



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



AKTYWNI



STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO

Tytuł projektu: „Aktywni 50+”

Nr umowy: UDA-POKL.08.01.01-14-025/12

Nazwa projektodawcy: Instytut Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.

Priorytet VIII

„Regionalne kadry gospodarki”

Konkurs zamknięty nr 1/POKL/VIII/IN/2012 projekty innowacyjne testujące

Temat innowacyjny:

„Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+”





SPIS TREŚCI

I.	UZASADNIENIE	str. 3
II.	CEL WPROWADZENIA INNOWACJI	str. 12
III.	OPIS INNOWACJI	str. 15
IV.	PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO	str. 22
V.	SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA	str. 25
VI.	STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA	str. 28
VII.	STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI	str. 32
VIII.	KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU	str. 34
IX.	ANALIZA RYZYKA	str. 36

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

ZAŁĄCZNIK 1 WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU FINALNEGO

ZAŁĄCZNIK 2 RAPORT Z BADANIA ANKIETĄ „PROGRAMY ZARZĄDZANIA WIEKIEM”

ZAŁĄCZNIK 3 RAPORT Z BADAŃ ZA POMOCĄ GRUP FOKUSOWYCH

ZAŁĄCZNIK 4 RAPORT Z BADANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ I ANKIETY DOTYCZĄCEJ
STEREOTYPÓW

ZAŁĄCZNIK 5 RAPORT Z DEVELOPMENT CENTRE 1

ZAŁĄCZNIK 6 RAPORT Z DEVELOPMENT CENTRE 2

ZAŁĄCZNIK 7 RAPORT Z BADANIA INDYWIDUALNYMI TESTAMI KOMPETENCJI

ZAŁĄCZNIK 8 RAPORT Z PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH



I. UZASADNIENIE

OPIS PROBLEMU

Projekt jest odpowiedzią na zdiagnozowany problem występowania u pracowników z grupy wiekowej 50+ niskiej motywacji do wkładania zwiększonego wysiłku i zaangażowania w wykonywane obowiązki zawodowe. Jest to związane z obserwowanym procesem marginalizacji roli tychże osób w firmach z powodu wieku. Ograniczone możliwości spowodowane niższą sprawnością psychofizyczną i silnie oddziałujące negatywne stereotypy wiekowe powodują, że pojawia się sprzężenie zwrotne, które prowadzi do odsuwania pracowników z najstarszej grupy wiekowej na tzw. „boczny tor”.

Z obawy przed zwolnieniem nie dzielą się oni wiedzą i wieloletnim doświadczeniem z młodszymi kolegami i koleżankami podnosząc ryzyko utraty przez firmę istotnego know-how wraz z odchodzeniem na emeryturę. W świadomości wielu osób starszych pozostawanie autorytetem wiedzy jest szansą na pozostanie niezastępowanym. Dodatkowo, ponieważ nie jest budowane zainteresowanie ich wiedzą i nie są włączani w nowe, ważne dla firmy działania ich efektywność jest niska, realizują zadania na poziomie minimalnych oczekiwań, nie angażują się.

Obniżone poczucie przydatności powoduje, że w momencie nabycia praw emerytalnych osoby z grupy 50+ natychmiast decydują się na odejście z pracy. Proces ten obserwowany w Polsce od wielu lat szczególnie odbija się na organizacjach, w których dużą część personelu stanowią pracownicy techniczni, produkcyjni, tzw. „blue collars”, których średnia wieku przekracza 45 lat.

Powyższe problemy zdiagnozowano w Mazowieckiej Spółce Gazownictwa. Waga problemu zdecydowała o powzięciu zdecydowanych kroków aby zminimalizować niepokojące zjawisko i opracować skuteczny sposób na rozwiązanie trudnej sytuacji. Wraz z Projektodawcą opracowano prototyp modelu, który następnie przedstawiono we wniosku o dofinansowanie projektu na testowanie i opracowanie wersji finalnej.

PRZYCZYNY, ŹRÓDŁA PROBLEMU

Na etapie PRZYGOTOWANIA Projektodawca pogłębił diagnozę problemu za pomocą następujących działań:

Lp.	Diagnoza	Metoda	Termin	Liczba uczestników
1.	Badanie „Programy zarządzania wiekiem”	ankieta	23.04	38
2.	„Diagnoza strategiczną na potrzeby opracowania Strategii ZKL MSG na l.2012-2018” z XI.2011	analiza	luty 2013 r.	nie dotyczy
3.	Grupy fokusowe z kadrą menedż., zarządem i pracownikami technicznymi	Grupy fokusowe	21.03 i 5.04	13

	Mazowieckiej Spółki Gazownictwa			
4.	Badanie kultury organizacyjnej	ankieta	26.03-8.04.2013	617
5.	Badanie stereotypów	ankieta	26.03-8.04.2013	617
6.	Badania potencjału menedżerskiego	Development Centre	15.04, 18.06	8
7.	Badania indywidualnymi testami kompetencji	Testy kompetencji: TTW TIC Ankieta	10 i 12.04.2013	45
8.	Wywiady indywidualne z uczestnikami zespołów WZU	Wywiady indywidualne	26.07 Radom, 20.06.2013 Piaseczno	
9.	Uruchomienie dwóch prototypowych Wielopokoleniowych Zespołów Uczących się		27.05- 31.07.2013	

Tabela 1. Metody diagnozy problemu użyte na etapie PRZYGOTOWANIA

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na konieczność realizacji projektu:

- 1) Jak wynika z analiz ogólnopolskich i na terenie woj. mazowieckiego, pracownicy z najstarszej grupy wiekowej chętnie korzystają z możliwości odchodzenia na emeryturę. Skala opisywanego problemu systematycznie wzrasta.
- 2) U Partnera odsetek osób, które w przeciągu 10 lat odejdą na emeryturę jest tak wysoki, że istnieje ryzyko utraty know-how oraz ciągłości wykonywania usług.
- 3) Badania kultury organizacyjnej i stereotypów wskazują, że kierowanie, współpraca i zarządzanie wiedzą są obszarami, których rozwijanie znacząco wpłynie na rozwiązanie problemu marginalizacji osób z najstarszej grupy wiekowej i zatrzymanie posiadanej przez nich wiedzy.
- 4) U Partnera pojawiają się potrzeby zmiany kultury organizacyjnej i przedstawienie się na efektywne działanie na wolnym rynku, w którym kluczowym elementem jest dbałość o klienta. Wdrożenie na wszystkich szczeblach, w tym przede wszystkim w obszarach technicznych, na bezpośrednim styku z klientem, postawy pro klienckiej wymaga zastosowania specjalnych narzędzi. Opracowywany innowacyjny model daje możliwość uczenia się nowych postaw, istotnych dla firmy w danym okresie.
- 5) Wśród większości pracowników technicznych z grupy 50+ występuje niska lub przeciętna motywacja do wykonywania zadań wynikających z obowiązków w pracy.
- 6) Pracownicy mają poczucie, że ich rolą jest realizacja zadań w określonym zakresie w terenie a wypracowane przez wiele lat know-how ma niską wartość. W związku z tym obniża się ich poczucie przydatności a także motywacja do wkładania dodatkowego wysiłku.
- 7) Jak wynika z deklaracji pracowników, którzy w przeciągu kilku lat osiągną wiek emerytalny ich celem jest „dotrwać” do końca okresu aktywności zawodowej. Mają gotowość dzielenia się wiedzą będąc już na emeryturze, choć mają wątpliwości czy jest takie oczekiwanie ze strony pracodawcy.



- 8) Pracownicy Partnera mają zbyt niską skłonność i umiejętności dzielenia się wiedzą, nie przekazują sobie wzajemnie informacji zwrotnej o poziomie wykonanych zadań. Sprzyja temu kultura organizacyjna, w której kierowanie opiera się na legitymizacji i widoczny jest brak promowania współpracy.
- 9) Wśród kadry menedżerskiej są osoby z wysokim potencjałem do przejmowania ról od starszych kolegów i koleżanek. Należy im jednak stworzyć odpowiednie środowisko dla rozwoju i pozyskiwania know-how aby potem mogły samodzielnie przejmować zadania od odchodzących na emeryturę.
- 10) Brakuje rozwiązań, które dedykowane byłyby pracownikom technicznym a wykorzystywałyby potencjał osób z grupy 50+ oraz przyciągałyby kobiety do zawodów technicznych. Wszelkie dostępne metody rozwiązują tylko wybrane problemy – nie dają możliwości podejścia kompleksowego do pojawiających się w organizacji problemów.

