



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

GK
Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkolenowe Sp. z o.o.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Silver Team czyli potęga doświadczenia”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: WND-POKL.06.01.01-02-209/10

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Temat innowacyjny: **Działania służące wydłużaniu aktywności zawodowej**

Nazwa projektodawcy: **Dobre Kadry Sp. z o.o.**

Tytuł projektu: **Silver team, czyli potęga doświadczenia**

Numer umowy: **UDA-POKL.06.01.01-02-209/10-00**

Projekt zakłada wypracowanie efektywnych sposobów aktywizacji zawodowej osób 50+ głównie poprzez szkolenia przygotowujące do wykonywania zawodów w obszarze usług uznanych za niszowe.

Rozwiązania zaproponowane w projekcie mają jednak bardziej kompleksowy charakter i skierowane są nie tylko do grupy odbiorców, ale i użytkowników. Zakłada się, że wypracowany produkt finalny spowoduje aktywizację zawodową nie tylko poprzez szkolenia, ale i działania podejmowane przez pracodawców, instytucje rynku pracy czy trenerów osób dorosłych.

Projekt realizowany jest przez Dobre Kadry. Centrum badawczo – szkoleniowe Sp. z o.o.

1. Uzasadnienie

Zmiany sytuacji demograficznej dokonujące się w krajach europejskich, w tym w Polsce sprawiają, że identyfikuje się problem aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Zmiany demograficzne prowadzić będą do zasadniczych zmian w podaży siły roboczej i możliwościach wytwórczych gospodarki. Niezbędne są i będą działania zmierzające do pełnego wykorzystania potencjału osób starszych.

Obecnie polski rynek pracy w bardzo niewielkim stopniu wykorzystuje potencjał osób starszych. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55+ wynosił w 2010 r. zaledwie 34% i należał do najniższych w Unii Europejskiej, dla której średnia była równa 46,3%. Dodać należy, iż był to najwyższy wynik w całym poprzednim dziesięcioleciu, przy czym najniższy (26,1%) odnotowano w 2002 r. W grupie 55+ w Polsce nie pracuje 2/3 osób, podczas gdy w krajach skandynawskich, które od wielu lat stosują politykę aktywizacji tej grupy wiekowej, udział niepracujących jest znacząco niższy (np. w Szwecji 29,5%, w Norwegii 31,4%, w Danii 42,4% (Europe in figures–Eurostat Yearbook 2010: Populations, EUROSTAT 2010)). Polskie społeczeństwo, podobnie jak społeczeństwa wielu krajów rozwiniętych, podlega procesowi starzenia. Według prognoz GUS w 2035 r. osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia będą stanowiły 47,6% ogółu ludności (Dane GUS; <http://www.stat.gov.pl/gus>).

Problem ten sygnalizowany jest jako poważny i znalazł odzwierciedlenie w działaniach polityki. I tak np. jednym z celów Strategii Lizbońskiej przyjętej w 2000 roku jest osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia w krajach UE osób w wieku 55-64 lata na poziomie nie niższym niż 50% do roku 2020. Unia Europejska rozwija strategię aktywnego starzenia się. Strategia rozwoju „Europa 2020” podkreśla konieczność zwiększania zatrudnienia starszych pracowników i przyczyniania się do likwidacji barier uczestnictwa w rynku pracy tej grupy zawodowej. W Polsce Rada Ministrów przyjęła Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”. Działania polityki wskazują, że istnieje świadomość problemu oraz próby jego rozwiązania, nie jest to jednak wystarczające.

W Polsce zrealizowano szereg projektów zorientowanych na aktywizację 50+ (np. „Pracownicy 50+ duży plus w twojej firmie”, „Pięćdziesiąt plus”, „50 PLUS Nowy start - aktywność i przedsiębiorczość szansą na lepsze jutro”, „Pomysł na sukces”, „Dynamizm i doświadczenie”). Realizowane dotychczas wsparcie w postaci szkoleń ogranicza się do kształtowania wybranych kompetencji (np. nauka języka, obsługa komputera, kompetencje miękkie). Ciągłe jednak wsparcie dla tej grupy osób jest niewystarczające, głównie ze względu na niewystarczającą liczbę rozwiązań systemowych, kompleksowych, które w sposób realny przyczynią się do rozwiązania problemów aktywizacji osób 50+ oferując możliwość zdobycia zawodu wraz z możliwością pracy w tym zawodzie¹. Przyczyny i konsekwencje występowania problemów aktywizacji osób 50+ można pogrupować w trzy kategorie:

- Problemy po stronie osób w wieku 50+ – brak wiary we własne możliwości, brak obiektywnej oceny luk kompetencyjnych, brak pomysłu na powrót/utrzymanie się na rynku pracy.
- Problemy po stronie instytucji szkoleniowych – niedostatek skutecznych narzędzi i metod uczenia się bez bariery wieku i motywacji osób starszych do uczenia się przez całe życie.
- Problemy po stronie pracodawców –stereotypowe postrzeganie osób starszych.

Skala występowania syntetycznie wskazanych powyżej problemów jest duża, co potwierdzają zarówno badania prowadzone w całym kraju jak i te przeprowadzone w projekcie na etapie diagnozy potrzeb. W

¹ W niniejszym opracowaniu pojecie „zawód” rozumiane jest w potocznym znaczeniu, a nie w znaczeniu wynikającym z Europejskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności.

ramach pierwszego etapu w projekcie przeprowadzone zostały badania i analizy problemów w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ poprzez:

Badania pierwotne:

- Ankietowanie osób 50+. W badaniu udział wzięły 294 osoby, w tym 206 osób pozostających bez zatrudnienia oraz 88 osób pracujących, w tym 67% kobiet. Wszyscy uczestnicy badania byli w wieku od 50 do 65 roku życia. Próba badawcza była dobierana zarówno losowo, jak i celowo, jednak bez zachowania warunków dla próby reprezentatywnej, częściowo korzystano z metody „śnieżnej kuli”.
- Badania fokusowe (wywiady zogniskowane) – badaniami zostały objęte trzy grupy respondentów: pracodawcy, przedstawiciele instytucji rynku pracy oraz trenerzy, posiadający doświadczenie w szkoleniu osób 50+. Uczestnikami wywiadów były w sumie 22 osoby.
- Wywiady pogłębione – z 50 osobami niepracującymi w wieku 50-65 lat, w tym 17 kobietami.

Badania wtórne – desk research:

- Analiza nt. metod aktywizacji zawodowej osób starszych, analiza dobrych europejskich praktyk – case study opracowane przez ekspertów zagranicznych z wybranych starych krajów unijnych, badania porównawcze rozwiązań międzynarodowych w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych.
- Analiza modeli uczenia się przez całe życie, analiza możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą oraz analiza nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy.
- Analiza zmian demograficznych i prognoz zapotrzebowania na siłę roboczą w Unii Europejskiej.

Przeprowadzone badania pierwotne wskazały na wiele problemów i potrzeb grup docelowych. Wszyscy respondenci wywiadów zogniskowanych zgodnie stwierdzili, że nieaktywne zawodowo osoby 50+ jako grupa społeczna nie są grupą jednorodną. Przede wszystkim, różne bywają przyczyny, z których powodu osoby w wieku 50+ są nieaktywne zawodowo; nie wszystkie (zdrowe) nieaktywne zawodowo osoby chcą podjąć pracę. W grupie osób w wieku 50+ zauważalne są wewnętrzne różnice wynikające z poziomu wykształcenia, miejsca zamieszkania, czasu nieobecności na rynku pracy czy płci. Inne, istotnie różnicujące osoby w tej grupie czynniki, to: samoocena, odczuwanie bezradności, motywacja do pracy, podejście do pracy, cechy osobowości (takie jak np. otwartość na doświadczenia), skłonność/umiejętność uczenia się przez całe życie, ogólna energia życiowa. Zwrócono też uwagę na silną w tej grupie korelację problemu bierności zawodowej z uzależnieniami (głównie – uzależnieniem od alkoholu). Wszystkie w/w czynniki w złożony sposób wpływają na możliwość i powodzenie aktywizacji zawodowej niepracujących obecnie osób 50+.

Zdaniem pracodawców, to, co zniechęca do zatrudniania osób 50+ to: niedopasowanie kwalifikacji do potrzeb rynku pracy (często), mniejsza zdolność percepcji, niechęć do uczenia się nowych rzeczy, mniejsza szybkość uczenia, niechęć/trudności w dostosowaniu się do zmian, silne przyzwyczajenie do znanych i stałych schematów, mała otwartość jeśli chodzi o czas pracy, słaba wydajność pracy, obawa pracodawców przed rychłą „ucieczką pracowników na emeryturę”. Zdaniem Pracodawców, obecnie w firmach: brakuje systemu wdrażania ludzi do zmian, co mocno dotyka osoby 50+, które gdy tylko przestają „nadażać”, szybko stają się coraz bardziej sfrustrowane i czują się zagrożone wykluczeniem społecznym dla osób 50+ nie ma żadnej „ścieżki wdrożeniowej” – wprowadzenie do pracy; albo „nadażają”, albo demotywują się i wypadają z rynku pracy; pozytywne działania wspierające aktywność zawodową osób 50+, takie jak: integracja osób dojrzałych z młodymi w zespole, przesuwanie starszych pracowników na bardziej odpowiednie stanowiska, szkolenia i doksztalcanie – w większości przedsiębiorstw to „tylko teoria”; brakuje systemu zapobiegania „wypadaniu” z rynku osób 50+, opartego na przekonaniu, że osoby dojrzałe mają duży potencjał.

Wnioski z badań w grupie trenerów wskazują, że szkolenia dla osób 50+ powinny być specjalnie przygotowane i prowadzone z uwzględnieniem specyficznych potrzeb tej grupy uczestników. Głównie należy brać pod uwagę: przydatność szkolenia w znalezieniu zatrudnienia, wiekową homogeniczność grupy oraz odpowiednio dobrane metody i tempo pracy.

W grupie przedstawicieli instytucji rynku pracy zwrócono uwagę na to, że w pracy z osobami 50+ ważny jest sam aspekt aktywizacji społecznej, nie tylko zawodowej. Konieczne jest także dokonanie wnikliwego badania motywacji uczestników programów aktywizacyjnych i kursów kompetencji przed rozpoczęciem właściwych

działań z osobami 50+ oraz potrzebę „odsiewu” kandydatów pozorujących chęć aktywizacji zawodowej. Jako „sito selekcyjne” dobrze sprawdzają się rozbudowane, kilkuetapowe procedury rekrutacji na kursy (trudna inicjacja) obejmujące np. wypełnianie ankiet i rozmowę z doradcą zawodowym, weryfikującą prawdziwe motywacje oraz potencjał kandydata.

