Związek Rzemiosła Polskiego

Opracowanie założeń systemu i narzędzi do oceny kompetencji komunikacyjnych dla systemu zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między ZRP, izbami rzemieślniczymi reprezentowanymi w komitetach monitorujących i izbami nie reprezentowanymi w komitetach a innymi podmiotami zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Założenia projektu

W ramach projektu opracowano system zarządzania relacjami pomiędzy ZRP, izbami rzemieślniczymi reprezentowanymi w komitetach monitorujących i izbami nie reprezentowanymi w komitetach a innymi podmiotami zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących zawierający narzędzia zarządzania relacjami, których projekt powstał w części analitycznej, oraz narzędzia do oceny kompetencji komunikacyjnych dla systemu zarządzania relacjami.

W dalszej części opracowania przedstawiono:

- narzędzia zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między Związkiem Rzemiosła Polskiego a izbami rzemieślniczymi zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących oraz zarządzania relacjami pomiędzy wszystkimi izbami rzemieślniczymi zrzeszonymi w strukturze ZRP, także tymi nie zaangażowanymi bezpośrednio w prace komitetów,
- założenia systemu i narzędzi do oceny kompetencji komunikacyjnych dla systemu zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między ZRP, izbami rzemieślniczymi reprezentowanymi w komitetach monitorujących i izbami nie reprezentowanymi w komitetach a innymi podmiotami zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Założeniem dla przygotowanego narzędzia była jego kompleksowość, co powoduje, że w pełni odpowiada współczesnym wyzwaniom cywilizacyjnym, jakie stają przed każdym człowiekiem, pozwalając na wszechstronną i pełną diagnozę jego kompetencji „miękkich", a więc umiejętności i postaw niezbędnych w życiu. Badane kompetencje będą tworzyły profil kompetencyjny uczestnika procesu – zaangażowanego w wymianę informacji pracownika ZRP, Izby Rzemieślniczej lub Cechu rzemiosła.

Cechy projektowanych narzędzi

Projektując narzędzie, oparto się na rekomendacjach płynących z przeprowadzonych w trakcie projektu badań oraz konsultacji w ramach organizowanych konferencji i spotkań ze środowiskiem rzemieślniczym.

Założono, że narzędzia oceny kompetencji komunikacyjnych opierać się będą na dwóch zasadniczych założeniach:

- zdolności do efektywnej komunikacji, a więc m.in. jasnego wyrażania swoich myśli, prezentacji publicznych, obrony własnego zdania i aktywnego słuchania,
- umiejętności współpracy w zespole, w tym także budowania pozytywnych relacji, motywowania innych do działania

Te dwa warunki stają się kluczowe dla efektywnego zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między ZRP, izbami rzemieślniczymi reprezentowanymi w komitetach monitorujących i izbami nie reprezentowanymi w komitetach a innymi podmiotami zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących.

Innymi ważnymi obszarami wartymi odnotowania, które jednak nie będą pogłębiane jako cel przygotowywanych narzędzi są:

- przedsiębiorczość, w węższym rozumieniu, jako zdolność do dostrzegania nowych możliwości i krytycznej ich oceny, przewidywania, kreowania nowych, twórczych rozwiązań, wdrażania pomysłów, podejmowania ryzyka i konsekwentnej realizacji celów,
- elastyczność, jako zdolność do dostosowania się (swoich umiejętności) do szybkich zmian otoczenia, do dostrzegania nowych pomysłów, znajdowania alternatywnych rozwiązań i szybkiego podejmowania decyzji,
- orientacja na klienta, a więc umiejętność odczytywania najważniejszych sygnałów rynkowych dla każdego przedsiębiorcy, w tym także zdolność do empatii, panowania nad emocjami, przyjmowania konstruktywnej krytyki i budowania pozytywnych relacji,

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

- efektywność w działaniu, wyrażająca się w koncentracji na danym zadaniu i realizacji celu, zgodnie z planem i w optymalnym czasie, a także pokonywania pojawiających się trudności,
- niezależność, czyli zdolność do bycia proaktywnym, a więc przejmowania inicjatywy, a także do rozważnego rozumowania i podejmowania decyzji zgodnie z własnymi przekonaniami, niezależnie od zewnętrznej presji czy okoliczności,
- rozwiązywanie problemów, w tym nabrania odpowiedniego dystansu do problemu, jego rzetelnej analizy czyli znajdowania przyczyn, widzenia go z różnych perspektyw i szukania skutecznych rozwiązań,
- planowanie i organizowanie własnej pracy, w tym także ustalania priorytetów (podział zadań na ważne/nieważne, pilne/niepilne) i wybierania odpowiednich narzędzi do osiągania celu,
- kształcenie ustawiczne, rozumiane jako zdolność do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności, uczenia się na doświadczeniach i błędach swoich i innych osób oraz dostrzegania potrzeby uczenia się przez całe życie,
- panowanie nad stresem, wyrażające się jako zdolność do koncentracji i działania w sytuacjach stresujących, pokonywania trudności, radzenia sobie z zaskakującymi sytuacjami i panowania nad emocjami.

Dla zwiększenia efektywności wykorzystania projektowanego narzędzia skoncentrowano się na dwóch, spośród wymienionych wyżej aspektów – pozwoli to na koncentrację na najważniejszych – z punktu widzenia projektu obszarach, a z drugiej strony pozwoli na rzetelną ocenę kompetencji komunikacyjnych.

Wśród najważniejszych kompetencji społecznych, które dotykają kwestii komunikacji jest współdziałanie oraz komunikatywność. Właśnie te dwa obszary będą podstawą do przygotowania projektu narzędzi oceny kompetencji. Współdziałanie definiowane jest jako nawiązywanie pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, zaś komunikatywność to zapewnienie przepływu i wymiany informacji pomiędzy sobą oraz innymi. Warto też pamiętać, że sam pomiar kompetencji społecznych przy użyciu testów jest. Po pierwsze kompetencje społeczne ujawniają się głównie w autentycznych

sytuacjach angażujących rzeczywiste osoby i sytuacje. Tradycyjne testy często nie są w stanie uchwycić specyfiki kompetencji społecznych i zbyt przypominają zadania stosowane w diagnozie inteligencji. Po drugie – niektóre zadania do pomiaru kompetencji społecznych są podobne do projekcyjnych testów osobowości. Należy więc tak konstruować zadania, by uniknąć uruchomienia mechanizmów projekcji. W tym celu: materiał zadań powinien być jednoznaczny i powinien być maksymalnie zróżnicowany.

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Kontekst merytoryczny narzędzi

Różnorodność definicji pojęcia kompetencji spotykana w literaturze przedmiotu, zarówno z zakresu psychologii zarządzania, socjologii, filozofii, oraz liczne terminy bliskoznaczne takie jak kompetencyjność, umiejętności, zdolności, potencjał, kwalifikacje utrudniają podanie uniwersalnej definicji kompetencji[1]. Istnieje tez wiele różnych podziałów kompetencji. Najczęściej wyróżnia się dwie zasadnicze grupy: pierwsza to kompetencje dotyczące osób – określane jako kompetencje miękkie, druga to kompetencje związane z pracą – określane jako kompetencje twarde. Według M. Armstronga kompetencje można zdefiniować na trzech poziomach:

- Kompetencje firmowe/korporacyjne – są to kompetencje, które odnoszą się do organizacji jako całości. Określają, co organizacja musi robić dobrze, jeśli chce odnieść sukces. Mogą dotyczyć takich czynników jak nastawienie na klienta, dostarczanie wysokiej jakości usług, wprowadzanie innowacji i innych.
- Kompetencje rodzajowe (stanowiskowe) – to kompetencje grupy ludzi wykonujących podobne prace: księgowych, informatyków, liderów zespołu itd. Obejmują ten aspekt pracy, który jest dla wszystkich wspólny i określają zdolności, jakimi muszą się wykazać, aby osiągnąć spodziewane rezultaty.
- Kompetencje charakterystyczne dla roli – to kompetencje specyficzne dla danej roli, dotyczą szczególnych zdolności, jakie musza mieć osoby pełniące dana rolę oprócz kompetencji rodzajowych.

Kompetencje społeczne definiowane są jako umiejętność, która przyczynia się do skutecznej interakcji z otoczeniem. Same kompetencje społeczne są czym innym niż umiejętności społeczne, przez które rozumie się zachowania ujawniane przez osobę efektywnie działającą w sytuacji społecznej.

Coraz częściej wskazuje się jednak na wagę rozwijana kompetencji ogólnych, które pozwalają na skuteczne działania w różnych sytuacjach i rolach – zawodowych, rodzinnych, społecznych. To one często decydują o szeroko rozumianym powodzeniu

[1] Centrum Kompetencji – Grupa Szkoleniowo-Doradcza A. Gawrońska Sp. J., Jestem przedsiębiorczy - Narzędzie do badania 11 kompetencji, Poznań 2013

zarówno w życiu zawodowym i prywatnym i to w dużo większym stopniu niż posiadana wiedza czy konkretne umiejętności związane ściśle z wykonywaną pracą czy zawodem.

W Zaleceniach Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE) Parlament Europejski i Rada zalecają państwom członkowskim UE rozwijanie kompetencji kluczowych u wszystkich w ramach ich strategii uczenia się przez całe życie. Komunikowanie się jest jedną z kompetencji kluczowych. Kompetencje kluczowe są definiowane w tym dokumencie jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji. W ramach odniesienia ustanowiono osiem kompetencji kluczowych:

1. Porozumiewanie się w języku ojczystym
2. Porozumiewanie się w językach obcych
3. Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne
4. Kompetencje informatyczne
5. Umiejętność uczenia się
6. Kompetencje społeczne i obywatelskie
7. Inicjatywność i przedsiębiorczość
8. Świadomość i ekspresja kulturalna

Kluczowe znaczenie dla polepszenia komunikacji i tworzenia i rozwoju sieci współpracy przedstawicieli Związku Rzemiosła Polskiego w komitetach monitorujących oraz współpracy z innymi podmiotami-organizacjami rzemieślniczymi w ramach struktury organizacyjnej ZRP ma rozwój kompetencji społecznych i kapitału społecznego. Celem rozwoju kompetencji społecznych w kontekście rozwoju sieci współpracy przedstawicieli ZRP w komitetach monitorujących jest koordynacja rozwoju tych kompetencji oraz działania w zakresie popularyzacji wiedzy w zakresie efektywnego ich wykorzystania. Ważnym zadaniem jest także wyodrębnienie właściwych instrumentów umożliwiających partnerom, w ramach sieci współpracy, stworzenie platformy informacyjnej dla konsultacji planowanych działań i mających realny wpływ na pobudzenie procesu współpracy w ramach komitetów.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wyniki przeprowadzonych w ramach projektu badań wskazują, że warto kontynuować szkolenia dotyczące zasady partnerstwa. Respondenci wysoko oceniali tego typu inicjatywy, zwłaszcza szkolenia i konferencje organizowane przez ZRP. Wskazaną formą upowszechniania wiedzy i podnoszenia kompetencji byłyby warsztaty. Badania wskazują także, że partnerzy społeczni dużo lepiej oceniali efektywność pracy w takich działaniach, gdy mieli bezpośrednio kontakt z innymi członkami komitetów. Doceniali prace w grupach roboczych, szkolenia dla członków komitetów, dwuetapowe posiedzenia (przygotowawcze i właściwe). Pozwalało to partnerom lepiej zrozumieć poruszaną na forum komitetów tematykę, zrozumieć niuanse wprowadzanych zmian oraz aktywnie uczestniczyć w dyskusjach. Dzięki zapraszaniu organizacji do udziału w partnerskich projektach z innymi, doświadczonymi podmiotami zrzeszonymi w ZRP lub pomocy im przy realizacji tego typu działań w środowisku lokalnym (np. za pośrednictwem „brokerów partnerstwa") budowany jest potencjał wspieranych organizacji, a tym samym potencjał całej sieci współpracy. Nie pozostaje to bez znaczenia dla kapitału społecznego. Po pierwsze, nawiązywane są interpersonalne relacje oparte na zaufaniu, a po drugie, podmioty stanowiące bazę całej struktury ZRP otrzymują jasny sygnał, że są widziane, a ich problemy nie są pozostawione bez odpowiedzi. Dla zwiększenia efektywności i jakości przepływu informacji i lepsze wykorzystanie kompetencji komunikacyjnych wskazane byłoby również wzmocnienie procesów zarządczych, a w szczególności tych dotyczących planowania i komunikacji. W opinii badanych działanie organizacji cechuje zbyt duże nasilenie przedsięwzięć *ad hoc*, które nie stanowią elementu szerszej strategii i planu działania. Obniża to poziom zaangażowania członków organizacji oraz utrudnia racjonalne zarządzanie zasobami. Jak podkreślała jedna z badanych osób, ZRP ma silną i dobrze zakorzenioną strukturę, ale jej potencjał nie jest efektywnie wykorzystywany, m.in. ze względu na źle funkcjonujące procesy komunikacji. Wzmacnianie procesów zarządczych, w tym komunikacji, powinno odbywać się z zastosowaniem iteracyjnych procesów konsultacji ze środowiskiem rzemieślniczym.

Podczas spotkań warsztatowo-informacyjnych realizowanych w ramach projektu[2] przygotowano zestaw opinii i założeń dotyczących narzędzi poprawy komunikacji – opierając się na wynikach badań realizowanych w projekcie i na rekomendacjach

[2] "Rzemiosło w EFS"

środowiska podjęto decyzję o nierozbudowywaniu systemu informatycznego, ale polepszeniu jakości wykorzystania dostępnych i wykorzystywanych rozwiązań. Lepsze wykorzystanie posiadanych technologii ICT dla poprawienia systemu komunikacji wydaje się być rozwiązaniem optymalnym, które powinno być wsparte diagnozą (na podstawie przygotowanych propozycji narzędzia) kompetencji komunikacyjnych.

Niezbędne jest zbudowanie i utrzymanie zaufania jako cechy współpracujących ze sobą w ramach komitetów monitorujących organizacji rzemieślniczych. Dla rozwoju kapitału społecznego i efektywności funkcjonowania sieci współpracy niezbędne jest wsparcie instytucjonalne. Działania wspomagające muszą dotyczyć edukacji, rozpowszechniania dobrych praktyk, promocji kształcenia przez całe życie dla rozwoju kluczowych kompetencji. Działania wspierające powinny także być nakierowane na postawy i motywacje. Istotne jest oddziaływanie kapitału społecznego na poziomie indywidualnym. Kapitał społeczny pobudza kreowanie kapitału intelektualnego w organizacjach. W tym kontekście kapitał społeczny przyczynia się nie tylko do kreowania wiedzy, ale także do jej dyfuzji wewnątrz i poza organizację. Organizacja wypracowuje narzędzia do tworzenia i kodowania wiedzy, zasady kodowania i komunikowania oraz środowisko (naturę) organizacji jako jednostki społecznej.

Rozwój kapitału społecznego i samej współpracy między organizacjami rzemieślniczymi powinien być wspierany odpowiednimi, skutecznymi narzędziami komunikacji społecznej. Komunikacja społeczna, w rozumieniu relacji organizacja rzemieślnicza – przedsiębiorstwa rzemieślnicze, wspierałaby w tym zakresie tożsamość organizacji rzemieślniczych. Komunikacja społeczna powinna obejmować zarówno dialog między podmiotami gospodarczymi a organizacjami rzemieślniczymi, jak i badania „opinii" w zakresie najważniejszych założeń i działań związanych z pracami w ramach komitetów monitorujących, a także budowanie narzędzi komunikacji: fora internetowe i aktywną obecność w miejscach, w których spotykają się przedsiębiorcy-rzemieślnicy.

Wdrażanie Europejskiego Funduszu Społecznego, w tym komponentu Regionalnych Programów Operacyjnych finansowanego z EFS, definiowanie najważniejszych problemów, projektowanie priorytetowych działań i inwestycji – to wszystko powinno odbywać się z szerokim udziałem samych rzemieślników. W interesie organizacji

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

rzemieślniczych jest utożsamianie się z nimi samych przedsiębiorców, a także ich aktywność. Narzędziem realizacji tej idei jest mechanizm stałej i efektywnej komunikacji z przedsiębiorcami. Różnorodność form komunikacji powinna zapewnić dotarcie i możliwość udziału wszystkim przedsiębiorcom. Komunikacja społeczna jest czasochłonna i wymaga nakładów, ale umożliwia podejmowanie lepszych decyzji, akceptowanych przez większość członków organizacji rzemieślniczych i przedsiębiorców niezrzeszonych, która następnie z większym zaangażowaniem włącza się w realizację przyjętych działań, uznając je za własną. Ponadto środki wydane na komunikację i konsultacje z przedsiębiorcami zwracają się dzięki niższym kosztom realizacji.

Kluczowa jest interaktywność procesu komunikacji – nie tylko informujemy, ale także chcemy uzyskać jak najpełniejsze informacje. Każdy przedsiębiorca – uczestnik konsultacji widzi tę samą sprawę z innej perspektywy, ma specyficzną wiedzę, doświadczenie itd. Proces komunikacji w ramach partnerstwa musi być przejrzysty i precyzyjnie określać rezultat – wszystkie zgłaszane uwagi należy rozpatrzyć i w sposób zrozumiały przekazać ich ocenę osobom i grupom je zgłaszającym. W przypadku odrzucenia albo częściowego odrzucenia uwag czy pomysłów kluczowe jest wyjaśnienie powodów takiej sytuacji. Takie przeprowadzenie konsultacji z przedsiębiorcami i członkami organizacji rzemieślniczych niezasiadającymi w komitetach monitorujących jest podstawą budowania poczucia wpływu na proces podejmowania decyzji.

Projektując narzędzie służące ocenie kompetencji komunikacyjnych należy skoncentrować się na kwestiach takich jak komunikacja oraz współpraca. Właściwa komunikacja rozumiana zarówno jako umiejętność rzetelnego przekazu i odbioru informacji jak i umiejętność nawiązywania i podtrzymywania właściwych relacji międzyludzkich będących podstawą efektywnych działań zawodowych. Umiejętność komunikowania się jest w rzeczywistości jedną z najważniejszych i najbardziej złożonych umiejętności pożądanych na runku pracy, wymaganych przez pracodawców. Komunikacja wyrażająca się jako:

- zdolność do jasnego i zrozumiałego wyrażania swoich myśli, opinii, argumentowania,

- zdolność odczytywania komunikatów niewerbalnych (rozumienie mowy ciała: język gestów, mimika twarzy, postawa ciała, itd.),
- zdolność do wyrażania i obrony własnego zdania,
- zdolność do słuchania i respektowania opinii innych,
- zdolność do występowania publicznie, umiejętności prezentacyjne.

Współpraca to między innymi korzyści płynące z pracy zespołowej takie jak: oszczędność czasu, redukcja kosztów, sumowanie się potencjału poszczególnych członków zespołu(efekt synergii grupowej), wzrost kreatywności, poprawa jakości i efektywności pracy, sprawiają, że umiejętność współpracy staje się jedną z kluczowych umiejętności, biorąc pod uwagę wymogi rynku pracy, oraz cele i zadania stawiane przed zespołem pracowniczym. Współpraca wyraża się jako:

- zdolność do aktywnego i odpowiedzialnego uczestnictwa w grupie,
- zdolność do budowania pozytywnych relacji,
- zdolność motywowania innych do działania,
- zdolność do respektowania norm i zasad grupy oraz zdania i pomysłów innych,
- zdolność efektywnego przekazywania informacji.

Zarówno współdziałanie, jak i komunikacja stoją u podstaw zasady partnerstwa – która stoi u podstaw realizowanego projektu. Partnerstwo – to wspieranie udziału obywateli w opracowywaniu i wdrażaniu polityk publicznych, a także poprawianie stosunków między i w ramach samych społeczeństw, przyczyniające się do stworzenia kapitału ludzkiego i społecznego, i umożliwiające tym samym zrównoważony rozwój, wzrost, konkurencyjność i spójność społeczną.

Ogólnie rzecz biorąc, w Polsce na stopień rozwoju sieci współpracy wpływ mają dwa główne czynniki: niski poziom zaufania społecznego i równie niski członkostwa w organizacjach trzeciego sektora. Struktury społeczne oparte są na hierarchicznych zasadach z wyraźnie zarysowanymi centralistycznymi tendencjami. Zaufanie społeczne może być budowane jako produkt uboczny uczestnictwa w stowarzyszeniach, ponadto, samo państwo może promować udział w stowarzyszeniach. Wyniki badań wskazują, że

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

poziom kapitału społecznego w Polsce jest niski. Na ten fakt składają się poważne deficyty zaufania, bierność obywateli, w tym bardzo niski poziom uczestnictwa w działalności stowarzyszeń i organizacji. Z drugiej strony, mają na to negatywny wpływ zdarzające się patologie w instytucjach gospodarczych i politycznych. Szczególnie istotne jest, że więzi społeczne ograniczają się do rodzin, a społeczności lokalne ulegają osłabieniu. Sam kapitał społeczny, zdaniem socjologów, stanowi istotę społeczeństwa obywatelskiego. Obejmuje normy społeczne i wartości umożliwiające członkom społeczeństwa skuteczne współdziałanie, zaufanie obywateli do siebie nawzajem i do instytucji publicznych. Z wielu badań wynika, że poziom kapitału społecznego jest silnie skorelowany z dobrobytem materialnym, poziomem cywilizacyjnym i innymi miarami jakości życia. Wysoki poziom kapitału społecznego prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych, ułatwia negocjacje, wpływa na skrócenie procesów inwestycyjnych, zmniejszenie korupcji, zwiększenie rzetelności kontrahentów, prowadzi do długoterminowych inwestycji i dyfuzji wiedzy, ograniczenia nadużyć dobra wspólnego, solidarności międzygrupowej, rozwoju trzeciego sektora i społecznej kontroli działania władz. Polska, podobnie jak większość krajów postkomunistycznych, należy do państw Europy o najniższym poziomie zaufania społecznego.

Zastosowanie ICT w powszechnej praktyce komunikacji skutkuje jednak zastępowaniem kontaktów realnych – wirtualnymi, co z kolei sprawia, że *tradycyjnie rozumiany* kapitał społeczny ulega erozji[3]. Polacy powoli stają się społeczeństwem sieciowym o wielkim potencjale komunikacyjnym. Zdaniem niektórych autorów jest to równoznaczne z rozbudową kapitału kulturowego i społecznego, jako że sam fakt potencjału komunikacyjnego utożsamiają z możliwościami działań społecznych. Przypisują oni znaczenie telekomunikacji, jako czynnikowi zmiany ekonomicznej, kulturowej i politycznej[4]. Jako, że kapitał społeczny rozkłada się nierównomiernie, co wpływa także na regionalne zróżnicowania w kulturze organizacyjnej. Pewnym *deflatorem* tych różnic jest

---

[3] Por.: Stanisława Golinowska, *Zewnętrzne uwarunkowania polskiej polityki społecznej* w: Stanisława Golinowska, Michał Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006, s.30

[4] Por.: *Polska Mobilna: fundusze strukturalne na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Warszawa, 20 listopada 2007, s.9

internet, a szczególnie jedno z narzędzi, jakim są sieci społecznościowe. Udział w internetowych sieciach społecznościowych zwiększa różnorodność sieci społecznej, czego nie można powiedzieć o oddziaływaniu jakie daje np. *zwykła* poczta elektroniczna. Z tego punktu widzenia sieci społecznościowe oddziałują na wytwarzanie kapitału społecznego jeśli łączą (aktywne) osoby o zróżnicowanych poglądach, wyznawanych wartościach i pochodzących z różnych środowisk (możemy wówczas mówić o kapitale pomostowym). To wszystko wpływa na zmniejszenie się potencjalnych różnic o charakterze kulturowym wpływających na zróżnicowanie kultury organizacyjnej. Badania wskazują jednak, że takie oddziaływanie sieci społecznościowych występuje jedynie w przypadku badanych mężczyzn[5].

[5] Kakuko Miyata, Ken'ichi Ikeda, Tetsuro Kobayashi, *The Internet, Social Capital, Civic Engagement, and Gender in Japan*, w: Nan Lin, Bonnie H. Erickson (red.), *Social Capital - An International Research Program*, Oxford University Press Inc., New York 2008, ss.232-233

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Narzędzia zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między Związkiem Rzemiosła Polskiego a izbami rzemieślniczymi zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących oraz zarządzania relacjami pomiędzy wszystkimi izbami rzemieślniczymi zrzeszonymi w strukturze ZRP, także tymi nie zaangażowanymi bezpośrednio w prace komitetów

Sprawne zarządzanie informacją w ramach sieci współpracy między Związkiem Rzemiosła Polskiego a izbami rzemieślniczymi zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących wymaga zastosowania rozwiązania klasy CRM lub bardzo efektywnego, opartego na poznaniu kompetencji komunikacyjnych osób włączonych w proces, wykorzystania obecnie dostępnej technologii ICT. Rozwiązanie klasy CRM lub zbliżone rozwiązania oparte na obecnie wykorzystywanych technologiach ICT wykorzystywane przez wyszkolonych pracowników organizacji rzemieślniczych daje: ograniczenia kosztów administracyjnych czy wpływ na sprawozdawczość i szybszy czas realizacji zadań związanych z pracą w komitetach monitorujących.

Obieg dokumentów w ramach prac komitetów monitorujących, ale także między organizacjami rzemieślniczymi reprezentowanymi i niereprezentowanymi w komitetach monitorujących powinien zakładać eliminację rozwiązań:

- sprzecznych z bezwzględnie obowiązującymi przepisami prawa,
- pozostających w sprzeczności z rozwiązaniami generalnymi,
- dotyczących innych procedur dokumentacyjnych, o charakterze szczególnym (zasada: jeden akt-jedna procedura).

Przykładowy, ale maksymalnie ujednolicony sposób ukształtowania procedury dokumentacyjnej przedstawia się następująco:

- wyodrębnienie osoby lub jednostki strukturalnej, której zadaniem jest przyjmowanie dokumentacji np. sekretariatu czy kancelarii. W tym miejscu może pojawić się od razu kwestia umocowania określonych osób do odbioru pism bądź też dokonanie zastrzeżenia, że poświadczenie odbioru pism (wszystkich lub

niektórych) dokonywane będzie przez kierownika jednostki. Przykładem może być spółka kapitałowa, gdzie, co do zasady odbiór pism skierowanych do spółki należy do członka zarządu w ramach tzw. reprezentacji biernej.

- ustalenie jej zakresu zadań oraz ewentualne przeszkolenie pracowników w zakresie rozpoznawania dokumentów według ich treści i umiejętności kwalifikowania ich z punktu widzenia rangi dokumentu.
- wprowadzenie wymogu prowadzenia rejestru dokumentów oraz rejestru tzw. spraw załatwionych, spraw w toku itp.

W ramach rejestru konieczne jest określenie, liczby porządkowej dokumentu, nadawcy, rodzaju dokumentu, daty otrzymania lub wysyłki, przedmiotu sprawy, osoby, która otrzymała dokument z poleceniem załatwienia sprawy (tzw. dekretacja), sposób załatwienia ewentualnie przebieg sprawy.

Tworząc system obiegu dokumentów należy mieć na uwadze, że system taki pozwala na porządkowanie wiedzy o kontaktach i dokumentach będących w procesie konsultacji. Sprawny obieg dokumentów pozwala też na skuteczniejsze działania wobec organizacji rzemieślniczych. System opiera się na zasadach kontroli nad informacją o dokumentach strategicznych z punktu widzenia organizacji rzemieślniczej, ale pozwala też na minimalizację kosztów związanych z przetwarzaniem informacji, zatem umożliwia sprawniejsze działania operacyjne i oszczędności w obsłudze struktury ZRP. Z czysto praktycznego punktu widzenia, system w swej podstawowej funkcji powinien umożliwiać użytkownikom na poziomie ZRP na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- *Czy konkretny dokument jest istotny i na jakim poziomie (ZRP, izba, cech)*? W kolejnym etapie dokument powinien być rejestrowany z odpowiednią adnotacją (powinien być nadawany odpowiedni status) i kierowany do dalszej obróbki. Warto też zaopatrzyć dany dokument w odpowiedni opis, który pozwoli kolejnym użytkownikom na szybką identyfikację treści.
- *Kogo w organizacji dany dokument dotyczy i kto (konkretnie) powinien uzyskać do niego dostęp i włączyć się w zarządzanie jego obiegiem?*

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Przekazywane dokumenty powinny zostać na tym etapie opatrzone informacją o odpowiednim terminie, w jakim muszą uzyskać status "załatwione" (określonym czasem do dalszej obróbki). W tym kontekście, należy przede wszystkim przestrzegać zasad pozwalających na efektywną konsultację dokumentu na poziomie izby (lub cechu) a zatem, aby zachowana była terminowość przekazania dokumentów z zachowaniem czasu niezbędnego na jego konsultację. Na tym etapie niezbędne jest wprowadzenie odpowiednich informacji odnośnie zakresu i celu konsultacji oraz zapytanie o potencjalne korzyści dla organizacji biorącej udział w konsultacjach. Jeśli dokument będący w konsultacjach ma postać papierowa, należy na tym etapie stworzyć jego wersję elektroniczną (należy go zeskanować) i umieścić w systemie przydzielając ją do konkretnej osoby.

- Na każdym etapie obiegu niezbędne jest stałe monitorowanie terminów, aby nie przekroczyć zakładanych dat przekazania dokumentów do ZRP.

Zebrane w trakcie prac komitetów monitorujących materiały (dokumenty, dane, ekspertyzy, wyniki analiz, wyniki badań, raporty merytoryczne) powinny zostać udostępnione w postaci elektronicznej nie tylko przedstawicielom organizacji rzemieślniczych, które są reprezentowane, ale także tym, którzy nie są w nich reprezentowani i nie biorą bezpośredniego udziału w pracach. Celem udostępnienia dokumentów będzie konsultacja wewnątrz struktury organizacyjnej ZRP dokumentów dyskutowanych w ramach komitetów, informacja o postępie prac, a także upowszechnianie wyników prac komitetów monitorujących.

W trakcie prac komitetów monitorujących największa część prac merytorycznych (o charakterze jakościowym) odbędzie się podczas spotkań z udziałem ekspertów organizacji rzemieślniczych i przedstawicieli tych organizacji. Każde posiedzenie komitetu powinno być podsumowywane i powinno kończyć się zwięzłym raportem, zawierającym ostateczne ustalenia członków komitetu. Taki raport powinien być udostępniany także tym organizacjom rzemieślniczym, które nie są bezpośrednio reprezentowane w pracach komitetu. Raporty takie powinny być wstępnie „zatwierdzone” przez osoby koordynujące (2 osoby merytoryczne – „moderatorzy” w każdym z posiedzeń komitetu). Raporty te

będą dystrybuowane wszystkim organizacjom rzemieślniczym, które będą wykorzystywać zawarte w nich informacje do przygotowywania wspólnych stanowisk.

W celu wymiany informacji między organizacjami rzemieślniczymi zasiadającymi i nie zasiadającymi w komitetach zostanie stworzona komórka kontaktowa (w ramach struktury organizacyjnej biura ZRP), której zadaniem będzie koordynacja pracy nad poszczególnymi dokumentami dyskutowanymi podczas prac komitetów.

Najważniejsze ustalenia dotyczące kierunków dalszej pracy zostaną podjęte na spotkaniach roboczych, na których oprócz przedstawicieli ZRP i organizacji rzemieślniczych zasiadających w komitetach monitorujących, reprezentowane będą także organizacje rzemieślnicze, które nie są reprezentowane w komitetach monitorujących Uzgodnione podczas posiedzeń stanowiska będą przedstawiane do dalszego procedowania w trakcie formalnych posiedzeń komitetów monitorujących. Sprawna komunikacja i przepływ informacji w obydwu kierunkach umożliwi prawidłowy przebieg procesów i wspólne tworzenie wniosków. W takiej sytuacji niezwykle ważną rolę odgrywa możliwość łatwej wymiany informacji między poszczególnymi organizacjami rzemieślniczymi.

Funkcja *komórki kontaktowej* w ramach ZRP polegałaby na:

- funkcji informacyjnej – uzyskiwanie informacji (w tym merytorycznych) z różnych źródeł i od różnych osób, które ułatwią pracę ekspertom,
- funkcji monitorującej – zadanie monitorowania pojawiających się zadań, problemów i ich analizę,
- funkcji komunikacyjnej (pośredniczącej, funkcji „łącznika”) – przekazywanie informacji pomiędzy organizacjami biorącymi udział w konsultacjach, w tym wchodzącymi w skład komitetu monitorującego i spoza niego, pozwalającymi na dysponowaniu równym i adekwatnym zakresem wiedzy,
- funkcji pomocniczej – realizacja zadań analitycznych, konsultacji itp. zleconych na zewnątrz lub przygotowywanych w ramach prac ekspertów ZRP, które przyczynią się do głębszego wniknięcia w analizowane zjawiska.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Z powyższych funkcji wynika, że członków *komórki kontaktowej* powinna charakteryzować:

- komunikatywność,
- łatwość nawiązywania kontaktów,
- biegłość w obsłudze oprogramowania komputerowego
- elastyczność (np. dotyczącą czasu i miejsca wykonywanych zadań).

Ponadto *komórka kontaktowa* zarówno na poziomie ZRP, jak i osoby współpracujące na poziomie organizacji rzemieślniczych powinni:

- posiadać funkcjonalną strukturę (w zarządzaniu) – efektywnie wykorzystującą potencjał własny i zewnętrznych podmiotów do postawionych zadań,
- zrzeszać przedstawicieli możliwie największej liczby cechów w przypadku osób delegowanych do współpracy przez Izby nieposiadające swoich przedstawicieli w komitetach monitorujących.

Ogólnie rzecz biorąc, istotnym jest budowanie i rozwijanie kapitału społecznego w ramach organizacji rzemieślniczych. Budowanie kapitału społecznego, na najbardziej podstawowym poziomie, powinno odbywać się poprzez rozszerzenie liczby interesariuszy w sieci społecznej oraz pogłębienie więzi z kluczowymi członkami tej sieci. Rozwiązania zależeć będą jednak od poszczególnych priorytetów wynikających ze strategii działalności w ramach sieci współpracy:

1. poszerzanie sieci może odbywać się poprzez zwiększenie czasu przeznaczonego na kontakty z poszczególnymi jej członkami; to może wydawać się marnowaniem czasu, ale dla zwiększenia kapitału społecznego ważny jest także udział w nieformalnych spotkaniach (w tym także aktywności poza organizacją),
2. należy monitorować i analizować sieci kontaktów członków organizacji, z którą się współpracuje – ważne są również możliwości wykorzystania kapitału społecznego interesariuszy. Najprostszym sposobem na wykorzystanie kapitału interesariuszy

jest oparcie się na określonych osobach, które mogą pełnić rolę "łączników" między różnymi sieciami społecznymi (sieciami łączącymi np. różne grupy zawodowe, profesje, branże itd.),

3. ważne są możliwości praktycznego wykorzystania członków współpracujących w organizacjach okołobiznesowych czy administracji, a także np. członków własnych rad nadzorczych, wszelkiego rodzaju konsultantów i doradców itp.,
4. należy pogłębiać najważniejsze, kluczowe relacje pamiętając przy tym, aby zwracać uwagę, które z tych relacji mają rzeczywiście charakter „strategiczny”,
5. dla pogłębienia relacji ważnym jest częsta wymiana informacji, a innym sposobem na pogłębienie więzi jest np. udział w akcjach charytatywnych, pomocy dla osób/podmiotów trzecich itp.,
6. należy pamiętać, że istnieje jednak cienka granica między budowaniem wzajemnie korzystnych sieci kontaktów i zaangażowaniem się w sieci o rażąco egoistycznych celach.

Możliwym jest też wykorzystanie sieci społecznościowych do rozwoju kapitału społecznego. Ciekawym zagadnieniem jest zakres wykorzystania tych sieci przez organizacje czy firmy. Przykładowo, czy organizacje wykorzystują te sieci np. do komunikacji wewnętrznej czy zewnętrznej ? Zakładając, że poziom penetracji sieci społecznościowych ciągle rośnie, choć zapewne dynamika tego wzrostu spowolniła, sieci społecznościowe będą odgrywały coraz większą rolę w rozwoju kontaktów w ramach organizacji i sieci współpracy. Niektóre organizacje, również w Polsce, wykorzystanie sieci społecznościowych wpisują w swoją kulturę organizacyjną. Dążenie do stosowania nowoczesnych technologii, z czym często kojarzą się ciągle sieci społecznościowe, wyraźnie zarysowuje się w branżach usługowych (takich jak: hotele i gastronomia, handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów i artykułów użytku osobistego, i domowego, transport, gospodarka magazynowa i łączność).

Wsparcie rozwoju kapitału społecznego powinno opierać się na poprawie dostępu do szkoleń i oferty szkoleniowej dla tych branż, także poprzez dofinansowywanie ich ze środków unijnych. Szkolenia powinny w szczególny sposób traktować kompetencje społeczne jako istotny element kompetencji kluczowych. Niezbędne jest także wsparcie

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

dla kadry menadżerskiej organizacji rzemieślniczych w zakresie pozyskiwania wiedzy o zarządzaniu talentami i kompetencjami. Ważnym jest też propagowanie potrzeby korzystania z usług eksperckich oraz poprawa dostępu do tych usług. Outsourcing stał się na tyle ważnym elementem efektywnego zarządzania, że można traktować go jako czynnik wspierający umiejętności nawiązywania współpracy z jednostkami z otoczenia.

Zarówno sieć współpracy, jak i samo partnerstwo opiera się na doświadczeniu, że wielowymiarowe problemy związane z udziałem w komitetach monitorujących mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami. Tworzenie „pomostów", „interfejsów", które łączą różne działania i wzajemnie świadczone sobie przez organizacje rzemieślnicze „usługi" i struktury wsparcia, może pomóc w rozwiązaniu problemów, które nie znalazłyby rozwiązania, gdyby poszczególne organizacje działały we własnym zakresie.

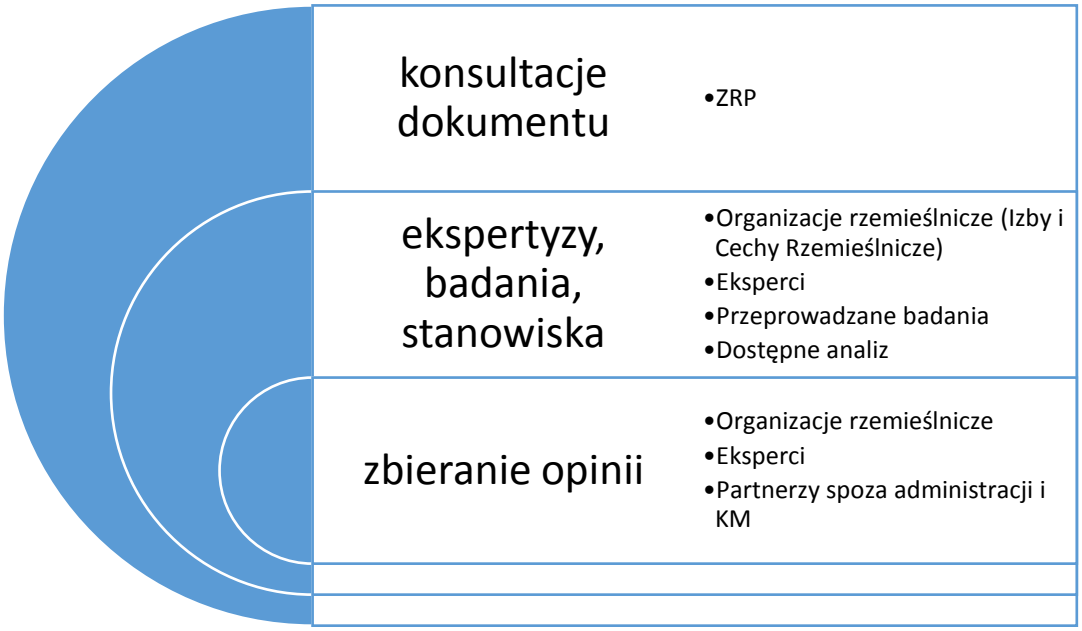
Zastosowane narzędzie do zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między organizacjami rzemieślniczymi powinno opierać się na filozofii CRM, przy czym wykorzystywać dostępne obecnie rozwiązania (pocztę elektroniczną, edytory tekstów, arkusze kalkulacyjne) wraz z poszerzeniem możliwości usprawniania efektywności relacji w oparciu o media społecznościowe i dostępne rozwiązania (np. facebook).

System klasy CRM do zarządzania relacjami pozwala zebrać w jednym miejscu dane obecnych i potencjalnych kontrahentów, wyznaczać i monitorować zadania związane z ich obsługą, katalogować informacje dotyczące kontaktów, transakcji i działań marketingowych. Koncepcja CRM istnieje przez długi czas, ale w ostatnich latach wykorzystanie CRM wzrosło ze względu na lepszy dostęp do technologii i integracji danych. Należy przeanalizować rozwiązania CRM w celu utrzymania istniejących kontaktów. Jeśli ZRP koncentruje się na dostarczaniu wysokiej jakości usług informacyjnych dla swoich organizacji rzemieślniczych, a następnie będzie budować lojalność, co z kolei będzie skutkować zwiększeniem jakości przepływu informacji. CRM może być również rozumiany jako pojęcie w informatyce, obejmujące swym zasięgiem

metody, oprogramowanie i zwykłe możliwości Internetu umożliwiające przedsiębiorstwu w sposób uporządkowany wykształcić określone relacje z otoczeniem.

CRM – w swoim podstawowym znaczeniu – jako przyjęta strategia działania koncentruje się na wspieraniu czynności marketingowych, procesu sprzedaży oraz wszelkich działań związanych z obsługą klienta poprzez skierowanie uwagi wyłącznie na potrzeby konsumenta, ze szczególnym uwzględnieniem wykształconych kulturowo wzorców zachowań. Celem CRM jest zarówno zbudowanie lojalności, jak i zdefiniowanie „wartości" każdego klienta za pomocą ciągłego pozyskiwania i odpowiedniego wykorzystania dostępnych informacji. Ogólne założenia systemu zarządzania relacjami powinny opierać się na analizie przepływu informacji w ramach wspieranego procesu; tworzenie informacji w oparciu o konsultacje środowiska rzemieślniczego przedstawia rysunek 1.

Rys.1. Tworzenie informacji w oparciu o konsultacje środowiska rzemieślniczego w ramach Komitetów Monitorujących



CRM ma na celu bieżące doskonalenie i implementację takich strategii działania, które, wspierane nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi, zmniejszają rozbieżność

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

między obecnymi i przyszłymi działaniami organizacji w zakresie współpracy w ramach sieci nadawca informacji – odbiorca informacji. CRM jest to nowoczesne podejście lub model zarządzania, którego wyznacznikiem działania jest wykształcenie takich wewnętrznych i zewnętrznych relacji, które w bezpośredni sposób wpływają na zwiększenie efektywności organizacji.

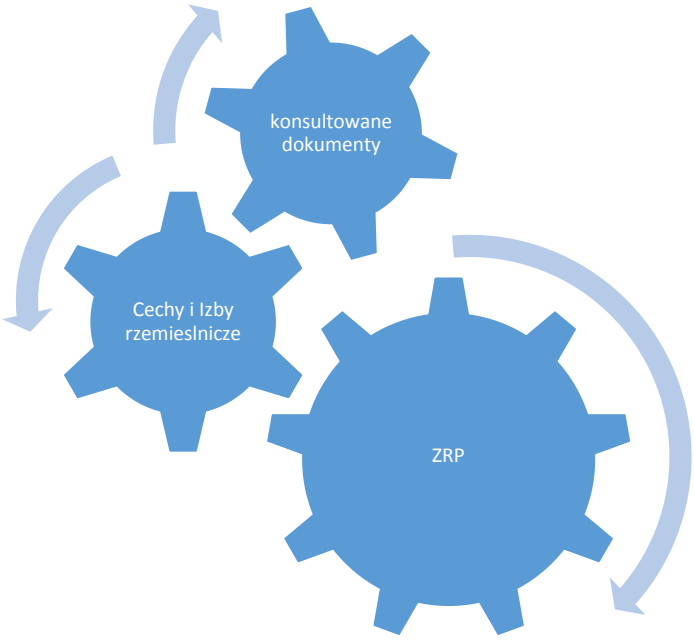
Wykorzystywany system powinien uwzględniać następujące funkcjonalności (obejmujące obecnie wykorzystywane zasoby środowisk rzemieślniczych; współpracownik oznacza organizację z którą wchodzi w interakcje ZRP):

- Zarządzanie bazą współpracowników w ramach Komitetów:
    - podział współpracowników na grupy
        - uprawnienia dostępu do współpracowników bazujące na grupach
        - przypisanie pracowników do dowolnej ilości grup współpracowników
    - baza danych teleadresowych
    - możliwość przypisania wielu osób kontaktowych do współpracownika
    - wyszukiwarka z systemem filtrów, które można zachować i wykorzystać w przyszłości
    - masowy wydruk zaadresowanych kopert
    - pobieranie danych współpracownika z serwera
    - możliwość zdefiniowania grup cenowych dla przekazywanych informacji
    - możliwość zdefiniowania warunków dostępu do informacji oraz wymagań w zakresie feedbacku dla każdego współpracownika
- Zarządzanie kontaktami:
    - ewidencja i archiwizacja treści spotkań, rozmów telefonicznych i korespondencji elektronicznej w postaci notatek
    - planowanie i generowanie historii kontaktów

    - kalendarz działań z opcją przypisania do pracownika/projektu powiązany z konkretnym zadaniem lub współpracownikiem
    - baza procesów konsultacji informacji i dokumentów „w obiegu” - zakończonych, planowanych, w toku
    - moduł planowania, archiwizacji i kontroli
- Integracja z pocztą e-mail.
- Integracja systemu z modułem zarządzania zadaniami
    - Możliwość przypisywania zadań do współpracowników
    - Możliwość przypisywania zadań do innych wykonawców / współpracowników spoza środowisk rzemieślniczych (niezbędne w przypadku zewnętrznych ekspertów)
- Funkcjonalność umów, pozwalająca na automatyczne cykliczne generowanie i wysyłanie dokumentów.
- Obsługa raportowania.
- Dostęp do danych z systemu tylko dla uprawnionych użytkowników: administratorów i pracowników ZRP
- Modyfikowalne szablony raportów, dokumentów itp.
- Możliwość dodawania złączników.
- Przypomnienia o terminach w systemie

Rys. 2 Schemat funkcjonalny systemu konsultacji dokumentów dot. posiedzeń komitetów Monitorujących krajowe i regionalne programy operacyjne w ramach sieci współpracy

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny



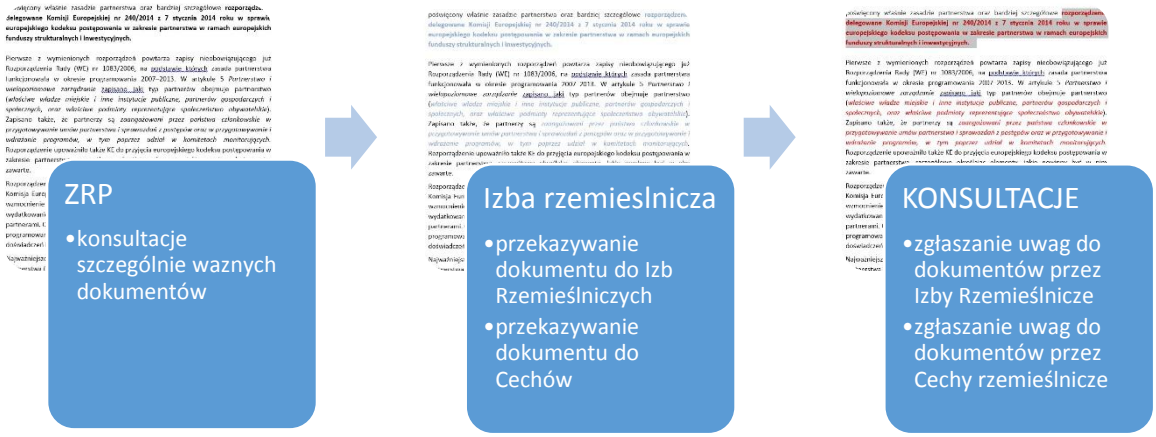
System powinien opierać się na zasadach, że wszyscy jego interesariusze powinni koncentrować się na:

- identyfikacji problemów i przedstawianiu ich w postaci możliwej do rozwiązania na każdym szczeblu,
- wskazywaniu metod rozwiązywania tych problemów,
- formułowaniu celów strategicznych dla wszystkich obszarów funkcjonalnych,
- analizowaniu możliwości własnego pionu na tle firmy;
- pozycji firmy w otoczeniu,
- formułowaniu strategii osiągnięcia zamierzonych celów,
- kreowaniu wartości istotnych dla prawidłowego rozwoju pionu i organizacji.

Opracowanie i wdrożenie zasad konsultacji i zasad wypracowywania stanowisk/opinii prezentowanych przez przedstawicieli organizacji rzemiosła na forum danego komitetu monitorującego odbywa się na dwóch płaszczyznach:

- płaszczyźnie krajowej – PO Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020
- płaszczyźnie regionalnej – komponent EFS RPO

Rys.3. Schemat konsultacji dokumentów będących przedmiotem obrad komitetów monitorujących w regionach



Zadania ZRP w ramach systemu:

- ZRP, jako koordynator nadzorujący pracę wszystkich członków i ich zastępców w KM RPO otrzymuje od członków komitetów monitorujących wszystkie dokumenty będące przedmiotem obrad komitetów monitorujących
- ZRP konsultuje ważne dla środowiska rzemieślniczego dokumenty ze wszystkimi izbami rzemieślniczymi.

<u>Zadania izb rzemieślniczych i cechów w poszczególnych województwach w ramach systemu konsultacji dokumentów:</u>

1.WOJ. DOLNOŚLĄSKIE:

Dolnośląska Izba Rzemieślnicza we Wrocławiu konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

2.WOJ. KUJAWSKO – POMORSKIE:

Kujawsko-Pomorska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Bydgoszczy konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

3.WOJ. LUBELSKIE:

Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

4. WOJ. LUBUSKIE:

Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Zielonej Górze i Izba Rzemiosła i Przedsiębiorców Gorzowie Wielkopolskim (jedyny region w Polsce, gdzie urząd marszałkowski zgodził się przyjąć, jako członków Komitetu Monitorującego, przedstawicieli obu izb rzemieślniczych) konsultują wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami w strukturach obu izb.

5. WOJ. ŁÓDZKIE:

Izba Rzemieślnicza w Łodzi konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

6. WOJ.MAŁOPOLSKIE:

Małopolska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Krakowie i Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Nowym Sączu wysyłają wszystkie otrzymane dokumenty dot. posiedzeń KM RPO do Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Tarnowie. Wszystkie trzy izby konsultują (w miarę realnych możliwości czasowych) wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami w strukturach wszystkich trzech izb rzemieślniczych.

7. WOJ.MAZOWIECKIE:

Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Warszawie i Izba Rzemiosła i Malej Przedsiębiorczości w Radomiu wysyłają wszystkie otrzymane dokumenty dot. posiedzeń KM RPO do Izby Rzemieślniczej Mazowsza Kurpi i Podlasia w Warszawie. Wszystkie trzy izby konsultują (w miarę realnych możliwości czasowych) wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami w strukturach wszystkich trzech izb rzemieślniczych.

8. WOJ. OPOLSKIE:

Izba Rzemieślnicza w Opolu konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

9. WOJ. PODKARPACKIE:

Izba Rzemieślnicza w Rzeszowie konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

10. WOJ. PODLASKIE:

Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami z terenu woj. podlaskiego.

11. WOJ. POMORSKIE:

Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Gdańsku i Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości Pomorza Środkowego w Słupsku przekazują dokumenty konsultują wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami w strukturach obu izb.

12. WOJ.ŚLĄSKIE:

Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach i Częstochowska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Częstochowie wysyłają wszystkie otrzymane dokumenty dot. posiedzeń KM RPO do Beskidzkiej Izby Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Bielsku-Białej. Wszystkie trzy izby konsultują (w miarę realnych możliwości czasowych) wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami w strukturach wszystkich trzech izb rzemieślniczych.

13. WOJ. ŚWIĘTOKRZYSKIE:

Izba Rzemieślników i Przedsiębiorców w Kielcach konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

14.WOJ. WARMIŃSKO – MAZURSKIE:

Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Olsztynie konsultuje wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami oraz cechami z terenu Warmii i Mazur zrzeszonymi w Izbie Rzemieślniczej i Przedsiębiorczości w Białymstoku.

15. WOJ. WIELKOPOLSKIE:

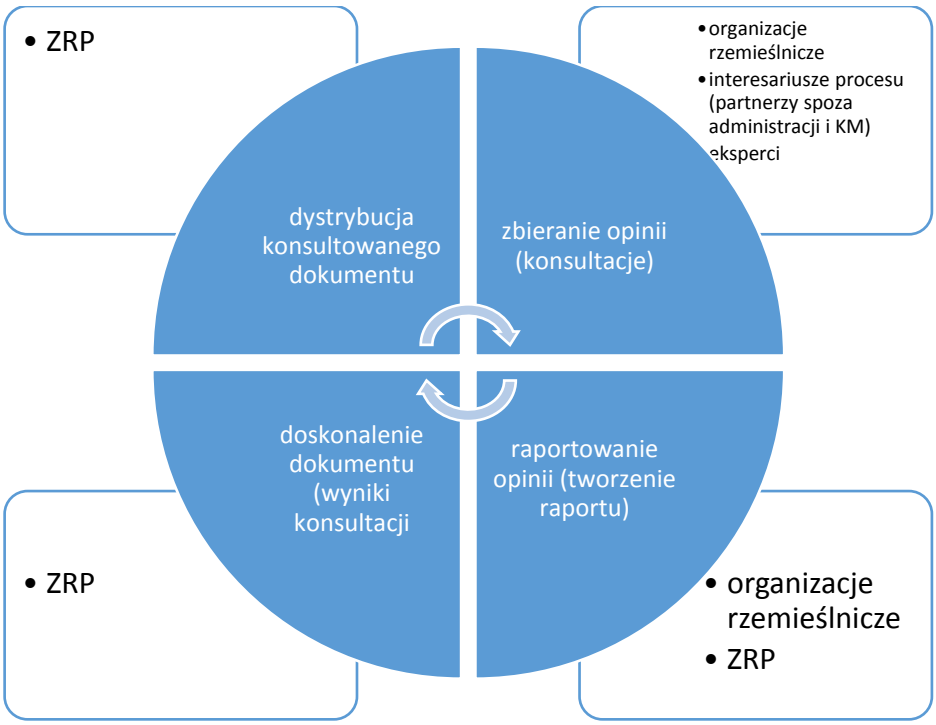
Wielkopolska Izba Rzemieślnicza w Poznaniu wysyła wszystkie otrzymane dokumenty dot. posiedzeń KM RPO do Izby Rzemieślniczej w Kaliszu. Obie izby konsultują (w miarę realnych możliwości czasowych) wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

16. WOJ. ZACHODNIOPOMORSKIE:

Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Szczecinie wysyła wszystkie otrzymane dokumenty dot. posiedzeń KM RPO do IR Słupsk. Obie izby konsultują (w miarę realnych możliwości czasowych) wybrane (szczególnie ważne dla środowiska rzemieślniczego) dokumenty z zrzeszonymi cechami.

Rys.4. Zadania uczestników systemu i obieg informacji w systemie



<u>Założenia systemu i narzędzi do oceny kompetencji komunikacyjnych dla systemu zarządzania relacjami w ramach sieci współpracy między ZRP, izbami rzemieślniczymi reprezentowanymi w komitetach monitorujących i izbami nie reprezentowanymi w komitetach a innymi podmiotami zaangażowanymi w pracę komitetów monitorujących.</u>

Z punktu widzenia środowiska rzemieślniczego, badając kompetencje komunikacyjne należy je osadzić szerzej, w ramach kompetencji związanych z przedsiębiorczością lub w obrębie szeroko rozumianych kompetencji menedżerskich. Punktem wyjścia mogą być dostępne metody oceny zdolności do efektywnej komunikacji i umiejętności współpracy w zespole. Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS) autorstwa A. Matczak (2007)

jest bez wątpienia najbardziej rozpowszechnionym na polskim rynku. Składa się na niego 90 pozycji, stanowiących bezokolicznikowe określenia różnych czynności. Badany ocenia na skali czterostopniowej efektywność, z jaką je wykonuje. 60 spośród nich (i tylko te uwzględnione są w kluczu), to czynności oznaczające radzenie sobie w różnego rodzaju sytuacjach społecznych, które mogą być uznane za sytuacje trudne. Oprócz wskaźnika ogólnego kwestionariusz dostarcza też trzech wskaźników szczegółowych, określających poziom kompetencji ujawnianych w sytuacjach ekspozycji społecznej, wymagających asertywności oraz bliskiego kontaktu interpersonalnego. KKS to narzędzie rzetelne, trafne i posiadające normy, a przez to pozwalające na wiarygodną interpretację wyników badania. Innym narzędziem wykorzystywanym w diagnozie kompetencji jest kwestionariusz do oceny umiejętności kierowniczych skonstruowany przez Camerona (*Management Skills Assessment Instrument – MSAI*) (Cameron i Quinn, 2003). Jest on wykorzystywany w wielu organizacjach na całym świecie. Normy dla tego testu zostały opracowane na podstawie badań 40 tysięcy menedżerów. Do ustalenia jego trafności zostały wykorzystane oryginalne analizy statystyczne, mogące mieć także szersze zastosowanie, np. w obliczaniu wyników oceny kompetencji zawodowych. Sposobem na ocenę kompetencji jest też Assessment i Development Center oraz ocena w miejscu pracy metodą 180 i 360 stopni stały się praktycznie standardem, jednak ich pewne ograniczenie stanowi fakt, że w obydwu kategoriach metod niezbędna jest obserwacja zachowań osoby badanej. Często jednak zdarza się, że informacja na temat poziomu posiadanych kompetencji jest potrzebna przy braku możliwości obserwacji zachowań czy to w warunkach wykonywania realnych zadań, czy w warunkach symulacyjnych. Wówczas pojawia się zapotrzebowanie na metody testowe w postaci papierowej lub komputerowej. Dostępne na rynku, i uznane za profesjonalne, narzędzia charakteryzują się wieloma zaletami, choć – jak wszystko – mają także swoje ograniczenia. Warto jednak zaznaczyć, że wskazywane ograniczenia wynikają bardziej ze słabości samej metody, a nie konkretnego narzędzia. Niestety obserwacja i ocena zachowania nie zawsze jest możliwa czy wręcz pożądana. W takich sytuacjach wygodnym rozwiązaniem są testy, pozwalające na zdefiniowanie mniej bezpośrednich wskaźników kompetencji. Takim predykatorem będzie właśnie wynik uzyskany w teście, którego charakter jest uzależniony od rodzaju testu. Testy te dzielą się na dwie podstawie kategorie:

