STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

MENTORING
innowacyjna metoda aktywizacji

TEMAT INNOWACYJNY:

Poszukiwanie nowych, skutecznych metod aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych wymagających szczególnego wsparcia.

NAZWA PROJEKTODAWCY:

Fundacja na rzecz Collegium Polonicum

PARTNERZY:

Powiatowy Urząd Pracy w Krośnie Odrzańskim
Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej
Przedsiębiorstwo Produkcyjno Handlowe "IRMEK" Zakład Pracy Chronionej
DAA Deutsche Angestellen- Akademie, Oddział Frankfurt nad Odrą/ Niemcy

TYTUŁ PROJEKTU:

„PI-PWP Mentoring – innowacyjna metoda aktywizacji"

NUMER UMOWY:

UDA-POKL.06.01.01-08-027/11-00

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Słubice, sierpień 2013

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

I. UZASADNIENIE

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

VI. STRATEGIA UPOWSZEHCNIANIA

VII. STRATEGIA WŁACZANIA DO GŁOWNEGO NURTU POLITYKI

VIII. KAMIENIE MILOWE II ETAPU PROJEKTU

IX. ANALIZA RYZYKA

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

I UZASADNIENIE

Opis problemów i skala ich występowania

Analiza sytuacji problemowej dokonana na etapie tworzenia wniosku o dofinansowanie w ramach konkursu POKL/VI/PI/4/11, jak również wyniki pogłębionej diagnozy przeprowadzonej w pierwszym etapie realizacji projektu innowacyjnego testującego „PI-PWP Mentoring – innowacyjna metoda aktywizacji", wskazują na następujące obszary problemowe:

1. Brak kwalifikacji i doświadczenia zawodowego osób do 25 r.ż. połączona z niechęcią do zmiany swojej sytuacji. Niedopasowanie umiejętności i wiedzy tej grupy do potrzeb pracodawców.

Jak wynika z analizy danych zastanych oraz badań własnych nawet grupa odbiorców zdaje sobie sprawę, że brak doświadczenia zawodowego utrudnia znalezienie zatrudnienia - niemal 90% wszystkich respondentów było zdania, że pracodawcy nastawieni są głównie na zatrudnianie osób z doświadczeniem zawodowym. Zestawiając te dane z faktem, iż 28% badanych nie posiadało żadnego stażu pracy, a 38% miało staż pracy do 1 roku, można by sformułować tezę, iż w tych okolicznościach praktyki zawodowe odbywane w technikach, szkołach zawodowych, policealnych, czy w czasie studiów, powinny być traktowane jako „rozwiązanie" tej niekorzystnej dla uczniów czy studentów sytuacji. Niestety – jak pokazuje doświadczenie, praktyki w Polsce często postrzegane są jako „zło konieczne" i bardzo często uczniowie oraz studenci podejmują decyzję o zrobieniu praktyk zawodowych, które będą względnie łatwe i niewymagające. Oczywiście problem w tym zakresie jest złożony: za tę sytuację odpowiedzialni są również pracodawcy (oraz opiekunowie praktykantów), którzy zdając sobie sprawę z braku umiejętności praktycznych swoich podopiecznych, delegują na nich zajęcia bardzo łatwe, rutynowe, niewymagające zaangażowania. Taki stan rzeczy wpływa również na fakt, iż odbyte praktyki są ważnym czynnikiem przemawiającym na rzecz zatrudnienia młodej osoby. Aż 79% pracodawców ceni doświadczenie zawodowe zdobyte na praktykach. Tym istotniejszy wydaje się być nadzór nad poziomem merytorycznym realizowanych praktyk czy wybór opiekuna praktyk sprawującego kontrolę nad całością procesu. Ankietowani cenią każdą aktywność ludzi młodych, pozwalającą na rozwój umiejętności zawodowych i interpersonalnych.
Ponadto z badań własnych wynika, iż ponad 70% wszystkich osób badanych zdecydowanie lub raczej zgadza się co do tego, że proces kształcenia w niedostatecznym wymiarze uwzględnią potrzebę wyposażania absolwentów w umiejętności praktyczne i że szkoły koncentrują się przede wszystkim na nauczaniu teoretycznym. Średnio, co siódmy badany był przeciwnego zdania. Takie odpowiedzi na pytanie sugerować mogą m.in., że oferta szkół ponadgminazjalnych oraz uczelni wyższych w opiniach młodych Lubuszan nie jest dostosowana do popytu odnotowywanego na rynku pracy. To z kolei pociągać może za sobą coraz to większe rozwarstwienie między umiejętnościami wyniesionymi ze szkół a tym czego oczekują pracodawcy. Taki stan rzeczy może dowodzić braku systemowych rozwiązań w znajdowaniu równowagi między popytem a podażą na rynku pracy.
Ze statystyk rynku pracy jasno wynika, iż staż pracy ma ogromne znaczenie w ubieganiu się o posadę. Najtrudniej jest odnaleźć się na rynku pracy osobom nieposiadającym doświadczenia zawodowego. W 2011 r. większość bezrobotnych do 25 roku życia nie posiadało żadnego stażu pracy. Stanowili oni 52,8% ogółu bezrobotnej młodzieży (spadek o 1,5 punku procentowego w porównaniu do poprzedniego roku). Większość kobiet do 25 roku życia nie posiadało żadnego doświadczenia zawodowego stanowiąc 55,1% ogółu (spadek o 2,8 punkty procentowe w porównaniu do poprzedniego roku). Wśród mężczyzn odsetek

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

bezrobotnych bez stażu pracy był na poziomie 49,5% (odnotowano taki sam udział procentowy jak w 2010 roku).
Jeśli chodzi o kwalifikacje, w tym o inwestowanie w siebie i swoje umiejętności przez osoby niepracujące wyłania się nieciekawy obraz świadczący o kompletnym niezrozumieniu osób młodych potrzeb pracodawców i rynku pracy. Ponad 70% respondentów deklaruje, że stale pracuje nad swoim rozwojem, poszerzając umiejętności i pogłębiając wiedzę. Tylko niewielka grupa badanych (co szósty) twierdziło, że nic nie robi w tym względzie. Co dziesiąty badany nie wierzy w możliwość znalezienia pracy i dlatego nie robi nic w kierunku pogłębiania swojej wiedzy i umiejętności. Zdecydowana większość badanych – 66% - deklarowała postawy zupełnie przeciwne (52% zdecydowanie nie zgadzało się, a 14% raczej się zgadzało). Ciekawe są również opinie osób bezrobotnych na temat swojego przygotowania do roli pracownika. W tej grupie niemal 70% badanych (20% więcej niż w grupie osób uczących się) uznało siebie za przygotowanych bądź raczej przygotowanych do podjęcia pracy.
Te opinie nie idą niestety w parze w danymi statystycznymi pochodzącymi z rynku pracy. Zauważyć należy fakt istnienia bardzo licznej grupy młodych bezrobotnych nie posiadających kwalifikacji zawodowych (osoby z wykształceniem gimnazjalnym i poniżej oraz średnim ogólnokształcącym: 19,4% młodych bezrobotnych posiadało wykształcenie gimnazjalne i poniżej, a kolejne 18,5% średnie ogólnokształcące). Dane statystyczne za 2011 r. wskazują na znaczne różnice w odniesieniu do poziomu wykształcenia między młodymi kobietami a mężczyznami. W 2011 r. wśród kobiet dominowały osoby z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym – 24,4%, gimnazjalnym i poniżej – 24,3%. Znaczny odsetek bezrobotnych do 25 roku życia wśród kobiet odnotowano w grupie z wykształceniem średnim ogólnokształcącym – 23,4%. Wśród mężczyzn do 25 roku życia dominowały osoby z wykształceniem gimnazjalnym i poniżej – 33,5% i zasadniczym zawodowym – 23,4%. Dwukrotnie więcej kobiet w odniesieniu do mężczyzn legitymowało się wykształceniem wyższym. Największe różnice występowały w grupach osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (23,4% udziału wśród kobiet, 15,1% wśród mężczyzn). Najwięcej bezrobotnych do 25 roku życia posiadało wykształcenie gimnazjalne i poniżej – 28,1%, oraz policealne i średnie zawodowe – 23,6%.
Również pracodawcy mówią o trudnościach w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy (75%). Potwierdzają to wyniki badania zatytułowanego „Niedobór talentów", które pokazują, że czterech na dziesięciu pracodawców w Polsce w 2011 r. nie mogło znaleźć pracowników posiadających kompetencje niezbędne na danym stanowisku**.** Jako przyczynę trudności w obsadzaniu stanowisk 73% pracodawców podało brak doświadczenia, umiejętności lub wiedzy u kandydatów. Z kolei raport ManpowerGroup potwierdza problemy pracodawców z rekrutacją pracowników. Według raportu 75% badanych ma problemy z pozyskaniem kandydatów na istotne dla działalności firmy stanowiska. W raporcie pojawiły się m.in. informacje mówiące o wysokich wymaganiach finansowych aplikujących kandydatów, a także o braku znajomości języków obcych.
Niedopasowanie w zakresie oczekiwań lubuskich pracodawców wobec kandydatów zgłaszających się do pracy dotyczyło najczęściej braku wymaganych kompetencji (utrudniało to rekrutację w przypadku jednej-trzeciej pracodawców poszukujących osób do pracy i doświadczających problemów w jej trakcie). 24% ankietowanych zwraca uwagę na konieczność rozwoju odpowiedzialność i sumienności pracowników. Pracodawcy wymieniają również zaangażowanie, identyfikację z misją firmy, lojalność i umiejętności interpersonalne.
Wyniki badań sytuacji na rynku pracy w województwie lubuskim pokazały, iż mamy do czynienia z luką między kwalifikacjami mieszkańców a potrzebami kadrowymi firm. W sytuacji dość wysokiego bezrobocia, firmy sygnalizowały niepowodzenia w poszukiwaniu pracowników. Według ankietowanych pracodawców przyczyną może być brak zrozumienia etapów rozwoju w miejscu pracy („brak zrozumienia, że aby zajść dalej w karierze trzeba czasu i pracy i nie zostaje się kierownikiem po 6 miesiącach pracy na stażu"). Wskazują na typowe cechy przedstawicieli pokolenia Y, które ma nie tylko poczucie wyjątkowości ale

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

również przekonanie że nie musi się już uczyć, zadawać pytań i uzupełniać kwalifikacji – może się włączyć w każdej chwili do gry, która nazywa się praca. Nie podporządkowuje się standardom. Nie uznaje hierarchii służbowej. Brakuje mu cierpliwości, i uważa, że świat wokół „porusza się zbyt wolno”[1].
Na problemy związane z aktywizacją osób do 25 r.ż. wskazują również dyrektorzy PUP. W opinii respondentów przyczyną bezrobocia wśród ludzi młodych jest również „brak motywacji do pracy – osoby młode wolą zostać w domu z rodzicami niż iść do pracy za 1300 zł” oraz zbyt wygórowane oczekiwania płacowe „pierwsza praca opłacana jest na poziomie najniższej krajowej, natomiast oczekiwania osób do 25 r. ż. są zdecydowanie wyższe”.
Fakty te obrazują skalę i powszechność występowania problemu braku kwalifikacji i doświadczenia osób bezrobotnych do 25 r.ż., przy jednoczesnej niechęci do zmiany swojej sytuacji.

