



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



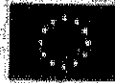
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Strategia wdrażania projektu „50+ doświadczenie” w województwie kujawsko- pomorskim

 **Agrotec**  
POLSKA Sp. z o.o.  
doradztwo eksperyzy ewaluacja szkolenia

Projekt „50+doświadczenie” realizowany  
w Województwie Kujawsko-Pomorskim  
Caritas Polska  
Grudziądzkie Centrum Caritas  
Agrotec Polska Sp. z o.o.





## UZASADNIENIE

Dezaktywizacja zawodowa osób powyżej 50. roku życia (50+) stanowi w Polsce wyzwanie dla gospodarki i polityki społecznej. W województwie kujawsko-pomorskim emeryci i renciści stanowią 22,9% populacji mieszkańców (w Polsce 24,5%). Z danych ogólnopolskich wynika, że coraz więcej osób 50+ dalej pracuje, ale nadal wskaźnik zatrudnienia dla grupy w przedziale wieku 55-64 lata jest niski i wynosi 32,9% (I półrocze 2010). Analiza danych na poziomie krajowym (patrz Tabela 1.) wskazuje, że mimo powolnej poprawy sytuacja nadal nie jest zadowalająca na tle wskaźników dla UE oraz celów Strategii Lizbońskiej, zakładającej osiągnięcie 50% wskaźnika zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata w roku 2020. O ile wskaźniki dla osób 50+ wyglądają względnie optymistycznie (Tabela 1.), o tyle dla wieku 55-64 – dużo gorzej (Wykres 1).

**Tabela 1. Wartości wskaźnika zatrudnienia (w %) oraz ich zmiana (w pkt. proc.) na rynku pracy w Polsce w latach 2005-2010 dla kobiet w wieku 50-59 lat i mężczyzn w wieku 50-64 lata.**

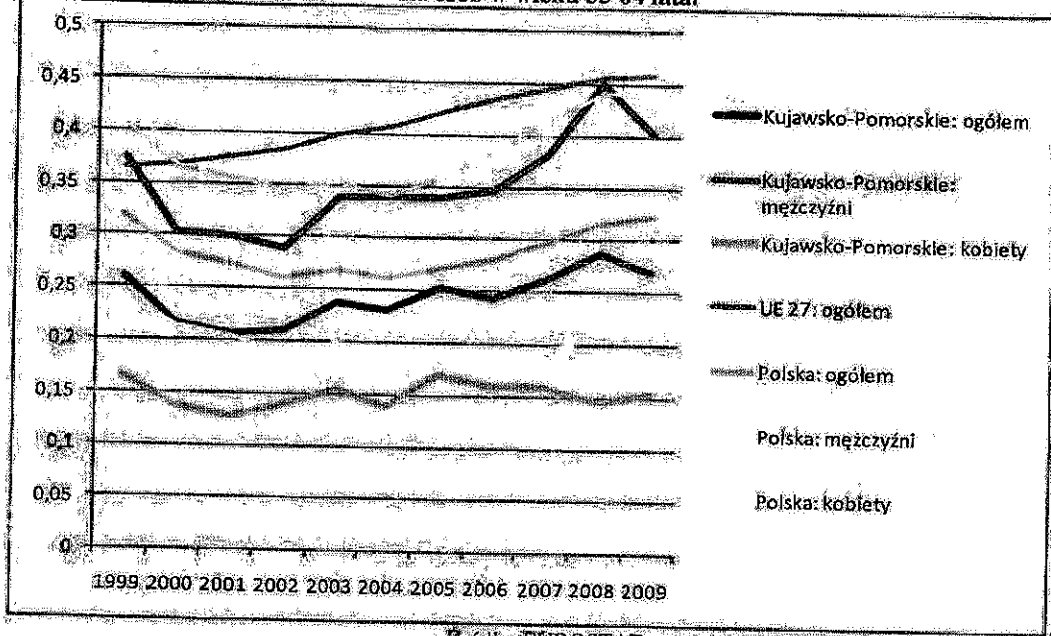
	2005	2006	2007	2008	2009	I poł. 2010	I poł. 2010 w porównaniu do	
							2005	2008
mężczyźni	45,18	45,31	47,94	48,59	49,35	50,03	4,85	1,44
kobiety	49,69	50,83	53,46	55,8	55,64	54,9	5,21	-0,9
kobiety	39,95	39,35	41,44	44,65	46,83	46,48	6,53	1,84

Zródło: „Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOSC POKOLEN. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.

Za: „Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOSC POKOLEN. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.



**Wykres 1. Wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata.**



Zródło: EUROSTAT

Potwierdza to także analiza danych dotyczących emerytów pobierających świadczenia w ZUS-ie. Obserwowaną prawidłowością jest intensywnie odchodzenie z rynku pracy w ostatnich 5 latach przed osiągnięciem wieku emerytalnego. 28,8% mężczyzn pobiera świadczenia przed osiągnięciem podstawowego wieku emerytalnego (65 lat), w tym na 5 lat wcześniej – 22%. Wśród kobiet odsetek pobierających świadczenia przed osiągnięciem podstawowego wieku emerytalnego (60 lat) wynosi 22,1% (w tym na 5 lat przed - 20,4%)<sup>2</sup>. Przeciętny Polak skłania się do wczesnego wycofania z aktywności zawodowej, a przeciętny wiek wyjścia z rynku pracy (ang. *average exit age*) wynosił dla kobiet 57,5, a dla mężczyzn - 61,4<sup>3</sup> (2007 r. - brak nowszych danych). Dla kobiet jest to najniższy wskaźnik w całej Europie; jeśli chodzi o mężczyzn, to gorzej jest tylko na Słowacji, we Włoszech, we Francji i w Belgii.

W woj. kujawsko-pomorskim stopa bezrobocia rejestrowanego utrzymuje się na dość wysokim poziomie (2007 r. - 14,9, 2008 r. - 13,3, 2009 r. - 15,8, dane z III kwartału 2010 r. - 15,1%), także wśród 50+. Oznacza to, że podniesienie poziomu aktywności zawodowej grupy 50+ nie jest jedynie kwestią utrzymania pracy do momentu uzyskania uprawnień emerytalnych, ale również aktualnym problemem (możliwość utraty pracy w wyniku zwolnienia). W III kwartale 2010 r. osoby 45+ stanowiły 28% bezrobotnych w regionie, w tej grupie przeważały kobiety - 56%<sup>4</sup>.

Postępuje proces starzenia się społeczeństwa – stale wzrasta liczba osób w wieku poprodukcyjnym, zaś maleje w wieku przed- i produkcyjnym (Tabela 2).

<sup>2</sup> Zródło: GUS 2009.

<sup>3</sup> Zródło: EUROSTAT.

<sup>4</sup> Zródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych, GUS 2010.



Tabela 2. Udziały poszczególnych grup ekonomicznych w całej populacji; stan na koniec roku

Populacja:	Rok						
	2017	2018	2020	2030	2040	2050	2060
w wieku przedprodukcyjnym	19,60%	18,70%	18,40%	17,00%	14,80%	14,70%	14,40%
w wieku produkcyjnym	64,40%	64,50%	59,50%	57,80%	56,20%	50,60%	48,30%
w wieku poprodukcyjnym	16,00%	16,80%	22,10%	25,20%	29,00%	34,60%	37,30%

Zródło: Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku. ZUS 2010.

Osoby w przedziale wiekowym 50-64 lata w stanowią 20,8% (rok 2010)<sup>5</sup> całej populacji Polski, w województwie kujawsko-pomorskim - 20,93%<sup>6</sup> i wskaźnik ten stale rośnie. W 2030 r. co trzeci Polak będzie miał więcej niż 50 lat. Długość życia rośnie<sup>7</sup>; dla województwa kujawsko-pomorskiego średnia wynosi obecnie 79,5 roku dla kobiet i 71,35 dla mężczyzn<sup>8</sup>.

W ramach projektu przeprowadzono badania mające na celu zweryfikowanie celowości realizacji projektu na obszarze, który został wybrany jako obszar testowania oraz uzyskania szczegółowych informacji na temat determinantów powodujących dezaktywację zawodową osób 50+. Badania miały charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, co umożliwiło wzajemną weryfikację i uzupełnianie się zebranych danych. Zestawienie dotyczące zrealizowanych badań zawiera Tabela 3.

Tabela 3. Badania zrealizowane w ramach projektu

Metoda	Respondenci / Źródło informacji
<b>Badania jakościowe</b>	
Analiza danych zastanych	Analiza dokumentów (wyników dotychczasowych badań, opracowań, analiz) dotyczących sytuacji na rynku pracy w województwie, zarządzania wiekiem oraz danych statystycznych (GUS, Eurostat)
Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)	3 wywiady, po jednym z: 1) pracownikami 40+ 2) pracownikami 50+ 3) pracodawcami/osobami odpowiedzialnymi w firmie za sprawy kadrowe
Pogłębione studium przypadku na poziomie przedsiębiorstwa	Studia przypadku pięciu różnych przedsiębiorstw dobranych celowo. Badanie obejmowało osobę odpowiedzialną za prowadzenie polityki kadrowej w firmie, kadrę kierowniczą oraz pracowników 50+
Wywiady biograficzne (IDI)	Wywiady indywidualne przeprowadzono z 7 osobami powyżej 50 rż. zarówno pracującymi, jak i będącymi na emeryturze.
Pogłębione wywiady telefoniczne (TDI)	44 wywiady telefoniczne z przedstawicielami wszystkich istotnych instytucji i partnerów rynku pracy. Instytucje objęte wywiadami na terenie województwa: • Urzędy (PUP, WUP), • Instytucje szkoleniowe, • Agencje pośrednictwa pracy,

<sup>5</sup> Zródło: EUROSTAT.

<sup>6</sup> Zródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS, 2009r.

<sup>7</sup> Zródło: GUS.

<sup>8</sup> Zródło: GUS, 2009 rok.



Metoda	Respondent / źródło informacji
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacje pracodawców,</li> <li>Związki zawodowe.</li> </ul>
<b>Badanie ilościowe</b>	
<b>Bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe</b>	<p>Próba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>120 pracodawców zatrudniających ponad 10 pracowników działających w powiatach: grudziądzkim, grudziądzkim ziemskim, toruńskim i toruńskim ziemskim</li> <li>120 pracowników 50+</li> </ul>

Zródło: zestawienie własne.

Główny nacisk w badaniach został położony na małe i średnie przedsiębiorstwa. Małe i Średnie Przedsiębiorstwa (MPS) uważane są za siłę napędową gospodarki, a ich konkurencyjność wpływa na rozwój polskiej gospodarki. Aby jednak skutecznie konkurować na zintegrowanym rynku europejskim i poza nim, polskie małe i średnie przedsiębiorstwa muszą być odpowiednio przygotowane, a co za tym idzie posiadać dobrze wykwalifikowaną kadre.

W 2009 r. w województwie kujawsko-pomorskim w ewidencji REGON zarejestrowanych było ponad 190,5 tys. przedsiębiorstw, co stanowiło blisko 5% podmiotów zarejestrowanych w Polsce (Tabela 4.). W skali kraju ten wynik nie był znaczący.

**Tabela 4. Podmioty zarejestrowane w ewidencji REGON w 2009 r. wg liczby pracujących w województwie kujawsko-pomorskim<sup>9</sup>**

Kujawsko-pomorskie (wielkość zatrudnienia)	Ogółem	0	10-9	10-49	50-249	>249
Liczba przedsiębiorstw	190 545	8 222	180 043	8 514	1 720	268
Liczba jednostek w Polsce (w %)	4,91	2,48	4,90	5,00	5,43	4,83
Liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych	29 45	759	29 129	282	37	5
Zlikwidowane w Polsce (w %)	7,68	7,71	7,44	5,97	6,05	2,75
Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych	21 461	294	21 175	265	19	2
Nowo powstałe	5,33	1,81	5,33	5,45	4,99	3,77

<sup>9</sup> Zródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009, s. 81.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



udział w Polsce (%)						
---------------------	--	--	--	--	--	--

W 2009 r. w województwie kujawsko-pomorskim powstało ponad 2,1 tys. nowych podmiotów gospodarczych, co stanowiło ponad 5% wszystkich nowo powstałych przedsiębiorstw w Polsce – (por. tabela 1.). Z kolei zlikwidowano blisko 29,5 tys. przedsiębiorstw, co stanowiło ponad 7% wszystkich zlikwidowanych firm w skali kraju. Najwięcej przedsiębiorstw zlikwidowano w grupie mikroprzedsiębiorstw (około 8% w skali kraju), ale jednocześnie w grupie tej utworzono najwięcej nowych podmiotów (ponad 5% w skali kraju).

Co trzecie przedsiębiorstwo działające w sektorze prywatnym specjalizowało się w *handlu i naprawach*, niemal 14% podmiotów działało w sekcji *obsługa nieruchomości i firm*, w dalszej kolejności pod względem ważności branż znajdowało się *budownictwo* z ponad 11% udziałem w strukturze branżowej firm. W sektorze publicznym dominowały dwie branże - *edukacja* (38%) oraz *obsługa nieruchomości i firm* (ok. 31%).

MSP będące własnością kapitału zagranicznego przeważały w sekcjach *handel i naprawy* (32%), *przetwórstwo przemysłowe* oraz *obsługa nieruchomości i firm* (ok. 12%). Nowo utworzone przedsiębiorstwa w województwie to przede wszystkim podmioty z sekcji *handel i naprawy* (34%), *obsługa nieruchomości i firm* (15%) oraz *budownictwo* (12%). Wśród zlikwidowanych przedsiębiorstw dominowała sekcja *handel i naprawy*, w ramach której zlikwidowano ponad 41% podmiotów gospodarczych.

Województwo kujawsko-pomorskie zajmuje średnią pozycję na tle innych regionów pod względem podstawowych wskaźników obrazujących poziom przedsiębiorczości. W województwie w 2009 r. na 1000 mieszkańców przypadają 92 podmioty zarejestrowane w ewidencji REGON, co dało regionowi dopiero 11. miejsce w rankingu województw, a w przypadku zlikwidowanych miejsc 15.

Pracodawcy wskazują na **pogarszający się stan zdrowia pracowników 50+ jako na czynnik powodujący ich odchodzenie z rynku pracy**. 2,7% Polaków w grupie wiekowej 45-54 lata ocenia stan swojego zdrowia jako bardzo dobry, 23,6% jako dobry, 47% - „taki sobie”, 23,2% - zły, 3,6% - bardzo zły. Z kolei w grupie wiekowej 55-65 lat większy jest odsetek Polaków, którzy oceniają swój stan zdrowia jako zły (2% - bardzo dobry, 12,3% - dobry, 42,9% - taki sobie, 35,4% - zły, 7,5% - bardzo zły).<sup>10</sup> Badania pracowników 50+ przeprowadzone w naszym projekcie są zdecydowanie bardziej optymistyczne – 17% ocenia swój stan zdrowia jako bardzo dobry, 7/10 – jako dobry, 13% - jako „ani dobry ani zły” a tylko 1% - jako zły! Być może wyjaśnieniem jest to, że osoby, które oceniają swój stan zdrowia gorzej, po prostu już zakończyły aktywność zawodową. Jednocześnie jednym z wiodących wymogów współczesnej gerontologii jest utrzymanie niezależności fizycznej jako podstawy aktywności

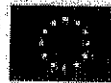
<sup>10</sup> Źródło: EUROSTAT, 2010.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



społeczno-zawodowej. Dlatego projekt wesprze zdrowie osób 50+ przez wykorzystanie Prozdrowotnego Programu Wzmocniającego Odporność na Stres i Kryzysy (MBSR).