Jednocześnie poddano ocenie przykładowe obszary szkoleń zorientowanych na zdobycie i wykonywanie nowego zawodu. Wszystkie grupy biorące udział w badaniach fokusowych wskazały następujące zawody i formy aktywności, które w ich ocenie są niszowe a na które jest popyt, m.in. „Profesjonalna babcia/dziadek” lub „Przyszywana babcia/dziadek”, Opiekun/wychowawca/tutor młodzieży, Profesjonalny opiekun/opiekunka osób zależnych, Lokalny organizator sportu/ animator lokalnej społeczności, Organizator agroturystyki lub osoba zarządzająca gospodarstwem agroturystycznym, Ankieter/ankieterka, Pośrednik w sprzedaży i/lub promocji ręcznie wytwarzanych regionalnych wyrobów, Dostarczanie obiadów do domów, Pomoc domowa/profesjonalna gosposia, Praca w gastronomii, Odbieranie i zawożenie dzieci do szkoły, Mini-świetlice, Firma sprzątająca, Kobieca ekipa tynkarska.

Wyniki badań ankietowych w grupie osób niepracujących wskazują, że główne przyczyny braku aktywności zawodowej to: likwidacja zakładu pracy/stanowiska (35,9%) i ogólnie brak pracy z powodu kryzysu (28,6%). Odpowiedzi te dominowały zarówno w grupie kobiet jak i mężczyzn, z tym, że w przypadku mężczyzn ta druga przyczyna była wskazywana częściej niż u kobiet. Przebadani niepracujący respondenci (65%) planują powrót na rynek pracy, z tym, że częściej ta odpowiedź wskazywana była przez mężczyzn. Osoby, które nie zamierzają podjąć pracy (72 uczestników badań ankietowych) wskazało następujące powody: względy zdrowotne (38,9%), brak przymusu ekonomicznego (26,4%), sprawy rodzinne, np. opieka nad starszymi osobami (23,6%). Kobiety wskazały głównie na względy zdrowotne (26%) oraz sprawy rodzinne (41%), a mężczyźni: brak przymusu ekonomicznego (38,9%) i sprawy zdrowotne (33,3%). Osoby deklarujące chęć powrotu na rynek pracy oceniły szanse na znalezienie pracy w ciągu najbliższego roku jako trudne do oceny i „raczej niskie” oraz „niskie”. Najczęstszym sposobem poszukiwania pracy było (odpowiednio pierwsza liczba w nawiasie) i jest deklarowane na przyszłość (odpowiednio druga liczba w nawiasie) korzystanie z: ofert urzędu pracy (56,4%/30,1%), pomocy znajomych, rodziny (54,1%/43,6%), ogłoszeń (40,6%/30,8%). Najczęściej wskazywane oczekiwania wobec pracy to: dogodny czas pracy, zadaniowy tryb pracy, zatrudnienie na niepełny etat, telepraca, praca w domu. Trudności, z którymi stykają się najczęściej poszukujące pracy osoby w wieku 50+ to: brak pracy w miejscu zamieszkania (66,9%), brak doświadczenia (55,6%), brak ofert w zawodzie (42,1%). Aby podjąć pracę respondenci są gotowi zmienić zawód, przekwalifikować się i podjąć dodatkowe szkolenia. Ponieważ podstawowym składnikiem innowacji w projekcie są programy szkoleń, to w badaniach, m.in. ankietowych dużo miejsca poświęcono tej problematyce. Jeśli chodzi o nastawienie do szkoleń to wśród pracujących, mężczyzn i respondentów z wyższym wykształceniem jest ono pozytywne. Oczekiwane korzyści wynikające z ukończenia szkoleń to: zdobycie nowej wiedzy (61,5%) i poprawa samooceny (45%). Ponad 45% respondentów ogółem deklaruje zainteresowanie udziałem w kursach lub szkoleniach zawodowych, z tym, że częściej są to osoby pracujące i te, które już brały udział w szkoleniach. Największym zainteresowaniem respondentów pracujących cieszą się szkolenia z zakresu wykorzystania komputerów i języków obcych (po 55,7%). W grupie niepracujących wskazano podobne obszary, z tym, że wskazano także na kursy na opiekunów (24,3%). Oczekiwania pracujących po zakończeniu szkoleń to głównie podwyżka, a oczekiwania niepracujących to znalezienie pracy. Aspekty związane z metodyką prowadzonych szkoleń, na które wskazywali ankietowani to głównie: zorientowanie na aspekty praktyczne i podawanie przykładów. Z kolei wśród głównych problemów, na jakie natrafiają ankietowani w trakcie szkoleń wskazywano: zbyt szybkie tempo pracy (38,1%), brak znajomości nowoczesnych technologii (39,5%), niepokój zw. z nieporadzeniem sobie (25,9%), obawa przed trafieniem do grupy nieadekwatnej wiekowo (24,1%), niezrozumiały, zbyt trudny język prowadzącego (24,1%), presja czasu przy wykonywaniu zadań (21,8%) oraz kłopoty z utrzymaniem koncentracji (18%).

Przeprowadzone badania wtórne pozwoliły zdiagnozować rozwiązania w zakresie aktywizacji 50+ w Polsce i zagranicą oraz możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczenia 50+ w przedsiębiorstwach. W rezultacie potwierdziły, że zasadne jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia 50+ w przedsiębiorstwach oraz wskazały, że są możliwe skuteczne rozwiązania w zakresie aktywizacji zawodowej 50+.

W odniesieniu do wskazanych problemów grup docelowych realizowany projekt przewiduje ich wyeliminowanie w znacznym stopniu, przede wszystkim w obszarze zwiększenia motywacji do podjęcia aktywności zawodowej, wzrostu świadomości pracodawców w zakresie wykorzystania potencjału 50+, zwiększenia kompetencji trenerów osób starszych oraz wzrostu umiejętności oceny potrzeb rynku pracy przez przedstawicieli instytucji rynku pracy.

Druga faza projektu (wdrożenie) pozwoli na przetestowanie rozwiązań wypracowanych w pierwszym etapie realizacji projektu. Testowanie będzie przebiegało w grupie odbiorców (szkolenia) oraz w grupie użytkowników (szkolenia trenerów, seminaria z pracodawcami, przedstawicielami rynku pracy).

Na pierwszym etapie realizacji projektu przeprowadzono następujące działania w ramach zaangażowania grup docelowych odnośnie identyfikacji potrzeb i zakresu wsparcia:

1. Grupa odbiorców: badania ankietowe (doprecyzowanie przyczyn trudności na rynku pracy oraz oczekiwań wobec szkoleń), wywiady pogłębione (identyfikacja potrzeb i pożądanego zakresu wsparcia), seminarium upowszechniające (przedstawienie produktu finalnego, szczególnie programów proponowanych szkoleń, pozyskanie opinii potencjalnych odbiorców nt. produktu i zakresu proponowanego wsparcia).

2. Grupa użytkowników: trzy badania fokusowe wśród przedstawicieli instytucji rynku pracy, pracodawców i trenerów (analiza SWOT grupy osób 50+, pożądane formy wsparcia, oczekiwania grup użytkowników wobec projektu i produktu finalnego, przedstawienie i konsultacja wstępnych propozycji projektowych, ocena propozycji, dyskusja), trzy seminaria upowszechniające w grupie przedstawicieli instytucji integracji i pomocy społecznej, władz lokalnych, przedstawicieli systemu edukacji i oświaty (przedstawienie produktu finalnego, szczególnie programów proponowanych szkoleń, pozyskanie opinii nt. produktu i zakresu proponowanego wsparcia osób ważnych z punktu widzenia rekrutacji grupy odbiorców i upowszechniania przyjętych rozwiązań).

2. Cel wprowadzenia innowacji

We wniosku o dofinansowanie projektu został określony cel ogólny oraz trzy cele szczegółowe prowadzące do osiągnięcia celu ogólnego. Celem ogólnym jest wydłużenie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ dzięki wypracowaniu do 2013 r. kompleksowego, innowacyjnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim i aktywizacji osób starszych. Cele szczegółowe, to:

1. Nadanie właściwego kierunku polityce wspierania osób starszych na rynku pracy poprzez dogłębną analizę rozwiązań w tym zakresie, wykorzystanie metod zarządzania wiedzą, teorii motywowania, dobrych europejskich praktyk.
2. Polepszenie sytuacji osób starszych na rynku pracy poprzez wypracowanie kompleksowego pakietu „Doświadczony pracownik” (produkt finalny projektu).
3. Upowszechnienie i wdrożenie do głównego nurtu polityki efektywnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim i aktywizacji osób starszych.

Cele wprowadzenia innowacji są takie same, jak cele określone we wniosku o dofinansowanie². Dla poszczególnych celów szczegółowych sposób weryfikacji będzie następujący:

Cel szczegółowy nr 1. O osiągnięciu celu świadczy:

- opracowanie diagnozy potrzeb uwzględniającej analizę wyników badań z punktu widzenia głównych grup docelowych projektu (50+, pracodawców, trenerów, instytucji rynku pracy) i uwzględnieniu wyników tej analizy w wypracowanym w ramach projektu produkcie finalnym,
- opracowanie raportów nt. aktywizacji zawodowej osób starszych identyfikujących m.in. dobre europejskie praktyki, opracowanie raportów nt. wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania i metod motywowania osób starszych w obszarze ich aktywizacji oraz modeli uczenia się przez całe życie,

²W niniejszym dokumencie doprecyzowano wskaźniki stosowane do weryfikacji osiągnięcia poszczególnych celów, sposób ich pomiaru, wartości satysfakcjonujące świadczące o realizacji danego celu, a tym samym stan docelowy po wprowadzeniu innowacji. Ponieważ częściowo cele zostały sformułowane w sposób produktowy, niektóre z zaproponowanych wskaźników mają również taki charakter.

opracowanie raportu nt. zmian demograficznych i prognoz zapotrzebowania na siłę roboczą w Unii Europejskiej.

Pomiar jest oparty na weryfikacji następujących wskaźników: opracowanie 1 kompleksowej diagnozy potrzeb, opracowanie 1 raportu z danych wtórnych nt. metod aktywizacji zawodowej osób starszych, opracowanie 1 raportu nt. sprawdzonych rozwiązań w obszarze aktywizacji osób starszych (opracowany przez ekspertów zagranicznych), opracowanie 1 raportu z badań porównawczych rozwiązań międzynarodowych w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych, opracowanie 1 raportu nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, opracowanie 1 raportu nt. nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy, opracowanie 1 raportu nt. modeli uczenia się przez całe życie z uwzględnieniem specyfiki grupy odbiorców projektu, opracowanie 1 raportu nt. zmian demograficznych i prognoz zapotrzebowania na siłę roboczą w Unii Europejskiej.

