



Europejski Fundusz Społeczny



W | A | M | P

Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

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

Henryk Szymański  
„OTREK” Europejskie Centrum  
Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.  
we Wrocławiu

## MODEL WSPARCIA PRACOWNIKÓW MAŁYCH FIRM PRODUKCYJNYCH Z WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO W UTRZYMANIU ZATRUDNIENIA ORAZ DOSTOSOWANIA KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW DO POTRZEB PRACODAWCÓW

Przez ostatnie dwa lata na terenie województwa dolnośląskiego realizowany jest projekt badawczo-szkoleniowy w zakresie wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowaniu kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców - WAMP. Projekt finansowany jest przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Projekt realizuje powołane w tym celu Partnerstwo w składzie:

- ▶ Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Wałbrzychu - Administrator Projektu
- ▶ heapmail Internet Solutions sp. z o.o. z siedzibą w Wałbrzychu
- ▶ OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu
- ▶ Politechnika Wrocławska, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii z siedzibą we Wrocławiu
- ▶ Sudecki Związek Pracodawców z siedzibą w Wałbrzychu
- ▶ Związek Pracodawców Dolnego Śląska z siedzibą we Wrocławiu

Zgodnie z założeniami zawartymi w strategii projektu Partnerstwo skupiło swoje działania na następujących grupach odbiorców:

- a) małych przedsiębiorstwach produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego
- b) pracownikach małych firm produkcyjnych, w szczególności starszych wiekiem, których miejsca pracy mogą być zagrożone z powodu braku wymaganych kwalifikacji oraz umiejętności, zwłaszcza w obszarze planowanych przez przedsiębiorstwa zmian wynikających z wprowadzania nowych technologii.

Zainteresowanie tymi grupami wynikało z problemów, które zostały dostrzeżone podczas badań i obserwacji poczynionych przed rozpoczęciem realizacji projektów które zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- a) przeświadczenie właścicieli małych firm o niewielkim znaczeniu stałego dokształcania i podnoszenia kwalifikacji zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników zwłaszcza w obszarze wynikającym z wymagań stawianych przez społeczeństwo informacyjne,
- b) rzadki udział przedstawicieli małych firm w różnego rodzaju szkoleniach, wynikający z braku personelu mogącego zastąpić osobę delegowaną na szkolenie, braku czasu, braku środków finansowych oraz przeświadczenia o nieefektywności szkoleń, jak również z braku zainteresowania samych pracowników małych firm (zwłaszcza pracowników starszych wiekiem) podnoszeniem swoich kwalifikacji i zwiększaniem swoich szans na rynku pracy,
- c) brak stałej współpracy między małymi przedsiębiorstwami a instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania indywidualnych programów szkoleniowych dla pracowników małych przedsiębiorstw, do-

Nieregularne

Śr. nakład 62000 egz.

Zasięg lokalny



stosowanych do potrzeb przedsiębiorców ze względu na zakres merytoryczny szkolenia, formę jego realizacji, czas i miejsce realizacji szkolenia, uwzględniających ideę społeczeństwa informacyjnego i kształcenia ustawicznego.

Z przeprowadzonych badań wśród przedstawicieli małych przedsiębiorstw produkcyjnych (wytypowanych zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej) wywodzących się z różnych branż jasno wynika, że:

a) mali przedsiębiorcy stosunkowo rzadko kierują swoich pracowników na szkolenia (średnio raz w roku), co tłumaczy głównie brakiem potrzeby szkolenia pracowników oraz brakiem możliwości zastąpienia pracownika delegowanego na szkolenie innym pracownikiem,

b) jeżeli już pracownicy są kierowani na szkolenia, to są to głównie szkolenia zawodowe związane z branżą, rzadziej natomiast szkolenia językowe, z zakresu techniki IT, czy też z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem,

c) duży odsetek badanych przedsiębiorstw wyraża swoje zainteresowanie dedykowanym programem szkoleń opartym o stałą współpracę z wybraną firmą szkoleniową,

d) wśród potrzeb szkoleniowych przedsiębiorcy najczęściej wymieniają szkolenia z zakresu ubiegania się o środki z programów pomocowych, nowych technologii, zarządzania i organizacji pracy oraz specjalistyczne szkolenia branżowe.

W prowadzonym badaniu znaczenie miały także aspekty dotyczące struktury zatrudnienia, form zatrudnienia oraz liczby i funkcji pracowników powyżej 50 roku życia (50+). Przeprowadzone badanie dowodzi, że w małych firmach produkcyjnych pracownicy w tym wieku stanowią spory (ok. 50 %) odsetek pracowników zatrudnionych. Niektórzy z nich pełnią rolę mentorów opiekując się pracownikami młodszymi wiekiem i stażem. Jednakże ta sytuacja dotyczy głównie pracowników posiadających wykształcenie wyższe lub umiejętności specyficzne i niezbędne ze względu na branżę, w której przedsiębiorstwo działa. W gorszym położeniu znajdują się pracownicy, którzy nie posiadają wykształcenia lub zmiany wprowadzane w firmach (zmiany technologiczne) wymagają od nich zdobycia dodatkowych umiejętności. Brak umiejętności szybkiego reagowania na zmiany w firmach, zwłaszcza gdy właściciele firm niechętnie kierują pracowników na szkolenia, stawia takich pracowników w gorszym położeniu i naraża na utratę pracy.