Jednym z najlepszych motywatorów do dłuższej aktywności zawodowej jest różnica między wysokością przyszłej emerytury a obecnym wynagrodzeniem, a zatem **motywacja finansowa**. Dane GUS z ostatnich pięciu lat pokazują, że średnio rozbieżność ta jest coraz większa – w roku 2005 przeciętna miesięczna emerytura brutto z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych stanowiła 66,6% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. W roku 2009 procent ten zmalał do 60,8. Jednak relacje te zmieniają się zależnie od zawodu – generalnie im niższe wynagrodzenie, tym mniejsza strata przy przejściu na emeryturę. Uzasadnia to – stwierdzoną w wyniku badań własnych – zdecydowaną niechęć pracowników fizycznych wykonujących proste prace do wydłużania aktywności zawodowej.

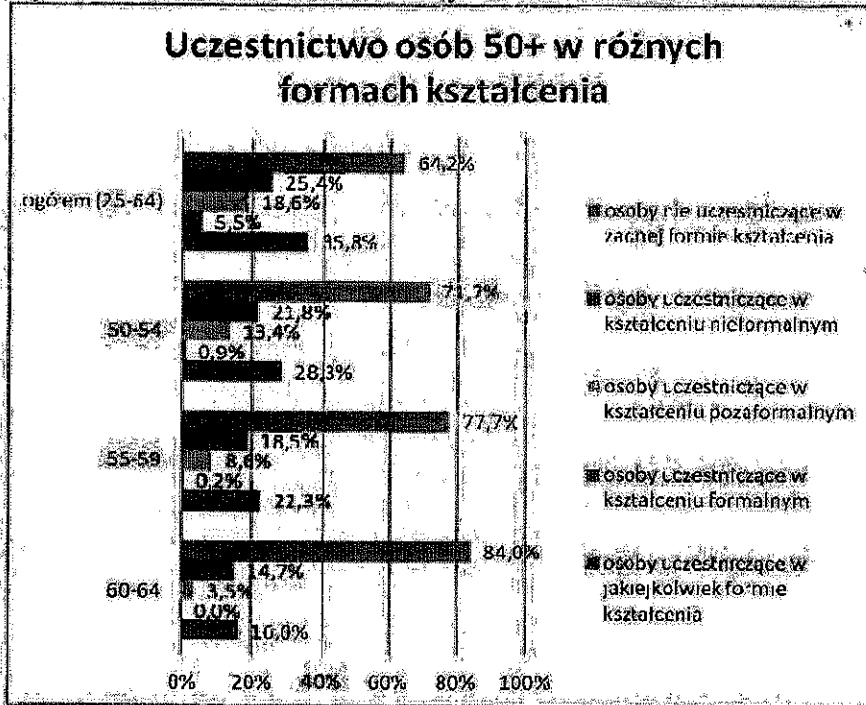
W krajach rozwiniętych osoby ok. 50 roku życia uważa się za osoby w połowie kariery zawodowej. W badaniach własnych stwierdzono, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy 50+ wskazują wiek ok. 45 lat jako „połowę życia” (niezależnie od płci). Za osoby starsze uważane są dopiero osoby ok. 60 roku życia. Działania w projekcie będą zmierzały do zmotywowania osób 50+ do „aktywnego starzenia się”<sup>11</sup>, poprzez utrzymanie aktywności fizycznej i społecznej, a pośrednio – do wydłużenia aktywności zawodowej.

Osoby w wieku 50+ nie mają nawyku uczenia się przez całe życie, szczególnie w formach zorganizowanych. Obrazuje to Wykres 2., na którym dane odniesiono do populacji osób w wieku 25-64 lata. Dane szczegółowe potwierdzają potoczną obserwację: częściej doksztalcają się osoby bardziej wykształcone i pracujące niż bezrobotne.

<sup>11</sup> Ang. *active ageing*



Wykres 2. Uczestnictwo osób 50+ w różnych formach kształcenia.



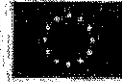
Źródło: „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

Korzystanie z komputera jest coraz popularniejsze, co obrazuje Wykres 3. Im młodsze osoby, tym odsetek korzystających z komputera rośnie (w grupie wiekowej 25-29 osiąga on 79,4%)<sup>12</sup>. Coraz więcej osób 50+ korzysta z internetu - spośród Polaków w wieku 45-54 lata 55% korzystało z niego w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a w wieku 55-64 lata - 32%.<sup>13</sup> Jednak z pewnością odsetek ten będzie rósł wraz ze zwiększaniem się dostępu do internetu (inwestycje w internet szerokopasmowy, spadek cen, modemy zapewniające dostęp bezprzewodowy).

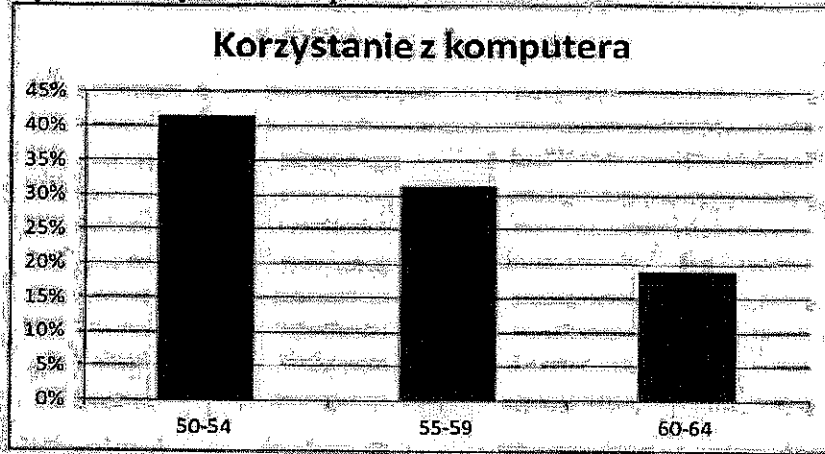
<sup>12</sup> „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

<sup>13</sup> Źródło: EUROSTAT, 2010.





Wykres 3. Korzystanie z komputera.

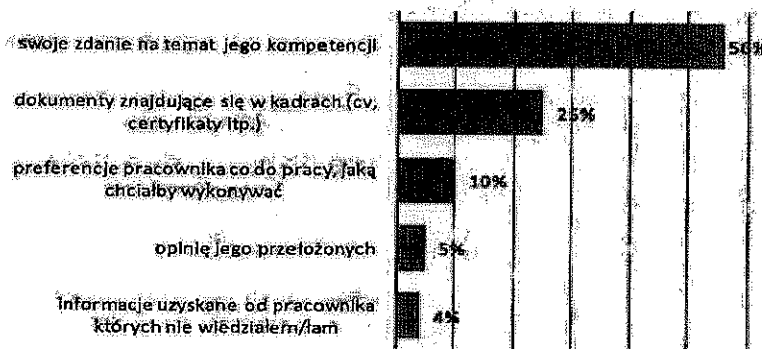


Źródło: „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

Badania własne zrealizowane wśród pracodawców wykazały jednoznacznie, że **uzupełnianie i podwyższanie kwalifikacji zawodowych jest niezbędnym warunkiem dostosowania się i pozostania na rynku pracy**. Osoby 50+ posiadające pewne unikatowe, specjalistyczne (lub przeciwnie: szerokie) umiejętności są cenionymi pracownikami. A zatem położenie nacisku na podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wydobycie kompetencji, które posiadają pracownicy 50+, jest szansą na wydłużenie aktywności zawodowej tychże. Z badań własnych wynika (Wykres 4.), że pracodawcy są pewni swojej wiedzy o umiejętnościach pracowników. Nie zawsze jest to słuszne przekonanie, ponieważ każdy z nas posiada kompetencje zdobyte poza zakładem pracy w sposób nieformalny. Nie ujawnia ich, gdy nie ma takiej potrzeby.

Wykres 4. Deklaracje pracodawców na temat źródeł informacji o kwalifikacjach osób 50+.

**Co weźmie Pan/i pod uwagę, podejmując decyzje o skierowaniu pracownika powyżej 50 roku życia na dane stanowisko?**



Źródło: badanie własne



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



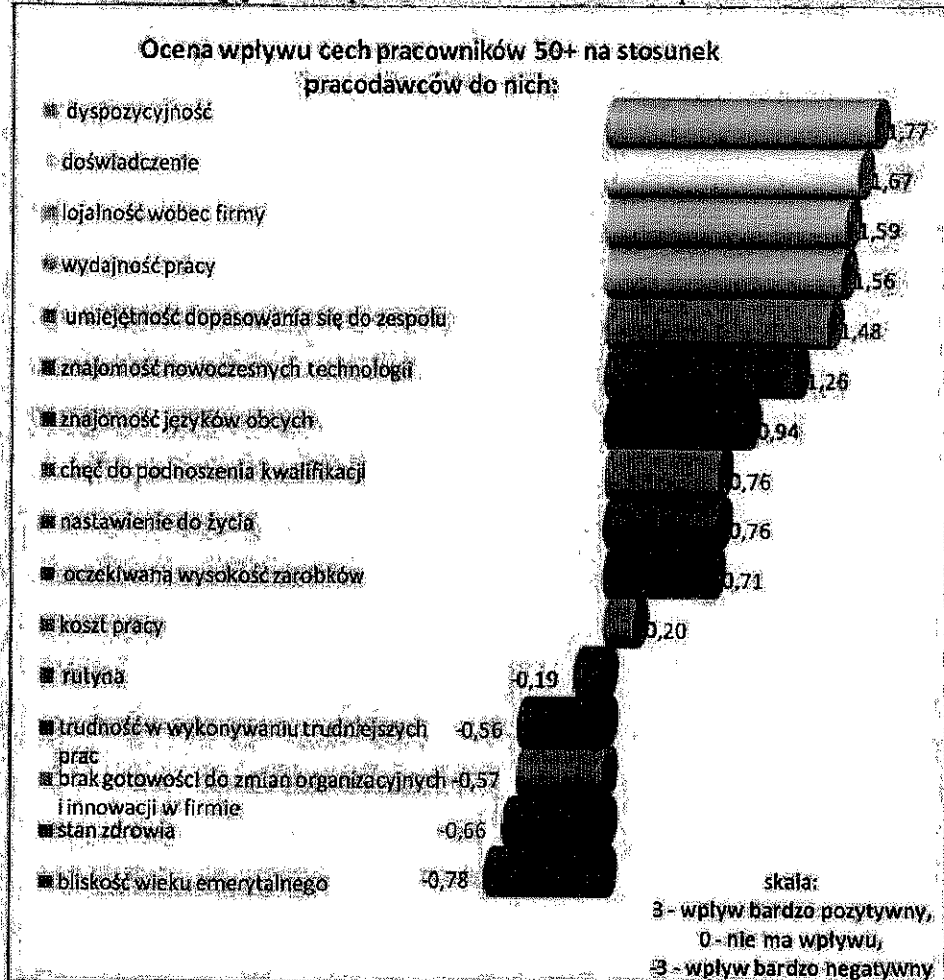
Przeprowadzone w trakcie projektu badania potwierdziły, że **brakuje oferty edukacyjnej, dostosowanej do specyfiki uczenia się osób 50+**, uwzględniającej pewnego rodzaju „wstyd” przed udziałem w szkoleniach z osobami młodszymi. Stąd też ogromna waga przywiązywana do homogeniczności wiekowej grupy. Ważna jest również osobowość trenerów, którzy, nawet jeśli są młodzi, powinni być doświadczeni w pracy z osobami 50+. Innym postulatem jest umożliwienie uczestnikom szkolenia bezpośredniego, indywidualnego kontaktu z trenerem poza godzinami zajęć grupowych. Uczestnicy mają wtedy możliwość wyjaśnienia niezrozumiałych zagadnień, bez zazenowania spowodowanego obecnością innych osób. Projekt dla osób 50+ powinien również przewidywać wprowadzenie komponentu wsparcia psychologicznego/komponentu motywacyjnego. Z badań wynika, że często kwestia specyfiki uczenia się osób 50+ jest niedoceniana lub wręcz pomijana przez projektodawców. Projekt „Nowa Perspektywa” realizowany w woj. kujawsko-pomorskim, a zakładający podejście indywidualne, powinien stać się dobrą praktyką w tym zakresie.

Badania rynku pracy woj. kujawsko-pomorskiego przeprowadzone zarówno przez WUP<sup>14</sup>, jak i badania własne (Wykres 5.) wskazują, że **pracodawcy poszukują osób mających doświadczenie w zawodzie** (wg badań WUP ma to znaczenie dla 74% respondentów). A właśnie doświadczenie, lojalność, dyspozycyjność są atutami pracowników 50+!

<sup>14</sup> „Sondaż wśród pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego w 2009 r.”, WUP.



**Wykres 5. Ocena wpływu cech pracowników 50+ na stosunek pracodawców do nich.**



Zródło: badanie własne

Mimo deklarowanej znajomości potencjału pracowników 50+, aż 58% badanych pracodawców zgadza się ze stwierdzeniem, że osoby te są niechętnie zatrudniane przez pracodawców (1/4 jest przeciwnego zdania). Istotne jest zatem dotarcie do pracodawców z informacjami o potencjale tych osób, przy jednoczesnym wskazaniu rozwiązań umożliwiających ich zatrudnianie z zachowaniem koniecznej elastyczności, uwzględniającej m.in. ich ograniczenia zdrowotne bądź rodzinne.

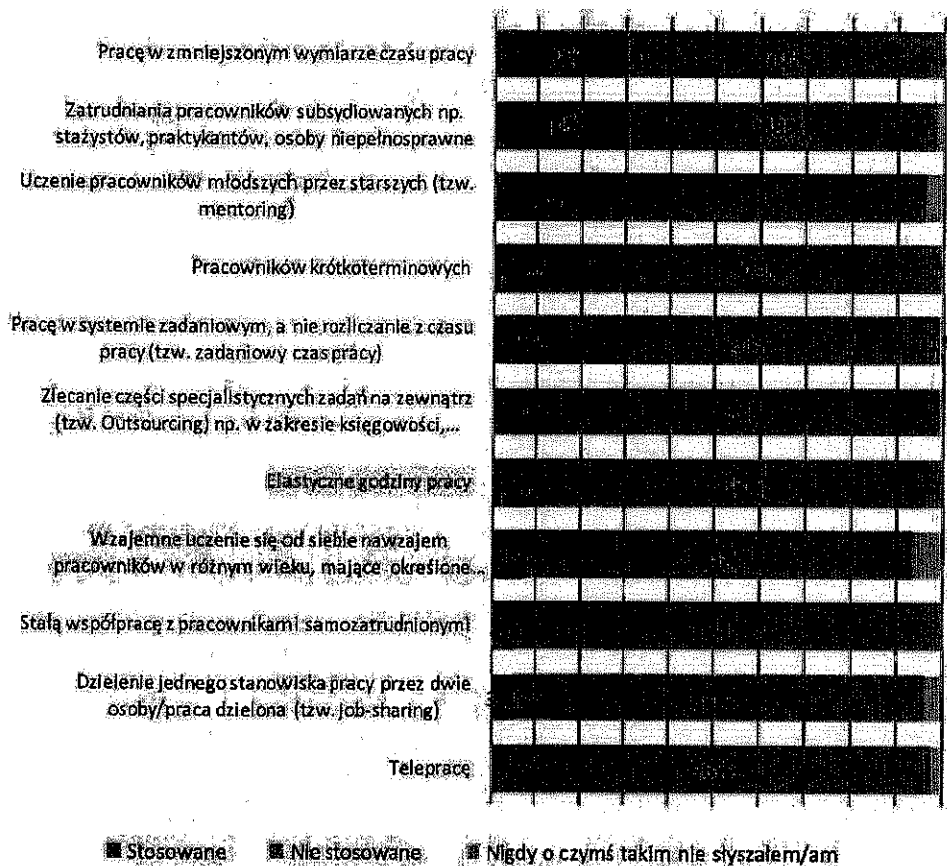
Badania wykazały, że wśród firm w obszarze testowania jest potencjał do szerszego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia oraz mechanizmów wykorzystania doświadczenia pracowników starszych. Jakiegokolwiek rozwiązania w tej kwestii stosuje maksimum 1/3 przedsiębiorstw<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Brak jest szczegółowych danych porównawczych. W literaturze kwestia elastyczności zatrudnienia pojawia się przede wszystkim w kontekście pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy bądź ze względu na typ umowy - na czas określony. W I kwartale 2010 r. w niepełnym wymiarze czasu pracowało 1327 tys. osób, czyli 8,5% ogółu pracujących. W czasie krótszym niż normalny częściej pracowały kobiety niż mężczyźni (11,7% wobec 5,9%).