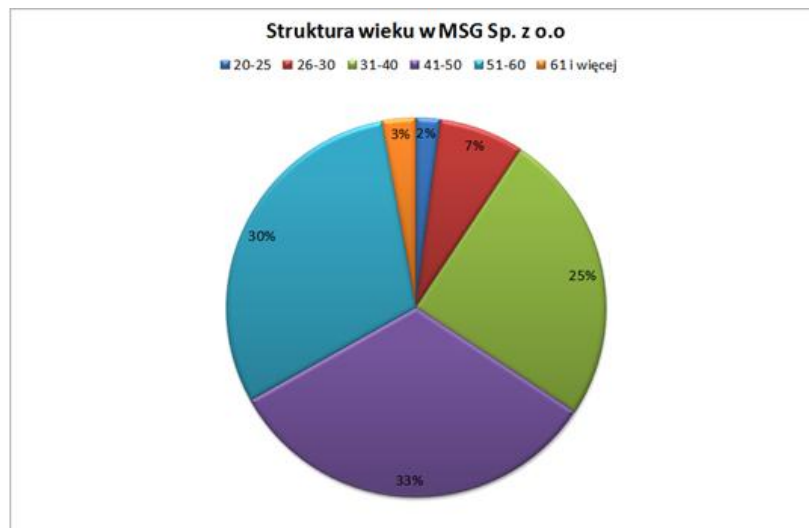
Ad. 1)

Według raportu Ministerstwa Rozwoju Regionalnego za 2010 r. wskaźnik zatrudnienia osób starszych w Polsce jest jednym z najniższych w Europie, dla woj. mazowieckiego wynosi on 39,3% (dla mężczyzn 50,8%, dla kobiet 29,6%) („50+ na rynku pracy Dylematy i wyzwania polityki społecznej w kontekście doświadczeń Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL”, 2011).

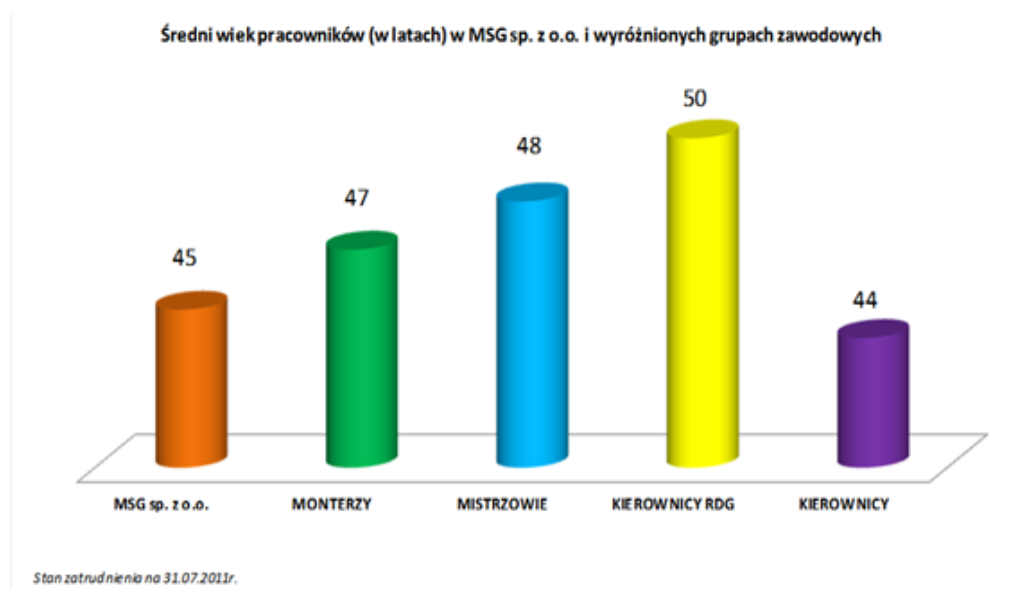
Ekspertyza z 2009 r. dotycząca obszaru Rynek Pracy wskazuje na potrzebę zatrzymania na rynku pracy osób, które w okresie do 2020 r. będą zasiląć grupy wieku 55-64 lata. Kontynuacja Strategii lizbońskiej (Europa 2020) zakłada osiągnięcie w 2020 zatrudnienia w grupie 15-64 na poziomie 75%. W ostatnich latach w Polsce wynosi ono 59,4% i należy do najniższych w Europie. Taki poziom zatrudnienia osób wieku 55-64 lata w Polsce oznacza, że ponad 2 miliony Polaków w tym wieku nie pracuje. Potencjał tych osób, ich wiedza pragmatyczna, umiejętności i doświadczenia nie są więc wykorzystywane przez polską gospodarkę (Ekspertyza „RYNEK PRACY - WYZWANIA STRATEGICZNE na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015”, 2009)

Ad. 2)

Opisany wyżej problem został dostrzeżony w Mazowieckiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o. (obecnie PGNiG SPV 4 sp. z o.o.) i przedstawiony w „Diagnozie strategicznej na potrzeby opracowania Strategii ZKL MSG na l.2012-2018”. Średnia wieku pracowników w spółce wynosi - 43,4 roku, przy czym w samej grupie pracowników technicznych – 46,2 roku (Wykres 1 i 2).



Wykres 1. Struktura wieku u Partnera projektu.



Wykres 2. Średni wiek pracowników Partnera z wyszczególnieniem pracowników technicznych.

Prognozy Działu Kadr przewidują, że w przeciągu najbliższych 10 lat na emeryturę odejdzie ok. 33% osób. Tak ogromny odpływ bez zapewnienia sukcesji młodszych kadr związany jest z ryzykiem utraty ciągłości funkcjonowania obszarów technicznych firmy. Tym bardziej, że w kraju jest tylko jedna szkoła zawodowa przygotowująca do zawodu gazownika a zatem większość nowych osób musi liczyć na wsparcie starszych kolegów.

W firmie przeważa długi staż pracy, mała płynność kadr (1% fluktuacji), mały napływ młodych pracowników (np. w 2 badanych oddziałach na ok. 40-50 osób załogi są dwie młode, nowe osoby co przyczynia się do utrwalania starych schematów działania i ról a obniża gotowość do uczenia się i wykorzystywania potencjału. Pracownicy 50+ wycofują się z aktywności, minimalnie się angażują co powoduje, że nie wnoszą wartości dodanej, czekają jedynie na nabycie praw emerytalnych by odejść z pracy. Jednocześnie, z rozmów i obserwacji jednoznacznie wynika że pracownicy 50+ dobrze wykonują swoje



zadania, nie są widoczne bariery w efektywnym, bardziej wydajnym wykonywaniu ich obowiązków. Wszystkie te czynniki powodują, że wiedza nie jest wzajemnie przekazywana w zespołach pracowniczych. Dalsze utrzymywanie status quo spowoduje, że organizacja nie będzie gotowa na zmianę modelu kariery zawodowej, który nieuchronnie na rynku nastąpił. Młodzi pracownicy przychodzący do organizacji chcą szybko pójść w górę, zatrzymując się na stanowisku nie dłużej niż 2 lata. Mają sprecyzowane oczekiwania i pomysł na swoją drogę w organizacji. Dotychczas u Partnera kariera ta wyglądała inaczej. Są pracownicy po kilkanaście a nawet kilkadziesiąt lat zajmujący te same stanowiska (śr. 25,9 lat). Dziś wykształcenie i przygotowanie pracowników wchodzących do firmy jest znacznie wyższe, umiejętność korzystania z nowoczesnych narzędzi biegła więc model ścieżki rozwoju powinien znacząco się różnić.

Ad. 3)

Diagnoza modelu kultury organizacyjnej miała za zadanie pokazać jakie jest obecnie środowisko wewnątrz firmy pod kątem aspektów sprzyjających i utrudniających wprowadzanie zmian, wymianę wiedzy i doświadczeń (Załącznik 4).

Wyniki doprowadziły do ustalenia następujących wniosków:

1. Jakość kierowania została oceniona dobrze przez połowę respondentów (34% ocenia częstotliwość zachowań pozytywnych jako „częste” lub „bardzo częste”). W kompetencji „wpływ” brakuje większej częstotliwości stosowania taktyk racjonalnej perswazji (40%), zwłaszcza konsultacji (18%), by podnosić poziom współpracy i dzielenia się wiedzą. Poprawa jakości kierowania będzie miała wpływ na wzrost poziomu współpracy w zespołach pracowniczych.
2. Większość pracowników identyfikuje się dostatecznie ze swoją firmą (72% zgadza się ze stwierdzeniami „świadczącymi o tożsamości do firmy”), a dalszą poprawę w tym zakresie można osiągnąć poprzez zwiększenie współpracy (wyjaśnia 24% wariancji zmiennej identyfikacji z firmą), poprawę jakości kierowania (4% wariancji) oraz wzmacnianie celów firmy (3% wariancji).
Badanie sytuacji w RDG wykazało, że na zwiększenie identyfikacji z firmą dodatkowo będzie mieć wpływ wzrost możliwości zdobywania nowych umiejętności przez pracowników (5% wariancji). Może się to odbywać na przykład poprzez zmniejszanie specjalizacji w wykonywanych zadaniach.
3. Postawa wobec klientów powinna zmieniać się w kierunku budowania bardziej pozytywnego nastawienia (aż 53% pracowników RDG i 35% pracowników MSG ma negatywną i bardzo negatywną postawę w odniesieniu do klientów i ocenia ich jako narzekających). Poprawa ta może się odbyć poprzez zwiększanie współpracy i identyfikacji z firmą, a także podkreślanie znaczenia celów firmy.
4. Poziom współpracy jest niezadowolający, choć praca w zespołach technicznych ma głównie charakter zespołowy (52,5% pracowników twierdzi, że w organizacji udziela się wzajemnej pomocy i podejmuje się wspólne działania). Poprawa w zakresie współpracy w firmie może się dokonać poprzez silniejszą integrację celów strategicznych firmy z celami regionalnych jednostek oraz poprzez zmiany w strukturze zespołów, dołączanie nowych osób.
5. Ogólnie pracownicy RDG nie widzą konieczności wprowadzania zmian (ponad połowa pracowników RDG (66%) wskazała, że nie ma zdania lub nie zgadza się z

tym, że zmiany byłyby użyteczne dla RDG). Nie odnotowano istotnych statystycznie związków „orientacji na zmiany” z wiekiem, zatem nie potwierdziły się przypuszczenia, że osoby starsze mogą mieć bardziej negatywne podejście do zmian.

