



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport z ewaluacji ex-ante projektu konkursu *„Rozwiązania jutra w HR”*

przygotowany dla

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

przez

SYNERGION

ul. Lazurowa 185 lok.79

01-476 Warszawa



Spis treści

SPIS TREŚCI	2
STRESZCZENIE	3
WPROWADZENIE	14
CELE BADANIA	17
METODOLOGIA I PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO	19
DZIAŁANIE HR – SPECYFIKA ZJAWISKA.....	20
REAKCJA NA DOKUMENTACJĘ KONKURSOWĄ	25
PRACA NA PLATFORMIE PROJEKTOWEJ	26
GENERALNA OCENA POSZCZEGÓLNYCH DOKUMENTÓW KONKURSOWYCH	29
GENEROWANE TRUDNOŚCI	40
ZGŁOSZENIA KONKURSOWE.....	43
PODSUMOWANIE	53
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW.....	58



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przygotowuje się do ogłoszenia konkursu w ramach priorytetu II PO KL *Rozwiązania jutra w HR*. Kluczowym czynnikiem sukcesu tego konkursu będzie trafne określenie specyfiki projektów, które będą finansowane. Projekty te powinny być adekwatne do potrzeb i możliwości przedsiębiorstw, ale zarazem na tyle wymagające, aby stymulować rozwój ich sposobów działania w dziedzinie HR zgodnie z wyznaczonymi obszarami. Celem ewaluacji ex-ante konkursu *Rozwiązania jutra w HR* jest ocena założeń konkursu. Na podstawie wyników badania, zweryfikowane zostaną zasady konkursu, przejrzystość i jednoznaczność dokumentacji. Celem operacyjnym badania była ocena założeń formalnych konkursu. Oceniony został język dokumentów, oraz sposób jego rozumienia przez Respondentów. Finalnie oceniona została jakość projektów generowanych na podstawie obecnej dokumentacji konkursowej. Efektem przeprowadzenia badania jest określenie:

- założeń konkursu na podstawie istniejącej dokumentacji;
- zasad konkursu – stopnia zrozumienia języka dokumentów;
- jakości generowanych projektów;
- rekomendacji i zaleceń.

Szczegółowy opis metodologii znajduje się w Raporcie metodologicznym.

Proces badawczy został otwarty przez warsztat strategiczny. Na warsztacie Respondenci zostali poproszeni o definicję działalności HR ze swojej perspektywy. Wyniki warsztatu znajdują się w *Raporcie z warsztatów*. Kolejnym zadaniem warsztatów była ocena reakcji na dokumentację konkursową. Dokument *Wytyczne konkursowe* generalnie został oceniony pozytywnie.



Na tym etapie pracy nie pojawiły się konkretne zarzuty do dokumentacji konkursu *Rozwiązania jutra w HR*. Różnica w postrzeganiu dokumentacji projektowej, jak i całego projektu była zasadnicza. Dla średnich firm jest to nowość i wyzwanie, dla dużych – rutyna. Różnice te widać było wyraźnie w czasie pracy warsztatowej. Duże firmy pracowały z oporem, zadając ciągle pytanie – jakie bezpośrednie korzyści na nas spłyną. Średnie firmy pracowały chętnie, upatrując w projekcie szansy biznesowej.

Platforma projektowa była przestrzenią wymiany opinii i informacji powszechnie doceniana przez Uczestników projektu.

Badani doceniali możliwość zadawania pytań ekspertom, oraz chwalili taką formę „pomocy” w procesie wypełniania wniosków. W późniejszych FGI wszyscy zgodzili się ze stwierdzeniem, że odpowiedzi które uzyskiwali od ekspertów pomagały im zrozumieć niejasności wynikające z dokumentacji konkursowej. Rekomendowali możliwość utworzenia otwartego forum, w którym firmy będą mogły pomagać sobie wyjaśniać niejasności formalne. Jednocześnie, Badani nie korzystali z dodatkowych dokumentów umieszczonych na platformie, oraz funkcjonalności HYDE PARKU, jako forum wymiany między-biznesowej. Oznacza to, że każda z firm była nastawiona mocno egoistycznie na swoje dokonania i możliwe zyski. Respondenci nie działali samodzielnie i społecznościowo. Praca na platformie pokazała, że jej użyteczność traktowana była, jako Help Desk, a nie jako przestrzeń samodzielnego działania.

Idea konkursu początkowo została przyjęta bardzo pozytywnie. Szczególnie spodobała się średnim firmom, które do tej pory nie miały możliwości „gry o tak wysoką stawkę”. Średnie firmy były bardziej otwarte na nowości i to one są silniej nastawione na innowacje.

Wszystkie firmy doceniły starania PARP-u i uznały zasadność przeprowadzenia pilotażu. Duże firmy oczekiwały więcej korzyści zwrotnych – choć Uczestnicy nie



określili tego jasno, oczekiwali, że projekt nauczy ich, jak poprawnie wypełniać wnioski.

Przy pierwszym czytaniu, podczas warsztatów, dokument i założenia konkursowe nie wydawały się trudne. Wszystkie zespoły nie potrafiły wskazać elementów, które według nich miałyby im przeszkadzać lub uniemożliwiać napisanie dobrego wniosku.

Na etapie pracy z dokumentacją, zespoły wskazywały wiele problemowych elementów w poszczególnych dokumentach:

- *Wytyczne konkursowe – Rozwiązania jutra w HR;*
- *Instrukcja wypełniania wniosku;*
- *Karta oceny merytorycznej wniosku.*

Ocena poszczególnych dokumentów przedstawiona jest w *Raporcie końcowym*.

Z niedostatecznie dopracowanego języka poszczególnych dokumentów zrodziło się błędne pojmowanie pojęć kluczowych dla projektu. Niewystarczająco zostały wyjaśnione zagadnienia innowacyjności, upowszechniania, testowania i ewaluacji. Poszczególne pojęcia, takie jak: temat, cel główny, cele szczegółowe, koszty pośrednie, wskaźniki, ryzyka, produkt finalny – także nie zostały dostatecznie wyjaśnione. W rzeczywistości dokumenty nie współpracują ze sobą. Nie można dopuścić do tego, by w jednym dokumencie były odniesienia do kolejnych (niezbędnych do wypełniania poprawnie wniosku) dokumentów. Optymalnym połączeniem wydaje się złączenie tych 3 dokumentów w jeden wspólny. Będzie on bardziej szczegółowy, ale za to wszystkie informacje będą znajdowały się w jednym miejscu, co pozwoli uniknąć najczęściej popełnianych błędów.

Stopień zrozumienia charakteru i założeń konkursu nie jest wystarczający. Badani nie rozumieją jego celu głównego, nie potrafią odnieść przewodniej idei do specyfiki swojej firmy. Respondenci nie podeszli wyczerpująco do zagadnienia powszechności. Korzyści płynące z projektu odnosili tylko na grunt swojej firmy, nie uwzględniając



założeń powszechności projektu innowacyjnego. Oczekiwali użyteczności płynącej tylko w ich stronę. Nie zakładali, że ich praca i trud mogą być użyteczne dla innych, mniej innowacyjnych podmiotów.

Generowane w procesie badawczym innowacje same w sobie nie były innowacyjne – oprócz nagrodzonych pomysłów (pomysły grup: Firma 1 i Firma 4). Badani uzasadniali innowacyjność na podstawie grupy objętej pomocą, bądź złożoności systemu, którego dotyczyły. Pokazuje to, że Projektodawcy są ostrożni w wymyślaniu rzeczywistych innowacji odnoszących się do nowych narzędzi – zdają sobie sprawę, że zagrożenia płynące z takich działań są bardzo duże, co hamuje ich kreatywność i odwagę. Uważają, że ewentualna klęska wpłynie na całą organizację, a nie tylko na projekt i obszar, którego innowacja będzie dotyczyć.

Zgodnie z założeniami metodologii projektu, zespoły przysłały wypełnione wnioski konkursowe, a następnie prezentowały swoje rozwiązania przed przedstawicielami PARP-u i komisją ekspertów. Case study nad którymi pracowały konkretne zespoły, przysłane wnioski i prezentacje konkursowe zostały przedstawione w *Raporcie metodologicznym*.

Po fazie prezentowania pomysłów obyła się ocena ekspertów. Oceny znacznie różniły się od wrażeń po prezentacjach. Okazało się, że ocena wniosków nie daje jasnych odpowiedzi, co do stopnia innowacyjności. Projekty rzeczywiście innowacyjne zostały wpisane w ramy wniosku w taki sposób, że nie można było na ich podstawie rzetelnie ocenić projektu. Kryteria oceny nie sprzyjają innowacyjnym wnioskom. Samo wpisanie innowacyjnego pomysłu w ramy wniosku jest trudne. Dodatkowe trudności z wpasowaniem się w kryteria formalno-merytoryczne wydają się nie do pokonania. Kryteria nie są dostatecznie dopracowane do oceny projektów innowacyjnych.

Ewaluacja ex-ante konkursu Rozwiązania jutra w HR zakończyła się sukcesem. Założenia metodologiczne okazały się dobrze dobrane do problemów i pytań postawionych przed badaniem. Po zakończeniu wszystkich etapów konkursu



narysował się wachlarz konkretnych rekomendacji i odpowiedzi na pytania, które pojawiły się przed rozpoczęciem procesu badawczego.

Cała komunikacja powinna się wywodzić od silnej marki innowacyjności należy dążyć do tego, by samo uczestnictwo w konkursie innowacyjnym było prestiżowe. Budowa silnej społecznie marki INNOWACYJNOŚĆ wydaje się być najsensowniejszym rozwiązaniem.