Wykres 6. Stosowanie w przedsiębiorstwach elementów strategii zarządzania wiekiem.

**Proszę powiedzieć, czy stosuje się w firmie ...**



Źródło: badanie własne

Czynnikiem sprzyjającym realizacji projektu jest fakt, że do 71% pracodawców docierają kampanie zachęcające do zatrudniania osób 50+, według ich deklaracji, są one skuteczne.

Badanie WUP<sup>16</sup> pokazuje brak rozpoznania rzeczywistych potrzeb szkoleniowych zarówno osób bezrobotnych, jak i zgłaszanych przez przedsiębiorców pod kątem dokształcenia kadry, także z

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w większym stopniu dotyczyło mieszkańców wsi niż miast (odpowiednio 9,9% wobec 7,7%). W I kwartale 2010 r. populacja osób pracujących posiadających umowę na czas określony liczyła 3124 tys. osób, tj. 26,0% ogółu pracowników najemnych (GUS, „Aktywność ekonomiczna ludności I kwartał 2010r.”). Z badania PBS/DGA „Telepraca - Raport z badania 1000 przedsiębiorstw” wynika, że telepraca stosowana jest w 16% przypadków. Z kolei z outsourcingu korzysta w Polsce 93% dużych i średnich firm - wynika z badania „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw” zainicjowanego przez firmę CWS-boco Polska we współpracy z Outsourcing Magazine.

<sup>16</sup> „Analiza szkoleń organizowanych przez PUPy oraz instytucje szkoleniowe w województwie kujawsko-pomorskim”, WUP 2009.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



uwzględnieniem płci. Analizy rynku pracy dotyczą głównie osób bezrobotnych, a nie pracujących. Według badań Akademii Rozwoju Filantropii (2007) dotyczących aktywizacji osób 50+, **dotychczasowe wsparcie nie było skoordynowane, nie mobilizowało wszystkich partnerów rynku pracy (w tym pracodawców) wokół wspólnego celu**, pozbawione było elementów strategii uwzględniającej różne formy i metody aktywizacji zawodowej. Programy oferowały grupie 50+ doradztwo zawodowe, kursy, szkolenia przekwalifikowujące, porady psychologa, coaching.

Ww. badanie WUP wskazuje też na **brak efektywnej platformy wymiany informacji pomiędzy instytucjami rynku pracy a pracodawcami**. Potwierdzają to badania własne: Istniejąca współpraca ma formę luźnej, niesformalizowanej wymiany informacji pomiędzy firmami szkoleniowymi a Powiatowymi Urzędami Pracy (PUP). Instytucje te czują się poinformowane o tym, co dzieje się na rynku (otrzymują materiały informacyjne w formie broszur/ulotek od projektodawców), są więc w stanie w większości przypadków skierować zgłaszającą się do nich osobę 50+ na odpowiednie szkolenie, organizowane przez inny podmiot. Zazwyczaj otrzymują także informacje wystarczająco wcześnie, by móc aktywnie włączyć się w rekrutację. Współpraca ta natomiast zupełnie zanika w przypadku relacji pomiędzy firmami szkoleniowymi. Duże znaczenie ma tu element konkurencyjności, przy czym konkurencja dotyczy potencjalnych beneficjentów 50+ (chęć zatrzymania beneficjenta w projekcie realizowanym przez dany podmiot, wynikająca z konieczności osiągnięcia założonych we wniosku wskaźników). Ewentualne wskazania dotyczą ogólnie dostępnych stron internetowych, prowadzonych przez instytucje publiczne ([www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl), strony Urzędu Marszałkowskiego). Agencje pośrednictwa pracy oraz organizacje pracodawców nie są zainteresowane uczestnictwem w wymianie informacji - agencje pracy informacje, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania i rozeznania na rynku pracy, czerpią z Internetu, a organizacje pracodawców nie prowadzą oddzielnych działań dla grupy wiekowej 50+.

**Przedstawiciele partnerów rynku pracy dostrzegają potrzebę sformalizowania i usystematyzowania współpracy** - w celu podniesienia jej jakości i efektywności, nie mają natomiast sprecyzowanej wizji organizacji i funkcjonowania takiej współpracy. Rozmówcy nie byli w stanie wskazać instytucji, która mogłaby pełnić rolę koordynatora (jedynie w pojedynczych przypadkach wskazywano WUP).

Dezaktywizacja pokolenia 50+, starzenie się społeczeństwa i wydłużanie średniej długości życia stawiają pod znakiem zapytania pomysły rozwój kraju. Pracująca mniejszość utrzymuje niepracującą większość. **Grozi nam „geriatryczne tsunami”**. W tym sensie problem zatrudnienia pokolenia 50+ staje się również problemem samorządów i społeczności lokalnych. Przeprowadzone dla projektu badania potwierdziły potrzebę jego realizacji oraz konieczność położenia największego nacisku na:

- ✓ ogólną promocję aktywności (aktywnego starzenia się), dotyczącej m.in. dbałości o zdrowie fizyczne i psychiczne osób powyżej 50 roku życia, co w konsekwencji przełoży się także na aktywność zawodową;
- ✓ dostarczanie metod i narzędzi pozwalających pracodawcom postrzegać swoich pracowników poprzez ich kompetencje, a nie tylko wiek;
- ✓ dostosowywania form zatrudnienia do zmieniających się wraz z wiekiem potrzeb pracowników;



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- ✓ podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz kompetencji kluczowych (w tym komputerowych) osób 50+;
- ✓ dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb tej grupy wiekowej;
- ✓ pokazanie instytucjom rynku pracy i ich partnerom korzyści z włączenia się w rozwiązanie problemu szybkiej dezaktywizacji zawodowej Polaków.

## II CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Celem ogólnym wprowadzenia innowacji, zgodnym z celem projektu, jest uzyskanie współdziałania (synergii) czterech grup interesariuszy - pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy - ukierunkowanych na podniesienie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w województwie kujawsko-pomorskim. Cel zostanie osiągnięty poprzez przetestowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiekiem oraz modelu obserwatorium rynku pracy przy współpracy ponadnarodowej, wykorzystującej doświadczenia włoskiego partnera w dostępie do efektywnych praktyk zagranicznych.

Nie zostały wyznaczone wskaźniki oddziaływania, gdyż ich sprawdzenie wymagałoby przeprowadzenia ewaluacji po zakończeniu projektu (np. rok później). Poza tym, zbadanie ich wymagałoby przeprowadzenia analiz makrostrukturalnych. Rzetelne i systematyczne wykorzystywanie kryterium oddziaływania jest wskazane w ewaluacjach o dużej skali (ewaluacjach prowadzonych z poziomu instytucji centralnych lub szczebla ponadnarodowego). Takie badania ewaluacyjne dają podstawy do wnioskowania o zakresie synergii, a przez to - o sposobie zarządzania polityką strukturalną<sup>17</sup>. Projekt jako operacyjna jednostka interwencji publicznej wpisuje się w cele PO KL, tj. w kategoriach wpływu, lecz w zakresie swoich celów koncentruje się na dostarczeniu produktów i bezpośrednich rezultatów na poziomie beneficjentów. Dlatego nie zostały określone wskaźniki wpływu projektu, ale dokładnie określono wskaźniki rezultatu i produktu na poziomie celów szczegółowych.

<sup>17</sup> por. *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, pod red. A. Haber, PÁRP, Warszawa 2007.



**Cele szczegółowe i wskaźniki ich osiągnięcia:**

**Cel szczegółowy 1:** Opracowanie czterech nowoczesnych strategii zarządzania wiekiem dla typów przedsiębiorstw występujących w województwie kujawsko-pomorskim, wykorzystujących elastyczne formy zatrudnienia, przy współpracy z partnerem ponadnarodowym.

Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 testowe strategie zarządzania wiekiem</li> <li>Szkolenie dla przedsiębiorców dot. przygotowania strategii zarządzania wiekiem (24 firmy; 20h)</li> <li>Doradztwo dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiekiem (24 firmy po średnio 23 h)</li> <li>24 wdrożenia testowych strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach</li> <li>Udział 60 pracowników 50+ w indywidualnie dobranych szkoleniach zawodowych</li> <li>Zindywidualizowane wsparcie dla pracowników 50+ (60 osób, średnio po 18h)</li> <li>300 szt. podręcznika przygotowania strategii zarządzania wiekiem</li> <li>Program szkolenia „Radzenie sobie ze stresem” wraz z broszurą (program profilaktyki zdrowotnej oparty na programie MBSR – Mindfulness-Based Stress Reduction)</li> <li>Szkolenie dla pracowników 50+ dot. radzenia sobie ze stresem (60 osób; 16h)</li> <li>Dystrybucja broszury z ćwiczeniami prozdrowotnymi w 140 zakładach POZ (7000 szt.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Listy obecności</li> <li>Raporty konsultantów</li> <li>Raporty konsultantów</li> <li>Karty uczestnika projektu</li> <li>Karty uczestnika projektu</li> <li>Liczba egz.</li> <li>Dokument .pdf</li> <li>Listy obecności</li> <li>Lista wysyłkowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowana kadra trenerska dla pracodawców w zakresie tworzenia strategii zarządzania wiekiem oraz dla pracowników w zakresie podnoszenia stopnia motywacji oraz rozwoju umiejętności i zdolności adaptacyjnych</li> <li>Nabywanie umiejętności zarządzania wiekiem przez kadre zarządzającą 24 firm (50 osób)</li> <li>Zmniejszona o min. 30% siła oddziaływania przekonań o niskiej przydatności do pracy osób starszych w 24 przedsiębiorstwach</li> <li>Podniesienie samooceny stanu zdrowia i opanowanie umiejętności radzenia sobie ze stresem przez 60 pracowników 50+</li> <li>Podniesienie kwalifikacji zawodowych i kompetencji osobistych 60 pracowników 50+</li> <li>4 modelowe strategie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach pozytywnie ocenione przez uczestników fazy testowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raporty konsultantów</li> <li>Raporty konsultantów</li> <li>ankiety wśród przedsiębiorców</li> <li>ankiety wśród uczestników w 50+</li> <li>Karty uczestnika projektu</li> <li>Dokument .pdf</li> </ul>

**Cel szczegółowy 2:** Opracowanie modelu gromadzenia i przetwarzania danych o rynku pracy dotyczących osób po 50 roku życia dla czterech grup interesariuszy - pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy.

Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model testowy funkcjonowania instytucji o specyfice ORP.</li> <li>Udział w testowaniu modelu w Grudziądzu minimum 10 podmiotów</li> <li>Dystrybucja modelu ORP wśród partnerów rynku pracy (50 szt.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Sprawozdania a moderatora</li> <li>Liczba egz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Model funkcjonowania instytucji o specyfice ORP pozytywnie oceniony przez jego uczestników w Grudziądzu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> </ul>



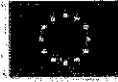
CD)			
Cel szczegółowy 3. Zainicjowanie w województwie kujawsko-pomorskim 4 innowacyjnych metod wspierania pracowników po 50 roku życia wypracowanych w ramach EQUAL (Polska, Włochy).			
Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Raport partnera ponadnarodowego dot. form wsparcia 45+/50+ wypracowane w ramach EQUAL i innych projektów we Włoszech.</li> <li>4 testowe strategie zarządzania wiekiem obejmujące: elastyczne formy zatrudnienia, mentoring, kształcenie ustawiczne, potencjał zawodowy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Dokument .pdf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 modelowe strategie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach pozytywnie ocenione przez uczestników fazy testowania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> </ul>
Cel szczegółowy 4. Podniesienie poziomu wiedzy partnerów rynku pracy w zakresie potrzeb szkoleniowych pracowników po 50 roku życia na poziomie lokalnego regionalnego rynku pracy i specyfiki pracy z tymi osobami.			
Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jedna publikacja opisująca wyniki badań czterech grup interesariuszy (pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy) w kontekście m.in. potrzeb szkoleniowych 50+ i adekwatności istniejącej oferty szkoleniowej.</li> <li>Konferencja w Toruniu i w Grudziądzu rozpoczynająca etap testowania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Listy uczestników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotarcie z informacją na temat potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ i specyfiki pracy z tymi osobami do min. 70% zidentyfikowanych na etapie diagnozy partnerów i instytucji rynku pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listy uczestników w działaniach upowszechniających</li> </ul>

### III OPIS INNOWACJI W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Innowacyjność produktu finalnego przejawia się w następujących wymiarach:

**Innowacyjność w wymiarze problemu:** problem aktywności zawodowej osób 50+ nie był wystarczająco uwzględniany w polityce państwa. Dlatego też brakuje rozwiązań, które by w sposób systemowy wpływały na utrzymanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia. Przygotowywany produkt finalny w postaci strategii zarządzania wiekiem i modelu obserwatorium rynku pracy (gromadzenia i przetwarzania danych o rynku pracy) przyczyni się do aktywizacji osób/pracowników 50+ nie tylko w przedsiębiorstwach, lecz także poza nimi.





**Strategie zarządzania wiekiem** - dotyczą zarządzania (zw. różnorodnością wiekową, a nie jedynie pracownikami 50+ (choć to ich będą dotyczyć w fazie wdrażania u pracodawców). Takie podejście do zarządzania różnorodnością ma szczególnie istotne znaczenie dla efektywności i długofalowości tych strategii w poszczególnych przedsiębiorstwach. Będzie to skutkowało nie tylko doraźnymi zmianami funkcjonowania przedsiębiorstwa i efektywnymi działaniami wobec aktualnie zatrudnionych osób 50+, ale przede wszystkim trwałymi, efektywnymi działaniami utrzymującymi jakość i długość aktywności zawodowej pracowników różnych wiekowo na przestrzeni wielu lat. Przyjęty **Innowacyjny cel do osiągnięcia** to nowatorskie i zintegrowane aspekty polityki zarządzania wiekiem, które w sposób trwały, skuteczny będą motywowały wszystkich pracowników do ciągłego rozwoju i wydłużania aktywności zawodowej, także po zakończeniu projektu. Szczególny nacisk zostanie położony na uwzględnienie potrzeb i specyfiki aktywności osób 50+, ale nie eliminujący potrzeb pracowników młodszych. Pozwoli to wykluczyć lub zminimalizować efekty dezintegracji i konfliktów między młodszym a starszym pokoleniem, które mogłyby powstać w wyniku skupiania uwagi przez pracodawców jedynie na osobach starszych i poprawie jedynie ich warunków pracy. **Cel może zostać osiągnięty, ponieważ:**

- Strategie zostały opracowane innowacyjnie, zgodnie z najnowszymi i najskuteczniejszymi standardami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zarządzanie potrzebami i kompetencjami pracowników 50+ (w szczególności na ich specyfikę funkcjonowania w miejscu pracy, potrzeby zawodowe i pozazawodowe, możliwości i potencjał oraz specyficzne bariery psychologiczne związane z pracą w tym wieku, a także prewencje problemów zdrowotnych).
- Pracodawca, u którego będzie wdrażany dany model strategii z myślą o pracownikach 50+ będzie mógł potem paralelnie i skutecznie wdrożyć go praktycznie 1:1 w odniesieniu do całości personelu zróżnicowanego wiekowo. A następnie stosować go jako trwały element nowoczesnej polityki kadrowej - doceniającej zasoby ludzkie różne wiekowo, w tym 50+. Pracodawca będzie do powyższego dobrze przygotowany dzięki szkoleniom oraz odpowiednio zmotywowany dzięki zbudowaniu w nim świadomości co do wielu korzyści płynących ze stosowania polityki personalnej dostrzegającej różnorodność wiekową. Na przykładzie własnego przedsiębiorstwa zobaczy praktyczną stronę zysków z wydajniejszych, bardziej kompetentnych, usatysfakcjonowanych warunkami pracy pracowników 50+, zatem potencjalnie wzrośnie w nim potrzeba do utrzymania zasad takiej polityki personalnej w dłuższym okresie czasu.
- Zaprojektowane strategie zakładają możliwość ich długofalowego stosowania z powodzeniem dzięki zbudowaniu świadomości zarówno pracodawców, jak i pracowników z korzyści płynących z takich działań. Łączą zatem innowacyjnie interesy obu grup. Mogą spowodować także u pracodawców np. niestereotypowe reagowania na poszukujące pracy na rynku osoby 50+ (działania rekrutacyjne na wakujące stanowiska będą mogli również chcieć prowadzić wobec tych osób).