6. Pracownicy MSG są ogólnie zadowoleni ze swojej pracy w firmie (87% pracowników stwierdza, że są ogólnie zadowoleni z pracy w MSG). Najsilniej związana z tym poziomem zadowolenia była ocena poziomu współpracy w firmie, jakości kierowania oraz postawy wobec zespołu.

Analiza kształtu relacji pomiędzy poziomem zadowolenia a sytuacyjnymi czynnikami motywacyjnymi pokazała, że optymalna jest mała rozbieżność pomiędzy tym „co chcieliby mieć” a tym co mają.

Reasumując wnioski z badań. Obecny model kierowania u Partnera przyczynia się do utrwalania niskiego poziomu współpracy i dzielenia się wiedzą przez co pogłębia się zdiagnozowany problem.

Mniejszą gotowość do odchodzenia z pracy osób zaraz po nabyciu praw emerytalnych można byłoby uzyskać przez wzrost poziomu identyfikacji z firmą i zbudowanie większego ich zaangażowania w pracę. Należałoby jednak wzmocnić współpracę i dzielenie się wiedzą. Oznacza to jednak zmianę ról osób 50+ w organizacji. Miałoby to pozytywny wpływ na budowanie postawy pro klienckiej. Umiarkowanie przychylna postawa wobec zmian odzwierciedla niską dynamikę działań w organizacji, mały przepływ kadr, działanie w oparciu o utrwalone schematy. Pracownicy rzadko dzielą się doświadczeniem i przekazują sobie informację zwrotną.

Ad. 4)

Wprowadzone w 2011 r. zmiany w przepisach ustawy o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (Dz.U.07.52.343) umożliwiają podmiotom zainteresowanym sprowadzaniem gazu do Polski utrzymywanie zapasów obowiązkowych poza jej terytorium. Wyeliminowano w ten sposób barierę wejścia na rynek gazu nowym przedsiębiorstwom obrotu. W związku z tym może pojawić się gwałtowny wzrost konkurencji w obszarze obrotu gazem, a w konsekwencji upowszechnienia gazu ziemnego wśród odbiorców indywidualnych, przedsiębiorstw, a także jako paliwa w elektroenergetyce. Należy zakładać, że dodatkowym bodźcem dla intensywnego rozwoju rynku gazu będą wskazywane przez Komisję Europejską kierunki rozwoju energetyki. W unijnej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Europa 2020 podkreśla się konieczność rozwoju UE z poszanowaniem zasady zrównoważonego rozwoju, co oznacza konieczność m.in. budowania gospodarki niskoemisyjnej, wykorzystania przyjaznych dla środowiska technologii i metod produkcji, wprowadzenie efektywnych, inteligentnych sieci energetycznych. Będzie to skutkowało w przyszłości również zmianą rynku pracy w gazownictwie i większą fluktuacją niż dotychczas kadry pracowniczej. Zwiększona skłonność do zmiany pracodawcy jeszcze podniesie ryzyko utraty wiedzy i kompetencji z organizacji.



Ad. 5)

Badania indywidualne (załącznik 7) przeprowadzone za pomocą kilku testów pozwoliły ustalić, że:

1. W zakresie gotowości do wkładania wysiłku w pracę badania wskazały jedynie na wąską grupę osób silnie nastawionych na poszukiwanie wysiłku i nowości, które chętnie podejmują ryzyko, są otwarte na zmiany i łatwo adaptują się do zmieniających warunków (średnio po 3 osoby na Oddział). Sporo osób jednak preferuje stabilizację, unika nowości, ryzyka i dużego wysiłku (od 4 do 10 na Oddział).
2. Wyniki testu badającego gotowość do współpracy i podejmowania wysiłku wykazały także, że jest tylko wąska grupa pracowników silnie nastawionych na cele zespołowe (średnio po 3 osoby na Oddział), które chętnie będą włączać się w pracę zespołu i prawdopodobnie mają dużą gotowość do pomagania innym. Jest jednak sporo osób, które są bardziej nastawione na cele indywidualne, cenią sobie samodzielną pracę i mają mniejszą gotowość do pomagania innym (od 4 do 10 na Oddział).

Ad. 6)

Na podstawie wyników przeprowadzonych grup fokusowych oraz wywiadów indywidualnych (Załącznik 3 i 8) ustalono, że pracownicy z oddziałów terenowych mają poczucie, że ich wiedza nie jest wykorzystywana do wprowadzania efektywnych zmian w organizacji. W okresie prac projektowych nad nowymi rozwiązaniami czy w trakcie audytów nad usprawnieniami pracują głównie osoby z oddziału centralnego, bez wsparcia osób, które od kilkunastu lub nawet kilkudziesięciu lat wykonują prace w terenie a ich doświadczenie mogłoby być źródłem wielu istotnych informacji.

Ad. 7)

Prawdopodobnie konsekwencją wyżej przytoczonych wniosków jest fakt, że pracownicy terenowi wykonują swoje obowiązki w podstawowym oczekiwanym tylko zakresie. Zaraz po osiągnięciu wieku emerytalnego odchodzą. W chwili obecnej nie ma osób, które w trakcie emerytury wykonywałyby systematycznie jakąś część prac. Zdarza się (na co wskazuje kadra zarządzająca – Załącznik 3), że czasem korzysta się z wiedzy osoby na emeryturze, która jako jedyna wie jak przebiega gazociąg w danej lokalizacji. Są to jednak działania ad hoc i nie zabezpieczają ciągłości działań firmy.

Ad. 8)

Wyniki badań pokazują (Załącznik 4), że: o ile na poziomie deklaracji pracownicy uznają wymianę wiedzy pomiędzy różnymi grupami wiekowymi za pożądaną (78% osób badanych wskazuje, że przekazywanie wiedzy osobom młodszym przez osoby starsze jest pożyteczne), zidentyfikowano pozytywne postawy do obu zbadanych grup wiekowych (powyżej 50. i poniżej 35. roku życia) to częstotliwość otrzymywanej informacji zwrotnej od kolegów z zespołu jest oceniana jako stosunkowo rzadka oraz niezbyt przydatna (śr. 1,57 na skali od 1 do 5). Osoby na stanowiskach monterskich szczególnie nisko oceniły częstotliwość informacji zwrotnej od kolegów z zespołów.

Wyniki wskazują, że wiedza poza procedurami nie jest postrzegana jako ważna w organizacji (śr. 1,52 na skali od 1 do 5).

Otrzymano potwierdzenie pozytywnego związku pomiędzy przekazywaniem wiedzy a współpracą w firmie oraz w zespole (0,54): im lepsza jest współpraca, tym częściej



przekazywana jest wiedza. Bardzo możliwe jest więc, że organizacyjnie wzmacniane przekazywanie wiedzy polepszy współpracę.

Jednocześnie w grupie pracowników terenowych okazało się, że połowa z badanych ma wysoką lub bardzo wysoką umiejętność i motywację do uczenia innych (Załącznik 7).

Wyniki badań indywidualnych potwierdziły także, że w organizacji zbyt często używa się wpływu przez legitymizację co nie sprzyja budowaniu relacji wewnątrz firmy oraz z klientem i powinno zostać poddane procesowi rozwoju (Załącznik 7).

Ad. 9)

W wyniku przeprowadzonych ocen kompetencji menedżerskich w trakcie Development Centre zdiagnozowano, że w badanych zespołach są osoby z dużym potencjałem rozwojowym na stanowiska kierownicze. Powinny być one jednak poddane procesowi rozwoju. Największe luki rozwojowe dotyczą obszarów kierowania (śr. ocen na skali od 1 do 5 – 1,5 i 1,8), orientacji na klienta (śr.: 1,8 i 2,5) oraz orientacji na zmiany (śr.: 2,0 i 2,3) (Załącznik 5 i 6).

Ad. 10)

Na podstawie ankiety „Programy zarządzania wiekiem”, przeprowadzonej w trakcie konferencji projektowej, zebrano informacje o praktykach polskich firm prowadzonych w przedmiotowym zakresie (Załącznik 2).

Jak ustalono, problematyka ta jest w początkowej fazie rozwoju. Polskim firmom bardziej zależy na transferze wiedzy od starszych do młodszych (śr. 1,05 na skali od -2 do 2) niż na utrzymaniu zaangażowania pracowników z grupy 50+ (śr. 0,84). Pracownicy HR najczęściej sięgają po szkolenia i publikacje (śr. 2,71 na skali od 0 do 4) by tworzyć programy zarządzania wiekiem. Czasami wykorzystuje się praktyki występujące w innych firmach i wsparcie firmy doradczej. Najczęściej wdrażane są: intermentoring (54,5% osób wskazało odpowiedź „tak”), mentoring (47,1%), podnoszenie lub zmiana kwalifikacji zawodowych osób 50+ przez szkolenia (45,7%), czasowa lub stała zmiana zakresu obowiązków/stanowiska (33,3%). Wszyscy badani zgodzili się, że programy zarządzania wiekiem przynoszą wymierne korzyści dla firm ale aktualnie nie są zbyt często realizowane. W opinii osób badanych czynnik, który w największym stopniu sprzyja wdrożeniu programów zarządzania wiekiem, to zainteresowanie osób 50+ udziałem w takim programie (śr. 1,42 na skali od -2 do 2), następnie poparcie kierownictwa firmy i kadry menedżerskiej (śr. 1,34) oraz wsparcie bezpośredniego przełożonego.