2. Mała wiedza pracodawców na temat problemów młodzieży i niechęć w stworzeniu nowych miejsc pracy, praktyk, staży.

W ostatnim czasie kondycja przedsiębiorstw okazuje się nie najlepsza – w 2011 r. zanotowano spadek liczby przedsiębiorstw, w mikroprzedsiębiorstwach zanotowano znaczący spadek miejsc pracy, wzrósł współczynnik zwolnień, zmniejszyła się liczba respondentów przewidujących wzrost gospodarczy (11%). Coraz bardziej odczuwalny w Polsce kryzys gospodarczy wymusił na przedsiębiorstwach działania, mające na celu ograniczenie wydatków. Firmy bardzo ostrożnie podejmują decyzje o zatrudnieniu nowych pracowników. W roku 2011 stosunkowo niewielu pracodawców szukało osób do pracy. Najczęściej pracowników szukali pracodawcy z większych przedsiębiorstw oraz pracodawcy niezadowoleni z kompetencji zatrudnionej kadry.
Warto zwrócić uwagę, że jednocześnie tylko około 8% wszystkich stanowisk oferowanych przez pracodawców jest adresowanych konkretnie do osób młodych, w wieku do 30 roku życia, co wskazuje na powszechność tego problemu. Szanse na znalezienie zatrudnienia przez młode osoby mogą być ograniczane przez inne czynniki, związane jedynie w sposób pośredni z wiekiem – wymienić tu należy m.in. wymóg posiadania określonego doświadczenia czy certyfikatów (w zasadzie nieosiągalne bez wcześniejszej praktyki zawodowej)
Największe znaczenie w procesie rekrutacji ma doświadczenie zawodowe oraz konkretny zawód. Preferowany jest pracownik mogący od momentu zatrudnienia generować realne korzyści dla pracodawcy. Na rynku pracy najbardziej liczą się doświadczenie i umiejętności zawodowe niż formalne wykształcenie. Od kandydatów pracodawcy oczekują zwykle przynajmniej roku doświadczenia zawodowego. Im bardziej wymagający zawód, tym dłuższy staż pracy wymagany jest przez pracodawców[2]. Pracodawcy, generalnie, chcą zatrudniać pracowników dobrze przygotowanych kompetencyjnie do określonego stanowiska pracy (71%). Co trzeci pracodawca oczekuje, że w procesie rekrutacji pozyska pracownika w pełni przygotowanego do wykonywania określonych obowiązków, a w przypadku 37% dopuszcza konieczność niewielkiego przeszkolenia pracownika. Tylko 28% pracodawców jest gotowych zatrudnić pracownika, który przejdzie większe lub pełne szkolenie przed podjęciem pracy.
Wyzwania stojące przed firmami w znacząco mogą obniżać szanse na znalezienie pracy przez osoby bez doświadczenia, nie tylko będącej wynikiem ograniczeń w zatrudnieniu, ale również oszczędności kosztowych w ramach środków przeznaczonych na rozwój zatrudnionych pracowników. Wyniki badania pracodawców wskazują, że w 2011 r. ponad

[1] Marta Pawłowska, :Nadchodzi generacja Y – młodzi, zdolni i nielojalni. Pracodawcy w strachu, bo nie są gotowi na ich przyjęcie” , 22.03.2012 http://natemat.pl/6547.
[2] *Kogo chcą zatrudniać pracodawcy? Potrzeby zatrudnieniowe pracodawców i wymagania kompetencyjne wobec poszukiwanych pracowników, Bilans Kapitału Ludzkiego,* PARP-UJ, Warszawa 2012, s. 42, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425224717/Kogo_chc_zatrudnia_pracodawcy.pdf?1335387138, 12.02.2013.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

70% z nich finansowało bądź współfinansowało jakieś działania zmierzające do rozwoju kompetencji i/lub kwalifikacji swoich pracowników. Porównując ten wynik z wartością wskaźnika z ubiegłego roku, można zaobserwować niemal spektakularny wzrost odsetka zaangażowanych w takie działania pracodawców – o 17 punktów procentowych Perspektywa, jaką na kolejny rok zarysowali badani pracodawcy w obszarze podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zasobów ludzkich, nie jest jednak obiecująca. Wyniki wskazują bowiem, że jakiekolwiek działania w tym obszarze planuje jedynie połowa pracodawców (51%), czyli znacznie mniej niż w analizowanym 2011 r.

3. Niedostateczne włączanie pracodawców w aktywizację na etapie doboru ścieżki kształcenia.

Badanie możliwości udziału pracodawców w procesie kształcenia młodzieży wykazały, że największą popularnością wśród przedsiębiorców cieszy się przyjmowanie uczniów na praktyki (82,0%), następnie dzielenie się ze szkołami informacjami na temat zapotrzebowania na pracowników (74,0%), prowadzenie warsztatów (66,3%), prowadzenie kursów (57,7%)[3]. Przedstawiciele szkół deklarowali, iż konsultują uruchamianie nowych specjalności z pracodawcami (40%). Główne powody rozszerzania oferty edukacyjnej związane są z zapotrzebowaniem na absolwentów płynącym z rynku pracy, oczekiwaniami władz lokalnych, rozszerzeniem możliwości absolwentów na rynku pracy, zainteresowaniem płynącym z rynku pracy, zainteresowaniem młodzieży[4]. Niestety często nowo otwierane kierunki, które są wynikiem zapotrzebowania na rynku pracy, często nie trafiają w gusta młodzieży. Można tu więc wskazać niedostateczną współpracę w zakresie informowania i promowania, co uczeń/student może uzyskać zdobywając ten a nie inny zawód. Niestety takie rozwiązania są bardzo rzadko stosowane (powszechność i skala problemu). Dyrektorzy PUP zwracają również uwagę, iż pracodawcy powinni w „obszarze kształcenia bardziej włączać się w aktywizację osób do 25 r.ż. na poziomie szkoły - np. w kształtowanie programów praktyk czy programów kształcenia. Mogą również opowiadać o realiach pracy i o swojej firmie na prezentacjach czy targach pracy.
Znacznie częściej współpraca pomiędzy edukacją a pracodawcami ogranicza się do organizacji praktyk. W założeniu praktyki mają wyposażać absolwentów w umiejętności, których nie dostarcza im tradycyjny system edukacyjny (umiejętność odnalezienia się w organizacji, zapoznanie się z realiami pracy oraz konkretnymi czynnościami zawodowymi). Jedną z wypracowanych rekomendacji jest znalezienie opiekuna, który naprawdę koordynuje to, co dzieje się na praktykach. Elementem koniecznym miałoby być dofinansowanie praktyk - fundusze dla pracowników, którzy opiekują się praktykantami, dzielą się z nimi wiedzą[5]. Na barierę utrudniającą współpracę szkoły z pracodawcami, związaną z brakiem wykwalifikowanych opiekunów zwrócili również uwagę przedstawiciele lubuskich szkół oraz dyrektorzy lubuskich PUP. Można więc wysnuć wniosek, iż mentoring jako metoda mógłby być stosowany przez pracodawców na etapie praktyk/staży, a mentorem mógłby być sam opiekun.

[3] *Diagnoza potrzeb edukacji zawodowej w północnej części wij. Lubuskiego*, K. Cheba A. Terpiłowska-Dworczak, Gorzów Wlkp. 2012, s.108.
[4] *Niedopasowanie Kwalifikacje a rynek pracy w Lubuskim Trójmieście*, red. M. Kwiatkowski, 2008, s.176 http://www.lt.opzl.pl/index.php?nav=1&l1=1&l2=53, 12.03.2013.
[5] *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców, PKPP Lewiatan, Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej*, Warszawa 2010, s.51.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Słabo działające partnerstwa międzysektorowe

Niepokojący jest niski poziom współpracy z Instytucjami Rynku Pracy w sytuacji doświadczania trudności w obszarze rekrutacji. W województwie lubuskim w 2008 roku został podpisany Lubuski Pakt na Rzecz Zatrudnienia będący deklaracją woli współpracy szerokiego grona podmiotów z województwa lubuskiego na rzecz rozwoju rynku pracy. Jego uczestnikami są: samorządy, organizacje pozarządowe, społeczne, przedsiębiorcy, służby zatrudnienia, organizacje wsparcia dla przedsiębiorców, związki zawodowe, instytucje edukacyjne i szkoleniowe, jednostki wojskowe i więzienne, regionalne media. Pakt jest realizowany w oparciu o cztery branżowe partnerstwa lokalne. Niestety przedsiębiorstwa mają bardzo słabą reprezentację w tych strukturach (przeważają instytucje rynku pracy i placówki edukacyjne-www.wup.zgora.pl). Przedsiębiorcy są uwzględnieni również w strukturach Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia. Te dwie struktury są jedynymi partnerstwami międzysektorowymi, co obrazuję skalę problemu.

5. Przeciążenie PSZ nowymi zadaniami, przy braku kadry

Wszyscy dyrektorzy (skala i powszechność problemu) lubuskich PUP uważają, iż w chwili obecnej nie ma możliwości wdrożenia mentoringu w PUP. Z odpowiedzi respondentów możemy wyodrębnić następujące bariery, które uniemożliwiają realizację mentoringu w Powiatowych Urzędach Pracy: finansowe, organizacyjna, lokalowe, kadrowe i formalno – prawne. Poza obciążeniem polegającym na tym, iż implementacja mentoringu wymagałaby od urzędników dodatkowego czasu pracy, respondenci poproszeni o wymienienie barier wskazywali również, iż mentoring jako nowa metoda byłaby obciążeniem finansowym.
Mimo widocznych barier respondenci sami szukali rozwiązań wprowadzenia metody w PUP. Pojawiły się pomysły wykorzystania programów specjalnych. Wdrożenie mentoringu jest możliwe „jedynie za pośrednictwem programu specjalnego, ponieważ można w nim wykorzystać elementy wsparcia, których nie przewiduje ustawa o promocji zatrudnienia". Nowa ustawa i związane z nią zmiany pozwolą w opinii respondentów na wdrożenie mentoringu – mentor jako doradca klienta.

6. Brak różnicowania wsparcia, które efektywnie wspierałoby osoby niezatrudnione do 25 r.ż.; brak odpowiednich narzędzi dla niezatrudnionych do 25 r.ż.

Instytucje rynku pracy stosują standardowe narzędzia wobec grupy osób niezatrudnionych do 25 roku życia takie jak staże, szkolenia, prace interwencyjne, poradnictwo indywidualne itp. Zarówno statystyki rynku pracy, jak i wypowiedzi samych dyrektorów PUP wskazują na to, że szczególnie staże są efektywną formą wobec bezrobotnych do 25 r.ż. (pozwalają zdobyć doświadczenie). Jednakże ogólniejsze badania i analizy wskazują na fakt, iż tylko dobrze przeprowadzone staże gwarantują faktyczną zmianę sytuacji tych osób: „Stwierdzono jednak niską efektywność staży, szczególnie gdy organizatorem staży były instytucje publiczne. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli ten instrument aktywizacji osób bezrobotnych wykorzystywany jest przez niektórych pracodawców do pozyskania darmowej siły roboczej, opłacanej ze środków Funduszu Pracy, bez konieczności zatrudnienia jakiejkolwiek osoby (w sporadycznych przypadkach zatrudniano osoby po odbytym stażu, przeważnie na krótkotrwałe okresy). Zdaniem NIK, staże nie mają stanowić instrumentu niwelującego braki kadrowe pracodawców, tylko winny służyć aktywizacji bezrobotnych i zwiększać prawdopodobieństwo znalezienia przez nich trwałego zatrudnienia. W związku z tym, powiatowe urzędy pracy podejmując decyzję, do których podmiotów należy kierować stażystów, powinny brać pod uwagę możliwość zatrudnienia bezrobotnych po okresie stażu".
Sami dyrektorzy PUP zwracają uwagę na brak zindywidualizowanego podejścia do osób bezrobotnych do 25 r.ż., na istotność doboru narzędzi do konkretnych ludzi, na brak

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

kompleksowości wynikającej z braku jednej osoby odpowiadającej za aktywizację bezrobotnego. Wskazuje na skalę i powszechność problemu.
Jeśli chodzi o pomysł zastosowania mentoringu przychylają się do niego wszystkie zainteresowane grupy: osoby do 25 r.ż., dyrektorzy PUP oraz sami pracodawcy. Jeśli chodzi o odbiorców projektu aż 85% odczuwa potrzebę dostępu do osób będących w stanie ukierunkować ich w kontekście rozwoju osobistego i zawodowego, która pomoże dostrzec nowe rozwiązania, naświetli możliwe scenariusze i związane z nimi wymagania i korzyści. Zauważyć ponadto należy, iż zaledwie 2% procent ankietowanych uznało siebie za osoby na tyle pewne siebie i kreatywne, że nie potrzebują mentora. 68% badanych deklarowało, że chciałoby mieć osobę, która byłaby dla nich autorytetem zawodowym. Jest to potwierdzenie powszechnie obowiązującej opinii, że współczesna młodzież potrzebuje i poszukuje autorytetów. Coraz bowiem trudniej jest znaleźć osobę, która służyłaby młodym dobrym słowem, radą, zainteresowała by się ich problemami. Mentorami mogą być osoby, które w przeszłości były bezrobotne, jednak ich determinacja, wytrwałość i konsekwentne działania przyniosły im sukces w postaci zatrudnienia. Takie wspólne doświadczenia mentora i osoby mentorowanej niosą za sobą ogromny potencjał, który wpływać może jak motywator przede wszystkim na osobę wchodzącą na rynek pracy.

Przyczyny występowania opisanych problemów

Przyczyny zdefiniowanych problemów po stronie osób do 25 r. ż.:

- złe wybory edukacyjne, nieuwzględniające zapotrzebowania na rynku pracy (niezgodność ścieżki edukacyjnej z potrzebami rynku pracy); należy tutaj również zaznaczyć, iż przyczyn złych wyborów edukacyjnych można szukać również w niedostosowaniu/słabym przystosowaniu systemu edukacyjnego do potrzeb gospodarki;
- brak umiejętności praktycznych, niezbędnych w miejscu pracy;
- słaba aktywność w poszukiwaniu pracy, bierna postawa oraz nieumiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych,
- niska motywacja do podjęcia pracy oraz rozbieżność oczekiwań pracodawców i absolwentów co do charakteru pracy i wynagrodzenia;
- brak wiedzy na temat IRP oraz sposobów aktywizacji oraz ich efektywności;
- syndrom tzw. gniazdownictwa czyli przedłużeniem młodości poprzez pozostawanie w domu u rodziców po osiągnięciu formalnej i społecznej dojrzałości. Gniazdownik, ze względu na to, że nie podejmuje własnej odpowiedzialności, ma o wiele mniejsze aspiracje zawodowe, pracuje dorywczo, w pracach niższej jakości, mniej mu zależy.