- Strategie bazują na nowoczesnych formach aktywizacji pracodawców i pracowników do efektywnego realizowania celów zawodowych.
- Przewidziane podnoszenie kwalifikacji pracowników 50+, działania motywujące ich do kształcenia ustawicznego, postrzegania możliwości zawodowych niezwiązanych wyłącznie z wiekiem, dostosowywanie warunków pracy do potrzeb pracowników, działania prozdrowotne oraz uświadamiające wartość pracownika w jego oczach jako cennego zasobu ludzkiego, niezależnie od wieku - to czynniki, które mogą sprawić, że nie tylko pracodawca i pracownik skorzysta z innowacyjnej polityki personalnej, ale także rynek pracy, który dostrzeże możliwości i potrzebę zatrudniania osób starszych, a one same nie będą się przedwcześnie wycofywać z aktywności zawodowej widząc nastawienie potencjalnych pracodawców do zasobów i możliwości osób 50+.
- Strategie bazują na koncepcjach równowagi praca - życie, kształcenia ustawicznego oraz prawencji zdrowotnej - są kluczem do utrzymania na rynku pracy pracowników o lepszej kondycji psychofizycznej, większej motywacji i satysfakcji z aktywności życiowej i zawodowej, o większych kompetencjach oraz poczuciu własnej wartości i asertywności. Strategie zostały opracowane tak, by można je integrować w razie potrzeby, stosować z powodzeniem w różnego typu przedsiębiorstwach, niekoniecznie przy dużych nakładach finansowych czy doradztwie zewnętrznym. Nie wymagają także trudnych do przeprowadzenia zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, bowiem skupiają się głównie na celach, zasadach, procedurach i narzędziach polityki personalnej.
- Każda z opracowanych strategii oraz projekt szkoleń dla pracodawców zakłada innowacyjnie konieczność i efektywność zbudowania u pracodawców silnej świadomości i potrzeby tworzenia w ich przedsiębiorstwie kultury i polityki organizacji „przyjaznej różnorodności wiekowej”.  
**Model funkcjonowania instytucji o specyfice ORP** - będzie miał charakter innowacji społecznej, zmierzającej do stworzenia nowych relacji między instytucjami, partnerami rynku pracy, samorządami i pracodawcami w procesie wspierania zarządzania wiekiem w podmiotach gospodarczych. Obserwatoria rynku pracy zajmują się zbieraniem informacji w ujęciu regionalnym. Nasze obserwatorium będzie posiadało natomiast dwa elementy innowacyjności, które zostaną w projekcie przetestowane.
- Będzie to zupełnie nowe przedsięwzięcie ukazujące, w jaki sposób można zbierać informacje o osobach po 50. roku życia na lokalnym rynku pracy w różnych przekrojach w jednej instytucji, i w jaki sposób można wykorzystać te informacje do szeroko pojętego zarządzania wiekiem.
- ORP będzie jednocześnie formą dialogu społecznego - na dzień dzisiejszy istnieje bowiem niska świadomość społeczna na temat konieczności zatrudniania generacji 50+ i działań na rzecz zwiększenia jej zdolności do pracy (*employability*). Wyniki badania przeprowadzonego wśród ponad 30 tys. pracodawców w 28 krajach na świecie wskazują Polskę jako kraj najgorzej przygotowany zarówno do



zatrzymywania, jak i zatrudniania pracowników 50+<sup>18</sup>. Co więcej, występują u nas nieprawdziwe i szkodliwe stereotypy na temat procesu starzenia się i pracy zawodowej osób starszych. Dialog na tej płaszczyźnie jest potrzebny, gdyż nie można odsuwać w czasie działań dostosowawczych do nowej sytuacji demograficznej. Szczególnie istotny staje się dialog na linii władze samorządowe – pracodawcy – społeczności lokalne, uświadamiający pracodawcom konieczność zmian w polityce personalnej. W tym dialogu – prowadzonym zgodnie z zasadą **subsydiarności** (pomocniczości) - podstawową rolę odgrywają społeczności lokalne.

Instytucja dialogu społecznego o specyficie ORP stałaby się zaczątkiem przyszłego **partnerstwa społecznego** i byłaby przykładem dobrych praktyk. Atutem partnerstw lokalnych jest niewątpliwie zdolność do perfekcyjnego wyczcucia sytuacji i znajomość problemów społeczności lokalnej, gdyż podmioty wchodzące w jego skład same w niej funkcjonują.

Utworzenie instytucji o specyficie ORP dla osób 50+ wiąże się z następującymi korzyściami:

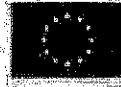
- Uzupelnieniem oficjalnej statystyki o informacje dotyczące sytuacji na lokalnych rynkach pracy osób pracujących i niepracujących w wieku 50 lat i więcej,
- Wypracowaniem modelu gromadzenia danych statystycznych i jego wykorzystania do budowy strategii zarządzania wiekiem na lokalnych rynkach pracy,
- Zgromadzeniem rozproszonych informacji i analiz na temat pokolenia 50+ w jednej instytucji,
- Udoskonaleniem funkcjonujących rozwiązań w zakresie wymiany i udostępniania informacji,
- Przygotowaniem podstaw do podejmowania uzasadnionych decyzji przez pracodawców i instytucje rynku pracy w zakresie zatrudniania, tworzenia warunków pracy i szkoleń dla generacji 50+.

#### **INNOWACYJNOŚĆ W WYMIARZE FORMY WSPARCIA** poprzez:

I. Wykorzystanie **doświadczeń EQUAL**, uzupełnione o wypracowane na jej bazie systemy wsparcia pracowników 50+ z terenu województwa kujawsko-pomorskiego (m.in. przez elastyczne formy zatrudnienia) o komplementarne i jednoczesne działania wobec pracodawców. Doświadczenia zaczerpnięte z EQUAL to:

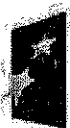
- **F0613 Model INTERMENTORING**: głównym celem projektu Intermentoring było przeciwdziałanie dyskryminacji osób w wieku 50+ poprzez opracowanie i zastosowanie innowacyjnej metody utrzymania miejsc pracy, przystosowanie pracowników do zmian, a także inicjowanie zmian dla dobra organizacji oraz potrzeb poszczególnych osób. INTERMENTORING polegał na wprowadzeniu nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem. Obejmował szkolenia z zakresu umiejętności

<sup>18</sup> Prof. zw. dr hab. Zenon Wiśniewski, „Model funkcjonowania instytucji o specyficie Obserwatorium Rynku Pracy w ramach projektu <50+ doświadczenie>”



psychospołecznych ułatwiających adaptację zawodową w realiach nowoczesnego rynku pracy, szkolenia dotyczące praktycznego wykorzystania nowych technologii IT, blok dot. Intermentoringu oraz kurs z zakresu nowoczesnych technik zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności zarządzania wiekiem w organizacji. Najistotniejsze znaczenie ma współpraca trzech różnych grup pracowników (starszych, młodych oraz kadry kierowniczej), bowiem dzięki niej przedsiębiorstwo jest wewnętrznie spójne, a co za tym idzie - bardziej wydajne.

- **F0238 System wspierania procesu naturalnej fluktuacji kadr z wykorzystaniem elementów zarządzania wiedzą i podnoszenia kwalifikacji zawodowych Beneficjentów Ostatecznych:** Celem projektu było wdrożenie pilotażowego systemu mentoringu, w ramach którego pracownicy powyżej 50. roku życia mieli przekazywać ludziom młodym swoją wiedzę i nabyte doświadczenie za pomocą zarówno metod tradycyjnych oraz w oparciu o wytworzony w ramach projektu system zawierający nowoczesne rozwiązania informacyjne i komunikacyjne. Najważniejszy efekt wdrożenia rezultatu to wyeliminowanie ryzyka wykluczenia zawodowego osób, które nie dysponują odpowiednimi umiejętnościami w zakresie obsługi nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych oraz wsparcie osób bez doświadczenia zawodowego podczas wchodzenia na rynek pracy. Projekt ten umożliwia dwukierunkowy przepływ wiedzy pomiędzy zainteresowanymi grupami społecznymi.
- Oba powyższe projekty kładą nacisk na wzajemne uczenie się dwóch grup pracowników: młodych z brakiem doświadczenia zawodowego, ale z opanowanymi technikami IT i pracowników powyżej 50. roku życia, których mocną stroną jest znajomość instytucji oraz doświadczenie zawodowe. Wzajemna nauka odbywa się w firmach. Wykorzystujemy w naszych rodzajach strategii formę zarządzania mieszanymi kompetencyjnie zespołami. Szczególnie dotyczy to pierwszego rodzaju strategii wg ujęcia kompetencyjnego. Polityka informacyjna odnośnie wdrażania tego typu strategii będzie dotyczyła wskazania korzyści ze stosowania narzędzia, które kładzie nacisk na kompetencje, a nie na wiek czy staż.
- Strategie wypracowane w projekcie bazują również na włączeniu pracodawców w proces zarządzania zasobami ludzkimi. Zostaną przeszkoleni z zakresu zarządzania różnorodnością, a następnie zostanie wykorzystana ich wiedza odnośnie diagnozy potencjału pracowników.
- **F0114 Model systemu wsparcia utrzymania zatrudnienia pracowników 50+ w sektorze okrętowym:** celem Partnerstwa jest zwiększenie zdolności dostosowawczych pracowników w wieku ponad 50 lat, zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego, dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodawców. System wsparcia został podzielony na 4 moduły. Moduł szkoleniowy zawiera narzędzia umożliwiające kształcenie na odległość z wykorzystaniem technik informatycznych, Moduł doradztwa obejmuje m.in.: system doradztwa dla pracowników oraz doradztwo dla właścicieli przedsiębiorstw i



przedstawiciele kadry kierowniczej w zakresie wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania i wykorzystania nowoczesnych rozwiązań IT. W skład kolejnego modułu - kształtowania świadomości - wchodzi m.in. system promocji kształcenia ustawicznego oraz upowszechniania nowoczesnych form zatrudnienia, wdrażania nowoczesnych technologii, innowacyjnych metod zatrudnienia. **Ostatni moduł** systemu to platforma komunikacyjna, która umożliwi upowszechnianie i promocję rezultatów projektu oraz testowanie nowych form kształcenia ustawicznego i promowania modelowych rozwiązań w zakresie innowacyjnych technologii.

Odnosnie tego rezultatu EQUAL, nasz projekt wykorzystuje drugi moduł - kompleksowego i jednoczesnego doradztwa ważnych podmiotów w przedsiębiorstwie. Z jednej strony wspieramy pracowników 50+, podnosząc ich kwalifikacje (indywidualne doradztwo oraz szkolenia zawodowe) oraz kładąc nacisk na profilaktykę zdrowia (szkolenie zarządzania stresem). Z drugiej strony wspieramy pracodawców w wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań zarządzania.

W obu przypadkach odbywa się to przy pomocy konsultanta, który zna specyfikę i uwarunkowania firmy oraz posiada umiejętności coacha.

Dodatkowo wykorzystujemy doświadczenia trzeciego modułu - kształtowania świadomości. Szczególnie drugi i czwarty typ strategii z naszego produktu finalnego bazują na wykorzystaniu idei kształcenia ustawicznego, uelastycznienia form zatrudnienia i czasu pracy.

- **G0387 Model zarządzania firmą równych szans**: Model składa się m.in. z Audytu Firma Równych Szans, czyli instrumentu służącego analizie wewnętrznej sytuacji w firmie z perspektywy sytuacji kobiet i mężczyzn.
- **G0246 Model aktywizacji zrównoważonej Praca-Rodzina: lokalne partnerstwa na rzecz osób opiekujących się osobami zależnymi**: Rezultat składa się z połączonych w system modeli szczegółowych: promocji, rekrutacji aktywizującej oraz doradzo-szkoleniowego. W naszym projekcie interesuje nas model rekrutacji aktywizującej - jego elementami składowymi są trzy strategie rekrutacyjne dla poszczególnych grup docelowych oraz podręcznik rekrutacji z opisami dobrych praktyk (formularze zgłoszeniowe, ankiety, procedury selekcji itp.). Model doradzo-szkoleniowy, oparty na schemacie Indywidualnego Planu Działań, obejmuje m.in.: warsztaty aktywizujące, diagnozę zawodową beneficjentów, indywidualne i grupowe poradnictwo zawodowe, doradztwo personalne, szkolenia zawodowe, warsztaty interpersonalne, usługi doradztwa prawnego, psychologicznego i rodzinnego.

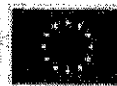
Przygotowane strategie zarządzania wiekiem wykorzystują elementy antydyskryminacyjne.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



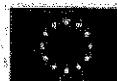
UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zostały przeanalizowane również inne projekty IW EQUAL, szczególnie z Tematu F „Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii” oraz z Tematu G „Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy”, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących. Wiele projektów dotyczy specjalistycznych szkoleń oraz usług doradczych dla pracowników 50+ z konkretnych firm, zagrożonych utratą pracy i wyposażenie ich w kompetencje IT. W naszym projekcie wzrost kompetencji w zakresie nowoczesnych technologii będzie jedynie jednym ze środków wsparcia pracowników 50+.

## II. Wykorzystanie doświadczeń międzynarodowych w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, dostarczonych przez partnera ponadnarodowego. Doświadczenia te to:

- **Bilans kompetencji (BK):** BK jest środkiem do wyznaczenia planu kariery w oparciu o analizę umiejętności i cech osobistych kandydata. BK przeprowadza się za pomocą kart/ankiet do wypełniania oraz testów. To narzędzie zostało użyte zarówno w projektach "Investing in people" oraz "Acting - Active ageing for competencies transfer and training". Projekt ten miał na celu docenienie, wykorzystanie i promocję w firmach doświadczenia zawodowego starszych pracowników, ale także rozwój zdolności adaptacyjnych do pracy - w starym jak i nowym miejscu pracy - poprzez nabycie nowych umiejętności. BK pozwolił nie tylko zwrócić uwagę na utajone umiejętności, będące już w posiadaniu pracownika, ale także poprzez analizę potrzeb szkoleniowych pracowników wydobyl ich słabe punkty.
- **Specjalistyczne i ukierunkowane (re-training) kursy szkoleniowe:** analiza potrzeb szkoleniowych pracownika może doprowadzić do przygotowania projektu doszkolenia lub przekwalifikowania pracownika. Takie podejście może umożliwić spółce zwiększenie wydajności. Zostało ono wykorzystane w kilku włoskich projektach - "Investing in people", "FRAME", "Equal Sky - Rozwój umiejętności i innowacyjnych metod nauczania". Ten ostatni skierowany był w szczególności do pracowników z nieaktualnymi kwalifikacjami, których dotyczyło ryzyko wydalenia z rynku pracy. W jego ramach przewidziano szereg wzajemnie uzupełniających się szkoleń - kursy w firmie, ale także poza firmą, w których pracownik był zobowiązany uczestniczyć.
- **Międzypokoleniowy transfer umiejętności:** To narzędzie jest interesujące, ponieważ pozwala na przekazywanie nieformalnej wiedzy w firmie. Chodzi o to, że bardziej dojrzały pracownik może być mentorem dla mniej doświadczonych pracowników, a młodszy pracownik może być „nauczycielem” starszego w innych dziedzinach. Projekty, które zastosowały takie rozwiązanie to "FRAME" i "Acting - Active ageing for competencies transfer and training".