Analiza zatrudnienia pod kątem pracowników różnych płci

Analiza zatrudnienia wykazała, że większość pracowników Partnera w woj. maz. to mężczyźni (M) - 69%, co wynika ze struktury stanowisk, wymagających zwykle wysiłku fizycznego. Przewaga liczbowa mężczyzn jest typowa dla rynku energii i nie wyróżnia Partnera. Bank Danych o Inżynierach (BDI) podaje, że w branży energetycznej kobiety (K) z dyplomem inżynierskim stanowią 1,37%, a w gazowniczej 0,55% (www.iprodukcja.pl,2012). U Partnera nie stwierdza się nierówności płci w zatrudnianiu i wynagradzaniu. Kobiety zajmują stanowiska monterów, mistrzów, kierowników co pozwala sądzić, że kobiety mogą wykonywać ten zawód. Należy tylko przygotować im odpowiednie role i podejmować działania promujące to miejsce jako stanowisko pracy dla kobiet. Nie ma przeszkód w pełnieniu ról tradycyjnie zajmowanych przez mężczyzn w



przyszłości przez kobiety. Dzięki promowaniu zatrudnienia kobiet w gazownictwie możliwy jest wzrost wskaźnika proporcji płci w zawodzie i stworzenie nowych możliwości aktywizacji zawodowej kobiet. To wymaga pracy z kadrą zarządzającą (KZ) i HR aby przełamywać stereotypy co do miejsca kobiety w sektorze i tworzyć role dla kobiet uwzględniające ich cechy psychofizyczne.

Kobiety w org. o przewadze mężczyzn odgrywają ważną rolę społeczną, „łagodzą obyczaje”, widzą inne aspekty procesu pracy dzięki czemu firma „patrzy” szerszą perspektywą. To podnosi efektywność firmy, zmianę wizerunku na bardziej przyjazną, tolerancyjną i otwartą.

Badania wykazały BRAK SYSTEMOWEGO ROZWIĄZANIA PODNOSZENIA MOTYWACJI OSÓB 50+ DO POZOSTANIA W ORGANIZACJI.

KONSEKWENCJE ISTNIENIA ZIDENTYFIKOWANYCH PROBLEMÓW

Pracownicy Partnera z grupy wiekowej 50+ chętnie korzystają z praw emerytalnych. W latach 2003-8 była to główna przyczyna odejść (47%), w tym 64% były to wcześniejsze emerytury a 22%-świadczenia przedemerytalne. Stan ten pogłębia się. Na dzień 31.07.2013 w grupie 50+ znalazło się aż 61% kierowników, 48% mistrzów, 38% monterów. To pracownicy posiadający wiedzę o procesach, technologii i metodach działania. Brak konkurencji powoduje, że nie ma ich kto zastąpić a dodatkowo reforma systemu oświaty w 1999 r. zlikwidowała część szkół zawodowych. Brak przygotowanych modeli przekazywania wiedzy może doprowadzić do poważnych konsekwencji dla firmy. Tym bardziej, że rynek świadczonych przez nią usług jest liberalizowany. Także w tym kontekście istnieje silna potrzeba zarządzania wiedzą w sposób systematyczny i kompleksowy.

Aby zatrzymać w organizacji pracowników z grupy 50+ należy natychmiast uruchomić działania wewnątrz i na zewnątrz firmy, które zbudują im nowe, ważne role i pozwolą na przygotowanie młodszych aby płynnie przechodzić przez proces wymiany pokoleń.

Konsekwencje braku przygotowanych zawczasu rozwiązań wykorzystujących potencjał osób starszych pogłębi problem „starzenia się społeczeństwa”.

Według prognoz GUS w 2035 r. liczba osób w wieku poprodukcyjnym osiągnie 26%. Wydłużanie wieku produkcyjnego bez tworzenia specjalnych ról czy sposobów pracy dla osób starszych spowoduje, że w firmach będzie zawsze grupa osób starszych, które po wejściu w okres ochronny będą tylko ciężarem dla firmy. Niewykorzystanie ich potencjału, wiedzy i bezcennego doświadczenia będzie ogromną stratą.

Przeprowadzone przez Projektodawcę badania na etapie PRZYGOTOWANIA potwierdzają potrzebę realizacji projektu, którego produktem finalnym będzie budowa WIELOPOKOLENIOWYCH ZESPOŁÓW UCZĄCYCH SIĘ w zaproponowanej na etapie wniosku o dofinansowanie projektu postaci. Uruchomienie dwóch prototypowych zespołów pokazało, że dzielenie się wiedzą i doświadczeniem między pracownikami jest odbierane pozytywnie a powstałe w ich wyniku standardy działania wykorzystywane są w codziennej pracy.



II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

CEL GŁÓWNY

Wzrost motywacji do pozostania w firmie mimo nabywania praw emerytalnych pracowników z grupy 50+ w polskich organizacjach z przewagą stanowisk technicznych i hierarchiczną strukturą przez budowę specjalnej roli w Wielopokoleniowych Zespołach Uczących się w okresie 1.01.2013 do 30.06.2015 r.

Wskaźniki pomiaru celu i wartość docelowa:

Liczba pracowników technicznych biorących udział w testowaniu - 70

Liczba pracowników z Kadry Zarządzającej i działów HR biorących udział w testowaniu modelu - 30

Liczba firm objętych testowaniem - 1

Liczba pracowników planująca odejść na emeryturę od razu po nabyciu praw emerytalnych – 6 (z 10 obecnie)

Poziom motywacji pracowników z grupy 50+ do pozostania w firmie mimo nabycia praw emerytalnych w % - 40%

Źródła weryfikacji/sposoby pomiaru:

Deklaracje Uczestnictwa w projekcie - raz na początku projektu, formularze PEFS - raz na koniec projektu, dzienniki szkoleń i Development Centre, listy obecności - na bieżąco

Umowa partnerska - raz na początku projektu

Wyniki z grup fokusowych - przed i po zakończeniu testowania modelu, wywiady z pracownikami, Development Centre - przed i po testowaniu modelu, wyniki ankiety dotyczącej kultury organizacyjnej.

CELE SZCZEGÓŁOWE:

Lp.	Cel szczegółowy	Wskaźniki pomiaru celu i wartość docelowa	Źródła weryfikacji/sposoby pomiaru
1.	Wzmocnienie roli pracowników 50+ w organizacji przez dedykowanie ich do pracy w WZU, a w rezultacie wzrost transferu wiedzy i budowanie bazy know-how dzięki zastosowaniu opracowanego i przetestowanego na 70 pracownikach techn. i 30 prac. HR i KZ modelu WZU w	Liczba pracowników technicznych biorących udział w testowaniu - 70	Deklaracje Uczestnictwa w projekcie - raz na początku projektu, formularze PEFS - raz na koniec projektu, dzienniki szkoleń, grup fokusowych i

firmie PGNIG SPV 4 w okresie od 1.01.2013 do 30.06.2015 r.		Development Centre, listy obecności - na bieżąco
	Liczba firm objętych testowaniem - 1	Umowa partnerska w projekcie - raz na początku projektu
	Liczba pracowników technicznych 50+, którzy dzięki udziałowi w WZU zwiększyli poczucie przydatności do pracy i bycia niezbędnym dla zespołu - 10	Ankiety kultury organizacyjnej i stereotypów, badania fokusowe wśród pracowników biorących udział w testowaniu, wywiady, Development Centre - przed i po zakończeniu testowania modelu
2.	Oslabianie stereotypów o niskiej przydatności osób 50+ do wykonywania pracy przez udział w opracowaniu i testowaniu modelu WZU 30 osób z działów HR i kadry zarz. w okresie od 1.01.2013 do 30.06.2015 r.	Liczba pracowników z Kadry Zarządzającej i działów HR biorących udział w testowaniu modelu - 30
		Deklaracje Uczestnictwa - raz na początku projektu, formularze PEFS - raz na koniec projektu, dzienniki szkoleń, listy obecności - na bieżąco
	Liczba firm objętych testowaniem - 1	Umowa partnerska - raz na początku projektu
	Liczba pracowników z Kadry Zarządzającej i działów HR, którzy zmienili sposób percepcji przydatności osób 50+ do pracy - 30	Ankiety kultury organizacyjnej i stereotypów, badania fokusowe wśród Kadry Zarządzającej i pracowników HR - przed i po testowaniu modelu
3.	Aktywizacja zawodowa kobiet w obszarze zawodów technicznych przez ich udział w opracowaniu, testowaniu, upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki modelu WZU ze szczególną rolą dla kobiet w okresie od 1.01.2013 do 30.06.2015 r.	Liczba kobiet objętych testowaniem - 3
		Deklaracje Uczestnictwa w projekcie - raz na początku projektu, formularze PEFS - raz na koniec projektu, listy obecności, dzienniki zajęć ze szkoleń i Development Centre - na bieżąco, baza PEFS - na koniec projektu
	Liczba kobiet biorących udział w upowszechnianiu	Lista obecności na konferencjach, warsztatach - na



	modelu - 1	koniec projektu
	Liczba firm	Lista firm
	zainteresowanych	zainteresowanych
	rolą kobiet w	otrzymaniem
	firmach o profilu	szczegółowych
	technicznym - 24	materiałów po
		konferencjach i
		warsztatach - na
		koniec etapu
		upowszechniania

Tabela 2. Cele szczegółowe projektu

Odpowiedzialny za realizację celów projektu jest Kierownik projektu.



III. OPIS INNOWACJI

Innowacja testowana w projekcie opiera się na zbudowaniu modelu WIELOPOKOLENIOWYCH ZESPOŁÓW UCZĄCYCH SIĘ.

WZU jest metodą wielopokoleniowego transferu kompetencji w przedsiębiorstwie, podnoszącego motywację do pracy wszystkich uczestników zespołów. To narzędzie uniwersalne i optymalne dla firm w całej Polsce ze strukturą hierarchiczną, z przewagą stanowisk technicznych.

WZU jest pomysłem na zaangażowanie pracowników 50+ i jednocześnie pełne wykorzystanie kompetencji innych grup wiekowych. WZU ułatwi wykorzystanie potencjału każdego z pokoleń pracujących w firmie. Bazuje on na wymianie wiedzy i kompetencji. Odbyna się ona od osób najbardziej doświadczonych lub najlepiej przygotowanych merytorycznie do osób mniej doświadczonych, posiadających mniejszy zasób wiedzy, bez względu na wiek.

Każde pokolenie charakteryzuje się pewnym typowym dla niego sposobem działania, wynikającym z warunków, w jakich się kształtowało. Najstarszych pracowników cechuje wiedza i doświadczenie zawodowe i życiowe, dojrzałość, rozwaga i rozsądek, pogłębiona refleksja, kompetencje i umiejętności interpersonalne, ustabilizowana sytuacja rodzinna. Młodszy pracownicy są bardziej otwarci na nowości i zmiany, szybciej działają, sprawniej posługują się nowoczesnymi narzędziami pracy i komunikacji.

INNOWACYJNE ASPEKTY MODELU WZU

Innowacyjność projektu dotyczy 2 aspektów:

- grupy docelowej: pracownicy techniczni w wieku 50+, pracujący w hierarchicznych strukturach terenowych, w tym kobiety, dla których dotąd nie było dedykowanych specjalnych rozwiązań uwzględniających specyfikę pracy,
- formy wsparcia: stworzenie zupełnie nowego modelu WIELOPOKOLENIOWYCH ZESPOŁÓW UCZĄCYCH SIĘ jako metody zmotywowania, uatrakcyjnienia pracy dla osób 50+ i kobiet aby zatrzymać ich w organizacji i umożliwić budowę planów sukcesji z wykorzystaniem pracy zespołowej.

RÓŻNICE MODELU WZU OD DOTYCHCZAS STOSOWANYCH ROZWIĄZAŃ

Badania Projektodawcy pokazują, że model WZU jest nowatorski. Obecnie stosowane metody: mentoring, intermentoring, międzydepartamentalne zespoły robocze niedostatecznie zaspokajają potrzeby firm.

Cechy odróżniające WZU od obecnych metod:

- WZU nie jest rozwiązaniem „1na1” jak mentoring czy intermentoring
- WZU jest rozwiązaniem na stałe a np. międzydepartamentalne zespoły robocze powoływane są tylko aby rozwiązać problem
- w skład WZU wchodzi pracownicy z jednego działu - w międzydepartamentalnych zespołach roboczych z wielu
- WZU są wielopokoleniowe (trzy grupy pokoleń)
- WZU mają aspekt „programu sukcesji”



- WZU przewidują specjalną rolę dla kobiet

GRUPA DOCELOWA PROJEKTU – WYMIAR DOCELOWY

-pracownicy działu HR i Kadry Zarządzającej Partnera, którzy otrzymają nowe narzędzie – 30 osób – Prezes, Zarząd Partnera, Dyrektorzy Oddziałów, ich zastępcy, Kierownicy Regionów Dystrybucji Gazu, ich zastępcy, Specjaliści ds. HR, Menedżer ds. HR, Kierownicy Personalni, Kierownik Działu Kadr
-pracownicy Partnera, których problemy zostaną rozwiązane – Monterzy, Starsi Monterzy, Mistrzowie, Starsi Mistrzowie

UŻYTKOWNICY:

a) Wymiar docelowy: pracownicy HR i Kadry Zarządzającej firm o profilu technicznym z hierarchiczną strukturą zarządzania

ODBIORCY:

a) Wymiar docelowy: pracownicy techniczni z firm o hierarchicznej strukturze zarządzania

KOSZTY ROZWIĄZANIA

Szacowane koszty:

- badanie kultury organizacyjnej i ustalenie kierunków rozwoju, analiza strategii – koszty przeprowadzenia analiz (metody będą gotowe, opracowane w niniejszym projekcie) – kilka do kilkunastu tys. zł za samo przeprowadzenie badań
- selekcja do zespołów – dobór metod i ich przeprowadzenie – od kilku do kilkudziesięciu tys. zł (selekcja ta jednak może być zastąpiona wynikami ocen okresowych jeśli takie są prowadzone kompleksowo w firmie)
- badanie potencjału kadry menedżerskiej – Development Centre – każde 6 osób to koszt ok. 5 tys. zł (tu, podobnie jak wyżej, mogą wystarczyć nominacje i wyniki ocen okresowych)
- szkolenia z kompetencji pracy zespołowej oraz innych, wskazanych w kierunkach zmiany kultury organizacyjnej i celach strategicznych – każdy dzień szkolenia to koszt od 2 do 5 tys. zł
- monitoring powołanych zespołów – może to być koszt oddelegowanej osoby z HR organizacji – do kilku tys. zł miesięcznie w okresie trwania projektu
- platforma wiedzy – przygotowana w trakcie niniejszego projektu

Wielkość kosztów zależy od wielkości organizacji i możliwości oraz planów powoływania zespołów. WZU mają być co do zasady elitarne, a zatem mogą dotyczyć kilku bądź kilkunastu zespołów. Jeśli firma zechce skorzystać z gotowych narzędzi wypracowanych w ramach projektu – koszt będzie wynosił ok. 30 – 50 tys. zł – duża organizacja, kilkanaście tysięcy – dla średniej organizacji.

Czas wymagany na wdrożenie projektu to minimum 1 rok aby przygotować organizację, zespoły, a następnie dać im możliwość kilkumiesięcznej wspólnej pracy.

Nakład nie przewyższa rezultatów (np. koszty utraty 1 prac., wg badań wynoszą 1,5 rocznego wynagrodzenia w Polsce-www.bezrobocie.org.pl, 2012). Niskie, jednorazowe koszty wprowadzenia produktu dają duże szanse na wprowadzenie do powszechnej praktyki.

Zaletą WZU jest większa efektywność pracy w firmie, utrzymanie prac. 50+, płynność realizowania zadań i przejęcia know-how, wyższe kompetencje, wykorzystanie potencjału



kobiet. Wartością nadrzędną jest motywacyjny aspekt uczestnictwa WZU - udział pracowników w „planie sukcesji”, znacząco podnosi poziom ich zaangażowania do prac w zespole.

Aby uruchomić WZU potrzebne są zwiększone nakłady. Jednak uzyskane rezultaty będą znacznie wyższe. Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, wzajemne uczenie się kompetencji powoduje, że wiedza rozprzestrzenia się w organizacji. Ponadto starsi pracownicy otrzymują nowe role – mentorów, co znacznie wzmacnia ich pozycję, czyni bardziej przydatnymi a co za tym idzie, mają większą gotowość do pozostania w organizacji. Wielu deklaruje, że jeszcze z emerytury mogliby wspierać kolegów z dawnego zakładu pracy. Spisanie wiedzy spowoduje, że pozostanie dla kolejnych zespołów i szerzej w organizacji. Jeśli nie wdroży się tego narzędzia – wiedza 1/3 pracowników w przeciągu 10 lat zostanie utracona a firma naraża się na ryzyko utraty ciągłości wykonywanych zadań.

Wdrażanie nowych kompetencji za pomocą WZU jest znacznie bardziej efektywne dla organizacji niż np. poprzez szkolenie. Zmiana postaw (np. proklienckość) wymaga długotrwałego procesu rozwoju. Same szkolenia nie są wystarczające by tego dokonać. Muszą być wzbogacane działaniami typu follow-up i dodatkowym monitoringiem w miejscu pracy. W zespołach proces ten jest długofalowy. Rozpoczyna się od osób najbardziej zmotywowanych i gotowych do wkładania wysiłku. Tworzone przez samych pracowników, wspólne standardy od razu sprawdzane są w działaniu i towarzyszy im informacja zwrotna. Gdy osoby należące do zespołu osiągną planowany poziom kompetencji wychodzą z niego by przekazywać pozyskaną wiedzę dalej a na jego miejsce wchodzi osoba, która rozpoczyna swoją drogę rozwoju. Uczy się od kolegów co bardzo wzmacnia proces kształcenia w stosunku do nauki od zewnętrznego trenera na szkoleniu. Uczy się w działaniu więc od razu weryfikuje nowe umiejętności na stanowisku pracy. W ten sposób działania są znacznie bardziej trwałe i gwarantują efekt.

Wartość dodana w stosunku do obecnej praktyki:

- kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy
- WZU będą efektywniejsze od obecnych rozwiązań z uwagi na osiągane rezultaty motywacyjne
- łamanie stereotypów o niskiej przydatności osób 50+ i kobiet do pracy na stanowiskach technicznych

KOSZTY ZANIECHANIA DZIAŁAŃ

Organizacje, które nie wykorzystują potencjału najbardziej doświadczonych pracowników tracą know-how a w konsekwencji może to spowodować osłabianie pozycji firmy na rynku. W przypadku pracowników technicznych – może się to wiązać z utratą trwałości produkcji lub, jak w przypadku Partnera projektu – znaczącym wzrostem niebezpieczeństwa awarii instalacji przesyłających gaz.

BARIERY zastosowania WZU:

- niski stopień wiedzy Kadry Zarządzającej i pracowników działów HR nt. roli wiedzy starszych pracowników (rozwiązanie: udział Kadry Zarządzającej i HR w testowaniu modelu i obserwacji jego rezultatów)



- niski stopień świadomości Kadry Zarządzającej nt. potrzeby zatrzymania pracowników 50+, stereotypy o ich nieprzydatności, niskiej efektywności (rozwiązanie: upowszechnienie modelu WZU i włączenie do głównego nurtu polityki)

WARUNKI WDROŻENIA PRODUKTU FINALNEGO DO POWSZECHNEJ PRAKTYKI

Produkt będzie uniwersalny i możliwy do zastosowania przez wszystkie firmy, które preferują zespołowy sposób organizacji pracy, posiadają hierarchiczną strukturę z dominacją stanowisk technicznych. Rozwiązanie sprawdzi się w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych, w branżach: budownictwo, energetyka, IT, przemysł metalowy, górniczy, usługi komunalne i in.

- gotowość organizacji do zmian
- kultura organizacyjna wspierająca postawy współpracy i dzielenia się wiedzą
- zaangażowanie kadry menedżerskiej i HR
- modelowanie zachowań i stawianie oczekiwań przez najwyższą kadrę kierowniczą odnośnie miejsca i roli pracowników 50+ w organizacji
- odpowiedni poziom kompetencji kadry kierowniczej w bezpośrednim środowisku dla WZU
- promowanie idei projektu wewnątrz organizacji
- udział kadry zarządzającej w tworzeniu modelu i celów zespołów
- wyznaczenie konkretnych celów funkcjonowania zespołów, kamieni milowych, kluczowych elementów sukcesu
- monitoring pracy zespołów

SZANSE WDROŻENIA PRODUKTU FINALNEGO DO POWSZECHNEJ PRAKTYKI

Szanse na wdrożenie produktu finalnego do codziennej polskiej praktyki z dnia na dzień rosną z uwagi na coraz większą potrzebę i jej świadomość co do roli i konieczności zatrzymania osób 50+ w organizacji. Rozpoczynając prace nad projektem Partner miał perspektywę 10 lat na odejście znacznej grupy pracowników na emeryturę. Dziś ten okres skrócił się do 8 lat a w momencie zakończenia projektu – pozostanie jedynie 5 lat.

Wydłużenie okresu pracy coraz bardziej oswaja społeczeństwo polskie z koniecznością dłuższej pracy osób starszych. Statystyki i wszelkie analizy rynku pracy pokazują systematyczne zmniejszanie się liczby osób w wieku produkcyjnym. Skoro istnieje potrzeba zatrzymania pracowników 50+ w organizacjach musi być lub pojawić się w najbliższym czasie potrzeba utrzymania ich efektywności na satysfakcjonującym poziomie, porównywalnym do innych grup pracowniczych. To jest możliwe dzięki utrzymaniu wysokiego zaangażowania w obowiązki zawodowe pracowników z tej grupy.

Model WZU zapewnia zaangażowanie pracowników w wieku 50+, przyznaje im nowe zadania, role i umożliwia dzielenie się wiedzą oraz czerpanie z kompetencji innych pokoleń. Dzięki WZU utrzymujemy motywację pracowników 50+, budujemy kompetencje u pozostałych pracowników, osiągamy cele biznesowe na zadawalającym poziomie.

Dotarcie do firm, w których istniała dotychczas niska fluktuacja pracowników, przewidują falowe odejście osób starszych, pokazanie im korzyści z zastosowania WZU - powinno zapewnić wdrożenie produktu do codziennej praktyki. Konieczne tu będzie promowanie rozwiązania i pokazanie wskaźników efektywności z całego okresu wdrożenia u Partnera.



OPIS PRODUKTU FINALNEGO

Wielopokoleniowe Zespoły Uczące się to sposób wykonywania codziennych obowiązków zawodowych ze szczególnym uwzględnieniem roli współpracy pomiędzy ich członkami oraz przekazywania sobie wzajemnie wiedzy i doświadczenia oraz przygotowywania wybranych osób do pełnienia ról kierowniczych.

W WZU występują 3 grupy wiekowe:

1. Grupa wiekowa 20-30 lat ma łatwość korzystania z IT, otwartość na zmianę; rola osób z tej grupy wiekowej w zespołach: nabywanie wiedzy specjalistycznej, budowanie postaw, kodyfikowanie wiedzy przez wykorzystanie IT, generowanie nowych rozwiązań
2. Grupa wiekowa 31-50 lat - lojalność wobec firmy, czas na rozwój potencjału menedżerskiego, wiedza specjalistyczna; rola osób z tej grupy wiekowej w zespole: stymulowanie i organizacja uczenia się, spisywanie informacji, przejmowanie funkcji menedżerskich
3. Grupa wiekowa 50+ - wiedza ekspercka i doświadczenie; rola osób z tej grupy wiekowej w zespole: dzielenie się wiedzą, weryfikacja procedur, bycie mentorem

Rola kobiet w zespołach, poza tą wynikającą z wieku (jedna z 3 ww. grup), to dbanie o relacje w zespole - rozwój, podtrzymanie i monitoring relacji interpersonalnych w zespołach.

Produktem będzie podręcznik (wymiar materialny) model WZU (idea):

1. Etapy powoływania zespołu WZU
2. Kryteria doboru członków zespołu wraz z uzasadnieniem
3. Metody doboru członków zespołu, w tym gotowe: ankieta do badania motywacji do dzielenia się wiedzą i nominacje mentorów oraz ankieta do badania orientacji na klienta
4. Selekcja – opis etapów selekcji, opracowywania wyników i dokonywania doboru także w oparciu o nominacje przełożonych
5. Development Centre dla talentów: scenariusz, ćwiczenia, harmonogram, kompetencje menedżerskie i orientacja na klienta, checklisty na podstawie definicji kompetencji, model raportu indywidualnego, wskazówki do przeprowadzania informacji zwrotnej
6. Scenariusz Grup fokusowych
7. Opis modelu Wielopokoleniowych Zespołów Uczących się
8. Etapy funkcjonowania zespołów
9. Program spotkań otwartych – rozpoczynających funkcjonowanie zespołów
10. Wzór checklisty kompetencji i wiedzy do uzupełniania oraz przekazywania
11. Wzór matrycy przekazywania wiedzy i kompetencji
12. Notatka ze spotkań zespołowych
13. Szkolenia członków zespołów: komunikacja, wywieranie wpływu, kierowanie, udzielanie informacji zwrotnej, umiejętności coachingowe – program, manual trenerski, prezentacja, ćwiczenia, podręcznik uczestnika
14. Ankieta do badania kultury organizacyjnej: treść ankiety, podręcznik interpretacji
15. Ankieta do weryfikacji stereotypów w organizacji dotyczących zagadnienia wieku: treść ankiety, podręcznik interpretacji
16. Zarządzanie wdrażaniem modelu: monitoring, oczekiwane produkty, rezultaty, kto powinien być zaangażowany i w jaki sposób, okres, po którym można oczekiwać



- zmian, jak przygotować organizację na zmiany, opis barier i środków zaradczych, metody włączenia zespołów w „krwioobieg organizacyjny”, najlepsze praktyki
17. Proces zarządzania wiedzą: platforma online, zasady korzystania, katalogi informacji.
 18. Prowadzenie badań: platforma on-line.

OPIS DZIAŁANIA WZU:

W skład każdego zespołu wejdzie ok. 6 osób. Do zespołów zostaną dobrane osoby z potencjałem menedżerskim, gotowe do nabywania i przekazywania wiedzy (szacuje się, że w firmach jest ich ok.10%). Osoby z bardzo dużym potencjałem (ok.1%) pozostaną w zespole aż przejdą kolejne szczeble w strukturze. Pozostałe 9% może odejść z zespołu i pełnić rolę tzw. "Agentów Zmian" wnoszących nową wiedzę i sposób pracy do organizacji. W pracy zespołu uczestniczyć będzie także osoba z Kadry Zarządzającej - „Kreator Wartości dla Klienta” - celem wypracowania kultury pro klienckiej. Wiedza przekazywana będzie wielokierunkowo. Zadaniem zespołów będzie wypracowanie sposobów rozwiązywania problemów, najlepszych praktyk i upowszechnienie ich w organizacji (z wykorzystaniem systemu informatycznego). Co miesiąc odbywać się będą spotkania reprezentantów zespołów z Kadrą Zarządzającą (cel-wymiana informacji i uzgodnienie najlepszych praktyk).