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

1. Testy o charakterze deklaratywnym, polegającym na opisie samego siebie dokonywanym przez osoby badane, które nazywać będziemy kwestionariuszami oceny kompetencji.
2. Testy wykonania, zawierające zadania o charakterze sprawnościowym, wymagającym rozwiązania konkretnego problemu, ćwiczenia itp, które nazywać będziemy testami kompetencyjnymi.

Obie grupy narzędzi wymagają wykonania badań standaryzacyjnych potwierdzających ich rzetelność oraz trafność. Metody te, niezależnie od wiarygodności psychometrycznej, odznaczają się właściwościami wpływającymi na praktykę ich zastosowania, którym będą poświęcone opisy przykładowych kwestionariuszy oraz testów.

Typ narzędzia, zakres jego wykorzystania, czy dopasowanie istniejących rozwiązań do wymagań projektu wynika z tego, że konkretne potrzeby przekładają się na konieczność poszukiwań i zastosowania wiarygodnych, ale przede wszystkim praktycznych narzędzi służącym każdej z nich. W przypadku oceny kompetencji komunikacyjnych uczestników procesu współpracy w ramach komitetów monitorujących wykorzystać można metody samooceny. Istotnym jest, aby ostateczne wersje narzędzi zawierały przynajmniej następujące kwestie:

- Z iloma osobami utrzymujesz stałe kontakty?
- Czy często udaje ci się przekonać swojego zdania?
- Czy masz poczucie, że nie wiesz, o co chodzi, kiedy jesteś krytykowany?
- Czy jeśli coś stoi na przeszkodzie w realizacji twoich planów, z łatwością od nich odstępujesz?
- Czy łatwo nawiązujesz kontakty z ludźmi, którzy są od ciebie znacznie starsi?
- Czy z trudnością wchodzisz w nowe towarzystwo?
- Czy lubisz odkładać na później swoje sprawy, które mógłbyś załatwić dzisiaj?
- Czy trudno jest ci przyzwyczaić się do nowego otoczenia?
- Czy w podejmowaniu ważnych spraw często przejmujesz inicjatywę?
- Czy często drażnią cię koledzy z otoczenia i chciałbyś pobyć chwilę sam?
- Czy czujesz rozdrażnienie, kiedy nie możesz dokończyć danej sprawy?

Przedstawione pytania są niezbędne zarówno dla określenia kompetencji komunikacyjnych, jak i tych, które odnoszą się do zdolności do współpracy.

Dla wykorzystania w organizacjach rzemieślniczych proponuje się zastosowanie zmodyfikowanego formularza do badania umiejętności społecznych. Ankieta powinna być anonimowa i stanowić podstawę do przygotowania konkretnych rozwiązań wspomagających rozwój badanych kompetencji.

Propozycja formularza

Celem narzędzia jest rozpoznanie umiejętności społecznych klienta i/lub sposobu subiektywnego postrzegania tych umiejętności. Potraktowanie ankiety jako ewaluacyjnej daje możliwość uchwycenia zmian w tym zakresie – poprzez jej dwukrotne wypełnienie na etapie rozpoznawania sytuacji współpracownika oraz po zrealizowaniu jakiś działań dotyczących umiejętności „miękkich". Narzędzie to ma charakter zarówno autodiagostyczny, jak i ewaluacyjny, i służy m.in. rozpoznaniu jak współpracownik postrzega i ocenia swoje umiejętności społeczne, w tym w kontekście możliwości podjęcia współpracy w ramach komitetów monitorujących.

Instrukcja: proszę ocenić w skali od 1 do 10 poziom swoich umiejętności społecznych */1 oznacza bardzo nisko a 10 bardzo wysoko/*

Jak oceniasz swoją:

Umiejętność w zakresie komunikacji niewerbalnej

/w tym np. poprzez wygląd zewnętrzny, sposób poruszania się, gestykulację, mimikę, pozycję ciała/

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność komunikowania się z innymi

/w tym np. aktywne słuchanie, prowadzenie rozmowy, zadawanie pytań, zbieranie informacji, udzielanie

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

odpowiedzi, uczestniczenie w dyskusji, przekonywanie innych do własnych argumentów/

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność motywowania siebie do podejmowania działań

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność zachowania się w sposób asertywny

/w tym np. obrona swoich praw w sytuacjach społecznych i osobistych – także odmawianie, inicjatywa

i kontakty towarzyskie, wyrażanie i przyjmowanie krytyki i pochwał, wyrażanie próśb, uczuć, opinii/

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność postępowania w sytuacjach konfliktowych i ich rozwiązywania

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność stawiania sobie celów i ich osiągania

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność planowania

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność podejmowania decyzji

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność adaptowania się do nowego otoczenia / nowych sytuacji

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Umiejętność pracy w zespole

bardzo nisko 1___2___3___4___5___6___7___8___9___10__ bardzo wysoko

Data wypełnienia ankiety …

Nazwisko i imię osoby wypełniającej (zakodowane) …

Załącznik 1. Przykładowe sprawozdanie członka Komitetu Monitorującego wraz z trybem składania

Nazwa organizacji i podpis składającego	Data sporządzenia:	Miejsce sporządzenia:

Data czynności	Opis czynności	Uwagi

Data wpłynięcia do ZRP	Pieczęć i podpis przyjmującego sprawozdanie

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Załącznik 2. Przykładowa lista sprawdzająca dla okresowej analizy kompetencji komunikacyjnych członka Komitetu Monitorującego

Data sporządzenia listy sprawdzającej, imię i nazwisko sporządzającego listę	Data wpłynięcia do ZRP wraz z pieczęcią	
Kategoria samooceny:	Wartość punktowa oceny	Zmiana wartości punktowej od ostatniej samooceny
Umiejętność w zakresie komunikacji niewerbalnej		
Umiejętność komunikowania się z innymi		
Umiejętność motywowania siebie do podejmowania działań		
Umiejętność zachowania się w sposób asertywny		
Umiejętność postępowania w sytuacjach konfliktowych i ich rozwiązywania		
Umiejętność stawiania sobie celów i ich osiągania		
Umiejętność planowania		

Załącznik 3. Przykładowa lista sprawdzająca dla okresowej analizy zaangażowania przedstawicieli ZRP w krajowych i regionalnych komitetach monitorujących

Data sporządzenia listy sprawdzającej, imię i nazwisko sporządzającego listę	Data wpłynięcia do ZRP wraz z pieczęcią	
Kategoria	Samoocena (wartość liczbowa w każdej z kategorii)	Akceptacja samooceny przez przedstawiciela ZRP
Liczba przekazanych uwag		
Liczba przekazywanych stanowisk		
Liczba przekazywanych interwencji w imieniu środowiska rzemieślniczego		
Obecność na posiedzeniach		
Liczba przeprowadzonych konsultacji z reprezentowanym środowiskiem		
Inne, jakie ……..		

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Załącznik 4. Przykładowy raport członka Komitetu Monitorującego z konsultacji dokumentu w ramach Komitetu Monitorującego

<table>
<tr><td colspan="2">Nazwa organizacji i podpis składającego</td><td>Data sporządzenia:</td><td>Miejsce sporządzenia:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Opis konsultowanego dokumentu (należy wymienić konsultowane zapisy)</td><td>Uwagi</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Data wpłynięcia do ZRP</td><td colspan="2">Pieczęć i podpis przyjmującego sprawozdanie</td></tr>
</table>