieniu wąskich gardeł na styku z obszarem handlu i inwestycji ▪ budowa business case centrum innowacji dla Grupy ▪ opracowanie procedury przepływu informacji w firmie
Poprawa efektywności finansowej (7% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analiza sprzedaży i kosztów w rachunku zarządczym ▪ zarządzanie płynnością ▪ zarządzanie ryzykiem kursu walutowego
Poprawa efektywności produkcyjnej (5% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wypracowanie i wdrożenie standardów i doskonalenie procesów w obszarze zarządzania produkcją ▪ usprawnienie procesów produkcyjnych zgodnie z praktykami stosowanymi w Lean Manufacturing
Poprawa pozycji rynkowej (4% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przygotowanie badania rynku szkoleń językowych ▪ analiza potrzeb Klienta, opracowanie profilu konkurencyjnego Przedsiębiorcy – analiza pozycji konkurencyjnej wg wybranych wskaźników biznesowo-finansowych. Analiza rozwiązań stosowanych przez rynek wraz z rekomendacją optymalnych dla Przedsiębiorcy rozwiązań w zakresie oferty
Poprawa efektywności logistycznej (5% usług doradczych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doradztwo w zakresie wyboru narzędzi optymalizacji procesów logistycznych ▪ wypracowanie i wdrożenie standardów i doskonalenie procesów w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej.

Przyrost wiedzy uczestników usług doradczych

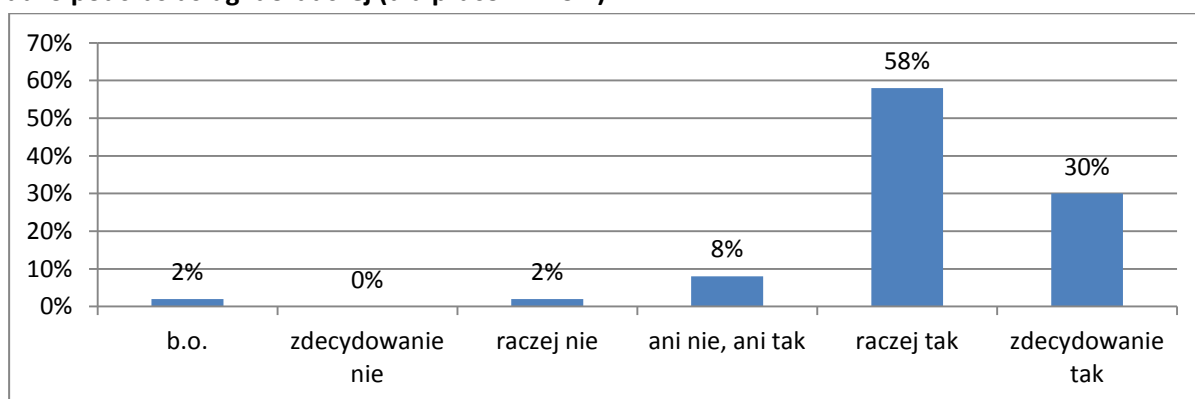
Podczas pierwszego badania terenowego uczestnicy usług doradczych byli pytani o przyrost wiedzy zakumulowanej w trakcie trwania usługi. 71% uczestników doradztwa dla przedsiębiorcy i 88% doradztwa dla pracowników zgodziło się z twierdzeniem, że podczas realizacji usługi nauczyli się dużo. Na uwagę zasługują także stosunkowo wysokie ogólne oceny usług: 4,6 dla doradztwa dla pracowników oraz 4,4 w przypadku doradztwa dla przedsiębiorcy (w skali 1-5). Pamiętać jednak należy, że w pierwszym badaniu większość firm nie miała jeszcze rozpoczętych usług doradczych lub były one we wczesnej fazie realizacji, przez co próba jest stosunkowo niewielka, a na wyniki należy spoglądać z pewną ostrożnością. Dodatkowo pewna liczba uczestników odmawiała odpowiedzi na to pytanie, twierdząc, że na ocenę przyrostu wiedzy w momencie badania było zdecydowanie za wcześnie.

Wykres 5.5. Odpowiedź na pytanie czy zgodzi się Pan(i) ze stwierdzeniem, że nauczył(a) się Pan(i) dużo podczas usługi doradczej (dla przedsiębiorcy)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 99).

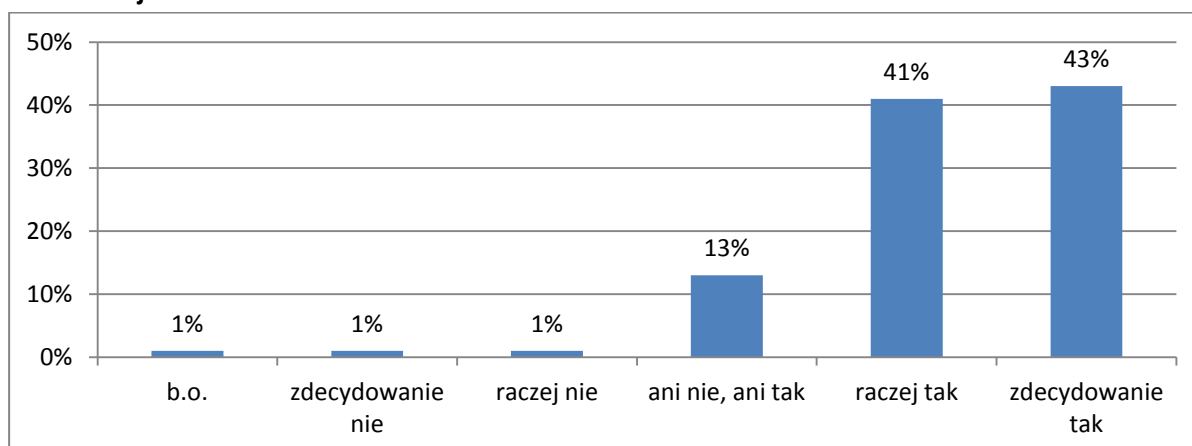
Wykres 5.6. Odpowiedź na pytanie czy zgodzi się Pan(i) ze stwierdzeniem, że nauczył(a) się Pan(i) dużo podczas usługi doradczej (dla pracowników)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 50).

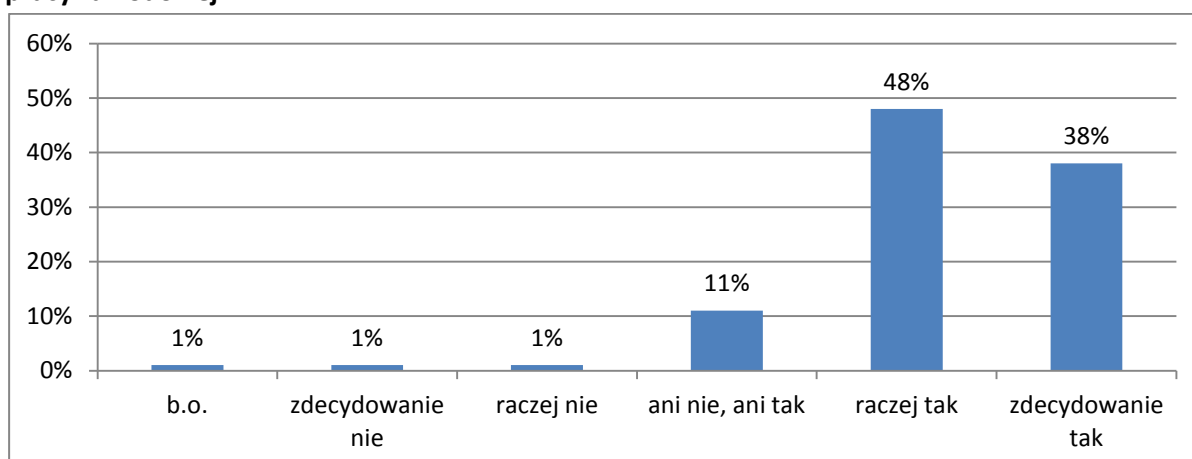
Znacznie bardziej miarodajne w tej kwestii są wyniki drugich badań terenowych, w których uczestnicy doradztwa byli proszeni o określenie, w jakim stopniu wiedza zdobyta w trakcie realizowanych usług przydaje się w codziennej pracy zawodowej. W tym przypadku dłuższy upływ czasu pozwalał na bardziej realistyczne określenie aplikowalności zdobytej wiedzy w praktyce. W przypadku doradztwa dla pracowników aż 84% uczestników twierdziło, że wiedza zdobyta w trakcie realizacji usługi przydaje się w codziennej pracy, zaś w przypadku doradztwa dla przedsiębiorcy odsetek pozytywnych odpowiedzi był jeszcze wyższy (86%).

Wykres 5.7. Przydatność wiedzy zdobytej podczas doradztwa dla pracowników w codziennej pracy zawodowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 154).

Wykres 5.8. Przydatność wiedzy zdobytej podczas doradztwa dla przedsiębiorcy w codziennej pracy zawodowej

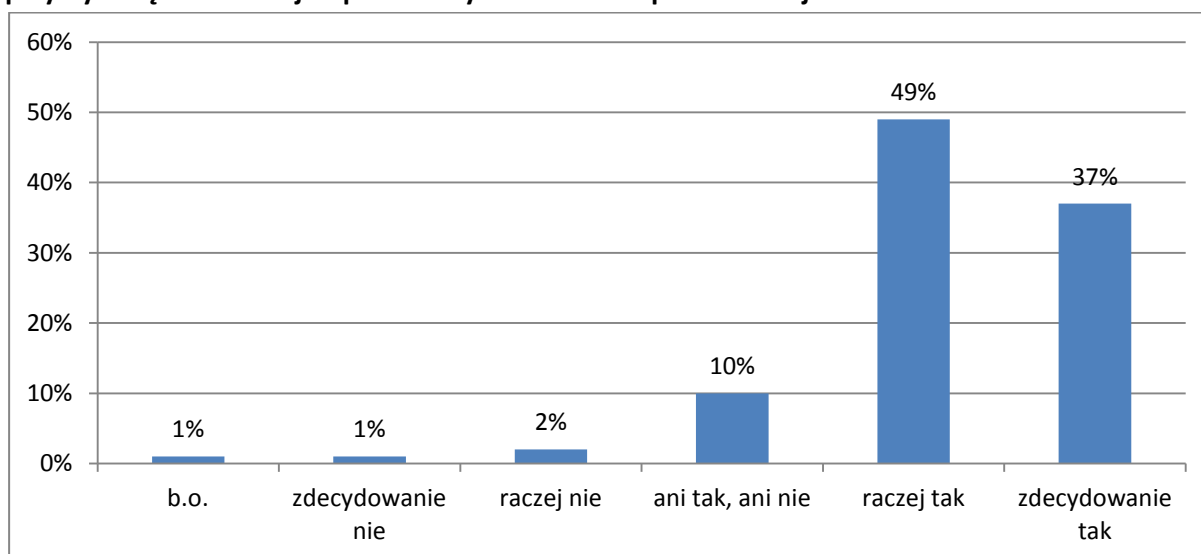


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 184).

Przydatność wiedzy w kontekście celów PR

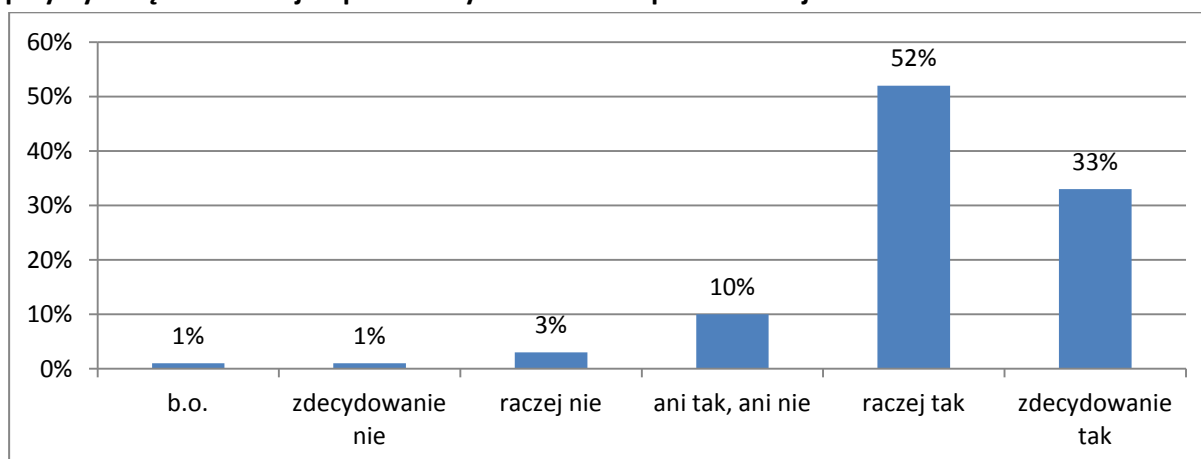
Sama przydatność wiedzy zdobytej podczas realizacji usług doradczych nie jest jeszcze powodem do pełnej satysfakcji: istotne jest bowiem to, w jakim stopniu zdobyty kapitał ludzki może przyczynić się do zdefiniowanych w PR celów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa. Jednak w ocenie uczestników wiedza zdobyta podczas realizacji usług doradczych w znacznym stopniu już przyczyniła się lub najprawdopodobniej przyczyni się w przyszłości do realizacji zaplanowanych rezultatów PR. Odpowiedzi takiej udzieliło aż 86% uczestników doradztwa dla pracowników i 85 uczestników doradztwa dla przedsiębiorcy.

Wykres 5.9. Ocena, czy usługa doradcza dla pracowników przyczyniła się / najprawdopodobniej przyczyni się do realizacji zaplanowanych rezultatów planu rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 155).

Wykres 5.10. Ocena, czy usługa doradcza dla przedsiębiorcy przyczyniła się / najprawdopodobniej przyczyni się do realizacji zaplanowanych rezultatów planu rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 185).

Przedstawiciele przedsiębiorcy byli również poproszeni o podanie przykładów ilustrujących przydatność wiedzy zdobytej w trakcie doradztwa dla pracowników i przedsiębiorcy. Poniżej przedstawiono wybrane wypowiedzi przedsiębiorców dotyczące tego zagadnienia:

- Nastąpiło rozszerzenie postrzegania problemów jako części całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Wzrosło zrozumienie zachodzących problemów również na niższych szczeblach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

- Większa świadomość w zakresie możliwości wykorzystania różnych wskaźników finansowych: obecnie dużo łatwiej jest uzyskać od pracowników objętych doradztwem informacje finansowe.
- Wiedza nabyta w trakcie przedmiotowego doradztwa pozwoliła na dokonanie audytu wewnętrznego struktur sprzedażowych. Następnie wnioski po przeprowadzonym audycie pozwoliły na optymalizację istniejących struktur, co doprowadziło do wzrostu efektywności w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa.
- Do prowadzenia działań e-marketingowych. Już w chwili obecnej Przedsiębiorca oszacował, że działania e-marketingowe przyniosły mu zysk rzędu 30 tys. zł.
- W związku z pozyskaną w wyniku doradztwa wiedzą, możliwe jest bardziej skuteczne motywowanie pracowników i planowanie ich ścieżek kariery.
- Lepsze planowanie czasu pracy, lepsze planowanie projektów wdrożeniowych, umiejętność stawiania celów pracownikom i umiejętność kontroli stopnia realizacji tych celów.
- Nabyta wiedza jest przydatna przy planowaniu zakupów.
- Pracownicy są gotowi, przygotowani i kompetentni do samodzielnego skonstruowania potrzebnych narzędzi. Umożliwiło to zmianę polityki personalnej firmy.
- Wiedza nabyta w trakcie przedmiotowego doradztwa to wiedza przydatna w codziennej pracy zawodowej. Uczestnicy tej formy doradztwa to średnia i wyższa kadra zarządzająca, która spotyka się z przedstawionymi w trakcie doradztwa problemami na bieżąco w trakcie procesu zarządzania.
- Do lepszej komunikacji wewnętrznej oraz komunikacji z klientem. Widoczne jest lepsze zarządzanie czasem przez pracowników.
- Kompetencje negocjacyjne są kluczową kompetencją pracowników działu handlowego. Pozyskana w trakcie doradztwa wiedza w zakresie metod i technik prowadzenia skutecznych negocjacji w bezpośredni sposób przełoży się na efektywność codziennej ich pracy.
- Wiedza nabyta w trakcie przedmiotowego doradztwa pozwoliła na dokonanie audytu wewnętrznego struktur sprzedażowych. Następnie wnioski po przeprowadzonym audycie pozwoliły na optymalizację istniejących struktur, co doprowadziło do wzrostu efektywności w obszarze sprzedaży przedsiębiorstwa.
- Wiedza nabyta w trakcie przedmiotowego doradztwa pozwoliła na udoskonalenie kompetencji pracowników obszaru sprzedaży poprzez wspieranie stosowania w praktyce wiedzy i umiejętności nabytych podczas wcześniej przeprowadzonego szkolenia („Trening umiejętności sprzedażowych”).
- Wiedza nabyta w trakcie doradztwa to zaawansowane techniki optymalizacji procesów produkcyjnych oraz stworzenie systemu optymalizacyjnego, który powinien być stosowany na poziomie zarządzania produkcją. Jego wdrożenie powinno w pełni przyczynić się do obniżenia kosztów produkcji i wzrostu rentowności. W ramach

realizacji praktycznej części doradztwa dla przedsiębiorcy uzyskano pomoc we wdrożeniu opracowanego systemu oraz wsparcie w jego samodzielnej obsłudze.

- Optymalizacja efektywności wykorzystania parku maszynowego dzięki segmentacji klientów.
- Rozmówczynie w ramach usługi zrobiła certyfikację i miała okazję przećwiczyć kompetencje asesora w ramach trzech sesji oceniania.
- Pracownicy zobaczyli, że można wprowadzić większe zmiany w firmie, a po drugie jak rozliczać koszty REALNIE – czyli w innej koncepcji (ABC) niż dotychczas, a nie proporcjonalnie (jak to miało miejsce).
- Pozyskana wiedza przydatna jest w opracowaniu strategicznych planów zakupowych i koordynowaniu działań logistycznych, tak aby w każdym z oddziałów firmy zapewnić dostępność najlepiej sprzedających się towarów.

Realizacja usług doradczych wśród beneficjentów ISR wiązała się także z dodatkowymi, nieplanowanymi korzyściami i kosztami dla przedsiębiorstwa. Przedstawiono je w poniższej tabeli. Warto jednak dodać, że respondenci w znikomym stopniu dostrzegali nieplanowane negatywne rezultaty usług doradczych. Jeśli już je wymieniano, to zwracano uwagę na opór w organizacji wobec zmian i wzrost obowiązków związany z procesem restrukturyzacji.

Tabela 5.10. Nieplanowane rezultaty usług doradczych (dla pracowników i przedsiębiorcy)

Nieplanowane pozytywne rezultaty	Nieplanowane negatywne rezultaty
<ul style="list-style-type: none"> ▪ podniesienie świadomości pracowników dot. ważności budowania relacji między klientem a personelem, ważność marki i działań marketingowych w usługach medycznych ▪ zintegrowanie kadry zarządzającej w pracy na rzecz firmy i rozwiązywania jej problemów ▪ pracownicy z różnych wydziałów zintegrowali się, lepiej ze sobą współpracują, komunikują się, rozumieją problemy ▪ pracownicy są zmotywowani do pracy, dużo rozmawiają między sobą na tematy szkoleń i doradztwa, co jest pozytywne ▪ silny i bardzo widoczny oddźwięk w przedsiębiorstwie – zarząd został przekonany do zwiększenia inwestycji w kapitał ludzki ▪ okazało się kto jest gotów zmienić sposób myślenia, a kto jest bardziej konserwatywny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ opór pracowników wobec zmian ▪ rozczarowanie przedsiębiorcy niską jakością zaproponowanej usługi oraz jej niedopasowaniem do oczekiwań ▪ z uwagi na fakt, że w 60% kadra pracowników jest w średnim wieku oraz występuje długi staż pracy, pojawiły się problemy z oporem pracowników wobec zmian, jak również brak wiedzy i pełnego zrozumienia dla nowopowstałej inicjatywy 5S ▪ wzrost obowiązków

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań po zakończeniu wdrażania planów rozwoju.

Uczestnicy zgłaszali także pewne postulaty, mające na celu zwiększenie użyteczności doradztwa dla biorących w nim pracowników jak i dla samego przedsiębiorcy. Wśród nich warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Należy dopasować profil szkoleń do wyników prowadzonego doradztwa.