**Jak więc wynika z badań podstawowymi przyczynami utrudniającymi rozwój i kształcenie pracowników małych firm produkcyjnych są:**

a) przyczyny organizacyjne, wynikają one głównie z tego, że zatrudnieni pracownicy wypełniają często wiele różnorodnych funkcji a obsada takiego stanowiska jest zazwyczaj jednoosobowa. Brak takiej osoby na

zastępstwo w przedsiębiorstwie, w okresie szkolenia, znacznie utrudnia lub zakłóca jego funkcjonowanie,

b) przyczyny finansowe, brak w przedsiębiorstwie środków finansowych przeznaczonych na pokrycie kosztów szkoleń,

c) przyczyny świadomościowe, brak świadomości pracodawców i pracowników w zakresie konieczności ciągłego podnoszenia kwalifikacji oraz brak wiary w to, że stałe podnoszenie kwalifikacji uchroni pracowników przed utratą pracy,

d) przyczyny informacyjne, wśród małych przedsiębiorców oraz ich pracowników odnotowuje się niską znajomość ofert instytucji szkoleniowych działających na terenie województwa dolnośląskiego, co w konsekwencji powoduje brak stałej współpracy firm z instytucjami szkoleniowymi pozwalającymi na tworzenie programów szkoleniowych dedykowanych pod potrzeby pracowników i pracodawców.

**W oparciu o wyniki powyższych badań i obserwacji wstępnych, w ciągu dwóch lat realizowano projekt badawczo-szkoleniowy, w wyniku którego powstał model przygotowywania i realizowania wsparcia szkoleniowo-doradczego pracowników małych firm produkcyjnych. Cechami podstawowymi tego modelu jest jego elastyczność w dostosowaniu do potrzeb pracodawców oraz skuteczność przekazywania wiedzy i umiejętności szkolonym pracownikom.** W ramach pracy nad modelem wykazano, że planowane do realizacji szkolenia powinny cechować się określonymi założeniami, które należy uwzględnić w przygotowywaniu projektów szkoleniowych. Dotyczy to przede wszystkim:

- a) czasu trwania szkolenia,
- b) terminu i miejsca realizacji szkolenia,
- c) modelu prowadzenia zajęć,
- d) problematyki szkoleń,
- e) kosztów szkolenia.

#### - co do czasu trwania szkolenia

Jeśli chodzi o wymiar czasowy, jest on najczęściej narzucany przez kierownictwo przedsiębiorstwa, decyzja ta jest uwarunkowana głównie tym, na jak długo pracownicy mogą przerwać pracę. Ze względu na specyfikę działania małych przedsiębiorstw wynikającą z braku personelu mogącego zastąpić osobę delegowaną na szkolenie, organizowane szkolenie powinny być ograniczone w czasie. Oznacza to, że najlepszym rozwiązaniem będą szkolenia jedno-, dwu- lub trzydniowe. Uczestnicy szkoleń pilotażowych wyrazili w ankietach i wywiadach opinie, że szkolenia krótkookresowe nie stanowią przeszkody w realizacji przypisanych im zadań, jeśli są one przygotowywane odpowiednio wcześniej, tak aby można było ułożyć harmonogram pracy uwzględniający udział w szkoleniu i niezakłócający procesu produkcyjnego w firmie. Zatem programowanie czasowe szkolenia powinno być dostosowane i skorelowane z możliwościami organizacyjnymi i produkcyjnymi małych firm produkcyjnych.

#### - co do miejsca realizacji oraz terminu szkolenia,

Wyrażone w ankietach poszkoleniowych i w wywiadach opinie uczestników wyraźnie wskazują, że brak jest jakiegokolwiek uzależnienia miejsca realizacji szkolenia w odniesieniu do miejsca funkcjonowania firmy. Uczestnicy wskazali, że zarówno Wrocław jako miejsce szkolenia, jak i ośrodki zlokalizowane w innej części województwa są miejscami wygodnymi do udziału w szkoleniach. Ważne jest aby projekt szkoleniowy realizowany był w optymalnych warunkach lokalowych i technicznych. Mniej natomiast jednoznaczne było określenie terminów realizacji szkolenia. Chodziło tu o wskazanie najwygodniejszego dnia tygodnia oraz godzin realizacji (do południa, po południu). Zdaniem ankietowanych najchętniej uczestniczyliby w szkoleniach organizowanych w dniach roboczych i w godzinach pracy, tak aby uczestnikom zapewnić maksymalnie komfortowe warunki koncentracji

i percepcji. Dane te wskazują, że generalnie zajęcia powinny być organizowane w dniach roboczych. Nie mniej jednak organizatorzy szkoleń powinni w swoich ofertach uwzględnić także inne rozwiązania mając na uwadze zaspokojenie potrzeb szkoleniowych także w weekendy, co może być spowodowane szczególnymi potrzebami przedsiębiorstw pracujących w różnych systemach organizacji pracy.