- **Wzmocnienie poprzednich umiejętności - VPL (uznawanie wcześniejszego kształcenia):** To narzędzie zostało użyte w ramach projektu "Investing in people" i "Acting" w celu wydobycia i promocji umiejętności osobistych pracownika, łącznie z tymi, które mogą wydawać się niezwiązane ze stanowiskiem. Ten model ma na celu docenienie pozaformalnych i nieformalnych kompetencji, które mogą być przydatne dla pracowników, także w rozwoju ich kariery.
- **Korzystanie z elastycznych godzin pracy lub pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz z możliwości przekwalifikowania do innych zadań lub funkcji:** wykorzystanie pracy w niepełnym wymiarze godzin lub w ramach elastycznych godzin pomaga bardziej dojrzałym pracownikom uniknąć zbytecznego zmęczenia fizycznego, a tym samym ogranicza przypadki absencji w pracy. Przekwalifikowanie pracowników do pełnienia innej funkcji lub do pracy na innym stanowisku może natomiast przyczynić się do zapewnienia firmie wyższej wydajności pracy takich pracowników, oraz wpłynąć na zapewnienie większej zgodności pracy z możliwościami pracownika.

III. Nowym instrumentem jest oparcie programu szkolenia „Radzenie sobie ze stresem” na programie MBSR, który do tej pory nie był wykorzystywany w Polsce.

#### IV PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

- I. **Konferencje regionalne (prezentacja → promocja → rekrutacja).** Jest to działanie, które zapoczątkuje II etap realizacji projektu. W celu prezentacji wyników badań i jednocześnie promocji projektu przewiduje się organizację dwóch konferencji regionalnych, odpowiednio w Toruniu (10.V) i Grudziądzu (12.V). Wybór miast jest celowy, ponieważ na obszar testowania wybrano cztery powiaty: toruński grodzki i ziemski oraz grudziądzki grodzki i ziemski. Etap upowszechniania obejmie obszar całego województwa kujawsko-pomorskiego. Konferencje regionalne zostaną zorganizowane przy współudziale Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu – Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, który będzie gospodarzem obu konferencji udostępniając swe zaplecze techniczne. Kadra wydziału wspiera merytorycznie realizatorów projektu w wielu kluczowych zadaniach, w tym w procesie przygotowywania niniejszej strategii. Oprócz prezentacji wyników badań przeprowadzonych w pierwszej fazie realizacji projektu (i dystrybucji publikacji) zostaną również przedstawione działania przewidziane do realizacji na etapie testowania, czyli nastąpi zaproszenie potencjalnych użytkowników do uczestnictwa w projekcie (wsparcie rekrutacji). Program konferencji z założenia nie będzie wyłącznie skupiał się na samym projekcie „50+ doświadczenie”, ale obejmie szerszy kontekst problemu osób 50+. Podczas konferencji regionalnych eksperci projektu



przedstawia koncepcje wstępnych wersji produktów finalnych. Przewiduje się prezentację projektu „Mentoring 50+”, realizowanego w ramach tego samego konkursu oraz doświadczeń dotyczących szkoleń osób 50+, wynikających z projektu „Nowa Perspektywa”. Najważniejsze grupy uczestników konferencji to: przedstawiciele samorządu (szczebel lokalny i regionalny), instytucje i partnerzy rynku pracy, środowiska naukowe, przedsiębiorcy. Planuje się zaproszenie przedstawiciela Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, a Marszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego zostanie poproszony o honorowy patronat na konferencję. Będzie to okazja do dyskusji nad zintegrowaniem działań interesariuszy rynku pracy w kontekście przeciwdziałania dyskryminacji osób „50+”.

## 2. Rekrutacja.

### 2.1 Rekrutacja użytkowników.

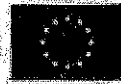
**Konsultanci.** Zadaniem konsultantów (przypuszczalnie grupa 8 osób, 1 konsultant na 3 przedsiębiorstwa) będzie bezpośrednia współpraca zarówno z pracodawcami, jak i pracownikami w momencie opracowywania i wdrażania strategii zarządzania wielkimi dostosowanej do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Informacja o naborze na stanowiska konsultantów znajdzie się w ogólnie dostępnych regionalnych i lokalnych mediach oraz na stronach internetowych realizatorów projektu. Z uwagi na specyfikę środowiska pracy, powstanie profil konsultanta opracowany przez supervisorów – doradcę merytorycznego projektu, posiadającego bogate doświadczenie w zakresie współpracy z firmami w kontekście polityki personalnej. Supervisor wspomaga realizatorów projektu w procesie wyboru osób prezentujących najbardziej pożądane kwalifikacje na stanowiska konsultantów oraz przeprowadzi szkolenie przygotowujące do prawidłowego wykonywania ich zadań w projekcie. Profil konsultanta będzie w znacznym stopniu opierał się na kwalifikacjach psychologów i osób zajmujących się zawodowo doradztwem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Z założenia w charakterze konsultantów zostaną zatrudnione osoby prowadzące działalność na rynku kujawsko-pomorskim<sup>19</sup>.

**Pracodawcy.** W pkt. I wskazano, że na obszar testowania wybrano powiaty: toruński, grodzki i ziemski oraz grudziądzki, grodzki i ziemski. Z wcześniejszych doświadczeń partnera regionalnego – Grudziądzkiego Centrum Caritas – wynika, że jest to obszar zarówno wystarczająco rozległy, jak i dostatecznie zróżnicowany pod względem gospodarczym i społecznym, aby móc zapewnić rzetelność i trafność fazy testowania. Ze względu na sytuację na rynku pracy wybrane powiaty reprezentują cztery typy gospodarek.

W celu zaproszenia do udziału w projekcie przedsiębiorców ze wskazanego obszaru przewiduje się promocję medialną za pośrednictwem lokalnych i regionalnych mediów (telewizja, radio, prasa), za pośrednictwem stron internetowych realizatorów projektu oraz strony projektu ([www.piecdziesiatplus.com](http://www.piecdziesiatplus.com)). Ponadto w celu skutecznego dotarcia do środowiska pracodawców, planuje się wzmocnienie relacji ze zrzeszeniami przedsiębiorców, które nawiązano już w czasie

<sup>19</sup> Przeprowadzono wstępne rozmowy z firmami (Bydgoszcz, Grudziądz), które dysponują odpowiednim z punktu widzenia projektu potencjałem kadrowym i są zainteresowane udziałem w projekcie na etapie testowania.





realizacji projektu na etapie badań i diagnozy. Kolejnym elementem skutecznym rekrutacji będą wspomniane konferencje regionalne, na które zostaną zaproszeni przedstawiciele pracodawców. Wykorzystane zostaną również indywidualne kontakty z pracodawcami i doświadczenie partnera regionalnego, który działając od 14 lat na terenie województwa kujawsko-pomorskiego zna bardzo dobrze zarówno specyfikę testowanego obszaru, jak i środowisko potencjalnych użytkowników.

Dobór 24 przedsiębiorstw oparty będzie na założeniach różnorodności w aspekcie branż działalności oraz wielkości zatrudnienia (min. 10 pracowników). Przy czym działania projektowe na etapie testowania kierujemy wyłącznie do grupy małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniających osoby po 50 roku życia. Dokonano takiego wyboru, ponieważ mikroprzedsiębiorstwa mogą być zbyt małe, aby móc wdrożyć u siebie w pełni proponowane w projekcie rozwiązania. Natomiast firmy duże mają swoje działy HR i samodzielnie kształtują swoją politykę kadrową, w tym także w zakresie zarządzania wiekiem.

## **2.2 Rekrutacja odbiorców.**

Wybrani podczas rekrutacji konsultanci dokonają razem z kadrami zarządzającą przedsiębiorstw wyboru pracowników do etapu testowania. Pośród 24 przedsiębiorstw zostanie wyłoniona grupa 60 pracowników 50+ (40 kobiet i 20 mężczyzn), którzy zostaną zakwalifikowani do udziału w projekcie. Przy podejmowaniu decyzji uwzględniane będzie zdanie kadry kierowniczej przedsiębiorstw, samych zainteresowanych. Moderatorami procesu podejmowania decyzji (uwzględniającej zarówno korzyści dla pracodawcy, jak i pracownika), będą konsultanci.

## **3. Szkolenia (użytkownicy, odbiorcy).**

### **3.1 Szkolenia dla użytkowników.**

**Konsultanci.** Wyłonieni w procesie rekrutacji konsultanci ds. wdrażania strategii (ok. 8 osób) zostaną objęci szkoleniami ukierunkowanymi na specyfikę przyszłych zadań w projekcie.

**Szkolenie ogólne.** Szkolenie poprowadzi superwizor – doradca merytoryczny projektu, który opracuje program szkoleń. Przeprowadzone zostanie 1 szkolenie ogólne (8h), wprowadzające w tematykę projektu w kontekście wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Pod koniec szkolenia zostanie dokonany podział wybranych w rekrutacji przedsiębiorstw pomiędzy poszczególnych konsultantów pod kątem ich przyszłej współpracy w zakresie wdrażania strategii.

Po tym działaniu konsultanci zostaną wyposażeni w odpowiednie materiały do „samokształcenia”, ściśle w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa i danego typu strategii.

**Szkolenie pod kątem modelu strategii.** Bezpośrednio przed rozpoczęciem przez konsultantów prac związanych z wdrażaniem strategii przewiduje się strictly kierunkowe spotkania robocze prowadzone przez superwizora. Spotkania będą odbywały się w małych grupach 2-3 osobowych dobranych pod kątem podobieństwa przyszłych działań.

### **Pracodawcy.**

**Szkolenie ogólne w zakresie zarządzania wiekiem.** Przeprowadzone zostanie jedno szkolenie wprowadzające dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw (50 osób z 24 przedsiębiorstw; 3 grupy szkoleniowe). Celem szkolenia jest zaznajomienie z różnymi modelami strategii zarządzania



wiekem, analiza potencjalnych korzyści dla pracodawców, przygotowanie pracodawców do procesu indywidualnego wdrażania strategii w przedsiębiorstwach przy wsparciu konsultantów. Szkolenie dla pracodawców przeprowadzi superwizor, przy udziale konsultantów, dla których będzie to okazją do rozeznania profilu przedsiębiorstw.

### 3.2 Szkolenia dla odbiorców (pracownicy)

**Szkolenie I.** Wszyscy pracownicy objęci testowaniem w przedsiębiorstwach wezmą udział w szkoleniu „Radzenie sobie ze stresem” (16h/2 dni) opartym na treningu prozdrowotnym wykorzystującym elementy metody MBSR. Szkolenie przeprowadzi trenerka akredytowana do stosowania tej metody w naszym kraju.

**Szkolenie II.** Każdy z pracowników weźmie udział w zindywidualizowanych szkoleniach zawodowych. Współpraca z konsultantem pozwoli na określenie, jakiego rodzaju szkolenia lub kursy byłyby najbardziej przydatne z punktu widzenia rozwoju zawodowego, co w konsekwencji wpłynie na umocnienie przekonania o przydatności do pracy w firmie.

W przypadku pracowników, u których nie będą pożądane szkolenia zawodowe, natomiast współpraca z konsultantem wykaże potrzebę szkoleń w zakresie rozwoju innych umiejętności, dopuszcza się również sfinansowanie udziału w tzw. szkoleniach miękkich, np. z zakresu umiejętności interpersonalnych, kreatywności, asertywności, itp.

## 4. Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem.

### 4.1. Opracowanie strategii zarządzania wiekiem na podstawie typów przedsiębiorstw

Na podstawie analizy wyników badań przeprowadzonych w ramach niniejszego projektu, dotyczących identyfikacji potencjalnych czynników dezaktywizujących zawodowo osoby 50+, zostały opracowane dla typów przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego 4 testowe modele strategii zarządzania wiekiem. Będą one stanowić w fazie testowania nowoczesne narzędzie polityki personalnej zaadaptowane na potrzeby konkretnego przedsiębiorcy, zorientowane na maksymalizację korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników (w fazie testowania – pracowników 50+)

#### Model 1. Strategia zarządzania potencjałem zawodowym pracowników – zarządzanie wiekiem w ujęciu kompetencyjnym.

Strategia zakłada uświadomienie pracodawcom znaczenie kompetencji pracowników 50+ dla funkcjonowania i rozwoju ich firmy, a osobom 50+ uświadomienie ich mocnych stron i możliwość spojrzenia na swój potencjał zawodowy z perspektywy swoich predyspozycji zawodowych, a nie głównie wieku.

Przeszkoleni w kontekście wdrażania tej strategii konsultanci przeprowadzą audyt potencjału zawodowego pracowników 50+ przy pomocy specjalnie przygotowanych narzędzi jego oceny, zgodnie z opracowanymi szczegółowo dla strategii procedurami i zasadami. Konsultant omówi z nim i uświadomi mu jego mocne strony i możliwości zawodowe. W wyniku badania potencjału zawodowego powstaną „Profile Kompetencji” dla każdego pracownika 50+, które zostaną przekazane mu na własność jako „portfolio”.



Konsultant wraz z przełożonym przedyskutuje możliwości rozwoju pracownika 50+ w kontekście współpracy z aktualnym pracodawcą, jego potencjalne potrzeby szkoleniowe, preferencje zawodowe, „uwrażliwi” pracodawcę na oczekiwania pracownika 50+ oraz na wykorzystywanie „Profilu Kompetencji” przy rekrutacji wewnętrznej i formach motywowania pracownika do efektywnej pracy i wydłużania jego aktywności zawodowej.

Pracownik będzie miał poczucie, że ocena odbywa się przez pryzmat kompetencji a nie wieku. Spowoduje to prawdopodobnie wzmocnienie jego motywacji do wydłużania aktywności zawodowej i obniży się poczucie stresu związane z obawą postrzegania przez pracodawcę jego potencjalnej „nieprzydatności zawodowej” skorelowanej z wiekiem.

W ramach tego modelu zostanie stworzona ścieżka „Otwartych Drzwi”, by pracodawca mógł stale współpracować z pracownikiem celem wypracowywania sposobów funkcjonowania i rozwoju satysfakcjonującego obie strony – pracodawcę i pracownika.

Założeniem strategii jest zmotywowanie pracodawcy do uaktualniania, już po fazie testowania, „Profilu Kompetencyjnych” pracowników powyżej 50 r.z. - adekwatnie do ich rozwoju, szkoleń, etc. Opisane założenia „profilu kompetencji” są efektem wymiany doświadczeń w ramach współpracy ponadnarodowej z partnerem w projekcie (Ismeri Europa).