- Przedsiębiorcy powinni domagać się opracowania konkretnych obszarowych strategii rozwoju. Powinni również w większym wymiarze godzin korzystać z usług doradczych a w mniejszym w zakresie szkoleń.
- Usługa doradcza powinna być świadczona poza miejscem pracy. W innym razie sprawy bieżące, które toczą się w firmie ograniczają skuteczność absorpcji wiedzy przekazywanej uczestnikom doradztwa.
- Należy zasugerować, aby obok osób doradzających teoretycznie (ze strony Wykonawcy), rolę doradców pełnili również praktycy z wiodących firm w branży, które mają doświadczenie we wdrażaniu procesów doskonalących. Chodzi o to, aby doradztwo było wzbogacone o wiedzę i wyobraźnię jak w praktyce wyglądają określone wdrożenia. W innym razie i przedsiębiorstwo i doradcy nie zdają sobie sprawy z tego do czego zmierzają i czym w rzeczywistości jest stan, do którego przedsiębiorstwo dąży. Taka perspektywa jest bardzo pomocna. W projekcie ISR trochę tej perspektywy zabrakło.
- Kontynuować proces doradztwa w dłuższym okresie czasu tak, aby w ramach monitoringu efektów doradztwa wskazać powstałe odchylenia i działania naprowadzające. Wydłużyć okres wdrażania usługi i wprowadzić powdrożeniowy monitoring, który pozwalałby na korekty bieżących działań. Monitoring raz na 2-3 miesiące przez 12 miesięcy po wdrożeniu.
- Lepiej zsynchronizować prowadzenie szkoleń i doradztwa dla pracowników z powiązaniem z nimi doradztwem dla przedsiębiorcy (jeśli taka sytuacja wynika z PR). W przypadku przedsiębiorcy ostatni etap wdrożenia był prowadzony pod zbyt dużą presją czasu, na co zwracano już uwagę przy ogólnej ocenie ISR.
- Przedsiębiorca powinien być przykładem dla swoich pracowników, swoim aktywnym uczestnictwem jakby wzmacnia swój wizerunek i w ten sposób zwiększa skuteczność i użyteczność doradztwa wśród pracowników.
- W trakcie trwania usługi odciążyć jej uczestników od bieżących obowiązków tak, aby mogli się oni skupić w danym momencie tylko na aktualnym doradztwie.
- Poświęcić dużo uwagi na dobór odpowiednich pracowników, pracownicy wytypowani do doradztwa powinni bowiem już wcześniej mieć przynajmniej podstawy wiedzy z zakresu problematyki doradztwa (np. minimum wiedzy z zakresu kasztów, pracy kosztami, analizy kosztów).
- Ważne jest połączenie szkoleń i doradztwa w tym samym obszarze. Komplementarność tych usług podnosi skuteczność całego programu. W szczególności, jeżeli zarząd wdraża jakiś system, który był przedmiotem wcześniejszych szkoleń pracowników. W efekcie w sposób wyraźny spada poziom obaw pracowników.
- Wykonawca więcej czasu powinien poświęcić na poznanie firmy, być bardziej zaangażowanym, nie wywierać nacisków, że coś ma być wykonane tak a nie inaczej, bez głębszej analizy.
- Przedsiębiorcy powinni mieć możliwość wyboru wykonawcy na podstawie rekomendacji, aby sprawdzić jaka jest efektywność tych osób, ich skuteczność w praktyce.

- Wykonawca powinien być lepiej przygotowany od strony praktycznej, mniej akademickiego podejścia.
- Efektywniej wykorzystywać środki na realizację usługi doradczej. Za te dostępne w projekcie można wdrożyć obszerniejszy pakiet usług niż ma to miejsce.
- Więcej czasu dla firmy i ilości konsultacji, zbyt powierzchownie przeprowadzono niektóre działania.

5.3.3. Ocena użyteczności usługi outplacementu

Usługi outplacementowe, czyli polegające na kontrolowanym zwolnieniu pracowników, świadczone były tylko w jednej firmie. Objęły one 5 uczestników – pracowników firmy i realizowane były w ostatnich miesiącach realizacji ISR – w okresie 12 lutego – 4 marca 2014 r.

Outplacement objął następujące usługi:

- szkolenie (zmiany w ustawie o podatku VAT);
- warsztaty aktywizująco-psychologiczne;
- doradztwo dla pracowników w zakresie poszukiwania pracy: indywidualne doradztwo zawodowe oraz opracowanie indywidualnych planów rozwoju;
- pośrednictwo pracy.

Outplacement zdaniem pracownika przyczynił się do korzystnego rozwoju sytuacji w przypadku zwalnianych osób, ponieważ w jego ramach wynegocjowano przejście zespołu 5 osób z działu finansowego do spółki zewnętrznej, która rozlicza firmę macierzystą (a także inne przedsiębiorstwa). Zdaniem ankietowanego, przejście całego zgranego i wyspecjalizowanego zespołu ludzi stanowiło dla nowego pracodawcy atut. Firma macierzysta już wcześniej zwalniała pracowników (2 osoby), jednak pojedynczo. Outplacement w ramach ISR zapewnił bardziej zinstytucjonalizowane podejście do przejścia pracowników do innej spółki, jakkolwiek nie jest w pełni jasne, czy bez uczestnictwa w projekcie ISR scenariusz wydarzeń nie byłby podobny.

Jednocześnie, ze zrozumiałych względów, ankietowany pracownik przedsiębiorstwa nie był entuzjastycznie nastawiony do uczestnictwa w usługach z zakresu outplacementu, gdyż wiązało się to ze stresem związanym z utartą dotychczasowego zatrudnienia. O ile sam poziom usług ankietowany ocenia względnie wysoko, o tyle na pytanie, czy mogąc decydować o udziale w usłudze (a zatem także o udziale w zwolnieniach), wzięłby w niej udział, nie mógł odpowiedzieć twierdząco (ocena 1 – „zdecydowanie nie”).

Oceniając skuteczność, użyteczność i satysfakcję z udziału w usługach pracownik:

- a) raczej zgadza się z twierdzeniem, że nauczył się dużo (4);
- b) przydatność usługi outplacementowej w rozwoju zawodowym ocenia na 5 (bardzo przydatna);

c) jednocześnie zdecydowanie deklaruje skłonność do udziału w obu formach wsparcia: szkoleniach i doradztwie (5), gdyby wiedział wcześniej jak one wyglądają.

Zgodnie z nakreślonym celem, przeprowadzenie usługi miało „pozwolić firmie na zmniejszenie kosztów związanych z procesami finansowo-księgowymi realizowanymi w spółce”. A zatem korzyści związane z udziałem w outplacemencie z punktu widzenia pracodawcy, to umożliwienie w sposób kontrolowany zmniejszenia kosztów i przeniesienia całości obsługi finansowej poza przedsiębiorstwo. Pozytywnym rezultatem jest skoncentrowanie się na działalności produkcyjnej. Jednocześnie nie doszło do zerwania pamięci instytucjonalnej w sferze obsługi finansowo-księgowej przedsiębiorstwa – zachowano zespół, kapitał ludzki i budujące go doświadczenia. Pracownicy biorący udział w usłudze pracują w firmie, która obsługuje stronę finansową dotychczasowego pracodawcy. Gdyby zwolnienia odbywały się etapami, a pracownicy trafiali do różnych miejsc pracy, niekoniecznie obsługiwaliby nadal swoją firmę. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa outplacement pozwolił na redukcję etatów, przy jednoczesnym zachowaniu zespołu.

Jednocześnie ankietowany zwrócił uwagę na negatywną (z punktu widzenia pracowników) konsekwencję udziału w ISR: procesy w przedsiębiorstwach ulegają optymalizacji. Szkolenia pracowników objęły m.in. rachunek kosztów działań ABC oraz zarządzanie i kalkulację kosztów w rachunku kosztów działań ABC, co miało na celu zwiększenie efektywności generowania i wykorzystywania informacji zarządczej w działalności Spółki. Efektem zaoferowanych i przeprowadzonych na rzecz przedsiębiorcy dwóch usług doradczych pn. *Budowa modelu alokacji kosztów w oparciu o model ABC* oraz *Wsparcie wdrożenia rachunku kosztów działań* sprawiło, że pracownicy pionu finansowego przedsiębiorstwa padli ofiarą sukcesu przedsiębiorstwa i jego uczestnictwa w ISR. Bardziej efektywna organizacja pracy może obnażyć potrzebę redukcji zatrudnienia.

Wskazując kwestie, które mogłyby ulec poprawie, uczestnik usługi wskazał, że przygotowanie psychologiczne pracowników mogłoby być bardziej staranne, bo sygnał, że pracodawca rozstaje się z pracownikiem zawsze działa bardzo stresogennie. Ostatecznie dla ankietowanego wszystko skończyło się pomyślnie, ale w okresie przejściowym natężenie stresu było duże. Do dalszego zbadania pozostaje kwestia czy w razie braku outplacementu koszty psychologiczne zwolnień nie okazałyby się większe.

Jeśli chodzi o zaprojektowanie usług szkoleniowych i doradczych w ramach outplacementu, to pracownik podkreśla dużą przydatność szkolenia z kosztów, niemniej jako mankament traktuje krótkotrwałość (1 dzień) szkolenia. W przypadku, gdyby nie było spółki gotowej zatrudnić cały zespół zwolnionych pracowników, pracownicy musieliby poszukiwać pracy samodzielnie. W takim przypadku bardzo przydatne byłoby nabycie wysokich kwalifikacji, które mogłyby być atutem przy staraniu się o zatrudnienie, ale wymagałoby to bardziej kompleksowej usługi. Generalnie, zdaniem rozmówcy, szkolenia powinny być więc bardzo konkretne i nastawione na nabycie przez uczestników kompetencji związanych ze

specjalizacją danego pracownika. A zatem zmianie powinno ulec rozłożenie akcentów: usługi ogólne związane z przygotowaniem do poszukiwania pracy powinny pochłaniać mniej czasu i nakładów niż przeprowadzenie „twardych” szkoleń. Przy tym zauważyć należy, że ocena taka formułowana jest z perspektywy osoby, która od razu pracę znalazła na mocy porozumienia między spółkami, a zatem umiejętność poszukiwania pracy okazała się na szczęście nieprzydatna.

Odnosząc się do pytania, dlaczego zdaniem ankietowanego niewiele firm decyduje się na udział w usłudze outplacementowej, rozmówca podkreślił, że aby do tego doszło, firma musi wiedzieć, że chce zwolnić pracowników, ale także mieć przygotowany plan działania na rzecz niezakłócenia funkcji realizowanych przez określony dział i na rzecz zwalnianych pracowników. Jeżeli w tym momencie pojawi się możliwość skorzystania z usługi finansowanej ze środków publicznych, to „dobrze się to zgrywa”. Rozmówca podkreśla też, że jego specjalizacja (finanse) jest dobra z punktu widzenia popytu na kwalifikacje, a miasto, w którym mieszka jest dobrym miejscem na świadczenie usług finansowych na rzecz firm.

5.3.4. Podsumowanie oceny użyteczności usług

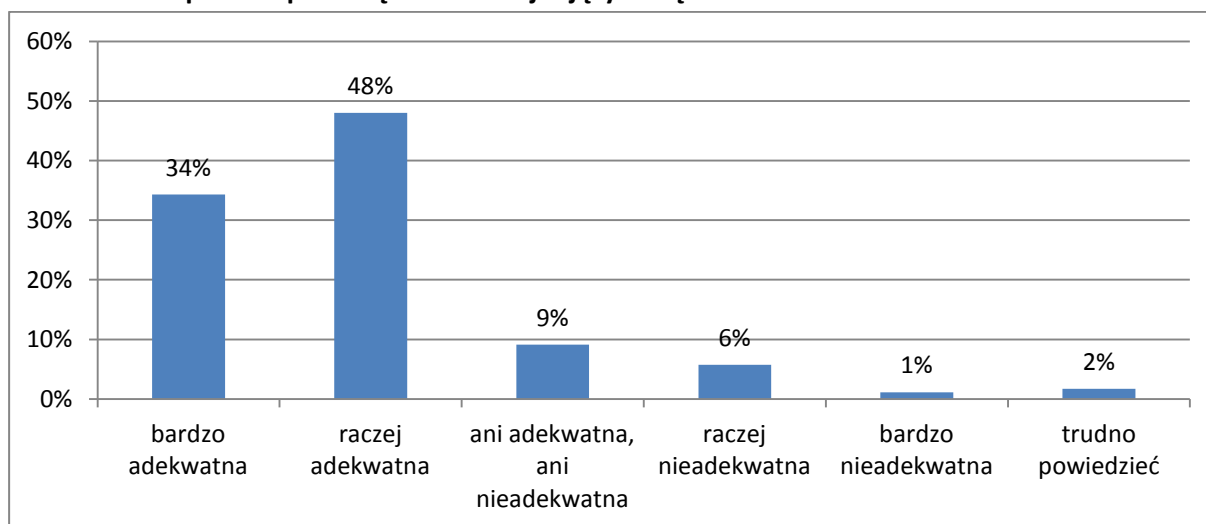
Zestawiając ze sobą wyniki ocen szkoleń i doradztwa sformułować należy kilka zasadniczych wniosków. Po pierwsze, potwierdzają one wyjątkowo wysoką ocenę usługi (zarówno szkoleniowej, jak i doradczej). Przy czym, przydatność została najwyżej oceniona w przypadku doradztwa dla przedsiębiorstw, następnie – szkoleń oraz doradztwa dla pracowników. Po drugie wszystkie z realizowanych szkoleń, które ocenione zostały jako mało przydatne, lub którym wystawiono oceny ambiwalentne, to szkolenia z kompetencji „miękkich”, często realizowanych standardowo dla wielu przedsiębiorstw. Każde to zwrócić uwagę na wagę profilowania usług tak, aby były one maksymalnie dopasowane do specyfiki branży i firmy.

W przypadku usług outplacementowych trudno o jednoznaczne sformułowanie wniosków na podstawie analizy jednej zrealizowanej usługi, jakkolwiek i tu potwierdza się prawidłowość, że bardziej doceniane są usługi niestandardowe, dopasowane do profilu, w tym przypadku profilu zawodowego pracowników.

5.4. Adekwatność usług – ogólna ocena

Skłonność do wystawiania wysokich ocen projektowi ISR potwierdzona została w pytaniach dotyczących adekwatności wsparcia oferowanego w ramach podjętych interwencji. W tym przypadku jednak widać było większą ostrożność w ocenach przedstawicieli firm – 34% spośród badanych oceniło usługę jako bardzo adekwatną, 48% jako raczej adekwatną, a aż 18% badanych to osoby, które są niezadowolone lub ambiwalentne w swojej ocenie. Widać też wyraźnie zmiany w ocenie adekwatności usługi względem potrzeb przedsiębiorców pomiędzy poszczególnymi naborami do projektu. O ile w II naborze oceny te miały wydźwięk zdecydowanie pozytywny (87% odpowiedzi na raczej i zdecydowanie tak), o tyle nabór III i IV pokazał nieco większy krytycyzm przedstawicieli firm. Nieco zwiększyła się grupa oceniających usługę jako raczej adekwatną (49%), a zmniejszyła oceniających ją jako bardzo adekwatną (30% w III i 35% w IV naborze), co może wiązać się z pogorszeniem się sytuacji rynkowej i coraz silniejszą, deklarowaną przez pracodawców, potrzebą uzyskania bezpośredniego wsparcia finansowego. Równocześnie kilkakrotnie wzrosła liczba osób wyrażających opinie ambiwalentne. W kontekście ogólnej wysokiej oceny projektu, wynik taki sugeruje istnienie potrzeb w zakresie wsparcia przedsiębiorstw, które nie są zaspokajane w ramach podjętych działań. Sugestie przedsiębiorców zanalizowane zostały w sposób jakościowy i przedstawione w dalszej części raportu.

Wykres 5.11. Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 175).

Tabela 5.11. Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach? (wielkość przedsiębiorstw i kolejność naboru)

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór		
	Małe	Średnie	Duże	2.	3.	4.
bardzo adekwatna	32%	36%	34%	41%	30%	35%
raczej adekwatna	47%	49%	47%	46%	49%	49%
raczej nieadekwatna	10%	5%	3%	5%	6%	5%
ani adekwatna, ani nieadekwatna	7%	7%	14%	5%	11%	9%
bardzo nieadekwatna	2%	0%	2%	3%	1%	0%
trudno powiedzieć	0%	4%	0%	0%	3%	2%
N	40	76	59	39	80	55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Adekwatność wsparcia posiada wyraźny wymiar branżowy. Podobnie jak w przypadku reszty ocen, wsparcie oferowane w ramach ISR najczęściej oceniane było jako bardzo adekwatne przez firmy produkcyjne, choć w ich przypadku zidentyfikowano też znaczny odsetek ocen ambiwalentnych oraz negatywnych (11% i 6%). Przedsiębiorstwa handlowe i usługowe częściej oceniały usługę jako raczej adekwatną. Dopasowanie do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach ocenione zostało jako nieco wyższe w przypadku firm nie zaklasyfikowanych do branż zagrożonych i zdecydowanie wyższe w grupie przedsiębiorstw zagrożonych skutkami zmiany gospodarczej.

Tabela 5.12. Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach? (a sektor i typ przedsiębiorstwa)

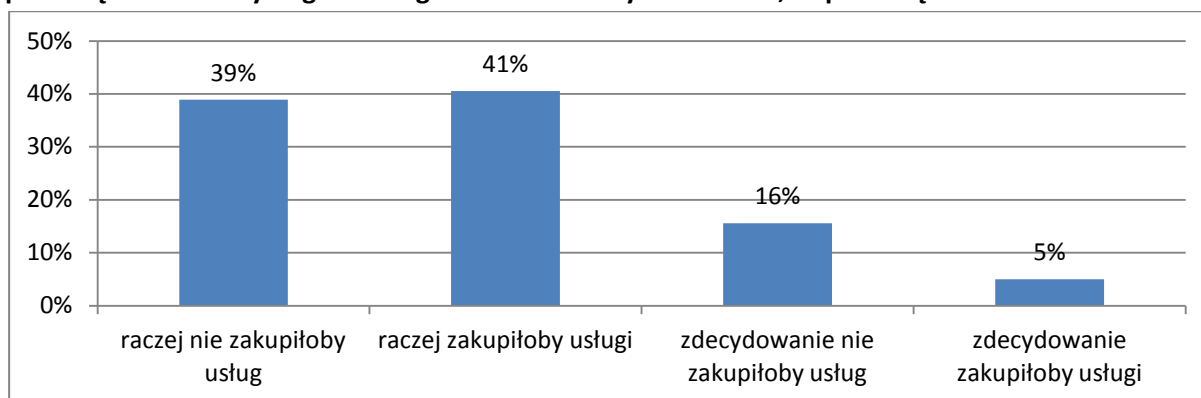
	Sektor			Zagrożone branże		Przedsiębiorstwa zagrożone skutkami zmiany gospodarczej	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak	Nie	Tak
bardzo adekwatna	48%	24%	27%	36%	24%	36%	9%
raczej adekwatna	34%	61%	53%	47%	52%	46%	82%
ani adekwatna, ani nieadekwatna	11%	8%	8%	9%	10%	9%	9%
raczej nieadekwatna	6%	3%	7%	5%	10%	6%	0%
bardzo nieadekwatna	0%	3%	1%	1%	3%	1%	0%
trudno powiedzieć	0%	3%	3%	2%	0%	2%	0%
N	64	38	73	146	29	164	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Ważność pomocy publicznej widać w rozkładzie odpowiedzi na pytanie o zachowanie przedsiębiorstwa w sytuacji, gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju wymagała zaangażowania środków własnych. Najprościej podzielić beneficjentów takiej

usługi na tych, którzy w momencie nieotrzymania wsparcia publicznego i tak najprawdopodobniej zakupiliby usługę oraz tych, którzy bez finansowania publicznego najpewniej by z niej nie skorzystali (55%). Odpowiedzi na to pytanie cechuje silna zależność od wielkości i branży przedsiębiorstwa. Czym większa firma, tym większe prawdopodobieństwo tego, że zakup i tak byłby dokonany. Tym samym warto postawić pytanie w jakim stopniu – szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw – usługa jest komplementarna względem własnych inwestycji szkoleniowych przedsiębiorstwa, a w jakim pokrywa zakres inwestycji, które mogłyby być w normalnych warunkach finansowane ze środków własnych firmy. Pewien wyjątek stanowią firmy mikro, które wyjątkowo często wybierały odpowiedź „raczej zakupiłoby usługi”, co może sugerować w tym przypadku silny wpływ wysokiej oceny przydatności szkolenia na projekcję zachowania w hipotetycznej sytuacji.

Wykres 5.12. Gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo...



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 180).

Tabela 5.13. Gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo...

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Małe	Średnie	Duże	1.	2.	3.	4.
zdecydowanie zakupiłoby usługi	2%	6%	5%	0%	3%	6%	4%
raczej zakupiłoby usługi	34%	37%	50%	25%	40%	49%	33%
raczej nie zakupiłoby usług	42%	43%	32%	75%	31%	32%	45%
zdecydowanie nie zakupiłoby usług	21%	14%	13%	0%	26%	12%	18%
N	38	79	62	12	35	77	55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Związek pomiędzy ogólnym zadowoleniem z uczestnictwa w projekcie z oceną skłonności do zaangażowania własnych środków w zakup usługi widać podczas analizy różnic pomiędzy poszczególnymi naborami. W pierwszym naborze – aż 75% badanych

zadeklarowało, że raczej nie zakupiłoby usługi, równocześnie zidentyfikowano wtedy najwyższy odsetek niezadowolonych z uczestnictwa w ISR. W kolejnych naborach odsetek tych, którzy nie byłoby skłonni do zakupu usługi oraz odsetek ogólnie niezadowolonych malał, za wyjątkiem ostatniego naboru, w którym to zanotowano kolejny wzrost braku skłonności do zakupu szkoleń i doradztwa. Potencjalne przyczyny nieco zaniżonych ocen, które charakteryzowały ostatni z naborów wskazane zostały już w poprzednich podrozdziałach niniejszej publikacji.