#### - co do metod prowadzenia zajęć,

Do przeprowadzenia projektowanych szkoleń zaproponowano interaktywne metody nauczania. Wykorzystywano tu m.in.: prezentacje trenerów, elementy burzy mózgów i dyskusji kierowanej, ćwiczenia grupowe, nagrania video - odtwarzanie kluczowych sekwencji, informacje zwrotne trenerów i obserwatorów poszczególnych wystąpień, dyskusje kierowane, gry zespołowe z analizą grupową jej wyniku, filmy poglądowe - dyskusje inspirowane filmem, prace indywidualne na kwestionariuszem samooceny, gry komunikacyjne, monitorowana praca własna uczestników, ćwiczenia w zakresie stosowania wybranych metod zespołowego rozwiązywania problemów. Wszyscy uczestnicy pilotażowych szkoleń wyrazili swoje zadowolenie z zastosowanych metod nauczania. Można zatem przyjąć, że dla pracowników tej kategorii przedsiębiorstw zastosowane aktywne metody szkoleniowe są oczekiwane i optymalne. **To też wypracowywany model szkoleń powinien w tym zakresie opierać się na metodach interaktywnych, angażujących aktywnie w trakcie szkolenia wszystkich uczestników. Szczególne znaczenie w takim modelu szkoleń ma wykorzystanie technik komputerowych przez beneficjentów starszych wiekiem (50+), tak aby ich sukcesywnie przygotowywać do pracy z wykorzystaniem urządzeń IT.**

#### - co do problematyki szkoleń,

Analiza potrzeb szkoleniowych i sprecyzowane cele szkoleniowe wyznaczają treści

programów szkoleniowych. Uznano zatem, że każdy program, treść szkolenia, muszą być dobrane tak, by zniwelować luki kompetencyjne pracowników i jednocześnie zabezpieczyć potrzeby rozwojowe firm. Tylko w ten sposób można zabezpieczyć wspólny interes pracodawcy i pracownika.

#### - co do kosztów szkolenia,

Małe przedsiębiorstwa produkcyjne zazwyczaj nie posiadają wyodrębnionych budżetów szkoleniowych. Determinuje to prowadzoną w tych firmach politykę szkoleniową. Zaproponowane pilotażowe szkolenia, dofinansowane ze środków UE, ze względu na niski koszt, cieszyły się dużym zainteresowaniem; zarówno wśród pracodawców, jak wśród pracowników. Należy zatem projektując szkolenia dla małych firm produkcyjnych zawsze analizować możliwości pozyskania strumieni finansowych z różnych źródeł pomocowych, aby pokryć lub obniżyć koszty szkoleń.

Doskonalenie kwalifikacji pracowników oraz dostosowywanie ich do potrzeb pracodawców nie może być działaniem doraźnym lecz stanowić proces ciągły. Szkolenia nie mogą mieć charakteru przypadkowego, incydentalnego, uwzględniającego tylko pewne doraźne potrzeby pracowników. Musi być to działanie planowe i długookresowe, które zapewni przedsiębiorstwu odpowiednich pracowników w odpowiednim czasie i miejscu, aby było ono w stanie realizować swoje cele strategiczne. Ujęcie doskonalenia i rozwoju pracowników jako procesu niesie za sobą korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Powyższe wyniki badań i prac nad optymalnym modelem szkolenia pracowników jednoznacznie wskazują, że konieczne jest wspieranie pracowników małych przedsiębiorstw w podnoszeniu ich kwalifikacji. Wsparcie to powinno być tak organizowane, aby przekazywanie wiedzy i umiejętności pracownikom przynosiło im samym oczekiwane korzyści oraz aby nie kolidowało z potrzebami pracodawców, a szczególnie z realizacją zadań produkcyjnych przedsiębiorstwa. Aby te cele osiągnąć przetestowano w ramach projektu przedstawiony powyżej model wsparcia.

**Zaproponowane i zorganizowane pod potrzeby pracowników i pracodawców pilotażowe projekty szkoleniowe cieszyły się powodzeniem, co uczestnicy potwierdzili w procesie ewaluacji projektu. Dalsze testowanie odbywać się będzie poprzez realizację następnych projektów szkoleniowych przygotowanych w oparciu o założenia opracowanego modelu. Nadrzędnym celem testowania jest znalezienie optymalnej formuły organizacyjnej szkoleń, która odpowiadać będzie potrzebom i oczekiwaniom zarówno pracodawców, jak i pracowników małych firm produkcyjnych, do których projekt jest skierowany.**

Nieregularne

Śr. nakład 62000 egz.

Zasięg lokalny





25317603

---

Nieregularne

Śr. nakład 62000 egz.

Zasięg lokalny