Przyczyny zdefiniowanych problemów po stronie pracodawców:

- słabe zaangażowanie w proces edukacyjny,
- słaba współpraca z IRP, w tym słabe zaangażowanie w partnerstwa lokalne,
- niezatrudnianie osób młodych
- słabo rozwinięte kształcenie i wsparcie indywidualne w mikro i małych firmach – dopiero w średnich zaznacza się skok.
- niezatrudnianie osób po stażu – traktowanie to jako darmowej siły roboczej.

Przyczyny zdefiniowanych problemów po stronie instytucji rynku pracy:

- brak atrakcyjności PUP dla osób młodych (młodzi nie wierzą, że IRP mogą im pomóc w poszukiwaniu pracy, taktują je tylko jako „ubezpieczalnię"; ten fakt potwierdzają również dyrektorzy PUP),
- brak wiedzy i doświadczenia w zakresie aktywizacji społecznej i zawodowej osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy;
- wykorzystywanie mało skutecznych metod i narzędzi aktywizacji zawodowej w stosunku do konkretnych osób (brak różnicowania wsparcia w zależności od osoby;
- brak empatii w podejściu do klientów/klientek urzędu;

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- zbiurokratyzowana i sztywna struktura organizacyjna;
- ukierunkowanie na rezultaty ilościowe, a nie jakość świadczonych usług;
- kadra, która w swojej pracy nie stosuje lub stosuje w minimalnym stopniu nowoczesne metody aktywizacyjne;
- niedostateczna współpraca z pracodawcami i zły wizerunek wśród pracodawców.

Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów:
- Bardzo wysoka stopa bezrobocia wśród osób młodych (19,6%, z czego 58,5% to kobiety), w tym z wykształceniem wyższym,
- Problemy z aktywizacją tej grupy (długotrwała) i z wchłonięciem jej przez rynek pracy,
- Marnotrawienie potencjału tej grupy docelowej,
- Ograniczenie samodzielności finansowej,
- Negatywne zakłócenia w sferze psychospołecznej,
- Obniżenie aspiracji i motywacji do poszukiwania zatrudnienia,
- Zdewaluowanie umiejętności i wiedzy nabytej w procesie edukacyjnym,
- Podejmowanie zatrudnienia znacznie poniżej kwalifikacji,
- Problemy społeczne (coraz dłuższe pozostawanie w domu, nieusamodzielnianie się, odkładanie założenia własnej rodziny – syndrom gniazdownictwa),
- Podejmowanie zatrudnienia poza granicami kraju, co może spowodować zapaść na rynku pracy w związku ze zmianami demograficznymi.

Podsumowanie:
Pierwszy etap realizacji projektu pozwolił na dużo głębsze spojrzenie na problemy związane z aktywizacją osób niepracujących do 25 roku życia. Analizy własne oraz danych zastanych pokazały, że problem bezrobocia wśród grupy docelowej jest bardzo złożony i związany z przemianami społeczno-kulturowymi. Oprócz ewidentnych problemów osób do 25 roku życia tj. niedopasowanie edukacji i praktyk do potrzeb rynku pracy zwrócono również uwagę na słabą motywację, specyficzne wartości (pokolenie Y) czy brak umiejętności psychospołecznych. Lepiej zdefiniowano również problemy związane z instytucjami, które zajmują się aktywizacją grupy docelowej – przeciążenie obowiązkami, brak dopasowania do potrzeb osób do 25 roku życia, brak zaufania innych podmiotów i grupy docelowej w stosunku do PSZ, mała ilość sprawnie działających partnerstw związanych z rynkiem pracy. Tymczasem analiza prawna sugeruje, iż PSZ mają możliwości prawne, aby zlecać część zadań publicznych do realizacji innym podmiotom (odciążenie zadaniami) oraz aby w ten sposób zawiązywać długotrwałe partnerstwa. Wszystkie te dane wskazują, iż poszukiwanie nowych metod aktywizacji niepracujących osób do 25 roku życia jest konieczne i wymaga włączania wielu partnerów z różnych sektorów na etapie realizacji tych działań. Możliwości i korzyści ze stosowania nowatorskich narzędzi bardzo dobrze nakreślił partner niemiecki, który podczas pierwszego etapu wskazał, jak są realizowane działania na rzecz osób młodych w Niemczech. Metody te nawiązują do projektu nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, co jest dodatkowym atutem podczas wdrażania mentoringu (model sprawdzony w warunkach, które będą wdrażane w Polsce). Partner niemiecki pokazał również wysoką skuteczność w stosowaniu mentoringu wobec osób młodych. Wszystkie powyższe argumenty wskazują, że projekt powinien być realizowany, a mentoring ma realne możliwości, aby zafunkcjonować w warunkach polskich wobec grupy docelowej.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Odniesienie do innych projektów:

Projekt promuje i testuje mentoring jako nową metodę wsparcia wobec grupy i na terenie, na którym do tej pory nie był w ogóle stosowany.

Porównanie:

1. EQUAL- „Model intermentoring"- dotyczy zmodyfikowanej wersji tradycyjnego mentoringu-młody pracownik szkoli starszego w kontekście technologii i rozwiązań IT. W EQUAL powstała „Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych", która jest produktem dla osób wchodzących w rolę peer-mentorów i mentorów dla grup defaworyzowanych. Ścieżka skupia się na procesie kształcenia, a nie na relacji mentoringowej.
2. POKL- „INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod aktywności zaw. prac. po 50 r.ż." oraz „Mentoring 50+ innowacyjne wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników dla rozwoju zasobów ludzkich" były adresowane do grupy uczestników 50+.
3. POKL- „Nic o nas bez nas" -grupą ucz. jest młodzież 18-24 lata, lecz w kontekście innego problemu społecznego. Mentoring w tym wypadku ma być narzędziem prewencyjnym, zapobiegającym przestępczości.
4. Fundusze norweskie- „Mentoring dla kobiet – projekt dla woj. lub." dot. tylko i wyłącznie zapoznania się z dobrymi praktykami w Niemczech i pokazania ich w Polsce w wąskiej grupie osób. Narzędzie mentoringowe nie było w tym projekcie wdrażane i testowane.

W chwili obecnej projekt może wpisywać się w rezultaty wypracowywane w projekcie „TRANSADAPT" (Beneficjent: Powiat Sulęciński), szczególnie jako model uzupełniający działania na rzecz osób długotrwale bezrobotnych.

Różnice: Problem bezrobocia w grupie osób do 25r.ż. nie był do tej pory poruszany w aspekcie mentoringu. Modele mentoringowe zastosowane w wymienionych projektach również różnią się od modelu proponowanego przez projektodawcę. Wszystkie powyższe modele opierają się oczywiście na tych samych podstawowych założeniach (mentor-uczeń, relacja), jednakże są odrębnymi modelami, posiadają różne narzędzia, mają różne cele oraz sposób realizacji. Klasyczne modele biznesowe mają w większości na celu obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem nowego pracownika lub z adaptacją pracownika na nowym stanowisku pracy. Relacja jest tu raczej koleżeńska, nastawiona na przekazywanie wiedzy oraz doświadczenia w danej dziedzinie. Wypracowane efekty mają służyć w samorozwoju danej osoby, ale skupiają się w znacznej mierze na płaszczyźnie zawodowej. Podobne założenia mają projekty dotyczące intermentoringu (pkt 1 i 2). Chodzi głównie o przekazanie wiedzy i nabycie umiejętności w zakresie nowych metod komunikacyjnych. Nacisk nastawiony jest więc raczej na kształcenie czy transfer wiedzy i umiejętności. Zupełnie inną metodą jest mentoring z projektu „Nic o nas bez nas". W tym przypadku polega na wskazaniu młodym ludziom pozytywnych wzorców osobowych, aby nie wkraczali na drogę przestępczości. Jest to więc metoda typowo prewencyjna. Niniejszy projekt nieco łączy oba wskazane podejścia. Z jednej strony chodzi o transfer wiedzy i umiejętności związanych z podejmowaniem pracy i zatrudnieniem, a drugiej ma na celu pokazywać pozytywne wzorce osobowe. Połączenie tych dwóch podejść z pewnością przyniesie korzyści grupie docelowej, ponieważ pozwoli im na ewentualne uzupełnienie wiedzy, nabycie nowych umiejętności, konfrontację z innymi sposobami myślenia oraz na naśladowanie (oczywiście nie wprost) sprawdzonych metod postępowania. Mentor ma tutaj stanowić również pewnego rodzaju autorytet, wzór, który pozwala uczestnikowi tworzyć nową jakość swojego życia i świadomie kształtować ścieżkę zawodową. Działania mentora mają mieć również charakter prewencyjny – chodzi o to, aby uczestnik nabył takie umiejętności, wiedzę i schematy postępowania, aby w późniejszym czasie mógł sobie radzić na rynku pracy i nie pozostawać długotrwale bezrobotnym.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Cel główny i cele szczegółowe projektu.

Cel główny i cele szczegółowe są w większości tożsame z celami zapisanymi we wniosku o dofinansowanie. W strategii dokonano uszczegółowienia, poprzez zapisanie dodatkowych wskaźników pomiaru osiągnięcia celu, sposobów weryfikacji postępu, wraz z określeniem częstotliwości i terminów pomiaru. Uszczegółowienie wynika z przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami podczas spotkań roboczych, poświęconych pracy nad wstępną wersją produktu finalnego.

Cel główny projektu	Wskaźnik weryfikacji osiągnięcia celu	Wartość docelowa świadcząca o sukcesie na etapie testowania	Dane do weryfikacji	Sposób pomiaru. Częstotliwość
Zaadaptowanie i wdrożenie innowacyjnego modelu mentoringu w okresie X 2012-IX 2015, opartego na doświadczeniach partnerów niemieckich, który przeznaczony będzie dla instytucji rynku pracy z lubuskiego, i który służyć będzie w przyszłości aktywizacji zawodowej osób do 25 r.ż.	Liczba modeli służących aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych, wymagających szczególnego wsparcia, opracowanych i wdrożonych w projekcie	1 model – Mentoring	Wstępna wersja produktu finalnego Ostateczna wersja produktu finalnego Podręcznik z instrukcją stosowania + CD	V 2013 XII 2014 VIII 2015
Cel szczegółowy projektu	**Wskaźnik weryfikacji osiągnięcia celu**	**Wartość docelowa świadcząca o sukcesie na etapie testowania**	**Dane do weryfikacji**	**Sposób pomiaru. Częstotliwość**
1. Wypracowanie efektywnego modelu wspierania osób bezrobotnych do 25 r.ż., które będzie odpowiadać oczekiwaniom interesariuszy, popartego doświadczeniem partnera zagranicznego w okresie X 2012-IX 2015	Liczba modeli służących aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych, wymagających szczególnego wsparcia, opracowanych i wdrożonych w projekcie	1 model – Mentoring	Wstępna wersja produktu finalnego Ostateczna wersja produktu finalnego Podręcznik z instrukcją stosowania + CD	V 2013 XII 2014 VIII 2015
	Liczba spotkań z partnerem niemieckim dotyczące modelu mentoringu	10 spotkań	Listy obecności, raporty po każdym spotkaniu	Pomiar zgodnie z wnioskami o płatność

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	Liczba struktur zrzeszających mentorów	1 Loża Mentorów	Baza kontaktów z mentorami, 1 porozumienie	Pomiar n zakończenie projektu
2. Przetestowanie na 10 osobach z powiatu krośnieńskiego, przy udziale 10 mentorów modelu mentoringu jako skutecznej metody aktywizacji osób do 25 r.ż. w okresie VIII 2013-VI 2014	Liczba osób w wieku 15-25 lat, które zakończyły udział w projekcie	10 osób	PEFS, umowy, wydane zaświadczenia, ankiety ewaluacyjne	Pomiar ewaluacyjny 3 razy w trakcie testowania
	Liczba osób w wieku 15-25 lat, które odbywały staż	10 osób	Umowy stażowe, skierowania na staż, opinie stażowe	Pomiar ewaluacyjny 2 razy w trakcie testowania (na początku i na zakończenie stażu)
	Liczba osób w wieku 15-25 lat, które otrzymały zatrudnienie po udziale w projekcie	2 osoby	Umowy dotyczące zatrudnienia	Pomiar na 3 miesiące po zakończeniu wsparcia w ramach projektu
	Liczba osób w wieku 15-25 lat, które wykazują się wyższymi umiejętnościami osobistymi	8 osób	Wyniki testów psychologicznych	Pomiar 2 razy w trakcie testowania (na początku i na końcu)
	Liczba mentorów, którzy wzięli udział w projekcie	10 osób	Formularze zgłoszenia, Arkusz oceny mentora	Na zakończenie testowania
3. Upowszechnienie rozwiązań, a przez to wzrost wiedzy u co najmniej 180 osób związanej z modelem mentoringu jako skutecznej metody	Liczba instytucji rynku pracy, które otrzymają do stosowania narzędzie mentoringu	40	Deklaracje instytucji, listy obecności	Pomiar wraz z wnioskami o płatność