Cel szczegółowy nr 2. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez:

- W sensie produktowym: opracowanie pakietu: "Doświadczony pracownik", pomiar wskaźników bazuje na powstaniu opracowań. Stan docelowy zakłada pozytywną opinię opiekuna merytorycznego dla wszystkich przygotowanych w ramach projektu rozwiązań oraz pozytywną opinię recenzentów – specjalistów merytorycznych. Weryfikacja osiągnięcia tego celu wynikać będzie z pozytywnej oceny RST i IP2 wstępnej i ostatecznej wersji produktu finalnego. Osiągnięcie celu, określającego stopień dopasowania produktu finalnego do potrzeb grup docelowych podlegać będzie walidacji zewnętrznego zespołu ewaluacyjnego. O realizacji założonego celu świadczyć będzie pozytywna ocena dopasowania do potrzeb grup docelowych w kontekście obserwowanych trendów europejskich, bazująca na analizie dokumentacji projektowej (desk research).
- W sensie rezultatów: pozytywna ocena min. 60% użytkowników na temat nowych narzędzi aktywizacji zawodowej (Strategia zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą, poradnik: Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach, Kompendium innowacyjnych metod uczenia bez bariery wieku, Poradnik trenera osób starszych, Raport na temat obszarów niszowych rynku w zakresie usług) oraz pozytywna ocena min. 60% uczestników szkoleń – grupy odbiorców na temat adekwatności zawartości szkoleń do ich potrzeb. Pomiar dokonany zostanie na podstawie kwestionariusza ankietowego skierowanego do grupy odbiorców projektu oraz grup użytkowników, będzie bazował na subiektywnych ocenach grup docelowych projektu.

Cel szczegółowy nr 3. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez:

- W sensie produktowym: organizacja i przeprowadzenie seminariów upowszechniających dla grup użytkowników (3 spotkania z pracodawcami, 4 spotkania z przedstawicielami instytucji rynku pracy. Weryfikacja na podstawie dokumentacji projektu i ankiet ewaluacyjnych.
- W sensie produktowym: testowe przeprowadzenie 32 godz. szkoleń trenerów osób starszych (przeszkolenie 10 trenerów), przeprowadzenie 12 godz. warsztatów dla pracowników instytucji rynku pracy. Weryfikacja oparta na danych dokumentacji projektu i ankietach ewaluacyjnych.
- W sensie produktowym: testowe przeprowadzenie 5 szkoleń dla osób w wieku 50+ nieaktywnych zawodowo (200 godz./uczestnika). Weryfikacja na podstawie danych dotyczących liczby uczestników, którzy zgłosili chęć wzięcia udziału w projekcie. Z założenia liczba uczestników powinna wynieść co najmniej 40 (stan pożądany).
- W sensie produktowym: przeprowadzenie 4 seminariów motywacyjnych, indywidualne poradnictwo – 200 godz. (5 godz./uczestnika). Weryfikacja na podstawie dokumentacji projektu.
- W sensie rezultatów: pozytywna ocena min. 60% pracodawców nt. narzędzi wchodzących w skład produktu finalnego, pozytywna ocena min. 60% trenerów osób starszych nt. narzędzi wchodzących w skład produktu finalnego, pozytywna ocena min. 60% przedstawicieli rynku pracy nt. zaproponowanych w projekcie form wsparcia. Weryfikacja na podstawie ankiety ewaluacyjnej.
- W sensie rezultatów: min. 60% uczestników szkoleń je zakończy (w tym 16 kobiet). Pomiar na podstawie dokumentacji projektu i liczby wydanych certyfikatów.

- W sensie rezultatów: min. 60% uczestników szkoleń wyrazi pozytywną opinię o szkoleniu – ankieta ewaluacyjna. Testy wiedzy i kompetencji/egzamin - certyfikat
- W sensie rezultatów: wzrost motywacji do powrotu na rynek pracy w grupie odbiorców u min. 50% uczestniczących w projekcie – ankieta ewaluacyjna oraz opinia doradcy.
- W sensie rezultatów: lepsze przygotowanie do wykonywania zawodu trenera – 10 przeszkolonych trenerów. Weryfikacja na podstawie pozytywnej opinii trenera i oceny uczestników szkoleń.
- W sensie rezultatów: lepsze przygotowanie do diagnostycznego i prognostycznego analizowania rynku pracy, ocena subiektywna przedstawicieli instytucji rynku pracy oraz testy wiedzy – przyrost wiedzy w zakresie metod prognozowania o 50%.

Pomiar głównie dokonywany będzie za pomocą kwestionariusza ankietowego skierowanego do grupy docelowej projektu oraz grup użytkowników, będzie bazował na subiektywnych ocenach grup docelowych projektu.

W przypadku każdego z celów szczegółowych w końcowej fazie testowania produktu finalnego zostanie dokonana ocena przez zewnętrzny zespół ewaluacyjny, dotycząca jakości pakietu „Doświadczony pracownik” tj. w szczególności innowacyjności, adekwatności, skuteczności, użyteczności i efektywności. O osiągnięciu zakładanych celów szczegółowych świadczyć będzie ocena co najmniej dobra w każdym z wyżej wymienionych obszarów.

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Proponowana innowacja, jej adresaci i efekty wdrożenia nie uległy zmianie w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie. Innowacja wpisuje się w dwa wymiary innowacyjności: wymiar formy wsparcia oraz wymiar problemu. Innowacyjność w wymiarze formy wsparcia polega na kierowaniu wsparcia do osób 50+ nieaktywnych zawodowo, które dotychczas wspierane są mało skutecznymi metodami poprzez wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu problemów 50+ na rynku, w tym korzystanie z rozwiązań wypracowanych i skutecznie stosowanych w innych krajach. Projekt dotyczy problemu, który jest rozpoznany, ale stosowane narzędzia interwencji są niewystarczające i nieskuteczne, problemu, który nie był do tej pory w wystarczającym stopniu uwzględniony w polityce państwa i zakłada wypracowanie innowacyjnych narzędzi.

Na czym polega innowacja

Innowacja polega na wypracowaniu narzędzi aktywizacji osób w wieku 50+ nieaktywnych zawodowo. Proponowane w projekcie rozwiązania odróżnia od istniejącej praktyki przede wszystkim kompleksowość oraz wykorzystanie najnowszych teorii zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania wiedzą. Kompleksowy pakiet dla grup zainteresowanych (50+, pracodawcy, trenerzy, pracownicy instytucji rynku pracy) pozwoli na zwiększenie skuteczności działań skierowanych do grupy odbiorców poprzez: zmiany mentalności pracodawców i pracowników wobec możliwości funkcjonowania na rynku pracy osób starszych, niwelowanie luk kompetencyjnych w grupie trenerów osób starszych dzięki efektywnym narzędziom pracy z osobami starszymi oraz wskazanie nisz rynkowych pozwalających na skuteczne zaistnienie na rynku osób 50+. Wskazane tu elementy stanowią o przewadze nowego produktu nad dotychczas realizowaną praktyką, co pozwala mieć nadzieję, że będą się także wyróżniały w kontekście relacji nakład/rezultat (zwłaszcza w zakresie wykorzystania potencjału osób starszych na rynku pracy). Wartość dodana innowacji w relacji do obecnej praktyki to lepsze przygotowanie osób starszych do powrotu na rynek pracy i do utrzymania się na nim, poprzez zmotywowanie do nowych działań i wskazanie dróg rozwiązań. To także przygotowanie warunków w firmach i instytucjach do otwarcia na osoby starsze. W dłuższej perspektywie powinno doprowadzić do relatywnego zmniejszenia wydatków państwa związanych z podtrzymaniem zdolności do pracy osób ze starszych grup wiekowych w warunkach starzejącego się społeczeństwa.

Bariery, które uniemożliwiają stosowanie proponowanego rozwiązania bez wsparcia środków na realizację projektów innowacyjnych to głównie: niska skuteczność dotychczas stosowanych narzędzi zorientowanych na zwiększanie aktywności zawodowej 50+, brak wiary w skuteczność działań ze strony osób starszych, brak dobrego pomysłu na wejście na rynek pracy i/lub wsparcia realizacji pomysłu. Ze strony pracodawców to brak przekonania, że starsi pracownicy to cenny zasób wiedzy i z tego względu mogący pełnić w przedsiębiorstwach wiele ról (np. mentora, coacha, tutora, strażnika wiedzy, dyfuzora wiedzy itp.). Kolejną

barierą są luki kompetencyjne pracowników 50+, powstające ze względu na nieuwzględnianie ich w programach doskonalenia zawodowego, a jeśli są uwzględniani, to stosowane metody szkoleniowe nie są dopasowane do wymagań osób w wieku 50+.

Ważnym ograniczeniem jest brak dogłębnej analizy obszarów niszowych polskiego rynku w zakresie usług, dzięki której można identyfikować zawody, które mogą być wykonywane przez osoby w wieku 50+, a jednocześnie są potrzebne.

Innowacja służy dwóm grupom docelowym i w tych grupach możliwe będzie jej wykorzystywanie w przyszłości:

- grupa odbiorców – nieaktywni zawodowo 50+,
- grupa użytkowników – pracodawcy, trenerzy osób starszych, instytucje rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej.

Nieaktywne zawodowo osoby w wieku 50+ otrzymają nowatorskie *programy szkoleń* zorientowane na wyuczenie nowego zawodu. Szkolenia zakładają wykorzystanie metod aktywnych, warsztatowych w celu ukształtowania kompetencji niezbędnych do wykonywania nowego zawodu. W każdej grupie szkoleniowej będą także prowadzone warsztaty zorientowane na ukształtowanie kompetencji interpersonalnych, pracy w grupie itp.

Pracodawcy otrzymają praktyczne poradniki wskazujące jak implementować *Strategię zarządzania ludźmi z wykorzystaniem elementów zarządzania wiedzą* oraz poradnik *Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach* oferujący wskazówki praktyczne budowania programów mentoringu, tutoringów i coachingu w przedsiębiorstwie.

Trenerzy otrzymają *Poradnik trenera osób starszych* oraz *Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez bariery wieku* – innowacyjne rozwiązania bazujące na najnowszych badaniach z zakresu dydaktyki osób starszych.

Instytucje rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej otrzymają *Raport nt. obszarów niszowych rynku w zakresie usług* umożliwiający nabycie umiejętności diagnostycznego i prognostycznego analizowania rynku pracy.

W wymiarze docelowym użytkownikami i odbiorcami innowacji mogą być wskazane grupy odbiorców i użytkowników z całej Polski, a produkt finalny będzie mógł być wdrożony w każdym województwie.