#### Model 2. Strategia „elastycznienia zatrudnienia” i czasu pracy – zarządzanie wiekiem w odniesieniu do koncepcji równowagi praca-życie (ang. *work-life balance*)

Strategia przewiduje wdrożenie adekwatnych dla danego przedsiębiorstwa elastycznych form i czasu pracy, uwzględniając indywidualne potrzeby pracowników 50+ oraz możliwości pracodawcy. Pozwoli ona stworzyć pracownikom 50+ dogodniejsze warunki pracy przy uwzględnieniu ich specyficznych potrzeb pozazawodowych (opieka nad rodzicami, wnukami, problemy zdrowotne, etc), co przyczyni się do większej równowagi praca-życie, mniejszej frustracji, i zmotywuje ich do efektywniejszej pracy, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu satysfakcji z pracy oraz wydłużania aktywności zawodowej.

Konsultanci przeszkoleni do celów wdrożenia tej strategii u pracodawcy przeprowadzą w oparciu o przygotowane narzędzia audyt stanowisk pracy osób 50+, pod kątem możliwości „elastycznienia”. Analizę stanowisk pracy osób 50+ przeprowadzą zgodnie z przyjętymi procedurami i zasadami, stworzą (lub uzupełnią) opisy stanowisk pracy uwzględniające możliwe na danym stanowisku formy „elastyczniające”. Konsultanci przeanalizują także (z wykorzystaniem systemu ankietowego) preferencje i oczekiwania osób 50+ związane z możliwościami „elastycznienia”. Następnie konsultanci wraz z pracodawcą ustalą możliwe do wprowadzenia zmiany (oczekiwane przez osoby 50+ i możliwe z punktu widzenia wymogów stanowisk i organizacyjnych pracodawcy). Konsultant wesprze i opracuje wraz z pracodawcą niezbędne procedury wprowadzenia nowych zmian, angażując do tego jednocześnie dział kadr. Konsultant poinformuje i przeszkoli pracodawcę co do dalszych praktyk podtrzymujących działanie strategii, przeprowadzi ankiety satysfakcji pracowników w ramach monitorowania wpływu wprowadzonych zmian na funkcjonowanie organizacji i



pracowników. Konsultant omówi również z pracodawcą i ustali ewentualne formy integracji pracowników zatrudnionych w ramach różnych systemów, by nie dopuszczać do dezintegracji organizacji i zespołów.

### Model 3. Strategia zarządzania zdrowiem i satysfakcją pracowników

Strategia opiera się na założeniu, że wartością każdego przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki, a jednym z elementów tego kapitału jest stan zdrowia pracownika, w rozumieniu psychofizycznym. Odpowiednie dbanie o zdrowie i promowanie go warunkuje szczególnie u osób 50+ chęć i możliwość wydłużania aktywności zawodowej oraz większe możliwości psychofizyczne do wykonywania pracy.

Strategia opiera się na wpływie na następujące determinanty zdrowia:

- związane z miejscem i organizacją pracy
  - atmosfera w pracy i jakość relacji międzyludzkich
  - poczucie zadowolenia z wykonywanych obowiązków
  - organizacja środowiska pracy
  - profilaktyka stresu
- związane z chorobami i predyspozycjami ich wystąpienia
  - monitorowanie i promocja zdrowia fizycznego pracowników 50+

Konsultant przeszkolony do wdrażania niniejszej strategii wypracuje wraz z pracodawcą i przy uwzględnieniu potrzeb osób 50+ narzędzia polityki prozdrowotnej. Sporządzi opisy stanowisk pracy z uwzględnieniem specyficznych obciążeń dla zdrowia psychofizycznego. Przeprowadzi systemem ankietowym badanie postrzegania przez pracowników 50+ ich warunków pracy, stresorów oraz potrzeb w tym zakresie, a także potrzeb związanych z pakietem socjalnym. Następnie konsultanci wraz z pracodawcą wypracują możliwe zmiany organizacyjne na stanowiskach pracy, możliwe „ułatwienia” dla osób 50+, pakiet świadczeń socjalnych, dostępu do badań i promowania i refundowania dostępu do form zajęć wpływających na aktywne starzenie się (ang. *active ageing*).

W ramach prewencji stresu konsultant przeprowadzi profesjonalnym narzędziem psychologicznym diagnozę stylów radzenia sobie ze stresem osób 50+ i przekaze informację nt. działań zaradczych. Jednym z nich będzie szkolenie z elementów metody MBSR.

W ramach strategii konsultant przeszkoli pracodawcę w zakresie stosowania okresowych ankiet satysfakcji pracowników 50+ dotyczących postrzegania trudności na stanowisku i w pracy, oczekiwań, potrzeb zmian.

### Model 4. Strategia zarządzania wiedzą i szkoleniami pracowników – zarządzanie wiekiem w odniesieniu do idei kształcenia ustawicznego.

Strategia została przygotowana w oparciu o koncepcję uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*) i będzie promować oraz angażować w kształcenie ustawiczne pracowników różnych wiekowo, szczególnie 50+.

W ramach strategii konsultant wdroży u pracodawcy procedurę kształcenia ustawicznego opartą na równym dostępie do szkoleń wszystkich pracowników, w tym osób 50+, tak by miały one możliwość



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



uzupełniać deficyty związane z brakiem dostępu do szkoleń na wcześniejszych etapach kariery oraz podnosić swoje umiejętności i predyspozycje. Zakładanym efektem jest wzrost ich motywacji do wydłużania aktywności zawodowej oraz „atrakcyjności zawodowej” na rynku pracy.

Konsultant przeprowadzi w oparciu o przygotowane narzędzia audyt wymogów kompetencyjnych stanowisk i audyt odbytych w karierze szkoleń dla osób 50+ oraz wypracuje z pracodawcą system szkoleń obligatoryjnych i uzupełniających dla osób 50+.

Następnie konsultant przeszkoli pracodawcę, jak szukać oferty szkoleniowej dla pracowników, jak im ją udostępnić i jak badać oczekiwania osób 50+, dotyczące zapotrzebowania na szkolenia.

Na podstawie bazy danych o szkoleniach w województwie kujawsko-pomorskim, potrzeb szkoleniowych pracowników 50+, określonych przez kadrę menadżerską oraz preferencji osób 50+ zostaną wytypowane szkolenia, jakie w fazie testowania strategii odbędą ci pracownicy.

Konsultant przeszkoli pracodawcę z wypracowanej procedury monitoringu szkoleń i wglądu w kompetencje pracowników, udostępni niezbędne narzędzia. Dzięki okresowym planom szkoleniowym i angażowaniu w ich tworzenie osób 50+ ma szansę rozwinąć się u pracodawcy kultura organizacyjna zapobiegająca wypalaniu się zawodowemu grupie 50+.

#### **4.2. Indywidualne doradztwo (odbiorcy, użytkownicy)**

##### **Doradztwo dla pracodawców**

Każdy pracodawca biorący udział w testowaniu zostanie objęty zindywidualizowanym wsparciem konsultanta, dostosowanym do potrzeb danego przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania konkretnego modelu strategii zarządzania wiekiem (24 firmy x średnio 23h).

##### **Doradztwo dla pracowników 50+**

W ramach działania zostaną wykorzystane profesjonalne narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. testy psychologiczne), które będą elementem wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach oraz *coaching*, doradztwo zawodowe itp. (60 osób x 18 h).

**4.3. Monitoring działań - superwizja.** Nad prawidłowym przebiegiem wdrażania strategii zarządzania wiekiem i pracą zespołu konsultantów będzie bezpośrednio czuwał ekspert ds. zarządzania zasobami ludzkimi – doradca merytoryczny projektu. Jest to bowiem jedno z działań kluczowych na etapie testowania, które wymaga bieżącego szczegółowego monitoringu i w miarę konieczności ingerencji zewnętrznej. Niepowodzenie tego działania może zawazyć na rezultatach fazy testowania. Superwizja będzie miała charakter regularnych spotkań.

Efektom monitoringu będzie między innymi dopracowanie przez eksperta we współpracy z konsultantami oraz kadrą zarządzającą przedsiębiorstw podręcznika do wdrażania strategii zarządzania wiekiem.

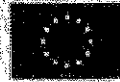
**5. Budowa i funkcjonowanie modelu instytucji o charakterze ORP.** Z doświadczeń zespołu projektowego nabytych w I etapie realizacji projektu wynika, że istnieje silna potrzeba zbudowania modelu instytucji o charakterze ORP o zasięgu i oddziaływania lokalnym. W fazie testowania zostanie podjęta próba osadzenia modelu na szczeblu Grudziądza i powiatu grudziądzkiego ziemskiego. Z



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



prowadzonych na etapie badań wywiadów wynika, że właśnie takie podejście do tematu powinno być gwarantem efektywności podejmowanej inicjatywy. Pod koniec fazy testowania przeprowadzona zostanie analiza możliwości utworzenia modelu instytucji o charakterze ORP dla Torunia i powiatu ziemskiego toruńskiego.

Do zespołu testującego model instytucji o charakterze ORP zostaną zaproszeni między innymi: przedstawiciele samorządów lokalnych, publiczne instytucje rynku pracy o zasięgu powiatu, zrzeszenia pracodawców, zrzeszenia pracowników, jednostki szkoleniowe oraz organizacje pozarządowe. W powstającym modelu zostanie wybrany moderator, którego zadaniem będzie kreowanie kolejnych działań i synteza interesów poszczególnych partnerów reprezentujących różne środowiska. Funkcję moderatora w ośrodku grudziądzkim będzie pełniło Grudziądzkie Centrum Caritas. Zaproponowane rozwiązanie będzie posiadało charakter innowacji społecznej i zmierzało do uzyskania efektów synergii wynikających ze współpracy czterech grup interesariuszy, których działania ukierunkowane będą na podniesienie aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Powstały ośrodek będzie centrum przepływu informacji dotyczących sytuacji osób starszych na lokalnym rynku pracy. Dane te będą dostarczane w systematyczny sposób przez instytucje rynku pracy, pracodawców i ośrodki uczelniane do ORP. Poza tym, modele instytucji o charakterze ORP będą wspierały nawiązywanie i utrzymywanie współpracy instytucji lokalnych na rzecz aktywizacji, w tym także zawodowej osób starszych. Celem przedsięwzięcia będzie także diagnozowanie potrzeb szkoleniowych pracowników 50+, co pozwoli na rozszerzenie oferty firm szkoleniowych.

Instytucja dialogu społecznego o specyfice ORP stanie się zaczątkiem przyszłej instytucji partnerstwa lokalnego i będzie przykładem dobrych praktyk. Atutem partnerstw lokalnych jest zdolność do perfekcyjnego wycucia sytuacji i znajomość problemów społeczności lokalnej, gdyż podmioty wchodzące w jego skład same w niej funkcjonują.

W ramach tego działania przewiduje się sfinansowanie kosztów, które pojawiają się podczas budowy i funkcjonowania modelu instytucji o charakterze ORP (koszty moderowania spotkań i strony internetowej, przetwarzania informacji spływających od uczestników, wynajem pomieszczeń, zapewnienie cateringu i obsługi spotkań).

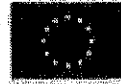
**6. Monitoring testowania.** Działanie będzie kontrolowane przez Grudziądzkie Centrum Caritas (bieżąca obserwacja, zbieranie informacji o przebiegu testowania, kreowanie działań zapobiegawczych). Informacji dostarczy także specjalista ds. monitoringu i ewaluacji dzięki zastosowaniu badań ankietowych, wywiadów z użytkownikami i odbiorcami. Przewiduje się wykorzystanie wsparcia doradców merytorycznych projektu w zakresie bieżącej obserwacji i analizy skuteczności podejmowanych działań oraz pod kątem wyników prowadzonego monitoringu. Dodatkowe zadania zostaną podjęte w ramach monitoringu działania 5 – wdrażania strategii zarządzania wiekiem. Decyzje w zakresie podejmowania ewentualnej korekty działań podejmować będzie zespół projektowy. Ponieważ obydwa produkty finalnie opierają się pogłębionej analizie dokonanej w fazie diagnozy, a ich wykonalność została zweryfikowana przez ekspertów i partnera regionalnego, jako dopuszczalny zakres korekt przyjmuje się uszczegółowienia i ew. zmiany wynikające z dostosowania testowanych produktów



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



do specyfiki przedsiębiorstw (strategie zarządzania wiekiem) i partnerstwa lokalnego. I tak w przypadku strategii zarządzania wiekiem może się okazać, że założone działania w przedsiębiorstwach są - mimo dokonanych ograniczeń - nadal zbyt ambitne, co wymagać będzie np. podziału strategii na etapy.

#### **Zmiany w przebiegu testowania w odniesieniu do wniosku o dofinansowanie.**

Z uwagi na ograniczenie obszaru testowania do czterech powiatów, zrezygnowano z organizowania kosztownej konferencji promującej projekt i czterech forów regionalnych na rzecz dwóch konferencji regionalnych prezentujących wyniki badań i jednocześnie otwierających etap testowania w projekcie. Konferencje zostaną zorganizowane bezpośrednio na terenie obszaru testowanego, co pozwoli podjąć skuteczne działania promocyjne i jednocześnie zaoszczędzić środki finansowe, które będzie można przeznaczyć na powstałe konieczne działania merytoryczne.

Zrezygnowano z organizacji wyjazdów studyjnych EQUAL dla pracodawców i pracowników. Dokonana przez zespół projektowy analiza wykazała, że potencjalne korzyści odniesione z wizyty studyjnej są niewspółmierne do ponoszonych kosztów. Doświadczenia wyniesione z etapu badań wskazują, że użytkownicy nie byłiby zainteresowani wyjazdem na wizytę studyjną, a możliwe do obejrzenia rezultaty projektów EQUAL nie byłyby przystępne dla pracowników. Zrezygnowano z wydania trzech publikacji z badań na rzecz jednej. Planuje się przeznaczyć powstałe oszczędności na sfinansowanie kosztów związanych z budową i utrzymaniem funkcjonowania modelu instytucji o charakterze ORP oraz sfinansowanie kosztów związanych z przeszkoleniem konsultantów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii zarządzania wiekiem.

## **V SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA.**

Na etapie testowania na bieżąco będą gromadzone informacje nt. tego, jak działa proponowana innowacja. Szczególny nacisk zostanie położony na zadania związane z monitoringiem, stąd regularny nadzór merytoryczny zespołu projektowego i dodatkowe wsparcie ze strony ekspertów.

Analiza rzeczywistych efektów testowanych produktów pozwoli na opracowanie takiego produktu finalnego, który będzie z powodzeniem upowszechniany i stosowany po zakończeniu działań projektowych. Ocena wyników testowania i odpowiedź na pytanie czy innowacja działa, będą znane po dokonaniu ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej. Ewaluacja testowanych produktów dostarczy informacji, czy użytkownicy dostrzegli założone korzyści płynące z testowanych produktów oraz w jakim stopniu mogą być one satysfakcjonujące.

### **Kluczowe pytania badawcze:**

#### **I. Odnośnie do pierwszego produktu finalnego: strategii zarządzania wiekiem**

- ❖ Jaka jest jakość wypracowanej nowoczesnej strategii zarządzania wiekiem?
- ❖ Jaka jest jej adekwatność - czy odpowiada realnym potrzebom pracodawców i pracowników (a zwłaszcza pracowników po 50. roku życia)?



- ❖ Na ile stosowanie nowoczesnej strategii zarządzania wiekiem w firmach jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty)?
- ❖ Na ile stosowanie nowoczesnej strategii zarządzania wiekiem w firmach jest skuteczne (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?
- ❖ Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze lub przynajmniej efektywne)?
- ❖ Co wpływa na jego skuteczność (czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki)?
- ❖ Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?
- ❖ Czy odbiorcy i użytkownicy potwierdzają odniesienie zakładanych korzyści z wdrożenia poszczególnych strategii?

## II. Odnośnie do drugiego produktu finalnego: modelu Obserwatorium Rynku Pracy

- ❖ Jaka jest jakość wypracowanego modelu ORP?
- ❖ Jaka jest jego adekwatność – czy odpowiada realnym potrzebom partnerów i instytucji rynku pracy, pracodawców i pracowników?
- ❖ Na ile stosowanie modelu ORP jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty)?
- ❖ Na ile stosowanie modelu ORP jest skuteczne (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?
- ❖ Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze lub przynajmniej efektywne)?
- ❖ Co wpływa na jego skuteczność?
- ❖ Czy możliwe jest zwiększenie jego skuteczności i pod jakimi warunkami?
- ❖ Czy użytkownicy potwierdzają odniesienie zakładanych korzyści z wdrożenia modelu?

## III. Odnośnie do całości projektu

- ❖ Jakie będzie spodziewane oddziaływanie projektu?
- ❖ Na ile efekty projektu będą trwałe (czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu)?

Jako podstawową zasadę realizacji badań ewaluacyjnych w projekcie założono przyjęcie partycypacyjnego modelu ewaluacji. Ewaluacja tak rozumiana powinna spełniać dwa kryteria jakości badania:

- rzetelności i poprawności metod gromadzenia danych;
- odpowiedniego wkomponowania procesu ewaluacji w praktykę działania instytucji zaangażowanych w ten proces.

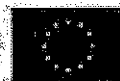




**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Partycypacyjny model ewaluacji oznacza włączenie w proces badawczy wszystkich istotnych interesariuszy, których badanie w ten lub w inny sposób dotyczy. Kooperacja – w trakcie projektowania i realizacji badania – z jak najszerszym *spectrum* zainteresowanych sprzyja budowaniu szerokiego wsparcia dla działań, jakie w wyniku ewaluacji zostaną podjęte. W tak rozumianej ewaluacji w postępowaniu ewaluatora obowiązuje generalna dyrektywa dialogu: jednym z naczelnych jej zadań jest doprowadzenie do tego, aby każda grupa, wyróżniona ze względu na swe roszczenia, troski i dążenia, mogła je wyrazić oraz skonfrontować z tym, jak swoje problemy postrzegają inne grupy. Realizacji takiego podejścia służy zastosowanie **odpowiedniego zestawu narzędzi**, zawierającego techniki pozwalające na konfrontację różnych opinii/stanowisk oraz na wypracowywanie konsensusu wokół konkluzji badania jeszcze przed ostatecznym sformulowaniem raportu końcowego.

Zaletą takiego postępowania jest też to, że ostateczne konkluzje, które pojawiają się w wyniku badania ewaluacyjnego, postrzegane są jako efekt **wspólnej pracy** ewaluatorów i osób zaangażowanych w ewaluowany projekt. Tak rozumiana ewaluacja stanowi również jedno z **kluczowych narzędzi komunikacji** między wszystkimi zaangażowanymi w realizację projektu i dzięki temu przyczynia się do poprawy jakości wszystkich procesów zarządzania w obszarach, których badanie dotyczy.

Partycypacyjny model ewaluacji zostanie osiągnięty w niniejszym badaniu poprzez:

- **Zastosowanie technik badawczych pozwalających różnym interesariuszom na sformułowanie nie tylko opinii, ale także przedstawienie i przedyskutowanie propozycji rozwiązań i rekomendacji** (podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych, wywiadów kwestionariuszowych, wywiadów grupowych etc.);
- **Triangulację źródeł informacji** – czyli zaangażowanie w proces badawczy **wszystkich interesariuszy**, którymi są przede wszystkim: pracodawcy, pracownicy po 50. roku życia, przedstawiciele partnerów i instytucji rynku pracy, zespół projektowy i towarzyszący mu eksperci, a także przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu (m.in. jako Instytucji Pośredniczącej POKL).

Osiągnięcie rezultatów projektu będzie badane dwutorowo: **poprzez ewaluację wewnętrzną i zewnętrzną**. Badania w ramach ewaluacji wewnętrznej prowadzone będą przez specjalistę ds. ewaluacji – będzie to ewaluacja realizowana przez osobę działającą w strukturach organizacyjnych Agrotec Polska Sp. z o.o., jednakże zachowująca niezależność wobec ewaluowanego przedsięwzięcia. Ewaluacja ta będzie miała charakter ewaluacji on-going, co oznacza, że wyniki raportowane będą w miesięcznych odstępach czasu i będą mogły być wykorzystane do bieżącego zarządzania projektem.

Badania w ramach ewaluacji zewnętrznej prowadzone będą przez niezależnego podwykonawcę wylonionego w drodze konkursu. Wybór wykonawcy ewaluacji będzie odbywać się z zachowaniem konkurencji oraz przejrzystych zasad.

Kryteria wyboru wykonawcy zostaną sformułowane w sposób jasny i precyzyjny, a głównym kryterium będzie jakość przygotowanej oferty. Ewaluator zewnętrzny dostanie wszelkie niezbędne dane i materiały, a więc przede wszystkim komplet dokumentów i materiałów składających się na produkt finalny, dokumenty charakteryzujące kolejne etapy jego powstawania, a także informacje o uczestnikach procesu wytwarzania produktu i jego testowania.



**Tabela 5 Syntetyczne zestawienie metod badawczych do ewaluacji produktów finalnych**

Produkt finalny	Respondent / Źródło informacji	Metoda	Opis metody/próba
<b>Ewaluacja wewnętrzna</b>			
Strategie zarządzania wiekiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Użytkownicy (pracodawcy)</li> <li>Odbiorcy (pracownicy 50+)</li> </ul>	Obserwacja	Obserwacja szkoleń. Próba: wszystkie szkolenia
		Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)	Warsztaty dotyczące przebiegu projektu, potrzeb, uwag, opinii, niezbędnych modyfikacji itp. Próba: min. 3 FGI
		Badanie kwestionariuszowe (pre-test i post-test)	Badanie kwestionariuszowe - oczekiwanych i osiągniętych korzyści z wdrożenia strategii zarządzania wiekiem (pre-test i post-test) Próba: 60 pracowników, 50 osób kadry zarządzającej
Model ORP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Użytkownicy (pracodawcy, instytucje i partnerzy rynku pracy testujący model ORP)</li> <li>Odbiorcy (pracownicy 50+)</li> </ul>	Zogniskowane wywiady grupowe (FG)	Warsztaty dotyczące przebiegu projektu, potrzeb, uwag, opinii, niezbędnych modyfikacji itp. Próba: min. 2 FGI
		Obserwacja spotkań	Ewaluator weźmie udział w spotkaniach uczestników ORP
		Analiza statystyk odwiedzin strony internetowej	Statystyki dot. liczby odwiedzin, poszukiwanych informacji etc.
<b>Ewaluacja zewnętrzna</b>			
Strategie zarządzania wiekiem i model ORP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dane zastane z ewaluacji wewnętrznej i systemu monitoringu</li> </ul>	Analiza dokumentów	Próba: wszystkie dostępne dokumenty, opracowania, statystyki
Strategie zarządzania wiekiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Użytkownicy (pracodawcy)</li> <li>Odbiorcy (pracownicy 50+)</li> </ul>	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	Wywiady indywidualne z użytkownikami i odbiorcami Próba: min. 20
Model ORP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Użytkownicy (pracodawcy, instytucje i partnerzy rynku pracy testujący)</li> </ul>	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	Wywiady indywidualne z użytkownikami i odbiorcami Próba: min. 15



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ewaluacja wewnętrzna prowadzona będzie od początku fazy testowania, a zewnętrzna wyłącznie w fazie analizy rzeczywistych efektów projektu.

W trakcie ewaluacji wewnętrznej w zakresie strategii zarządzania wiekiem nastąpi analiza wyników badań kwestionariuszowych przeprowadzonych wśród pracodawców i pracowników 50+ na początku realizacji projektu (pre-test) w porównaniu do odpowiedzi udzielonych na zakończenie projektu (post-test). Zrezygnowano z ustalenia grupy kontrolnej ze względu na trudność w jej doborze i pozyskaniu. Grupa kontrolna, jak i grupa biorąca *de facto* udział w projekcie, powinny to być grupy równoważne: a więc firmy o podobnym profilu, najlepiej z tej samej branży, o podobnej strukturze zatrudnienia, liczbie zatrudnionych, dotychczasowej strategii zasobami ludzkimi itp. Znaleźmie według tego klucza firm do grupy kontrolnej (które zgodziłyby się na udział w badaniu) byłoby niezwykle trudne.

W fazie analizy rzeczywistych efektów projektu wyniki badań kwestionariuszowych zostaną uzupełnione o trzy spotkania prowadzone metodą warsztatową, w trakcie których uczestnicy będą mogli w ustrukturyzowany sposób podsumować efekty projektu w odniesieniu do nich samych/swoich przedsiębiorstw w kontekście ich użyteczności i skuteczności. Równocześnie ewaluatorzy do oceny produktów posłużą się metodą obserwacji.

Ewaluacja zewnętrzna będzie miała charakter oceny *ex-post* i bazować będzie na danych zebranych przez specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji. W zakresie oceny strategii zarządzania wiekiem uzupełni dane ilościowe zbierane w trakcie ewaluacji wewnętrznej poprzez badania o dane o charakterze jakościowym – wywiady indywidualne i grupowe.

Zaproponowany w niniejszym badaniu zestaw metod badawczych i analitycznych ma charakter komplementarny. Wykorzystanie różnorodnych metod badań terenowych pozwoli na zebranie kompleksowych i wyczerpujących informacji, pozyskanych od szerokiego kręgu osób i instytucji. Dzięki zastosowaniu różnorodnych narzędzi uzyskamy efekt kumulowania się i wzajemnego uzupełnienia danych pochodzących z różnych źródeł. Tzw. triangulacja, czyli różnorodność technik gromadzenia informacji i ich analizy, pozwoli lepiej poznać i zrozumieć przedmiot badania oraz stworzy możliwość dokonywania odwołań i porównań. Tak zaplanowany proces badawczy posłuży pozyskaniu: trafnych (właściwie dobranych), rzetelnych, adekwatnych, wiarygodnych (prawdziwych, opartych na dowodach) danych, w oparciu o które zostaną sformułowane precyzyjne wnioski i rekomendacje. W wyniku ewaluacji nastąpi również opracowanie przejrzystych procedur wdrożenia rekomendacji; cel i sposób ich wdrożenia wraz z podaniem adresatów.

## VI STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Celem głównym działań upowszechniających jest zmiana sposobu myślenia pracodawców na temat pracowników 50+ oraz zmiana postaw pracowników 50+ w kierunku aktywnego uczestnictwa w rynku pracy.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Cele szczegółowe upowszechniania to:**

1. Uświadomienie społeczności lokalnej możliwości, jakie mają przed sobą pracownicy po pięćdziesiątym roku życia oraz uwrażliwienie społeczności lokalnej – mieszkańców regionu - na problem niskiego wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 50+;
2. Podniesienie świadomości istnienia nowatorskich (innovacyjnych) metod skutecznego wspierania tej grupy wiekowej;
3. Zwrócenie uwagi interesariuszom (zwłaszcza instytucjom rynku pracy, partnerom rynku pracy, organizacjom pozarządowym, instytucjom publicznym, władzom lokalnym i pracodawcom) na możliwości rozwiązywania problemu niskiej aktywności osób po pięćdziesiątym roku życia poprzez wykorzystanie strategii zarządzania wiekiem w firmie (w tym programu profilaktyki zdrowotnej) oraz innowacyjnego modelu obserwatorium rynku pracy;
6. Promowanie i popularyzacja wypracowanego modelu obserwatorium rynku pracy wśród instytucji rynku pracy, pracowników, pracodawców i partnerów rynku pracy, który może stać się dla nich w przyszłości platformą wymiany informacji o sytuacji na rynku pracy w regionie.
7. Promowanie „dobrych praktyk” i przeniesienie doświadczeń wypracowanych w ramach projektu z poziomu regionalnego na poziom krajowy w zakresie korzystania ze strategii zarządzania wiekiem oraz modelu obserwatorium rynku pracy.

**Upowszechnianie strategii zarządzania wiekiem, modelu obserwatorium rynku pracy i programu profilaktyki zdrowotnej skierowane będzie do poniższych grup interesariuszy:**

1. **Pracownicy 50+** - grupa, która odnosi korzyści z wdrożenia strategii zarządzania wiekiem i programu profilaktyki zdrowotnej.
2. **Pracodawcy** - jako podmioty zatrudniające osoby po 50. roku życia – kadra zarządzająca jako podejmująca decyzje strategiczne w firmach; specjaliści ds. zasobów ludzkich jako wykonawcy decyzji pracodawców w kwestii polityki kadrowej, którzy mogą zastosować konkretne procedury prowadzące do wdrożenia strategii zarządzania wiekiem.
3. **Instytucje rynku pracy** - publiczne służby zatrudnienia, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego, instytucje partnerstwa lokalnego).
4. **Partnerzy rynku pracy** - inni partnerzy, w tym przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego, instytucje badawcze zajmujące się badaniami rynku pracy).
5. **Organizacje pozarządowe.**
6. **Przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego.**
7. **Instytucje badawcze zajmujące się badaniami rynku pracy.**

Upowszechnianie będzie prowadzone równoległe z poszczególnymi etapami wdrażania projektu. Główne działania zostaną rozpoczęte po zatwierdzeniu niniejszej strategii i trwać będą w różnych formach do końca projektu. Należy zwrócić uwagę, że działania upowszechniające (promocja i informacja) oraz działania włączające do głównego nurtu polityki wzajemnie się przenikają i często wymagają użycia tożsamyh narzędzi promocyjnych.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategia upowszechniania oparta jest na szerokich działaniach promocyjnych, które jednocześnie mogą stać się narzędziem do skutecznej realizacji strategii włączenia do głównego nurtu polityki.

**Strategie upowszechniania tworzą następujące działania:**

1. Dwie konferencje upowszechniające (promujące projekt) w Grudziądzu i w Toruniu: dla ok. 50 osób każda.
2. Konferencja prasowa – (po etapie testowania) skierowana do lokalnych i regionalnych dziennikarzy – prezentująca strategię zarządzania wiekiem oraz model obserwatorium rynku pracy jako innowacyjne rozwiązania.
3. Audycje radiowe (*Radio IN* patronem medialnym projektu), wywiady radiowe, spoty radiowe, telewizyjne, artykuły w prasie (*Kwartalnik Caritas, Charaktery, Gazeta Pomorska, Nowości, City Toruń*), publikacja materiałów w *Newsletterze dla Organizacji Pozarządowych*, wydawanym w systemie miesięcznym przez Urząd Marszałkowski – wykorzystanie środków masowego przekazu do upowszechniania strategii zarządzania wiekiem i modelu obserwatorium to najlepszy sposób do jak najszerszego poinformowania opinii publicznej. Priorytetowo traktowane będą media o zasięgu lokalnym i regionalnym.
4. Zewnętrzne fora/ „okrągłe stoły” - spotkania dyskusyjne dla instytucji rynku pracy i partnerów rynku pracy, podczas których dystrybuowana będzie publikacja zawierająca strategię zarządzania wiekiem oraz płyty CD z modelem obserwatorium rynku pracy.
5. Targi Pracy – przez swoją cykliczność dają szansę zaprezentowania się szerokiemu audytorium. W czasie trwania targów istnieje wiele możliwości przekazu informacji (prezentacje multimedialne, referaty, dystrybucja materiałów informacyjnych).
6. Krajowy System Usług (<http://ksu.parp.gov.pl/pl>) – jako sieć instytucji świadczących usługi dla Sektora MSP, działający na terenie wszystkich województw.
7. Akademia PARP ([www.akademiaarp.gov.pl](http://www.akademiaarp.gov.pl)) - portal edukacyjny dla małych i średnich przedsiębiorstw z systemem bezpłatnych szkoleń internetowych.
8. Internet:
  - a. strona internetowa projektu: [www.piecdziesiatplus.com](http://www.piecdziesiatplus.com) - sukcesywnie wraz z postępami realizacji projektu będą na niej umieszczane informacje o wypracowanych rezultatach.
  - b. strony partnerów projektu: [www.caritas.pl](http://www.caritas.pl), [www.agrotec.pl](http://www.agrotec.pl), [www.caritas-grudziadz.pl](http://www.caritas-grudziadz.pl),
  - c. serwisy tematyczne, np. [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl); [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl); [www.praca.pl](http://www.praca.pl); [www.veritahr.com](http://www.veritahr.com),
  - d. serwisy „innowacyjne” - [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl); [www.innowacyjny.com.pl](http://www.innowacyjny.com.pl); [www.innowacyjnystart.pl](http://www.innowacyjnystart.pl); [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).



## VII STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Celem głównym działań włączających do głównego nurtu polityki jest **przekazywanie wiedzy na temat strategii zarządzania wiekiem i modelu obserwatorium rynku pracy** do podmiotów zainteresowanych jego zastosowaniem oraz wpływ na zmiany w regulacjach prawnych, które umożliwią wdrożenie tych innowacyjnych rozwiązań w publicznych i niepublicznych instytucjach.

**Cele szczegółowe działań mainstreamingowych to:**

1. Wpływanie na lepsze zrozumienie przez decydentów problemów pracowników 50+ i możliwości poprawy ich sytuacji poprzez wdrożenie przez pracodawców strategii zarządzania wiekiem;
2. Wpływanie na regulacje prawne umożliwiające poprawienie prawodawstwa dotyczącego sytuacji osób po 50. roku życia na rynku pracy;
3. Promowanie „dobrych praktyk” i przeniesienie doświadczeń wypracowanych w ramach projektu z poziomu regionalnego na poziom krajowy.

**Działania włączające do głównego nurtu polityki** skierowane będą do poniższych grup docelowych:

- a. **specjaliści z publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy:** pracownicy WUP, PUP, organizacje pozarządowych;
- b. **decydenci:** przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego, przedstawiciele administracji państwowej, publicznej, politycy, ciała ustawodawcze i opiniotwórcze zajmujące się rynkiem pracy oraz polityką społeczną i zdrowotną;
- c. **pracodawcy i ich reprezentacje,** w tym firmy komercyjne i państwowe zatrudniające osoby po 50. roku życia;
- d. **organizacje** mogące mieć wpływ na przebieg procesu legislacyjnego.

Działania włączające do głównego nurtu polityki będą w pewnej części skierowane do tych samych grup docelowych, co działania upowszechniające. Wynika to z faktu, że zarówno jedno, jak i drugie działania będą prowadzone równoległe przy użyciu tych samych narzędzi promocyjnych.

**Włączanie wypracowanych rozwiązań do głównego nurtu polityki** będzie odbywało się na dwóch poziomach: wertykalnym i horyzontalnym.

### Poziom horyzontalny:

- **przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego** – Zarząd Województwa, Sejmik Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki, Wojewódzka Rada Zatrudnienia (odpowiadająca za politykę zatrudnienia w regionie) – jako pracodawcy oraz organy ustawodawcze na szczeblu regionalnym i lokalnym, znający specyfikę przedsiębiorstw, zakładów pracy znajdujących się na terenie województwa – prezentacja strategii zarządzania



wiekim oraz modelu obserwatorium rynku pracy ze wskazaniem na korzyści wynikające z zastosowania ich zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników 50+.

- **instytucje rynku pracy** – Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, powiatowe urzędy pracy, Konwent Dyrektorów Wojewódzkich Urzędów Pracy i Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy, Powiatowe/Wojewódzka Rada Zatrudnienia.
- **organizacje pozarządowe** – jako podmioty, które mogą mieć wpływ lobbystyczny na osoby decyzyjne w województwie.

#### Poziom wertykalny:

- posłowie z terenu woj. kujawsko-pomorskiego – jako osoby reprezentujące interesy regionu na szczeblu krajowym;
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
- Krajowa Instytucja Wspomagająca
- Senacka Komisja Rodziny i Polityki Społecznej
- Senacka Komisja Zdrowia
- Rzecznik Praw Obywatelskich
- **organizacje reprezentujące i zrzeszające pracodawców** – organizacje pracodawców reprezentatywnych w skali kraju: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (dawniej Konfederacja Pracodawców Polskich), Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (PKPP Lewiatan) Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP), Business Centre Club - Związek Pracodawców (BCC-ZP)
- **organizacje mogące mieć wpływ na przebieg procesu legislacyjnego:**

- a. **Instytut Obywatelski**<sup>20</sup> – celem instytutu jest promowanie i upowszechnianie idei obywatelskości, wskazanie konieczności zaangażowania obywateli w życie publiczne, wypracowanie mechanizmów współpracy umożliwiających i rozwijających kooperację pomiędzy politykami różnych szczebli, przedstawicielami mediów i obywatelami
- b. **Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju**<sup>21</sup> – celem forum jest zwiększenie zaangażowania obywatelskiego w społeczeństwie i stworzenie warunków min. do rozwoju innowacyjności.

Działania włączające do głównego nurtu polityki będą prowadzone równoległe i w powiązaniu z działaniami upowszechniającymi, w ramach wspólnej strategii.

<sup>20</sup> [www.instytutobywatelski.pl](http://www.instytutobywatelski.pl)

<sup>21</sup> [www.for.org.pl](http://www.for.org.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## VIII KAMIEŃ MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

### 1. Rozpoczęcie etapu testowania. Termin: V.2011.

Oficjalne rozpoczęcie etapu testowania nastąpi na konferencjach regionalnych (Toruń – 10.V, Grudziądz – 12.V).

### 2. Rekrutacja użytkowników. Termin: III-V.2011.

Jeden z kluczowych momentów II etapu projektu, szczególnie istotny z punktu widzenia następujących po nim kolejnych działań. Dobrze prowadzona rekrutacja pozwoli zatrudnić konsultantów o wysokich kwalifikacjach i odpowiednio bogatym doświadczeniu, co powinno stanowić gwarant wysokiej jakości pracy z przedsiębiorcami i ich pracownikami.

Właściwy dobór przedsiębiorców „otwartych” na współpracę, spełniających postawione kryteria wielkości zatrudnienia, sektora (usługi/produkcja) umożliwi płynną współpracę z konsultantami odpowiedzialnymi za procesy wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach, minimalizując tym samym ryzyko niepowodzenia wdrażania strategii zarządzania wiekiem.

### 3. Rozpoczęcie działań związanych z opracowywaniem i wdrażaniem zindywidualizowanych strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Termin: VI.2011.

Na tym etapie, po przeprowadzeniu szkoleń ogólnych wprowadzających dla kadry zarządzającej + konsultanci zainicjują pierwsze działania wewnątrz przedsiębiorstw.

### 4. Inicjacja budowy modelu instytucji o charakterze ORP. Termin: V.2011

Testowany produkt wymaga zaangażowania wielu partnerów publicznych, prywatnych, społecznych. Inicjacja budowy modelu instytucji o charakterze ORP przewiduje w I miesiącu – powołanie zarządzającego ORP i moderatora, pozyskanie interesariuszy ORP i podpisanie porozumienia o współpracy, uruchomienie siedziby ORP w Grudziądzu.

### 5. Zakonczenie etapu testowania. Termin: XII.2011

### 6. Analiza rzeczywistych efektów testowanych produktów. Termin: XI.2011 – I.2012





## IX ANALIZA RYZYKA

Potencjalne ryzyko	1	2	Sposób ograniczenia zagrożeń
<b>Odniesienie do planu strategicznego zarządzania wiekiem w firmach</b>			
Brak odpowiedniej liczby uczestników projektu - za mało chętnych odbiorców innowacji w fazie testowania produktu finalnego.	1	2	Prowadzenie działań informacyjno-rekrutacyjnych w formie bezpośrednich spotkań i rozmów z potencjalnymi uczestnikami, indywidualne rozmowy zachęcające i motywujące. Konieczność jasnej polityki informacyjnej wobec potencjalnych korzyści dla nich pracodawców i pracowników.
Niechęć pracodawców i pracowników 50+ do udziału w projekcie powodowana m.in. sceptycyzmem odnośnie skuteczności wprowadzania strategii zarządzania wiekiem.	2	3	Sposobem na ograniczenie zagrożenia będzie opracowanie właściwej metodologii działań konsultantów w przedsiębiorstwach. Ich zadaniem będzie prowadzenie odpowiedniej współpracy z pracownikami i ich kadra zarządzająca, która pozwoli dostrzec jak najwięcej pozytywnych aspektów zarówno dla użytkowników, jak i odbiorców. W sytuacjach powstawania zagrożenia przewiduje się interwencje superwizora. Ponadto stworzona zostanie lista rezerwowa.
Brak przekonania przedsiębiorcy co do słuszności i celu stosowania proponowanych narzędzi polityki personalnej związanej z zarządzaniem wiekiem.	1	2	Wypracowany pakiet szkoleń i system informacyjny przygotowany dla przedsiębiorców w ramach strategii będzie uwzględniał konieczność skutecznego przekonania pracodawców o wartości i efektach stosowania zarządzania wiekiem, by ryzyko „odrzućcia” przez przedsiębiorców wizji i słuszności zmian w polityce kadrowej zminimalizować jak najbardziej.
Opór/ brak motywacji pracowników 50+ do angażowania się w szkolenia i zdobywanie wiedzy, brak postrzegania celowości kształcenia w tym wieku	2	2	Strategia przewiduje uświadomienie pracownikom 50+, że zwiększanie kompetencji spowoduje wzrost ich poczucia wartości i samooceny, staną się one cennym zasobem aktualnie i potem na rynku pracy, pozwolą „walczyć” o miejsca pracy jak najdłużej adekwatnie do potrzeb pracownika. Ponadto strategia przewiduje przełamywanie niechęci do uczestnictwa w szkoleniach poprzez angażowanie samych pracowników w określanie swoich potrzeb i preferencji.
Możliwe poczucie dyskryminacji przez pracowników z grupy poniżej 50.	1	1	Konieczność adekwatnego wyjaśnienia, że osoby 50+ będą objęte zmianami w pierwszym okresie na etapie wdrażania strategii z konsultantami „projektowymi”, a następnie rozwiązaniami elastycznymi i ich wdrożeniem, zgodnie z zaproponowanym modelem

<sup>22</sup> "1" - małe; "2" - średnie; "3" - wysokie.

<sup>23</sup> "1" - słabe; "2" - umiarkowane; "3" - duże.



Potencjalne ryzyko	Skala ryzyka	Wpływ ryzyka	Sposób ograniczenia zagrożeń
			Wdrożenia zostaną objęci wszyscy zainteresowani i organizacja będzie promować idee zarządzania wobec pracowników różnych wiekowo, nie tylko 50+. Zadaniem konsultantów i pracodawcy będzie stworzenie poczucia ujednolicenia polityki personalnej jak najszybciej w kolejnym okresie.
W przypadku strategii „Uelastyczniania Zatrudnienia” możliwość dezintegracji z pozostałą częścią pracowników osób zatrudnionych „elastycznie”.	1	1	Na etapie wdrażania strategii planuje się zaangażowanie kadry menedżerskiej w nakreślenie sposobów integracji wszystkich członków załogi.
Brak dyscypliny uczestników projektu w realizacji wyznaczonych zadań w terminie	1	2	Personel testujący, a zwłaszcza konsultanci powinni na bieżąco informować o pojawiających się problemach.
Niezdolność konsultanta do poradzenia sobie z pojawiającymi się problemami. Istnieje ryzyko, że pomimo prawidłowo prowadzonej rekrutacji, w trakcie testowania któryś z konsultantów w sytuacjach trudnych nie podoba stawianym przed nim zadaniom.	1	3	Bezpośredni nadzór nad pracą konsultantów będzie sprawował – superwizor. W przypadku pojawiania się zagrożenia, zakłada się jego interwencję w celu eliminacji ryzyka niepowodzenia wdrażania strategii w danym przedsiębiorstwie.
Możliwość zaistnienia braku możliwości u danego przedsiębiorcy wprowadzenia zmian uelastyczniających zatrudnienie na skutek specyfiki stanowisk pracy lub braku chęci/motywacji osób 50+ deklarujących to w ankietach preferencji przewidzianych do wypełnienia podczas wdrażania strategii	1	2	Odpowiedni dobór pracodawców do testowania, odpowiednie dopasowanie strategii do danego pracodawcy.
<b>Odpowiednie wdrażanie modelu ORP</b>			
Nieadekwatność modelu ORP do potrzeb interesariuszy rynku pracy	1	3	Przeprowadzenia analizy potrzeb interesariuszy odnośnie modelu ORP na początku projektu, następnie monitorowanie adekwatności modelu przez moderatorkę ORP oraz w ramach monitoringu prowadzonego przez specjalistę ds. monitoringu.
Trudności w pozyskaniu szerokiej reprezentacji interesariuszy rynku pracy, niezbędnych do funkcjonowania modelu instytucji o charakterze ORP.	1	3	Poziom zagrożenia będzie monitorować koordynator regionalny. Działaniem zapobiegawczym będzie nawiązanie współpracy ze zrzeszeniami przedsiębiorców, platformami współpracy organizacji pozarządowych w celu ułatwienia skutecznego dotarcia do poszczególnych interesariuszy.
<b>Odpowiednie przygotowanie strategii zarządzania wiekiem w firmach</b>			
Możliwość trudności w kontynuowaniu realizowania strategii zarządzania wiekiem przez pracodawców biorących udział w testowaniu po okresie „powdrożeniowym”, gdzie nie będzie wsparcia merytorycznego konsultantów „projektowych”.	1	3	Odpowiednie przygotowanie kadry tak, by nawet bez konsultanta była w stanie kontynuować zarządzanie wiekiem w firmie; zapewnienie odpowiednich materiałów do samodzielnego kontynuowania wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmach.
Zbyt małe lub brak zainteresowania projektem ze strony pracodawców nieuczestniczących w	2	2	Prezentowanie pracodawcom korzyści ekonomicznych płynących ze stosowania strategii zarządzania



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Potencjalne ryzyko	Wpływ na realizację projektu	Wpływ na budżet projektu	Sposób ograniczenia zagrożeń
testowaniu.			wiekem.
<b>Odniesienie do wytycznic i modeli ORP</b>			
Zbyt małe lub brak zainteresowania projektem ze strony mediów.	1	2	Przygotowanie atrakcyjnych materiałów odnośnie projektu (w tym strony).
Zbyt małe lub brak zainteresowania projektem ze strony partnerów i interesariuszy rynku pracy, nieuczestniczących w testowaniu modelu.	3	2	Zachęcanie do udziału w projekcie partnerów rynku pracy od początku trwania działań, prowadzenie działań promocyjnych.
Zbyt małe lub brak zainteresowania projektem ze strony decydentów politycznych.	1	2	Od początku projektu docieranie do istotnych decydentów politycznych w regionie z informacją o projekcie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. *ki Moneinil*  
Caritas Polska  
ZASTĘPCA DYREKTORA  
ul. Sewerka, Karł. Stefana Wyszyńskiego 9  
01-015 WARSZAWA  
tel. +48 (22) 334 85 85, 234 85 00  
fax +48 (22) 334 85 56  
REGON: 017064143 • NIP: 527-10-06-65
2. *ks. Marek Borysakowski - koordynator regionalny*  
*ks. Marek Borysakowski*  
*Agrotec*
3. *M. Kuchliński*  
ul. Dzika 19/23 lok. 55, 00-172 Warszawa  
tel. +48 22 403 80 25, fax. +48 22 403 80 25  
REGON: 015891042, NIP: 525-282-99-16

Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię