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

aktywizacji osób do 25 r.ż. w okresie X 2012-IX 2015	Liczba spotkań powiatowych upowszechniających model mentoringu	12	Rejestr spotkań, listy obecności	Pomiar wraz z wnioskami o płatność
	Liczba kluczowych pracowników PSZ, którzy zakończyli udział w spotkaniach realizowanych w systemie pozaszkolnym, istotnych z punktu widzenia regionalnego rynku pracy	120	PEFS, umowy, wydane zaświadczenia, listy obecności, zdjęcia	Kwartalne ankiety ewaluacyjne – pomiar raz podczas warsztatów upowszechniających
	Liczba przedstawicieli organizacji pozarządowych, innych niepublicznych instytucji rynku pracy, w tym potencjalnych mentorów, którzy zakończyli udział w szkoleniach realizowanych w systemie pozaszkolnym, istotnych z punktu widzenia regionalnego rynku pracy[6]	60	PEFS, umowy, wydane zaświadczenia, listy obecności, zdjęcia	Kwartalne ankiety ewaluacyjne – pomiar raz podczas warsztatów upowszechniających
4. Włączenie produktu finalnego do polityki/praktyki przynajmniej u 3 instytucji (partner+2) X 2012-IX 2015	Liczba instytucji rynku pracy, które otrzymają do stosowania narzędzie mentoringu	40	Deklaracje instytucji, listy obecności	Pomiar wraz z wnioskami o płatność
	Liczba instytucji wdrażających mentoring	3	deklaracje wdrożenia produktu	Na zakończenie projektu
	Liczba spotkań z decydentami	30	Rejestr spotkań, notatki podsumowujące	Pomiar wraz z wnioskami o płatność
	Liczba forów podsumowujących projekt	1	Lista obecności, informacja na stronie internetowej	Pomiar na zakończenie projektu

[6] We wniosku o dofinansowanie nie zakładano udziału organizacji pozarządowych w testowaniu i wdrażaniu innowacji. Ze względów organizacyjnych, prawnych (brak możliwości pozyskiwania wolontariuszy) i mentalnych (zbyt rozbudowana biurokracja) PUP nie są w stanie samodzielnie przeprowadzić metody mentoringu. Z powodzeniem mogą to robić w porozumieniu z organizacjami pozarządowymi na zasadach opisanych w podręczniku. Stąd też niezbędne było wprowadzenie zmian w tym zakresie.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Stan pożądany po wprowadzeniu innowacji

Mentoring w kontekście projektu będzie mieć duży potencjał zwiększenia efektywności istniejących już aktywnych form eliminowania bezrobocia. Wdrożenie mentoringu jako narzędzia uzupełniającego ofertę urzędów pracy mogłoby w sposób pozytywny wpływać na sytuację grupy odbiorców (zmniejszenie bezrobocia, dowartościowanie osoby mentorowanej, lepsze odnalezienie się na ryku pracy), a także pracodawców (znalezienie odpowiadających im kompetencyjnie pracowników, zatrudnianie osób, które czerpały wiedzę i umiejętności od doświadczonych pracowników i in.). Konkretnym efektem zastosowania metody mentoringu będzie:

1. Znalezienie zatrudnienia przez co najmniej 20% uczestników.
2. Długotrwałe polepszenie wskaźników psychologicznych tj. zwiększenie poczucia własnej skuteczności, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, zwiększenie samooceny, zwiększenie decydowania o sobie (u co najmniej 80% grupy odbiorców).
3. Lepsze poruszanie się po rynku pracy (u co najmniej 80% grupy odbiorców).
4. Szybsza aklimatyzacja w miejscu stażu/pracy (u co najmniej 80% grupy odbiorców).
5. Niski odsetek powrotu do bezrobocia.

Powiatowe Urzędy Pracy z województwa lubuskiego otrzymają nowe narzędzie aktywizacji, które będzie skuteczne w długim okresie czasu. Pozwoli ono na kształtowanie wsparcia w zależności od grupy odbiorców (dostosowane do osób do 25 r.ż.) oraz pozwoli na ich długotrwałą aktywizację (odbiorcy nie będą wracali do statystyk, ale samodzielnie poradzą sobie na rynku pracy). Narzędzie pozwoli na aktywizację grup, które do tej pory sprawiały trudności i z którymi urzędy nie do końca sobie radziły. 1 Powiatowy Urząd Pracy, przy współpracy z organizacjami pozarządowymi i/lub innymi niepublicznymi instytucjami rynku pracy przetestują mentoring i będą mogły rekomendować go dalej. O sukcesie projektu świadczyć będzie wdrożenie modelu w 3 instytucjach.
Narzędzie mentoringu sprzyjać będzie budowaniu partnerstw trójsektorowych oraz włączaniu sie organizacji pozarządowych w działania rynku pracy. Zainicjowany dialog służyć będzie rozwiązywaniu lokalnych problemów poprzez udział wielu partnerów i będzie zmniejszać negatywne skutki narastającego bezrobocia.

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Na czym polega innowacja

Przedmiot innowacji to metoda mentoringu – narzędzie skierowane do grupy osób bezrobotnych do 25 r.ż., mające na celu ich aktywizację społeczną i zawodową. Podręcznik zawiera instrukcję dla Powiatowych Urzędów Pracy oraz organizacji pozarządowych w zakresie prowadzenia metody mentoringu. Są tam informacje począwszy od organizacji całości programu, poprzez dobór mentorów i uczniów, łączenie ich w pary, przeprowadzenie samej relacji, a skończywszy na ewaluacji. Program został tak skonstruowany, aby w zależności od możliwości organizacyjnych mógł zostać modyfikowany.

Wymiary innowacyjności:
- Wymiar uczestnika projektu – nie miało miejsca testowanie narzędzia mentoringu na grupie bezrobotnych do 25 r. ż. Model mentoringu to nowa forma pomocy dla grupy, która dotychczas wspierana była w inny sposób (narzędzia z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) i która będzie charakteryzować się wysokimi wskaźnikami dotyczącymi zmian psychologicznych oraz w połączeniu z innymi metodami będzie bardziej efektywna.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Wymiar problemu - problem bezrobocia w grupie do 25 r. ż., stosowane dotychczas narzędzia nie były wystarczająco skuteczne (nieskuteczne narzędzia interwencji), grupa ta nadal znajduje się wśród priorytetowych grup wymagających szczególnego wsparcia. Mentoring będzie narzędziem, który pozwoli poradzić sobie z tym problemem (znany problem-niewystarczające narzędzia).
- Wymiar formy wsparcia (wiodący) – projekt promuje i testuje mentoring jako nową metodę wsparcia wobec nowej grupy i na nowym terenie, na którym do tej pory nie był stosowany.
Nowe podejście będzie się różnić od stosowanych do tej pory rozwiązań kompleksowością (połączenie mentoringu i stażu, mentoring jako narzędzie łączące w sobie prewencję i nabywanie wiedzy oraz umiejętności) oraz zindywidualizowanym podejściem do uczestników, włączającym w proces instytucje, które do tej pory w ograniczonym zakresie uczestniczyły w rozwiązywaniu problemów rynku pracy. Tylko działania kompleksowe, uwzględniające potrzeby wszystkich zainteresowanych (odbiorców, użytkowników oraz pracodawców) mogą w znaczący sposób poprawić sytuację grupy odbiorców. Wskazanie konkretnego narzędzia, które jakościowo polepszy wsparcie dla tej grupy przyniesie również konkretne efekty na rynku pracy. Do tej pory takie kompleksowe i nowatorskie działania nie były prowadzone wobec tej grupy odbiorców. Jest to natomiast skuteczna metoda aktywizacji młodych osób, która jest sprawdzona w Niemczech (w Niemczech wskaźnik powrotu do edukacji – w Niemczech nie ma programu mającego na celu aktywizację zawodową - po programie wynosi ponad 60%). Nie jest ona jednakże kopią rozwiązań niemieckich, a nowatorską metodą, wykorzystującą rozwiązania i rezultaty różnych projektów (mentoring klasyczny-biznesowy, intermentoring, mentoring prewencyjny, mentoring edukacyjny). Zakłada ona połączenie elementów związanych z nabywaniem wiedzy i umiejętności, samorozwojem, bazowaniem na autorytecie oraz działaniami prewencyjnymi, gdzie celem jest długotrwała (a nie chwilowa!) aktywizacja zawodowa.

Grupy docelowe – komu służy innowacja

ODBIORCY – osoby bezrobotne do 25 r.ż. z terenu województwa lubuskiego bez kwalifikacji zawodowych, tzn. nieposiadający kwalifikacji do wykonywania jakiegokolwiek zawodu lub bez doświadczenia zawodowego, tzn. które były zatrudnione lub wykonujące inna pracę zarobkową lub prowadzące działalność gospodarczą przez okres poniżej 6 m-cy[7].
Wymiar docelowy: 11 597 osób bezrobotnych do 25 r.ż. w woj. lubuskim.
Wymiar upowszechniania i włączania: 60 osób bezrobotnych do 25 r. ż. w woj. lubuskim.
Wymiar testowania: 10 osób bezrobotnych do 25 r. ż zamieszkujących powiat krośnieński.
UŻYTKOWNICY – instytucje rynku pracy[8].
Wymiar docelowy: 40 instytucji rynku pracy, będą to również pracownicy instytucji, którzy będą mentorami
Wymiar upowszechniania i włączania: 180 osób, przedstawicieli 40 instytucji rynku pracy, w tym potencjalni mentorzy.
Wymiar testowania w ramach projektu: 2 osoby z Powiatowego Urzędu Pracy w Krośnie Odrzańskim, uczestnictwo w testowaniu i ocenie projektu; 10 mentorów

[7] We wniosku o dofinansowanie nie określono, czy warunki mają być spełnione oddzielnie czy łącznie. W toku diagnozy i konsultowania narzędzia postanowiono, że warunki będą mogły zostać spełnione oddzielnie.
[8] W kwestii określania użytkowników nic we wniosku nie ulega zmianie – organizacje pozarządowe są również instytucjami rynku pracy (najczęściej zarejestrowane są jako instytucje szkoleniowe czy agencje zatrudnienia).

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warunki, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

Program mentoringu to gotowe, uniwersalne narzędzie, które będzie można pobrać on-line ze strony projektu, strony lidera i strony partnerów. Do tego zostanie wydany podręcznik z załącznikami na płycie CD. W podręczniku znajdują się wszelkie możliwe instrukcje, które pozwalają na wdrożenie w krótkim czasie, nawet bez wsparcia z EFS, ale np. z wykorzystaniem środków z Funduszu Pracy czy innych źródeł. Poradzi sobie z nim zarówno personel PUP, jak i organizacji pozarządowych. Nie wymaga to żadnych zmian prawnych, a jedynie zaangażowania techniczno-organizacyjnego. Powiatowe Urzędy Pracy przy minimalnych nakładach kadrowych mogą pozyskać środki z programów specjalnych na realizację programu mentoringowego, połączonego ze standardowymi narzędziami rynku pracy (rekomendowane są staże), następnie część zadań zostaje zlecona organizacjom pozarządowym, które przy minimalnych zasobach kadrowych (2 osoby) oraz technicznych (pomieszczenia) mogą rozpocząć realizację programu. Istotny koszt programu dotyczy szkoleń i wsparcia mentorów oraz grupy odbiorców (osoby bezrobotne do 25 r.ż.). Jest to jednak warunek niezbędny do prawidłowej realizacji mentoringu. Po etapie testowania przygotujemy rekomendację, aby ewentualny koszt przeprowadzania programu był jak najniższy.

Podręcznik może być z powodzeniem stosowany wobec innych odbiorów lub na innych obszarach, gdyż ma wymowę uniwersalną. Szacunkowy czas wdrożenia całego produktu to ok. 12 miesięcy.

Aby innowacja działała właściwie należy:

- nauczyć użytkowników korzystać z produktu finalnego,
- przygotować narzędzie w sposób przejrzysty i czytelny dla potencjalnych użytkowników – proste instrukcje, wyjaśnienia nurtujących kwestii poprzez zastosowanie FAQ, gotowe dokumenty do zastosowania (wersje PDF, Word),
- podczas procesu testowania narzędzia ściśle współpracować z grupami użytkowników i odbiorców i być otwartym na ich uwagi, a następie uwagi i rekomendacje wprowadzić do ostatecznej wersji produktu finalnego,
- uzyskać pozytywną opinię PUP oraz organizacji pozarządowych, które zadeklarują replikowanie produktu,
- na podstawie procesu testowania, po uwzględnieniu opinii użytkowników i odbiorców dookreślić czas wdrożenia i szacunkowy ostateczny koszt (finansowy, techniczny, organizacyjny).