Kolejnym zagadnieniem jest poprawa dokumentacji konkursowej. Po pierwsze należy ujednolicić całą dokumentację. Nie można tylko w jednym dokumencie odnosić się do założeń konkursu innowacyjnego, a pozostałe pozostawić bez konkretnych odniesień. Stworzenie jednego dokumentu, który będzie składał się z dokumentów, które w tej chwili są w różnych wersjach i pisane różnym językiem, jest zasadne. Jeden dokument powinien zawierać w sobie Wytyczne konkursowe w połączeniu z Instrukcją wypełniania wniosku i kryteriami oceny z kart oceny. Kluczowe zagadnienia dla projektu innowacyjnego – innowacyjność, upowszechnianie, testowanie, ewaluacja powinny być powtarzane w całym dokumencie, a ich definicje ujednolicone. Badanie pokazało, że pewne pojęcia nie są w ogóle rozumiane i dobrze odbierane. Trzeba jasno podać ich definicję, a następnie konsekwentnie korzystać z nich w całej dokumentacji wspierającej proces. Oceny ekspertów pokazały, że kryteria nie pozwalają do końca na rzetelną ocenę projektów – być może punkt ciężkości należy przenieść z oceny formalnej na merytoryczną ocenę innowacyjności pomysłu. Innowacyjne pomysły są trudne do wpisania w ramy wniosku – Respondenci chwalili taką formę oceny pośredniej, jaką zastosowana w ewaluacji, czyli prezentacje przed Ekspertami. Ocena pokazała, że tylko wspólna ocena projektów przez grono Ekspertów daje rzeczywisty obraz. Spotkania i dyskusje Ekspertów na etapie oceny projektów są rekomendowane.



Dokładnie opisane rekomendacje znajdują się w *Raporcie końcowym* i *Tabeli rekomendacji*.

Polish Agency for Enterprise Development has been preparing for the announcement of contest within II priority PO KL "Tomorrow's Solutions in HR". The key factor in the success of this competition will depend on relevant determination of the specificity of projects to be funded. These projects should be adequate to the needs and capabilities of enterprises, but also demanding enough to stimulate the development of their modes of operation in the field of HR in accordance with the designated areas. The purpose of the ex-ante evaluation "Tomorrow's Solutions in HR" is to evaluate the assumptions of the competition.

On the basis of the study the rules of the competition, transparency and clarity of documentation will go under review. The operational objective of the study was to evaluate the formal assumptions of the competition. What has been evaluated was the language of the documents, and how it is understood by the Respondents. Eventually, the quality of projects generated from the present competition documentation has been assessed. The result of the research is to determine:

- Competition assumptions on the basis of the existing documentation;
- Competition rules - the degree of understanding the language of the documents;
- the quality of generated projects;
- recommendations and references.



The detailed description of the methodology can be found in the Methodological Report. The research process has been opened at a strategic workshop. At the workshop respondents were asked about the definition of HR activity from their perspective. The results of the workshop can be found in the *Workshop Report*.

The assessment of the response to the contest documentation was the next task of the workshop. Guidance Document for the Competition has been assessed generally positively. At this stage, the work did not revealed any specific objections to the documentation of the competition "Tomorrow's Solutions in HR". The difference in the perception of both design documentation and the whole project was essential. It means novelty and challenge for medium-size companies, for large though - routine.

These differences could be seen clearly during the workshop. Large companies were working with some resistance, constantly asking what profits it would have brought to them. Medium size companies were working willingly, seeing the business opportunity in this project.

The design platform was the space for exchanging opinions and information, widely appreciated by the participants of the project. Respondents appreciated the opportunity for asking questions to experts, and praised such a form of "assistance" in the process of filling out applications. In later FGI everyone agreed with the statement that obtained answers from the experts helped them with understanding the uncertainties resulting from the competition documentation. They recommended possibility of creating an open forum on which companies would be able to help each other to explain any formal uncertainties.

At the same time, subjects did not use additional documents listed on the platform and functionality of HYDE PARK, as a forum for an inter-business exchange. It means that each company was strongly selfishly focused on their achievements and possible profits. Respondents did not act alone and socially.



The work on the platform has shown that its usefulness had been regarded as a Help Desk, not as a space for an independent action. The idea of the competition was adopted initially very positively. Especially liked the medium-size businesses that had not yet had any opportunity "to play such a high stake." Medium-size companies were more open to new ideas and they are more strongly focused on innovation.

All of the companies have appreciated the efforts of Polish Agency for Enterprise Development and recognized the legitimacy to carry out the pilot. Large companies had expected more reversible benefits - although it was not identified by the participants clearly they had expected the project would have taught them how to fill in an application properly.

At first reading, during the workshops, competition assumptions and the document did not seem to be difficult. All the teams were unable to identify the elements that they believe would hinder or prevent from writing a proper application.

At the stage of working with the documentation, the teams pointed out a lot of problematic elements in respective documents:

- Guidelines about the contest - "Tomorrow's Solutions in HR";
- Guidelines about completing the application;
- Data evaluation on the merits of the proposal.

Assessment of individual documents has been presented in the Final Report. The under-polished language of the documents has caused misunderstanding of the key concepts for the project. The issues of innovation, publicizing, testing and evaluation have not been sufficiently clarified. Particular concepts such as the subject, the main goal, specific objectives, indirect costs, risk indicators, the final product - have



not been sufficiently clarified either. In fact, the documents cooperate. It mustn't be allowed to insert references to the following documents (necessary for completing the application correctly) in a single paper. Combining these three documents into one seems to be the optimal combination. It would be more detailed, but all info could be found in one place thus avoiding the most common errors.

The degree of the understanding of the competition nature and objectives is not sufficient. Respondents do not understand its main objective, they cannot relate the main idea to the specifics of their company. The respondents haven't not approached the universality problem exhaustively enough. They were relating the benefits of the project only on the ground of their own business, without taking into account the assumptions of universality innovation project. They expected utility for themselves only. They did not assume that their work and effort may appear to be useful for other, less innovative companies.

Innovations themselves generated in the process of research were not innovative apart from prize-winning ideas (ideas of the groups Shape Consultants and Profile). Respondents were justifying on the basis of innovation aided the group, or the complexity of the system, which have been issued. This shows that the promoters are carefully inventing real innovations related to the new tools - they realize that the risks coming from such activities are very big, which hampers their creativity and courage. They believe that the possible failure will affect the entire organization and not just the project and area which is concerned.

Under the assumptions of the methodology of the project, the teams have sent applications for the contest, and then presented their solutions in front of the representatives of Polish Agency for Enterprise Development and the committee of experts. Case studies on which particular teams have worked, sent proposals and contest presentations have been presented in the *Report of Methodology*. After the stage of presenting ideas, experts' evaluation was held. Ratings differed significantly from the experience after the presentations. It turned out that the evaluation of the assumptions does not give clear answers as to the degree of innovation. Truly



innovative projects have been entered into the framework of the application in such a way that it was not possible to assess the project on its basis.

Evaluation criteria are not conducive to innovative proposals. Typing of innovative idea into the framework of the application only is difficult. Additional difficulties in fitting-in the formal and substantial criteria seem to be insurmountable. The criteria are not sufficiently adjusted to the evaluation of innovative projects. Evaluation of the Ex-ante competition 'Tomorrow's Solutions in HR' ended up as a success. Methodological assumptions proved to be well matched to the problems and questions having been raised before the test. After completion of all stages of the contest the range of specific recommendations and answers to questions arisen before the research process was depicted.

All communication should be derived from a strong brand of innovation. It should be aimed at ensuring that participation in the innovation contest would be prestigious itself. Building a socially strong brand INNOVATION seems to be the most sensible solution.

Another issue is improvement of the competition documentation. First of all documentation should be standardized. It shouldn't be accepted to refer to the assumptions of the innovation contest in a single document and the other assumptions to leave without specific references. The creation of a single document, which will consist of documents that are currently in various versions, and written in different languages, is well founded.

One document should contain guidelines on the contest in conjunction with the Instructions for filling in the application and evaluation criteria of evaluation cards. Key issues for innovation project - innovation, publicizing, testing, evaluation should be repeated in the whole document and their definitions standardized.

The study showed that some concepts were not understood at all and properly received. Clear definition, must be presented and then used them consistently in the documentation to support the process. Expert assessments showed that the criteria do not allow for fair assessment of the project - the focus



should be shifted from the formal evaluation to the substantive assessment of the innovation idea. Innovative ideas are difficult to enter into the framework of the application.

Respondents appreciated such a direct form of the evaluation that was presentations in front of Experts. Evaluation has shown that only a joint evaluation of the projects by the panel of experts gives a true picture. Expert meetings and discussions at the stage of project evaluation is recommended. Recommendations are described in detail in the *Final Report* and *Recommendations Table*.



Wprowadzenie

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przygotowuje się do ogłoszenia konkursu w ramach priorytetu II PO KL *Rozwiązania jutra w HR*. Celem konkursu jest wyłonienie projektów w zakresie nowoczesnych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Konkurs skierowany jest do pracowników działów HR oraz kadry zarządzającej przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce i przewiduje dofinansowanie na stworzenie innowacyjnej koncepcji rozwiązania problemu w ramach 3 wymiarów:

1. Grupy docelowej, projekty innowacyjne koncentrujące się na wsparciu grup pracowników:
 - dotychczas pomijanych w działaniach, dla których nie stworzono jeszcze narzędzie służącego rozwiązaniu problemów tej grupy;
 - otrzymujących dotychczas wsparcie/pomoc, ale innego rodzaju, tj. wobec grupy docelowej stworzona narzędzia, które są adekwatne do jej problemów, jednakże dotychczas stosowane narzędzia nie są odpowiedzią na wszystkie problemy grupy;
 - wspieranych dotychczas aktywnie i szeroko, jednakże dotychczasowe wsparcie nie było dostatecznie skuteczne.
2. Problemu, projekty innowacyjne koncentrujące się na:
 - rozwiązaniu zupełnie nowego, dotychczas nierozpoznanego lub niedostrzeżonego problemu;
 - znanym i rozpoznany problemie, do rozwiązania którego nie opracowano jeszcze narzędzi;



- znanym i rozpoznany problemie, do rozwiązania którego wypracowano nieskuteczne narzędzia.
3. Narzędzia, projekty innowacyjne koncentrują się na wykorzystaniu nowych narzędzi do rozwiązania znanych problemów. Możliwe jest adaptowanie rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, regionach, sektorach, branżach, czy też innych kontekstach, np. w stosunku do innej grupy docelowej, a także rozwój, czy modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności. Projekt innowacyjny może zakładać nowatorskie metody działania, proponować znane, sprawdzone metody wobec innych grup niż te, które dotychczas objęte były daną metodą, a także doskonalić dotychczasowe metody, stosowane wobec tych samych, co dotychczas grup, wprowadzając do nich korekty, czy udoskonalenia.

PARP zamierza w tym konkursie dofinansować projekty skoncentrowane na poniższych zagadnieniach:

- metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+;
- wykorzystanie zarządzania wiedzą lub zarządzania zmianą w polskich przedsiębiorstwach.

Powyższe tematy zostały dodatkowo zawężone do projektów, które mają na celu wypracowanie sposobów:

- tworzenia warunków i rozwiązań organizacyjnych do przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami w wieku 50+ a pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa,
- poprawy komunikacji pomiędzy pokoleniami w firmie z uwzględnieniem osób 50+,
- dostosowania warunków pracy do specyficznych potrzeb pracowników 50+,
- optymalizacji wykorzystania potencjału pracowników 50+ do potrzeb organizacji,



- tworzenia i wdrażania narzędzi pomiaru wiedzy przedsiębiorstwa,
- kontrybucji (wkładu) pracowników w budowę wiedzy przedsiębiorstwa,
- motywowania pracowników do budowania wiedzy przedsiębiorstwa,
- tworzenia oraz wdrażania narzędzi służących przeprowadzeniu procesu zmiany w przedsiębiorstwie⁷.

Kluczowym czynnikiem sukcesu tego konkursu będzie trafne określenie specyfiki projektów, które będą finansowane. Projekty te powinny być adekwatne do potrzeb i możliwości przedsiębiorstw, ale zarazem na tyle wymagające, aby stymulować rozwój ich sposobów działania w dziedzinie HR zgodnie z wyznaczonymi obszarami.



Cele badania

Celem ewaluacji ex-ante konkursu *Rozwiązania jutra w HR* jest ocena założeń konkursu. Na podstawie wyników badania, zweryfikowane zostaną zasady konkursu, przejrzystość i jednoznaczność dokumentacji. Celem operacyjnym badania była ocena założeń formalnych konkursu. Oceniony został język dokumentów, oraz sposób jego rozumienia przez Respondentów. Finalnie oceniona została jakość projektów generowanych na podstawie obecnej dokumentacji konkursowej. Efektem przeprowadzenia badania jest określenie:

- założeń konkursu na podstawie istniejącej dokumentacji;
- zasad konkursu – stopnia zrozumienia języka dokumentów;
- jakości generowanych projektów;
- rekomendacji i zaleceń.

Generalny cel badania ewaluacyjnego został zrealizowany poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- Określenie, jak dokumentacja konkursowa jest rozumiana przez Respondentów.
- Określenie, jak oceniane są założenia konkursowe.
- Wskazanie elementów problemowych w procesie „realizacji” założeń konkursowych.
- Określenie jakości projektów generowanych na podstawie istniejącej dokumentacji.
- Rozpoznanie jakie zmiany należy wprowadzić w dokumentacji konkursowej, by uzyskać projekty o wysokiej jakości.

Odpowiedź na szczegółowe pytania pomogła w realizacji generalnego celu badania:

- Czy opis konkursu i jego zasady są przejrzyste i zrozumiałe?
- Jak zasady konkursu oceniane są przez badanych?



- Które elementy dokumentacji konkursowej są najtrudniejsze dla potencjalnych wnioskodawców i dlaczego?
- Czy pracownicy działów HR średnich oraz dużych form radzą sobie w tworzeniu projektów na podstawie dokumentacji konkursowej?
- Na jakiego typu problemy napotykają?
- W jaki sposób można zapobiec problemom z interpretacją i rozumieniem dokumentacji konkursowej?
- Które elementy wniosku są najtrudniejsze i dlaczego?



Metodologia i przebieg procesu badawczego

Badanie było realizowane w czterech głównych krokach:

Krok pierwszy składał się z dwóch etapów:

- Rekrutacja uczestników badania;
- Warsztat z uczestnikami badania, podczas którego dokonana została wstępna ocena dokumentacji konkursowej, oraz rozlosowane zostały Case studies dla każdego z 6 zespołów.

Krok drugi to zasadnicza część procesu badawczego. Respondenci zostali podzieleni na sześć zespołów i rozpoczęli pracę nad projektami. Cała praca odbywała się na specjalnie stworzonej platformie internetowej, do której oprócz Respondentów i firmy badawczej dostęp mieli wybrani pracownicy PARP.

Krok trzeci to końcowy etap procesu badawczego. Składał się z następujących etapów:

- Ocena ekspercka złożonych wniosków;
- Prezentacja projektów przez zespoły robocze;
- Zogniskowany wywiad grupowy (2 FGI) z Respondentami.
- Wręczenie nagród i gala kończąca projekt.

Krok czwarty to przedstawienie raportu końcowego.

Szczegółowy opis metodologii znajduje się w Raporcie metodologicznym.



Działanie HR – specyfika zjawiska

Pierwszą kwestią badawczą poruszoną w projekcie było rozpoznanie trendów i kierunków działania HR w firmach zaproszonych do ewaluacji.

Respondenci zostali poproszeni na warsztacie strategicznym o definicję działalności HR-u ze swojej perspektywy. Definiowali HR, jako niezbędny element działalności firmy niezbędny do komunikacji między działami, zarządem i klientami. Wskazywali na jego terapeutyczną funkcję (*My musimy być takim terapeutą, do którego można przyjść z problemami*) w powiązaniu z elastycznością i koniecznością dopasowania do wymogów biznesowych. Kapitał ludzki jest zasobem dla firmy, który generuje zyski, w związku z tym powinien być w ciągłym rozwoju, wyznaczać kierunek zmian wewnątrz firmy. Dział HR musi cały czas pracować nad swoją pozycją w firmie wobec innych działów.

Przedstawiciele dużych firm wymienili następujące czynniki ułatwiające jego funkcjonowanie:

- **Komunikacja.** Stała i jasna komunikacja między poszczególnymi działami firmy, a działem HR. Ważna jest także komunikacja wewnątrz działu HR, oraz na płaszczyźnie HR – Zarząd.
- **Uznanie istotności działu HR.** Firmy często przyznają, że kapitał ludzki jest ważny, ale sam dział HR jest lekceważony. Cały kapitał ludzi i związane z nim działania HRowe są traktowane, jako koszt, a nie zysk.
- **Ludzie.** Ludzie, którzy pracują w dziale HR powinni rozumieć potrzeby innych pracowników. Powinni być kompetentni, muszą także rozumieć realia biznesu – widzieć oprócz działu HR, także całą sytuację firmy.
- **Innowacyjność.** Dział HR powinien być liderem zmian i wskazywać ich kierunek, a nie tylko podążać za zmianami dziejącymi się w całej organizacji.
- **Współpraca z zarządem.** We współpracy z Zarządem działy HR często spotykają się z brakami kompetencyjnymi – ludzie w Zarządzie nie rozumieją miękkich wskaźników i nie widzą efektywności działań HRowych. Zarządy to



„niewierni Tomasz”- należy wszystkie efekty pracy prezentować w formie liczb i wskaźników.

Przedstawiciele średnich firm jasno nakreślili, że budowanie przez dział HR pozycji w firmie to sprawa drugorzędna. Ważniejsze jest włączenie HR do strategii firmy i nie odrywanie jego działań od działań biznesowych. Wymienili następujące czynniki usprawniające funkcjonowanie HR:

- **Przejrzystość reguł.** Jasne reguły gry w firmie. Kwestie takie jak reguły działania, strategia firmy, cele krótkoterminowe, wskaźniki, ścieżki kariery powinny być jasno określone i przekazane wszystkim pracownikom. Przy jawnych zasadach pracownik wie jakie są oczekiwania wobec niego i po co znajduje się w firmie.
- **Ludzie.** Ludzie, którzy pracują w dziale HR powinni z jednej strony być zmotywowani i zaangażowani w swoją pracę. Skutkuje to mniejszą rotacją pracowników. Z drugiej strony pracownicy powinni być świadomi czym jest rozwój.
- **Innowacyjność.** Przepływ wiedzy od jednostek najzdolniejszych do innych pracowników umożliwia lepsze wykorzystanie potencjału ludzi. Innowacyjne zmiany powinny przynosić wymierne korzyści, a nie być tylko działającymi narzędziami.
- **Współpraca z zarządem.** Dział HR powinien być spójnym elementem zarządu. Należy unikać partnerstwa, bo wtedy pojawia się sytuacja „dwóch stron”. Kiedy dział HR jest liczącą się częścią Zarządu, wtedy cele są spójne ze strategią firmy. Dział HR pracuje lepiej, gdy Zarząd posiada kompetencje w zakresie HR – wie jak zarządzać ludźmi, jest przychylny, ma otwarty umysł.

Zarówno duże, jak i średnie firmy, jako kluczowe zadanie stojące przed HR wskazały budowanie pozycji działu. Dla dużych firm z jednej strony pieniądze nie są istotne dla działań nakierowanych na kapitał ludzki, z drugiej strony są one jedynym miernikiem skuteczności jego działania. Średnie firmy potrzebują elementów, które poprawiają



świadomość celów HRowych wewnątrz organizacji. Zarząd powinien mieć świadomość korzyści płynących z inwestowania w kapitał ludzki. Świadomość przekłada się na rozwiązania systemowe oraz podnoszenie kwalifikacji pracowników na wszystkich szczeblach. Kompetencje zarządu w zakresie HR pomagają nie tylko samemu działowi, ale wspomagają pracę całej firmy.

Trendy i innowacje w działaniach dużych i średnich firm znacznie się różniły. Przedstawiciele dużych firm wymieniali bardzo innowacyjne trendy (przejście do kadr i płac do kompleksowego systemu zarządzania kapitałem ludzkim, traktowanie HR, jako centrum zysków, a nie kosztów, wdrażanie nowych narzędzi do organizacji pracy – nie tylko informatycznych, ale przede wszystkim rozwojowych, czy motywacyjnych), natomiast na poziomie rzeczywistych wdrożeń, poziom innowacyjności jest niski (system stażowy, program mentorski, akademia talentów, program zmniejszania absencji pracowników, wzmocnienie team buildingu).

Na gruncie średnich firm wymieniane innowacje dotyczą rzeczywistych problemów, jakie napotykają firmy. Przedstawiciele średnich firm wymieniali następujące innowacje:

- HR jako partner biznesowy, a nie tylko dodatek do firmy;
- Innowacje związane z POKOLENIEM Y – wypracowanie komunikacji i narzędzi pracy;
- Problem równości i niedyskryminacji – 50+ i aktywizacja grup pominiętych;
- Zmiana motywacji z zewnętrznej (bonusowej) na wewnętrzną (zaangażowanie);
- Budowa komunikacji powiązanej z zaufaniem.

Respondenci zostali następnie poproszeni o wskazanie problemów w obszarze HR, na które napotykają w swojej pracy. Duże firmy, jako obiektywne problemy wskazały brak benchmarku, brak systemu do zarządzania talentami, brak kultury organizacji ukierunkowanej na klienta, brak ciągłości w ofercie HR dla pracowników, brak



spójności działań HR, wypalenie zawodowe pracowników, współpraca z POKOLENIEM Y, podejście zarządów i pracowników do kwestii szkoleń, trudności z przełożeniem rozwoju i kapitału ludzkiego na biznes. Poproszeni o wymienienie problemów w 3 konkretnych obszarach, wskazali problemy, które są obszarami na rzeczywiste innowacje:

- **ZARZĄDZANIE TALENTAMI**

- ✓ Brak definicji talentu;
- ✓ Brak systemu ewaluacji;
- ✓ Brak systemu określającego kompetencje pracownika;
- ✓ Brak systemu badania predyspozycji.

- **WALKA Z WYPALENIEM**

- ✓ Brak systemu rozpoznawania problemu wypalenia;
- ✓ Brak systemu zapewniającego ekspresową reakcję na problem;
- ✓ Brak systemu zapobiegania problemowi;
- ✓ Wewnętrzna mobilność pracowników.

- **ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA**

- ✓ Analiza rynku i pracowników (pokolenie Y, pokolenie X, pokolenie 50+);
- ✓ Ograniczone możliwości działania wewnątrz organizacji.

Średnie firmy widzą HR, jako element biznesu, a nie tylko dział w firmie. Wskazują więc problemy HR, które jednocześnie są wyzwaniem na większą skalę:

- Oderwanie HR od reszty biznesu;
- Realizowanie niedużych projektów;
- Brak narzędzi do mierzenia efektów działań HR;
- Brak ciągłości w przekazywaniu wiedzy;
- Współpraca z POKOLENIEM Y;
- Wyzwania biznesowe, hiperkonkurencja;
- Adaptowanie HR do szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego;
- Przełożenie rozwoju i kapitału ludzkiego na biznes.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Reakcja na dokumentację konkursową

Średnie firmy przyjęły dokument dużo bardziej otwarcie, niż duże firmy. Przedstawiciele dużych firm są przyzwyczajeni do otrzymywania informacji w pigułce, nie są skłonni do samodzielnego poszukiwania sensu dokumentów, które do nich trafiają. Zapewne w rzeczywistości będą korzystać z doradców, ale w wypadku projektów innowacyjnych kluczowa jest inicjatywa w ich podjęciu, która może być uzależniona od zdolności do samodzielnego przejścia przez podstawowe dokumenty. Średnie firmy rozumieją istotność umieszczania języka urzędowego PARP w dokumentacji, doceniają używanie biznesowego kontekstu HR. Duże firmy zauważają duży poziom ogólności dokumentu, wskazują na brak konkretnych case'ów i przykładów.

Na tym etapie pracy nie pojawiły się konkretne zarzuty do dokumentacji konkursu *Rozwiązania jutra w HR*. Różnica w postrzeganiu dokumentacji projektowej, jak i całego projektu jest zasadnicza. Dla średnich firm jest to nowość i wyzwanie, dla dużych – rutyna. Różnice te widać było wyraźnie w czasie pracy warsztatowej. Duże firmy pracowały z oporem, zadając ciągle pytanie – jakie bezpośrednie korzyści na nas spłyną. Średnie firmy pracowały chętnie, upatrując w projekcie szansy biznesowej.



Praca na platformie projektowej

Platforma projektowa była przestrzenią wymiany opinii i informacji powszechnie doceniana przez Uczestników projektu (pięć zespołów korzystało z niej intensywnie). Jednocześnie sposób jej wykorzystania wiele mówi o specyfice uczestników i ich stosunku do projektu. Opis funkcjonalności platformy znajduje się w Załączniku nr 1. Badani doceniali możliwość zadawania pytań ekspertom, oraz chwalili taką formę „pomocy” w procesie wypełniania wniosków. W późniejszych FGI wszyscy zgodzili się ze stwierdzeniem, że odpowiedzi które uzyskiwali od ekspertów pomagały im zrozumieć niejasności wynikające z dokumentacji konkursowej. Rekomendowali możliwość utworzenia otwartego forum, w którym firmy będą mogły pomagać sobie wyjaśniać niejasności formalne. Jednocześnie, Badani nie korzystali z dodatkowych dokumentów umieszczonych na platformie, oraz funkcjonalności HYDE PARKU, jako forum wymiany między-biznesowej. Oznacza to, że każda z firm była nastawiona mocno egoistycznie na swoje dokonania i możliwe zyski. Respondenci nie działali samodzielnie i społecznościowo. Praca na platformie pokazała, że jej użyteczność traktowana była, jako Help Desk, a nie jako przestrzeń samodzielnego działania.

Wszystkie zadane na platformie pytania do ekspertów (Lista pytań do konsultanta, Pytania zamieszczone w dziale Hyde Park, oraz Komunikacja z szefem – odpowiednio w Załącznikach nr 2, 3 i 4) można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- Pytania formalne.
 - ✓ Kwestia limitu znaków w wypełnianiu wniosków w generatorze;
 - ✓ Podstawowe definicje dotyczące rodzajów projektów innowacyjnych – czym się charakteryzuje każdy z nich, jakie są różnice między nimi, czy są jakieś specjalne wymagania do każdego z nich? Brak kluczowych definicji uniemożliwia swobodne realizowanie projektu;
 - ✓ Problem braku jasnych reguł i definicji;
 - ✓ Wątpliwości przy wypełnianiu wniosku;



- ✓ Kwestie techniczne;
 - ✓ Problemy na wysokim poziomie szczegółowości;
 - ✓ Finansowanie projektu.
- Pytania merytoryczne.
 - ✓ Niezrozumienie zasad partnerstwa – brak ścisłych regulacji;
 - ✓ Niejasności w obszarze zasad ustalania budżetu;
 - ✓ Pytania dotyczące obszarów tematycznych – problemy w sferze definicji tematów (jak szerokie są kategorie tematyczne, jak definiowane są pojęcia, jak pojemne są definicje);
 - ✓ Wymiar użytkowników i odbiorców;
 - ✓ Grupy wsparcia;
 - ✓ Niejasności związane z pojęciem innowacji;
 - ✓ Wskaźniku celu nieadekwatne do projektu innowacyjnego.

Pytania jakie się pojawiały sugerują, że procedura wypełniania wniosku nie została do końca oswojona przez Uczestników konkursu.

Brakuje wielu definicji oraz jasno określonych zasad. Z drugiej strony zbytnia szczegółowość opisu może zniechęcić potencjalnych użytkowników do przebrnięcia przez taką barierę. Prosty przewodnik po generatorze wniosków, to coś co mogłoby ułatwić procedurę i zaoszczędzić czas użytkownikom. Przykładowo wypełniony wniosek to mniejsza ilość wątpliwości użytkownika, ale również mniejsza ilość pomyłek. Użytkownicy traktują poważnie procedurę wypełniania wniosku, ale nie doceniają jej złożoności – w efekcie stają przed mnóstwem drobnych problemów w ostatniej chwili.



Co jeśli dana firma nie zatrudnia ani jednego pracownika z tej grupy wiekowej? W którym miejscu we wniosku należy ten fakt wyartykułować, aby nie odpaść na etapie zerojedynkowej oceny kryteriów dostępu, zwłaszcza jeśli faktycznie firma myśli o takim stworzeniu warunków wymiany i dzielenia się wiedzą z grupą 50+, aby w przyszłości zaistniało to nie dopiero wówczas, gdy aktualni pracownicy uzyskają ten wiek, ale aby to było możliwe zdecydowanie wcześniej - w wyniku zatrudnienia nowych pracowników także z tej grupy wiekowej (50+)?



Generalna ocena poszczególnych dokumentów konkursowych

Idea konkursu początkowo została przyjęta bardzo pozytywnie. Szczególnie spodobała się średnim firmom, które do tej pory nie miały możliwości „gry o tak wysoką stawkę”. Średnie firmy były bardziej otwarte na nowości i to one są silniej nastawione na innowacje.

Wszystkie firmy doceniły starania PARP-u i uznały zasadność przeprowadzenia pilotażu. Duże firmy oczekiwały więcej korzyści zwrotnych – choć Uczestnicy nie określili tego jasno, oczekiwali, że projekt nauczy ich, jak poprawnie wypełniać wnioski.

Przy pierwszym czytaniu, podczas warsztatów, dokument i założenia konkursowe nie wydawały się trudne. Wszystkie zespoły nie potrafiły wskazać elementów, które według nich miałyby im przeszkadzać lub uniemożliwiać napisanie dobrego wniosku.

Na etapie pracy z dokumentacją, zespoły wskazywały wiele problemowych elementów w poszczególnych dokumentach:

- *Wytyczne konkursowe – Rozwiązania jutra w HR;*
- *Instrukcja wypełniania wniosku;*
- *Karta oceny merytorycznej wniosku.*

Ocena poszczególnych dokumentów przedstawiała się następująco:

- **WYTYCZNE KONKURSOWE.**

- ✓ Dokument oceniany, jako najbardziej przystępny ze wszystkich dostępnych. Respondenci nazywają go „kolorowym”, „przyjaźnie napisanym”. Widzą i doceniają odejście od formalnego języka na rzecz bardziej komunikatywnego i otwartego. Prosty i łatwiejszy w odbiorze język zamiast języka eksperckiego zachęca do korzystania z dokumentu.



- ✓ Jednocześnie widzą w nim wiele uchybień i niedoskonałości. Nazywają go dokumentem, który nie odpowiada na pytania, ale „pozwała zadawać pytania”.
- ✓ Postulują stworzenie streszczenia, które „będzie odpowiadać na podstawowe pytania”. Z wypowiedzi Respondentów jasno wynika, że Wytyczne konkursowe *Rozwiązania jutra* w HR nie spełniają do końca swoich założeń.
- ✓ *Sam dokument jest bardzo fajnie przygotowany, jest to coś nowego, jeśli chodzi o konkurs, itd. Ale my dzisiaj się zdziwiliśmy rano, ponieważ dowiedzieliśmy się, że w ramach tego projektu jedną z kluczowych części będzie jego ewaluacja. Takich informacji w tych dokumentach nie ma...*

Wniosek: Jeśli dokument Wytyczne konkursowe ma być swoistym przewodnikiem po projekcie, powinien być spójny z pozostałymi dokumentami. Tak w rzeczywistości nie jest. Respondenci wskazywali miejsca, w których dokumenty się różnią, podają niespójne informacje, wprowadzają w błąd.

Konkretne zarzuty do wytycznych konkursowych przedstawiają się następująca:

TYTUŁ ROZDZIAŁU	KOMENTARZ
Informacje wstępne	<ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego warto? – część napisana językiem korzyści. Respondenci podkreślali, że więcej części powinno opierać się na języku biznesowych korzyści, gdyż taki motywuje ich do



	<p>działania. Potrzeba dookreślenia pojęć.</p> <ul style="list-style-type: none">• Innowacyjność w konkursie – próba ujednoczenia definicji innowacyjności nie powiodła się. Zespołu miały trudności z odniesieniem się do konkretnego wymiaru innowacyjności, często prosili w tej sprawie o poradę Ekspertów. Innowacje to korzyść dla firm, a nie dobro społeczne – trzeba o nich mówić językiem biznesu.
Pomysł jest najważniejszy	<ul style="list-style-type: none">• Testowane narzędzie – Respondenci nie zrozumieli w ogóle tej części dokumentu. Informacje i opisane problemy nie wyczerpują tematu i nie dają klarowanego obrazu wniosku, oraz projektu.• Schemat realizacji projektu – forma prezentacji schematu jest za mało opisowa. Brak dokładnej definicji konkretnych faz projektu. Brak harmonogramu zdarzeń.
Obszary tematyczne	<ul style="list-style-type: none">• Dokument jasno definiuje obszary tematyczne. Nie daje jednak precyzyjnych informacji co do granic wykorzystania



	<p>obszarów. Pojawiały się dodatkowe pytania, które odnosiły się do poszerzenia obszarów tematycznych. W tym wypadku konsultacje z Ekspertami okazały się niezbędne.</p>
Grupa docelowa	<ul style="list-style-type: none">• Użytkownicy i Odbiorcy – Definicje nie wyjaśniły dogłębnie problemu. Respondenci mieli problem z adresowaniem działań do właściwych grup. Badani mieli trudności z umiejscowieniem swojej firmy w tym dualnym podziale. Informacje te nie zostały wyczerpująco podane.
Czas realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none">• Czas realizacji projektu – ten rozdział nie budził zastrzeżeń. Wszystkie zagadnienia zostały jasno i klarownie opisane.
Przekazanie produktu PARP	<ul style="list-style-type: none">• Temat testowania i upowszechniania produktu nie został jasno opisany. Respondenci nie zdawali sobie do końca sprawy z formuły i założeń konkursu. Brak jasnych informacji co do celowości procesu wdrażania i upowszechniania.
Wydatki projektu	<ul style="list-style-type: none">• Początkowo nie dostawaliśmy poważniejszych sygnałów, że



	<p>Respondenci mają problem z kwalifikacją wydatków. Na etapie oceny wniosków okazało się, że założenia nie są dostatecznie wyjaśnione. Respondenci mieli problem z uzasadnieniem wydatków, rozbiciem ich na poszczególne elementy, czy zasadnością wydatków.</p>
Partnerstwo w projekcie	<ul style="list-style-type: none">• Badani nie do końca rozumieli zasady, na jakich partnerstwo w projekcie jest możliwe. Nie wiedzieli, w którym miejscu powinni uzasadnić udział partnerów. Brak jasno określonych założeń.
Przygotowanie i składanie wniosku	<ul style="list-style-type: none">• Informacja, że wniosek wypełnia się za pomocą łatwego w obsłudze elektronicznego <i>Generatora</i> nadmiernie uspakaja. Badani mówili o konieczności wskazania etapowości procesu – zapoznanie się z generatorem powinno być pierwszą czynnością z szeregu czynności wykonywanych przy projekcie.• Informacja, że „Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL”



	<p>pomaga przy wypełnianiu Generatora jest bardzo pomocna.</p>
<p>Wypełnianie wniosku – przydatne wskazówki</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zawarte w tym miejscu wskazówki są bardzo pomocne. Praca na platformie projektowej pokazała jednak, że na etapie uzupełniania <i>Generatora</i> Respondenci nie pracowali już na Wytycznych konkursowych (na platformie zadawali pytania, na które odpowiedzi było jasno i precyzyjnie zdefiniowane w Wytycznych).
<p>Ocena merytoryczna wniosków o dofinansowanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> Badani twierdzili, że podane kryteria nie są wystarczające. Chcieliby znać bardziej szczegółowe kryteria oceny projektów.

Wnioski:

- Potrzeba jednoznacznej definicji innowacji i jej rodzajów – brak dogłębnego wyjaśnienia rodzi niepokój i niepotrzebne wątpliwości.
- Uczestnicy byli zainteresowani bardziej szczegółowymi informacjami. Zaangażowali się w projekt i szukali wielu elementarnych definicji, jednak ich ciekawość nie została zaspokojona – wiele obszarów pozostało niedookreślonych.
- Potrzeba zobaczenia przykładowo wypełnionego wniosku. Badani wskazywali, że potrzebują takiego przykładu.



- Uczestnicy byli zainteresowani większą ilością informacji niż te, które otrzymali. Z drugiej strony mówili, że duża objętość dokumentacji zniechęca. Jeśli zostałby przygotowany jeden dokument, łączący w sobie funkcje używanych dokumentów zostałby zaakceptowany.

- **INSTRUKCJA WYPEŁNIANIA WNIOSKU.**

- ✓ Z perspektywy Respondentów Instrukcja, która odnosi się do różnych typów projektów standardowych jest dokumentem zbyt ogólnym;
- ✓ Brak jasno wyjaśnionych zagadnień typowych dla projektu *Rozwiązania jutra w HR: innowacja, upowszechnianie, ewaluacja* – powoduje, że istota tych zagadnień zanika w procesie wypełniania Generatora i tworzenia wniosku. Respondenci potrzebują spojrzenia na dokument tylko w odniesieniu do projektu *Rozwiązania jutra w HR*.
- ✓ Trudny język, zupełnie inny od języka Wytycznych konkursowych.

Wniosek: Rozbieżność między informacjami zawartymi w Instrukcji, a Wytycznymi konkursowymi jest zbyt duża. Instrukcja wypełniania wniosku jest stworzona w oderwaniu od projektu innowacyjnego, nie zawiera odwołań do najważniejszych założeń projektu – innowacji, upowszechniania i ewaluacji. Powoduje to, że w efekcie Badani zapominają o tych najważniejszych założeniach, co z kolei sprawia, że wnioski powstają w oderwaniu od założeń. Ujednolicenie dokumentacji sprawi, że Projektodawcy będą bardziej „oswojeni” z kluczowymi pojęciami.



• KARTA OCENY MERYTORYCZNEJ.

Uwagi i komentarze pracowników PARP dotyczące karty oceny merytorycznej, pozwoliły wyciągnąć następujące wnioski:

- ✓ Respondenci podeszli do problemu typowo biznesowo, nie uwzględniając „warstwy społecznej” problemu. Uzasadnienie zmiany podejścia opierało się tylko na wewnętrznym, firmowym gruncie - myśleli wyłącznie w kategoriach własnych korzyści.
- ✓ Błędne rozumienie celów. Respondenci odnieśli się tylko do celu biznesowego. Skupili się na wyniku finansowym, a nie na innowacji i jej użyteczności.
- ✓ Wskaźniki pomiaru celu przysporzyły Badanym wiele trudności. Nie rozumieli zasadności charakterystyki pomysłów przy pomocy wskaźników. Badani założyli, że muszą charakteryzować swój pomysł poprzez jeden zestaw wskaźników dla wszystkich, nie „doszukali” się funkcji dodawania własnych wskaźników.
- ✓ Błędne rozumienie innowacyjności i jej roli w projekcie. Wynika to z niekonkretnego zdefiniowania pojęcia. Respondenci gubią się i tworzą własne definicje zastępcze.
- ✓ Błędne definicje barier wskazują na niezrozumienie specyfiki projektu.
- ✓ Pojęcie produktu finalnego nie jest interpretowane w odniesieniu do innowacyjności. Brak odniesień do upowszechniania wiąże się z niedostatecznym wytłumaczeniem specyfiki projektu.
- ✓ Brak zrozumienia różnicy między Odbiorcami i Użytkownikami wynika z niewystarczająco precyzyjnych definicji.
- ✓ Brak powiązania założeń konkursu z wytworzeniem produktu do upowszechniania – niezrozumienie specyfiki konkursu.



- ✓ Zadania i harmonogram zostały potraktowane po macoszemu być może ze względu na fakt, iż Badani mieli świadomość, że nie piszą rzeczywistego projektu.
- ✓ Brak ujęcia strategii wdrażania i upowszechniania związany jest z niedostatecznie wyczerpującym opisem tego zagadnienia w dokumentacji.
- ✓ Niezrozumienie celowości powiązania charakterystyki zadań i odniesienia do celów projektu.
- ✓ Niezrozumienie istoty wytworzenia produktu.
- ✓ Niezrozumienie zadań upowszechniania.
- ✓ Ewaluacja prawie w ogóle nie została uwzględniona w projektach. Badani nie rozumieli zasadności jej przeprowadzania.
- ✓ Na etapie wypełniania wniosków Badani nie zaglądali już do Wytycznych Konkursowych, dokument ten został potraktowany, jako wstępna instrukcja wprowadzenia do projektu.
- ✓ Pojawiła się rozbieżność między innowacją, a praktyką. Badani niejako przedrukowali swoje doświadczenia z innych projektów, próbując je wpisać w ramy wniosku projektu innowacyjnego.
- ✓ Źle zrozumiane pojęcia doświadczenia. Badani myśleli, że chodzi o doświadczenie związane z innowacją, a nie z zarządzaniem projektami.
- ✓ Brak analiz ryzyka jest spowodowany brakiem dogłębnego zrozumienia specyfiki projektu, wraz z wszystkimi jego etapami.
- ✓ Wydatki i budżet projektu zostały potraktowane mało precyzyjnie. Być może miało to związek z dość krótkim czasem realizacji projektu.



Generalne wnioski płynące z oceny 3 podstawowych dokumentów, przedstawiają się następująco:

Wnioski:

- Wytyczne konkursowe były traktowane jako dokument wprowadzający do projektu. Badani nie pracowali na nim na etapie wprowadzania pomysłu w Generator. Wskazują na to fakt, że nie uwzględnili praktycznych informacji zawartych w Wytycznych.
- Respondenci wskazywali rozbieżność między Wytycznymi konkursowymi, a Instrukcją wypełniania wniosków. Mówili o konieczności ujednoczenia zagadnień w nich zawartych.
- Karta oceny merytorycznej - była pominięta przez Badanych. Pojawiał się problem braku podanych kryteriów oceny.
- Połączenie wszystkich trzech dokumentów w jeden wydaje się najbardziej zasadne. Zostanie osiągnięta pewność, że Projektodawcy będą pracowali od początku do końca na tych samych i ujednoczonych informacjach.
- Wytyczne konkursowe sprzyjają kreacji pomysłów, wiąże się to nie tylko z ich treścią, ale z założeniami konkursu innowacyjnego. Z kolei brak konkretnych odniesień do projektu innowacyjnego w Instrukcji wypełniania wniosku, wprowadza Respondentów w niepotrzebny zamęt.

Jak to się czyta, porównuje jedno z drugim ma się wrażenie, że coś jest nie spójne i teraz do czego się zastosować. (...)



*Im bardziej szczegółowo będzie dokument napisany, tym mniej
będzie pytań do konsultantów PARP.*



Generowane trudności

Z niedostatecznie dopracowanego języka poszczególnych dokumentów zrodziło się błędne pojmowanie pojęć kluczowych dla projektu. Niewystarczająco zostały wyjaśnione zagadnienia innowacyjności, upowszechniania, testowania i ewaluacji. Poszczególne pojęcia, takie jak: temat, cel główny, cele szczegółowe, koszty pośrednie, wskaźniki, ryzyka, produkt finalny – także nie zostały dostatecznie wyjaśnione. W rzeczywistości dokumenty nie współpracują ze sobą. Wytyczne konkursowe sugerują, że wpisywanie pomysłu w ramy wniosku jest proste, a jak widać z przeprowadzonej ewaluacji jest to najtrudniejszy etap całego procesu. Struktura dokumentów nie powinna być „szkatułkowa”. Nie można dopuścić do tego, by w jednym dokumencie były odniesienia do kolejnych (niezbędnych do wypełniania poprawnie wniosku) dokumentów. Optymalnym połączeniem wydaje się złączenie tych 3 dokumentów w jeden wspólny. Będzie on bardziej szczegółowy, ale za to wszystkie informacje będą znajdowały się w jednym miejscu, co pozwoli uniknąć najczęściej popełnianych błędów.

Stopień zrozumienia charakteru i założeń konkursu nie jest wystarczający. Badani nie rozumieją jego celu głównego, nie potrafią odnieść przewodniej idei do specyfiki swojej firmy. Respondenci nie podeszli wyczerpująco do zagadnienia powszechności. Korzyści płynące z projektu odnosili tylko na grunt swojej firmy, nie uwzględniając założeń powszechności projektu innowacyjnego. Oczekiwali użyteczności płynącej tylko w ich stronę. Nie zakładali, że ich praca i trud mogą być użyteczne dla innych, mniej innowacyjnych podmiotów.

Badani uzasadniali innowacyjność na podstawie grupy objętej pomocą, bądź złożoności systemu, którego dotyczyły. Pokazuje to, że Projektodawcy są ostrożni w wymyślaniu rzeczywistych innowacji odnoszących się do nowych narzędzi – zdają sobie sprawę, że zagrożenia płynące z takich działań są bardzo duże, co hamuje ich



kreatywność i odwagę. Uważają, że ewentualna klęska wpłynie na całą organizację, a nie tylko na projekt i obszar, którego innowacja będzie dotyczyć.

Generalnie problem ewaluacji został pominięty – Badani zakładali wewnętrzną ewaluację, albo ocenę na podstawie wyników sprzedażowych. Zjawisko to jasno naświetla fakt, że podstawowe założenia nie zostały zrozumiane. Respondenci nie potrafili przestać mówić i myśleć językiem biznesu. Problematyka upowszechniania jest zbyt wąsko wyjaśniona. Badani nie widzą w niej korzyści dla siebie i swojej firmy. Pojawiają się pytania: „Dlaczego mamy rozdawać nasze know-how? „Dlaczego nie możemy zarabiać na naszych pomysłach”. Trudno było pogodzić im się z faktem, że to oni i ich pomysły mają być w efekcie użyteczne dla innych. Należy pokazać, że udany projekt, to nie tylko dobrze napisany wniosek. Udany projekt, to projekt wdrożony i upowszechniony.



Wnioski:

- Potrzeba stworzenia jednej definicji innowacyjności, łączącej w sobie wszystkie wymogi projektu innowacyjnego. Nie wystarczy napisać o niej tylko raz, trzeba przypominać o niej przez cały dokument.
- Trzeba ubrać idee upowszechniania w atrakcyjne hasła, które do niej przekonają.
- Najbardziej optymalny tryb pracy zakłada, że dokumenty towarzyszą Projektodawcą na każdym z etapów pracy. By tak, było wszystkie informacje powinny znaleźć się w jednym dokumencie.

Nie można nawet dodać załącznika do wniosku, który by lepiej aniżeli w zamkniętej ramie tabelki pozwalał opisać pomysł (...).



Zgłoszenia konkursowe

Zgodnie z założeniami metodologii projektu, zespoły przysłały wypełnione wnioski konkursowe, a następnie prezentowały swoje rozwiązania przed przedstawicielami PARP-u i komisją ekspertów. Case study nad którymi pracowały konkretne zespoły, przysłane wnioski i prezentacje konkursowe zostały przedstawione w Raporcie metodologicznym.

Projekty generowane na podstawie dokumentacji konkursowej przedstawiały się następująco:

- Otwarcia na zmiany – **Firma 1**. Firma doradztwa finansowego istniejąca od 2001 roku. Sieć doradców, którzy świadczą usługi w zakresie finansowym dla klientów indywidualnych oraz osób prowadzących działalność gospodarczą.
 1. Rozpoznanie szans
 - ✓ Konferencja – diagnoza stanu obecnego oraz zaangażowanie uczestników;
 - ✓ Raport dotyczący mapy użyteczności;
 2. Kultura organizacyjna - badanie przyczyn problemów firmy;
 3. Kultura mentoringowa
 - ✓ Akademia mentoringu dla 20 wytypowanych kierowników;
 - ✓ Regularne spotkania mentoringowe wewnątrz organizacji i kształcenie kolejnych mentorów;
 - ✓ Edukacja Mentorów Korporacyjnych – 20 certyfikatów mentorów;
 4. Warsztaty rodzinne weekendowe;
 5. Moc wartości - warsztaty dla kadry zarządzającej wszystkich szczebli – uświadomienie pilności zmiany oraz kreowanie wizji firmy;
 6. Ewaluacja - zlecenie badania dla podwykonawcy, Benchmarking;
 7. Mainstreaming
 - ✓ Stworzenie grupy roboczej składającej się z przedstawicieli partnerów społecznych;



- ✓ Stworzenie listy kryteriów zakwalifikowania rozwiązań jako dobrych praktyk;
- ✓ Organizacja wizyt studyjnych dla przedstawicieli innych firm w siedzibie projektodawcy.

W rzeczywistości projekt okazał się dużo bardziej innowacyjny w swoich założeniach. Wpisanie projektu w ramy Generatora sprawiło, że projekt został spłaszczony, pozbawiony elementów decydujących o jego innowacyjności.

- Zarządzanie wiedzą – **Firma 2**. Firma na rynku usług call center działająca od roku. Działa w oparciu o zlecenia jednego dużego klienta z sektora telekomunikacyjnego. W trakcie podpisywania kolejnego kontraktu z dwoma nowymi klientami.
 1. Kick-off - spotkanie najwyższej kadry kierowniczej, kierowników zespołów oraz pracowników;
 2. Narzędzie do oszacowania liczby niejasnych przypadków
 - ✓ Opracowanie narzędzia;
 - ✓ Określenie liczby niejasnych przypadków odpowiedzialności za obszary związane z zarządzaniem wiedzą – wyliczenie wskaźnika;
 3. Analiza as-is przy pomocy części diagnostycznej ZZW
 - ✓ Warsztat – nowe obszary, które należy uwzględnić w narzędziu diagnostycznym; obszary pogrupowane wg poziomu zaawansowania;
 4. Inicjatywy naprawcze
 - ✓ Praca analityczna zespołu - ustalenie najlepszych praktyk w zakresie zarządzania wiedzą w organizacjach call center;
 - ✓ Warsztat – zatwierdzone działania operacyjne wraz z harmonogramem;
 5. Zespół projektowy wdrażający wybrane inicjatywy naprawcze



- ✓ Warsztat – ustalenie składu i ról zespołu projektowego;
- 6.** Warsztat ekspercki
 - ✓ Wypracowanie docelowego kształtu narzędzia diagnostycznego i inicjatyw naprawczych;
- 7.** Program interaktywny
 - ✓ Wypracowanie koncepcji zawartości programu interaktywności oraz jego funkcjonalność;
 - ✓ Udostępnianie programu na płytach CD we współpracy z firmą zewnętrzną;
- 8.** Strona internetowa
 - ✓ Opracowanie koncepcji zawartości, funkcjonalności, procesów obsługi oraz dostawców usług internetowych;
 - ✓ Przeszkolenie pracowników;
- 9.** Konferencje dotyczące ZZW
 - ✓ Upowszechnienie koncepcji ZZW.

Brak założeń ewaluacji - *Myśmy zakładali, że jakby te mierniki, które przedstawiliśmy w celach szczegółowych, że to jest w pewnym sensie ewaluacja, ponieważ tam jest 'przed' i 'po' zawsze badanie. Być może rzeczywiście nie opisaliśmy tego osobno jako ewaluacji, natomiast jest to przez nas rozumiane właśnie tak.*

- +50 Najlepsze przed nami – **Firma 3.** Firma produkcyjna średniej wielkości. 40% firmy stanowią pracownicy 50+.
- 1.** Diagnoza problemu
 - ✓ Badanie preferencji i predyspozycji pracowników 50+;
 - ✓ Opracowanie Wstępnego Modelu i Strategii wdrażania „50+ NAJLEPSZE PRZED NAMI”;
- 2.** „50+ NAJLEPSZE PRZED NAMI” - Testowanie produktu:
 - ✓ Kampania marketingowa w Dziale Produkcyjnym Firmy;



- ✓ Przydzielenie zadań dla grup – pozytywne wpłyniecie na zmianę stereotypowego postrzegania siebie;
 - ✓ Stworzenie nowych stanowisk pracy dla osób 50+;
 - ✓ Szkolenia dla młodszych pracowników prowadzone przez trenerów wewnętrznych;
 - ✓ Usługi konsultacyjne prowadzone przez ekspertów w czasie trwania projektu;
 - ✓ Spotkania z lekarzami specjalistami oraz wymagane badania;
 - ✓ Reorganizacja stanowiska pracy, ćwiczenia fizyczne indywidualne lub grupowe wykonywane podczas dodatkowej przerwy w pracy;
- 3. „50+ NAJLEPSZE PRZED NAMI” – Analiza efektów testowanego produktu:**
- ✓ Raport i ponowne badanie wzajemnego postrzegania się pokoleń X i Y;
 - ✓ Raporty porównawcze;
 - ✓ Dzień Zdrowia – ponowna ocena stanu zdrowia pracowników przez ekspertów;
 - ✓ Raport podsumowujący pokazujący różnicę;
- 4. „50+ NAJLEPSZE PRZED NAMI” – Opracowanie produktu i włączenie do głównego nurtu polityki:**
- ✓ Opracowanie modelu przez ekspertów i opiekuna merytorycznego;
 - ✓ Upowszechnienie przez konferencje, warsztaty oraz aktualizowaną stronę www;
- 5. Monitoring i ewaluacja**
- ✓ Kontrola zewnętrzna prowadzona przez eksperta ds. zarządzania wiekiem;
 - ✓ Raport śród-okresowy oraz końcowy.

Brak jasno określonego przedmiotu upowszechnienia - *podzielimy się tą informacją z innymi firmami, poprzez prezentacje, poprzez zapraszanie, pokazywanie systemu czy wyprodukowanie takiego know how o tym systemie, który pokaże jak tak naprawdę wiele systemów informatycznych dotyczących HR i ZZ można połączyć.*



- Otwieramy okno na wiedzę – **Firma 4**. Producent profili okiennych. Oferuje gotowe wyroby dla budownictwa, profile okienne dla nietypowych budynków oraz doradztwo. Firma zatrudnia 700 osób.
- 1. Szkolenia i warsztaty**
 - ✓ Szkoły profesjonalne;
 - ✓ Szkolenia z innowacyjności i twórczego rozwiązywania problemów;
 - ✓ Szkolenia dla redaktorów mediów komunikacji wewnętrznej;
- 2. Doradztwo zewnętrzne**
 - ✓ Konsultacje z ekspertami zewnętrznymi na potrzeby Innowatorium Produkcyjnego;
 - ✓ Doradztwo w sprawie strategii i polityk HR;
- 3. Zakup sprzętu i narzędzi**
 - ✓ Zakup komputerów, tabletów, wyposażenia sal, portalu edukacyjnego, Wirtualnej Taśmy Produkcyjnej, Laboratorium Testów;
- 4. Promocja projektu**
 - ✓ Działania promujące rozwiązania zastosowane w projekcie „Otwieramy okno na wiedzę” wewnątrz firmy oraz poza organizacją – wstęp do udostępniania;
- 5. Koncepcja**
 - ✓ Przygotowanie koncepcji oraz przekazanie jej do Krajowej Sieci Tematycznej.

Produkt finalny składał się z wielu elementów, z których część wpisywała się w najwyższy wymiar innowacyjności.

Brak ewaluacji - *Jeśli chodzi o kompleksową ewaluację, myśleliśmy zakładali ocenę tego co robimy raz przez rynek, dwa przez pracowników.*



- Ekstraklasa innowacyjności – **Firma 5**. Klub piłkarski istniejący od 1947 roku. Posiada drużynę (25 zawodników oraz 8 osób ze sztabu trenerskiego) oraz 10 grup juniorskich tworzących Akademię Piłkarską.
- 1. Diagnoza**
 - ✓ Arkusz obserwacji, ankiety pracowniczej, arkusz wywiadu – diagnoza istniejącej struktury, kultury organizacyjnej i zaangażowania pracowników;
 - ✓ Testy psychologiczne, indywidualna analiza potencjału – diagnoza kompetencji pracowników;
 - ✓ Raport płacowy w klubach sportowych;
- 2. Przygotowanie planu**
 - ✓ Plan wdrożenia zmian oraz plan rozwojowy dla pracownika;
 - ✓ Szkolenia, plan wdrożenia pomysłów pracowniczych;
 - ✓ Program rozwoju Akademii Piłkarskiej;
 - ✓ Program pracy psychologa sportu;
 - ✓ Program Małej Ligi Mistrzów;
- 3. Wdrożenie – dział HR**
 - ✓ Plan struktury nowych zespołów, opisy stanowisk, rekomendacje;
 - ✓ Model oceny efektywności wraz z arkuszem i ustalonymi celami;
 - ✓ Polityka rekrutacyjna, wynagrodzeń, szkoleniowa;
 - ✓ Oferta benefitów;
 - ✓ Projekt intranetu;
 - ✓ Plany warsztatów i szkoleń wraz z ankietą ewaluacyjną;
 - ✓ Model kompetencji piłkarza;
- 4. Wdrożenie – Akademia Piłkarska, „Łowcy Bramek”/Mała Liga Mistrzów, Klub Zarządzających Sportem**
 - ✓ Model rozwoju i selekcji młodych piłkarzy oraz program i plan Akademii Piłkarskiej;
 - ✓ Ocena meczy i formularze rekrutacyjne juniorów (MLM);
 - ✓ Program spotkań, warsztatów, wizyt i konferencji (KZS);



- ✓ Reklama, strona internetowa, standy (KZS);
- ✓ Podręcznik KZS;

5. Ewaluacja

- ✓ Ankiety ewaluacji okresowe oraz ewaluacji końcowej.

Innowacyjność odnosiła się do wymiaru grupy docelowej.

- Collegium Premium, ucz się i nauczaj – **Firma 6**. Duża ogólnokrajowa sieć sklepów z artykułami spożywczymi, chemią i kosmetykami istniejąca na rynku od 30 lat. Sieć to 280 sklepów w całej Polsce.
- 1.** Akcja informacyjna
 - ✓ Kampania informacyjno-promocyjna;
 - ✓ Cykliczne ankiety wśród pracowników – badanie potrzeb pracowniczych oraz wyławianie talentów;
- 2.** Stworzenie systemu kompetencji
 - ✓ System niezbędnych kompetencji na wszystkich poziomach;
- 3.** Narzędzia do weryfikacji diagnozy posiadanych zasobów ludzkich
 - ✓ Zestaw narzędzi do diagnozy Kadry Kierowniczej z uwzględnieniem potencjału trenerskiego i mentorskiego;
 - ✓ Narzędzie diagnozy do pozostałych pracowników z uwzględnieniem potencjału trenerskiego;
- 4.** Podwykonawca do weryfikacji i diagnozy zasobów ludzkich;
- 5.** Diagnoza zasobów ludzkich
 - ✓ Cykl badań np. *mystery shopper*;
 - ✓ Wyłonienie trenera wewnętrznego;
- 6.** Optymalizacja zasobów
 - ✓ Określenie luk kompetencyjnych załogi;



- ✓ Restrukturyzacja zatrudnienia – nowy podział obowiązków, przesunięcia stanowiskowe;
 - ✓ Likwidacja luk kompetencyjnych;
 - ✓ Trenerzy wewnętrzni, mentorzy;
- 7. Szkolenia**
- ✓ Skonstruowanie ścieżek szkoleniowych i przypisanie uczestników do konkretnych ścieżek;
- 8. System oceny pracowników**
- ✓ Określenie zasad, populacji, interwałów czasowych, dokumentacji, wybór grup pilotażowych;
- 9. Diagnoza powodów absencji**
- ✓ Diagnoza wpływu narzędzi i systemu pracy na samopoczucie i stan zdrowia pracowników;
- 10. System pracy**
- ✓ Dopasowanie systemu pracy do indywidualnych możliwości psychofizycznych pracownika;
 - ✓ Rotacja na stanowiskach podczas dnia pracy;
 - ✓ Modyfikacja stanowisk i narzędzi pracy;
- 11. Przygotowanie mentorów i trenerów wewnętrznych.**

Pomysł najmniej innowacyjny. Brak środków na zarządzanie w projekcie.

Innowacyjność wszystkich powstałych rozwiązań odnosiła się albo do grupy docelowej, albo do kompleksowości powstałego rozwiązania. Rodzi się pytanie, czy suma nieinnowacyjnych części może być innowacyjna?

Uzasadnienia innowacyjności pomysłów przedstawiały się następująco:

Firma 5



- ✓ Innowacyjność rozwiązań w 3 wymiarach – uczestnika, problemu i form wsparcia, które wzajemnie się przenikają;
- ✓ Wypracowanie całkowicie nowych rozwiązań np. model kompetencji piłkarskich czy poradnia psychologiczna;

Firma 65

- ✓ Innowacyjność na poziomie form wsparcia;
- ✓ Narzędzie „Colegium Premium – ucz się i nauczaj” - nowoczesne podchodzenie do technologii, rozwiązania mentoringowe, system ocen pracowniczych;

Firma 1

- ✓ Innowacyjność na poziomie uczestnika i form wsparcia;
- ✓ Nowe rozwiązania problemów – rynek celów wsparty programem Mentorów Korporacyjnych – radykalna zmiana;

Firma 4

Innowacyjność w 3 wymiarach – uczestników, problemów i form wsparcia:

- ✓ Uczestnik – platforma e-szkoleń;
- ✓ Problem – HR w funkcji partnerskiej i doradczej; przepływ wiedzy w organizacji;
- ✓ Formy wsparcia – najpierw uczestnik-odbiorca, później osoba zarządzająca dostarczonymi rozwiązaniami dla pozostałych grup docelowych;

Firma 2

- ✓ Innowacyjność w wymiarze problemu, który do tej pory nie był wcale lub słabo rozpoznany;
- ✓ Rozwiązanie - Zintegrowane Zarządzanie Wiedzą czyli siatka pojęciowa i koncepcyjna oraz elementy zarządcze;

Firma 1

- ✓ Innowacyjność w wymiarze problemu i form wsparcia;
- ✓ Innowacyjne rozwiązania na podstawie wzorów spoza Polski – program „50+ najlepsze przed nami” czyli dzielenie się wiedzą, nowe role w organizacji, współpraca międzypokoleniowa.



Po fazie prezentowania pomysłów odbyła się ocena ekspertów. Oceny znacznie różniły się od wrażeń po prezentacjach. Okazało się, że ocena wniosków nie daje jasnych odpowiedzi, co do stopnia innowacyjności. Projekty rzeczywiście innowacyjne zostały wpisane w ramy wniosku w taki sposób, że nie można było na ich podstawie rzetelnie ocenić projektu. Kryteria oceny nie sprzyjają innowacyjnym wnioskom. Samo wpisanie innowacyjnego pomysłu w ramy wniosku jest trudne. Dodatkowe trudności z wpasowaniem się w kryteria formalno-merytoryczne wydają się nie do pokonania. Kryteria nie są dostatecznie dopracowane do oceny projektów innowacyjnych.



Podsumowanie

Ewaluacja *ex-ante* konkursu *Rozwiązania jutra w HR* zakończyła się sukcesem. Założenia metodologiczne okazały się dobrze dobrane do problemów i pytań postawionych przed badaniem. Po zakończeniu wszystkich etapów konkursu narysował się wachlarz konkretnych rekomendacji i odpowiedzi na pytania, które pojawiły się przed rozpoczęciem procesu badawczego.

Pierwsze pytanie, które rodzi się z analizy wyników badań, musi odpowiedzieć na pytanie – do kogo adresować konkurs. Odpowiedź na to pytanie powinna opierać się na dwóch kręgach odbiorców. Pierwszy, to firmy potrzebujące wsparcia – firmy z problemami, które potrzebują pomocy, by rozwiązać swoje wewnętrzne problemy, oraz firmy z potencjałem – firmy o stabilnej pozycji, które mogą aktywizować dodatkowe środki do rozwijania biznesu i innowacyjności. Drugi, to po pierwsze firmy duże, które mają dostateczną ilość środków na podjęcie ewentualnego ryzyka związanego z projektem, po drugie – mniejsze firmy, które nie mogą sobie pozwolić na przeznaczanie własnych pieniędzy na działania niestandardowe z punktu widzenia HR i całego biznesu. Średnie firmy są dużo bardziej przystosowane do ponoszenia ryzyka związanego z udowadnianiem swojej wartości na rynku.

	FIRMY STABILNE	FIRMY Z PROBLEMAMI
FIRMY DUŻE	Innowacje w dziedzinie HR mogą pomóc im w zabezpieczeniu silnej pozycji, mają zasoby na fragmentaryczne wdrożenie innowacji.	Innowacje HR będą dla nich atrakcyjne tylko gdy poprowadzą wprost do poprawy sytuacji – nie będą to innowacje o dużym poziomie ryzyka.



FIRMY ŚREDNIE	Zdolne do tworzenia innowacji, ale ich testowanie i wdrażanie musi być możliwe w małej skali, inaczej nie podejmą ryzyka dezorganizacji firmy.	Innowacje HR to dla nich zbyt duże ryzyko – być może będą wdrażać innowacje produktowe, ale nie organizacyjne.
----------------------	--	--

Drugą kwestią jest kwestia komunikacji. Tworząc komunikat odnoszący się do idei konkursu innowacyjnego, trzeba mieć na uwadze:

- Język korzyści – należy mówić takim językiem, by działy HR mogły przy jego użyciu pokazać korzyści zarządom.
- Korzyści płynące z projektu powinny dotyczyć bezpośrednio Projektodawców. Kwestia ta nie jest dostatecznie uwypuklona. Badanie nie widzieli bezpośrednich korzyści z upowszechniania stworzonego przez siebie produktu innowacyjnego.
- Należy uatrakcyjnić idee upowszechniania i innowacyjność poprzez budowę silnej „marki INNOWACYJNOŚĆ”.

Cała komunikacja powinna się wywodzić od silnej marki innowacyjności należy dążyć do tego, by samo uczestnictwo w konkursie innowacyjnym było prestiżowe. Budowa silnej społecznie marki INNOWACYJNOŚĆ wydaje się być najsensowniejszym rozwiązaniem.

Kolejnym zagadnieniem jest poprawa dokumentacji konkursowej. Po pierwsze należy ujednolicić całą dokumentację. Nie można tylko w jednym dokumencie odnosić się do



założeń konkursu innowacyjnego, a pozostałe pozostawić bez konkretnych odniesień. Stworzenie jednego dokumentu, który będzie składał się z dokumentów, które w tej chwili są w różnych wersjach i pisane różnym językiem, jest zasadne. Jeden dokument powinien zawierać w sobie Wytyczne konkursowe w połączeniu z Instrukcją wypełniania wniosku i kryteriami oceny z kart oceny. Kluczowe zagadnienia dla projektu innowacyjnego – innowacyjność, upowszechnianie, testowanie, ewaluacja powinny być powtarzane w całym dokumencie, a ich definicje ujednolicone. Badanie pokazało, że pewne pojęcia nie są w ogóle rozumiane i dobrze odbierane. Trzeba jasno podać ich definicję, a następnie konsekwentnie korzystać z nich w całej dokumentacji wspierającej proces. Innowacyjne pomysły są trudne do wpisania w ramy wniosku – Respondenci chwalili taką formę oceny pośredniej, jaką zastosowana w ewaluacji, czyli prezentacje przed Ekspertami. Badanie pokazało, że ocena projektów innowacyjnych jest trudniejsza i bardziej złożona niż ocena projektów standardowych. Wiele kwestii wymaga dyskusji pomiędzy Oceniającymi, zgłębiania tematyki zaproponowanej we wniosku, co znacznie wydłuża proces oceny. Części technicznie trudne, jak harmonogram, czy budżet także mogłyby zostać wsparte przez stworzenie szablonu, w który można wpisywać gotowe rozwiązania. Całą funkcjonalność „pomocową” można zawrzeć na platformie HELP DESK. Dostęp do platformy powinny mieć zespoły, które przejdą wstępną selekcję. Pomoc powinna odnosić się do technicznych zadań związanych z wypełnianiem generatora. Uproszczenie języka tylko i wyłącznie w Wytycznych konkursowych nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli pozostałe dokumenty napisane są trudnym językiem. Należy zbudować jeden dokument, napisany spójnym językiem, odnoszący się do tych samych pojęć i definicji.

Projekt innowacyjny jest na tyle trudny, że dokładnie należy uświadomić Projektodawców w kwestii ryzyka, jakie ze sobą niesie. Należy dać im także możliwość opierania się na mniej precyzyjnych wynikach badań. Badani nie byli przekonani, jak bardzo precyzyjne wynika badań i statystyk powinni podawać. Należy



jasno określić, co może być użyte, a co nie. Należy dopuścić możliwość opierania się na prasie fachowej, portalach internetowych, itd., oraz jasno sformułować reguły.

Należy odnieść się do celów nadrzędnych względem interesu biznesowego, ale nie można pominąć przy tym wewnętrznych celów biznesowych firmy. Pokazanie użyteczności konkursu na skalę kraju i wskazanie tym samym na prestiż – firmy biorące udział w projekcie podnoszą prestiż swoich marek. Należy jednocześnie mówić językiem korzyści biznesowych. Firmy biorące udział w projekcie nie mogą mieć poczucia, że są wykorzystywane, a ich wiedza będzie rozdawana bez ich udziału. To skutecznie zniechęca do aktywności. Należy wypracować taki model, który pozwoli dystrybuować wypracowaną wiedzę i jednocześnie będzie dawał Projektodawcom satysfakcję z udziału w tym przedsięwzięciu.

Wiele trudności przysporzył badanym generator wniosków aplikacyjnych. Generator odpowiada na potrzeby standardowych wniosków. Zarówno generowane pomysły, jak i ich twórcy są na tyle nieszablonowi, że należy dać im nowe możliwości kreacji:

- Dodawanie załączników do generatora;
- Możliwość wstawek graficznych;
- Ułatwienia w części budżetowej wniosku.

Jeśli nie można dostosować kształtu generatora do wymogów projektów innowacyjnych, należy napisać instrukcję, która pozwoli, wyeliminować, jak największą liczbę błędów. Należy dookreślić wskazówki w niej zawarte, ujednolicić pojęciowo z Wytycznymi i stworzyć z tego jeden, podstawowy dokument, na którym będzie się pracowało od początku do końca projektu.

Zasadna wydaje się zmiana podejścia do systemu aplikowania. By pieniądze zostały przeznaczone rzeczywiście na prawdziwe innowacje, trzeba dołożyć wszelkich starań,



by innowacji tych nie przeoczyć. Projekty innowacyjne są projektami specjalnej troski, należy im się szczególna uwaga.

Tabela rekomendacji znajduje się w Załączniku nr 5.



Spis załączników

1. Skany funkcjonalności platformy projektowej;
2. Lista pytań do Konsultanta PARP;
3. HYDE PARK;
4. Komunikacja z Szefem;
5. Tabela rekomendacji.