Istnieje szereg warunków, jakie muszą być spełnione, by **innowacja działała właściwie**. W szczególności autorzy programów zalecają realizację szkoleń dla osób w wieku 50+ nieaktywnych zawodowo w wymiarze 200 godz./szkolenie, 5-6 godzin dziennie w grupach 8-osobowych. Ponadto niezbędne są działania związane z przygotowaniem uczestników, w tym w szczególności seminaria motywacyjne. Koniecznym będzie zaangażowanie instytucji zewnętrznych, w celu umożliwienia uczestnikom odbycia praktyk w zakresie nowego zawodu pod patronatem opiekunów – przedstawicieli tych instytucji. Działania te nie były przewidziane w projekcie, wypracowane przesunięcia środków umożliwią ich realizację. Szkolenia dla grupy odbiorców muszą być prowadzone w odpowiednich warunkach, część w sali wyposażonej w stanowiska komputerowe z dostępem do Internetu, część w salach odpowiadających specyfice zaproponowanych tematów szkoleń, część w pomieszczeniach do tego dostosowanych (np. sala gimnastyczna). Skrupulatny dobór trenerów, posiadających kompetencje i znajomość metod szkoleniowych właściwych dla osób 50+ jest warunkiem koniecznym efektywnego szkolenia. Możliwość wykorzystania przez potencjalnych użytkowników pakietu w praktyce nie wiąże się z koniecznością spełnienia dodatkowych warunków. Autorzy produktu zakładają jedynie gotowość do zmian oraz otwartość na aktualne problemy rynku pracy.

Oczekiwany **efektem zastosowania innowacji** jest:

- Wzrost motywacji do powrotu na rynek pracy w grupie odbiorców uczestniczących w projekcie poprzez lepsze przygotowanie i zmotywowanie osób 50+ do aktywności zawodowej.
- Lepsze przygotowanie do wykonywania zawodu trenera, poprzez wzbogacenie warsztatu pracy, a przez to efektywności pracy w grupach szkoleniowych osób dorosłych. Oczekuje się wzrostu przekonania i gotowości do stosowania innowacyjnych metod uczenia bez bariery wieku, a tym samym lepszego

przygotowania do prowadzenia szkoleń oraz powstania potrzeby wymiany doświadczeń z innymi trenerami pracującymi z osobami starszymi.

- Lepsze przygotowanie warunków w firmach i instytucjach do otwarcia na osoby starsze i ich aktywizację.
- Podniesienie kompetencji przedstawicieli instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej w obszarze realnej oceny sytuacji na rynku, kompetencji identyfikowania nisz rynkowych z wykorzystaniem metod analizy danych i prognozowania.

Jakie elementy obejmować będzie innowacja?

Produktem finalnym jest pakiet/narzędzie wsparcia wydłużenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ „Doświadczony pracownik”.

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie integralną część produktu finalnego stanowią:

- *Strategia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą* – poradnik dla pracodawców. Poradnik łączy elementy zarządzania wiedzą do strategii zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki czemu wskazuje jak można zagospodarować w firmie cenną wiedzę starszych pracowników. Poradnik jest kompleksowym i nowatorskim omówieniem elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi istotnych z perspektywy 50+, a uwzględniającym elementy zarządzania wiedzą wraz z praktycznymi wskazówkami dla pracodawców.
- *Poradnik Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach* – zasadniczym celem poradnika jest uświadomienie pracodawcom roli i znaczenia osób starszych dla wzrostu i rozwoju organizacji oraz wskazanie możliwości wykorzystania potencjału (tj. wiedzy i umiejętności) najbardziej doświadczonych pracowników. Poradnik poświęcony współczesnym metodom retencji i angażowania zawodowego osób po 50 roku życia z wykorzystaniem instrumentów mentoringu, tutoringów i coachingu. Poradnik zawiera praktyczne wskazówki, zalecenia i rekomendacje dotyczące poszczególnych etapów tworzenia programów mentoringowych, tutoringowych czy coachingowych, co pozwoli pracodawcom na przygotowanie podobnych rozwiązań w swoim miejscu pracy oraz dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb i możliwości własnych pracowników.
- *Poradnik trenera osób starszych*. Trenerzy osób dojrzałych to rodzaj specjalizacji, który wymaga określonej wiedzy i kompetencji do edukowania starszej i najstarszej grupy (obywateli, pracowników, członków lokalnej społeczności). Trener, edukator, nauczyciel dorosłych, konsultant otrzyma andragogiczną wiedzę i wskazówki, pozwalające efektywnie prowadzić kształcenie osób dorosłych.
- *Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez bariery wieku*, kompendium adresowane jest do wszystkich osób uczestniczących w procesie uczenia się bez bariery wieku, przedstawia najważniejsze cechy dorosłego uczącego się, omawia podstawowe założenia konstrukttywizmu oraz wybrane nowatorskie metody uczenia się bez bariery wieku. Innowacyjny charakter metod wyraża się w ich interdyscyplinarnym charakterze oraz uwzględnieniu najnowszych wyników badań z zakresu andragogiki, psychologii poznawczej i neurobiologii.
- *Raport nt. obszarów niszowych rynku w zakresie usług*, obejmujący analizę rynku w obszarach niszowych zorientowaną na znalezienie zawodów atrakcyjnych z punktu widzenia cech, możliwości i oczekiwań grupy odbiorców projektu. W raporcie wykorzystano metody prognozowania przez analogie przestrzenno – czasowe.
- Pakiet programów szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodów zidentyfikowanych jako niszowe i odpowiednie dla osób 50+. Opracowano 5 programów szkoleń z uwzględnieniem efektów kształcenia, wymagań, sylwetki absolwenta, wskazania możliwości zatrudnienia po ukończeniu szkolenia: *Realizator badań społecznych, Animator sportu, Profesjonalny opiekun/ka osoby zależnej, Aktywny wytwórca produktu regionalnego, Tutor młodzieży mającej trudności*. Propozycje zostały wypracowane w oparciu o przeprowadzone badania i konsultacje z grupami docelowymi. We wniosku o dofinansowanie zakładano wypracowanie 3 programów szkoleń. Po dokonaniu analizy potrzeb oraz diagnozie sytuacji zdecydowano, w ramach budżetu, o zwiększeniu liczby programów. Dwie spośród powyższych propozycji są dedykowane przede wszystkim byłym pracownikom systemu oświaty i edukacji. Opracowanie takich propozycji wynikało bezpośrednio z realizacji założeń kryterium strategicznego konkursu.

Dodatkowym produktem jest pogłębiona diagnoza potrzeb grupy odbiorców oraz strategia wdrażania produktu projektu.

Elementy związane z wdrażaniem innowacji to: 900 godz. szkoleniowych wsparcia grupowego dla odbiorców (200 godz. na uczestnika), szkolenia z zakresu przedsiębiorczości, zakładania własnej firmy – 20 godz. szkoleniowych na uczestnika jako wsparcie samozatrudnienia, 32 godz. szkoleń dla trenerów osób starszych, 200 godz. indywidualnego poradnictwa psychologicznego i zawodowego (5 godz. na osobę), 12 godz. warsztatów dla przedstawicieli instytucji rynku pracy..

4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Grupą użytkowników Projektu są pracodawcy, trenerzy osób starszych oraz pracownicy instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej, a grupą odbiorców – osoby nieaktywne zawodowo w wieku 50+. W wymiarze docelowym zakres grupy użytkowników i odbiorców obejmuje pracodawców, trenerów, instytucje rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej, a także osoby w wieku 50+ z terenu całej Polski. Wymiar testowania obejmuje 10 firm/instytucji, 10 przedstawicieli instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej, 10 trenerów, 40 nieaktywnych zawodowo osób w wieku 50+ z terenu woj. dolnośląskiego (DŚ). Wybór DŚ jako obszaru testowania podyktowany został głównie zapewnieniem reprezentatywności testowania (wg GUS woj. dolnośląskie dla większości cech diagnostycznych odpowiada średniej krajowej). Wielkość grupy docelowej jest z jednej strony realna do osiągnięcia, z drugiej gwarantuje dogłębną weryfikację przygotowanych narzędzi.

Proces testowania składa się z pięciu chronologicznie przebiegających etapów:

a. Rekrutacja potencjalnych uczestników projektu

W ramach Projektu założono, że działania zorientowane na grupę użytkowników i grupę odbiorców projektu będą przebiegać równolegle i niezależnie od siebie.

W przypadku pierwszej grupy użytkowników (trenerzy) zaplanowano rozpropagowanie idei projektu i produktu finalnego wśród regionalnych instytucji szkoleniowych. W pierwszych miesiącach po akceptacji strategii przeprowadzona zostanie rekrutacja trenerów, którzy chcą podnieść swoje kompetencje w zakresie nauczania osób z grupy wiekowej 50+. Planowane jest pozyskanie 10 – 12 osób do jednej grupy szkoleniowej. Informacje o rekrutacji przekazane będą do instytucji szkoleniowych z Dolnego Śląska oraz zamieszczone będą na stronie internetowej projektu. Rekrutacja odbywać się będzie na zasadzie dobrowolności. Uwzględniając wnioski z pogłębionej diagnozy potrzeb kryteria rekrutacyjne zakładają następujące wymogi: wiek co najmniej 35 lat (trenerami osób starszych powinny być osoby dojrzałe – dla zapewnienia właściwej komunikacji), co najmniej 5 – letnie doświadczenie zawodowe w pracy trenerskiej / nauczycielskiej (potrzeba praktycznej umiejętności przekazywania wiedzy). Dla zachowania trwałości rezultatów projektu założono ponadto, że potencjalni kandydaci przygotowują list motywacyjny potwierdzający chęć prowadzenia w najbliższym czasie szkoleń dla grupy wiekowej 50+.

Dla drugiej i trzeciej grupy użytkowników (pracodawcy i osoby pracujące w instytucjach rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej) planuje się rozpropagowanie idei projektu poprzez dystrybucję broszury informacyjnej i produktu finalnego oraz informowanie o planowanych seminariach. Rekrutacja na seminaria przebiegać będzie na zasadzie dobrowolności. Na etapie rekrutacji nie formułujemy dodatkowo żadnych kryteriów poza formalnymi z uwagi na to, że: 1. z założenia wypracowane produkty mają charakter uniwersalny, 2. ważność i rozległość problemów osób starszych na rynku pracy powoduje, że każdy przedstawiciel grupy użytkowników powinien być akceptowany jako uczestnik seminarium. W przypadku dużego zainteresowania będziemy dążyć do zorganizowania dodatkowych spotkań.

Dla pozyskania do projektu grupy odbiorców planowane jest nawiązanie współpracy z instytucjami rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej, partnerami społecznymi i instytucjami oświatowymi oraz kampania rekrutacyjna w regionalnych mediach (głównie prasa i radio). W kampanii szczególnie zapraszać będziemy do projektu byłych pracowników systemu oświaty i edukacji (kryterium strategiczne konkursu). W przypadku szkoleń: „Tutor młodzieży mającej trudności” i „Realizator badań społecznych” osoby te będą miały zapewnione pierwszeństwo w rekrutacji. Każdy potencjalny uczestnik będzie mógł wybrać jedno z pięciu proponowanych w projekcie szkoleń. Kryteria formalne doboru próby odbiorców: osoby w wieku 50 – 65 lat

nieaktywne zawodowo, chcące powrócić na rynek pracy i utrzymać zatrudnienie, struktura grupy – co najmniej 65% kobiet. Osoby spełniające kryteria formalne zostaną poddane testom kompetencji i przydatności do wykonywania wybranego zawodu przeprowadzanym przez doświadczonych doradców zawodowych i coachów.

b. Motywowanie grupy odbiorców do efektywnego uczestnictwa w projekcie

Pogłębiona diagnoza problemów potwierdziła wcześniejsze założenia o konieczności działań mających na celu ciągle motywowanie odbiorców projektu do podejmowania i utrzymania aktywności szkoleniowej i zawodowej. Zapisy wielu raportów mówią o tym, że jest to element kluczowy dla powodzenia całego przedsięwzięcia w przypadku nieaktywnych zawodowo osób w wieku 50+. Motywowanie ważne jest nie tylko na etapie początkowym – zachęcenie do udziału w projekcie, ale również w okresie późniejszym – ukończenie szkoleń i chęć podjęcia zatrudnienia. W początkowej fazie szkoleń planowane jest przeprowadzenie seminariów i warsztatów motywacyjnych dla grupy odbiorców. W kolejnych okresach realizowane będzie indywidualne poradnictwo psychologiczne – zawodowe prowadzone przez doświadczonych doradców. Doradca zawodowy powinien mieć co najmniej 35 lat (odpowiednio dojrzały, nie może być dużej różnicy wieku w stosunku do odbiorców – bariera otwarcia się), ukończone studia kierunkowe w tym zakresie oraz dodatkowe kursy / studia podyplomowe rozszerzające kompetencje (np. kursy coachingowe, trenerskie). Wymagane jest również doświadczenie w pracy z podobną grupą docelową. Spotkania z doradcą zaplanowano dla każdego z uczestników w wymiarze 5 godzin, odbywać się one będą w cyklu 2 / 2 / 1.

c. Przeprowadzenie zasadniczych form wsparcia zaplanowanych w projekcie dla grup użytkowników i odbiorców.

Dla grupy użytkowników przeprowadzone zostaną następujące formy wsparcia:

1. Trenerzy. Szkolenia w obszarze nauczania osób starszych. Planowane jest przeprowadzenie szkoleń dla jednej grupy składającej się z 10 – 12 uczestników. Zajęcia obejmują 32 godziny lekcyjne poświęcone: nowoczesnym metodom nauczania dostosowanym do potrzeb i możliwości grupy wiekowej 50+, sposobom organizacji procesu szkoleniowego dla starszych grup wiekowych, metodom motywowania do aktywnego uczestnictwa w procesie szkoleniowym grupy odbiorców, metodom utrzymania uwagi i koncentracji uczestników podczas zajęć, sposobom doboru uczestników do grup szkoleniowych (bardzo ważnym aspektem w przypadku osób 50+ jest zapewnienie jednorodności grupy: wiek, doświadczenia zawodowe i życiowe, znajomość tematyki szkoleń), sposobom weryfikacji adekwatności przyjętego tempa prowadzenia zajęć. Szkolenia dla trenerów odbywać się będą poza godzinami pracy. Uczestnikom zostaną zapewnione materiały szkoleniowe, drobny catering oraz wstępna wersja produktu finalnego w postaci drukowanej i elektronicznej.
2. Pracownicy instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej. Seminarium połączone ze szkoleniami z zaawansowanych metod analizy i prognozowania rynku pracy. Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie zorganizowane zostanie seminarium dla jednej grupy 10 – 15 osobowej składające się z czterech spotkań minimum 4 – godzinnych. W trakcie seminarium zaprezentowane zostaną: idea projektu i przygotowany pakiet rozwiązań w zakresie aktywizacji zawodowej grupy 50+. Zebrane zostaną opinie uczestników seminarium na temat produktu finalnego projektu. Seminarium zostanie wzbogacone o szkolenia z zakresu analizy danych rynkowych oraz prognozowania rynku pracy w kontekście zapotrzebowania na siłę roboczą. Szkolenia będą przeprowadzone z wykorzystaniem sprzętu komputerowego. Uczestnicy będą mieli okazję zapoznania się z możliwościami programu MS Excel w obszarze analizy danych i prognozowania. Przygotowana propozycja jest odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane ze strony pracowników instytucji rynku pracy. Uczestnikom zostaną zapewnione materiały informacyjne i szkoleniowe, drobny catering oraz wstępna wersja produktu finalnego w postaci drukowanej i elektronicznej.
3. Pracodawcy. Zaplanowano trzy seminaria, na których prezentowana będzie idea projektu oraz jego produkt finalny. Pozyskane zostaną opinie uczestników seminariów na temat przedstawionej propozycji rozwiązań. Uczestnikom zostaną zapewnione materiały informacyjne, drobny catering oraz wstępna wersja produktu finalnego w postaci drukowanej i elektronicznej.

Dla grupy odbiorców zaplanowano:

- pakiet szkoleń składający się z 200 godzin zajęć na osobę obejmujący tzw. część wspólną realizowaną przez uczestników niezależnie od wybranego szkolenia oraz część specjalistyczną dedykowaną ściśle pod konkretną propozycję zawodu (szkolenia), zajęcia specjalistyczne prowadzone w grupach 8 – osobowych (w szczególnych przypadkach dzielonych na dwie podgrupy), zajęcia wspólne realizowane w grupach 8 – 20 – osobowych w zależności od tematyki i formy zajęć;
- szkolenia z zakładania i prowadzenia własnej firmy w wymiarze 20 godzin na osobę, realizowane w grupach 20 – osobowych.

Przedstawiona propozycja szkoleń różni się od zamieszczonej we wniosku o dofinansowanie. Zmiany zostały podyktowane wnioskami z diagnozy potrzeb. Wypracowanie części wspólnej szkoleń wynika przede wszystkim z trzech powodów. W diagnozie wskazano, iż istnieją niezbędne dla aktywizacji zawodowej grupy 50+ kompetencje kluczowe konieczne do uzupełnienia niezależnie od profilu wybranego szkolenia i przyszłego zawodu. Po drugie założenie części szkoleń realizowanych wspólnie dla kilku grup szkoleniowych pozwoli na integrację uczestników projektu, co sprzyjać będzie procesowi aktywizacji. Łączenie szkoleń pozwoliło ponadto na zwiększenie liczby grup w stosunku do założonych we wniosku, jak i wydłużenie szkoleń. Pełen opis proponowanych szkoleń jest częścią składową produktu finalnego.

Uczestnicy otrzymają komplet materiałów szkoleniowych oraz produkt finalny w wersji papierowej i elektronicznej. Zapewnione zostaną catering podczas szkoleń, zwrot kosztów dojazdu oraz ubezpieczenie finansowane ze środków projektu.

d. Przeprowadzenie praktyk zawodowych dla grupy odbiorców

Etap diagnozy wskazał na konieczność zdobycia przez uczestników szkoleń również doświadczenia praktycznego w zakresie nowego zawodu. Spowodowało to zaplanowanie niezależnej we wniosku o dofinansowanie aktywności polegającej na stworzeniu możliwości odbycia przez uczestników szkoleń dwutygodniowych praktyk zawodowych. Praktyki takie realizowane będą w firmach i instytucjach branżowo związanych z poszczególnymi zawodami. Zaplanowano w ramach projektu sfinansowanie opiekuna praktyki w miejscu jej odbywania. W koniecznych przypadkach uczestnicy otrzymają ubrania ochronne. Zapewnione zostaną zwrot kosztów dojazdu oraz ubezpieczenie finansowane ze środków projektu.

e. Ewaluacja etapu testowania.

Ewaluacja będzie miała zarówno charakter wewnętrzny (obszar odpowiedzialności opiekuna merytorycznego), jak i zewnętrzny (prowadzona przez zewnętrzny zespół ewaluacyjny). Wnioski i rekomendacje pozwolą na wprowadzenie niezbędnych poprawek w celu lepszego dostosowania produktu do potrzeb grup docelowych. W oparciu o wyniki ewaluacji powstanie ostateczna wersja produktu finalnego, który będzie skierowany do upowszechnienia w ostatnim etapie realizacji Projektu. Zespół ewaluacyjny zostanie wybrany zgodnie z zasadą konkurencyjności, przy przyjęciu jako priorytetowe kryteriów merytorycznych określających doświadczenie w obszarze problemowym projektu, doświadczenie w procesie oceny oraz koncepcję ewaluacji.

Odpowiedzialny za prowadzony w sposób ciągły przez okres realizacji monitoring rezultatów w Projekcie jest kierownik projektu. Za poprawność realizacji projektu pod względem merytorycznym odpowiada opiekun merytoryczny. Obie osoby odpowiadać będą za monitorowanie przebiegu testowania, kierownik w obszarze aspektów organizacyjnych, opiekun w obszarze zapewnienia wysokiej jakości realizowanych działań. Koordynator organizacyjny będzie miał w zakresie swoich obowiązków nadzór nad dziennikami i listami obecności, bieżący monitoring frekwencji uczestników szkoleń, sporządzanie sprawozdań w ww. zakresie na zestandaryzowanym formularzu oraz przeprowadzenie ankiet ewaluacyjnych: na zakończenie danej formy wsparcia w przypadku grupy użytkowników oraz trzykrotnie (na początku, w środku i na końcu) w przypadku grupy odbiorców. W przypadku grupy odbiorców planowane jest również dwukrotne przeprowadzenie testów wiedzy pozwalających na pomiar przygotowania uczestnika do wykonywania wybranego zawodu. Prowadzona będzie również obserwacja przez doradców zawodowych w zakresie zmian w postawach i gotowości do aktywizacji zawodowej uczestników z grupy odbiorców. Z merytorycznego punktu widzenia za poprawność testowania produktu odpowiedzialny będzie opiekun merytoryczny. Opiekun merytoryczny będzie również weryfikować prawidłowość realizacji procesu testowania i rekomendować ewentualne decyzje o wprowadzeniu

korekt. Ostateczne decyzje w tym obszarze należą do Kierownika Projektu. Dodatkowo powołany zespół ewaluacyjny złożony z zewnętrznych ekspertów, dokona oceny efektów wdrażania produktu finalnego oraz sformułuje wnioski i rekomendacje ukierunkowane na wprowadzenie niezbędnych modyfikacji.

Założenia testowania zasadniczo nie zostały zmienione w stosunku do zapisów wniosku, z wyjątkiem zmian dotyczących organizacji szkoleń dla grupy odbiorców (liczba programów szkoleń, liczba godzin szkolenia, liczba i liczebność grup szkoleniowych, organizacja praktyk zawodowych). Warto podkreślić, że na każdym etapie testowania projektodawca będzie dokładać starań, aby przedstawiciele grup docelowych mieli jak największy udział w kształtowaniu produktu finalnego. Ankietowanie i cykliczne spotkania ekspertów zespołu projektowego z użytkownikami i odbiorcami, umożliwiające dyskusje nad ewentualnie pojawiającymi się problemami, pozwolą na wypracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego najlepiej dopasowanej do potrzeb i oczekiwań grup docelowych.

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

W projekcie prowadzona będzie zarówno ewaluacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna. W ramach ewaluacji wewnętrznej planowane są badania prowadzone na bieżąco w trakcie realizacji fazy testowania, dla których zakładane efekty szczegółowo opisano w części drugiej niniejszej *Strategii*. Osiągnięcie tych efektów pozwoli uznać za wystarczające uzasadnienie zarówno dla stosowania innowacji na szerszą skalę, jak i jej upowszechnienia i włączenia do głównego nurtu polityki. Badania ewaluacyjne prowadzone będą w następujących terminach: w przypadku wszystkich grup użytkowników jednokrotnie na zakończenie poszczególnych form wsparcia, w przypadku grupy odbiorców przynajmniej trzykrotnie – w momencie rozpoczęcia udziału w projekcie, w trakcie testowania oraz na zakończenie udziału w projekcie. W przypadku stwierdzenia potrzeby zwiększenia częstotliwości badań ich liczba zostanie odpowiednio powiększona. Głównymi źródłami pozyskania informacji do oceny wyników testowania w przypadku poszczególnych grup użytkowników będą: dla pracodawców – ankiety ewaluacyjne; dla trenerów – ankiety ewaluacyjne, indywidualne opinie wybranych osób uczestniczących w szkoleniu uwzględniające wyniki badania odbiorców (ocena opisowa), opinia osoby prowadzącej szkolenie; dla pracowników instytucji rynku pracy – ankieta ewaluacyjna, testy wiedzy (przeprowadzone na początku seminarium i na jego zakończenie). Dla oceny skuteczności proponowanych rozwiązań w odniesieniu bezpośrednio do grupy odbiorców informacje pochodzą będą głównie z: ankiet ewaluacyjnych (subiektywna ocena uczestników projektu), testów wiedzy (obiektywna ocena zmian w zakresie kompetencji kluczowych oraz ocena przygotowania do podjęcia zatrudnienia w wybranym zawodzie), opinii doradców zawodowych (ocena opisowa nt. wzrostu motywacji do powrotu na rynek pracy i utrzymania aktywności zawodowej), ocen trenerów (zaangażowanie w trakcie realizacji zajęć). Dodatkowym źródłem cennych informacji świadczących pośrednio o adekwatności produktu dla osób 50+ będą: zainteresowanie udziałem w projekcie ze strony potencjalnych odbiorców na etapie rekrutacji (liczba zgłoszeń w stosunku do założeń projektu), zainteresowanie możliwością udziału w szkoleniach w trakcie etapu testowania ze strony osób nieuczestniczących w projekcie (liczba telefonów, odwiedzin w biurze projektu, zapytań). Kwestionariusze badań pod względem merytorycznym przygotowane zostaną przez opiekuna merytorycznego projektu. Za przygotowanie techniczne formularzy, przeprowadzenie badań i wstępną analizę wyników odpowiadać będzie koordynator ds. organizacyjnych. Przy opracowywaniu wyników badań zastosowane będą standardowe metody badawcze, w tym analiza ilościowa (np. częstotliwości, statystyki opisowe, tabele krzyżowe) oraz analiza jakościowa (w szczególności w odniesieniu do opinii i pytań otwartych). Brana będzie pod uwagę również analiza wyników z uwzględnieniem cech respondentów, przede wszystkim zróżnicowanie ze względu na płeć. W ewaluacji wewnętrznej uwzględniono zarówno subiektywne, jak i obiektywne źródła pozyskania niezbędnych danych. Bieżąca ewaluacja pozwoli na ocenę jakości i skuteczności podjętych działań, dostrzeżenie ewentualnych błędów i niewykorzystywanych możliwości. Stanowić będzie podstawę do bieżącego korygowania produktu finalnego, tak aby po okresie testowania był gotowy do walidacji. Za planowanie procesu ewaluacji odpowiedzialny jest opiekun merytoryczny, za przebieg koordynator ds. organizacyjnych, o uwzględnianiu uwag i korygowaniu pierwotnych założeń ostateczną decyzję podejmuje kierownik projektu po przedstawieniu propozycji przez opiekuna merytorycznego.

Ewaluacji towarzyszyć będzie bieżący monitoring, który jest procesem ciągłym. Dzięki monitoringowi możliwe jest bieżące korygowanie, weryfikowanie, udoskonalanie działań, planów, terminów realizacji itp. przez

bezpośrednich realizatorów testowania. Na potrzeby bieżącego monitoringu stworzony zostanie zestandaryzowany formularz, za którego okresowe wypełnianie odpowiadać będzie koordynator ds. organizacyjnych. Zdefiniowane zostaną kluczowe kwestie podlegające pomiarowi.

Powołany zostanie również zewnętrzny zespół ewaluacyjny złożony z ekspertów niezależnych od wnioskodawcy. Do zadań zespołu ewaluacyjnego złożonego z zewnętrznych ekspertów będzie należało opracowanie koncepcji ewaluacji, przeprowadzenie oceny produktu finalnego i efektów jego wdrażania oraz opracowanie raportu podsumowującego z ewaluacji produktu. Ewaluacja zewnętrzna będzie miała na celu przede wszystkim sformułowanie wniosków i rekomendacji ukierunkowanych na wprowadzenie niezbędnych modyfikacji, korekt i poprawek do elementów produktu finalnego. Ma ona jednocześnie stanowić opinię o produkcie z jednoznacznie sformułowaną oceną pozwalającą na określenie, czy osiągnięto efekty uzasadniające stosowanie innowacji na szerszą skalę. Zakres ewaluacji zewnętrznej będzie obejmował co najmniej: ocenę innowacyjności zaproponowanych rozwiązań w stosunku do wcześniej istniejących; ocenę atrakcyjności proponowanego produktu finalnego, w tym skuteczność i efektywność (w porównaniu do stosowanych dotychczas); ocenę wyników procesu testowania (atrakcyjność i adekwatność proponowanego podejścia); ocenę możliwości przełożenia efektów innowacji na aktywizację zawodową osób 50+ (nastawienie społeczne, skuteczność metod nauczania, otwarcie osób nieaktywnych na powrót na rynek pracy). Szczególna waga położona zostanie na zbadanie skuteczności w warunkach formalno-prawnych i realności wdrażanych proponowanych ścieżek zawodowych jako produktu finalnego. Zadania te mogą zostać rozszerzone w wyniku propozycji członków zewnętrznego zespołu ewaluacyjnego wynikających z przedstawionej koncepcji lub nowych okoliczności wynikłych na etapie testowania.

Zewnętrzny zespół ewaluacyjny wyłoniony zostanie zgodnie z zasadą konkurencyjności, przy przyjęciu jako priorytetowe kryteriów merytorycznych. W przypadku zgłoszenia w odpowiedzi na zaproszenie więcej niż jednej propozycji zewnętrznego zespołu ewaluacyjnego jako priorytetowe kryteria wyboru brane będą pod uwagę doświadczenie zawodowe w obszarze problemowym projektu, doświadczenie w procesie oceny oraz przygotowana w odpowiedzi na zaproszenie wstępna koncepcja ewaluacji. Przy propozycjach równoważnych w zakresie powyższych kryteriów decydować będzie zaproponowana cena.

Na poszczególnych etapach realizacji projektu w ocenę produktów i ich skuteczności zaangażowane będą zarówno grupa odbiorców, jak i grupy użytkowników. Oceny pozyskiwane będą na podstawie ankiet ewaluacyjnych, indywidualnych opinii wybranych osób uczestniczących w poszczególnych formach wsparcia oraz w trakcie cyklicznych spotkań ekspertów zespołu projektowego z użytkownikami i odbiorcami, umożliwiających dyskusję nad ewentualnymi możliwościami udoskonalenia produktu finalnego. Wszelkie opinie grup docelowych uwzględnione zostaną na etapie przygotowania propozycji ostatecznej wersji produktu finalnego. Oczekuje się również, że przedstawiciele grupy użytkowników znajdą się wśród członków zewnętrznego zespołu ewaluacyjnego, a jeśli nie prowadzone badania będą zakładały konsultacje w tych grupach.

6. Strategia upowszechniania

W wyniku pogłębionej diagnozy potrzeb strategia upowszechniania została doprecyzowana w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie.

Celem upowszechniania będzie zwiększenie zainteresowania produktem finalnym wśród pracodawców, trenerów osób dorosłych, przedstawicieli instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej. Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie, których prawidłowość potwierdziła pogłębiona diagnoza potrzeb, działania upowszechniające dotyczyć będą wszystkich produktów wypracowanych w ramach Projektu. Oznacza to, że przedmiotem upowszechniania będzie innowacyjny pakiet „Doświadczony pracownik”. Przedmiotem upowszechniania będzie również podsumowujący raport ewaluacyjny przygotowany na zakończenie fazy wdrażania przez zewnętrzny zespół ewaluacyjny. Celem działań upowszechniających jest pokazanie nowego podejścia do aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ bazującego na wykorzystaniu ich dobrych stron i zalet, a nie na wyolbrzymianiu niedoskonałości. Celem upowszechniania będzie też ukazanie użyteczności wypracowanego produktu poprzez wskazanie jego wpływu na uatrakcyjnienie oferty szkoleniowej na rynku. Na etapie upowszechniania wypracowanych produktów, wartością dodaną Projektu będzie zwiększenie przekonania grupy odbiorców o możliwości ich wpływania na zmianę własnej sytuacji na

rynku pracy. To z kolei powinno przełożyć się na zwiększenie motywacji do podejmowania działań. Należy podkreślić, iż pomimo tego, że w Projekcie produkt finalny testowany jest na nieaktywnych zawodowo osobach w wieku 50+, to wypracowane rozwiązania mogą być również realizowane w ramach szkoleń dedykowanych osobom pracującym z tej grupy wiekowej (dla utrzymania ich aktywności i atrakcyjności na rynku pracy), jak i w przypadku innych, tzw. „trudnych” grup. Wypracowana *Strategia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi* może być wdrożona również w stosunku do osób obecnie pracujących. Tak więc szanse na wdrożenie produktu do praktyki wobec innych grup niż uczestniczące w jego testowaniu są duże, a warunki wdrożenia zależą od nastawienia przedstawicieli grup użytkowników.

Cechy wypracowywanego w Projekcie produktu finalnego wskazują, że działania upowszechniające powinny być skierowane przede wszystkim do grup potencjalnych użytkowników produktu, czyli pracodawców, pracowników instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej i trenerów osób dorosłych. Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie oraz zmianami zaproponowanymi przez RST w przypadku grupy użytkowników wymiar upowszechnienia obejmować będzie 50 firm/instytucji, trenerów z 20 instytucji szkoleniowych, 30 instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej z terenu makroregionu południowo – zachodniego.

Wstępne działania upowszechniające prowadzone były w projekcie od listopada 2011 r. i obejmowały przede wszystkim grupę użytkowników z instytucji rynku pracy oraz grupę odbiorców. W okresie od listopada 2011 r. do stycznia 2012 r. zorganizowano cztery seminaria upowszechniające, na których promowano ideę projektu oraz wybrane elementy produktu finalnego. W ten sposób konsultowano z grupami docelowymi projektu przygotowane w ramach projektu propozycje.

Działania upowszechniające w fazie testowania obejmować będą:

- Informowanie poprzez stronę internetową projektu oraz stronę internetową projektodawcy o projekcie i produkcie finalnym wszystkie osoby uczestniczące w projektach realizowanych w 2012 r. przez firmę Dobre Kadry Sp. z o.o.
- Mailing o projekcie i produkcie finalnym do wszystkich współpracowników firmy Dobre Kadry Sp. z o.o. (zwłaszcza trenerów osób dorosłych).
- Wysyłkę papierowej wersji produktu finalnego do wszystkich dyrektorów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych uczestniczących w realizowanym przez firmę Dobre Kadry Sp. z o.o. projekcie pn. *Projekt EKOLOGIA – innowacyjny, interdyscyplinarny program nauczania przedmiotów matematyczno – przyrodniczych metodą projektu – działania szczególnie cenne z uwagi na to, że grupą docelową są byli pracownicy systemu oświaty i edukacji.*
- Informowanie o projekcie i produkcie finalnym grupy potencjalnych odbiorców projektu podczas zaplanowanych na I kwartał 2012 r. wizyt monitorujących w szkołach podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych uczestniczących w projekcie pn. *Projekt EKOLOGIA.*
- Mailing o projekcie i produkcie finalnym do firm i instytucji uczestniczących dotychczas w projektach realizowanych przez firmę Dobre Kadry Sp. z o.o.
- Przygotowanie i wygłoszenie na naukowych konferencjach regionalnych i krajowych referatów o tematyce związanej z realizowanym projektem. Referaty będą zawierały informacje o projekcie i produkcie finalnym. Takie działania są możliwe z uwagi na to, że większość ekspertów przygotowujących raporty i analizy do projektu to doświadczeni pracownicy naukowo – dydaktyczni renomowanych uczelni.

Zasadnicze działania upowszechniające skierowane do trzech założonych w projekcie grup użytkowników obejmować będą:

- Opracowanie, wydanie i dystrybucję zbiorczej pracy zawierającej ostateczną wersję produktu finalnego (500 egzemplarzy).
- Organizację i prowadzenie seminariów upowszechniających (min. 4 spotkania) zawierających prezentację wyników z etapu testowania oraz ostateczną wersję produktu finalnego (zakłada się, że weźmie w nich udział ok. 50 osób).

- Organizacja i przeprowadzenie jednej konferencji upowszechniającej o charakterze regionalnym (zakłada się, że weźmie w niej udział ok. 80 osób).
- Publikację artykułów przybliżających ideę projektu i jego produktu na stronie internetowej projektu oraz w czasopiśmie poświęconych wdrażaniu funduszy strukturalnych w Polsce (np. w kwartalniku *Fundusze Europejskie*).
- Prowadzenie działań mających na celu zaangażowanie regionalnych mediów (prasa, radio) w dyskusję na temat nowoczesnych metod aktywizacji zawodowej osób ze starszych grup wiekowych – działania bezkosztowe, realizowane w ramach misji mediów publicznych.

Skuteczność działań upowszechniających będzie mierzona przede wszystkim wśród uczestników seminariów upowszechniających. O sukcesie świadczyć będzie wyrażenie chęci zapoznania się z pełną wersją produktu finalnego przez co najmniej 60% uczestników. O sukcesie działań upowszechniających świadczyć będzie także zainteresowanie przedstawicieli pracodawców i instytucji rynku pracy oraz integracji i pomocy społecznej udziałem w konferencji oraz chęć wdrożenia elementów pakietu przez min. 30 podmiotów. Dodatkowo o wypracowanym rozwiązaniu poinformowane zostaną rady zatrudnienia oraz wszystkie Ośrodki Pomocy Społecznej i Powiatowe Urzędy Pracy na terenie województwa dolnośląskiego.

Osiągnięcie celu związanego ze zwiększeniem zainteresowania produktem finalnym wśród pracodawców mierzone będzie na podstawie liczby osób zgłaszających chęć udziału w seminariach i konferencji upowszechniającej (40 zgłoszeń) oraz liczby osób, które pozytywnie ocenią produkt w ankiecie ewaluacyjnej (60%).

Ryzyko związane z etapem upowszechnienia dotyczyć będzie używanych kanałów dystrybucji informacji i skuteczność przebicia się z informacją o charakterystyce produktu. Mamy jednak nadzieję, że dotychczasowa współpraca projektodawcy oraz zatrudnionych przy realizacji projektu ekspertów z pracodawcami, instytucjami rynku pracy i instytucjami szkoleniowymi pozwoli wypracować skuteczne i efektywne rozwiązania w tym obszarze.

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

W wyniku pogłębionej diagnozy potrzeb strategia włączania do głównego nurtu została doprecyzowana w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie. Ze względu na charakter produktu należy mówić przede wszystkim o włączaniu poziomym (mainstreaming horyzontalny).

Celem działań włączających do głównego nurtu polityki jest zapewnienie, że w przyszłości produkt finalny projektu znajdzie szerokie zastosowanie. Działania upowszechniające i włączające się wzajemnie przenikają, jednak te drugie oprócz wskazanych w upowszechnianiu grup użytkowników projektu adresowane są przede wszystkim do:

- Decydentów różnego szczebla w obszarze polityki rynku pracy w regionie Dolnego Śląska oraz w Polsce – w szczególności powiatowych urzędów pracy, wojewódzkich urzędów pracy (IP dla priorytetów VI i VII w ramach POKL w poszczególnych województwach), instytucji z obszaru integracji społecznej (np. CPR, MOPS, GOPS). Ponadto potencjalni zainteresowani to również pracownicy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (IP dla priorytetu I w ramach POKL) oraz Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (IP2 dla priorytetu I w ramach POKL).
- Przedstawicieli regionalnych i krajowych instytucji z obszaru oświaty i edukacji – w szczególności do pracowników kuratoriów oświaty, Ministerstwa Edukacji Narodowej, ośrodków doskonalenia nauczycieli (WCDN, CIZDN), gminnych, powiatowych i wojewódzkich wydziałów edukacji.
- Przedstawicieli regionalnych mediów – z uwagi na ich opiniotwórczy charakter.

W przypadku naszego projektu głównym celem działań włączających będzie przekonanie przedstawicieli wskazanych powyżej grup o znaczeniu i wysokiej użyteczności opracowanego produktu finalnego w działaniach zorientowanych na aktywizację zawodową starszych grup wiekowych. Jest to tym bardziej aktualne, z uwagi na fakt, że rok 2012 został ogłoszony w Unii Europejskiej rokiem osób starszych.

W działania włączające zaangażowane będą wszystkie osoby z kadry zarządzającej projektu oraz Zarząd firmy Dobre Kadry Sp. z o.o. Uwzględniając możliwości przełożenia na skuteczność włączenia do głównego nurtu polityki można wyróżnić następujące główne działania włączające w projekcie:

- Przygotowanie i dystrybucję listów intencyjnych do decydentów różnego szczebla w obszarze polityki rynku pracy oraz integracji społecznej, a także w obszarze polityki oświatowej w Polsce prezentujących główną ideę Projektu i produktu finalnego wraz z elektroniczną wersją materiałów wypracowanych w Projekcie.
- Promowanie idei Projektu oraz charakterystyki produktu finalnego podczas konferencji naukowych poświęconych polityce rynku pracy oraz kształceniu ustawicznemu.
- Promowanie idei Projektu oraz charakterystyki produktu finalnego podczas naukowych konferencji dydaktycznych.
- Dystrybucję zbiorczej pracy zawierającej ostateczną wersję produktu finalnego wśród decydentów z obszaru polityki rynku pracy oraz integracji społecznej oraz z obszaru oświaty.
- Zaproszenie na konferencję upowszechniającą decydentów z obszaru rynku pracy, integracji społecznej i systemu oświaty.
- Prowadzenie działań mających na celu uaktywnienie regionalnych mediów (prasa, radio, ewentualnie telewizja) w kierunku dyskusji na temat nowoczesnych form aktywizacji zawodowej osób ze starszych grup wiekowych.
- Prowadzenie działań mających na celu uaktywnienie regionalnych mediów w kierunku wypromowania „mody” na doświadczonego pracownika w firmach i instytucjach.
- Promowanie idei w ciałach planujących dokumenty programów funduszy publicznych na lata 2014-2020 na poziomie grup roboczych, PKM i KM.
- Propagowanie idei Projektu i jego produktu na stronie internetowej firmy i projektu.
- Propagowanie idei Projektu i jego produktu w akcjach promocyjnych innych projektów finansowanych ze środków EFS realizowanych przez projektodawcę, a adresowanych do przedstawicieli potencjalnych grup docelowych wymienionych w działaniach upowszechniających i włączających.

Skuteczność działań włączających zależeć będzie przede wszystkim od użyteczności wypracowanej w projekcie ostatecznej wersji produktu finalnego, zainteresowania produktem ze strony użytkowników i odbiorców projektu (mierzonej m.in. na podstawie wyników ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej), a także od siły przebiccia podejmowanych działań.

O sukcesie świadczyć będzie wyrażenie chęci zapoznania się z pełną wersją produktu finalnego przez przedstawicieli co najmniej 15 instytucji wchodzących w skład wskazanych w tym punkcie grup docelowych.

Osiągnięcie celu związanego z przekonaniem przedstawicieli wskazanych grup docelowych działań włączających o znaczeniu i wysokiej użyteczności opracowanego produktu mierzone będzie na podstawie liczby stron internetowych ich instytucji, gdzie zamieszczone zostaną informacje o projekcie i produkcie finalnym (min 2 strony) oraz na podstawie emisji artykułu/audycji w regionalnych mediach nie sponsorowanej z projektu z informacją o wypracowanych rozwiązaniach (min 1).

8. Kamienie milowe II etapu projektu

1. Zakończenie rekrutacji grupy odbiorców do udziału w projekcie – maj 2012 r.
2. Zakończenie cyklu motywującego osoby w wieku 50+ do podjęcia aktywności zawodowej – sierpień 2012 r.
3. Zakończenie rekrutacji grupy użytkowników do udziału w projekcie – październik 2012 r.
4. Zakończenie cyklu szkoleniowego dla osób 50+ – październik 2012.
5. Zakończenie cyklu seminariów i szkoleń dla użytkowników – listopad 2012 r.
6. Zakończenie procesu praktyk zawodowych dla odbiorców – grudzień 2012 r.
7. Podsumowanie ewaluacji – styczeń 2013 r.

8. Wprowadzenie niezbędnych modyfikacji produktu finalnego – luty 2013 r.
9. Zakończenie prac nad opracowaniem ostatecznej wersji produktu finalnego – luty 2013 r.

9. Analiza ryzyka

Na etapie diagnozy zidentyfikowano potencjalne zagrożenia realizacji Projektu i oszacowano prawdopodobieństwo ich wystąpienia (na 3-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 wysokie prawdopodobieństwo). Oszacowano również wpływ ryzyka na realizację Projektu (pomiar dokonany analogicznie na 3-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ na realizację projektu, a 3 wpływ bardzo duży). Przy identyfikacji ryzyka w Projekcie wzięto pod uwagę zarówno wyniki badań prowadzonych w Projekcie, rozmowy z przedstawicielami grup docelowych, jak i rekomendacje wypracowane przez eksperta w opracowanym w pierwszej fazie raporcie nt. skuteczności wdrażania rozwiązań skierowanych do grupy odbiorców (uwzględniające dotychczasowe doświadczenia z realizacji projektów w ramach m.in. z IW Equal, Programu Leonardo da Vinci, a także badania pierwotne przeprowadzone na grupie realizatorów projektów z różnych programów).

Czynniki mające wpływ na realizację Projektu (potencjalne zagrożenia) podzielono na czynniki o charakterze wewnętrznym i czynniki o charakterze zewnętrznym. Czynniki o charakterze wewnętrznym odnoszą się do projektodawcy oraz do produktu finalnego. Wśród czynników zewnętrznych wyróżniono czynniki odnoszące się do grupy odbiorców, grupy użytkowników oraz czynniki należące do zewnętrznego otoczenia Projektu (czyli nieodnoszące się bezpośrednio do uczestników projektu i projektodawcy). Poniżej przedstawiono listę wyróżnionych czynników. W nawiasach podano oszacowany poziom prawdopodobieństwa (P, odpowiednio pierwsza cyfra), wpływ na realizację Projektu (W, odpowiednio druga cyfra) oraz ich iloczyn:

Czynniki o charakterze wewnętrznym:

1. Kadra zarządzająca, merytoryczna i operacyjna projektu – czynnik obejmuje kompetencje, kwalifikacje i umiejętności kadry zaangażowanej w realizację Projektu oraz stopień obciążenia obowiązkami (P – 1, W – 2, I = 2)
2. Przepływ informacji oraz system ewaluacji i monitoringu – czynnik obejmuje wzajemną komunikację w projekcie, skuteczność i efektywność ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, w tym systemu reakcji na ewentualne odchylenia (P – 1, W – 2, I = 2)
3. Logistyka działań podejmowanych w projekcie – czynnik obejmuje sposób organizacji działań podejmowanych w projekcie, zwłaszcza w odniesieniu do grupy odbiorców, w tym zwłaszcza odpowiednie przygotowanie szkoleń i praktyk zawodowych (P – 1, W – 2, I = 2)
4. Cechy wypracowanego i testowanego produktu innowacyjnego – czynnik obejmuje atrakcyjność i adekwatność produktu w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań grup docelowych, a także skuteczność jego oddziaływania w kontekście zaplanowanych w projekcie rezultatów (P – 1, W – 2, I = 2)
5. Włączenie użytkowników produktu innowacyjnego – czynnik obejmuje system współpracy z przedstawicielami użytkowników i odbiorców projektu, jego skuteczność i efektywność oraz możliwość uzyskania obiektywnych opinii na temat produktu wypracowanego w projekcie (P – 1, W – 2, I = 2)

Czynniki zewnętrzne związane z grupą odbiorców i użytkowników projektu:

6. Stopień otwartości na zmiany oraz chęci podjęcia działań ukierunkowanych na aktywizację zawodową w grupie odbiorców – czynnik obejmuje rzeczywiste motywy uczestnictwa w projekcie, cechy osobowościowe potencjalnych uczestników, ich sytuację rodzinną i materialną, wykształcenie i dotychczasowe doświadczenia zawodowe (P – 2, W – 2, I = 4)
7. Zainteresowanie proponowanymi formami wsparcia ze strony grupy odbiorców – czynnik obejmuje użyteczność wypracowanego produktu w stosunku do potrzeb i oczekiwań odbiorców projektu, możliwość pobudzenia chęci do zmiany własnej sytuacji na rynku pracy, wskazania praktycznych możliwości zatrudnienia w nowym zawodzie (P – 2, W – 2, I = 4)
8. Zainteresowanie proponowanymi formami wsparcia ze strony grupy użytkowników – czynnik obejmuje użyteczność wypracowanego produktu w stosunku do potrzeb i oczekiwań użytkowników projektu,

chęci do zmian i stosowania w praktyce nowych narzędzi, stopień obciążenia innymi obowiązkami, motywacje ze strony pracodawców (P – 1, W – 2, I = 2)

Czynniki zewnętrzne należące do zewnętrznego otoczenia Projektu:

9. Stabilne i systematyczne finansowanie zaplanowanych działań – czynnik obejmuje współpracę z IP2 w zakresie terminowości otrzymywania kolejnych transz płatności (P – 1, W – 1, I = 1)
10. Ramy prawne realizacji projektów w ramach EFS w Polsce – czynnik obejmuje przede wszystkim stabilność warunków realizacji projektów, zwłaszcza w kontekście zmieniających się wytycznych w zakresie kwalifikowalności kosztów, zasady konkurencyjności, itp. (P – 1, W – 2, I = 2)
11. Ogólna sytuacja społeczno – gospodarcza kraju – czynnik obejmuje przede wszystkim stabilność warunków na rynku pracy, zapotrzebowanie na siłę roboczą, zmiany w prawie, zapotrzebowanie na rynku usług, rating Polski na arenie międzynarodowej (P – 1, W – 1, I = 1)
12. Odbiór społeczny na zaangażowanie w projekt grupy odbiorców – czynnik obejmuje klimat społeczny sprzyjający lub nie powrotowi na rynek pracy osób w wieku 50+, „modę” na starszego pracownika, przyzwolenie społeczne na aktywizację zawodową kobiet w wieku 50+ (P – 1, W – 2, I = 2)

Analiza możliwych do wystąpienia zagrożeń wskazała z jednej strony na ich wielość, z drugiej na ich niską możliwość rzeczywistego wystąpienia. W dziesięciu na dwanaście wskazanych czynników iloczyn prawdopodobieństwa zajścia i wpływu na realizację Projektu nie przekroczył wartości 2. Sposób ograniczenia ryzyka wystąpienia wskazanych czynników polegać będzie przede wszystkim na wypracowaniu dobrych, efektywnych i skutecznych schematów współpracy zarówno w zakresie samej organizacji projektu, jak i współpracy z grupą odbiorców i użytkowników. Ryzyko związane z wypracowaniem produktu finalnego (czynnik nr 4) zostało określone na poziomie 2. Dotychczasowe duże zainteresowanie zgłaszane zarówno ze strony użytkowników, jak i odbiorców Projektu (obserwowane w ramach badań pierwotnych i seminariów upowszechniających) pozwala wierzyć, że wypracowywany produkt będzie adekwatny do ich potrzeb i oczekiwań. Dodatkowo bieżący monitoring i ewaluacja pozwolą wykorzystać informacje zwrotną z testowania w celu lepszego dostosowania produktu finalnego do potrzeb grup docelowych.

Zespół projektowy zdefiniował dwa czynniki mające zarówno duże prawdopodobieństwo wystąpienia, jak i duży wpływ na realizację Projektu – czynniki zewnętrzne związane z grupą odbiorców – Stopień otwartości na zmiany oraz chęci podjęcia działań ukierunkowanych na aktywizację zawodową w grupie odbiorców (nr 6) oraz Zainteresowanie proponowanymi formami wsparcia ze strony grupy odbiorców (nr 7). Zespół zarządzający Projektu podjął już stosowne działania mające na celu ograniczenie ryzyka wystąpienia zagrożenia. Wskazywane na etapie diagnozy kolosalne znaczenie właściwego zmotywowania odbiorców do pełnego i efektywnego uczestnictwa w projekcie skutkuje proponowanymi zmianami w realizacji projektu. Główne zmiany dotyczą: zwiększenia różnorodności proponowanych szkoleń, wydłużenia czasu trwania szkoleń, wyodrębnienia zajęć o charakterze ogólnym i specjalistycznym, zwiększenia możliwości integracji jednostki z grupą i nabycia umiejętności pracy zespołowej, zorganizowania praktyk zawodowych. W wersji wniosku złożonej po uzyskaniu akceptacji dla strategii wdrażania planujemy zmiany w budżecie szczegółowym pozwalające na wprowadzenie zaproponowanych zmian.

Ryzyko związane z włączaniem użytkowników produktu finalnego (czynnik nr 5) zostało określone na poziomie 2. Jednak członkowie RST podczas opiniowania strategii uznali ten czynnik za warty uszczegółowienia. Dotychczasowe duże zainteresowanie produktem projektu ze strony potencjalnych użytkowników pozwala wierzyć, że będzie on miał dużą szansę na upowszechnienie i włączenie. Podjęte zostaną działania mające na celu rozpropagowanie informacji o produkcie finalnym i wypracowanych rozwiązaniach w szerokim gronie zainteresowanych. Zgodnie z sugestiami eksperta opiniującego oraz RST informacja będzie dystrybuowana do rad zatrudnienia oraz wszystkich Ośrodków Pomocy Społecznej i Powiatowych Urzędów Pracy działających na terenie województwa dolnośląskiego.

Należy podkreślić również to, że funkcjonujący w projekcie system współpracy, kontroli i monitoringu przeciwdziała jakimkolwiek innym, niż wskazane powyżej zagrożeniom. Ryzyko wystąpienia innych czynników jest mocno ograniczone, zwłaszcza w kontekście bardzo dużego doświadczenia projektodawcy w realizacji projektów, w tym innowacyjnych.

Zespół projektowy jest i będzie przygotowany na skutki ewentualnej nieskuteczności podejmowanych w Projekcie działań, zwłaszcza w zakresie włączenia do głównego nurtu polityki. Mamy nadzieję, że zarówno atrakcyjność dla grup docelowych produktu finalnego, jak i sposób organizacji i przeprowadzenia Projektu pokaże, że są to rozwiązania skuteczne i warte upowszechnienia.

Załącznik: Wstępna wersja produktu finalnego.

Podpisy:

Prezes Zarządu



dr inż. Dorota Kwiatkowska-Ciotucha

Wiceprezes Zarządu



dr inż. Urszula Załuska

DOBRE KADRY

Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
52-311 Wrocław, ul. Marchewkowa 15
NIP 899 258 44 73 REGON 020394740
www.dobrekadry.pl