Efekty zastosowania produktu finalnego

Mentoring w opiniach nie tylko bezrobotnych, ale także przedstawicieli instytucji rynku pracy oraz pracodawców może stanowić efektywną metodę rozwoju aktywizacji bezrobotnych, kształcącą przyszłych pracowników. Z racji iż oferowane przez PUPy formy aktywizujące bezrobotnych nie są wystarczająco skuteczne, a liczba młodych bezrobotnych stale wzrasta, warto uzupełnić już funkcjonujące narzędzia dodatkowymi, które będą wpływały na polepszenie sytuacji młodych na runku pracy. O ile trudno dziś oszacować efektywność mentoringu jako formy aktywizującej bezrobotnych, to bazując na doświadczeniach wdrożonych projektów mentoringowych, należy zakładać, iż ta forma wpłynie pozytywnie na sytuację nie tylko odbiorców projektu, ale także pracodawców, którzy będą mogli rozważyć zatrudnienie osób, czerpiących wiedzę, umiejętności od osób z dużym doświadczeniem zawodowym.

Dowodem skuteczności narzędzia mentoringowego nie są wyłącznie doświadczenia płynące z wymienionych powyżej projektów mentoringowych, ale także fakt, że po to narzędzie zaczyna sięgać coraz więcej branż, widząc w nim efektywny instrument rozwoju zawodowego swoich pracowników.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Mentoring może zatem „opłacać się” wszystkim zainteresowanym nim grupom: bezrobotnym, urzędom pracy, organizacjom pozarządowym, pracodawcom.
W kontekście realizowanego projektu, najwyżej należy ocenić jednak korzyści płynące z relacji mentor-osoba mentorowana dla bezrobotnych. Młode osoby dzięki kontaktom z mentorem, dostawać mogą bezpośredni dostęp do bezcennej, praktycznej wiedzy, doświadczenia, obycia w miejscu pracy. „Uzyskują konstruktywną i zaangażowaną informację zwrotną o własnej postawie, działaniach i ich rezultatach. Dzięki dostępowi do sieci kontaktów mentora i zwiększonej widoczności wynikającej z udziału w programie otwierają się przed nimi bogatsze możliwości szybszej kariery” [9].
Oprócz korzyści dla bezrobotnych, mentoring wzbogaca również mentorów, którzy nie tylko mogą dawać, ale i czerpać. Dzięki temu też mogą się samorealizować, poprzez uzyskiwaną satysfakcję, jaką daje współuczestniczenie w odkrywaniu nowych terytoriów przez swoich podopiecznych[10].
Efekty zastosowania innowacji:
- zainteresowanie użytkowników metodami jakościowymi wspierania osób bezrobotnych do 25 r.ż.
- przekazanie użytkownikom skutecznnej metody aktywizacji osób bezrobotnych do 25 r.ż.,
- stosowanie kompleksowej, nastawionej na rozwój osobisty metody wsparcia wobec osób bezrobotnych do 25 r.ż.,
- skuteczniejsze wsparcie osób bezrobotnych do 25 r.ż., gwarantowane wskaźnikami zatrudnieniowymi i psychologicznymi,
- zmiana sposobu postrzegania przez użytkowników, w szczególności PUP, jak ma wyglądać pomoc odbiorcom,
- nieprzecenione korzyści dla odbiorców: dostęp do praktycznej wiedzy, kontakt osobisty z osobą bardziej doświadczoną, możliwość weryfikacji swoich planów zawodowych, bezbolesna konfrontacja z realiami rynku pracy, odkrywanie nowych potencjałów, uświadomienie sobie mocnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń, odkrywanie ścieżki rozwoju zawodowego, zwiększenie aspiracji zawodowych, zwiększenie poczucia skuteczności i in.
Proces mentoringowy nastawiony jest na rozwój danej jednostki, a więc w założeniach ma lepsze, bardziej trwałe efekty, oparte na stabilniejszych postawach (zmiana postaw i wartości, leżących u podstaw zachowań), przy wykorzystaniu niewiele większych nakładów niż dotychczas. Koszty zaniechania pracy z osobami bezrobotnymi do 25 r.ż. na takim poziomie będzie generować coraz większe koszty i obniżać efektywność dotychczas stosowanych form. Przykładowo część osób z grupy odbiorców pierwotnie wchodzi na rynek pracy (np. poprzez zastosowanie stażu), jednakże po jakimś czasie wraca z nawarstwionymi problemami (brak wiary we własne siły, niechęć do ponownej aktywizacji, pogłębiające się niezrozumienie rynku pracy, problemy psychospołeczne).

Wartość dodana
Partnerskie, zgodnie z zasadą empowerment dopracowanie i wdrożenie innowacyjnego narzędzia mentoringu, które bez nawiązania współpracy nie byłoby możliwe ze względu na brak doświadczenia i znajomości tematu w zakresie rynku pracy. Kwalifikacje partnerów są gwarantem wypracowania profesjonalnego narzędzia, dostosowanego do potrzeb odbiorców i użytkowników. Partnerstwo pozwala na podejście do problemów, rozwiązań i metod z różnych perspektyw (użytkowników, odbiorców, przedsiębiorców).

[9] R. Kępa, *Mentoring. Cicha broń w Wojnie o talenty*, 12.07.2012, Portal Wiedzy dla Biznesu, nf.pl, http://kadry.nf.pl/Artykul/13324/Str_5/Mentoring-Cicha-bron-w-Wojnie-o-talenty/coaching-mentoring-rozwoj-osobisty-szkolenia/?doDruku=on, 14.04.2013.
[10] Ibidem.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Elementy innowacji (elementy produktu finalnego)

Produkt finalny	PROGRAM MENTORINGU	
Produkt finalny	Zestaw	Podręcznik i CD, zawierające: - instruktaż dla PUP w zakresie pozyskania pieniędzy i zlecenia programu mentoringowego (program specjalny, rekrutacja uczniów, zlecanie zadań publicznych, staż), - instruktaż dla organizacji pozarządowych w zakresie wdrażania programu mentoringowego (rekrutacja mentorów, dobór par, relacja mentoringowa), - FAQ – najczęściej pojawiające sie pytania, - odnośniki do innych programów mentoringowych, - case study z etapu testowania, - opis uzyskanych efektów w trakcie testowania, - przykładowe materiały informacyjne dla grup odbiorców, - przykładowe dokumenty do zastosowania w programie mentoringu.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy oraz konsultacji z użytkownikami i odbiorcami zmianie uległy elementy produktu finalnego. Pierwotnie produkt miał zostać skierowany wyłącznie do samodzielnego stosowania przez PUP. Okazało sie jednak, iż kwestie organizacyjne, techniczne i prawne (np. brak możliwości pozyskiwania wolontariuszy przez PUP, kłopotliwy nadzór nad procesem, brak możliwości lokalowych w zaplanowanym kształcie, brak opieki nad procesem poza godzinami pracy urzędów) nie pozwalają na skonstruowanie narzędzia w pierwotnym kształcie. Okazało się niezbędne podzielenie zadań pomiędzy partnerów rynku pracy – PUP i organizacje pozarządowe (jako niepubliczne instytucje rynku pracy). Same PUP wskazywały, iż nowe rozwiązanie jest bardziej sensowne i umożliwia jego wprowadzenie bez konieczności wprowadzania nowych regulacji prawnych.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

Dobór grup użytkowników i odbiorców

Produkt

Użytkownicy – 1 Powiatowy Urząd Pracy w Krośnie Odrzańskim, w tym dwie osoby zaangażowane w projekt, 10 mentorów

Odbiorcy – 10 bezrobotnych do 25 r.ż. z terenu powiatu krośnieńskiego.

Informacje o rekrutacji i możliwości wzięcia udziału w testowaniu produktu zostaną przekazane za pośrednictwem partnera – Powiatowego Urzędu Pracy w Krośnie Odrzańskim na cyklicznych spotkaniach z bezrobotnymi do 25 r.ż. Informacja o naborze dostępna będzie również na stronie projektu oraz na stronach Lidera i Partnerów.

Dobór powiatu do procesu testowania nastąpił w oparciu o statystyki rynku pracy – powiat charakteryzują wskaźniki typowe dla województwa, w szczególności mniejsze miasta (Zielona Góra i Gorzów Wlkp. mają zdecydowanie niższe wskaźniki bezrobocia niż pozostały obszar województwa). Również wybór 10 osób do testowania jest reprezentatywny i może zostać uogólniony na szersze grupy odbiorców. Metoda ta opiera się bowiem na określonym procesie, a nie na innych wskaźnikach (najważniejszym elementem jest proces, jakość).

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Opis przebiegu testowania

1. Rekrutacja grupy odbiorców – VIII/IX 2013
- ogłoszenie o naborze do projektu,
- zgłaszanie się potencjalnych uczestników do projektu,
- weryfikacja i selekcja zgłoszeń do rozmów kwalifikacyjnych,
- rozmowy z potencjalnymi uczestnikami,
- ostateczna decyzja dotycząca grupy odbiorców i kwalifikacja do projektu 10 osób.
2. Rekrutacja mentorów - VIII/IX 2013
- ogłoszenie o naborze do projektu,
- zachęcanie potencjalnych mentorów do udziału w projekcie (wizyty w przedsiębiorstwach, spotkania w OPZL)
- zgłaszanie się potencjalnych mentorów do projektu,
- weryfikacja i selekcja zgłoszeń do rozmów kwalifikacyjnych,
- rozmowy kwalifikacyjne z mentorami,
- ostateczna decyzja dotycząca grupy mentorów i kwalifikacja do projektu 10 osób.
3. Dobór w pary – IX 2013
- wstępne połączenie w pary na podstawie deklaracji mentorów i grupy odbiorców,
- wspólny warsztat (z pkt 4),
- zainicjowanie pierwszego spotkania.
4. Warsztat rozpoczynający dla mentorów i grupy odbiorców - IX 2013
- przygotowanie warsztatu,
- zatrudnienie i instruktaż dla trenerów w zakresie programu mentoringowego oraz założeń projektu,
- realizacja warsztatu dla mentorów (16h),
- realizacja warsztatu dla grupy odbiorców (16h),
- wspólny warsztat dla mentorów i grupy odbiorców (8h),
- zebranie opinii trenerów na temat przebiegu warsztatów, odbioru treści, celowości ćwiczeń itp.,
- zebranie opinii od mentorów i grupy odbiorców na temat warsztatów.
5. Relacja mentoringowa – IV kwartał 2013 – III kwartał 2014
- realizacja spotkań mentoringowych (co najmniej 1-2 razy w miesiącu),
- kontrola realizacji spotkań mentoringowych (bieżąca),
- bieżące zbieranie od grupy odbiorców i mentorów informacji na temat realizacji spotkań.
6. Wsparcie towarzyszące[11] - IV kwartał 2013 – III kwartał 2014

[11] Na podstawie wizyty studyjnej oraz analizy podobnych relacji mentoringowych w Anglii czy Niemczech zdecydowano się na zmiany w kwestii testowania. Polegają one przede wszystkim na rezygnacji z wynagradzania mentorów. Wynika to z samych założeń relacji mentoringowej, która opierać się ma na wzajemnym zaangażowaniu, poświęcaniu swojego czasu i chęci znalezienia porozumienia. Wprowadzenie wynagrodzenia mogłoby zmienić relację na relację coachingową, co nie jest celem niniejszego projektu. Bardzo zwracał na ten element partner niemiecki, który uważa, że mentoring może się odbywać jedynie nieodpłatnie i wprowadzanie wynagrodzeń zupełnie zaburza całą relację i jednocześnie nie pozwala na zawiązanie efektywnych par, które pracują na postawach i wartościach. Partner zwracał uwagę, iż przy odpłatności zmienia się podejście mentora (traktuje to jako pracę, a nie jako swoiste powołanie lub wyzwanie) oraz ucznia (traktuje mentora jako kogoś, kto i tak musi „odbębnić" swoją pracę, a nie jako równorzędnego partnera). Jednocześnie partner zwracał uwagę na fakt, iż polskim systemie brakuje jakichkolwiek pieniędzy dla osób bezrobotnych (uczniów) na utrzymanie. Biorąc pod uwagę długość mentoringu założonego w projekcie może to powodować rezygnację tych osób z udziału. Partner wskazał, że ten czynnik jest bardzo prawdopodobny i stanowi bardzo duże zagrożenie dla realizacji projektu. W projekcie będzie możliwość zastosowania stażu dla chętnych osób, nie będzie to jednak warunek niezbędny. Jednocześnie będzie to miało miejsce w sytuacji, gdy PUP posiada wystarczające środki finansowe i ma taka możliwość. Odbiorcy nie będą jednak wysyłani na staż. Będą oni mieli za zadanie znaleźć sobie pracodawcę, u którego staż będą chcieli odbyć. Takie rozwiązanie premiuje samodzielność i pozwala brać odpowiedzialność za swoje wybory. Kolejną zmianą na etapie testowania jest wprowadzenie superwizji dla mentorów. Jest to działanie, które wspomaga relację oraz pozwala na rozwiązywanie na bieżąco pojawiających się problemów. Służy również kontroli i ewaluacji wsparcia. Jest to kolejny element, który podkreślał partner niemiecki. W związku z faktem, iż mentorzy nie posiadają wykształcenia psychologicznego trudno im w niektórych momentach radzi sobie z trudnymi sytuacjami pojawiającymi się w relacji. Część z nich można oczywiście rozwiązać dyskutując z biurem programu, ale nie wszystkie. Część problemów jest albo zbyt skomplikowana albo zbyt trudna, aby można było rozwiązywać je w ten sposób. Ważna jest wtedy fachowa rada, a w skrajnym przypadku

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- realizacja dodatkowych warsztatów dla mentorów i grupy odbiorców (12 warsztatów po 8h = 96h)[12],
- realizacja superwizji (łącznie 100h),
- realizacja spotkań dla mentorów i grupy odbiorców,
- wspomaganie uczniów i mentorów w podtrzymywaniu relacji mentoringowej,
- realizacja staży.

7. Zakończenie wsparcia - III kwartał 2014

- organizacja spotkania na zakończenie,
- wręczenie certyfikatów, wyróżnień, nagród oraz utworzenie Lubuskiej Loży Mentorów.

Charakterystyka materiałów dla grupy odbiorców

Grupa odbiorców otrzyma komplet materiałów biurowych oraz informacje drukowane na temat programu mentoringu.

Charakterystyka materiałów dla użytkowników

Użytkownicy otrzymają wstępną wersję produktu finalnego (podręcznik) do zastosowania w procesie testowania. Zawartość podręcznika została opisana w pkt III.

Sposób monitorowania przebiegu testowania

Aby proces testowania spełniał standardy dotyczące jakości niezbędny, jest jego bieżący monitoring. Osobą sprawującą nadzór i odpowiedzialną za cały proces monitoringu będzie asystentka merytoryczna, który będzie ściśle współpracowała ze specjalistą ds. ewaluacji – wykonawcą monitoringu. Celem monitorowania będzie zapewnienie zgodności procesu testowania z wcześniej zatwierdzonym planem. Zakres monitoringu obejmie: dostarczenie ciągłej informacji o postępach i problemach w testowaniu; analiza odchyleń od planu; analizę ryzyka. Będzie opierał się na dwóch filarach – monitoringu ilościowym (wskaźniki wykonania projektu, baza uczestników – PEFS, koncentracja na wynikach działania) oraz na monitoringu jakościowym (badanie zadowolenia uczestników i ich opinii o testowanym produkcie, koncentracja na rezultatach działania, omówienie wniosków, odczuć i rekomendacji grup Odbiorców i Użytkowników [zgodnie z zasadą empowerment] podczas spotkań organizowanych min 2 razy w kwartale). Przyniesie odpowiedź na pytanie jakie rozwiązania zostały wdrożone i jakie problemy napotkano podczas fazy testowania oraz jakie rezultaty zostały osiągnięte.
Dane z monitoringu będą przekazywane specjaliście ds. ewaluacji. W fazie testowania częstotliwość raportowania ewaluacyjnego wzrośnie (min 3 raporty kwartalnie – forma ustna

wkroczenie profesjonalisty. Wsparcie takie więc musi zostać uwzględnione na etapie testowania. Na podstawie opinii użytkowników zdecydowano się również na stałe docenianie pracy mentorów. Na zakończenie relacji mentorzy zasiądą w Lubuskiej Loży Mentorów, która będzie wyróżnieniem ich pracy i zaangażowania. Pozwoli również na stworzenie listy mentorów, którzy pracowali w mentoringu społecznym i mogą z powodzeniem na rzecz innych instytucji świadczyć tego typu usługi.

[12] Ilość warsztatów oraz ich długość dyskutowana była na wizycie studyjnej oraz z partnerem niemieckim. Strona niemiecka podkreślała, iż regularne spotkania grup odbiorców i grup mentorów sprzyja zacieśnianiu więzi, podtrzymywaniu relacji oraz wspomaga proces pracy par. Na spotkaniach często grupy wymieniają się informacjami, co sprzyja również utrzymywaniu wysokiej jakości wsparcia. Można to robić za pomocą zwykłych spotkań organizowanych w biurze mentoringowym (kolejny myślnik), jednakże część osób opuszcza takie imprezy. Okazją do wymiany informacji są więc szkolenia (obowiązkowe). Oprócz kwestii psychospołecznych warsztaty mają jeszcze jedno bardzo ważne zadanie – uzupełnić wiedzę i umiejętności poszczególnych grup. Tematyka nie jest więc ustalana z góry, ale decydują o niej potrzeby konkretnych grup (mentorzy i grupa odbiorców decydują, z jakiej tematyki będą mieć zajęcia). Zakłada się oczywiście, że większość szkoleń kierowana będzie do grupy odbiorców (strona niemiecka zwraca uwagę na podniesienie umiejętności w zakresie autoprezentacji, komunikacji, rozmowy z pracodawcą), ale mentorzy również podnosić będą swoje kwalifikacje (dotyczące głównie sfery pomagania). O ilości szkoleń decydować będą już poszczególne grupy.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

złożona przed Grupą Sterującą lub pisemna) – a składane raporty cząstkowe dotyczące każdego etapu testowania będą zawierały rozdział dotyczący monitoringu (będący logicznym wstępem do dalszej części raportu). Ścieżka przepływu informacji z monitoringu będzie następująca: **zebranie informacji (monitoring) -> zbadanie przyczyn i wyciągnięcie wniosków (ewaluacja) -> raport dla Grupy Sterującej -> decyzje odnośnie ewentualnych korekt lub wprowadzenia rekomendacji płynących z raportu (Grupa Sterująca**).
Kolejnym etapem będzie omówienie wniosków i rekomendacji z grupami odbiorców i użytkowników (zgodnie z zasadą empowerment) podczas spotkań grupy ewaluacyjnej.
Głównymi wykorzystywanymi narzędziami podczas monitoringu będą kwestionariusze wypełniane przez uczestników fazy testowania oraz sprawozdania mentorów. Drugim narzędziem będzie obserwacja prowadzona w ramach ewaluacji wewnętrznej przez specjalistę ds. ewaluacji. Uzupełnieniem informacji będzie analiza dokumentacji projektowej, wywiady i rozmowy z personelem projektu oraz grupami odbiorców i użytkowników.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie przeprowadzona zostanie szczegółowa analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu, która przebiegać będzie na dwóch płaszczyznach – wewnętrznej i zewnętrznej. W obu podejściach zastosowane zostaną następujące **kryteria** ewaluacji: **trafność** (na ile zaproponowane rozwiązanie pozwoliło rozwiązać problemy uczestników projektu), **użyteczność** (w jakim stopniu produkt finalny może być adoptowany w różnych warunkach; na ile jest przyjazny dla użytkowników i odbiorców) i **skuteczność** (w jakim stopniu udało się osiągnąć zakładane efekty).

Ewaluacja wewnętrzna (projektu i produktu)

Głównym celem prowadzonej ewaluacji wewnętrznej jest dostarczanie realizatorowi projektu informacji o skuteczności prowadzonych przez niego działań. Jednocześnie specjalista ds. ewaluacji ma za zadanie także zebranie wszystkich informacji wejściowych niezbędnych do prawidłowej oceny zmiany, która będzie efektem realizacji projektu i wdrożenia produktu finalnego. Konstrukcja projektu innowacyjnego powoduje, że ewaluator zewnętrzny nie jest w stanie pozyskać we własnym zakresie wszystkich danych niezbędnych do oceny efektów zmiany, ponieważ badać będzie efekty osiągnięte dopiero PO etapie testowania. Natomiast aby dokonać rzetelnej oceny niezbędne jest również szczegółowe zbadanie stanu SPRZED etapu testowania, aby mieć możliwość odniesienia danych wynikowych do punktu startowego.
Za ewaluację wewnętrzną odpowiedzialny będzie specjalista ds. ewaluacji. Pierwsza część pracy polegać będzie na przygotowaniu planu ewaluacji oraz wypracowaniu narzędzi badawczych. Ewaluacja PROJEKTU prowadzona będzie w trybie on-going od początku jego trwania, aż do zakończenia. Produktem ewaluacji będzie 12 raportów kwartalnych oraz raport końcowy z ewaluacji projektu. Na etapie testowania częstotliwość raportowania wzrośnie – składane będą raporty cząstkowe dotyczącego każdego etapu testowania. Częstotliwość ta wyniesie nie mniej niż 3 raporty cząstkowe na kwartał.

Ponadto utworzona zostanie **grupa ewaluacyjna**, w której skład wejdzie do dwóch przedstawicieli grup odbiorców i użytkowników, Partnerzy oraz sp. ds. ewaluacji i (w późniejszej fazie projektu) ewaluator zewnętrzny. Grupa ta zapewni udział w ewaluacji grup, do których kierowany jest projekt w charakterze osób oceniających produkt pod kątem kryteriów ewaluacji: skuteczności, użyteczności i efektywności. Taka realizacja badania

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wzmocni wartość wypracowanego rozwiązania pod kątem zasady **empowerment**. Grupa będzie spotykać się raz w kwartale a protokół ze spotkań i spostrzeżenia, będą elementami składowymi raportów ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej.

PROCES EWALUACJI PRODUKTU (proces ten jest składnikiem produktu finalnego. Jego szczegółowy opis znajduje się we wstępnej wersji produktu finalnego). Podczas testowania przeprowadzone zostaną trzy rodzaje badań ewaluacyjnych. Po pierwsze, w trakcie FAZY BUDOWANIA RELACJI, trwającej 2 miesiące, przeprowadzone zostanie badanie ex-ante, na podstawie którego zdiagnozowane zostaną: sytuacja uczestników procesu, ich oczekiwania, kompetencje oraz umiejętności „miękkie", a także przeprowadzone zostaną testy psychologiczne, których wyniki zestawione zostaną później z wynikami testów w fazie końcowej. Podczas FAZY MENTORINGU (8 miesięcy) prowadzona będzie ewaluacja on-going, zbierająca na bieżąco wszystkie dane niezbędne do prawidłowej oceny całego cyklu. Wykorzystywanymi narzędziami będą tutaj m.in. wywiady indywidualne z Mentorami i Uczniami, kwestionariusze oraz analiza dokumentacji przebiegu procesu. W tej fazie dowiemy się także, na ile skuteczną okazała się zaproponowana metoda doboru w pary mentoringowe. W ostatniej fazie – FAZIE KOŃCOWEJ, trwającej miesiąc, zbadane zostaną efekty pracy w parach. Zmierzone zostaną zarówno efekty „twarde"(kompetencje, sukcesy) jak i „miękkie" (psychologiczne, społeczne). Te efekty zostaną zestawione z analogicznym badaniem ex-ante oraz z kartą celów mentoringu, którą przygotują wspólnie mentor i uczeń na początku wspólnej pracy. Na tej podstawie określony zostanie poziom zmiany i osiągnięcia rezultatów.

NARZĘDZIA W EWALUACJI PROJEKTU I PRODUKTU:

1) System monitorowania wskaźników – arkusz zbierający dane na temat wykonania wskaźników oraz ich zestawienia z postępem czasu realizacji projektu.
2) Wywiady (min raz na kwartał) i obserwacja pracy personelu projektu – umożliwiające dostrzeżenie potencjalnych zagrożeń, a także zebranie opinii personelu projektu na temat możliwych usprawnień działań.
3) Ankiety i wywiady – ankiety badające zadowolenie uczestników projektu, przebieg procesu mentoringu oraz zbierające opinie użytkowników i odbiorców na temat produktu. Ankiety w 2 wersjach (początkowa i końcowa) zostaną przeprowadzone wśród wszystkich uczestników na rozpoczęcie danego procesu (warsztat, praca w parach mentoringowych), oraz na jego zakończenie. Z uczestnikami prowadzone będą również krótkie wywiady mające na celu wydobycie i zebranie wszystkich przemyśleń związanych z ich uczestnictwem w procesie.
4) Obserwacja procesu (projekt) i mentoringu (testowany produkt finalny) – wykorzystanie metody obserwacji w celu zauważenia wszystkich detali wpływających na realizację tych dwóch zadań. Dzięki obserwacji będzie można ocenić zachowania osób biorących udział w tych działaniach i wyciągnąć wnioski, których nie udałoby się wyciągnąć przy pomocy metod wymagających interakcji z uczestnikiem projektu.
5) Testy wiedzy oraz testy psychologiczne, w tym: „LMI – Inwentarz Motywacji Osiągnięć", „GSES – Skala uogólnionej własnej skuteczności", „SES – Skala Samooceny Rosenberga" oraz „SWLS – Skala Satysfakcji z Życia". Testy te zbadają efekty zastosowania narzędzia mentoringu w sferach kompetencyjnych oraz psychologiczno-społecznych.
6) Analiza danych otoczenia, dokumentacji projektowej i systemów analitycznych zainstalowanych na stronach internetowych mierzących przepływ internautów – te narzędzia posłużą do: diagnozy otoczenia makroekonomicznego projektu i zbadaniu wpływu tego otoczenia na osiągane rezultaty; analizy postępu w realizacji projektu; oceny skuteczności podejmowanych działań upowszechniających.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ewaluacja zewnętrzna (produktu)

Przedmiotem ewaluacji zewnętrznej, w odróżnieniu od ewaluacji wewnętrznej będzie tylko produkt finalny. Efektem prac ewaluatora zew. będzie zgromadzenie wszystkich danych z fazy testowania i przygotowania raportu z procesu testowania, który pomoże w przygotowaniu ostatecznej wersji produktu finalnego. Zakres tej ewaluacji to przede wszystkim uzyskanie odpowiedzi na pytania: Czy wypracowany produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i bardziej efektywny kosztowo od podejść stosowanych dotychczas? Jak produkt finalny oceniają grupy odbiorców i użytkowników? Jakie są szanse i jakie stoją przeszkody przed wdrożeniem produktu finalnego w całej Polsce?
Ocenę tą przeprowadzi podmiot zewnętrzny. Wybór ewaluatora dokonany zostanie w ramach procedury „Zapytanie ofertowe z zachowaniem zasady konkurencyjności" opisanej w „Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach POKL" w oparciu o następujące kryteria oceny oferty: - cena brutto za realizację całego zlecenia = 30%, doświadczenie podmiotu w zakresie prowadzenia ewaluacji = 10%, doświadczenie ekspertów zatrudnionych przy wykonywaniu ewaluacji 10%, doświadczenie w zakresie tematyki, zgodnej z tematem projektu = 20%, zaproponowana metodologia badań = 30%. Oceny ofert dokona komisja powołana przez Grupę Sterującą złożona z co najmniej 5 osób doświadczonych w tematyce współpracy międzysektorowej i rynku pracy.
Badanie rozpocznie się tuż po etapie testowania projektu, czyli od końca II kw. 2014., a potrwa do końca III kw. 2014. W tym czasie przygotowany zostanie raport kwartalny oraz raport końcowy z ewaluacji produktu. Jednak aby ewaluacja była trafniejsza wybór podmiotu zewnętrznego zostanie przeprowadzony wcześniej (tj na tyle wcześnie, aby wybrany podmiot mógł wziąć udział jako obserwator jeszcze w trakcie trwania etapu testowania produktu, dokładniej poznać zachodzące procesy) – w I kw. 2014 r., **co jest zmianą w stosunku do wniosku o dofinansowanie, w którym była mowa o II kwartale 2014r.**
Szczegółowa metodologia ewaluacji zewnętrznej będzie przedmiotem oceny w wyborze podmiotu wykonującego ewaluację oraz dalszych prac z już wybranym podmiotem. Aby zapewnić ciągłość prac wykonanych w ewaluacji wewnętrznej do tego momentu, nawiązana zostanie ścisła współpraca między specjalistą ds. ewaluacji a ewaluatorem zewnętrznym. Ten fakt będzie zapewnieniem komplementarności ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz zapewni stały kontakt i przepływ informacji pomiędzy podmiotami.

Miary sukcesu - Uznanie produktu za warty stosowania na większą skalę będzie możliwe gdy osiągnięte zostaną sukcesy na następujących polach: osiągnięty zostanie ogólny rozwój psychospołeczny uczestników (weryfikowany na podstawie testów psychologicznych będących częścią produktu finalnego); Uczniowie osiągną sukces na polu zawodowym (znalezienie pracy) lub zdecydują się na powrót na ścieżkę edukacji; Uczniowie i mentorzy wyrażą pozytywną opinię (min. 80%) o mentoringu i jego oddziaływaniu na życie osobiste; Uzyskana zostanie pozytywna opinia użytkowników i ekspertów o możliwości i przydatności stosowania mentoringu jako formy uzupełniającej wachlarz metod aktywizacji zawodowej.

Ewaluator zewnętrzny dokona pomiaru powyższych symptomów w badaniach własnych. Dodatkowo wyrazi ekspercką opinię o wdrażanym rozwiązaniu i jego efektywności ekonomicznej i społecznej. Jednocześnie oceni na ile zaproponowane rozwiązanie spełnia określone kryteria stosowania innowacji, czyli odpowie na pytanie: czy produkt jest tani; przystępny; jasny i łatwy w użyciu; nie wymagający specjalistycznej wiedzy; atrakcyjny i skuteczny.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Cel działań upowszechniających

Celem działań upowszechniających jest zapoznanie jak największej grupy potencjalnych odbiorców, użytkowników oraz innych interesariuszy z wypracowanym produktem finalnym oraz przekazanie kompleksowej informacji na temat produktu do 30 IX 2015.

Upowszechnianie ma służyć:

a) Przekazywaniu informacji o produkcie opracowanym i testowanym w ramach projektu.
b) Budowaniu dobrego wizerunku partnerów oraz produktu za pomocą technik Public Relations i poprzez działania marketingowe.
c) Realizacji zasady empowerment na każdym etapie prac projektowych.
d) Umożliwieniu działań włączających produkt do głównego nurtu praktyk.

Osobą odpowiedzialną za całokształt działań upowszechniających jest specjalista ds. upowszechniania i mainstreamingu.

Sposoby pomiaru działań upowszechniających:

- rejestr wejść na stronę internetową,
- liczba osób/instytucji, które otrzymały biuletyn informacyjny,
- liczba osób/instytucji, które otrzymały produkt finalny,
- rejestry spotkań powiatowych oraz listy obecności,
- notatki ze spotkań z decydentami,
- liczba osób uczestniczących w forum podsumowującym.

O skuteczności działań projektowych świadczyć będzie rozpoznawalność metody mentoringu wśród wszystkich PSZ z województwa lubuskiego oraz co najmniej 27 NIRP, decydentów z województwa lubuskiego oraz innych osób zaangażowanych w politykę rynku pracy w województwie.

Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające

UŻYTKOWNICY:

- wszystkie Powiatowe Urzędy Pracy w województwie lubuskim (12), w tym ich pracownicy (120 osób),
- Lubuska Wojewódzka Komenda OHP (1), w tym jej pracownicy,
- organizacje pozarządowe działające w zakresie rynku pracy (20),
- inne niepubliczne instytucje rynku pracy (7).

ODBIORCY:

- Osoby bezrobotne do 25 r.ż. z terenu województwa lubuskiego (11 597 osób).

Działania upowszechniające skierowane zostaną również do:

- członków Lubuskiego Paktu na Rzecz Zatrudnienia,
- członków Naczelnej Rady Zatrudnienia, Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia oraz Powiatowych Rad Zatrudnienia,
- konwentu PUP w województwie lubuskim,
- Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego,
- Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze,
- Stowarzyszenie Starostów i Wicestarostów Województwa Lubuskiego,
- Zrzeszenie Prezydentów, Burmistrzów i Wójtów Województwa Lubuskiego.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Plan działań i ich charakterystyka, wraz ze wskazaniem w jakiej fazie wdrażania projektu działania te będą realizowane

Plan działań upowszechniających jest tożsamy z propozycjami z wniosku o dofinansowanie w kolejnych fazach realizacji projektu. Projektodawca proponuje pojedyncze zmiany w strategii upowszechniania (za każdym razem szczegółowo uzasadnione w treści).

Pierwsza faza realizacji projektu (X 2012 – V 2013) – zasięg – województwo lubuskie

- powstała jednolita wizualizacja projektu, zawierająca logotyp i pełną spójną typografię. Pozwala to na wizualną identyfikację projektu i ułatwia kontakt z grupami odbiorców i użytkowników;
- utworzono stronę internetową projektu, która jest regularnie aktualizowana;
- utworzono platformę wymiany informacji pomiędzy partnerami, z dostępem do dokumentacji;
-nawiązane zostały pierwsze kontakty z użytkownikami i odbiorcami poprzez spotkania partnerskie i kontakty związane z realizacją pogłębionej diagnozy;
- przygotowano dwa numery biuletynu na tematy związane z mentoringiem oraz aktywizacją osób do 25 r.ż.;
- zorganizowano dwa spotkania z grupą potencjalnych odbiorców w powiatu krośnieńskiego na temat projektu;
- zorganizowano 1 konferencję, która miała na celu pogłębić wiedzę na temat mentoringu oraz rozpocząć dialog na ten temat;
- zorganizowano wyjazd studyjny dla lidera i partnerów w celu pogłębienia wiedzy na temat mentoringu.

Druga faza realizacji projektu (VIII 2013 – XII 2014) – woj. lubuskie, kraj

- na stronie internetowej regularnie przekazywane będą informacje na temat realizacji projektu oraz ewolucji produktu finalnego,
- wykorzystane zostaną strony internetowe Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Forum Poradnictwa Zawodowego Województwa Lubuskiego www.doradcazawodowy.zgora.pl oraz Centrum Informacyjno – Konsultacyjnego Służb Zatrudnienia www.zielonalinia.gov.pl oraz płatne i bezpłatne informacje w dodatku Gazeta
- odbiorcy (10 osób biorących udział w testowaniu) będą informowani głównie poprzez kontakt bezpośredni z kadrą projektu oraz bieżąco udzielanie informacji na temat upowszechniania. Wszyscy odbiorcy będą otrzymywać e-maile z informacjami na temat projektu oraz realizowanego wsparcia;
- partnerzy będą otrzymywać informację za pośrednictwem strony internetowej, dostępnej po zalogowaniu oraz na spotkaniach partnerskich;
- użytkownicy będą otrzymywać informacje poprzez stronę www. Dla zainteresowanych wysyłane będą informacje mailem oraz utrzymywany będzie stały kontakt bezpośredni i telefoniczny;
- dla wszystkich powyższych grup oraz innych interesariuszy przygotowane zostaną kolejne biuletyny na temat projektu (łącznie w tej fazie 6 biuletynów x 500 egzemplarzy) oraz dostępne będą informacje w mediach (notatki prasowe, kontakty z prasą. ogłoszenia, audycje tv), jak również poprzez mail;

Trzecia faza realizacji projektu (III 2015 – IX 2015) – woj. lubuskie, kraj

- na stronie internetowej regularnie przekazywane będą informacje na temat realizacji projektu oraz ostatecznej wersji produktu finalnego,
- odbiorcy (70 osób) - będą informowani głównie poprzez kontakt bezpośredni z kadrą projektu oraz bieżąco udzielanie informacji na temat upowszechniania. Wszyscy odbiorcy będą otrzymywać e-maile z informacjami na temat projektu oraz realizowanego wsparcia;

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- partnerzy będą otrzymywać informację za pośrednictwem strony internetowej, dostępnej po zalogowaniu oraz na spotkaniach partnerskich;
- użytkownicy będą otrzymywać informacje poprzez stronę www. Dla zainteresowanych wysyłane będą informacje mailem oraz utrzymywany będzie stały kontakt bezpośredni i telefoniczny;
- dla wszystkich powyższych grup oraz innych interesariuszy przygotowane zostaną kolejne biuletyny na temat projektu (łącznie w tej fazie 3 biuletyny x 500 egzemplarzy), dostępne będą informacje w mediach (notatki prasowe, kontakty z prasą. ogłoszenia, audycje tv), jak również poprzez mail. Dystrybuowany będzie również produkt finalny – publikacja z CD (łącznie 900 szt.);
- zorganizowane zostanie forum podsumowujące dla wszystkich zainteresowanych (łącznie 100 osób).

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Cel działań włączających

Celem działań włączających jest wzrost gotowości użytkowników do wdrożenia testowanego produktu i tym samym powszechniejsze stosowanie programu mentoringu, w szczególności replikowanie produktu w co najmniej 3 PUP-ach województwa lubuskiego. O sukcesie działań włączających stanowić będzie pisemna deklaracja z 3 PUP o wdrażaniu produktu finalnego do 30 IX 2015.

Grupy, do których będą skierowane działania włączające

Działania włączające będą adresowane do mniejszej grupy użytkowników i odbiorców niż działania upowszechniające, ponieważ są nastawione na współpracę i nawiązywanie innych relacji niż w przypadku upowszechniania. Będą to działania intensywniejsze i mocniej włączające poszczególnych interesariuszy, nacechowane interakcją i zaangażowaniem przez dłuższy okres czasu.

UŻYTKOWNICY:

- 12 Powiatowych Urzędów Pracy w województwie lubuskim, w tym ich pracownicy (120 osób),
- Lubuska Wojewódzka Komenda OHP (1), w tym jej pracownicy (1 osoba),
- organizacje pozarządowe działające w zakresie rynku pracy (20),
- inne niepubliczne instytucje rynku pracy (7),
- pracownicy/współpracownicy NGO's oraz NIRP, w tym potencjalni mentorzy (60 osób).

ODBIORCY:

- Osoby bezrobotne do 25 r.ż. z terenu województwa lubuskiego (10 osób).

Działania włączające skierowane zostaną również do:

- członków Lubuskiego Paktu na Rzecz Zatrudnienia,
- członków Naczelnej Rady Zatrudnienia, Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia oraz Powiatowych Rad Zatrudnienia,
- konwentu PUP w województwie lubuskim,
- Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego,
- Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze,
- Stowarzyszenie Starostów i Wicestarostów Województwa Lubuskiego,
- Zrzeszenie Prezydentów, Burmistrzów i Wójtów Województwa Lubuskiego.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Plan działań i ich charakterystyka wraz ze wskazaniem w jakiej fazie wdrażania projektu działania te będą realizowane

Pierwsza faza realizacji projektu (X 2012 – V 2013) – zasięg woj. lubuskie, kraj

- utworzono platformę wymiany informacji pomiędzy partnerami, z dostępem do dokumentacji. Na forum omawiane były bieżące kwestie związane z projektem;
- przygotowano dwa numery biuletynu na tematy związane z mentoringiem oraz aktywizacją osób do 25 r.ż., które miały również na celu uzyskanie informacji od użytkowników i odbiorców na temat metody;
- zorganizowano dwa spotkania z grupą potencjalnych odbiorców w powiatu krośnieńskiego na temat projektu, podczas których m.in. proszono o wypowiedzenie się na temat programu mentoringowego oraz posiadania mentora;
- zorganizowano 1 konferencję, która miała na celu dyskusję na temat mentoringu. Na konferencji wypowiadali się głównie mentorzy oraz inne instytucje zainteresowane programem;
- zorganizowano 10 spotkań z dyrektorami PUP w celu omówienia pomysłu na realizację programu mentoringowego.

Druga faza realizacji projektu (VIII 2013 – XII 2014) – zasięg woj. lubuskie, kraj

- planuje się włączanie odbiorców na etapie testowania poprzez bieżącą informację zwrotną w zakresie otrzymywanego wsparcia oraz bieżącą ewaluację;
- partnerzy będą włączani na każdym etapie testowania, w szczególności partner – PUP w Krośnie Odrzańskim. O wsparciu będą się mogli wypowiedzieć na spotkaniach GS oraz podczas ewaluacji na spotkaniach grup. Cały czas informacji zwrotnych będzie można udzielać na platformie internetowej. Partner niemiecki na bieżąco będzie nadzorował fazę testowania i realizację programu mentoringowego, aby na bieżąco udzielać wskazówek co do jakości i sensowności prowadzonego wsparcia.
- użytkownicy zostaną włączeni poprzez 12 spotkań powiatowych, na których będzie można omówić wsparcie oraz udzielić informacji zwrotnej. **W związku z rozszerzeniem grupy użytkowników na spotkania zapraszane będą również organizacje pozarządowe**.
- zostanie zorganizowanych 12 spotkań powiatowych (dla użytkowników), dla których omawiana będzie metoda mentoringu oraz doświadczenia niemieckie w kwestii zlecania zadań związanych z rynkiem pracy. **W związku z rozszerzeniem grupy użytkowników na spotkania zapraszane będą również organizacje pozarządowe**.
- zostanie zorganizowanych 30 spotkań z decydentami, które będą miały na celu przekonanie do stosowania metody mentoringu w PSZ.
- użytkownicy i odbiorcy będą się włączać w proces również poprzez konstruowanie biuletynów oraz udzielanie w nich wskazówek, jak poprowadzić wsparcie, by było ono najbardziej korzystne.

Trzecia faza realizacji projektu (III 2015 – IX 2015) – zasięg woj. lubuskie, kraj

- włączanie na tym etapie użytkowników i odbiorców odbędzie się głównie za pośrednictwem forum podsumowującego (udział 100 osób), gdzie celem będzie przekonanie metody do stosowania w PZ i NIRP.
- partnerzy na bieżąco będą mogli udzielać informacji zwrotnych poprzez platformę internetową oraz na spotkaniach GS;
- użytkownicy i odbiorcy będą się włączać w proces również poprzez konstruowanie biuletynów oraz udzielanie w nich wskazówek, jak poprowadzić wsparcie, by było ono najbardziej korzystne.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Mainstreaming wertykalny (wpływ na polityki)
- rekomendacja konwentu PUP oraz Lubuskiego Paktu na Rzecz Zatrudnienia na rzecz wprowadzania programów specjalnych z wykorzystaniem programu mentoringu,
- podjęte zostaną działania mające na celu uzyskanie rekomendacji MPiPS dla Mentoringu jako nowego modelu wsparcia osób bezrobotnych,
- wspólne wypracowanie przez Fundację na rzecz Collegium Polonicum oraz partnerów rekomendacji na temat wdrażania produktów finalnych w ramach konkursów przeprowadzanych w kolejnej perspektywie finansowej 2014-2020. Rekomendacja dotyczyć będzie wprowadzenia do dokumentacji nowych konkursów zapisów, które zakładałyby wdrażanie programu mentoringu skierowanego dla grup osób bezrobotnych do 25 r.ż. Rekomendację, podpisana przez Grupę Sterującą, skierujemy do marszałka województwa lubuskiego, MPiPS, MRR.

VIII. KAMIENIE MILOWE II ETAPU

1. Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego – maj 2013
2. Uzyskanie akceptacji strategii wdrażania projektu innowacyjnego i zgody IOK na rozpoczęcie procesu testowania narzędzia – lipiec 2013
3. Rozpoczęcie fazy testowania – sierpień 2013
4. Zakończenie fazy testowania – III kwartał 2014
5. Ewaluacja procesu testowania – III/IV kwartał 2014
6. Zakończenie ewaluacji zewnętrznej - IV kwartał 2014
7. Opracowanie pełnego produktu finalnego oraz jego walidacja - IV kwartał 2014/ I kwartał 2015
8. Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki – II/III kwartał 2015

IX. ANALIZA RYZYKA

Sytuacja, której wystąpienie może uniemożliwić lub utrudnić osiągnięcie danego celu lub wskaźnik jego pomiaru	Prawdopodobieństwo wystąpienia (1-mały 2-średni 3-duży)	Wpływ na realizację projektu (1-mały 2-średni 3-duży)	Poziom zagrożenia (AxB=C)	Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka	Opis działań, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka (zapobieganie) oraz w przypadku wystąpienia sytuacji ryzyka (minimalizowanie)
1. Problem z płynnością finansową w przypadku przedłużania się spraw formalnych	1	3	3	Analiza planu zarządzania ryzykiem fin. sporządzonym na podstawie dotychczasowych. doświadczeń, spotkań Grupy Sterującej (GS) co m-c, analiza możliwości wystąpienia ryzyka	***zapobieganie*** Bieżąca analiza dok. fin., ścisła współpraca kadry zarządzającej, przede wszystkim koordynatora i księgowego, bieżąca współpraca z opiekunem projektu ***minimalizowanie*** Uruchomienie środków własnych, kredyt
2. Małe zaangażowanie partnera niemieckiego w realizację projektu	1	3	3	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze współp. partnerskiej, zawartego w umowie partnerskiej. Regularne spotkania	***zapobieganie*** Stworzenie i wdrożenie wspólnych standardów świadczonych w ramach projektu, przygotowanych na podstawie dotychczasowych doświadczeń i zapisane w umowie partnerskiej

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

				GS, analiza możliwości wystąpienia ryzyka	***minimalizowanie*** Bieżąca (raz na m-c) weryfikacja wdrażania w/w standardów i zapisów w umowie bieżący monitoring działalności partnera
3. Niewłaściwe dobieranie mentorów i uczniów	1	3	3	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze testowania produktu, przygotowana na podstawie współpracy z partnerem niemieckim	***zapobieganie*** Kwestionariusze, rozmowy i warsztaty. Planuje się wykorzystanie doświadczeń niemieckich w kwestii doboru par. ***minimalizowanie*** Dokonanie przegrupowania wśród par, zatrudnienie mentorów z listy rezerwowej.
4. Brak zainteresowania uczestników produktem	2	2	4	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze upowszechniania, bieżąca analiza możliwości wystąpienia ryzyka	***zapobieganie*** Włączanie od początku szerokiego grona instytucji/organizacji w przygotowanie oraz doskonalenie zaproponowanego narzędzia ***minimalizowanie*** Szeroka akcja upowszechniająca, włączenie samorządów, intensywny PR, wizyty kadry zarządzającej w siedzibach instytucji rynku pracy, kontakt z pracodawcami lubuskimi
5. Brak osób, które nadawałyby się na mentorów	1	3	3	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze zarządzania rekrutacją, przygotowanego na podstawie procesów rekrutacyjnych w projektach o podobnej tematyce. Regularne spotkania zespołu projektowego i analiza możliwości wystąpienia ryzyka.	***zapobieganie*** Włączanie i zaangażowanie w projekt osób znaczących w województwie (np. patronat marszałka, wojewody). ***minimalizowanie*** Szeroko zakrojona akcja upowszechniająca, włączenie pracodawców, intensywny PR, wizyty kadry zarządzającej w siedzibach w lubuskich PUP-ach.
6. Rezygnacja mentorów podczas testowania narzędzia	2	3	6	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, przygotowanego na podstawie podobnych projektów. Regularny kontakt kadry zarządzającej mentorami (co miesiąc), analiza możliwości wystąpienia ryzyka.	***Zapobieganie*** Dokładna weryfikacja zgłoszonych kandydatów na mentorów, wnikliwa ocena komisji rekrutacyjnej, stworzenie listy rezerwowej. Podpisanie umów z mentorami. ***minimalizowanie*** Monitorowanie i kontrola ryzyka – obserwacja procesu testowania, kontrole wsparcia, badanie zadowolenia grupy odbiorców (ankiety, wywiady), zatrudnienie mentorów z listy rezerwowej.
7. Rekrutacja i „wypadanie" odbiorców	1	3	3	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze zarządzania zasobami	***Zapobieganie*** Planuje się taką współpracę z odbiorcami, która pozwoli na stworzenie trwałych relacji, opartych

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

				ludzkimi, przygotowanego na podstawie dotychczasowych doświadczeń, spotkania bieżące GS, analiza możliwości wystąpienia ryzyka.	na mocnych podstawach. W proces zostaną również włączeni eksperci (psycholog) aby wspomagać proces identyfikacji uczestnika z oferowanym mu wsparciem, wybór osób zdeterminowanych do przetestowania narzędzia, współpraca z PUP w Krośnie Odrzańskie – wykorzystanie kontaktów z władzami powiatu ***Minimalizowanie*** Monitorowanie i kontrola ryzyka – obserwacja procesu uczestnictwa w zadaniu, kontrole zajęć, bieżące badanie zadowolenia uczestników, ponowna rekrutacja.
8. Niskie zainteresowanie instytucji rynku pracy produktem i jego wdrożeniem objawiające się niską frekwencją w działaniach projektowych	2	2	4	Analiza planu zarządzania ryzykiem w obszarze upowszechniania i włączania	*Z**apobieganie*** Intensywne i rzetelne działania upowszechniające i włączające, szczególny nacisk na zastosowanie empowerment ***Minimalizowanie*** Bieżący monitoring działań (analizy danych) i zbieranie informacji zwrotnych od użytkowników, oraz elastyczne podejście do ich potrzeb i zgłaszanych uwag

Przygotowanie na wypadek wystąpienia innych zagrożeń

Obecny system zarządzania oraz wewnętrzny system kontroli u Lidera przeciwdziała problemom pojawiającym się w trakcie realizacji Projektu. System komunikacji zapewnia bieżącą informację w zakresie ryzyka jakie może się pojawić, a ich wcześniejsza identyfikacja pozwala na wyeliminowanie zagrożeń albo ich zminimalizowanie. Ryzyko wystąpienia zagrożeń zostanie znacząco ograniczone dzięki posiadanemu doświadczeniu oraz wiedzy i umiejętności Grupy Sterującej Projektem.

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ZAŁĄCZNIKI:

1. WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU FINALNEGO.
2. DIAGNOZA DOTYCZĄCA WDROŻENIA NARZĘDZIA MENTORINGU JAKO FORMY AKTYWIZACJI BEZROBOTNYCH DO 25 R.Ż. W WOJEWÓDZTWIE LUBUSKIM.

W imieniu Lidera:

W imieniu Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej

W imieniu Powiatowego Urzędu Pracy w Krośnie Odrzańskim

W imieniu Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowego „IRMEK" Zakład Pracy Chronionej Ireneusz Smalec

Imię, nazwisko, funkcja i podpisy osoby/osób składającej/składających strategię

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego