

Autor: Mieczysław Bąk

Aktywizacja menadżerów 50+. Fondirigenti - Giuseppe Taliercio, Włochy

1. Opis przedsiębiorstwa

Początki Fundacji „Fondirigenti - Giuseppe Taliercio” z siedzibą w Rzymie sięgają 1997 r., kiedy to jako wspólna inicjatywa Cofindustrii (Federacji Przemysłu Włoskiego) oraz Federmanager (Stowarzyszenia Włoskich Menadżerów Przemysłowych) powstała organizacja Giuseppe Taliercio. Początkowo Fundacja zajmowała się promowaniem kultury przedsiębiorczości oraz badaniami dotyczącymi zarządzania. W 2002 r., korzystając z ustanowienia nowych przepisów prawa z 2001 r. umożliwiających tworzenie funduszy przeznaczanych na kształcenie ustawiczne, fundacja jako Fondirigenti rozpoczęła finansowanie kształcenia menadżerów włoskich firm.

Nowe regulacje prawne (z 2001 r.) wprowadziły obowiązek odprowadzania składki 0,30% wszystkich wynagrodzeń przedsiębiorstw na rzecz funduszy dedykowanych kształceniu ustawicznemu. Firmy mogą wybrać fundusz, który jest dopasowany do ich potrzeb i wskazać go jako docelowy. Dzięki temu, Fundacja działa na zasadach non-profit, na rzecz wszystkich przedsiębiorstw, które zdecydują się przystąpić do programu szkolenia menadżerów i wpłacać do ich funduszu 0,30% kwoty wynagrodzeń przedsiębiorstwa. Działalność Fundacji jest finansowana ze składek, dzięki którym także podstawowe usługi szkoleniowe dla firm są praktycznie bezkosztowe.

Środki wpłacane przez przedsiębiorców są przekazywane do Krajowego Instytutu Ubezpieczeń Społecznych (INPS), który pobiera 4-procentową prowizję a resztę przekazuje do wskazanego Funduszu kształcenia ustawicznego.¹ Kwota przekazywana do Fondirigenti jest dzielona na trzy części:

- 4% jest przekazywane na działalność operacyjną Fundacji,
- 26% na badania i projekty strategiczne istotne dla całej gospodarki, o których decyduje Komitet Sterujący, złożony z trzech przedstawicieli Cofindustrii i trzech przedstawicieli Federmanager,
- 70% jest do dyspozycji wpłacającego przedsiębiorstwa, które może przeznaczyć je na sfinansowanie dowolnych szkoleń.

Przedsiębiorstwo chcące skorzystać z funduszy jest jednak zobowiązane do przedstawienia programu szkolenia do akceptacji Fondirigenti. Ocenie podlega przede wszystkim jakość szkolenia, a tematyka

¹ Fondirigenti ma konkurencję. Podobną działalnością zajmują się trzy inne fundusze, zajmujące się finansowaniem szkoleń dla menadżerów. Fondirigenti jest największym spośród nich (informacja uzyskana podczas wizyty studyjnej).

pozostawiona jest w gestii firm, które mają też pełną dowolność w zakresie opracowania/wyboru programów. Firmy mogą łączyć się w konsorcja i organizować wspólne szkolenia dla swoich menadżerów. Mogą również wykupywać dodatkowe usługi oraz współpracować przy programach badawczych.

Do 2013 r. do Funduszu przystąpiło 13 tysięcy firm, zatrudniających na kierowniczych stanowiskach 73 tysiące osób. Celem działania Fundacji jest poprzez kompleksowy system usług dla firm rozwój kultury zarządzania przedsiębiorstwami, zgodnej z najnowszym stanem wiedzy i specyfiką gospodarki Włoch. 70% realizowanych szkoleń ma charakter szkoleń zawodowych, dotyczących konkretnych specjalizacji. 30% to szkolenia miękkie, dotyczące np. przywództwa, podejmowania decyzji, podnoszenia efektywności pracy. Realizowany jest również program badań naukowych w zakresie zarządzania. Między innymi badana jest specyfika zarządzania w przemyśle włoskim i jej implikacje dla konkurencyjności gospodarki.

Prowadzona przez fundację działalność zmierza do wypracowania systemu kształcenia ustawicznego dla osób zarządzających przedsiębiorstwami, zwłaszcza w małych i średnich firmach (MSP). Oferowane są instrumenty do analizowania potrzeb w zakresie kształcenia ustawicznego i do budowania modeli kształcenia. Ważnym elementem programów edukacyjnych jest przekonanie menadżerów o znaczeniu budowania dobrych relacji z wszystkimi interesariuszami firmy, w tym z pracownikami. Firma stara się wypracować innowacyjne rozwiązania w zakresie relacji z pracownikami, dążąc do wprowadzenia modelu partycypacyjnego i rezygnacji z form konfrontacji pracowników z zarządem.² Szybki rozwój Fundacji miał miejsce w ciągu ostatnich 8 lat. W 2005 r. zrealizowano tylko 6 programów szkoleniowych o wartości 361 tysięcy Euro. W 2012 r. zrealizowano już 1.577 programów o wartości ponad 16 milionów Euro. W tym czasie liczba godzin zaakceptowanych szkoleń zwiększyła się z 92 tysięcy do ponad miliona.

Ciekawym elementem w strukturze Fundacji jest założona w 2006 r. agencja zatrudnienia, wyspecjalizowana w pomocy w zatrudnianiu bezrobotnych menadżerów. Fundacja oferuje przeprowadzenie bilansu kompetencji i w oparciu o jego wyniki – podniesienie kompetencji, zwiększających szanse na zatrudnienie. Fundacja jest zaangażowana w liczne projekty. Do kluczowych należy zaliczyć projekt „E-Menadżer – Dialog Społeczny”, adresowany przede wszystkim do małych i średnich firm. Program ma na celu przekonanie przedsiębiorstw o przewadze dialogu z pracownikami nad konfrontacyjnymi metodami zarządzania, a także przekazanie/zaprezentowanie najlepszych rozwiązań w zakresie dialogu z pracownikami. W ramach programu kierownictwo firm może skorzystać z narzędzia „on-line”, które pozwala ocenić posiadane dotychczas kompetencje i wskazać kierunki wymagające uzupełnienia wiedzy. Ciekawy jest także projekt „E-Menadżer” poświęcony upowszechnianiu e-learningu w kształceniu menadżerów w małych i średnich firmach. Realizowany jest również projekt podniesienia jakości zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych. Działa także „Forum Menadżerów”, ułatwiające przekazywanie informacji o wynikach badań dotyczących analiz włoskiego stylu zarządzania i komunikację między menadżerami. Zrealizowano również projekt mapowania kompetencji menadżerów w Unii Europejskiej. Fondirigenti opracowała kwestionariusz dostępny „on-line”, który pozwala na samoocenę kompetencji.³

² <http://www.fondirigenti.it/default.do>

³ <http://www.asfor.it/ASSOCIATI/SchedeProgInternaz/Fondirigenti%20Talierno.pdf>

2. Pracownicy

Fundacja zatrudnia 15 osób zajmujących się administrowaniem funduszu, oceną i akceptowaniem szkoleń oraz realizacją projektów podnoszących kulturę zarządzania. Z punktu widzenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi ważny jest jednak wpływ Fondirigenti na pracowników przedsiębiorstw korzystających z jej usług. Poprzez realizowane projekty pracownicy Fundacji wpływają na podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej włoskimi przedsiębiorstwami. Działania fundacji są w bardzo dużym stopniu ukierunkowane na dotarcie do pracowników małych i średnich firm. Wśród 13 tysięcy firm, dysponujących kontem szkoleniowym w Fondirigenti 91% to firmy małe i średnie. Firmy te, przy tak dużej reprezentatywności konsumują jednak tylko 55% środków na szkolenia. Trudności z wykorzystaniem zgromadzonych pieniędzy są efektem nieformalnie realizowanych szkoleń przez te przedsiębiorstwa a także mniejszej dbałości o szkolenie pracowników w oparciu o profesjonalne firmy szkoleniowe. Chcąc w większym stopniu dotrzeć do pracowników małych przedsiębiorstw, opracowano program „Conto 24”, który upraszcza proces aplikowania o finansowanie szkoleń dla MSP i gwarantuje im otrzymanie finansowania w ciągu 24 godzin.⁴ Promowaniu wspomnianego powyżej dialogu z pracownikami sprzyjają także opisane poniżej formy kształcenia przez Internet.

3. Zarządzanie personelem

Fundacja jest zarządzana przez prezesa i pierwszego wiceprezesa, reprezentujących dwóch fundatorów. Decyzje strategiczne dotyczące podejmowanych programów badawczych i szkoleń realizowanych w ramach projektów istotnych dla gospodarki podejmuje 6-osobowy komitet Sterujący, w którym fundatorzy mają po trzech przedstawicieli. Komitet sterujący zajmuje się takimi projektami, jak: szkolenie bezrobotnych menadżerów, zarządzanie majątkiem zabranym mafii, zarządzanie w turystyce czy kultura przedsiębiorczości. Bieżące zarządzanie personelem jest w gestii Dyrektora Generalnego oraz menadżera, zajmującego się administrowaniem Fundacji.⁵

4. Wkład pracowników 50+

W Fundacji pracuje dwóch pracowników 50+, co stanowi 13% obecnego składu osobowego. Pracownicy ci mają decydujący wpływ na kierunek działania Fundacji, realizację projektów istotnych dla gospodarki, ponieważ są to Dyktor Generalny i jeden z dwóch głównych menadżerów.

5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem

Fondirigenti nie realizuje projektów związanych z zarządzaniem wiekiem dla swoich pracowników. Finansuje jednak tego typu szkolenia dla przedsiębiorstw. Z punktu widzenia utrzymania aktywności pracowników 50+ interesujący jest projekt pomocy menadżerom 50+ w powrocie na rynek pracy.

⁴ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

⁵ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

Projektem tym zajmuje się Agencja Pracy działająca przy Fondirigenti, która prowadzi 10 oddziałów terenowych, po pięć w siedzibie każdego z fundatorów (Cofindustrii i Federmanager). Menadżerowie przygotowując CV mogą korzystać ze specjalnego generatora, ułatwiającego podkreślenie silnych stron kandydata. Ponadto, menadżerowie mogą ocenić swoje kompetencje przy pomocy testu, w ramach którego dokonują samooceny w oparciu o pytania dotyczące dotychczasowego przebiegu ich pracy zawodowej, ścieżek kariery, posiadanych kompetencji i kwalifikacji oraz zainteresowań i oczekiwań zawodowych. Wyniki testu pokazują w formie siatki obecne kwalifikacje i braki kompetencji uwzględniające planowany przez menadżera rozwój kariery zawodowej, a także określają, jakie szkolenia są niezbędne do oczekiwanego podniesienia kompetencji. Luki kompetencyjne przedstawiane są w czterech obszarach: strategiczne, operacyjne, zarządcze i organizacyjne. Zarówno obecne, jak i planowane kompetencje odnoszone są do skali, która ujmuje kwalifikacje w trzech stopniach, zaczynając od najbardziej zaawansowanych – Advanced, Expert i Basic. Dzięki skalowaniu menadżerowie mogą łatwo określić, czy ich kompetencje są wystarczające do podjęcia pracy na danym stanowisku. Skalowanie ułatwia także pracodawcom znalezienie pracownika o odpowiednim poziomie kompetencji.⁶

CV wraz z określonym stopniem posiadanych kompetencji jest rejestrowane w bazie danych Agencji. Menadżerowie trafiają do bazy dostępnej „on-line”, w której oznaczone są ich specjalizacje oraz stopień wiedzy i doświadczenia w danym temacie. Baza, podzielona na cztery obszary: kredyty i finanse, alianse strategiczne, umiędzynarodowienia firmy, oszczędność zasobów wyposażona jest w wyszukiwarkę, która pozwala na wyszukanie odpowiedniego pracownika w podziale na regiony, kwalifikacje i specjalizację. Pracodawcy nie mają dostępu bezpośrednio do nazwiska menadżera, a tylko do numeru identyfikacyjnego. Numer CV jest przekazywany do Agencji, która kontaktuje się z wybraną osobą i sprawdza czy nadal pozostaje bez pracy i czy jest zainteresowana podjęciem rozmów z pracodawcą. Życiorysy przetrzymywane są w bazie przez dwa lata, jednak wyszukiwarka bierze pod uwagę tylko te, których aktualność została potwierdzona w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Po tym okresie aktualność CV trzeba przedłużyć.

Zwiększeniu szans na zatrudnienie służą również specjalistyczne szkolenia. Szkolenia takie są realizowane pilotażowo w regionie Turynu, Mediolanu, Emilia Romana, Lazzio i Veneto. W ramach projektu przeszkolono 258 menadżerów, w tym 167 w wieku 50+. Tematyka szkoleń obejmowała m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi. Menadżerowie spędzili na szkoleniach łącznie 23.271 godzin, ale dzięki tak dogłębnym szkoleniom od 40 do 75% menadżerów w poszczególnych regionach znalazło zatrudnienie i powróciło na rynek pracy.⁷

6. Doświadczenia w zakresie e-learningu

Fondirigenti od początku działalności była zainteresowana wykorzystaniem e-learningu w szkoleniach menadżerów. Prowadząc projekt podnoszenia kwalifikacji osób zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami zaproponowano przedsiębiorcom wykorzystanie Internetu. Badając preferencje uczestników szkoleń ustalono jednak, że tego typu narzędzie jest odpowiednie tylko dla 2% menadżerów MSP. Zastanawiając się na przyczynami tak niskiego zainteresowania metodami

⁶ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

⁷ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

e-learningowymi, wyselekcjonowano 50 osób, które były w stanie ocenić wszystkie elementy szkoleń e-learningowych, poczynając od zagadnień behawioralnych, poprzez przyjazność dla użytkownika, na kosztach kończąc. Wybrani menadżerowie MSP wspólnie z ekspertami Fundacji oceniali 5 pakietów szkoleń dla MSP w czterech regionach Włoch. Okazało się, że dostępne pakiety szkoleń są bardzo drogie, zbyt wyspecjalizowane, jak na potrzeby MSP, trudne w stosowaniu. Osoby opracowujące dostępne programy, jak również prowadzący szkolenia nie potrafią dostosować programów do specyfiki małych firm.⁸

Ponadto, przeprowadzone badania pokazały, że problem słabego wykorzystania instrumentów e-learningowych nie jest związany wyłącznie z kosztami i jakością softwaru. Bardzo ważny jest dobór trenerów „on-line” i ich znajomości problemów małych firm. Tylko odpowiednie połączenie technologii i osób prowadzących szkolenia może zwiększyć zainteresowanie małych firm tą formą kształcenia. Uwzględniając przedstawione wyniki, Fondirigenti zdecydowało się promować zakładanie „Uczących społeczności”, w ramach których osoby prowadzące szkolenia i przedstawiciele MSP mogą spotykać się, dyskutować i rekomendować, najlepsze dla nich rozwiązania w zakresie e-learningu. Obsługa „Uczących społeczności” wymaga odpowiednio przygotowanych instruktorów, dlatego opracowano także specjalną platformę, która pomaga kształcić opiekunów poszczególnych grup.⁹

7. Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń Fondirigenti w warunkach polskich

W warunkach polskich szczególnie przydatne są doświadczenia Fondirigenti w zakresie działań umożliwiających menadżerom powrót na rynek pracy. Utrata pracy dla tej grupy zawodowej, zwłaszcza dla menadżerów średniego szczebla, w wieku 50+ jest często powiązana z koniecznością zaakceptowania zatrudnienia poniżej kwalifikacji lub nawet z wypadnięciem z rynku pracy. Tymczasem, jak pokazują włoskie doświadczenia, osoby, które utraciły stanowiska menadżerskie, mogą powrócić na rynek pracy, dzięki systemowi określania luk kompetencyjnych, pozwalającym zaplanować pogłębione szkolenia, jak również dzięki szkoleniom umożliwiającym osiągnięcie zakładanego poziomu wiedzy. Bardzo pomocny w zatrudnianiu menadżerów jest również wypracowany benchmark dla poziomu kompetencji w trzech skalach, advanced, expert, basic, który z jednej strony umożliwia pracodawcom znalezienie osoby o odpowiednich kompetencjach, certyfikując równocześnie stopień posiadanych kompetencji. Z drugiej strony, w sposób obiektywny ułatwia on kandydatom do pracy określenie, jak powinni poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności, aby osiągnąć pożądaną poziom kompetencji. W warunkach polskich z pewnością warto opracować podobny system badania kompetencji i porównywania ich z wyznaczonym benchmarkiem.

W powrocie menadżerów 50+ na rynek pracy pomocna jest także baza danych, ułatwiająca pracodawcom znalezienie odpowiedniego pracownika w danym regionie i o odpowiednich kwalifikacjach i specjalności. Osoby poszukujące pracy mogą korzystać z pomocy w opracowaniu CV, co zapewnia ich standaryzację i umieszczenie wszystkich niezbędnych informacji potrzebnych pracodawcom. Sposób funkcjonowania bazy zapewnia aktualność zgłoszonych ofert, jak również ochronę danych osobowych kandydatów do pracy.

⁸ G. Perrone, Developing Lifelong Education in the SME's. A Work in progress program in Italy.

<http://128.118.178.162/eps/lab/papers/0503/0503003.pdf>, s. 5.

⁹ Tamże, s.5.

Przydatne są także doświadczenia Fondirigenti w zakresie e-learningu. Korzystanie z narzędzi internetowych powinno być poprzedzone analizą preferencji małych i średnich firm. Ponadto konieczna jest łatwość obsługi, niskie koszty oraz zapewnienie kontaktu z instruktorem, który uzupełni prezentacje dostępne on-line i ułatwi wyjaśnienie wątpliwości, które mogą się pojawić przy korzystaniu z platformy e-learningowej. Bardzo ważna jest faza testowania, przy zapewnieniu udziału w teście osób, które mają doświadczenie w korzystaniu z narzędzi internetowych.

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