Skłonność do zakupu usług w oparciu o środki własne przedsiębiorstwa nie jest różnicowana przez trzy wyróżnione branże, widać ją natomiast wyraźniej wśród przedsiębiorstw należących do branż zagrożonych oraz firm zagrożonych skutkami zmiany gospodarczej. Po raz kolejny należy wiązać opisane deklaracje z wysokimi ocenami przydatności projektu dla tych właśnie przedsiębiorstw – działa w tym przypadku najprawdopodobniej tzw. efekt halo – wpływu odpowiedzi udzielonej na wcześniejsze pytanie na odpowiedź formułowaną w kolejnej kwestii.

Tabela 5.14. Gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo...

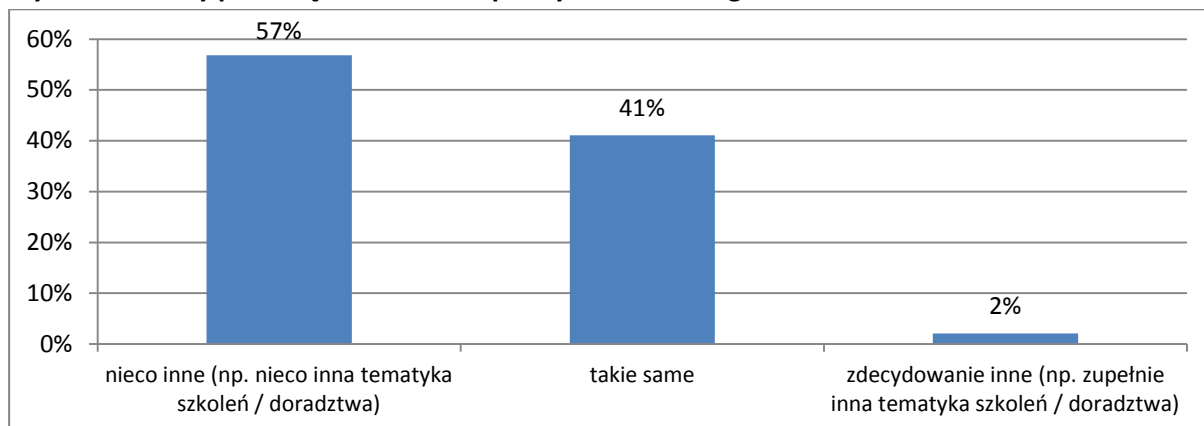
	Sektor			Zagrożone branże	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak
zdecydowanie zakupiłoby usługi	7%	3%	4%	5%	3%
raczej zakupiłoby usługi	39%	42%	42%	39%	50%
raczej nie zakupiłoby usług	46%	36%	34%	40%	34%
zdecydowanie nie zakupiłoby usług	9%	19%	19%	16%	13%
N	70	36	73	148	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Adekwatność oferowanego przez ISR wsparcia obrazują odpowiedzi na pytanie o typ i zakres zakupionych usług, w sytuacji, gdyby nie były one finansowane ze środków publicznych.

Mniej niż połowa przedsiębiorstw (41%) zadeklarowała, że zakupiono by dokładnie te same usługi, a 57% – że usługi te byłyby nieco inne. Takie same usługi zakupione byłyby częściej przez przedsiębiorstwa małe oraz produkcyjne, nieco inne przez firmy mikro i średnie oraz działające w branży usługowej i handlowej. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać możemy w różnych czynnikach, o których będzie jeszcze mowa w dalszej części raportu. Część firm oceniła zakres usług jako zbyt duży, część jako w sam raz, a część jako za mały. Trudno jest w tym zakresie wskazać jednoznacznie główny czynnik, typu wielkość przedsiębiorstwa lub branża tłumaczący tę ocenę, raczej w grę wchodzi w tym przypadku indywidualne preferencje i specyficzne potrzeby konkretnych firm.

Wykres 5.13. Czy przedsiębiorstwo zakupiłoby te same usługi?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (N= 95).

Pewnego rodzaju niezadowolenie widać w przypadku przedsiębiorstw biorących udział w pierwszym naborze – każdy z tych podmiotów zadeklarował, że usługi, które zakupiłoby byłyby nieco inne od tych otrzymanych w ISR, w przypadku kolejnych naborów opinie nie były już tak jednorodne.

Tabela 5.15. Czy przedsiębiorstwo zakupiłoby te same usługi? (wielkość przedsiębiorstw i kolejność naboru)

	Wielkość przedsiębiorstwa			Nabór			
	Małe	Średnie	Duże	1.	2.	3.	4.
nieco inne (np. nieco inna tematyka szkoleń / doradztwa)	56%	67%	48%	100%	57%	48%	68%
takie same	44%	33%	48%	0%	38%	50%	32%
zdecydowanie inne (np. zupełnie inna tematyka szkoleń / doradztwa)	0%	0%	5%	0%	5%	2%	0%
N	16	39	40	5	21	46	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Takie same usługi zakupiłoby częściej przedsiębiorstwa z branży produkcyjnej oraz przedsiębiorstwa zagrożone skutkami zmiany gospodarczej.

Tabela 5.16. Czy przedsiębiorstwo zakupiłoby te same usługi? (a sektor i typ przedsiębiorstwa)

	Branża			Zagrożone branże	
	Produkcja	Handel	Usługi	Nie	Tak
nieco inne (np. nieco inna tematyka szkoleń / doradztwa)	54%	59%	58%	55%	63%
takie same	46%	36%	39%	42%	37%
zdecydowanie inne (np. zupełnie inna tematyka szkoleń / doradztwa)	0%	5%	3%	3%	0%
N	35	22	38	76	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

5.5. Czynniki zmniejszające użyteczność i adekwatność usług oferowanych w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania a zaproponowany model iteracyjnego uczenia się

Cennym elementem każdej oceny wdrażanej polityki jest nie tyle wskazanie na osiągnięty sukces (nawet jeśli sukces ten rzeczywiście nastąpił), co raczej określenie tych elementów, które w ramach kolejnych działań mogłyby zostać poprawione. Działaniom tym poświęcona zostanie dalsza część rozważań. Przy czym, ograniczymy opis jedynie do charakterystyki postulatów stawianych przez przedsiębiorców oraz oceny realności ich wdrożenia. W zakończeniu całości publikacji postulaty te znajdą swoje miejsce w systemie rekomendacji wypracowanych w ramach projektu ISR.

Zanim jednak przedstawimy elementy, które potencjalnie mogłyby ulec poprawie, spójrzmy na to, co zostało ocenione najwyżej przez pracodawców biorących udział w projekcie ISR. Wysoką użyteczność i adekwatność usług oferowanych w ramach projektu ISR widać wyraźnie w udzielonych przez przedsiębiorców odpowiedziach na pytanie o powody zadowolenia z uczestnictwa w projekcie. Powody te zaklasyfikować można do trzech grup: odniesienia do osiągniętych efektów, wskazania na bezkosztowość usługi oraz uwagi odnośnie jakości wdrażanych działań. Zestawienie szczegółowych wskazań najczęściej pojawiających się w wypowiedziach badanych osób zostało zamieszczone poniżej.

W przypadku wskazań odnośnie efektów projektu często podkreślano ukierunkowanie działań na efekty, a nie jedynie produkty związane z wdrażanymi usługami. Najczęstsze efekty, na które zwracali uwagę pracodawcy to:

- a) wzrost kompetencji pracowników;
- b) opracowanie konkretnych, przydatnych przedsiębiorstwu produktów czy też narzędzi możliwych do wdrożenia w firmie (np. system wynagradzania pracowników, strategia rozwoju itp.). Narzędzia te – w opinii pracodawców – przyczynią się do poprawy kondycji zaangażowanych w projekt podmiotów;
- c) efekty finansowe (np. optymalizacja kosztów);
- d) poprawa komunikacji i wzrost integracji organizacji.

Zwrócono ponadto uwagę na szereg skutków, które nie zostały bezpośrednio wpisane w cele ISR. Wśród nich warto wymienić te, które wyróżniane były najczęściej, tj.:

- a) wygenerowanie nowej wiedzy w organizacji / spojrzenie na firmę z nowej, zewnętrznej perspektywy (np. identyfikacja problemów firmy, lepsze zrozumienie pracowników organizacji);
- b) podniesienie motywacji do pracy i dalszego kształcenia się oraz wzrost świadomości pracowników, a w efekcie poprawa jakości pracy pracowników organizacji;
- c) zmiana strategii firmy i ukierunkowanie na podjęcie odpowiednich działań / przyspieszenie już zaplanowanych prac (np. restrukturyzacyjnych);

- d) zdobycie doświadczenia związanego z uczestnictwem w projektach finansowanych ze środków UE.

Częstym argumentem przemawiającym za zadowoleniem z uzyskanej usługi był fakt braku konieczności angażowania własnych środków przedsiębiorstwa w realizację działań doradczych i szkoleniowych oraz wysoka jakość usług oferowanych przez wykonawcę, która przejawiała się – na co zwrócili uwagę pracodawcy biorący udział w projekcie – w:

- a) indywidualizacji oferty (dopasowanie usługi do potrzeb firmy);
- b) dużej praktyczności szkoleń i doradztwa;
- c) wysokim poziomie merytorycznym trenerów;
- d) elastyczności wykonawcy (np. względem terminów);
- e) szybkości reagowania Wykonawcy na uwagi przedsiębiorstwa.

Pomimo ogólnie wysokiej oceny projektu, warto zwrócić uwagę na te jego elementy, które można zmodyfikować w procedurze wdrażania działań analogicznych do ISR.

Jak zostało powiedziane we wstępie, dobrą – a zarazem unikalną – praktyką w projekcie ISR była implementacja zasady iteracyjnego uczenia się po wdrożeniu każdej z kolejnych faz projektu. Dzięki wywiadam prowadzonym przez ekspertów MSAP możliwe było sformułowanie dwóch typów rekomendacji:

- 1) postulatów usprawniających realizację projektu (zazwyczaj były to rekomendacje natury praktycznej – zgłaszane przez przedsiębiorców) oraz
- 2) rekomendacji fundamentalnych, które wskazywały na ingerencję nie tyle w organizację projektu, co w jego logikę (propozycje eksperckie częściej zgłaszane przez samych audytorów MSAP).

W niniejszej części raportu odniesiono się głównie do postulatów praktycznych, pokazując jakie działania już zostały podjęte, aby zwiększyć użyteczność i adekwatność projektu, a jakie pracodawcy sugerują wdrożyć w przyszłości. Rekomendacje natury fundamentalnej omówione zostały w ostatnim rozdziale – podsumowaniu całości publikacji.

Zgłoszone przez przedsiębiorców propozycje usprawnień projektu podzielone zostały ze względu na etap wdrażania interwencji (rekrutacja, przygotowanie planu rozwoju, wdrażanie planu rozwoju). Większość informacji umieszczona została w tabelach (zgłoszone przez przedsiębiorców problemy oraz ich propozycje usprawnień), które następnie zinterpretowane zostały w kontekście przyjętego modelu uczenia się.

Uwagi oraz postulaty odnośnie organizacji rekrutacji w projekcie

W przypadku procesu rekrutacji pracodawcy zwracali uwagę przede wszystkim na uciążliwość i brak poczucia sensu gromadzenia aż tak szczegółowych danych, a także na swoistą „asymetrię” relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, a firmą realizującą usługę. Szczególne różnice w ocenie stopnia skomplikowania samego procesu rekrutacyjnego można

było zauważyć pomiędzy podmiotami, które korzystały wcześniej ze środków publicznych oraz jednostkami zaangażowanymi w taki projekt po raz pierwszy. Można powiedzieć, że firmy korzystające ze wsparcia były w większym stopniu świadome i przygotowane na czekające je uciążliwości (częściej wiedziały jak przygotować dokumenty, jakich nie popełniać błędów itp.).

Asymetria relacji między podmiotem realizującym szkolenia a przedsiębiorstwami korzystającymi z usługi widoczna była szczególnie w pierwszych naborach i zmniejszała się systematycznie wraz z wprowadzaniem kolejnych zmian. Jedną z najbardziej drastycznych opinii odnośnie procesu rekrutacyjnego przytaczamy poniżej, celem zilustrowania najpoważniejszych problemów, z jakimi stykali się przedsiębiorcy:

„Przedsiębiorstwo nie zostało uprzedzone, że będzie musiało zgromadzić aż tak wiele dokumentów. WYG nie określał co oferuje, ale bardzo dużo danych i informacji potrzebował. Najbardziej przeszkadza szczątkowa informacja. Na stronie www.parp jest bardzo mało informacji dla przedsiębiorstw. Jeżeli firmę się rekrutuje, to trzeba ją otoczyć o wiele staranniej opieką (...) W umowie otrzymanej od WYG nie było wartości usługi szkoleniowo-doradczej, za to była kara za odstąpienie od umowy w wysokości 88 tys. zł. Umowa w istocie była podpisywana in blanco”.

Proces rekrutacji w ISR okazał się być najłabszym i najtrudniejszym do modyfikacji etapem w projekcie. Część – zresztą zasadnych – rekomendacji przedsiębiorstw nie mogła zostać wdrożona ze względu na sztywne wymagania związane z metodologią typowania firm, które mogą skorzystać z pomocy publicznej, a także w związku z koniecznością skrupulatnej, często nawet dość formalistycznej kontroli tego, komu taka pomoc jest przyznawana. Ta rozbieżność pomiędzy interesem publicznym a sprawnością wdrażania projektu zredukowana została dzięki wprowadzeniu na dalszych etapach projektu kilku usprawnień, takich jak – przykładowo – przygotowanie jasnej pisemnej informacji dla przedsiębiorstw, w jaki sposób wykorzystywane są wszystkie gromadzone dane, a także opracowanie zestawu najczęściej zadawanych przez przedsiębiorców pytań (tzw. FAQ)²⁴, zdecydowanie poprawił się odbiór strony internetowej i użyteczność zamieszczanych na niej informacji.

Ponadto nadal warta jest rozważenia – skądinąd imponująca – metodologia rekrutowania przedsiębiorstw do projektu, wymagająca sporego wysiłku związanego z przygotowaniem odpowiednich informacji, które nie są sporządzane przez wszystkie przedsiębiorstwa (np. sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych), a także – w związku z dużym skomplikowaniem – budzi niepokoje związane z możliwością manipulowania wartościami parametrów. Zestawienie korzyści płynących z jej zastosowania z kosztami jakie generuje, przemawia na jej niekorzyść, stąd zasadne jest podjęcie wysiłku

²⁴ Dodatkowo przedłużono czas dla przedsiębiorstw przeznaczony na wprowadzanie danych finansowych, ograniczono liczbę okresów sprawozdawczych wprowadzanych do systemu, poprawiono szereg błędów natury technicznej w funkcjonowaniu systemu.

w celu jej uproszczenia, które przebiegać powinno równoległe z procesem „oswajania” opinii publicznej z metodą. Uproszczenie metody rekrutacji jest jednym z elementów zwiększających szansę na to, że ISR stanie się mechanizmem naprawdę szybkiego reagowania, bez zbędnych opóźnień w procesie rozpoczynania wdrażania interwencji.

Zgłoszone przez przedsiębiorców problemy	Propozycje przedsiębiorców
Niepotrzebna – z perspektywy przedsiębiorców – szczegółowość gromadzonych danych i częste wątpliwości jak te dane powinny być prezentowane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ograniczenie gromadzenia danych do jedynie tych kluczowych (rzeczywiście wykorzystywanych) z perspektywy projektu ▪ bilanse roczne w miejsce kwartalnych ▪ rezygnacja w przypadku wybranych firm ze sprawozdania z przepływów środków pieniężnych lub ograniczenie liczby takich sprawozdań do raz na rok ▪ potrzeba wsparcia podczas rekrutacji (konsultant) ▪ akceptowanie dokumentów w formie elektronicznej ▪ bieżące aktualizowanie strony projektu, opracowanie poradnika i FAQ
Brak uwzględnienia w wymogach odnośnie gromadzenia danych specyfiki przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ częściowe uzależnienie zbieranych danych od specyfiki przedsiębiorstwa, np. w przypadku spółek giełdowych, większość informacji jest dostępnych na stronach internetowych ▪ lepsze dopasowanie wymogów odnośnie gromadzonych danych do praktyk finansowo-księgowych stosowanych przez różne rodzaje przedsiębiorstw ▪ różnicowanie ilości dokumentów w zależności od wielkości firmy tak, aby mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy nie musiały ponosić z tego tytułu wysokich nakładów czasowych ▪ dostosowanie procesu gromadzenia danych do praktyki przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim terminów składania innych sprawozdań ▪ wprowadzenie oświadczeń w miejsce części dokumentów finansowych
Brak świadomości wśród przedsiębiorców w jakim celu takie dane są gromadzone i do czego mogą być wykorzystywane (poczucie bezsensu wykonywania tak żmudnych operacji księgowych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przygotowanie informacji dla przedsiębiorców, która uzasadniałaby sens analityczny zbierania poszczególnych danych ▪ pełniejsze i wcześniejsze informowanie przedsiębiorstwa na temat wszystkich koniecznych do gromadzenia danych tak, aby przedsiębiorstwo decydując się na udział w projekcie było w pełni świadome tego, jaki czeka je wysiłek związany z gromadzeniem szczegółowych informacji
Brak koordynacji procesu gromadzenia danych powodujący wzrost uciążliwości fazy rekrutacyjnej (m.in. problem z przepływem informacji między PARP – WYG i podwykonawcami, dublowanie się PARP i WYG w procesie gromadzenia danych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wyeliminowanie konieczności kilkakrotnego przygotowywania i składania tych samych dokumentów na różnych etapach rekrutacji i uczestnictwa w Projekcie ▪ nienakładanie na firmy obowiązku wypełniania ankiet outplacementowych w sytuacji, kiedy firma nie zamierza podejmować żadnych działań w tym kierunku
Zbyt długi okres mijający od złożenia dokumentacji do rozpoczęcia wdrażania Planu Rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spełnienie założeń instrumentu SZYBKIEGO reagowania (przyspieszenie procesu)

Uwagi oraz postulaty odnośnie planu rozwoju

Drugim, pod względem ilości uwag krytycznych, etapem była faza opracowywania planu rozwoju (dalej PR). Uwagi przedsiębiorców odnośnie przygotowania planu możemy przyporządkować do dwóch kategorii:

Postulaty zmian w obszarze komunikacji

Krytyka reprezentantów firm dotyczyła w tym przypadku głównie niedrożności kanałów informacyjnych i wynikającego z niej chaosu informacyjnego – swoją drogą, jest to jeden z najpoważniejszych zarzutów względem początkowej fazy projektu²⁵. Sugestie przedsiębiorców związane z usprawnieniem procesu komunikacji dotyczyły kilku zasadniczych elementów, z których wymienić warto: konieczność lepszej komunikacji w obrębie firmy realizującej usługę (np. te same informacje zbierane na etapie rekrutacji i opracowywania PR), konieczność dostarczenia dokładnej informacji o zakresie wsparcia, o zadaniach, obowiązkach i kompetencjach: PARP, MSAP oraz firmy realizującej usługi, czy wyznaczenie w każdej instytucji opiekunów branżowych (opiekunów odpowiedzialnych za grupę przedsiębiorstw z danej branży).

Częściowo udało się odpowiedzieć na wymienione powyżej uwagi jeszcze w trakcie realizacji projektu przygotowując pisemną informację o kompetencjach poszczególnych podmiotów, a przede wszystkim zobowiązując ekspertów MSAP do szczegółowego tłumaczenia zasad PR oraz praw i obowiązków poszczególnych podmiotów biorących udział w procesie (rozszerzenie zadań z oceny produktów i procesów na konsultacje i wsparcie przedsiębiorcy).

Postulaty zmian w formule dokumentu

To co w największym stopniu było krytykowane przez przedsiębiorców to nieprzejrzystość dokumentu oraz jego relatywnie niska praktyczna użyteczność. Postulaty, które zgłaszali wiązały się przede wszystkim z przygotowaniem skrótu PR dla kadry zarządzającej (tzw. *executive summary*), rozszerzeniem wybranych fragmentów kosztem innych.

Pomimo jasnej formuły planu, który miał gwarantować dopasowanie usług do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, niejednokrotnie zdarzało się, że reprezentanci firm otrzymywali usługę, która treściowo nie w pełni ich satysfakcjonowała. Z przypadków zgłaszanych przez przedsiębiorców warto wymienić procedury: oferowania szkoleń głównie miękkich²⁶, nawet w sytuacji, gdy przedsiębiorca zgłaszał odmienne potrzeby, celowe zwiększanie (czasem bez merytorycznego uzasadnienia) grup szkoleniowych do 10 lub 15 osób w celu maksymalizowania zysku płynącego z realizacji usługi (rozliczenia w formie osobogodzin).

²⁵ W kolejnych naborach udało się usprawnić ten proces.

²⁶ Na skutek częstych uwag zgłaszanych przez osoby oceniające PR oraz przeprowadzające rozmowy z przedsiębiorcami, zmniejszeniu uległa liczba szkoleń miękkich oferowanych przez wykonawcę (HR, komunikacja, motywacja) na rzecz szkoleń „twardych” (marketing, zarządzanie produkcją, strategie sprzedaży).

Równocześnie dodać należy, że w zakresie poprawy jakości dokumentu, jakim jest PR, dzięki współpracy wykonawcy, PARP oraz MSAP udało się zrobić naprawdę dużo. Zdecydowanie poprawiono jakość przygotowywanych planów, w tym metodykę ich opracowywania. Z rekomendacji przytoczonych przez przedsiębiorców, a odnoszących się do metodyki przygotowania PR warto wskazać na te, które możliwe są do wdrożenia w projektach o podobnej logice. Przede wszystkim mowa tutaj o większym wykorzystaniu w przyszłości technik kreatywnych, grup warsztatowych czy metod w większym stopniu niestandardowych, jakościowych, w miejsce typowego kwestionariusza ankiety, na bazie którego gromadzono dane o kluczowych problemach i potrzebach przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy zasugerowali też szereg usprawnień, które zmieniały logikę interwencji, a które są warte rozważenia podczas projektowania przyszłych działań. Z najważniejszych postulatów warto wymienić sugestie odnośnie oddzielenia procesu opracowywania PR od wdrażania samej usługi (PR przygotowany przez niezależnych ekspertów, usługa – wdrażana przez profesjonalną firmę szkoleniową), wprowadzenia swobody wyboru firmy szkolącej (mechanizm bonów edukacyjnych), czy wdrożenie idei zespołów branżowych (opracowujących PR dla firm skupionych w danych branżach). Oddzielenie procesu projektowania interwencji od jej wykonywania jest typowym mechanizmem redukującym prawdopodobieństwo pojawiania się niekorzystnych efektów, takich jak: przygotowanie PR pod dostępną u Wykonawcy ofertę usług (podczas gdy logika działania nakazuje relację odwrotną).

Zgłoszone przez przedsiębiorców problemy	Propozycje przedsiębiorców
Brak dostosowania dokumentu do rzeczywistych potrzeb pracodawców (zbyt obszerny i nieprzejrzysty)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ skrócenie dokumentu lub przygotowanie <i>executive summary</i> ▪ ograniczony opis firmy (zasobów ludzkich, historii itp.) ▪ włączenie do planu elementu bardzo istotnego dla przedsiębiorcy – analizy otoczenia społeczno-gospodarczego firmy (w tym konkurencji)
Formalizm w procesie opracowywania PR (głównie oparcie się na technikach ankietowych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wprowadzenie komponentu jakościowego w procesie opracowywania PR (np. dyskusje grupowe z elementami technik projekcyjnych, grupy kreatywne) oraz szersze włączenie w tworzenie tego planu pracowników firmy
Gromadzenie tych samych danych, które zbierane były od przedsiębiorstwa na etapie rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lepsza współpraca w procesie przekazywania danych między PARP a firmą realizującą usługę oraz w obrębie firmy, która wdraża szkolenia i doradztwo
Częsty brak znajomości branży, w której działa przedsiębiorstwo przez konsultantów przygotowujących PR oraz późniejszych trenerów (często są to różne osoby)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wprowadzenie obowiązku zaangażowania w pracę nad PR nie tylko konsultantów biznesowych, ale też i branżowych (w idealnej sytuacji – zaangażowanie osoby, która posiada obie kompetencje) ▪ zbudowanie zespołów branżowych (konsultanci wykonawcy, którzy opracowują plany rozwoju dla firm funkcjonujących w branży X) ▪ możliwość zaangażowania w opracowywanie planu rozwoju osób, które będą zaangażowane w późniejsze jego wdrażanie, aby na tym etapie mogły poznać przedsiębiorstwo

Zgłoszone przez przedsiębiorców problemy	Propozycje przedsiębiorców
Plany rozwoju pisane „pod usługi”, a także w niektórych sytuacjach „zdecydowane nakłanianie” przedsiębiorstw do skorzystania z usługi, której firma nie potrzebuje (np. szkolenia, podczas, gdy firmie zależy jedynie na doradztwie)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oddzielenie procesu przygotowania PR od usługi szkoleniowo-doradczej (plany przygotowywane przez zespoły ekspertów, usługa – zamawiana na rynku)
Nieczytelny proces i cel przygotowania PR. Niski poziom poinformowania przedsiębiorstw odnośnie usług oferowanych w projekcie ISR oraz samej procedury przygotowania PR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przygotowanie dokładnej informacji o zakresie wsparcia (a raczej o braku możliwości wsparcia niektórych pożądaných przez przedsiębiorców procesów: np. procedury wdrożenia ISO, przygotowania strategii przedsiębiorstwa, wniosków o dotacje unijne) ▪ przygotowanie szczegółowej instrukcji przygotowania PR (wraz z metodologią prowadzonych prac) ▪ przekazanie jasnych informacji o zadaniach, obowiązkach i kompetencjach: PARP, MSAP oraz firmy realizującej usługi, wyznaczenie w każdej instytucji opiekunów branżowych (opiekunów odpowiedzialnych za grupę przedsiębiorstw z danej branży)
Obawy o zachowanie poufności danych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wprowadzenie obowiązkowej klauzuli poufności podpisywanej przez podwykonawców

Uwagi oraz postulaty odnośnie wdrażania PR

Etap wdrażania usługi początkowo wiązał się z szeregiem problemów, z których najczęściej przedsiębiorcy wskazywali na:

Problemy z przepływem informacji

Problemy te wiązały się głównie z ogromem przedsięwzięcia, jakie podjął się realizować wykonawca. W większości przypadków przedsiębiorcy nie zgłaszali większych zastrzeżeń względem sfery organizacyjnej, wręcz niejednokrotnie z podziwem wypowiadali się o wykonawcy, który zdecydował się koordynować tak zróżnicowane tematycznie i przestrzennie usługi. Pojawiły się jednak jednostkowe opinie wskazujące na problemy koordynacyjne, które wynikały z zaangażowania w działania szeregu podwykonawców, którzy – nawet przy dużym wsparciu głównego wykonawcy – nie zawsze oferowali jednakowy standard usługi. Warto tutaj wymienić i zilustrować cytataми następujące kwestie problemowe:

Incydenty związane z nieinformowaniem pracodawców o dodatkowych kosztach uczestnictwa w projekcie

Przykład stanowi firma, która nie została poinformowana o konieczności pokrycia kosztów dojazdu pracowników do miejsca, w którym odbywało się szkolenie. Opiekujący się firmą ekspert MSAP wskazał, że „*dodatkowym zaskoczeniem była informacja, że sami ponoszą koszty transportu uczestników. Wcześniej tego nie wiedzieli. Z kolei tuż przed szkoleniami zostali powiadomieni przez WYG, że ponoszą również koszt hotelu dla uczestników. Zważywszy na to, że firma ma sklepy w całej Polsce, informacja o konieczności sfinansowania kosztów podróży i noclegów 110 uczestników szkoleń była przykra. Takie zachowania wzbudzają niepokój i niezadowolenie*”.

Późne przekazywanie informacji o obowiązkach formalnych przedsiębiorcy

Incydentalnie (zależnie od podwykonawcy realizującego usługę) zdarzały się też sytuacje wskazujące na problemy z koordynacją obowiązków formalnych uczestników szkoleń, które najtrafniej opisuje poniższy cytat opinii eksperta MSAP: *„Przedsiębiorstwo bardzo późno zostało powiadomione, że każdy uczestnik szkoleń musi podpisać materiały szkoleniowe (odbiór). To zrozumiałe, ale nie jest zrozumiałe, dlaczego nikt nie powiadomił o tym firmy, kiedy uczestnicy jeszcze byli na szkoleniu, ale dopiero po jego zakończeniu? Ci uczestnicy przyjeżdżali z 36 miast w Polsce. Gromadzenie ich podpisów po szkoleniach było zadaniem koszmarnym (...) Na 2 dni przed szkoleniem firma została powiadomiona przez WYG, że szkolenie będzie odwołane. Uczestnicy mieli już zakupione bilety i zarezerwowane hotele (...) Na skutek kategorycznej odmowy odwołania szkolenia przez przedsiębiorstwo oraz presji wywartej na WYG, ostatecznie doszło ono do skutku”*.

Incydenty związane z nieinformowaniem o prawach wykonawcy i przedsiębiorcy

Zdarzało się, że początkowy brak jasnej informacji o prawach i obowiązkach przedsiębiorcy wykorzystywany był przez podwykonawców usługi, którzy nie zawsze informowali przedstawicieli firm o możliwości negocjowania zasad udzielanego im wsparcia. Z pozoru nienegocjowalne okazywały się być terminy szkoleń, osoby szkolące (trenerzy), czy liczebność grup. W przypadku wielkości grup szkoleniowych wykonawca najczęściej starał się maksymalizować zyski forsując ich maksymalną liczebność (wynagrodzenie rozliczane w oparciu o osobogodziny), co uznać należy za jego w pełni zdroworozsądkowe działania.

Problemy związane ze zbytnim i niezrozumiałym sformalizowaniem procedur

Początkowa faza wdrażania projektu krytykowana była przez niektórych przedsiębiorców – zwłaszcza tych, którzy po raz pierwszy brali udział w projekcie unijnym – za zbytnie sformalizowanie, które niejednokrotnie psuło ogólny wizerunek i zadowolenie z uczestnictwa w przedsięwzięciu. Problem ten dobrze obrazuje cytat jednego przedsiębiorcy: *„zbyt duży nacisk kładziono na kwestie związane z wyżywieniem i sprawy organizacyjne w stosunku do uwagi poświęconej sprawom merytorycznym, przesadnie rygorystyczne kontrole w trakcie szkoleń. Pani, która dokonywała kontroli, na zapytanie czy jedna z osób może wyjść na 6 minut przed końcem szkolenia, zgodziła się, ale poprosiła ją wcześniej o okazanie dowodu osobistego, któremu zrobiła zdjęcie. Takie zachowanie natychmiast powodowało, że dobra atmosfera na zajęciach się usztywniała”*.

Negatywnie oceniona została też sztywność PR, który w związku ze zmianami formalnymi, organizacyjnymi, personalnymi czy finansowymi w przedsiębiorstwie często dezaktualizował się, a proponowane przez wykonawcę usługi nie przystawały do aktualnej sytuacji firmy.

Większość z powyższych uwag charakteryzowała pierwszy etap wdrażania projektu, już w kolejnym kroku udało się wdrożyć kilka zmian, takich jak – przykładowo – w uzasadnionych sytuacjach, możliwość aneksowania PR poprzez dodanie do niego suplementu, a także obowiązek przygotowania dokumentu, który byłby efektem przeprowadzonego doradztwa.

Wdrożone zostały ponadto praktyki „nieformalne” w formie zachęcania przedsiębiorców do większego angażowania się w projekt, selekcję trenerów czy ustalanie szczegółowej zawartości szkoleń oraz metod i technik ich prowadzenia.

Zgłoszone przez przedsiębiorców problemy	Propozycje przedsiębiorców
Terminy wdrażania PR (nieadekwatne do możliwości przedsiębiorstw lub wciąż przesuwane)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pisemna informacja (instrukcja) na temat praw i obowiązków przedsiębiorcy
Problemy z koordynacją projektu, przepływem informacji i niedoinformowanie przedsiębiorstw (nie wiedzą jakie są ich prawa i obowiązki, a także standardy jakości wdrażanych usług)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pisemna informacja (instrukcja) na temat praw i obowiązków przedsiębiorcy (w tym np. możliwości wyboru trenera spośród kilku zaproponowanych przez firmę) ▪ opracowanie dokumentu określającego standardy jakości usługi szkoleniowej (istotne zwłaszcza w przypadku realizacji usług przez podwykonawców) ▪ wprowadzenie możliwości uczestnictwa w usłudze osób które są zatrudnione na zasadzie innej umowy niż umowa o pracę ▪ wprowadzenie możliwości wyznaczania zastępstw dla uczestników szkoleń, w sytuacji kryzysowych (np. choroba)
Szywność procedur związanych z doborem osób korzystających z usług oraz z samym procesem realizacji usługi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zmniejszenie, jak też zwiększenia liczby osób uczestniczących w usłudze ▪ wprowadzenie w rozliczeniach z wykonawcą odpłatności za szkolenia, które nie są naliczane od osoby, lecz od wielkości grupy liczonej w przedziałach np. 0-5, 6-10, co pozwoliłoby bardziej elastycznie traktować liczebność takich grup
Szywność PR (podczas realizacji PR firmy dostrzegają potrzebę korekt w PR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umożliwienie wprowadzania drobnych korekt w PR na etapie wdrażania usług (np. w momencie nagłej zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa) ▪ możliwość wprowadzenia modyfikacji do już zaakceptowanego przez PARP zakresu usługi (w uzasadnionych przypadkach)
Przesuwanie przez wykonawcę momentu rozpoczęcia wdrażania usługi doradczej na koniec okresu wdrażania PR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wydłużenie świadczenia usługi doradczej (nie tylko formalne, ale rzeczywiste – usługa taka powinna zaczynać się w pierwszym tygodniu wdrażania usługi, w połowie okresu wdrażania usługi powinno być zrealizowanych ok. 50% godzin doradczych)
Ogólnikowa informacja na temat zawartości szkoleń zaproponowana w PR (część firm szkoleniowych założyła, że jest to wystarczająca informacja dla przedsiębiorców na temat tego, jak będzie przebiegać szkolenie)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wprowadzenie obowiązkowej procedury negocjowania zawartości szkoleń na etapie wdrażania usługi

5.6. Sposoby wsparcia przedsiębiorstw będących w kryzysie – propozycja alternatywnych działań

Projekty typu ISR oferują najczęściej jednorodny wachlarz wsparcia dla przedsiębiorstw. Znaczna część z usług realizowanych w tego typu interwencjach ma charakter typowych inwestycji w kapitał ludzki firmy, zazwyczaj w formie szkoleń lub doradztwa.

Jak zostało wspomniane w poprzedniej części rozdziału, zadowolenie z otrzymanego w ramach ISR wsparcia było w większości przypadków duże. Nie oznacza to jednak, że działania takie zaspokajają wszelkie potrzeby firm, które znalazły się w sytuacji kryzysowej. Bazując na subiektywnych deklaracjach przedsiębiorstw wyróżniliśmy sześć klas działań, które są pożądane przez przedsiębiorstwa będące w trudnej sytuacji. Działania te wiążą się ze wsparciem inwestycji, wdrożeniem zmian o charakterze systemowym, modyfikacją sposobów inwestowania w kadre i zmianę organizacji przedsiębiorstwa, wsparcie wdrożeń informatycznych w firmie, sieciowanie przedsiębiorstw oraz wsparcie B+R.

Patrząc na ten szeroki wachlarz potencjalnych interwencji podejrzewać możemy, że przedsiębiorstwa pytane o rekomendacje odnośnie wsparcia publicznego, adekwatnego dla firm będących w kryzysie, wymieniały wszelkie pożądane działania państwa, bez ich szczególnego profilowania do kategorii przedsiębiorstw zagrożonych. Ta „zachłanność” respondentów jest zjawiskiem naturalnym w badaniach społecznych, stąd uwzględniona powinna zostać podczas interpretacji rekomendacji przygotowanych przez przedsiębiorstwa.

Rysunek 5.1. Inne rodzaje wsparcia oceniane przez badanych, jako adekwatne dla przedsiębiorstw będących w kryzysie



Poniżej opisane zostały pokrótce pożądane działania szczegółowe wpisujące się w określony typ interwencji publicznej. W przypadku poszczególnych kategorii wsparcia wymieniono następujące działania szczegółowe:

- 1) **Wsparcie inwestycji** – dotacje, dofinansowanie do inwestycji, kredyty pomostowe mogące poprawić płynność finansową przedsiębiorstwa, gwarancje instytucji publicznych w uzyskaniu pomocy kredytowej, dofinansowanie inwestycji w środki trwałe, poręczenia gwarancji należytego wykonania/rękojmi zwłaszcza w przypadku dużych kontraktów, wsparcie finansowe w obszarze techniki i technologii.
- 2) **Zmiany systemowe** – zmiany systemowe i instytucjonalne (np. w zakresie prawa pracy), ulgi podatkowe w branżach zagrożonych, dotacje dla przedsiębiorstw zwiększających zatrudnienie, zmniejszenie obciążeń na rzecz państwa.
- 3) **Inne modele inwestycji w kadry i organizację przedsiębiorstwa:**
 - a) oferta mentoringu i coachingu pozwalająca osiągnąć pożądane efekty bez angażowania dużej liczby pracowników;
 - b) szkolenia i analizy, a także wizyty studyjne, żeby pokazać, iż w innych firmach robi się podobne rzeczy, a nawet lepiej;
 - c) doradztwo dla firm, które mają problemy finansowe, w zakresie strategii szybkiego wychodzenia z kryzysu, czyli doradztwo i finansowe i prawne;
 - d) tworzenie bazy wiedzy dostępnej dla firm, pozwalającej na doksztalcenie poszczególnych pracowników;
 - e) audyt wewnętrzny pod względem optymalizacji zatrudnienia i procesów oraz poszukiwania możliwości redukcji zbędnych kosztów;
 - f) dofinansowania szkoleń mających na celu podnoszenie kwalifikacji, w szczególności studia podyplomowe, szkolenia specjalistyczne i produktowe oraz kursy językowe;
 - g) wsparcie po okresie wdrożenia ISR (monitoring zmian w firmie i systematyczne doradztwo).
- 4) **Wsparcie wdrożenia rozwiązań informatycznych w firmie** – wsparcie w zakresie informatyzacji przedsiębiorstw, wdrażania systemów informatycznych, budowy sieci teleinformatycznych, wsparcie zakupu i wdrożenia programów do zarządzania przedsiębiorstwem, dotacje na usprawnienia wewnątrz organizacji (np. wdrażanie systemów informatycznych B2B), działania outsourcingowe w dziale IT: przerobienie strony internetowej i inne proste sprawy, które mogą bezpośrednio podnosić konkurencyjność przedsiębiorstwa, a które mogłyby być zrealizowane przez wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny.
- 5) **Sieciowanie przedsiębiorstw** – wsparcie w zakresie tworzenia nieformalnych związków integrujących przedsiębiorstwa polskie w poszczególnych branżach, organizacja wydarzeń o charakterze sieciującym w ramach branży, co umożliwiłoby poznanie się firm, wymianę doświadczeń i być może wspólne podjęcie działań zaradczych.
- 6) **Wsparcie B+R:**
 - a) przeprowadzenie profesjonalnego badania rynku (obecnie brak takich badań dla branży szkoleń językowych);
 - b) wsparcie finansowe działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego;

- c) wsparcie innowacyjnych rozwiązań poprzez dofinansowanie konsultacji z ekspertami zewnętrznymi.
- 7) **Wsparcie eksportu** – wsparcie w procesie pozyskiwania klientów spoza kraju:
- a) uczestnictwa w targach (tworzenie „pawilonów polskich” na różnych targach międzynarodowych i wspieranie uczestnictwa w nich eksporterów, także tych, którzy już od dawna działają na rynku);
 - b) promocja kraju i firm polskich zagranicą (wsparcie i doradztwo dla przedsiębiorstw przy wejściu na inne rynki);
 - c) lobbing na rzecz polskiej przedsiębiorczości i polskich przedsiębiorców;
 - d) dofinansowanie działań marketingowych i promocyjnych oraz pomoc i wsparcie w tych działaniach w państwach nadbałtyckich;
 - e) odbudowanie dobrej dyplomacji (ambasadorowie, attache handlowi), która byłaby przygotowana do tego, aby dbać o interesy – w tym i handlowe – Polski i polskich przedsiębiorstw.

5.7. Podsumowanie

Wnioski płynące z oceny użyteczności i adekwatności projektu uwzględnione zostały podczas opracowywania ogólnych rekomendacji odnośnie projektowania analogicznych interwencji w przyszłości; rekomendacje te zamieszczone zostały w zakończeniu niniejszej publikacji. Rozdział warto jednak zamknąć ogólną konkluzją, która podsumowałaby przedstawione powyżej rozważania.

Patrząc z perspektywy zakończonej interwencji oraz opinii pracodawców na jej temat, ocenić należy ją jako udaną z dwóch powodów: w związku z wysokim zadowoleniem firm biorących udział w działaniu oraz w związku z obszerną wiedzą zgromadzoną w trakcie projektu, która możliwa będzie do wykorzystania podczas projektowania takich interwencji w przyszłości. Deklarowany poziom zadowolenia, nieformalne wypowiedzi przedsiębiorców czy ogólne oceny projektu wyraźnie pokazują, że było to działanie unikatowe w skali podobnych, podejmowanych w Polsce działań. Jego specyfika polegała na opisanym we wcześniejszych rozdziałach mechanizmie uczenia się, na wsparciu procesu wdrażania i oceny projektu przez ekspercki podmiot niezależny, którym była Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, a także ewolucji tego wsparcia od oceny jakości planu rozwoju i ewaluacji jego wdrażania w stronę podmiotu konsultacyjnego, wspierającego decyzje podejmowane przez przedsiębiorców i usprawniającego komunikację między przedsiębiorcą a innymi aktorami.

Równocześnie wspomnieć należy, że użyteczność i adekwatność instrumentów szybkiego reagowania warunkowana jest przez szereg czynników: zależnych i niezależnych od wdrażającego. Czynniki zależne opisane zostały szczegółowo w kolejnych podrozdziałach i podsumowaniu raportu. Czynniki niezależne wiążą się z sytuacją wewnątrz firmy oraz w otoczeniu społeczno-gospodarczym przedsiębiorstwa. Przykładowo, w momencie nasilania

się kryzysu widoczna jest coraz silniejsza potrzeba bezpośredniego wsparcia finansowego, która w dużej mierze spowodowana jest oporem przedsiębiorstw przed zwalnianiem personelu, nawet w sytuacjach finansowo podbramkowych (stąd też, podejrzewać można, tak rzadka praktyka korzystania przez firmy z narzędzi outplacementowych oferowanych w ISR). Inwestycje w kadrę są jednym z wielu mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw w sytuacjach trudnych, inne z nich – często przytaczane przez przedsiębiorców – to: wsparcie inwestycji, B+R, eksportu, dofinansowanie nowych rozwiązań informatycznych w firmie, sieciowanie przedsiębiorstw, czy też – najczęściej podejmowane w dyskusji publicznej – zmiany natury systemowej. Projektując w przyszłości system wsparcia dla firm pamiętać należy o wymienionym powyżej zróżnicowaniu potrzeb, możliwości i zewnętrznych warunków funkcjonowania wspieranego przedsiębiorstwa.

VI. REKOMENDACJE

Prezentacja całego systemu wsparcia dla przedsiębiorstw ISR oraz weryfikacja spełnienia poszczególnych kryteriów ewaluacyjnych wskazują na jego spójność, realizację zgodną z założeniami oraz wysoką ocenę użyteczności usług w ramach realizowanych planów rozwoju. Ze względu na pionierski charakter projektu należy wskazać również na szereg elementów wymagających modyfikacji. Zebrane w niniejszym rozdziale rekomendacje mają charakter zaleceń adresowanych przede wszystkim do osób i instytucji, które w przyszłości będą realizowały programy wsparcia przedsiębiorstw. Filozofia reagowania na zmianę gospodarczą oznacza z reguły odpowiedź na dostrzeżone oznaki kryzysu, kiedy większa niż zazwyczaj populacja przedsiębiorstw zagrożona jest upadłością i może to wywołać negatywne perturbacje na rynku pracy. Założono zatem, że podstawowa zasada mechanizmu selekcji przedsiębiorstw jest istotą systemów szybkiego reagowania, jest więc to najistotniejszy element, który pozostaje *constans* (jednak i tu możliwe są pewne dostosowania) – przy możliwości większej swobody zastosowania wyników organizacyjnego uczenia się w przypadku innych elementów konstrukcyjnych programu.

Zalecenia podzielono na takie, które albo 1) wzięto pod uwagę już w trakcie trwania obecnej edycji projektu ISR, albo 2) byłyby możliwe do wdrożenia, gdyby projekt był realizowany w przyszłości w postaci zbliżonej do obecnej, albo 3) odnoszą się do projektu wsparcia przedsiębiorstw o zmienionej konstrukcji lub wręcz filozofii udzielanego wsparcia. Te ostatnie wymagałyby fundamentalnych zmian systemowych w obrębie istotnych dla realizacji wsparcia uwarunkowań legislacyjnych czy instytucjonalnych.

6.1. Rozwiązania sugerowane i wdrożone w trakcie realizacji ISR w ramach procesu interaktywnego uczenia się

6.1.1. Rekrutacja

W toku wdrożenia projektu ISR najwięcej uwag i sugestii ze strony przedsiębiorstw pojawiło się w odniesieniu do procesu rekrutacji. Dlatego zwrócono uwagę na zasadnicze jego elementy wymagające modyfikacji, a mianowicie:

- Zapewnienie uczestnictwa w jeszcze większym stopniu takim przedsiębiorcom, którzy szczególnie narażeni są na negatywne oddziaływanie skutków spowolnienia gospodarczego. Szczególnie w III i IV naborze przy zachowaniu kryteriów zabezpieczających finanse publiczne (a więc wykluczając tzw. firmy zagrożone) – pozyskano uczestników, którzy prowadzą działalność w branżach utrzymujących się w kategorii wysokiego „stopnia zagrożenia upadłością”, posiadają wysoki udział w liczbie pracujących oraz struktury organizacyjne w województwach o najwyższej stopie

bezrobocia. Firmy te wydają się efektywniej wykorzystywać wsparcie ze strony PARP i być wysoce zmotywowane we wdrażaniu programu restrukturyzacyjnego.

- Na etapie rekrutacji pożądane jest precyzyjne wskazanie, które pozycje z dokumentów finansowych (szczególnie prowadzonych w różnych standardach) należy uwzględnić wprowadzając dane do systemu rekrutacyjnego. Wykonawca wraz z PARP opracowali taką informację po pierwszym naborze.
- W zakresie wsparcia przedsiębiorstw:
 - zredukowanie liczby kategorii, które muszą być wprowadzane do systemu informatycznego tak, aby system ten sam obliczał wartości wskaźników, które są wyliczane z innych kategorii (modyfikację taką wdrożono po przeprowadzeniu I naboru);
 - uruchomienie wsparcia dla przedsiębiorstw wprowadzających dane pod wskazanym numerem telefonu – wykonawca uruchomił w tym celu specjalną infolinię.

6.1.2. Informacja

Na uwagę zasługuje również polityka informacyjna, mająca duże znaczenie, zarówno przed, jak i w trakcie realizacji projektu. W celu ograniczenia pokusy nadużycia wynikającego z asymetrii informacji ze strony zarządzającego usługą (lub podwykonawców), należy wyposażać przedsiębiorców w precyzyjną wiedzę dotyczącą ich praw i obowiązków. Informacje na ten temat zawarto, co prawda, w dokumentach, z którymi przedsiębiorca zapoznawał się podczas przystąpienia do projektu, jednak duża ich ilość, rozproszenie kompetencji do zajmowania się wdrożeniem projektu w przedsiębiorstwie czy brak doświadczenia sprawiały, że niekiedy informacje te nie były wykorzystywane efektywnie. Nieoptymalne z punktu widzenia firmy decyzje przedsiębiorców dotyczyły szczególnie terminów wdrażania usług oraz liczebności grup szkoleniowych.

Do elementów konstrukcji projektu i działań ograniczających asymetrię informacji, które podjęto w trakcie obecnej edycji ISR zaliczyć można:

- Zamieszczenie przez PARP informacji w formie *frequently asked questions* (FAQs) o roli poszczególnych partnerów instytucjonalnych w procesie wdrażania projektu, możliwości wprowadzania zmian do planu rozwoju, maksymalnej liczebności grup doradztwa i szkoleń (minimalna liczba nie była określona i podlegała negocjacom), możliwości wpływu na wybór doradcy i trenera oraz możliwości odmowy odbioru usługi. Z punktu widzenia przedsiębiorcy najistotniejsza jest informacja o ostrożnym akceptowaniu dużej liczby uczestników – których udział w szkoleniach w okresach nasilenia pracy w przedsiębiorstwie może być znaczącym utrudnieniem oraz o możliwości negocjowania terminów realizacji usług, co może być ważne dla firm prowadzących działalność sezonową, z uwagi na występującą kumulację działalności w określonych porach roku.

- Występowanie ekspertów partnera (czasem w czynnym porozumieniu z PARP) w roli doradcy na temat możliwych pól negocjacji (najczęściej dotyczyło to zakresu usług i terminów ich realizacji); rola ta była o tyle istotna, że instytucja opiekuna klienta ze strony wykonawcy, choć istniejąca, czasem w praktyce zawodziła: niekiedy przedsiębiorcy i ich przedstawiciele nie byli pewni, do kogo należy się zgłaszać w razie wątpliwości, ponieważ mieli kontakt ze zbyt wieloma przedstawicielami wykonawcy.
- Podobnie istotne dla użyteczności usług było doświadczenie trenerów i szkoleniowców – w broszurze informacyjnej dla przedsiębiorców podnoszono, że przedsiębiorca ma prawo oczekiwać od wykonawcy, że ten przedstawi mu doświadczenie doradców i trenerów, z którymi ma współpracować.

6.1.3. Świadczenie usług

W procesie świadczenia usług szkoleniowych i doradczych dokonano następujących działań:

- Uelastyczniono proces realizacji planu rozwoju – umożliwiając wydłużenie terminów świadczonych usług i dostosowanie terminów do potrzeb przedsiębiorcy. W późniejszych naborach ISR wydłużono terminy realizacji PR, wychodząc naprzeciw potrzebom przedsiębiorcy. Dzięki temu udało się w wielu wypadkach uniknąć realizacji usług w terminach niedogodnych dla beneficjentów, na czym ucierpieć mogła bieżąca działalność gospodarcza. Możliwość dostosowania terminów realizacji usług do specyfiki działania przedsiębiorstwa miała szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw, których działalność ma charakter sezonowy.
- Umożliwiono zmiany w już zaakceptowanym PR w sytuacji pojawienia się nagłej potrzeby w przedsiębiorstwie (np. zmiana sytuacji rynkowej, pojawienie się nowego problemu) na etapie wdrażania szkoleń i doradztwa (zmiany takie dokonywane były w formie suplementu).
- Dopasowano usługi do potrzeb przedsiębiorstwa specyficznych dla branży, w której przedsiębiorstwo to funkcjonuje; po II naborze renegotjowano z wykonawcą przedmiot szkoleń, co pozwoliło na zmniejszenie liczby szkoleń związanych bezpośrednio z zasobami intelektualnymi (zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja, motywacja) na rzecz szkoleń nastawionych na aspekty funkcjonalne (marketing, zarządzanie produkcją, strategię sprzedaży).

6.2. Rozwiązania możliwe do wdrożenia w projektach o konstrukcji zbliżonej do ISR

6.2.1. Rekrutacja

Aby udzielić wsparcia przedsiębiorstwom na podstawie precyzyjnie określonych potrzeb odnoszących się do potencjalnego zagrożenia upadłością, przygotowano sparametryzowany mechanizm selekcji przedsiębiorstw, którym udzielone może być wsparcie i wdrożono go jako podstawę rekrutacji do projektu. Przyjęta filozofia systemu reagowania na zmianę gospodarczą opiera się zatem na odpowiedzi na dostrzeżone oznaki kryzysu, które znajdują odzwierciedlenie w sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. System selekcji firm, którym udzielane jest wsparcie oparty jest więc na wprowadzanych przez przedsiębiorstwa wartościach poszczególnych pozycji z bilansu, rachunku wyników i sprawozdania z przepływu środków pieniężnych, które tę sytuację obrazują.

- A) W zakresie informacji wzmacniającej użyteczność projektu dla przedsiębiorstw pożądane byłoby:
- opracowanie maksymalnie uproszczonego opisu systemu rekrutacji, aby mechanizm selekcji przedsiębiorstw stał się maksymalnie przejrzysty dla przedsiębiorców (prosty i zrozumiały mechanizm zmniejsza prawdopodobieństwo tego, że będzie on postrzegany przez beneficjentów jako możliwy do manipulacji przez oferującego wsparcie);
 - przygotowanie szczegółowej informacji na temat wymaganych w procesie rekrutacji danych oraz przewidywanego wkładu pracy przedsiębiorstwa na dalszych etapach wdrażania interwencji tak, aby firma przystępowała do projektu z pełną świadomością wiążących się z nim obciążeń;
 - bazowanie na możliwie aktualnych danych, aby wsparcie nie było udzielane na podstawie kształtowania się sytuacji, która nie jest sytuacją obecną oraz aby ujednolicić przekaz, że pomoc publiczna trafia do tych przedsiębiorstw, które tego aktualnie potrzebują;
 - o ile trudno sobie wyobrazić filozofię odmienną od przyjętej, która zasadza się na reagowaniu na potencjalne zagrożenie upadłością, o tyle w kolejnych tego rodzaju projektach należy zbilansować korzyści z bardziej precyzyjnego opisywania sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw z kosztami przedsiębiorstw związanymi z gromadzeniem odpowiedniej dokumentacji (dotyczy to w szczególności pozycji z *cash flow*) oraz nakładem czasu potrzebnym do zamknięcia kolejnych etapów rekrutacji. Stosowany mechanizm wyłaniania przedsiębiorstw, które powinny zostać objęte interwencją pomimo swojej metodologicznej poprawności, może ponadto nie być łatwy do replikacji.

- B) Z punktu widzenia efektywności wsparcia, pomoc dla małych i mikroprzedsiębiorców jest droga w przeliczeniu na jednostkowy efekt. Z drugiej strony jest ona najbardziej doceniana i potrzebna. Z tego punktu widzenia warto rozważyć wsparcie szkoleniowo-doradcze świadczone na rzecz kilku przedsiębiorców naraz. Warto promować w przyszłości myślenie w kategoriach wsparcia oferowanego nie tyle indywidualnym przedsiębiorcom, co klastrom, grupom przedsiębiorstw czy nawet szeroko pojętym branżom. Mogłoby ono zostać nakierowane nie tylko na wsparcie jednego pomiotu, ale na zmianę funkcjonowania całej grupy kształtując, np. mechanizmy sprawnego zarządzania, komunikowania się czy ogólnie rozumianej współpracy w jej obrębie. Promowane powinny być takie projekty, których realizacja wniesie dodatkową wartość, np. w postaci wymiany informacji, praktyk czy doświadczenia pomiędzy przedstawicielami różnych podmiotów. Pod warunkiem, że nie będzie dotyczyło to podmiotów konkurencyjnych.
- C) Przedsiębiorcy, którzy w zarysie, albo wręcz precyzyjnie wiedzieli jakiego rodzaju kompetencje są potrzebne ich pracownikom i przedsiębiorstwom, wykazywali bardziej czynną postawę w trakcie przygotowania planu rozwoju i egzekwowania usług dopasowanych do wcześniej zdiagnozowanych potrzeb. W związku z tym, że wykonawca usług z reguły starał się je uwzględnić, bardziej asertywni przedsiębiorcy wyżej oceniali użyteczność wdrożonych planów rozwoju. Elementem procedury rekrutacyjnej mógłby być wystandaryzowany dokument, w którym przedsiębiorcy wstępnie określiliby zdiagnozowane we własnym zakresie potrzeby oraz proponowane formy wsparcia. Dokument taki mógłby być w kolejnym kroku rozbudowywany przez wykonawcę.

6.2.2. Informacja

W zakresie polityki informacyjnej należałoby zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- A) Skracanie i kompaktowanie informacji na temat projektu i warunków uczestnictwa – przede wszystkim przedsiębiorca przed podpisaniem umowy musi dostać precyzyjną informację, na jaką wysokość dotacji może liczyć, co wchodzi w zakres pakietu pomocowego, a co musi on sfinansować z własnych środków. Przedsiębiorcy muszą dokładnie wiedzieć jakie są ich prawa i obowiązki w projekcie, być może potrzebne jest krótkie przeszkolenie przedsiębiorców w tym zakresie, ponieważ w rozbudowanych dokumentach formalnych informacja taka może być dla przedsiębiorcy trudna do odnalezienia i zsyntetyzowania. Umożliwiłoby to wzmocnienie ich asertywności w kontaktach z wykonawcą usług – doświadczenia ISR pokazują, że tam gdzie przedsiębiorca okazał się najbardziej wymagający, współpraca przebiegała bardzo dobrze, a stopień realizacji celów i rezultatów planów rozwoju był najwyższy.

- B) Zachęcenie przedsiębiorców biorących udział w projekcie do wzięcia późniejszego udziału w programie „*follow-up*”, przedstawiającym dobre praktyki. W takiej sytuacji przedsiębiorca zyskałby dodatkową promocję w mediach (instrument ISR jako element prestiżowy, narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy), a z punktu widzenia instytucji udzielającej wsparcia pozwoliłoby to na „wyłuskanie” pozytywnych efektów projektu.
- C) W związku z częstymi zmianami osób odpowiedzialnych za projekt po stronie firmy, nie należy ograniczać procesu informowania tylko do dokumentacji formalnej i ewentualnego przeszkolenia beneficjentów, ponieważ istnieje ryzyko, że osoba przeszkolona może docelowo nie zajmować się projektem. Najprostszym i zarazem najbardziej intuicyjnym miejscem, w którym powinny znaleźć się wszystkie potrzebne pracodawcy informacje jest strona internetowa projektu.
- D) Równocześnie widać wyraźną potrzebę usprawnienia procesu komunikacji poprzez wyznaczenie konsultantów branżowych – osób po stronie wykonawcy, które byłyby odpowiedzialne za usprawnianie komunikacji np. między trenerami a przedsiębiorcą – osoby takie powinny być względnie niezależne od instytucji wykonującej usługę i służyć wsparciem przedsiębiorcy, np. w negocjacjach z wykonawcą, ocenie wypracowanych w ramach usługi rozwiązań itp.

6.2.3. Świadczenie usług

W procesie świadczenia usług rekomenduje się kontynuację wypracowanych rozwiązań:

- A) W przypadku stworzenia możliwości długofalowej realizacji projektów szybkiego reagowania postuluje się wydłużenie okresu realizacji wsparcia tak, aby przedsiębiorca miał możliwość skorzystania z doradztwa przez kilka miesięcy po zakończeniu realizacji zasadniczej części usług doradczych. Przy tym doświadczenie wskazuje, że wymóg dłuższego okresu wsparcia powinien być egzekwowany stanowczo. Wsparcie takie jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy w konsekwencji wcześniej realizowanych godzin doradczych opracowane i wdrożone zostało konkretne rozwiązanie (np. system motywacyjny, system zarządzania). Proces wdrożenia nowych rozwiązań wymaga często dalszych konsultacji, a więc dłuższego wsparcia doradczego. Wydłużenie okresu realizacji planu rozwoju nie tylko dawałoby wykonawcy większe możliwości w dostosowaniu terminów do oczekiwań przedsiębiorcy, ale także umożliwiłoby efektywniejszy monitoring rezultatów działań restrukturyzacyjnych. Doświadczenia płynące z ISR wskazują na to, że na efekty niektórych działań należy czekać minimum przez kilka miesięcy, a optymalnym okresem weryfikacji byłby nawet rok.

- B) Dalsze zmniejszenie do minimum obciążeń biurokratycznych – wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów, budowa lepszej bazy informacyjnej, umożliwiającej szybszą i efektywniejszą wymianę danych między PARP, wykonawcą a partnerem.
- C) Utrzymanie instytucji i wzmocnienie roli partnera projektu i reprezentujących go ekspertów w procesie tworzenia indywidualnych planów wsparcia przedsiębiorstw i diagnozowania realnych potrzeb przedsiębiorców. Umożliwiają oni wzmocnienie zarówno pozycji negocjacyjnej przedsiębiorców, jak również zwiększenie aktywności wykonawcy. Rola ekspertów, oprócz pełnienia funkcji kontrolnej, powinna być ukierunkowana na swego rodzaju mentoring: ekspert zewnętrzny powinien umożliwiać przedsiębiorcy orientację co do pól negocjacji z wykonawcą oraz podzielić się doświadczeniem co do warunków, umożliwiających wdrożenie PR w innych przedsiębiorstwach w taki sposób, że przyczyniło się to do ich znacznego wzmocnienia.
- D) Zachowanie konieczności precyzyjnego definiowania odpowiedzialności po stronie wykonawcy – mimo wymienienia w PR konkretnej osoby odpowiedzialnej za daną firmę praktyka pokazała, że wiele zadań było zleczanych podwykonawcom, co mogło prowadzić do dezorientacji przedsiębiorców. W projekcie powinna być jasno sprecyzowana rola menedżera oddelegowanego do danej firmy, który koordynowałby wszystkie działania i był za nią odpowiedzialny. Dodatkowo powinna być wprowadzona zasada dotycząca ograniczeń liczbowych firm, za które są odpowiedzialni poszczególni menedżerowie projektu po stronie wykonawcy. Alternatywnym rozwiązaniem byłoby wyznaczenie dedykowanego firmie konsultanta po stronie instytucji wdrażającej program, który dysponowałby pełną informacją na temat realizacji PR w danej firmie, a w razie sygnalizowanych problemów przez przedsiębiorcę podejmowałby interwencję.
- E) Wdrożenie w życie idei konsultanta branżowego, który zatrudniany byłby przez wykonawcę i byłby merytorycznym wsparciem dla osób przygotowujących PR i realizujących szkolenia. Zaangażowanie takiej osoby w działania prowadzone w kilku przedsiębiorstwach mogłoby przynieść dodatkową wartość w formie uogólnionej wiedzy na temat branży, która następnie mogłaby być wykorzystywana w procesie projektowania pomocy dla konkretnego przedsiębiorstwa.
- F) Wzmocnienie roli indywidualnego planu wsparcia przedsiębiorstwa jako narzędzia pomocowego. Etap oceny PR powinien być szczególnie monitorowany przez PARP i instytucję partnerską. Należy tu rozważyć, czy jest możliwe by PR był tworzony przez podmiot, który nie jest bezpośrednio zaangażowany później w proces realizacji usług, zaś usługi te mogłyby być później zakupione na wolnym rynku.
- G) Ponowne rozważenie i wyraźne określenie standardów przygotowania indywidualnego planu wsparcia przedsiębiorstwa, w tym ograniczenie części o zasobach przedsiębiorstwa (informacje takie mogą zostać wypunktowane), a poszerzenie fragmentu o otoczeniu społeczno-gospodarczym firmy i jego konkurencji, a także wprowadzenie do tego standardu tzw. streszczenia menedżerskiego (*executive summary*). Warte rozważenia jest

także wprowadzenie alternatywnego systemu monitorowania efektów odpowiednika obecnego planu rozwoju, opartego na strategicznej karcie wyników (patrz punkt monitoring i ewaluacja).

- H) Modyfikacja/optimalizacja metodyki pracy nad planem wsparcia dla przedsiębiorstwa, w tym gromadzenia niezbędnych do jego opracowania informacji. W tej metodyce powinno kłaść się nacisk na triangulację metod (zastosowanie metod ilościowych i jakościowych celem wzajemnej weryfikacji i uzupełnienia wyników). Promowane powinny być działania wykonawców zmierzające do szerszego wykorzystania technik jakościowych, dyskusji i grup kreatywnych podczas pracy z przedsiębiorcą.

Podsumowaniem uwag pod adresem odpowiednika obecnie stosowanego planu rozwoju jest sformułowanie postulatu pewnej modyfikacji jego roli. Docelowo mógłby on pełnić funkcję dokumentu (auto)diagnostycznego, za pomocą którego przedsiębiorcy we własnym zakresie mogliby diagnozować swoje problemy i potrzeby rozwojowe oraz proponowane formy wsparcia, a którego rozwinięciem byłby plan działań rozwojowych opracowany przez podmiot zewnętrzny. Pozwoliłoby to zwiększyć świadomość, a więc i pozycję negocjacyjną przedsiębiorców, którzy w takim przypadku potrafiliby bardziej precyzyjnie wskazać swoje potrzeby. Celowi temu służyłoby także rozdzielenie pomiędzy różne podmioty funkcji przygotowania planu rozwoju i świadczenia usług.

6.2.4. Koszty

Działania dotyczące kosztów:

- A) Określenie wynagrodzenia wykonawcy jako stały procent wartości kontraktu skutkuje zmniejszeniem skłonności do oszczędnego gospodarowania – wykonawcy zależy, aby wydać wszystkie dostępne środki na pomoc przedsiębiorcom; przy jednoczesnym braku motywacji dla wsparcia nowych przedsiębiorstw (przekraczających założenia kontraktu). Biorąc to pod uwagę, warto rozważyć oparcie mechanizmu wynagradzania wykonawcy na innej zasadzie.
- B) Rozliczanie przez wykonawcę kosztów szkoleń na podstawie liczby uczestników i czasu szkolenia wzmacnia skłonność do maksymalizowania wielkości grup szkoleniowych i zbliżania ich liczebności do dopuszczonego limitu. W niektórych sytuacjach (szczególnie w przypadku firm mikro i małych) może to powodować zaangażowanie w uczestnictwo w szkoleniach zbyt wielu pracowników, na czym może ucierpieć bieżąca działalność niektórych działów oraz ogólnie pojęta ekonomiczność projektu. Zmiana filozofii rozliczania kosztów szkoleń pozwoliłaby uniknąć takich sytuacji. Pewnym rozwiązaniem może być wprowadzenie w rozliczeniach z wykonawcą odpłatności za szkolenia, które nie są naliczane od osoby, lecz od wielkości grupy liczonej w przedziałach np. 0-5, 6-10. Warto przy tym mieć na uwadze, że koszty usług szkoleniowych i doradczych nie powinny zejść poniżej pewnego poziomu, żeby nie odbiło się to negatywnie na ich jakości.

- C) Zwiększenie zakresu pomocy finansowej przy jednoczesnym obowiązku współfinansowania usług ze strony przedsiębiorcy – oferowany zakres pomocy był dla wielu uczestników ISR nieco rozczarowujący, równocześnie często deklarowano gotowość partycypowania w kosztach wdrażania takiego programu pomocowego. Jednak wymóg współfinansowania usług oznacza równocześnie konieczność większego upodmiotowienia uczestników i większej ich autonomii, szczególnie jeśli chodzi o możliwość samodzielnego wyboru podmiotów świadczących usługi doradcze lub szkoleniowe. Dodatkowym argumentem na rzecz współfinansowania byłoby zwiększenie odsetka przedsiębiorców odpowiednio zmotywowanych do udziału w projekcie, tzn. mających precyzyjne oczekiwania co do usług, które chcą uzyskać.

6.2.5. Monitoring efektów i ewaluacja

- A) Jednym z zaleceń Komisji Europejskiej w nowym okresie programowania (do 2020 r.) jest częstsze wykorzystania technik pozwalających na prawomocne oszacowanie efektów netto interwencji publicznych (Komisja Europejska 2014). Innymi słowy, w procedurach ewaluacyjnych nacisk położony zostanie na praktyczne zastosowanie technik quasi eksperymentalnych, takich jak (np.) *propensity score matching*, *difference-in-differences* czy *discontinuity regression*, które ułatwiają kontrolę wpływu pobocznych czynników przyczynowych na finalny efekt interwencji. Metody te opierają się na założeniu o konieczności zaprojektowania „sztucznego” stanu kontrfaktycznego w sytuacji, gdy nie jest możliwa realizacja klasycznych eksperymentów z randomizacją.

W większości przypadków zastosowanie takich technik wymaga od podmiotów odpowiedzialnych za ocenę działań spełnienia kilku założeń, takich jak:

- Wczesne planowanie metodologii ewaluacji efektów, w idealnej sytuacji, tuż przed rozpoczęciem wdrażania określonych działań w taki sposób, aby proces gromadzenia ilościowych danych ewaluacyjnych był przewidziany i przedstawiony do wglądu przedsiębiorstwom jeszcze przed przystąpieniem do projektu;
- Zasadniczym wyzwaniem dla podmiotów oceniających efekty interwencji będzie identyfikacja dostępnych baz danych, charakteryzujących przedsiębiorstwa nie biorące udziału w projekcie, które będą przydatne do ustalenia tzw. stanu kontrfaktycznego. Podstawą skonstruowania grupy porównawczej byłby dobór przedsiębiorstw posiadających cechy analogiczne do cech przedsiębiorstw, które przeszły pomyślnie proces rekrutacji (proponuje się uwzględnienie przynajmniej takich zmiennych, jak: wielkość firmy, branża, liczba zatrudnionych osób, zasięg działalności oraz kondycja przedsiębiorstw w okresie poprzedzającym udział w projekcie ISR). Ich wyniki ekonomiczno-finansowe stanowiąby punkt odniesienia dla wyników przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie w projekcie. W tym celu zaleca się trzy strategie działania:
 - próbę zidentyfikowania takich baz we własnych zasobach PARP;

- podjęcie rozmów z GUS w celu udostępnienia niezagregowanych baz danych z badania przedsiębiorstw (oczywiście z zachowaniem zasad tajemnicy statystycznej, bez podawania danych wrażliwych, pozwalających na identyfikację pojedynczych firm);
- wynegocjowanie z jednostkami odpowiedzialnymi za realizację powtarzalnych sondaży społecznych wśród przedsiębiorstw (np. CEiAPP, badania Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce), zmian w narzędziach badawczych, które wiązałyby się z dodaniem dodatkowych zmiennych niezbędnych do utworzenia stanu kontrfaktycznego.

Równocześnie, w przypadku interwencji typu ISR (instrument szybkiego reagowania), konieczny będzie nie tylko komponent ilościowy badania, który uwzględnił będzie, np. wpływ interwencji na kondycję przedsiębiorstw, ale też, jak dotychczas, komponent jakościowy, który przydatny jest zwłaszcza w procesie identyfikacji barier i zagrożeń dla realizacji programu w przyszłości.

B) Rozważając system pomiaru efektów ISR warto rozważyć jako narzędzie alternatywne dla systemu Kirkpatricka schemat oparty o strategiczną kartę wyników (BSC – *balanced scorecard*), gdzie można byłoby dokonać zwymiarowania efektu w (przykładowych) czterech perspektywach:

- finansowej (np. mierniki ekonomiczne, które zastosowano w dotychczasowych planach rozwoju);
- klientów i innych interesariuszy (np. zadowolenie klienta, czas realizacji zamówienia itp.);
- procesów wewnętrznych – w tym przypadku można mierzyć efekty wdrażania usług doradczych (np. usprawnienie procesów księgowania, lepsze procesy informacyjne itp.);
- rozwoju – element kompetencji pracowników, który jest analizowany w ramach stosowanej metody Kirkpatricka.

Zastosowanie BSC niestety wymagałoby więcej czasu i nakładów pracy przy tworzeniu indywidualnych planów rozwoju przedsiębiorstw, w tym w związku z uwzględnieniem specyfiki organizacji, branży itp. Z tego punktu widzenia należy poddać pod rozważenie, czy z punktu widzenia celu pomocy (szybkie reagowanie) i efektywności wsparcia (cena przygotowania) nie jest bardziej zasadne korzystanie z prostszej metody Kirkpatricka lub jej pochodnych. Dodatkową korzyścią z kontynuowania użytkowania tej metody byłaby pewna porównywalność efektów z obecnie realizowanym projektem.

C) W przypadku realizacji wsparcia krótszego niż 4-6 miesięcy należy rozważyć odciążenie wykonawcy poprzez rezygnację z obowiązku przedstawiania sprawozdania okresowego. Szczególnie w sytuacji, gdy (często na wniosek przedsiębiorcy) wsparcie realizowane jest w ciągu kilku intensywnych tygodni, proces przygotowania, przedłożenia i analizy sprawozdania okresowego jest na tyle długi, że ewentualne działania, które można by na jego podstawie podjąć, zrealizowane byłyby zbyt późno. Natomiast w sprawozdaniu

końcowym wykonawcy powinna znaleźć się informacja o stopniu osiągnięcia wszystkich rezultatów projektu, które są monitorowane przez wykonawcę. Wskaźniki te powinny stanowić zasób wiedzy gromadzony na bieżąco i udostępniany wszystkim podmiotom uczestniczącym w projekcie.

- D) Raz na kwartał powinny być organizowane spotkania wykonawcy z podmiotem udzielającym wsparcia (instytucja, która zamawia/nadzoruje wykonanie kontraktu) oraz podejmującym ewaluację, w celu omówienia bieżących wyników badań ewaluacyjnych, co umożliwić ma w zamierzeniu eliminację dostrzeżonych mankamentów w procesie świadczonego wsparcia i wypracowywanie coraz efektywniejszego mechanizmu wsparcia przedsiębiorstw.

6.3. Rozwiązania możliwe do wdrożenia w przypadku fundamentalnych, systemowych zmian w zakresie pomocy publicznej dla przedsiębiorców

Do rozwiązań o kluczowym znaczeniu dla realizacji pomocy publicznej dla przedsiębiorstw można zaliczyć:

- A) Aby móc kontrolować koszty nie tylko wykonawcy, ale i podwykonawców, ustawa Prawo zamówień publicznych powinna dawać większe możliwości w tym zakresie tak, aby podwykonawcy także działali, przynajmniej częściowo, w reżimie realizacji zlecenia na rzecz instytucji publicznej.
- B) W przypadku wdrożenia innych narzędzi pomocowych dla przedsiębiorców należy przede wszystkim eliminować sztuczne i często szkodliwe wymogi, np. dotyczące uczestnictwa wyłącznie pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. Należy oczekiwać, że pomoc dla przedsiębiorców nadal będzie finansowana ze środków EFS, a więc z budżetu unijnego. W takim wypadku instytucja udzielająca wsparcia powinna brać pod uwagę aktualne zalecenia Komisji Europejskiej, promujące bardziej elastyczne warunki zatrudnienia (*flexicurity*), a także realia polskiego rynku pracy. W niektórych branżach, jak np. IT, umowa o dzieło stała się wręcz dominującą formą kontraktu między pracownikiem a pracodawcą. W takim przypadku ci pracownicy – oprócz braku komfortu wynikającego z tradycyjnej umowy o pracę – są jeszcze pozbawiani możliwości doskonalenia swoich kwalifikacji w miejscu pracy, co w dłuższej perspektywie tylko pogarsza ich szanse na rynku pracy.

Warta rozważenia jest zmiana logiki interwencji, która zmniejszałaby ryzyko pojawienia się sprzeczności interesów wykonawcy usługi, przedsiębiorcy oraz instytucji publicznej wdrażającej program – poglądowy rysunek, który przedstawia proponowane zmiany przedstawiony został poniżej.

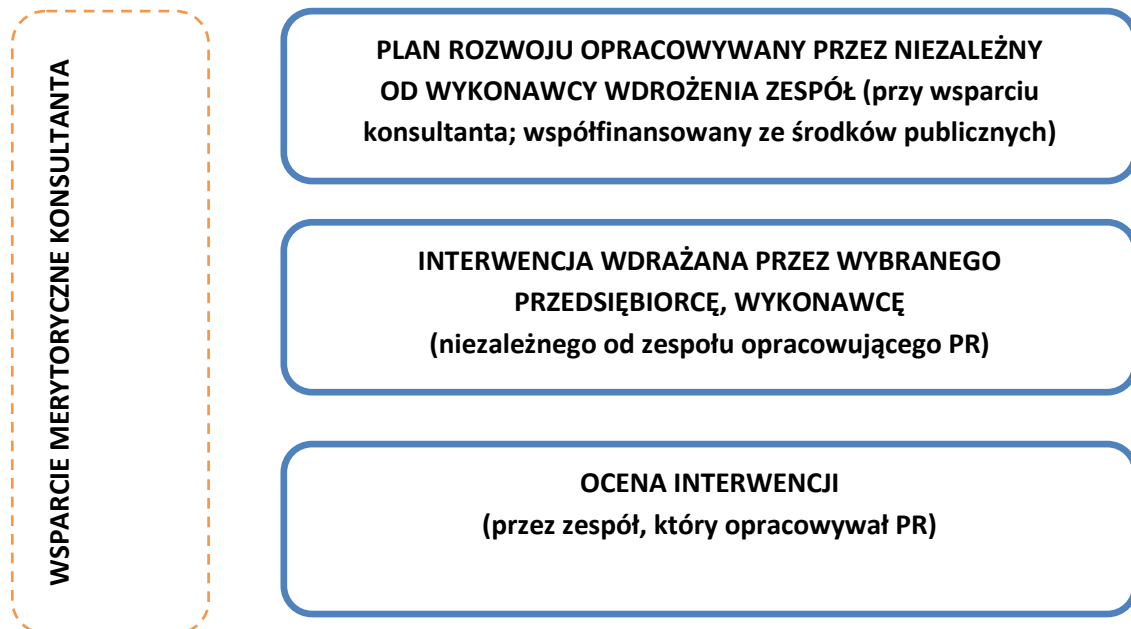
Nowa logika interwencji zakłada:

- 1) Oddzielenie interesów (w tym głównie finansowych) podmiotu przygotowującego PR od interesów wykonawcy usługi, a co za tym idzie oddzielenie procesu opracowywania

planu rozwoju od jego wdrażania (co zmniejszy ryzyko przygotowywania planów dopasowanych do możliwości wykonawcy, a zwiększy prawdopodobieństwo realizacji najpilniejszych potrzeb przedsiębiorstwa).

- 2) Wprowadzenie funkcji konsultanta merytorycznego (zwłaszcza w przypadku interwencji prowadzonych w MSP), który wspierałby przedsiębiorstwo w całym okresie wdrażania usługi, w tym przede wszystkim w momencie opracowywania PR (konsultant powinien być członkiem niezależnego zespołu, który opracowuje taki plan – zwiększy to szanse na kumulowanie wiedzy w trakcie trwania projektu).
- 3) Wdrożenie praktyki opracowywania PR przez zespół ekspertów (ds. finansowych, kapitału ludzkiego itp.). Zespoły powinny opracowywać równolegle PR dla kilku przedsiębiorstw z tej samej lub podobnych branż, co zwiększy szansę kumulowania się wiedzy czy czerpania informacji z praktyk innych firm.
- 4) Modyfikacja/optimalizacja metodologii opracowywania PR poprzez, np. wprowadzenie do niego szerszego komponentu jakościowego z elementami technik kreatywnych i pracy warsztatowej z kadrami menedżerską (i pracownikami) firmy (zwiększy to użyteczność takich planów już na etapie ich opracowywania, sprzyjając wzrostowi samowiedzy przedsiębiorstwa).
- 5) Przeniesienie mechanizmu wyłaniania wykonawców usługi (szkoleń i doradztwa) z poziomu projektu na poziom przedsiębiorstwa przy wsparciu konsultanta merytorycznego, np. dzięki wdrożeniu mechanizmów bonów edukacyjnych.

Rysunek 6.1. Alternatywna logika realizacji komponentu wdrożeniowego



Źródło: opracowanie własne.

Przy czym zastrzec należy, że opracowane powyżej zmiany nie są gotowym modelem interwencji możliwym do wdrożenia w ramach kolejnego, zaplanowanego działania. Aby zwiększyła się szansa uzyskania pozytywnych efektów na skutek implementacji interwencji

szybkiego reagowania, konieczne jest opracowanie modelu wdrażania (m.in. identyfikacja interesów poszczególnych podmiotów, szans i ryzyk, osób odpowiedzialnych, kanałów komunikacyjnych, strategii marketingowej itp.), a także opracowanie szczegółowej instrukcji wykorzystania mechanizmów wolnorynkowych w procesie zamawiania szkoleń/doradztwa (np. bony edukacyjne), która czerpałaby z doświadczeń innych krajów (np. Szkocji) i zmniejszałaby ryzyko pojawiania się patologii procesowych.

LITERATURA

- Blackman R. (2003), *Project Cycle Management*, Tearfund, Teddington.
- Boguszewski P. (red.) (2014), *The Rapid Response Instrument to Bankruptcy Risk in the Non-financial Sector: Design and Implementation*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Chrostowski A., Jamielniak D. (2008), *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (131).
- Garvin D.A. (1993), *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, lipiec – sierpień, s. 78-91.
- Górniak J. (2007), *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych: perspektywa regionalna*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Hausner J. (red.) (2009), *Założenia Instrumentu Szybkiego Reagowania oraz strategia jego wdrażania w Polsce*, Zadanie 1, etap 1, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków (maszynopis powielony).
- Kaczmarek J. (red.) (2011), autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, *Koncepcja badań stanu i wyników przedsiębiorstw dla potrzeb Instrumentu Szybkiego Reagowania. Założenia rozwiązania „System Wczesnego Ostrzegania” – Metody i narzędzia monitorowania gospodarki w komponencie mikroekonomicznym*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków (maszynopis powielony).
- Komisja Europejska (2006), *The New Programming Period, 2007-2013: Methodological Working Papers, Indicators for Monitoring and Evaluation: A Practical Guide*.
- Komisja Europejska (2014), *The Programming Period 2014-2020. Guidance Document on Monitoring and Evaluation – European Regional Development Funds and Cohesion Fund*: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf [06.05.2014].
- Olejniczak K. (red.) (2012), *Organizacje uczące się; Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Surdyk A. (2006), *Metodologia action research i techniki komunikacyjne w glottodydaktyce*, [w:] I. Kamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Zaśko-Zielińska (red.), „Język a komunikacja” nr 12, *Oblicza komunikacji*, Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej Tertium, s. 912-923: <https://repozytorium.amu.edu.pl/jspui/bitstream/10593/1584/1/Metodologia%20action%20research%20i%20techniki%20komunikacyjne%20w%20glottodydaktyce.pdf> [28.02.2014].
- Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zawicki M. (2011), *Założenia ewaluacji on-going projektu Instrument Szybkiego Reagowania w formule Action Research*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Załącznik 1. Formularz oceny Planu Rozwoju (nabory 2-4)

Symbolem gwiazdki (*) oznaczono pytania kluczowe, za których uzyskanie min. 75% maksymalnej liczby punktów stanowiło osobne kryterium pozytywnej rekomendacji planu rozwoju.

1. Czy informacje przedstawione w punkcie (A) umożliwiają zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsiębiorcy, szans i zagrożeń oraz kluczowych problemów?
2. Czy elementy (obszary) analizy SWOT (B) wynikają z informacji przedstawionych w punkcie (A)?
3. Czy hierarchia ważności elementów (obszary) ujętych w analizie SWOT jest zgodna z diagnozą (punkt A) i czy przedstawiono uzasadnienie dla takiej hierarchii?
4. *Czy kluczowe problemy/wyzwania przedsiębiorcy (C) nakreślone w PR wynikają z diagnozy (A) oraz z analizy SWOT (B)?
5. Czy opisane w PR potrzeby przedsiębiorcy w zakresie korzystania z usług szkoleniowych i doradczych oraz w zakresie outplacementu (D) wynikają z przedstawionych kluczowych problemów/wyzwań przedsiębiorcy (C)?
6. Czy przyjęte cele PR (E) są spójne z:
 - a. elementami analizy SWOT (B) i/lub
 - b. kluczowymi problemami przedsiębiorcy (C)?
7. *Czy zaplanowane rezultaty realizacji PR (F) są adekwatne do potrzeb szkoleniowych i doradczych przedsiębiorcy oraz w zakresie outplacementu (D)?
8. Czy realizacja usług w zakresie szkoleń, doradztwa, outplacementu (produkty realizowanej usługi (G)) przyczynią się do realizacji założonych rezultatów (F)?
9. Czy zaplanowane do osiągnięcia rezultaty (F) przyczynią się do realizacji celów Planu Rozwoju (E)?
10. Czy opis celów i rezultatów jest jasny i dobrze ujmuje istotę rozwiązania kluczowych problemów przedsiębiorcy?
11. *Czy cele i rezultaty (E i F) mogą zostać zmierzone w sposób umożliwiający późniejszą weryfikację stopnia ich osiągnięcia?
12. Czy efekty realizacji usług (rezultaty i produkty (F i G)) są realistyczne i mogą zostać osiągnięte przy założonym budżecie, harmonogramie prac oraz sposobie realizacji (formie świadczenia usług)?
13. *Czy przedstawione w PR uzasadnienia i analizy pozwalają na uznanie, iż proponowana usługa zaplanowana jest w wystarczającym zakresie i intensywności (liczba osób objętych usługą i liczba godzin wsparcia w relacji do potrzeb np. szkoleniowych)? (w tym punkcie oceniano m.in. czy plan rozwoju jest wdrażany przez min. 3 mies. Jeżeli wdrażany był przez min. 4 mies., wtedy PR w przypadku tego kryterium mógł uzyskać 5 pkt).
14. *Czy przedstawione w PR uzasadnienia i analizy pozwalają na uznanie, iż proponowana intensywność i czas zaplanowanej usługi doradczej, w tym na etapie wdrażania rekomendacji z Planu Rozwoju, jest adekwatna do potrzeb przedsiębiorcy oraz planowanych do wdrożenia rozwiązań/rekomendacji (w tym punkcie oceniano m.in. czy

plan rozwoju jest wdrażany przez min. 3 mies. Jeżeli wdrażany był przez min. 4 mies., wtedy PR w przypadku tego kryterium mógł uzyskać 5 pkt).

15. *Czy przedstawione produkty zostały opisane w sposób jasny i rzeczowy, tzn. z podaniem celów i efektów poszczególnych usług (szkoleniowych, w zakresie doradztwa i outplacementu), liczby godzin, charakterystyki i liczebności grup uczestników, formy przeprowadzenia szkoleń i doradztwa, wykorzystywanych metod szkoleniowych.

Ocena spójności wewnętrznej oraz adekwatności na podstawie wywiadu telefonicznego z przedsiębiorcą:

0. Czy pogorszenie wyników finansowych przedsiębiorstwa, w okresie poprzedzającym aplikowanie do projektu ISR, nastąpiło z powodu negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego, lub negatywnych skutków wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian, w tym o charakterze restrukturyzacji rozwojowej?
 1. Czy w opisie ogólnym przedsiębiorstwa, charakterystyce organizacji i analizie SWOT trafnie zdiagnozowano mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia, a także kluczowe problemy przedsiębiorstwa i potrzeby przedsiębiorstwa i jego pracowników w zakresie usług szkoleniowych, doradczych i outplacementu (przeczytać jakie)?
 2. Czy przyjęte cele PR (przeczytać jakie) są adekwatne do kluczowych problemów przedsiębiorstwa?
 3. Czy rezultaty świadczonych usług (przeczytać jakie) są adekwatne do potrzeb szkoleniowych, doradczych i w zakresie outplacementu przedsiębiorstwa i jego pracowników?
 4. Czy świadczone usługi (przeczytać jakie) pozwalają na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, doradczych i w zakresie outplacementu przedsiębiorstwa i jego pracowników?
 5. Czy przedstawiciel/e przedsiębiorstwa wstępnie zaakceptowali proponowane w PR usługi (w tym zakres i harmonogram)?

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiet do oceny w trakcie wdrażania Planu Rozwoju (nabory 2-4)

Szanowni Państwo,

wywiad na podstawie niniejszej ankiety jest prowadzony przez eksperta Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej (MSAP) z siedzibą w Krakowie, która jest partnerem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wdrażającej program ISR. Niniejsza ankieta jest zatem elementem niezależnej ewaluacji, będąc zarówno wyrazem troski o jakość wsparcia świadczonego w ramach programu, jak i narzędziem umożliwiającym udoskonalenie podobnego rodzaju instrumentów. Państwa odpowiedzi pozwolą należycie ocenić pracę wykonawcy oraz usprawnią realizację planów rozwoju na rzecz polskich przedsiębiorstw w przyszłości. Bardzo dziękujemy za zaangażowanie Państwa w ten proces i poświęcenie cennego czasu Państwa i Państwa Pracowników.

Po zakończeniu wdrażania Planu Rozwoju nasz ekspert skontaktuje się z Państwem ponownie w celu uzyskania odpowiedzi, jak oceniają Państwo efekty wdrożonego planu rozwoju.

Niezależnie od badań MSAP, badania ewaluacyjne realizuje firma PSDB z siedzibą w Warszawie. Ankiety przesłane Państwu drogą elektroniczną będą miały podobny cel – weryfikację i doskonalenie jakości świadczonych usług, jakkolwiek będą zlecone przez wykonawcę. Jesteśmy przekonani, że warto go wesprzeć w staraniach o spełnienie wysokich standardów realizowanych szkoleń i doradztwa.

Spis treści:

Z.2.1. części A-E – wywiad z Przedsiębiorcą lub Jego Przedstawicielem odpowiedzialnym za wdrażanie Planu Rozwoju w Firmie

Z.2.2. części F,G – wywiad z Pracownikiem biorącym udział w szkoleniu

Z.2.3. części H, I – wywiad z Pracownikiem biorącym udział w doradztwie dla pracowników

Z.2.4. części J, K – wywiad z Pracownikiem/Przedsiębiorcą biorącym udział w doradztwie dla przedsiębiorcy

Z.2.1. Wywiad z Przedsiębiorcą, części A-E

A. Ocena procesu rekrutacji

A.1. Kto i skąd dowiedział się o możliwości wzięcia udziału w projekcie ISR przez przedsiębiorstwo?

A.2. Jak oceniają Państwo proces rekrutacji w aspekcie dogodności/uciążliwości dla przedsiębiorstwa?

1. bardzo uciążliwy
2. uciążliwy
3. umiarkowanie uciążliwy
4. dogodny, nie sprawił dużych problemów
5. b. dogodny, nie sprawił żadnych problemów

A.3. Jakich zmian należałoby dokonać, aby proces rekrutacji był bardziej dogodny dla przedsiębiorstw biorących w niej udział?

B. Ocena procesu przygotowania Planu Rozwoju (PR)

B.1. Jak oceniają Państwo współpracę z Wykonawcą podczas przygotowania Planu Rozwoju?

- 1 bardzo źle
- 2 raczej źle
- 3 ani dobrze, ani źle
- 4 raczej dobrze
- 5 bardzo dobrze

B.2. Proszę podać przykład(y) dobrej współpracy z Wykonawcą przy przygotowaniu Planu Rozwoju

B.3. Proszę podać przykłady złej współpracy z Wykonawcą przy przygotowaniu Planu Rozwoju

B.4. Jak oceniają Państwo proces przygotowania Planu Rozwoju w aspekcie dogodności/uciążliwości dla przedsiębiorstwa?

- 1 bardzo uciążliwy
- 2 uciążliwy
- 3 umiarkowanie uciążliwy
- 4 dogodny, nie sprawił dużych problemów
- 5 b. dogodny, nie sprawił żadnych problemów

B.5. Jakich zmian należałoby dokonać, aby usprawnić proces przygotowania PR?

C. Ocena procesu wdrażania PR

C.1. Jak oceniają Państwo proces wdrażania usług w ramach Planu Rozwoju (świadczenia usług szkoleniowych i doradczych) w aspekcie dogodności/uciążliwości dla przedsiębiorstwa?

1. bardzo uciążliwy
2. uciążliwy
3. umiarkowanie uciążliwy
4. dogodny, nie sprawił dużych problemów
5. b. dogodny, nie sprawił żadnych problemów

C.2. Czy terminy szkoleń i doradztwa uznaje Pan(i) za właściwie zaplanowane?

- 1 bardzo źle
- 2 raczej źle
- 3 ani dobrze, ani źle
- 4 raczej dobrze
- 5 bardzo dobrze

C.3. Czy Wykonawca reaguje elastycznie na zgłaszane postulaty w zakresie terminów szkoleń?

- 0 nie było takich postulatów
- 1 b. niski stopień elastyczności
- 2 niski stopień elastyczności
- 3 średni stopień elastyczności
- 4 wysoki stopień elastyczności
- 5 b. wysoki stopień elastyczności

C.4. Czy lokalizację szkoleń uznaje Pan(i) za dogodną?

- 1 bardzo niedogodną
- 2 raczej niedogodną
- 3 ani dogodną, ani niedogodną
- 4 raczej dogodną
- 5 bardzo dogodną

C.5. Czy Wykonawca reaguje elastycznie na zgłaszane postulaty w zakresie lokalizacji szkoleń?

- 0 nie było takich postulatów
- 1 b. niski stopień elastyczności
- 2 niski stopień elastyczności
- 3 średni stopień elastyczności
- 4 wysoki stopień elastyczności
- 5 b. wysoki stopień elastyczności

C.6. Czy Wykonawca reaguje elastycznie na postulaty w zakresie treści i sposobu prowadzenia szkoleń i doradztwa?

- 0 nie było takich postulatów
- 1 b. niski stopień elastyczności
- 2 niski stopień elastyczności
- 3 średni stopień elastyczności
- 4 wysoki stopień elastyczności
- 5 b. wysoki stopień elastyczności

C.7. Jakie zmiany w sposobie prowadzenia szkoleń należałoby wprowadzić, aby przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie byli bardziej zadowoleni?

nie dotyczy, nie prowadzono szkoleń

C.8. Jakie zmiany w sposobie prowadzenia doradztwa dla pracowników należałoby wprowadzić, aby przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie byli bardziej zadowoleni?

C.9. Jakie zmiany w sposobie prowadzenia doradztwa dla przedsiębiorcy należałoby wprowadzić, aby przedsiębiorcy, uczestniczący w projekcie byli bardziej zadowoleni?

D. Ocena skuteczności i użyteczności PR

D.1. Jakie zaplanowane rezultaty pojawiły się dotychczas w efekcie wdrażania Planu Rozwoju?

D.2. Jakie niezaplanowane rezultaty pojawiły się dotychczas w efekcie wdrażania PR?

D.2.1. Pojawiły się następujące pozytywne rezultaty:

D.2.2. Pojawiły się następujące negatywne rezultaty:

D.3. Jakie dostrzegają Państwo ryzyka uniemożliwiające osiągnięcie celów PR?

D.4. Czy w Państwa przekonaniu Wykonawca interesuje się i monitoruje rezultaty wdrażania PR w firmie?

- 1 Wykonawca wcale nie interesuje się rezultatami PR
- 2 Wykonawca raczej nie interesuje się rezultatami PR
- 3 Wykonawca jest obojętny, umiarkowanie interesuje się rezultatami PR
- 4 Wykonawca raczej interesuje się rezultatami PR
- 5 Wykonawca bardzo interesuje się rezultatami PR

D.5. Czy na obecnym etapie wdrażania Przedsiębiorca jest zadowolony z usług świadczonych w ramach wdrażanego Planu Rozwoju?

- 1 zdecydowanie niezadowolony
- 2 raczej niezadowolony
- 3 ani niezadowolony, ani zadowolony
- 4 raczej zadowolony
- 5 zdecydowanie zadowolony

D.6. Proszę wskazać trzy najważniejsze powody zadowolenia z uczestnictwa w projekcie. Proszę o wskazanie najważniejszego z nich

D.7. Proszę wskazać trzy najważniejsze powody niezadowolenia / najbardziej uciążliwe wymogi uczestnictwa w projekcie. Proszę o wskazanie najważniejszego z nich.

E. Ogólna ocena projektu ISR

E.1. Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach?

- 1 bardzo nieadekwatna
- 2 raczej nieadekwatna
- 3 ani adekwatna, ani nieadekwatna
- 4 raczej adekwatna
- 5 bardzo adekwatna

E.2. Jakie inne rodzaje wsparcia publicznego (niż dostarczanie usług szkoleniowych i doradczych) uważają Państwo za właściwe do pomocy przedsiębiorstwom znajdującym się w trudnościach?

Z.2.2. Wywiad z uczestnikiem szkolenia

Nazwa szkolenia

F. Ocena organizacji usługi szkoleniowej

Proszę ocenić poniższe elementy organizacji usługi szkoleniowej w skali 1-5 (1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

- F.1. Wybór miejsca spotkań/lokalizacja
- F.2. Przystosowanie miejsca spotkań do prowadzenia szkoleń (odpowiednia ilość miejsca, światła, wyposażenie w nowoczesne urządzenia np. rzutnik, komputer, ekran itd.)
- F.3. Forma otrzymanych materiałów informacyjnych (np. zestawy w segregatorach itp.)
- F.4. Treść materiałów informacyjnych (przystępność, zgodność z tematem szkolenia itd.)
- F.5. Punktualność realizacji zajęć
- F.6. Przygotowanie prowadzącego
- F.7. Sposób prezentacji problematyki przez prowadzącego/ komunikatywność
- F.8. Tempo prowadzenia zajęć
- F.9. Inspirowanie do wypowiedzi/dyskusji
- F.10. Dbalność ze strony prowadzącego o zweryfikowanie poziomu wiedzy uzyskanej przez uczestników
- F.11. Ogólna ocena organizacji szkolenia**

G. Ocena satysfakcji z uczestnictwa i przydatności usługi szkoleniowej

G.1. Czy informacja na temat szczegółów uczestnictwa w szkoleniu, którą Pan(i) otrzymał(a) była kompletna i udzielona w odpowiednim czasie

Odpowiedź:

G.2. Czego nauczył(a) się Pan(i) podczas szkolenia?

Odpowiedź:

G.3. Jak ocenił(a)by Pan(i) przyrost wiedzy w efekcie szkolenia? Czy zgodzi się Pan(i) ze stwierdzeniem, że nauczył(a) się Pani(i) dużo?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

G.4. Czy szkolenie przyniosło jakieś dodatkowe korzyści, o których nie rozmawialiśmy?

Szkolenie przyniosło dodatkowe korzyści (jakie?):

G.5. A może pojawiły się jakieś negatywne skutki szkoleń?

Szkolenie spowodowało negatywne skutki (jakie?):

G.6. Wymiar godzinowy szkolenia jest:

- 1 zdecydowanie zbyt duży, wystarczyłoby mniej godzin
- 2 nieco za duży
- 3 właściwy
- 4 nieco za mały
- 5 zdecydowanie zbyt mały, należałoby zwiększyć liczbę godzin

G.7. Jak Pan(i) ocenia przydatność szkolenia w Pana(i) pracy zawodowej?

- 1 w ogóle nieprzydatne
- 2 raczej nieprzydatne
- 3 ani przydatne, ani nieprzydatne
- 4 raczej przydatne
- 5 bardzo przydatne

G.8. Czy wziął(a)by Pan(i) udział w (ocenianym) szkoleniu, gdyby Pan(i) wcześniej wiedział(a), jak ono będzie wyglądało (i mógł/mogła zdecydować o uczestnictwie lub rezygnacji z niego)?

Uwaga, skala bez punktu środkowego!

- 1 na pewno nie
- 2 raczej nie
- 4 raczej tak
- 5 z pewnością tak

G.9. Jakie działania mógłby podjąć Wykonawca mając na celu zwiększenia poziomu zadowolenia z usług szkoleniowych?

Odpowiedź:

Z.2.3. Wywiad z uczestnikiem doradztwa dla pracowników

Nazwa usługi doradczej

H. Ocena organizacji usługi doradczej

Proszę ocenić poniższe elementy organizacji usługi doradczej w skali pięciostopniowej

1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa

- H.1. Forma otrzymanych materiałów informacyjnych (np. zestawy w segregatorach itp.)
- H.2. Treść materiałów informacyjnych (przystępność, zgodność z tematem doradztwa itd.)
- H.3. Punktualność realizacji sesji doradztwa
- H.4. Przygotowanie prowadzącego
- H.5. Sposób prezentacji problematyki przez prowadzącego/komunikatywność
- H.6. Tempo prowadzenia zajęć
- H.7. Inspirowanie do wypowiedzi/dyskusji
- H. 10. Dbłość ze strony prowadzącego o zweryfikowanie poziomu wiedzy uzyskanej przez uczestników
- H.9. Przydatność doradztwa w Pana(i) pracy zawodowej
- H.10. Ogólna ocena usługi doradczej**

I. Ocena satysfakcji z uczestnictwa i przydatności usługi doradczej

I.1. Czy informacja na temat szczegółów uczestnictwa w doradztwie, którą Pan(i) otrzymał(a) była kompletna i udzielona w odpowiednim czasie?

I.2. Czego nauczył(a) się Pan(i) w ramach świadczonej usługi doradztwa?

I.3. Jak ocenił(a)by Pan(i) przyrost wiedzy w efekcie doradztwa? Czy zgodzi się Pan(i) ze stwierdzeniem, że nauczył(a) się Pani(i) dużo?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

I.4. Czy skorzystanie z usługi doradczej przyniosło jakieś dodatkowe korzyści, o których nie rozmawialiśmy?

Doradztwo przyniosło dodatkowe korzyści (jakie?):

I.5. A może pojawiły się jakieś negatywne skutki wynikające z faktu skorzystania z usługi doradczej? Doradztwo przyniosło negatywne skutki (jakie?):

I.6. Czy w Pana /Panie ocenie usługa doradcza, z której Pan(i) korzystał(a) przyczyni się do realizacji zaplanowanych celów doradztwa (przypomnieć jakie to były cele)?

Odpowiedź:

I.7. Wymiar godzinowy ocenianej usługi doradztwa jest:

- 1 zdecydowanie zbyt duży, wystarczyłoby mniej godzin
- 2 nieco za duży
- 3 właściwy
- 4 nieco za mały
- 5 zdecydowanie zbyt mały, należałoby zwiększyć ilość godzin

I.8. Jak Pan(i) ocenia przydatność usługi doradczej w Pana(i) pracy zawodowej?

- 1 w ogóle nieprzydatnie
- 2 raczej nieprzydatne
- 3 ani przydatne, ani nieprzydatne
- 4 raczej przydatne
- 5 bardzo przydatne

I.9. Czy skorzystał(aby) Pan(i) z (ocenianej) usługi doradztwa gdyby Pan(i) wcześniej wiedział(a), jak ona będzie wyglądała (i mógł/mogła zdecydować o uczestnictwie lub rezygnacji z niego)?

- 1 na pewno nie
- 2 raczej nie
- 4 raczej tak
- 5 z pewnością tak

I.10. Jaką maksymalną kwotę był(a)by Pan(i) skłonny(a) zapłacić, za udział w ocenianej sesji doradczej, gdyby Pan(i) miał(a) ją sfinansować z własnych pieniędzy?

Odpowiedź:

I.11. Jakie działania mógłby podjąć Wykonawca mając na celu zwiększenie poziomu zadowolenia z usług doradczych?

Odpowiedź:

Z.2.4. Wywiad z uczestnikiem doradztwa dla przedsiębiorcy

Nazwa usługi doradczej

J. Ocena organizacji usługi doradczej

Proszę ocenić poniższe elementy organizacji usługi doradczej w skali 1-5:

Oceniany element usługi doradczej (1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

- J.1. Forma otrzymanych materiałów informacyjnych (np. zestawy w segregatorach itp.)
- J.2. Treść materiałów informacyjnych (przystępność, zgodność z tematem doradztwa itd.)
- J.3. Punktualność realizacji sesji doradztwa
- J.4. Przygotowanie prowadzącego
- J.5. Sposób prezentacji problematyki przez prowadzącego/ komunikatywność
- J.6. Tempo prowadzenia zajęć
- J.7. Inspirowanie do wypowiedzi/dyskusji
- J.8. Dbałość ze strony prowadzącego o zweryfikowanie poziomu wiedzy uzyskanej przez uczestników
- J.9. Przydatność doradztwa w Pana(i) pracy zawodowej

J. 10. Ogólna ocena usługi doradczej

K. Ocena satysfakcji z uczestnictwa i przydatności usługi doradczej

K.1. Czy informacja na temat szczegółów uczestnictwa w doradztwie, którą Pan(i) otrzymał(a) szkolenia była kompletna i udzielona w odpowiednim czasie?

Odpowiedź:

K.3. Jak ocenił(a)by Pan(i) przyrost wiedzy w efekcie doradztwa? Czy zgodzi się Pan(i) ze stwierdzeniem, że nauczył(a) się Pani(i) dużo?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani tak, ani nie
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

K.4. Czy skorzystanie z usługi doradczej przyniosło jakieś dodatkowe korzyści, o których nie rozmawialiśmy?

Doradztwo przyniosło dodatkowe korzyści (jakie?):

K.5. A może pojawiły się jakieś negatywne skutki wynikające z faktu skorzystania z usługi doradczej?

Doradztwo przyniosło negatywne skutki (jakie?):

K.6. Czy w Pana /Panie ocenie usługa doradcza, w której Pan(i) skorzystał(a) przyczyni się do realizacji zaplanowanych celów doradztwa (przypomnieć jakie to były cele)?

Odpowiedź:

K.7. Wymiar godzinowy ocenianej usługi doradztwa jest:

- 1 zdecydowanie zbyt duży, wystarczyłoby mniej godzin
- 2 nieco za duży
- 3 odpowiedni – ani za duży ani za mały
- 4 nieco za mały
- 5 zdecydowanie za mały, należałoby zwiększyć ilość godzin

K.8. Jak Pan(i) ocenia przydatność usługi doradczej w Pana(i) pracy zawodowej?

- 1 w ogóle nieprzydatna
- 2 raczej nieprzydatna
- 3 ani przydatna, ani nieprzydatna
- 4 raczej przydatna
- 5 bardzo przydatna

K.9. Czy gdyby Pan(i) wcześniej wiedział(a), jak ono będzie wyglądało (i mógł/mogła zdecydować o uczestnictwie lub rezygnacji z niego), to czy wziął(a)by w nim udział?

- 1 na pewno nie
- 2 raczej nie
- 4 raczej tak
- 5 z pewnością tak

K.10. Jaką maksymalną kwotę był(a)by Pan(i) skłonny(a) zapłacić, za udział w ocenianej sesji doradczej, gdyby Pan(i) miał(a) ją sfinansować z własnych pieniędzy? (pole obligatoryjne, odpowiedź może być podana w złotych lub procentach – określenie udziału własnego)

Odpowiedź:

K.11. Jakie działania mógłby podjąć Wykonawca mając na celu zwiększenia poziomu zadowolenia z usług doradczych?

Odpowiedź:

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiet do oceny w po zakończeniu wdrażania Planu Rozwoju (wszystkie nabory)

Szanowni Państwo,

wywiad na podstawie niniejszej ankiety jest prowadzony przez eksperta Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej (MSAP) z siedzibą w Krakowie, która jest partnerem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wdrażającej program ISR. Niniejsza ankieta jest zatem elementem niezależnej ewaluacji, będąc zarówno wyrazem troski o jakość wsparcia świadczonego w ramach programu, jak i narzędziem umożliwiającym udoskonalenie podobnego rodzaju instrumentów. Państwa odpowiedzi pozwolą należycie ocenić pracę Wykonawcy oraz usprawnią ocenę planów rozwoju realizowanych na rzecz polskich przedsiębiorstw w przyszłości. Bardzo dziękujemy za zaangażowanie Państwa w ten proces i poświęcenie cennego czasu Państwa i Państwa Pracowników.

Niezależnie od badań MSAP, badania ewaluacyjne realizuje firma PSDB z siedzibą w Warszawie. Ankiety przesłane Państwu drogą elektroniczną będą miały podobny cel – weryfikację i doskonalenie jakości świadczonych usług, jakkolwiek będą zlecone przez Wykonawcę. Jesteśmy przekonani, że warto go wesprzeć w staraniach o spełnienie wysokich standardów realizowanych szkoleń i doradztwa.

Spis treści:

- I. części A-E – wywiad z Przedsiębiorcą lub Jego Przedstawicielem odpowiedzialnym za wdrażanie Planu Rozwoju w Firmie,**
- II. części F – wywiad z przełożonym uczestnika szkolenia,**
- III. części G – wywiad z uczestnikiem doradztwa dla pracowników,**
- IV. części H – wywiad z uczestnikiem doradztwa dla przedsiębiorcy**

Proszę wpisać zaplanowane cele i rezultaty z pkt 5 Planu Rozwoju (wypełnia ekspert MSAP)

Cele

Rezultaty

Z.3.1. Wywiad z Przedsiębiorcą części A-E

A. Ocena skuteczności i trwałości efektów Planu Rozwoju

A.1. Czy zaplanowane cele i rezultaty Planu Rozwoju (przeczytać jakie) zostały już osiągnięte?

- 1 żadne nie zostały osiągnięte
- 2 została osiągnięta mniejsza część
- 3 została osiągnięta mniej więcej połowa
- 4 została osiągnięta większa część
- 5 wszystkie zostały osiągnięte

A.2. Czy zaplanowane cele i rezultaty Planu Rozwoju (przeczytać jakie) najprawdopodobniej zostaną osiągnięte w przyszłości?

- 1 żadne nie zostaną osiągnięte
- 2 zostanie osiągnięta mniejsza część
- 3 zostanie osiągnięta mniej więcej połowa
- 4 zostanie osiągnięta większa część
- 5 wszystkie zostaną osiągnięte

A.3. Jakie okoliczności utrudniły osiągnięcie zaplanowanych rezultatów ? (Przykładowe: niemożliwy do osiągnięcia poziom wartości wskaźników, brak możliwości wdrożenia rekomendowanych zmian, negatywne nastawienie pracowników do rekomendowanych zmian itp.)

Osiągnięcie planowanych rezultatów utrudniły:

A.4. Jakie okoliczności mogą utrudnić osiągnięcie zaplanowanych rezultatów w przyszłości? (Przykładowe: niemożliwy do osiągnięcia poziom wartości wskaźników, brak możliwości wdrożenia rekomendowanych zmian, negatywne nastawienie pracowników do rekomendowanych zmian itp.)

Osiągnięcie planowanych rezultatów mogą utrudnić:

A.5. Czy spodziewają się Państwo, że pozytywne rezultaty wdrażania Planu Rozwoju w Państwa Przedsiębiorstwie okażą się trwałe?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

A.6. Jakie ryzyka zagrażają trwałości rezultatów wdrażania Planu Rozwoju?

Trwałości rezultatów Planu Rozwoju mogą zagrozić następujące ryzyka:

nie przewiduje się takich zagrożeń

A.7. Czy świadczone usługi (przeczytać jakie) pozwoliły na złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego i pogorszenia się wyników finansowych przedsiębiorstwa (w okresie poprzedzającym aplikowanie do projektu ISR), lub złagodzenie negatywnych skutków wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian, w tym o charakterze restrukturyzacji rozwojowej?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

B. Ocena procesu wdrażania Planu Rozwoju

B.1. Jak oceniają Państwo współpracę z Wykonawcą podczas wdrażania Planu Rozwoju?

- 1 bardzo źle
- 2 raczej źle
- 3 ani dobrze, ani źle
- 4 raczej dobrze
- 5 bardzo dobrze

B.2. Proszę podać przykład(y) dobrej współpracy z Wykonawcą w trakcie wdrażania Planu Rozwoju

Przykład(y) dobrej współpracy to:

B.3. Proszę podać przykłady złej współpracy z Wykonawcą w trakcie wdrażania Planu Rozwoju

Przykład(y) złej współpracy to:

B.4. Jak oceniają Państwo proces wdrażania usług w ramach Planu Rozwoju (świadczenia usług szkoleniowych i doradczych) w aspekcie dogodności/uciążliwości?

- 1 bardzo uciążliwy
- 2 uciążliwy
- 3 ani uciążliwy, ani dogodny
- 4 dogodny, nie sprawia dużych problemów
- 5 b. dogodny, nie sprawia żadnych problemów

B.5. Jak oceniliby Państwo stopień elastyczności Wykonawcy w reakcji na postulaty przedsiębiorstwa w zakresie sposobu wdrażania Planu Rozwoju?

- 0 nie było takich postulatów
- 1 b. niski
- 2 raczej niski
- 3 średni
- 4 raczej wysoki
- 5 b. wysoki

B.6. Jakie zmiany w sposobie wdrażania Planu Rozwoju należałoby wprowadzić, aby przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie byli bardziej zadowoleni?

Należałoby:

B.7. Jakich rad udzieliliby Państwo przedsiębiorcom biorącym udział w projekcie ISR w przyszłości, aby mogli w pełni wykorzystać możliwości, które daje uczestnictwo w projekcie ISR?

Przedsiębiorcy powinni:

C. Ocena użyteczności Planu Rozwoju

C.1. Jakie niezaplanowane rezultaty pojawiły się dotychczas w efekcie wdrażania PR?

Jeżeli nie pojawiły się niezaplanowane rezultaty, proszę przejść do następnego pytania

Pojawiły się następujące pozytywne rezultaty: (przykładowe: wzrost prestiżu firmy w kontaktach z klientami, wzrost prestiżu w kontaktach z in. firmami (kontrahentami / konkurentami), doświadczenie w ubieganiu się o wsparcie publiczne, doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze środków UE, wzgl. inne):

Pojawiły się następujące negatywne rezultaty:

C.2. Gdyby realizacja usług świadczonych w ramach Planu Rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo:

- 1 zdecydowanie nie zakupiłoby usług
- 2 raczej nie zakupiłoby usług
- 4 raczej zakupiłoby usługi
- 5 zdecydowanie zakupiłoby usługi

C.3. Jeżeli na pytanie C.2. odpowiedziano „1” lub „2” (nie zakupiono by usług), to proszę powiedzieć, dlaczego (i przejść do pytania C.7)

Usług nie zakupiono by, ponieważ:

Jeżeli na pytanie C.2. odpowiedziano „4” lub „5” (zakupiono by usługi), to proszę powiedzieć:

C.4. Czy byłyby to te same usługi?

- 0 nie dotyczy, nie zakupiono by usług przy zaangażowaniu własnych środków
- 1 zdecydowanie inne (np. zupełnie inna tematyka szkoleń / doradztwa)
- 3 nieco inne (np. nieco inna tematyka szkoleń / doradztwa)
- 5 takie same

C.5. Czy byłby to ten sam zakres usług?

- 0 nie dotyczy, nie zakupiono by usług przy zaangażowaniu własnych środków
- 1 zakupiono by zdecydowanie mniejszy pakiet usług (np. znacznie węższa tematyka lub dla znacznie mniejszej liczby pracowników)
- 2 zakupiono by nieco mniejszy pakiet usług
- 3 zakupiono by podobny pakiet usług
- 4 zakupiono by nieco większy pakiet usług
- 5 zakupiono by zdecydowanie większy pakiet usług (np. wybór znacznie szerszej tematyki doradztwa lub dla znacznie większej liczby pracowników)

C.6. Czy zlecono by świadczenie usług temu samemu Wykonawcy?

- 0 nie dotyczy, nie zakupiono by usług przy zaangażowaniu własnych środków
- 1 zdecydowanie innemu wykonawcy
- 2 raczej innemu wykonawcy
- 4 raczej temu samemu wykonawcy
- 5 zdecydowanie temu samemu wykonawcy

C.7. Gdyby znajomy, który planuje zamówić analogiczne usługi poszukiwał Wykonawcy i zwrócił się do Państwa o radę, czy poleciliby mu Państwo Wykonawcę ocenianych usług?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

Proszę uzasadnić swoją odpowiedź na powyższe pytanie:

C.8. Czy uważa Pan/i, że wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu ISR przyczyniły się do wzmocnienia przedsiębiorstwa?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

C.9. Czy realizacja Planu Rozwoju w przedsiębiorstwie przyczyniła się do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

C.10. Jak ogólnie oceniłby Pan(i) przydatność projektu ISR dla przedsiębiorstwa?

- 1 zdecydowanie nieprzydatny
- 2 raczej nieprzydatny
- 3 ani przydatny, ani nieprzydatny
- 4 raczej przydatny
- 5 zdecydowanie przydatny

D. Ocena efektywności Planu Rozwoju

D.1. Jak ocenia Pan(i) koszty (finansowe, a także nakład pracy i czasu pracowników uczestniczących w przygotowaniu Planu Rozwoju) w stosunku do użyteczności Planu Rozwoju?

1 nakłady poniesione w fazie przygotowania PR są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności PR

2 nakłady poniesione w fazie przygotowania PR są nieco za duże w stosunku do użyteczności PR

3 nakłady poniesione w fazie przygotowania PR są proporcjonalne do użyteczności PR

4 użyteczność PR przewyższa nakłady poniesione w fazie przygotowania PR

5 użyteczność PR zdecydowanie przewyższa nakłady poniesione w fazie przygotowania PR

D.2. Jak ocenia Pan(i) koszty (finansowe, a także nakład czasu i wysiłek pracowników uczestniczących w szkoleniach) w stosunku do użyteczności szkoleń?

0 nie dotyczy, nie prowadzono szkoleń

1 nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności szkoleń

2 nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności szkoleń

3 nakłady są proporcjonalne do użyteczności szkoleń

4 użyteczność szkoleń nieco przewyższa poniesione nakłady

5 użyteczność szkoleń zdecydowanie przewyższa nakłady

D.3. Jak ocenia Pan(i) koszty (finansowe, a także nakład czasu i wysiłek pracowników uczestniczących w doradztwie) w stosunku do użyteczności doradztwa dla pracowników?

0 nie dotyczy, nie prowadzono doradztwa dla pracowników

1 nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności doradztwa

2 nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności doradztwa

3 nakłady proporcjonalne do użyteczności doradztwa

4 użyteczność doradztwa nieco przewyższa poniesione nakłady

5 użyteczność doradztwa zdecydowanie przewyższa nakłady

D.4. Jak oceniają Państwo koszty (finansowe, a także nakład czasu i wysiłek pracowników uczestniczących w doradztwie) w stosunku do użyteczności doradztwa dla przedsiębiorcy?

0 nie dotyczy, nie prowadzono doradztwa dla przedsiębiorcy

1 nakłady są zdecydowanie za duże w stosunku do użyteczności doradztwa

2 nakłady są nieco za duże w stosunku do użyteczności doradztwa

3 nakłady proporcjonalne do użyteczności doradztwa

4 użyteczność doradztwa nieco przewyższa poniesione nakłady

5 użyteczność doradztwa zdecydowanie przewyższa nakłady

E. Ogólna ocena projektu ISR

E.1. Czy w Pana(i) przekonaniu, wsparcie w postaci przygotowania Planu Rozwoju i realizacji usług szkoleniowo-doradczych ułatwia przedsiębiorcom dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej?

1 zdecydowanie nie

2 raczej nie

3 ani nie, ani tak

4 raczej tak

5 zdecydowanie tak

E.2. Czy w Państwa przekonaniu jakość świadczonych usług pozwala określić ISR jako narzędzie skutecznie wspierające przedsiębiorców w przeciwdziałaniu i łagodzeniu negatywnych skutków zmiany gospodarczej?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani tak, ani nie
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

E.3. Czy z perspektywy czasu, a także doświadczenia i wiedzy, które teraz Państwo posiadają, zdecydowałoby się Państwo wziąć udział w projekcie ISR?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

Z.3.2. Wywiad z przełożonym uczestnika szkolenia

Nazwa szkolenia

F. Ocena usługi szkoleniowej

F.1. Czy w Pana(i) ocenie usługa szkoleniowa, w której wziął udział Pracownik przyczyniła się / najprawdopodobniej przyczyni się do realizacji zaplanowanych rezultatów Planu Rozwoju?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

F.1.a. Jeżeli wskazano 1 lub 2, to proszę o komentarz.

F.2. Jakie niezaplanowane rezultaty pojawiły się w efekcie realizacji szkoleń?

Pojawiły się następujące pozytywne rezultaty:

Pojawiły się następujące negatywne rezultaty:

F.3. Czy wiedza, którą zdobył Pracownik podczas szkolenia jest przydatna w codziennej pracy zawodowej?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

F.3.a. Jeżeli wskazano 4 lub 5, to proszę podać, do czego przydaje się nabyta wiedza

Odpowiedź:

F.4. Jakie zmiany mógłby wprowadzić Wykonawca wdrażając Plany Rozwoju w kolejnych przedsiębiorstwach, aby udział pracowników w szkoleniach był bardziej użyteczny dla przedsiębiorstwa?

nie ma powodów do wprowadzania zmian

Należałoby:

F.5. Jakie działania powinni podjąć przedsiębiorcy, którzy w przyszłości będą uczestniczyli w projekcie ISR, aby udział ich pracowników w szkoleniach był użyteczny dla przedsiębiorstwa?

trudno powiedzieć, nie ma uniwersalnych rad

Przedsiębiorcy powinni:

Z.3.3. Wywiad z uczestnikiem doradztwa dla pracowników

Nazwa sesji doradczej

G.1. Czy w Pana(i) ocenie usługa doradcza, w której Pan(i) wziął(wzięła) udział przyczyniła się / najprawdopodobniej przyczyni się do realizacji zaplanowanych rezultatów Planu rozwoju

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani tak, ani nie
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

G.1.a. Jeżeli wskazano 1 lub 2, to proszę o komentarz.

Odpowiedź:

G.2. Jakie niezaplanowane rezultaty pojawiły się w efekcie realizacji doradztwa?

nie pojawiły się niezaplanowane pozytywne rezultaty

Pojawiły się następujące pozytywne rezultaty:

nie pojawiły się niezaplanowane negatywne rezultaty

Pojawiły się następujące negatywne rezultaty:

G.3. Czy wiedza, którą zdobyli Państwo podczas doradztwa jest przydatna w codziennej pracy zawodowej?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

G.3.a. Jeżeli wskazano 4 lub 5, to proszę powiedzieć, do czego nabyta wiedza jest przydatna

Odpowiedź:

G.4. Jakie zmiany mógłby wprowadzić Wykonawca wdrażając Plany Rozwoju w kolejnych przedsiębiorstwach, aby udział pracowników w doradztwie był bardziej użyteczny dla przedsiębiorstwa?

nie ma powodów do wprowadzania zmian

Należałoby:

G.5. Jakie działania powinni podjąć przedsiębiorcy, którzy w przyszłości będą uczestniczyli w projekcie ISR, aby udział ich pracowników w doradztwie był użyteczny dla przedsiębiorstwa?

trudno powiedzieć, nie ma uniwersalnych rad

Przedsiębiorcy powinni:

Z.3.4. Wywiad z uczestnikiem doradztwa dla przedsiębiorcy

Nazwa sesji doradczej

H.1. Czy w Pana(i) ocenie usługa doradcza, w której Pan(i) wziął(wzięła) udział przyczyniła się / najprawdopodobniej przyczyni się do realizacji zaplanowanych rezultatów Planu Rozwoju

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

H.1.a. Jeżeli wskazano 1 lub 2, to proszę o komentarz.

Odpowiedź:

H.2. Jakie niezaplanowane rezultaty pojawiły się w efekcie realizacji doradztwa?

nie pojawiły się niezaplanowane pozytywne rezultaty

Pojawiły się następujące pozytywne rezultaty:

nie pojawiły się niezaplanowane negatywne rezultaty

Pojawiły się następujące negatywne rezultaty:

H.3. Czy wiedza, którą zdobyli Państwo podczas doradztwa jest przydatna w codziennej pracy zawodowej?

- 1 zdecydowanie nie
- 2 raczej nie
- 3 ani nie, ani tak
- 4 raczej tak
- 5 zdecydowanie tak

H.3.a. Jeżeli wskazano 4 lub 5, to proszę powiedzieć, do czego nabyta wiedza jest przydatna:

Odpowiedź:

H.4. Jakie zmiany mógłby wprowadzić Wykonawca wdrażając Plany Rozwoju w kolejnych przedsiębiorstwach, aby udział pracowników w doradztwie był bardziej użyteczny dla przedsiębiorstwa?

nie ma powodów do wprowadzania zmian

Należałoby:

H.5. Jakie działania powinni podjąć przedsiębiorcy, którzy w przyszłości będą uczestniczyli w projekcie ISR, aby udział ich pracowników w doradztwie był użyteczny dla przedsiębiorstwa?

trudno powiedzieć, nie ma uniwersalnych rad

Przedsiębiorcy powinni: