

I. UZASADNIENIE.

W populacji osób powyżej 50. roku życia zaobserwować można liczne problemy związane z obecnością na rynku pracy: **niski wskaźnik zatrudnienia** (w woj. kujawsko-pomorskim w 2008 r. wg GUS: 27% ogółem, 38,6% mężczyźni, 17,6% kobiety), duży udział wśród ogółu bezrobotnych (osoby 45+ to 28,6% ogółu bezrobotnych województwa – wg WUP 2009 r., z czego K 49%, a M 51% bezrobotnych tej grupy wiekowej) i **wczesny w skali UE wiek odejścia z rynku pracy** (58 lat dla kobiet, 61 dla mężczyzn, EUROSTAT 2008). Pracownicy 50+ to również osoby o zmieniającej się kondycji psychofizycznej: **stres, wypalenie zawodowe czy większe zagrożenie chorobami zawodowymi** mogą wpływać negatywnie na wydajność pracy. Jednak równie istotnym problemem, będącym podstawą niniejszego projektu, jest **niedostrzeżenie i niewykorzystanie potencjału zawodowego pracowników 50+, płynącego z wieloletniego doświadczenia**. Nie stosuje się systemów mentoringu, w których dojrzały pracownik jako mentor - praktyczny trener zawodu mógłby przekazywać wiedzę młodszym pracownikom, kształcić i doradzać. Na podstawie badań i diagnoz postawionych m.in. w ramach projektów PIW EQUAL na rzecz osób 50+ stwierdzono, że problem ten związany jest z: brakiem znajomości koncepcji zarządzania wiekiem, zmianami kondycji psychofizycznej, uniemożliwiającymi lub utrudniającymi kontynuację kariery na danym stanowisku, stereotypami o niedostosowaniu i nieprzydatności osób 50+ wobec zmian gospodarczych i technologicznych (raporty projektów Mayday, Renowator, Dojrzałość wykorzystuje wiedzę, Sojusz dla pracy z lat 2007-2008 r.). **Obecne podejście do grupy 50+ na rynku pracy wymaga zmiany, ponieważ nie dostrzega jej potencjału i traktuje ją jedynie jako grupę „obciążającą” zasoby kadrowe**. Zmiana jest konieczna również ze względu na prognozę starzenia się siły roboczej oraz migracje młodych pracowników, w wyniku czego osoby 50+ będą coraz liczniejsze na rynku pracy. Mentoring stanowi rozwiązanie problemu utrzymania grupy 50+ na rynku pracy, gdyż oferuje **możliwość podjęcia nowej, spójnej z dotychczasową karierą, roli zawodowej, jednocześnie dostosowanej do kondycji życiowej**. Można ją także kontynuować po osiągnięciu uprawnień emerytalnych, co dodatkowo wydłuży aktywność zawodową tej grupy.

Grupę docelową odbiorców projektu stanowić będzie 50 osób zatrudnionych w wieku 50+ z obszaru woj. kujawsko-pomorskiego, w tym 22 kobiety i 28 mężczyzn. Z uwagi na brak bezpośrednich danych statystycznych o liczbie osób zatrudnionych 50+ w województwie, należy liczbę ludności w tym wieku (680 tys. ogółem = 296 tys. mężczyzn + 384 tys. kobiet) zweryfikować wg powyżej podanych wskaźników zatrudnienia, co daje liczbę ok. 183 tys. pracujących w wieku 50+, w tym 67,5 tys. kobiet i 115,5 tys. mężczyzn (tj. 36,9% i 63,1%). Przyjęte w projekcie proporcje płci uczestników zwiększają (do 45%) szanse udziału płci niedoreprezentowanej w zatrudnieniu tej grupy wiekowej, tj. kobiet. Liczebność grupy podyktowana jest także innowacyjnym charakterem projektu, indywidualizacją wsparcia i względami jakości testowania stosowanych w nim narzędzi. Poszukiwane będą osoby o długoletnim doświadczeniu, zmotywowane do podjęcia się roli mentora, także wykonujące niszowe i specjalistyczne zawody, niedostatecznie reprezentowane w formalnym systemie kształcenia zawodowego. Grupę docelową użytkowników modelu będą stanowić osoby zajmujące się szeroko rozumianym rozwojem zawodowym osób 50+: pracownicy instytucji polityki społecznej, rynku pracy i agencji zatrudnienia, doradcy zawodowi, trenerzy i coache, reprezentanci pracodawców (np. pracownicy działów kadr), psychologowie, andragodzy, personel organizacji pozarządowych, itp. Grupa użytkowników (łącznie 25 osób – 15 kobiet i 10 mężczyzn) poprzez udział w projekcie otrzyma wypracowaną w projekcie wiedzę i narzędzia, które przygotowują ich do pełnienia roli specjalistów ds. zarządzania wiekiem i replikowania modelu mentoringu w działaniach swoich instytucji.

Na etapie budowania niniejszej strategii dzięki przeprowadzonym badaniom i analizom (analiza źródeł zastanych i statystyki publicznej, własne badanie ankietowe, rozmowy ze środowiskiem pracodawców i przedsiębiorców, analiza istniejącego stanu prawnego) udało się uzyskać informacje pogłębiające uzasadnienie potrzeby realizacji projektu oraz uzupełniające ogólny obraz sytuacji grupy docelowej i jej problemów. Wiele przydatnych informacji przyniosła analiza zastanych wyników przekrojowych badań nt. sytuacji starszych pracowników w województwie kujawsko-pomorskim (zob. „Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych” pod red. Z. Wiśniewskiego, Toruń 2009 r.). Dominują pracownicy przy pracach prostych (ok. 25%), lecz sporo jest także grup, w których liczą się bardziej kompetencje umysłowe: specjaliści (15%), pracownicy usług osobistych (15%), technicy i średni personel (ok. 12,5%). Aż 77,7% to pracownicy najemni, właściciele (współwłaściciele) firm stanowią 11,4%. Stanowiska kierownicze piastuje 28% spośród tej grupy pracowników, ponad połowa z nich to kobiety. Populacja osób pracujących 45/50+ w regionie wyróżnia się także pod względem posiadanego wykształcenia: wyższe wykształcenie ma 25,8%, a średnie 27,7%, dla porównania w zbiorowości osób bezrobotnych w tym samym wieku - analogicznie 7,8% i 20,1%, a dominują osoby z wykształceniem podstawowym (45,1%). Pracownicy dojrzałym przykładają ogromną wagę do bezpieczeństwa materialnego i poziomu życia. Zdaniem 68% badanych odejście na emeryturę to groźba znacznego zmniejszenia dochodów, dla 35% utrata niezależności materialnej. Także potencjał zawodowy i społeczny jest istotnym czynnikiem odwodzącym starszych pracowników od przechodzenia na emeryturę, obawiają się oni stania się bezużytecznym i zbędnym (32%), nudy (22%), utraty szacunku i pozycji społecznej (13%), utraty możliwości wykonywania rozwijających zajęć (13%). Potencjał zawodowy i społeczny jest jeszcze bardziej istotny dla osób, które kontynuują pracę po przejściu na emeryturę bądź rentę: 49% nie wyobraża sobie życia bez pracy, czuje się dobrze i może jeszcze pracować (37%), czuje się niezastąpionym (13%). Około 26% badanych uznało, że trudno bądź bardzo trudno byłoby ich zastąpić innym pracownikiem. **Dane te pokazują, iż wbrew szeroko rozpowszechnionemu obrazowi pokolenia 50+ jako pracowników o małej przydatności na rynku pracy, posiada ona niemały kapitał zawodowy, intelektualny i życiowy, który może być wykorzystany dzięki ich zaangażowaniu w roli mentorów.** Wyniki badań wskazują także, w jakich grupach społeczno-zawodowych z powodzeniem można by poszukiwać kandydatów na mentorów. Potwierdziło się również **znaczenie stanu zdrowia dla aktywnego funkcjonowania na rynku pracy** i możliwości wykorzystania potencjału grupy 50+, co jest również istotnym założeniem naszego projektu. Blisko 40% pracowników starszych nie umiało jednoznacznie określić stanu zdrowia („taki sobie”), co mogłoby wskazywać na potencjalny brak świadomości profilaktyki zdrowia i wartości, jaką stanowi ono dla aktywności zawodowej. Starsi pracownicy deklarujący problemy zdrowotne (szczególnie mężczyźni) często posiadają ograniczoną zdolność do wykonywania pracy: umiarkowaną ogółem 35,3%, w tym 29,9% kobiet i 41,2% mężczyzn, zaś ograniczoną poważnie 32,4%, w tym 26% kobiet i 38,2% mężczyzn. Według ponad 70% badanych zły stan zdrowia jest ważnym czynnikiem zachęcającym pracowników starszych do wycofywania się z rynku pracy.

Dalsze spostrzeżenia w zakresie potencjału grupy docelowej, jej silnych i słabych stron przyniosły własne badania ankietowe wnioskodawcy prowadzone wśród pracowników w wieku 50+ województwa. Za swoje główne atuty pracownicy w tym wieku uznali: wieloletnie doświadczenie (87% respondentów), bycie wsparciem pracodawcy dzięki długoletniej znajomości branży, stanowiska i firmy (53,7%), możliwość wdrażania i przyuczania pracowników młodszych wiekiem lub stażem (48,2%) i stabilność życiową (42,6%). Wśród słabych stron wymieniono: zmieniający się stan zdrowia (50%), brak możliwości pełnego wykorzystania swojego doświadczenia i potencjału (44,4%), faworyzowanie młodszych pracowników (42,6%) i brak współpracy między starszymi a młodszymi pokoleniami

pracowników (20,4%). Możliwości poprawy sytuacji swojej grupy wiekowej na rynku pracy respondenci upatrują w ulgach dla pracodawców zatrudniających osoby 50+ (50%), promowaniu pozytywnego wizerunku pracownika 50+ w mediach (46,3%), szkoleniach zawodowych (44,4%), wykorzystywaniu ich wiedzy i doświadczenia w roli doradców pracodawcy i programach zdrowotnych oraz antystresowych (po 40%) i wprowadzeniem rozwiązań, w których dojrzały pracownik może być nauczycielem i doradcą młodszego (37%). Gradacja wyników odpowiedzi na to pytanie pokazuje, **jak innowacyjną i nieznaną na polskim rynku pracy kwestią jest mentoring** – mimo dość pozytywnej oceny został jednak zdominowany przez rozwiązania bardziej tradycyjne, takie, w których pracownik 50+ jest biernym odbiorcą wsparcia, nie zaś jego „współautorem”. Może to być kolejny argument na rzecz konieczności upowszechniania w regionie i kraju rozwiązań tego typu. Respondenci pozytywnie odnieśli się do samej perspektywy potencjalnego bycia mentorem w swoim miejscu pracy – zdecydowanie podjęłoby się jej 40,8% ankietowanych, zaś 38,9% odpowiedziało „raczej tak”. Żaden z respondentów nie udzielił zdecydowanie negatywnej odpowiedzi. Choć należy pamiętać, iż pytanie dotyczyło sytuacji deklaratywnej i hipotetycznej, nie realnej, wyniki mogą świadczyć jednak o potencjalnym zainteresowaniu skorzystaniem z takiego rozwiązania poprzez np. wzięcie udziału w projekcie. Do podjęcia się roli mentora respondentów bardzo motywują wartości o charakterze społecznym: możliwość podzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi (75,9%), możliwość integracji z młodszym pokoleniem pracowników (46,3%), szansa na wzrost autorytetu i prestiżu w miejscu pracy (25,9%) – jednak pojawiały się też motywacje o bardziej wymiernym, materialnym charakterze, takie jak dodatkowe świadczenia finansowe (53,7%) i niefinansowe, np. szkolenie, wyjazd integracyjny (22,2%). Zapytani o bariery i przeszkody w podjęciu się takiej funkcji wymienili przede wszystkim ograniczenia organizacyjne (46,3%) i finansowe (38,9%), niechęć młodszego personelu do bycia szkolonym w ten sposób (33,3%), brak wiedzy i dobrych praktyk pomocnych w pełnieniu roli mentora (29,7% i 27,8%). Nieco rzadziej wymieniano niechęć ze strony pracodawcy (20,4%). Pracodawcy ankietowanych pracowników – szczególnie mniejsze firmy prywatne i administracja publiczna, co ujawniło się w wywiadach i rozmowach telefonicznych na etapie badania, również deklarują wobec mentoringu postawę dość pozytywną („raczej tak”) i potencjalnie otwartą na przetestowanie takiego rozwiązania (dotyczy to jednak w mniejszym stopniu wielkich firm o korporacyjnej strukturze, w których napotymano przypadki odmów udziału w badaniu). W zastosowaniu modelu mentoringu badani pracodawcy **widzą korzyści głównie w sferze skrócenia czasu wdrożenia nowych kadr do pracy zawodowej, zapewnienia jej praktycznego wyszkolenia, którego nie obejmują teoretyczne kursy i szkolenia zewnętrzne, poprawy wydajności i lojalności pracowników oraz ich zespołów**. Oprócz roli praktycznego nauczyciela zawodu pracodawcy chętnie widzieliby rolę mentora jako osoby przekazującej młodszej kadrze know-how i kontakty biznesowe oraz mogącej brać udział w analizowaniu potrzeb szkoleniowych pracowników firmy. Jednocześnie w odpowiedziach na pytania o warunki sprzyjające i utrudniające wdrożenie mentoringu u pracodawców często pojawiał się motyw ograniczeń finansowych i braku praktycznych, konkretnych przykładów zastosowań. Po stronie zarówno pracowników, jak i pracodawców badania ujawniły niemalże **całkowity brak stosowania programów adresowanych do starszych pracowników bądź brak wiedzy, czy takowe realizowane są w firmach**, co wpisuje się w szerszy trend ujawniony w badaniu pracodawców regionu i całego kraju nt. strategii firm wobec pracowników 50+, według którego tylko 2% pracodawców stosuje takie rozwiązania (Manpower 2009). Reasumując, pogłębiona analiza sytuacji grupy docelowej i jej problemów na rynku pracy potwierdziła założenia zawarte we wniosku o dofinansowanie, na jakich oparty jest projekt, jego cele i działania.

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI.

Celem głównym projektu jest **przetestowanie i upowszechnienie innowacyjnego modelu mentoringu jako metody wykorzystania potencjału pracowników w wieku 50+ i utrzymania ich obecności na rynku pracy**. Stan pożądanym to sytuacja, w której objęci programem pracownicy z grupy docelowej staną się ważnym elementem realizowanej przez organizację nowej kultury wykorzystania potencjału i doświadczenia pracowników w wieku 50+ w procesie wdrażania do pracy nowych kadr. Jednocześnie w organizacji rozpocznie się proces zmian przez utrwalanie innowacyjnych rozwiązań. Przygotowany do roli mentora pracownik **zaistnieje w roli mentora jako element racjonalnej ekonomicznie polityki personalnej**. Wdrożenie innowacji wywoła zmiany zarówno dotyczące bezpośredniego odbiorcy działań, jak i organizacji w której funkcjonuje, w postaci: zwiększenia kwalifikacji i przydatności zawodowej mentora, wprowadzenia udziału mentora w tworzeniu polityki szkoleniowej i personalnej, zmiany w obszarze zarządzania kompetencjami i wiekiem, zminimalizowania zagrożenia utratą pracy przez mentora, zwiększenia świadomości umiejętności miękkich oraz kondycji psychofizycznej dla funkcjonowania na rynku pracy.

Wskaźniki osiągnięcia stanu pożądanego ze sposobami ich weryfikacji:

1. Poziom zwiększonych o umiejętności mentorskie kompetencji zawodowych odbiorców innowacji. Jej miernikiem będzie ilość (50) osób, które ukończyły szkolenie mentorskie i przetestowały zdobyte umiejętności w miejscu pracy. Kurs mentorski zakończy się pisemnym sprawdzianem wiedzy, którego zaliczenie na poziomie min. 60 % zracjonalizuje pożądanym wskaźnik realizacji celu. Ocena zaś wyników testowania pracy mentorów oparta będzie o dokumenty z przebiegu praktyki, opinie podopiecznych mentorów, uwagi pracodawcy. Skwantyfikowanie opinii nastąpi przez ilościowe określenie poziomu oceny elementów pracy mentora w skali 1-5. Pożądanym rezultatem pozwalającym na zweryfikowanie celu wyniesie min. 3.

2. Zmiana mentalna u odbiorców projektu, która ujawniona zostanie w trakcie badań ewaluacyjnych, a dotyczyć satysfakcji i wykorzystania swojego potencjału w pracy oraz niechęci do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Podejście tak opisane deklarować będzie w wyniku realizacji celu min. 70 % ankietowanych.

3. Wzmocnienie umiejętności osobistych, w tym propagowanie zdrowia fizycznego i psychicznego, niezbędnych w pracy mentora i aktywnym funkcjonowaniu na rynku pracy w dojrzałym wieku. Pożądanym stanem docelowym zostanie osiągnięty, jeśli min. 70 % ankietowanych uczestników podwyższy swój poziom umiejętności osobistych.

4. Przygotowanie kadr odpowiedzialnych za rozwój i aktywizację zawodową w zakresie specyfiki pracy z osobami w wieku 50+, w tym replikowania modelu mentoringu. Stanem pożądanym będzie zdobycie przez 25 użytkowników - uczestników szkolenia (będącego formą realizacji tego celu) wiedzy o temacie na poziomie min. 60 % prawidłowych odpowiedzi z testu końcowego.

5. Upowszechnianie wypracowanego modelu w środowiskach decydentów regionu (samorządowcy, pracodawcy, przedsiębiorcy, instytucje rynku pracy, itp.) dla włączenia go do głównego nurtu polityki. Pomiar poziomu oddziaływania nastąpi w oparciu o ankiety, wywiady środowiskowe i udział w konkursie. Stan pożądanym nastąpi, jeśli 60% przedstawicieli środowiska uzna model za narzędzie przydatne w polityce rynku pracy i zadeklaruje wolę jego wprowadzenia w swojej działalności.

6. Podnoszenie świadomości społecznej i budowanie pozytywnego wizerunku pracownika w wieku 50+ poprzez działania informacyjno-promocyjne. Ograniczoność projektu i jego budżetu pozwala jedynie na zdefiniowanie stanu docelowego w realizacji niniejszego celu jako uzyskanie pozytywnej odpowiedzi na pytanie zadane w oparciu o ankietę/wywiad telefoniczny w środowisku potencjalnych użytkowników modelu o znajomość problematyki aktywizacji osób 50 +.

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO.

Innowacyjność projektu przejawia się zarówno **w wymiarze problemu, jak i oferowanej formy wsparcia**. Zdecydowana większość projektów i działań systemowych państwa dla grupy 50+ skupia się głównie na problemie nieaktualnych lub niskich kwalifikacji zawodowych, zmniejszających szanse tej grupy na rynku pracy. Przykładem takich przedsięwzięć jest m. in. program rządowy „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”. Inny przykład tego rodzaju rozwiązań stanowią inicjatywy ustawodawcze państwa zmierzające do zachęcenia pracodawców, aby zatrudniali osoby bezrobotne, które przekroczyły 50 lat. Ponadto polskie prawo pracy przewiduje ochronę miejsc pracy osób będących w wieku przedemerytalnym (na 4 lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego, pracownik, któremu staż pracy pozwala na korzystanie ze świadczeń emerytalnych nie może zostać zwolniony). Nadmienić także należy, iż poza działaniami o charakterze ogólnokrajowym mają miejsce działania o zasięgu lokalnym, w tym wypadku także dominują inicjatywy zmierzające do wzrostu aktywności zawodowej osób po 50 roku życia. Rozwiązania zaprezentowane w projekcie zakładają, że kwestią newralgiczną nie tyle problem zatrudnienia osób po 50 roku życia, ale **brak możliwości wykorzystania potencjału zawodowego i ogromnego doświadczenia tej grupy pracowników, w wyniku niewłaściwego podejścia pracodawców do kwestii związanych z zarządzaniem wiekiem, stereotypów** jakimi kierują się oni przy doborze kadry, zmieniającej się kondycji zdrowotnej osób po 50 roku życia, itp.

Innowacja, jaką niesie ze sobą projekt posiada kilka istotnych aspektów. Zasadniczym jej elementem jest fakt, że projekt pośrednio przyczynia się do przeciwdziałania bezrobociu w interesującej nas grupie - jego głównym celem jest rozwój osób już pracujących i zwiększenie ich szans na pozostanie na rynku pracy. Ma zatem charakter **prewencyjny i profilaktyczny** („zapobiegaj, a nie lecz”). Podniesienie kwalifikacji pracownika, przy jednoczesnym uświadomieniu jego pracodawcy, że ma on duży potencjał i możliwości, zapobiegnie przejściu tego pierwszego w stan stagnacji, wycofania się z życia firmy, drugiemu pozwoli docenić wartość takiego pracownika, zachęci do pozostawienia go w firmie i wykorzystywania jego potencjału.

Należy również dodać, że istniejące obecnie programy wspierające pracowników 50+ kierowane są do osób niewykwalifikowanych, bądź posiadających umiejętności nieadekwatne do oczekiwań współczesnego rynku pracy, pomijane są jednocześnie kadry dobrze wykształcone, posiadające rzadkie specjalizacje, a mimo to dyskryminowane ze względu na wiek. Projekt MENTORING 50+, który oferuje wsparcie także takim osobom, dostrzega tym samym jeszcze jeden niezauważany do tej pory bardzo istotny problem, a mianowicie z trudnościami na rynku pracy borykają się także osoby dobrze wykwalifikowane, usytuowane na prestiżowych szczeblach rynku pracy, będące w wieku 50+. **Umiejętności mentorskie zdobyte w projekcie staną się dodatkowym atutem pracownika, pozwalającymi na wzbogacenie działalności zawodowej** (rozszerzenie zakresu obowiązków o zadania mentora) bądź całkowitą reorientację (przejście z dotychczasowego stanowiska na stanowisko mentora, także po przejściu na emeryturę/rentę), a tym samym **zwiększą zdolność pozostania na rynku pracy** - szczególnie kobiet, które odchodzą z niego szybciej.

Innowacyjny wymiar mentoringu jako formy wsparcia przejawia się także w stworzeniu **nowej roli zawodowej ważnej dla rynku pracy i kształcenia zawodowego**. Tak rozumiany mentoring rozwija się nieustannie od lat 80-tych XX wieku. Wydaje się jednak, że korzeni tej idei należałoby szukać w najbardziej pierwotnych wspólnotach. W większości kultur starożytnych wiedza najstarszych obywateli była szczególnie doceniana, to starszyzna pełniła funkcje kontrolne i decyzyjne. Współcześnie postawy te wyparte zostały przez kult młodości, przekonanie o potrzebie dążenia do tego co nowoczesne. Zachowań takich nie można

oczywiście całkowicie negować, ale zadbać przy tym należy, aby nie towarzyszyła im całkowita rezygnacja ze sprawdzonych już rozwiązań.

Mentoring jako indywidualna forma wsparcia, oparta na współpracy, wymianie doświadczeń może stanowić szansę na połączenie tych dwóch sposobów na organizację pracy. Obecnie jest to jedna z coraz bardziej popularnych form pracy z jednostkami i grupami w Zachodniej Europie. Mentor stanowi połączenie instruktora praktycznej nauki zawodu (funkcjonującego w sferze praktyki, w odniesieniu do konkretnego środowiska pracy) i doradcy/coacha (obserwującego i oceniającego postępy, motywującego do rozwoju). Jako osoba doświadczona na stanowisku i znająca specyfikę przedsiębiorstwa szkoli i wdraża pracownika nowego, zmieniającego stanowisko, powracającego na rynek pracy czy osobę kształcąca się w zawodzie niszowym. Jest to jeden ze sposobów wsparcia, szansą na przekazanie wiedzy, narzędzi, ale także pozytywnych wzorców. Dzięki pracy mentora **proces przygotowania zawodowego jest uporządkowany, dostosowany do wymogów firmy, a co szczególnie ważne zindywidualizowany**. Wartość dodana mentoringu jako praktycznego kształcenia na stanowisku pracy wyraża się też w **łagodzeniu skutków rotacji kadr, ograniczaniu często wysokich kosztów szkoleń zewnętrznych oraz zapewnieniu transferu wiedzy wzbogaconej o kontekst funkcjonowania firmy**. Kolejną korzyść to **wypełnienie luki istniejącej w obszarze szkolnictwa zawodowego**, które po 1989 r. znalazło się w kryzysie – zapewnia możliwość przyuczenia do zawodów, które nie są obecne w ofercie szkół zawodowych. Ze względu na fakt, iż uczniami mentorów są często pracownicy młodzi, ta forma kształcenia pozwala także na międzypokoleniową integrację i ograniczenie poczucia izolacji pracowników starszych.

Mentoring jest popularny w Europie Zachodniej i USA, gdzie często stanowi konsekwentny etap kariery starszych pracowników. W Polsce do tej pory stosowany był jedynie w formie eksperymentalnej, np. w projektach EQUAL czy w postaci funkcji opiekuna stażu/przygotowania zawodowego osoby bezrobotnej. Posiada już zatem pewien precedens, jednak **barierą w jego upowszechnianiu jest przypadkowość, doraźność, brak określonych standardów zastosowania i certyfikacji umiejętności osoby pełniącej rolę mentora** (szczególnie, gdy nie jest to osoba będąca formalnie nauczycielem lub instruktorem). Istniejąca w systemie kształcenia zawodowego instytucja instruktora praktycznej nauki zawodu oparta jest na tradycyjnych założeniach - możliwości jej zastosowania ograniczone głównie do zawodów fizycznych bądź technicznych.

Grupy docelowe, które będą mogły skorzystać z innowacji stworzonej w projekcie:

- pracownicy po 50 roku życia: osoby gotowe dzielić się zdobytą wiedzą, chcące przyjąć na siebie rolę nauczyciela, mistrza w danej dziedzinie
- pracownicy po 50+ reprezentujący zawody, na których dogłębne poznanie nie pozwala system kształcenia, a także reprezentanci zawodów ściśle specjalistycznych
- młodzi (stażem lub wiekiem) pracownicy wkraczający w struktury firmy, dla których mentor będzie przewodnikiem, nauczycielem zawodu
- niedoświadczeni pracownicy, posiadający wykształcenie niezgodne lub niewystarczające do pracy na danym stanowisku (np. absolwenci studiów humanistycznych), nie posiadający konkretnego warsztatu bez którego praca w niektórych zawodach jest niemożliwa
- pracownicy rozpoczynający karierę zawodową w danej branży, którzy poza wiedzą teoretyczną, praktycznymi umiejętnościami muszą także poznać etykę zawodu, zasady oraz kulturę danego środowiska
- pracodawcy - przedstawiciele kadr, korzystać mogą z umiejętności doradczych i dydaktycznych mentora, pod ich opiekę kierować młodą kadrę
- pracodawcy, którzy nie zaprzeczają doświadczenia, jakie mentor zdobył w ich firmie, jednocześnie obniżają koszty szkoleń nowych pracowników w miejscu pracy

- przedsiębiorstwa planujące opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiekiem, która staje się elementem obligatoryjnym przy ubieganiu się o środki z niektórych źródeł funduszy strukturalnych (np. PO KL 2.1.1)

Ponadto w efekcie zachodzących zmian demograficznych koniecznością będzie zachęcanie pracownika 50+ do pozostania aktywnym zawodowo - firma stosująca model mentoringu na takie zmiany będzie przygotowana. Posiadać będzie ona pracowników, których dodatkowe umiejętności czynią ich bardziej atrakcyjnymi na rynku pracy. Pośrednio skorzysta na tym społeczeństwo, zmieni się przede wszystkim sposób postrzegania osób 50+ w środowisku gdzie stosowany jest model mentoringu.

Dla właściwego działania modelu mentoringu **koniecznym jest uświadomienie pracodawcy źródeł, istoty oraz konsekwencji problemów wynikających z niewłaściwej polityki zarządzania wiekiem.** Zasadniczym warunkiem wprowadzenia innowacji jest przede wszystkim wiedza pracodawcy o roli, jaką odgrywać mogą pracownicy 50+ w jego firmie, świadomość zarówno słabych i silnych stron takiego pracownika. Pracodawca powinien mieć również świadomość policzalnych, realnych korzyści i oszczędności z zaangażowania pracownika 50+ w roli mentora jako wewnętrznego trenera-nauczyciela zawodu i doradcy. Kluczowym elementem jest także dostarczenie uczestnikom projektu odpowiedniej wiedzy oraz narzędzi pozwalających na pełnienie roli mentora – zarówno w sferze umiejętności merytorycznych i metodycznych niezbędnych do pracy w tej roli, jak i rozpoznania kompetencyjnego, podkreślającego i rozwijającego cechy osobowości nieodzowne w pracy mentora. Dopełnieniem powyższych warunków powinna być akceptacja ze strony pracodawcy dla przeprowadzenia praktyki mentorskiej – postawa nakierowana na uczenie się organizacji, skorzystanie z próby i szansy, jaką dają rozwiązania innowacyjne, przyjazne nastawienie do wiedzy i dojrzałości życiowej pracowników-mentorów.

Efektom, jaki może przynieść zastosowanie innowacji będzie **zmiana przekonań, postaw, mentalności** w sferze rynku pracy, który stanie się miejscem bardziej przyjaznym dla doświadczonych życiowo i zawodowo osób po 50. roku życia. Ważnym efektem działania innowacji będzie także **stworzenie i wypromowanie mentoringu jako nowej roli, która może być stosowana w polityce personalnej i rynku pracy.** Tak rozumiany mentoring uzupełni instrumentarium nowoczesnych narzędzi rynku pracy i stanie się realną propozycją komplementarną wobec istniejących już ról doradcy, trenera, coacha czy instruktora zawodu – rolą, której ogromny atut polegać będzie na ścisłym powiązaniu z firmą, jej historią, potrzebami i organizacją (co nie zawsze zapewnia np. praca zewnętrznych wobec firmy i bazujących na „abstrakcyjnych” wobec niej metodach pracy coachów czy trenerów).

Finalnym produktem projektu będzie model prezentujący mentoring jako wzorcowe rozwiązanie możliwe do replikacji w różnorodnych warunkach pozaprojektowych. Na produkt złożą się rozmaite narzędzia niezbędne do zorganizowania i poprowadzenia mentoringu w miejscu pracy: program przeszkolenia mentorów, standardy dla mentora, pracodawcy i ucznia, sposób etapowego włączenia mentoringu w funkcjonowanie firmy, opis doświadczeń i wniosków z testowania praktyki – zadań mentorskich realizowanych przez uczestników projektu, opinie ekspertów obserwujących produkt w fazie testowania. Model będzie upowszechniany w postaci praktycznego podręcznika (forma papierowa i elektroniczna). Dzięki praktycznej, przystępnej formule i załączeniu wzorów narzędzi na nośniku elektronicznym podręcznik będzie miał ogromny walor aplikacyjny i edukacyjny – będzie mógł zostać zastosowany w miejscu pracy lub służyć jako baza merytoryczna do szkoleń i seminariów nt. mentoringu prowadzonych przez innych użytkowników zainteresowanych propagowaniem naszego rozwiązania. Na bazie tegoż podręcznika zostanie przygotowany także program szkolenia dla użytkowników produktu, którzy zostaną przygotowani do replikowania modelu mentoringu jako narzędzia zarządzania wiekiem w swojej działalności zawodowej.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO.

1. REKRUTACJA (ODBIORCÓW I UŻYTKOWNIKÓW) ORAZ PROMOCJA PROJEKTU. Jako odbiorcy projektu, zgodnie z zapisami dokumentacji konkursowej i wniosku o dofinansowanie poszukiwane będą osoby zatrudnione w wieku 50+ z terenu całego województwa kujawsko-pomorskiego (łącznie 50 osób). Jednak dotychczasowe analizy wnioskodawcy wskazują, iż działania rekrutacyjne najskuteczniejsze mogą być w dużych ośrodkach miejskich regionu (Bydgoszcz, Toruń, Włocławek, także Grudziądz i Inowrocław) ze względu na większą aktywność zawodową osób w wieku 50+ niż w mniejszych miejscowościach, istnienie dużych podmiotów gospodarczych zatrudniających wiele osób w tej grupie wiekowej oraz relatywnie wyższy poziom życia i wykształcenia, skutkujący m.in. większym potencjalnym zainteresowaniem udziałem w projekcie, który ma innowacyjny i bardziej wymagający charakter – również dla uczestnika. Z tego samego względu poszukiwane będą osoby zmotywowane, o aktywnej postawie życiowej i zawodowej, posiadające kwalifikacje i doświadczenie, które mogą być przedmiotem aktywności mentorskiej (np. specjaliści, pracownicy usług, przedstawiciele zawodów technicznych, administracji publicznej, sektora edukacji, itp.). W roli użytkowników modelu zrekrutowanych zostanie 40 osób – szeroko pojętych specjalistów ds. rynku pracy (doradcy zawodowi, trenerzy, psychologowie, coache, specjaliści ds. kadr, andragodzy, przedstawiciele NGO zajmujących się rynkiem pracy i organizacji pracodawców/przedsiębiorców, itp.), którzy w swojej praktyce zawodowej stykają się z problemami osób 50+ na rynku pracy. Przewiduje się możliwość udziału w grupie użytkowników także dla tych specjalistów, którzy w fazie testowania pracować będą bezpośrednio z grupą odbiorców i zechcą ustrukturyzować swoją wiedzę zdobytą w fazie testów poprzez specjalistyczne seminaria edukacyjne. Właściwa struktura uczestników (określona w projekcie pod kątem wieku, statusu na rynku pracy i płci) monitorowana będzie na bieżąco na etapie rekrutacji i selekcji poprzez weryfikację dokumentów zgłoszeniowych. W rekrutacji zostaną wykorzystane kanały medialne o szerokiej dostępności: ogłoszenia w prasie lokalnej, radiowe oraz internetowe. Informacja o projekcie i rekrutacji trafi do środowisk grup docelowych, np. organizacji pracowniczych, zakładów pracy, organizowane będą także bezpośrednie spotkania w miastach regionu. Wsparciem rekrutacji będzie strona internetowa projektu z możliwością aplikacji on-line (www.mentoring50plus.pl). Aby zapewnić utrzymanie uczestników w projekcie i ich udział w całości zaplanowanych dla nich działań, z każdą osobą zawierane będą umowy uczestnictwa w projekcie definiujące ich prawa i obowiązki z tytułu korzystania ze wsparcia EFS w postaci projektu. Jako uzupełnienie procesu rekrutacji, a jednocześnie forma minimalizacji ryzyka projektowego tworzone będą listy rezerwowe na wypadek nieprzewidzianych rezygnacji. W związku z ujawnioną na etapie badań do strategii niską wiedzą grup docelowych o modelu mentoringu i bezprecedensowym charakterem projektu w skali regionu rozważane będzie (w drodze konsultacji z IP) dokonanie przesunięć budżetowych tak, aby zwiększyć środki na promocję i tym samym skuteczniejszą rekrutację do projektu.

2. SZKOLENIE UMIEJĘTNOŚCI MENTORSKICH. W tym etapie odbiorcy zostaną przygotowani do pełnienia roli mentorów w swoich miejscach pracy. Treść szkolenia (80h) obejmie zagadnienia metodyki kształcenia zawodowego, pedagogiki dorosłych, psychologii, diagnozowania potrzeb szkoleniowych, metod oceny pracowniczej, metod doradztwa i coachingu, elementów prawa pracy itp. (szczegółowy wykaz i tytuły modułów znajdują się we wstępnej wersji produktu). Program nawiązuje do standardów MEN obowiązujących na kursach instruktora nauki zawodu, jednak rozszerza go o nowe elementy związane z wymogami współczesnego rynku pracy i zastosowaniami do zawodów innych niż techniczne. Terminy, lokalizacja i organizacja zajęć zostaną dostosowane do potrzeb uczestników

zgłoszonych przy rekrutacji. Ze względu na nowatorską tematykę zajęcia odbywać się będą w średnio 5-os. grupach. Uczestnicy otrzymają różnorodne materiały szkoleniowe (skrypty i slajdy, wzory narzędzi przydatnych w pracy mentora, materiały elektroniczne na nośnikach, podręczniki) oraz poczęstunek.

3. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI OSOBISTYCH. Uczestnicy odbędą także cykl warsztatów rozwoju osobistego, który jest niezbędnym wsparciem umiejętności mentorskich oraz formą podtrzymania motywacji do udziału w projekcie. Warsztaty (3x10h) obejmować będą zagadnienia szczególnie ważne dla grupy 50+, zwłaszcza przy pełnieniu wymagającej roli mentora w pracy: zarządzanie stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, profilaktykę zdrowia fizycznego i psychicznego, techniki relaksacji. Uzupełnieniem warsztatów będzie bilans kompetencji zawodowych i osobistych (wykonywany przez psychologa bądź doradcę zawodowego) oparty na wywiadzie oraz licencyjnych testach psychologicznych/doradczych, wskazujący, jak połączyć kwalifikacje ze szkoleń mentorskich z predyspozycjami osobistymi w praktyce mentora. Działania będą objęte bieżącą ewaluacją i monitoringiem.

4. PRAKTYKA MENTORSKA. Przeszkoleni uczestnicy rozpoczną praktykę mentorską w miejscu pracy – działanie, które zweryfikuje nabyte umiejętności, a jednocześnie będzie stanowiło kluczowy etap testowania produktu. Przygotowane narzędzia pracy, programy działania, sposoby oceny praktyki, a także czas trwania (3-6 miesięcy), warunki współpracy z pracodawcą będą modyfikowane i indywidualizowane w miarę uzasadnionych potrzeb. W drodze umowy między wnioskodawcą a pracodawcą mentora (bądź inną firmą) zostaną ustalone i zapewnione warunki do praktykowania mentoringu. Uczestnicy będą mieli zapewnioną opiekę eksperta ds. mentoringu i upowszechniania, który będzie czuwał nad przebiegiem testów i reagował na problemy. Zostanie także uruchomiona grupa wsparcia mentorskiego: przestrzeń spotkań mentorów we własnym gronie, wzajemnego doradztwa, a tym samym powiększania kapitału intelektualnego i społecznego. Grupa będzie także formą zaangażowania uczestników-odbiorców w zarządzanie projektem, ponieważ będzie stwarzała możliwość wniesienia do niego własnych spostrzeżeń, uwag i pomysłów.

5. EWALUACJA, MONITORING I ANALIZA EFEKTÓW TESTOWANEGO DZIAŁANIA. Będzie to integralny element fazy testowania, który pozwoli uzyskać szczegółowe informacje o przebiegu i jakości działań. Wyniki ewaluacji będą stanowiły barometr pojawiających się problemów oraz fundament dla przygotowania finalnej wersji produktu. Wykorzystane zostaną różnorodne metody i techniki, np.: ankiety, wywiady, analiza dokumentacji. Zewnętrzny ewaluator odbędzie również spotkania z grupą wsparcia mentorskiego tworzoną przez uczestników, co umożliwi współdziałanie grupy docelowej w procesie oceny projektu i jego rezultatów. Po zakończeniu etapu testowania ewaluacja będzie kontynuowana w formie analizy ex-post, aby przyjrzeć się trwałości przeprowadzonych działań (np. dalszym losom mentorów w ich miejscach pracy i możliwościom wykorzystywania przez nich zdobytych umiejętności).

6. OPRACOWANIE I WALIDACJA FINALNEJ WERSJI PRODUKTU. Fazę testowania zakończy rozbudowanie, modyfikacja i opracowanie ostatecznej wersji produktu - modelu mentoringu jako narzędzia wsparcia grupy 50+ na rynku pracy i wydłużenia jej aktywności zawodowej. Wersja ostateczna uwzględni wszelkie wnioski, rekomendacje i spostrzeżenia, jakie pojawią się dzięki ewaluacji, monitoringowi i doświadczeniom uczestników projektu. Model upowszechniany będzie w formie praktycznego podręcznika z nośnikiem elektronicznym.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA.

Produkt i jego działanie będą sprawdzane w trzech działaniach etapu testowania: szkoleń umiejętności mentorskich, warsztatów rozwoju osobistego i praktyki mentorskiej w miejscu pracy. Przebieg testów ma doprowadzić do opracowania modelu, którego zastosowanie w praktyce powinno zapewnić sukces działań. Efekty funkcjonowania innowacji w praktyce gospodarczej, w polityce personalnej i programach zarządzania wiekiem będą uznane za wystarczające uzasadnienie dla jej stosowania wtedy, jeśli zwiększą wartość mentora, jako pracownika współuczestniczącego w procesach wdrażania młodego stażem personelu firmy lub instytucji zapewniając mu pracę (wola pracodawcy do utrzymania miejsca pracy i zainteresowanego do pozostania aktywnym zawodowo).

Wartość opisanego powyżej efektu należy określić liczbowo, jako **fakt dopuszczenia min. 60% (30 osób) pracowników uczestniczących w projekcie do procesów związanych z polityką kształcenia i szkolenia nowych kadr**. Jednocześnie tyle osób nadal będzie mogło pracować w firmach i instytucjach bez lęku o swoją przyszłość bądź podjąć dodatkową aktywność zawodową w obszarach mieszczących się w kompetencjach mentorskich: jako trenerzy, wykładowcy, instruktorzy, doradcy, itp. Nie będą również wyrażać woli odejścia z firmy. W trakcie działania projektu będzie możliwe monitorowanie stanu pożądanego, jednak trudności mogą wystąpić przy prowadzeniu pomiarów za 5, 10 lat.

Na pakiet uzasadniający wdrażanie innowacji złożony się również powodzenie w realizacji planowanych rezultatów projektu będących elementami składowymi powodzenia działań. Jednak w tym wypadku należy zaznaczyć, że ocenie poddany zostanie wynik, jako warunek wystarczający i konieczny do stosowania modelu.

Działania innowacyjne pozwolą także na zwiększenie efektywności pracy młodego stażem personelu firmy lub instytucji, co wpłynie na zmianę podejścia kierowników zakładów pracy do zatrudniania i problemu osób z grupy 50+.

Ten efekt obejmuje jednocześnie dwa obszary, z których tylko działania wobec pracodawcy są opisane w projekcie. Nie da się jednak rozdzielić oddziaływania na mentalność i przekonania od ekonomicznej analizy efektywności konkretnych zachowań. **Dlatego należy dokonać pomiarów w zakresie przydatności zmian wśród „beneficjentów pośrednich” – pracowników korzystających z mentoringu w roli uczniów**. Spowodują one: szybsze poznanie kultury organizacyjnej firmy, łatwiejsze wejście w zadania wynikające z zakresu obowiązków, identyfikację z misją firmy i realne zwiększenie wydajności pracy w porównaniu z grupą nieobjętą takim instrumentem jak mentoring. **Pozytywny efekt zastosowania innowacji winien zostać osiągnięty w min. 60% (30 pracowników-uczników mentorów)**. Sposobem zmierzenia stanu będzie ocena produktywności pracownika dokonana przez użytkowników lub przez dział kadr, w przypadku testowania modelu w firmie lub instytucji, z której nie dokonano rekrutacji użytkownika do projektu. Zastępczo ocena taka pochodzić może od kierownika działu, w którym efekt został osiągnięty lub od kierownika zakładu pracy. Będzie miała formę pisemnej analizy efektów.

Innowacja będzie uznana za działającą także wtedy, gdy **spowoduje wprowadzenie w firmach i instytucjach programów zarządzania wiekiem opartych na schemacie wypracowanym w projekcie** (tj. wykorzystujących potencjał osób 50+ jako mentorów) stałego elementu kultury organizacyjnej. Proces oddziaływania na rzecz wprowadzania programów zarządzania wiekiem opartych na formule opisanej w rozszerzeniu celu projektu prowadzony jest już od momentu rekrutacji jego użytkowników i przebiega w trakcie seminarium, w pracy panelu ekspertów, za pośrednictwem publikacji, informacji prasowych i podczas konkursu. Oddziaływanie na użytkowników powinno być na tyle skuteczne, aby na koniec projektu można było **zewidencjonować istnienie takich programów w min. 60% firm i instytucji, z których wywodzą się użytkownicy** (minimum 16 podmiotów). Programy

takie powinny mieć w swoich założeniach lub schematach opisaną wyżej zależność. Mentor lub przyszli mentorzy ze swoimi nowymi możliwościami uczestniczą w procedurach i procesach oceny efektywności i zarządzaniu kompetencjami. Można mówić o kilku mentorach w przypadku złożonych organizacyjnie i technologicznie firm, które wdrażając model będą multiplikować grupę, której model dotyczy bezpośrednio. Miernikiem uzasadniającym będzie ilość a sposobem jego mierzenia będzie analiza opracowań i schematów dotyczących polityki personalnej przygotowanych przez działy kadr lub przez kierownika zakładu pracy.

Sukces działań projektu wynikać będzie przede wszystkim z ich dużego waloru edukacyjnego (nowe kwalifikacje mentorskie dla osób 50+, podniesienie kwalifikacji w zakresie zarządzania wiekiem dla specjalistów rynku pracy), aplikacyjności (możliwość zastosowania modelu w warunkach pozaprojektowych) i uniwersalności (możliwość kształcenia mentora w każdej branży).

Ewaluacja produktu finalnego zostanie powierzona – zgodnie z założeniami dla projektów innowacyjnych PO KL – zewnętrznemu ewaluatorowi (osoba prawna lub fizyczna), posiadającemu doświadczenie w ewaluacji projektów w sferze rynku pracy i szkoleniowych (w tym EFS), niezbędną wiedzę merytoryczną, wiedzę o projektach innowacyjnych oraz dyspozycyjnemu w zakresie dokonywania pomiarów badawczych w trakcie projektu. Wyłonienie ewaluatora nastąpi w drodze ogłoszonego naboru i porównania złożonych ofert wedle kryteriów zarówno ilościowych (cena), jak i jakościowych (doświadczenie, zaproponowane pytania badawcze i narzędzia, kwalifikacje wykonawcy). Ewaluacja oparta zostanie na klasycznych założeniach badania pięciu aspektów projektu, tj. trafność (w jaki sposób działania odpowiedziały na potrzeby grup docelowych), efektywność (stosunek poniesionych nakładów do efektów), skuteczność (stopień osiągnięcia założonych celów projektu), oddziaływanie (w jakim stopniu działania zmieniły sytuację grupy docelowej) i trwałość (czy pozytywne efekty projektu mogą utrzymać się po jego zakończeniu). Będą uwzględniały jednak również innowacyjny, eksperymentalny charakter projektu i ryzyko związane z wdrażaniem nowatorskich rozwiązań. **Pomiary ewaluacyjne oparte zostaną na zdefiniowanych we wniosku o dofinansowanie i niniejszej strategii wskaźnikach i wytycznych**, a harmonogram pomiarów zostanie ściśle dopasowany do harmonogramu działań w projekcie. Wykorzystane zostaną różnorodne metody i techniki, m.in.: ankiety, wywiady indywidualne i grupowe z uczestnikami, ich pracodawcami i uczniami, pogłębione wywiady z personelem etatowym i kontraktowym projektu, analiza dokumentacji projektowej. Zewnętrzny ewaluator odbędzie również spotkania z grupą wsparcia mentorskiego tworzoną przez uczestników, co umożliwi współdziałanie grupy docelowej w procesie oceny projektu i jego rezultatów. Po zakończeniu etapu testowania ewaluacja będzie kontynuowana w formie pomiarów ex-post, aby przyjrzeć się trwałości przeprowadzonych działań. **Wyniki ewaluacji będą stanowiły fundament dla przygotowania końcowej wersji produktu finalnego** poddawanej upowszechnianiu w ostatniej fazie projektu – najważniejsze wnioski i spostrzeżenia znajdą się w finalnej wersji podręcznika, zaś raporty cząstkowe i końcowy dostępne będą na stronie internetowej projektu. Ewaluacja rezultatów będzie miała charakter ciągły i regularny, stanowić będzie integralny etap zarządzania projektem.

VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA.

Cel działań upowszechniających jest niejako *per se* wpisany w główne cele projektu: upowszechnienie i wypromowanie mentoringu jako innowacyjnego modelu pozwalającego na wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników w wieku 50+, a tym samym wydłużenie szans na jej pozostanie na rynku pracy.

Działania będą skierowane do następujących grup interesariuszy (wraz z uzasadnieniem):

- **pracodawcy:** jako osoby decyzyjne w kwestii polityki kadrowej i organizacji pracy mają realny i bezpośredni wpływ na zastosowanie upowszechnianego modelu
- **specjaliści ds. zasobów ludzkich:** jako wykonawcy decyzji pracodawców w kwestii polityki kadrowej mogą stworzyć i zastosować konkretne procedury prowadzące do wdrożenia mentoringu
- **grupy zawodowe, których praca związana jest z rozwojem zawodowym osób dorosłych, w tym 50+** (trenerzy, doradcy, psychologowie, itp.): poprzez kontakt ze środowiskiem grupy docelowej i jej problemów na rynku pracy specjaliści ci mogą rekomendować mentoring jako rozwiązanie do zastosowania bądź włączyć wiedzę z jego zakresu we własną działalność zawodową – szkoleniową, doradczą, itp.
- **pracownicy 50+:** grupa ta stanowi zasób potencjalnych przyszłych mentorów, jej poinformowanie o nowym rozwiązaniu i możliwościach skorzystania z niego zwiększa potencjał upowszechnienia mentoringu i jego realnego zaistnienia w środowisku zawodowym
- **politycy szczebla samorządowego i lokalnego:** grupy te, poprzez dostęp do władzy politycznej i inicjatywy legislacyjnej mają realny wpływ na upowszechnienie mentoringu, zaistnienie jego modelu jako przyjętego prawnie standardu rynku pracy w przyszłości, a także włączenie go do krajowych i regionalnych strategii społeczno-ekonomicznych
- **organizacje pozarządowe:** coraz większa ilość organizacji pozarządowych włącza się w działania na rzecz rynku pracy – model mentoringu jest dla tej grupy propozycją, która może być stosowana w realizowanych przez nie projektach, w pracy z grupami docelowymi swoich działań, czy też w zarządzaniu własnymi zespołami, gdzie dużą rolę odgrywają wartości społeczne (np. mentoring przy szkoleniu wolontariuszy)
- **mieszkańcy regionu:** społeczność lokalna i regionalna to także grupa ważna z punktu widzenia upowszechniania, gdyż jej jednostkowe postawy, mentalność, system wartości i poglądy na określone sprawy tworzą ład społeczny, a jednocześnie wynikają z niego – zmiana świadomości w zakresie obecności grupy 50+ na rynku pracy musi odbyć się także poprzez dotarcie do „zwykłych ludzi”, którzy w środowisku rodzinnym, zawodowym, sąsiedzkim czy towarzyskim stykają się z grupą docelową i jej problemami na rynku pracy

Działania realizowane będą według następującego planu:

1. KAMPANIA MEDIALNA. Będzie jednym z kilku elementów upowszechniania modelu mentoringu. Prowadzona na terenie regionu obejmie m.in. publikację artykułów prasowych i spotów radiowych, szczególnie w mediach cieszących się popularnością w kręgach interesariuszy (np. dodatki biznesowe gazet). Na łamach regionalnej prasy pojawią się artykuły dotyczące założeń mentoringu, niezbędnych warunków do jego zastosowania, a także opis pozytywnych praktyk mentorskich. Poza artykułami sponsorowanymi Fundacja zadba także o pozyskanie patronów medialnych, co rozpocznie się już na etapie testowania modelu i rekrutacji grup docelowych. Media, które obejmą swym patronatem projekt będą śledzić kolejne etapy jego realizacji, przyczynią się do upowszechnienia finalnego produktu. Kampania ta odbywać się będzie równolegle na łamach lokalnej prasy, radia i mediów elektronicznych. Także członkostwo Fundacji w strukturach Izby Przemysłowo-Handlowej w

Toruniu ułatwi proces upowszechniania produktu. IPH prowadzi szeroko zakrojoną akcję informacyjną odnośnie przedsięwzięć swoich członków. W dzienniku „Nowości” posiada własną stronę poświęconą Izbie i działaniom przez nią realizowanym. Raz w miesiącu wydaje własny magazyn „Nasz biznes”, który ukazuje się w nakładzie 1800 egzemplarzy i dociera do firm i instytucji działających na obszarze społeczno-ekonomicznym. Biuletyn Internetowy redagowany raz w miesiącu dociera do członków izby za pośrednictwem Internetu. W ramach swojej statutowej działalności Izba organizuje liczne spotkania z przedsiębiorcami w formie konferencji, seminariów, szkoleń oraz spotkań tematyczno-organizacyjnych. Wszystkie wyżej wymienione formy działania IPH stanowiąc będą szansę na upowszechnienie modelu mentoringu wśród pracodawców regionu, a prowadzone w okresie budowania strategii rozmowy na temat współpracy projektu z IPH stworzyły realne możliwości skorzystania ze wsparcia tej organizacji gospodarczej.

2. KONFERENCJA KOŃCOWA. Konferencja, przewidziana na zakończenie projektu ma na celu upowszechnienie modelu wśród pracodawców regionu – zarówno pośrednich „beneficjentów” projektu (tj. tych, u których odbywało się testowanie mentoringu), jak też i wszystkich zainteresowanych pracodawców chcących zapoznać się z wynikami, wnioskami płynącymi z zastosowania modelu mentoringu. Z założenia konferencja ta powinna zgromadzić także przedstawicieli środowisk akademickich, specjalistów polityki społecznej, reprezentantów instytucji rynku pracy, związków zawodowych, organizacji pracodawców, przedstawicieli władz samorządowych oraz ministerstwa. W roli ekspertów podczas konferencji wystąpią nie tylko autorzy podręcznika mentoringu, specjaliści w tym zakresie, ale także praktycy-uczestnicy projektu. Tak pomyślane spotkanie ma stanowić przede wszystkim forum wymiany doświadczeń, zachętę do podjęcia debaty nad rolą pracownika 50+, ale i zaangażowanie grup docelowych projektu w proces jego podsumowania i upowszechniania. Nieodłącznym elementem tego wydarzenia będzie rozstrzygnięcie konkursu na pozytywne praktyki mentorskie (konkurs jako odrębne działanie z zakresu włączania do głównego nurtu polityki został opisany w dalszej sekcji dokumentu).

3. STRONA INTERNETOWA. Od samego początku realizowania projektu Mentoring 50+, wszystkim podejmowanym w jego ramach działaniom towarzyszy strona internetowa projektu (www.mentoring50plus.pl). Zaprojektowana specjalnie na potrzeby projektu stanowi nie tylko doskonałe narzędzie do nawiązania kontaktu z potencjalnymi beneficjentami, ale przede wszystkim jest sposobem zwrócenia uwagi na problem społeczny, jakim jest niewykorzystanie potencjału osób po 50 roku życia na rynku pracy. Za jej pośrednictwem w sposób szybki i prosty można uzyskać informacje o projekcie, wszystkie niezbędne dane na temat realizującej go instytucji, ale także charakterystyki projektu realizowanego w ramach PO Kapitał Ludzki. Na bieżąco aktualizowana i uzupełniana strona stanowić będzie także narzędzie niezbędne w przeprowadzeniu rekrutacji, wykorzystana zostanie jako platforma ogłoszeń i nowości. To za jej pośrednictwem upowszechniane będą wiadomości na temat rekrutacji, przebiegu, a wreszcie publikowane będą wnioski i spostrzeżenia dotyczące podsumowania projektu. Nie zabraknie informacji o konkursie.

Tak zaprojektowana strona pełni nie tylko funkcje informacyjno-promocyjne, ma ona także swój udział w badaniu potencjału osób w wieku 50+ na rynku pracy. Za pośrednictwem strony zarówno pracownik, jak i pracodawca może wypełnić krótką ankietę w ramach której wyrazi swoją opinię, ale także uwagi, spostrzeżenia na temat sytuacji pracowników 50+, określi swój stosunek do modelu mentoringu. Mając świadomość roli jaką we współczesnym świecie odgrywa Internet, prowadzenie za jego pośrednictwem badań wydaje się wręcz konieczne. Dodać także należy, że strona stanowić będzie swoiste forum wymiany doświadczeń, będzie szansą zaprezentowania pozytywnych praktyk mentorskich (konkurs), sylwetek mentorów biorących udział w projekcie oraz efektów jakie przyniosło zastosowanie proponowanego modelu przez odbiorców i użytkowników projektu.

VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI.

W projekcie zaplanowano trzy główne formy działań włączających do głównego nurtu polityki:

- publikację podręcznika prezentującego wypracowany w projekcie model mentoringu jako narzędzia wykorzystującego potencjał grupy 50+ na rynku pracy
- seminaria edukacyjne dla grupy użytkowników modelu, poświęcone zastosowaniu mentoringu w zarządzaniu wiekiem
- konkurs dla pracodawców regionu, stosujących najlepsze inicjatywy wykorzystujące potencjał grupy 50+.

1. PODRĘCZNIK. Celem pierwszego działania jest zaprezentowanie mentoringu jako uporządkowanego, całościowego i zweryfikowanego w praktyce modelu możliwego do zreplikowania w warunkach pozaprojektowych w działalności przedsiębiorstw, instytucji szkoleniowych i rekrutacyjnych, służb zatrudnienia i innych sfer, które dla swojej sprawnej działalności muszą podnosić wiedzę o aktualnych tendencjach i instrumentach rynku pracy i wśród których personelu bądź klientów znajdują się osoby po 50 roku życia. Oprócz założeń zawartych we wstępnej wersji produktu podręcznik zostanie poszerzony i wzbogacony o zagadnienia, które pojawią się na etapie testowania – przewidywany jest współdziałanie specjalistów pracujących bezpośrednio z odbiorcami przy redakcji podręcznika. Dzięki praktycznej, wzbogaconej o konkretne narzędzia podręcznik ma szansę stania się realnym narzędziem edukacyjnym i przenoszącym wypracowane rozwiązania do polityki rynku pracy. Prace nad ostateczną wersją podręcznika rozpoczną się już pod koniec fazy testowania produktu. Zostanie on użyty jako baza merytoryczna dla drugiego z działań – seminariów edukacyjnych, będzie również dystrybuowany przez cały okres upowszechniania w kręgu ww. środowisk w skali całego kraju, aby zwiększyć szanse na włączenie rozwiązania do głównego nurtu polityki w skali ogólnopolskiej. Planuje się wydanie i dystrybucję 500 egz. podręcznika z nośnikiem CD/DVD zawierającym np. edytowalne wzory narzędzi potrzebnych w pracy mentora. Podręcznik w formie elektronicznej będzie dostępny także na stronie projektu, a po zakończeniu jej funkcjonowania na stronie wnioskodawcy.

2. SEMINARIA EDUKACYJNE. Celem drugiego z nich jest wyposażenie użytkowników modelu w fachową, zweryfikowaną wiedzę na temat mentoringu jako sposobu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, wzbogaconą zawartymi w modelu praktycznymi narzędziami jej aplikowania. Bazą merytoryczną tematyki seminarium będą treści zawarte w podręczniku modelu (którego egzemplarze będą integralnym elementem seminariów jako materiał szkoleniowy). Na podstawie publikacji opracowany zostanie szczegółowy program zajęć teoretycznych i ćwiczeń. Do współpracy przy realizacji zadania zaangażowani zostaną m.in. ci specjaliści, którzy w okresie testowania modelu pracowali bezpośrednio z grupą odbiorców i dzięki temu będą mogli przekazać użytkownikom modelu wiedzę o praktycznych walorach. W okresie upowszechniania projektu planowana jest realizacja dwóch edycji seminarium o 2-dniowym charakterze (14h zajęć).

Adresatami obu działań będą osoby zdefiniowane w projekcie jako użytkownicy modelu – grupa szeroko pojętych specjalistów rynku pracy (pracownicy kadr i rekrutacji, trenerzy, coache, psychologowie, andragodzy, przedstawiciele służb zatrudnienia, instytucji szkoleniowych i NGO zajmujących się rynkiem pracy oraz problemami grupy 50+, itp.) z terenu województwa kujawsko-pomorskiego. W swojej praktyce zawodowej grupy te stykają się z problemami osób powyżej 50 roku życia na rynku pracy i zdobycie wiedzy nt. nowych sposobów poprawy jej sytuacji jest tu szczególnie istotne. Przedstawiciele tych grup mają bezpośrednią styczność z grupą odbiorców wsparcia, ich problemami, a także często mają realny wpływ na kształtowanie kultury i organizacji pracy (częsta delegacja obowiązków i

decyzji przez ścisłe kierownictwo), co uzasadnia konieczność skierowania działań włączających właśnie do nich. Dodatkowym argumentem na rzecz objęcia tego kręgu działaniami włączającymi jest fakt, iż zagadnienia zarządzania wiekiem i szczególnego wsparcia grup 45/50+ stają się coraz ważniejszym aspektem wdrażania i realizacji projektów PO KL (w którą często grupy te są zaangażowane) w innych działaniach i priorytetach: wymóg posiadania strategii zarządzania wiekiem przez beneficjentów w Poddziałaniu 2.1.1, plany tworzenia wzorcowej strategii zarządzania wiekiem dla przedsiębiorstw przez PARP, czy większa koncentracja ilościowa i jakościowa wsparcia na osobach 45/50+ w projektach Priorytetu VI i VIII. Dzięki udziałowi w działaniach włączających użytkownicy modelu uzyskują wiedzę pomocną we wpisaniu się również w te wymogi.

3. KONKURS DLA PRACODAWCÓW. Działanie trzecie ma na celu zainteresowanie pracodawców regionu realnym zastosowaniem modelu mentoringu (w całości bądź w elementach) w firmach, z jednoczesnym naciskiem na ich zmotywowanie do sięgnięcia po innowację poprzez możliwość nagrodzenia i wypromowania najlepszych praktyk w tym zakresie. Warunkiem udziału w konkursie i ubiegania będzie bowiem rzeczywiste stosowanie rozwiązań przyjaznych osobom 50+ i wykorzystujących ich kapitał. Adresatem działania będą firmy, urzędy i instytucje z terenu województwa kujawsko-pomorskiego (lokalne bądź posiadające biuro/oddział) o różnej wielkości, branżach i sektorze własności (przewiduje się wprowadzenie kategorii konkursu, np. małe i średnie/duże przedsiębiorstwa, pracodawca sektora publicznego/prywatnego). Możliwość uczestnictwa otwarta będzie zarówno dla pracodawców, u których mentorzy-odbiorcy wsparcia testowali swoje umiejętności (jako dodatkowa motywacja do skorzystania z innowacji), jak i do tych, których pracownicy nie brali udziału w projekcie. W ramach promocji i informacji o konkursie ukazane zostaną przykłady i wskazówki, w jaki sposób może być wykorzystywany potencjał pracowników 50+, które będą pomocne kandydatom do udziału. Zadanie będzie również uspołnione z działaniami upowszechniającymi, ponieważ w ramach kampanii medialnej nt. sytuacji osób 50+ na rynku pracy przewidywana jest informacja i promocja podmiotów, które zdobędą wyróżnienia w konkursie w celu nagłośnienia dobrych praktyk. Jak wykazały dotychczasowe doświadczenia wnioskodawcy w zakresie projektów innowacyjnych oraz rekonesans środowiska gospodarczego dokonany we współpracy z IPH w Toruniu, upowszechnianie i mainstreaming w środowisku pracodawców są dużym wyzwaniem. Ze względu na organizację i tempo obowiązków właściciele oraz dyrektorzy przedsiębiorstw często mniej są zainteresowani wielodniowymi seminariami, szkoleniami, itp., zaś chętniej uczestniczą w takich inicjatywach, dzięki którym mogą podkreślić swoją pozycję i prestiż w środowisku, zdobywając tym samym rodzaj społecznego, niematerialnego „zysku”. Wraz z upowszechnianiem się w Polsce idei społecznie odpowiedzialnego biznesu (Corporate Social Responsibility) coraz większym zainteresowaniem cieszą się plebiscyty i konkursy promujące prospołeczne zachowania firm i motywujące je do rzeczywistego stosowania takich praktyk, co również uzasadnia dobór działań włączających do tejże grupy. Udział środowiska pracodawców w takich działaniach jest zasadny również ze względu na wspomniane już wymogi związane z zarządzaniem wiekiem przy ubieganiu się przedsiębiorstw o dotacje z PO Kapitał Ludzki – zwiększy on zainteresowanie i wrażliwość pracodawców na tę kwestię. Przy organizacji konkursu zostanie rozważona (w drodze konsultacji z IP) możliwość wprowadzenia dodatkowych elementów motywujących: wręczanie nagród przez najwyższych przedstawicieli władz regionu, dodatkowa kategoria konkursowa na najlepszego mentora (spośród uczestników projektu), forma gratyfikacji dla laureatów konkursu – np. organizacja wizyty studyjnej w przedsiębiorstwie wdrażającym wzorcowe praktyki na rzecz pracowników 50+ (np. laureata ogólnopolskich konkursów w tym zakresie).

VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU.

Zgodnie z harmonogramem projektu, testowanie produktu rozpocznie się od grudnia 2010 r. i potrwa do końca 2011 r., w tym:

Rekrutacja grup docelowych (z działaniami promocyjnymi):
grudzień 2010 r. – kwiecień 2011 r. (odbiorcy),
październik-grudzień 2011 r. (użytkownicy)

Szkolenia umiejętności mentorskich: grudzień 2010 – wrzesień 2011 r.

Rozwój osobisty jako wsparcie umiejętności mentorskich: luty – wrzesień 2011 r.

Praktyka mentorska w miejscu pracy: styczeń – grudzień 2011 r.

Ewaluacja, monitoring i analiza efektów testowanego produktu: styczeń 2011 r. – grudzień 2011 r. (całość zadania łącznie z pomiarami ex-post trwa także po zakończeniu etapu testowania, do czerwca 2012 r.)

Podane ramy czasowe uwzględniają również okres przygotowania techniczno-organizacyjnego poszczególnych etapów (np. 2 m-ce przygotowania praktyki mentorskiej przed jej realnym rozpoczęciem). Początek okresu testowania może podlegać ewentualnej zmianie z uwagi na okres niezbędny do oceny i zaakceptowania strategii, co wnioskodawca konsultował na etapie budowania strategii z opiekunem projektu. Rekrutacja, szkolenia umiejętności mentorskich i praktyka mentorska mają podobne ramy czasowe ze względu na ciągły i grupowy charakter fazy testowania – grupy, które zostaną zrekrutowane i przeszkolone jako pierwsze będą mogły wkrótce rozpocząć praktykę bez konieczności oczekiwania na kolejną grupę.

IX. ANALIZA RYZYKA.

Opis zagrożenia	Sposób identyfikacji zagrożenia	A. Prawdopodobieństwo wystąpienia (1-3)	B. Wpływ na realizację projektu (1-3)	C. Poziom zagrożenie (A x B = C)	Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń
Zagrożenia w obszarze zarządzania projektem					
Opóźnienie płatności transz	W przypadku opóźnienia w procesie sprawdzania lub procedurze podpisania decyzji o przelaniu środków pojawią się zobowiązania przeterminowane. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na monitorowaniu należności i zobowiązań w procesie księgowania dokumentów finansowych.	3	3	9	Brak możliwości, ze strony realizatora projektu, ograniczenia zagrożeń. W minimalizowaniu skutków zagrożeń będą podejmowane konsultacje i negocjacje z IP2 (przesunięcia budżetowe, czasowo-rzeczowe, modyfikacja harmonogramu płatności).
Rezygnacja lub niedopełnienie obowiązków przez personel kontraktowy - trenerzy szkoleń, psychologowie, itp.	Do wykonania części zadań zaangażowany zostanie personel kontraktowy – trenerzy, psychologowie, itp. Forma związania będzie oparta na umowie zlecenie, umowie o dzieło lub zleceniu. Umowy cywilno-prawne nie gwarantują pewności wykonania zadania. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na uzyskaniu informacji z hospitacji szkoleń, z weryfikacji harmonogramów, rozmów z personelem kontraktowym.	2	3	6	Dzięki stworzeniu listy rezerwy kadrowej projektu możliwe będą bieżące działania interwencyjne. W grupach szkoleniowych uczestnicy wyznaczą starostów, którzy będą zgłaszać bezpośrednio do biura projektu przypadki zaniedbań przez personel kontraktowy.
Dłuższa absencja personelu stałego projektu (choroba, urlop macierzyński wychowawczy, itp.).	Personel projektu został dobrany z zachowaniem zasady równości płci. Nie jest wykluczona sytuacja, w której członek zespołu z powodu poważnej choroby lub urlopu macierzyńskiego bądź wychowawczego będzie musiał opuścić na dłuższy okres stanowisko pracy. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na identyfikacji dokumentu dostarczonego przez członka zespołu.	1	2	2	Fundacja posiada uaktualnianą w sposób ciągły bazę kandydatów do pracy w tym także na zastępstwo. Jednak w pierwszej kolejności wykorzystamy nasze doświadczenia z projektu EQUAL w organizacji telepracy, która pozwoli zachować ciągłość wypełniania obowiązków.
Zagrożenia w obszarze rekrutacji do projektu					
Problemy w rekrutacji grup docelowych do projektu: opóźnienia, małe zainteresowanie	Rekrutacja dokonywana w oparciu o media, materiały informacyjno-promocyjne projektu, Internet, spotkania w środowiskach i grupach docelowych może z różnych powodów nie spełnić swoich zadań. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na obserwacji tworzonej listy uczestników i pozycjonowania jej w czasie (harmonogram zadań projektu). Rozproszenie terytorialne, czasowe, zgłaszanie się do projektu osób niekwalifikowalnych, zmienność decyzji - to wszystko może opóźniać i utrudniać proces rekrutacji.	2	3	6	Wykorzystamy nasze kontakty i współpracę z IPH (jesteśmy członkiem tej organizacji i współpracujemy od 6 lat) w celu dojścia do firm. Wykorzystamy nasze kontakty i współpracę z instytucjami rynku pracy (współpracujemy od 13 lat) a za ich pośrednictwem z samorządami (wykorzystamy kontakty z członkami PRZ). Nabór będzie prowadzony etapowo, z podziałem na miasta/powiaty.
Zagrożenia w obszarze testowania produktu					
Niska motywacja do kontynuacji udziału w projekcie grupy	Grupa docelowa, jak wiemy z badań, jest środowiskiem, w którym występują różnego rodzaju niedobory wpływające na motywację i postawy jej reprezentantów. Sposób rozpoznania	2	3	6	Przygotowana zostanie lista rezerwowa dla grupy docelowej. Podpisane będą z każdym kandydatem do projektu umowy określające zobowiązania w projekcie. Podkreślona będzie rola

docelowej	zagrożenia polega na obserwacji list obecności uczestników szkoleń i warsztatów, rozmowach z kadrą trenerską i rozmowach z uczestnikami.				tych elementów projektu, które mogą działać aktywizująco i zachęcająco na uczestników, np. warsztaty umiejętności osobistych.
Niechętna postawa firm do testowania produktu	W ramach testowania produktu firmy i instytucje będą zmuszone do reorganizacji procesów wykonywania bieżących zadań, tak by mentor jednocześnie mógł wykonywać pracę zgodnej z zakresem obowiązków i praktykować mentoring. Każda zmiana wzbudza opory. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na obserwacji zgłoszeń, zainteresowania tematem sygnalizowanego w rozmowach z kierownikami zakładów pracy.	2	3	6	Wykorzystamy kontakty i współpracę z IPH oraz kontakty z organizacjami i instytucjami, z którymi współpracowaliśmy przy realizacji projektów. Zaproponujemy dodatkowy katalog korzyści wynikający z działalności statutowej Fundacji (pomoc przy projektach, wymianie międzynarodowej). Podkreślona zostanie ranga konkursu dla pracodawców, w którym udział może zwiększyć motywację do udziału w testowaniu.
Trudności w efektywnym działaniu grupy wsparcia	Grupa wsparcia ma skupiać osoby z różnych miejsc województwa i o różnym profilu zawodowym, jednak może się tak zdarzyć, że z różnych subiektywnych powodów ograniczy się ona do mieszkańców Torunia i nie będzie pracować systematycznie. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na sprawdzaniu listy zgłoszonych uczestników i frekwencji na spotkaniach.	2	1	2	Należy założyć, że podstawą działania grupy będą dwie formy komunikacji (bezpośrednia i Internet). Należy na wstępie wyłonić w oparciu o obserwację osoby o naturalnych predyspozycjach liderkich i wokół nich tworzyć grupę. Należy przewidzieć środki na zwrot kosztów dojazdu bądź organizację części spotkań w formie aktywizującej: prelekcji, spotkań z zaproszonymi gośćmi czy wyjść do instytucji kulturalnych.
Zagrożenia w obszarze upowszechniania					
Niechęć użytkowników do udziału w projekcie	Użytkownicy to grupa rozproszona i tak jak w przypadku rekrutacji Odbiorców zastosowane metody rekrutacji i zaangażowania w realizację projektu mogą okazać się niewystarczające. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na obserwacji listy rekrutacyjnej, frekwencji na panelach ekspertów, rozmowach z użytkownikami.	1	3	3	Przygotowana zostanie lista rezerwowa dla grupy użytkowników. Podpisane będą z każdym kierownikiem zakładu pracy użytkownika umowy określające zobowiązania stron w projekcie.
Ryzyko małego zainteresowania konkursem dla pracodawców	Może pojawić się niechęć lub wręcz obojętność w stosunku do pomysłu udziału w konkursie z powodu: braku inicjatyw, braku polityki firmy w zakresie PR, niechęci kierownictwa do upubliczniania swoich osiągnięć. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na monitorowaniu przygotowań do konkursu i listy zgłaszających się chętnych.	2	1	2	Wykorzystamy nasze kontakty i współpracę z IPH w celu dojścia do firm. Wykorzystamy nasze kontakty i współpracę z instytucjami rynku pracy, samorządami, rozmowy indywidualne z różnymi firmami, dodatkowe artykuły prasowe.
Rezygnacja z pracy lub niedopelnienie obowiązków przez personel kontraktowy -autorzy podręcznika	Do napisania podręcznika zostaną zaangażowani różni autorzy. Forma zaangażowania będzie oparta na umowie o dzieło. Sposób rozpoznania zagrożenia polega na uzyskaniu informacji z weryfikacji etapów przebiegu, z rozmów z autorami.	2	3	6	Nadzór nad przygotowaniem będą pełnić etatowi pracownicy projektu, którzy brali udział w tworzeniu wersji wstępnej produktu, ponadto należy zapewnić kadrę rezerwową autorów.
Zagrożenia w obszarze walidacji					
Negatywny wynik walidacji modelu	Model może nie przejść do fazy upowszechniania. Sposób rozpoznania - uzyskanie informacji o wynikach walidacji.	1	3	4	Brak możliwości, ze strony realizatora projektu, ograniczenia zagrożeń.

Imię, nazwisko, funkcja i podpis osoby/-ób składającej/-ych strategię:

Magdalena Bergmann

Specjalista ds. promocji, rekrutacji i
administracji projektu

Załącznik – wstępna wersja produktu finalnego