OPIS ETAPÓW MODELU

1. Badania organizacji i wyznaczenie kierunków rozwoju organizacji, które będą celami funkcjonowania zespołów (kultura organizacyjna, postrzeganie pracowników 50+)
2. Diagnoza dziedzin wiedzy, jakie powinny być przedmiotem prac zespołów
3. Wybór miejsca w organizacji, w którym uruchomione będą zespoły
4. Nominacje przełożonych jako jeden z elementów doboru do zespołów
5. Testy indywidualne potencjalnych członków zespołów (testy: gotowość do dzielenia się wiedzą, zorientowanie na rozwój, ewentualnie wybrane w badaniu organizacji ważne kompetencje)
6. Diagnoza wiedzy poszczególnych członków zespołu
7. Pogłębiona diagnoza talentów organizacyjnych (głównie kompetencje menedżerskie i inne wyznaczone w badaniu organizacji)
8. Przygotowanie platformy do budowania wiedzy
9. Grupy fokusowe mające na celu dopasowanie modelu do organizacji, dające przestrzeń pracownikom na włączenie się w projektowanie modelu pracy, w którym wezmą udział
10. Zbudowanie matrycy zespołu WZU: kierunków przekazywania wiedzy, kompetencji, wskazanie talentów
11. Powołanie zespołów
12. Spotkania otwierające w organizacji, informujące o powołaniu zespołów, ich zadaniach
13. Szkolenia z umiejętności współpracy, udzielania informacji zwrotnej, kierowania, innych wybranych w badaniu organizacji kompetencji
14. Spotkania zespołów
15. Wymiana pracowników w zespołach
16. Monitoring pracy zespołów
17. Gromadzenie wiedzy na platformie



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



18. Powtórne badanie organizacji
19. Powtórne badanie kompetencji
20. Badanie klientów weryfikujące zmiany w kompetencjach pracowników
21. Wywiady indywidualne z uczestnikami zespołów
22. Analiza wpisów do bazy wiedzy



IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

GRUPA DOCELOWA – WYMIAR TESTOWANIA

- pracownicy działu HR i Kadry Zarządzającej Partnera, którzy otrzymają nowe narzędzie
- pracownicy Partnera, których problemy zostaną rozwiązane

UŻYTKOWNICY:

- c) Wymiar testowania: 30 osób - pracowników działów HR i Kadry Zarządzającej Partnera
- zaangażowani do projektu Kadra Zarządzająca: członkowie Zarządu Partnera (2 osoby), Dyrektor Oddziału Warszawa, Dyrektorzy Oddziałów (ok. 6 osób w zależności od liczby oddziałów, w których powołane zostaną zespoły), Zastępcy dyrektorów Oddziałów (ok. 6), Kierownicy Regionów Dystrybucji Gazu (6), Zastępcy Kierowników RDG (2)
 - zaangażowani do projektu pracownicy HR: Dyrektor Działu Kadr, Kierownicy Personalni Oddziałów (ok. 6), Specjalista ds. Rozwoju Kadr.

ODBIORCY:

- c) Wymiar testowania: 70 osób, w tym 3 kobiety – grupa reprezentująca pracowników technicznych Partnera (łącznie zatrudnienie w woj. maz. - 2.915 os.).
- pracownicy ze stanowisk: Młodszy Monter, Monter, Starszy Monter, Mistrz, Starszy Mistrz
 - dedykowani z maksymalnie 6 Regionów Dystrybucji Gazu (powołanych zostanie 6 zespołów)

OKRES REALIZACJI FAZY TESTOWANIA: 1.10.2013 – 31.05.2015

PRZEBIEG FAZY TESTOWANIA

1. Wybór miejsca w organizacji, w którym uruchomione będą nowe zespoły (w sumie 6 zespołów) oraz nominacje przełożonych do zespołów – spotkania konsultantów z Kadrami Zarządzającą i pracownikami HR
2. Przygotowanie platformy do zarządzania wiedzą opracowaną przez zespoły WZU
3. Testy indywidualne potencjalnych członków zespołów (testy: gotowość do dzielenia się wiedzą, zorientowanie na rozwój, orientacja na klienta) – 200 osób
4. Diagnoza wiedzy poszczególnych członków zespołu
5. Pogłębiona diagnoza talentów organizacyjnych (głównie kompetencje menedżerskie i orientacja na klienta) – Development Centre – 24 uczestników
6. Zbudowanie matrycy zespołów WZU: kierunków przekazywania wiedzy, kompetencji, wskazanie talentów
7. Powołanie zespołów
8. Szkolenia dla uczestników fazy testowania:
 - a) 6 dniowe warsztaty dla 30 pracowników objętych testowaniem z Kadry Zarządzającej i pracowników HR:
 - i. Kierowanie, w tym pozytywny wpływ – po 2 dni, 30 osób, 2 grupy, w sumie 4 dni



- ii. Komunikacja w organizacji – po 2 dni, 30 osób, 2 grupy, w sumie 4 dni
 - iii. Współpraca w zespole - po 2 dni, 30 osób, 2 grupy, w sumie 4 dni
- b) Zasady coachingowego zarządzania – po 2 dni, 12 osób, 1 grupa, w sumie 2 dni
- c) Warsztaty dla 70 pracowników objętych testowaniem:
 - i. Wywieranie wpływu – po 2 dni, 70 osób, 8 grup, w sumie 16 dni
 - ii. Komunikacja w organizacji, w tym udzielanie informacji zwrotnej – po 2 dni, 70 osób, 8 grup, w sumie 16 dni
 - iii. Standardy obsługi klienta – po 2 dni, 70 osób, 8 grup, w sumie 16 dni
- Razem 62 dni
- 9. Spotkania zespołów
- 10. Wymiana pracowników w zespołach
- 11. Monitoring pracy zespołów
- 12. Gromadzenie wiedzy na platformie
- 13. Powtórne badanie organizacji (Ankieta kultury organizacyjnej, Ankieta stereotypów, grupy fokusowe)
- 14. Powtórne badanie kompetencji (testy gotowość do dzielenia się wiedzą, zorientowanie na rozwój, orientacja na klienta, testy kompetencji menedżerskich)
- 15. Powtórna diagnoza talentów organizacyjnych (głównie kompetencje menedżerskie i orientacja na klienta) – Development Centre – 24 uczestników
- 16. Szkolenie z zasad udzielania informacji zwrotnej dla przełożonych osób uczestniczących w Development Centre – 12 osób, 1 grupa, 2
- 17. Badanie klientów (weryfikacja zmiany postaw wobec klienta)
- 18. Wywiady indywidualne z uczestnikami zespołów
- 19. Analiza wpisów do bazy wiedzy
- 20. Ewaluacja wewnętrzna
- 21. Ewaluacja zewnętrzna
- 22. Opracowanie modelu finalnego

KOMENTARZ DO ZMIAN

- A. Wprowadzono podział tematyczny w zależności od grupy docelowej
Z uwagi na wyniki badań kultury organizacyjnej, które wykazały niezadowolające wyniki w zakresie jakości kierowania, wywierania wpływu i m.in. udzielania informacji zwrotnej jako podstawy komunikacji w organizacji – tematy te zostały zaplanowane jako jeden z istotnych elementów szkolenia Kadry Zarządzającej i pracowników HR. Są to osoby mające największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja lub blokuje zmiany w organizacji.
Wyniki wskazanych powyżej badań potwierdzają także potrzebę rozwoju na niższych szczeblach. Z uwagi na ogromną wagę współpracy, udzielania informacji zwrotnej dla funkcjonowania WZU – zdecydowano o przygotowaniu uczestników zespołów także w tym obszarze jako bazowym do uruchomienia modelu. Wyniki badań na etapie PRZYGOTOWANIA, w którym uruchomione zostały zespoły prototypowe, wskazały, że zanim rozpocznie się wdrażanie nowych umiejętności warto jest ustalić dla wszystkich te same standardy. Dlatego też na liście szkoleń dodano – budowanie Standardów obsługi klienta.
- B. Dodano test kompetencji menedżerskich w zakresie testów indywidualnych



W trakcie etapu PRZYGOTOWANIA zauważono, że niewystarczającym jest badanie Development Centre jedynie nominowanych osób z potencjałem do zarządzania. W zespole, głównie w grupie najstarszych pracowników znajdują się osoby, które pełnią funkcje kierownicze. Przy tworzeniu matrycy kompetencji w zespole i kierunków uczenia się wzajemnego istotnym jest posiadać wiedzę o kompetencjach menedżerskich. W ten sposób można zaplanować kierunki rozwoju i wskazać osoby - mentorów. Dlatego też wszyscy uczestnicy zespołów powinni zostać przebadani także pod kątem umiejętności menedżerskich.

MONITORING PROCESU TESTOWANIA

Testowanie będzie w sposób systematyczny poddane monitorowaniu za pomocą:

1. Spotkań Zespołu Zarządzającego (1 raz w miesiącu) i Grupy Sterującej (1 raz na 2 miesiące) analizujących etapy realizacji projektu, wyniki badań
2. Spotkań Kierownika merytorycznego z Kadrami Zarządzającą oraz pracownikami HR analizujących realizację zaplanowanych działań i ich wyniki
3. Wizyt na szkoleniach, sesjach DC, spotkaniach grup fokusowych
4. Wizyt na spotkaniach powołanych WZU
5. Analizy obecności na szkoleniach poprzez dzienniki, deklaracje uczestnictwa
6. Analizy obecności na sesjach Development Centre – dzienniki obecności, raporty z sesji
7. Analizy raportów z badania kultury organizacyjnej, stereotypów
8. Analizy raportu z badania klientów
9. Analizy raportów z wywiadów indywidualnych
10. Analizy raportów z indywidualnego testowania kompetencji
11. Analizy wpisów do bazy wiedzy
12. Monitoring prac zespołów, udział w spotkaniach zespołów Kierownika merytorycznego i konsultantów
13. Analiza notatek po spotkaniach zespołów

Cykl monitoringu – miesięczny

Osoba odpowiedzialna – Kierownik merytoryczny ds. etapu wdrażania



V. SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA

EFEKTY ZASTOSOWANIA INNOWACJI UZASADNIAJĄCE STOSOWANIE NA SZERSZĄ SKALĘ

Opracowany model Wielopokoleniowych Zespołów Uczących się może być wykorzystywany w organizacjach posiadających struktury pracowników technicznych i ściśle wyznaczoną hierarchię. Jednak wydaje się, że po modyfikacji pewnych założeń, może być wykorzystywany we wszelkich organizacjach, które mają gotowość do wykorzystywania innowacji w rozwiązywaniu problemów zarządzania wiekiem i/lub wiedzą.

Modyfikacje modelu dotyczyć będą tylko opracowania danych na wejściu:

- grupy wiekowe wchodzące w skład zespołu
- istotne cele do realizacji przez zespoły (kaskadowane ze strategii organizacji)
- wiedza, jaka ma być gromadzona
- kompetencje rozwijane w trakcie prac zespołowych (przy czym kompetencje menedżerskie można uznać jako uniwersalne dla wszystkich organizacji)
- kierunki rozwoju kultury organizacyjnej
- czas funkcjonowania zespołów
- założenia dla talentów organizacyjnych – kompetencje

Sam model funkcjonowania zespołów i sposoby sprawdzania jego efektywności będą niezmiennie.

Efektywność modelu będzie weryfikowana poprzez osiągnięcie:

- zmian kultury organizacyjnej w pożądanym kierunku w Regionach Dystrybucji Gazu, w których uruchomione będą zespoły – przewidywany jest wzrost jakości kierowania firmą, silniejsza identyfikacja pracowników, wzrost współpracy i pozytywnych technik wywierania wpływu
- wzrostu kompetencji 70 członków zespołów w zakresie: kierowania, wywierania wpływu, orientacji na klienta
- wzrostu transferu wiedzy: wzrost częstotliwości udzielania informacji zwrotnej, uzupełnianie wiedzy w zdiagnozowanych lukach,
- przygotowania ok. 12 talentów organizacyjnych do pełnienia roli kierowniczej – wzrost kompetencji badanych za pomocą Development Centre: kierowanie i orientacja na klienta
- wzrostu standardów obsługi klienta u 70 pracowników
- wzrostu motywacji ok. 20 pracowników z grupy 50+ do pozostania w organizacji i wkładania wyłożonego wysiłku w realizowane zadania
- osłabienia stereotypów o słabszym potencjale pracowników z grupy 50+ w tych częściach organizacji, w których uruchomione zostaną zespoły
- pozytywnej oceny przydatności modelu WZU do przekazywania wiedzy i rozwoju kompetencji potrzebnych na wykonywanym stanowisku pracy
- wzrostu udziału kobiet we wdrażaniu zmian w organizacji – udział kobiet w testowaniu i promowaniu modelu



Aby osiągnąć powyższe rezultaty zrealizowane zostaną dwukrotnie – przed i po uruchomieniu zespołów WZU – następujące działania:

1. Ankieta kultury organizacyjnej
2. Ankieta stereotypów
3. Testy indywidualne potencjalnych członków zespołów (testy: gotowość do dzielenia się wiedzą, zorientowanie na rozwój, orientacja na klienta)
4. Diagnoza wiedzy poszczególnych członków zespołu
5. Pogłębiona diagnoza talentów organizacyjnych (głównie kompetencje menedżerskie i orientacja na klienta) – Development Centre
6. Ankiety ewaluacyjne szkoleń (tylko po realizacji szkoleń)

Oraz po zakończeniu testowania modelu:

7. Wywiady indywidualne z uczestnikami zespołów
8. Analiza wpisów do bazy wiedzy
9. Badanie klientów (weryfikacja zmiany postaw wobec klienta)
10. Ewaluacja wewnętrzna
11. Ewaluacja zewnętrzna

Wyniki przeprowadzonych badań powinny wskazać, że dzięki uruchomieniu zespołów możliwe będzie kształtowanie organizacji tak, aby wykorzystywała potencjał pracowników z najstarszych grup wiekowych, budowała dla nich role, które zwiększą ich poczucie przydatności a co za tym idzie – motywacji do wykonywania obowiązków zawodowych także po osiągnięciu wieku emerytalnego.

EWALUACJA WEWNĘTRZNA

Ewaluacja wewnętrzna projektu oparta będzie na:

- raportach okresowych z monitoringu postępu prac projektowych dyrektora projektu
- notatkach ze spotkań Zespołu Zarządzającego i Grupy Sterującej
- opiniach i raportach konsultantów zewnętrznych realizujących projekt
- raportach z badań
- dokumentacji ze szkoleń, Development Centre, grup fokusowych, wywiadów indywidualnych
- oceny przyrostu kompetencji, wiedzy, motywacji na podstawie wyników badań
- oceny zmian w kulturze organizacyjnej, stereotypach, motywacji

Za przebieg ewaluacji wewnętrznej będzie odpowiedzialny dyrektor projektu. Przygotuje on raport z całości prac realizowanych w ramach projektu, zawierający podsumowanie i osiągnięte rezultaty.

EWALUACJA ZEWNĘTRZNA

Rzetelność i trafność uzyskanych danych w efekcie przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej zostanie oceniona dzięki przeprowadzonej także ewaluacji zewnętrznej. Bezpośrednio po zakończeniu prac związanych z testowaniem modelu rozpocznie się proces oceny efektywności i trwałości wypracowanych rozwiązań a także możliwość upowszechniania modelu na szerszą skalę.

Ewaluator zewnętrzny wybrany zostanie w drodze przeprowadzonej zasady konkurencyjności. Oczekiwaniem Projektodawcy będzie zaproponowanie przez firmę



zewnętrzną własnego modelu przeprowadzenia oceny. Wyznaczone zostaną jednak pewne kryteria, które będzie musiał spełnić. Należać do nich będzie m.in.:

- Doświadczenie w ewaluacji projektów doradczych z obszaru podnoszenia efektywności organizacji (aby zaproponować stosowny model przeprowadzenia ewaluacji)
- Prowadzenie badań ankietowych w obszarze kultury organizacyjnej lub badań socjologicznych (znajomość zasad prowadzenia badań i analizy wyników aby móc ocenić czy badania zostały przeprowadzone poprawnie)
- Prowadzenie badań testami psychologicznymi, w metodologii Development Centre (znajomość zasad prowadzenia testów psychologicznych i DC aby móc ocenić czy badania zostały przeprowadzone poprawnie)

Ewaluator zewnętrzny będzie miał za zadanie:

1. Przeanalizować całą dokumentację związaną z realizacją projektu
2. Przeprowadzić wywiady z członkami zespołu zarządzającego, kierownikiem merytorycznym ds. etapu wdrożenia, konsultantami
3. Przeprowadzić wywiady z członkami zespołów WZU, Kadrą Zarządzającą, pracownikami HR
4. Przeanalizować raporty z badań

Kompleksowe podejście do ewaluacji, rozpoczęte już na etapie PRZYGOTOWANIA (badania kultury organizacyjnej, stereotypów, badania indywidualne) pozwoli wykazać czy model rzeczywiście spełnia oczekiwane cele. Monitoring w trakcie realizacji będzie pozwalał weryfikować na bieżąco jakie zmiany zachodzą w organizacji i czy działania zmierzają do osiągnięcia rezultatów.

VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Przyjęte w ramach projektu sposoby upowszechniania opracowanego modelu przyjmują postać wielu różnych działań aby maksymalizować grupę docelową i zwiększyć prawdopodobieństwo wykorzystywania WZU na szeroką skalę.

Na etapie TESTOWANIA, po zakończeniu funkcjonowania zespołów WZU, opracowaniu produktu finalnego i jego akceptacji przez Regionalną Sieć Tematyczną uruchomione zostaną działania upowszechniające.

GRUPA DOCELOWA W WYMIARZE UPOWSZECHNIANIA

UŻYTKOWNICY:

150 osób uczestniczących w konferencji nt. WZU, ok. 2 500 osób - czytelników czasopisma branżowego (np. „Personel i Zarządzanie”- średni nakład 2,5 tys. szt.), ok. 10 000 czytelników czasopisma menadżerów (np. Harvard Business Review - średni nakład – 10 000 szt.), 150 osób uczestniczących w konferencji podsumowującej wyniki projektu, 3 osoby z HR i Kadry Zarządzającej Partnera włączonych w budowę WZU i wystąpienia na konferencjach.

ODBIORCY:

Pracownicy, którzy wejdą na stronę www projektu z funkcją forum, osoby, które wezmą udział w „czacie” na Facebooku, pracownicy, którzy obejrzą wywiad z osobą pracującą na emeryturze zamieszczony na stronie projektu, 4 osoby 50+ Partnera włączone w budowę modelu WZU i wystąpienia na konferencjach

UPOWSZECHNIENIE FINALNEJ WERSJI PRODUKTU

Okres realizacji	Działania	Grupa docelowa działań
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Konferencja na temat planowanych w ramach projektu działań	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR Partnera a także osoby poszukujące rozwiązań z zagadnień zarządzania wiekiem i wiedzą, pracownicy HR, konsultanci, trenerzy – w sumie 83 osoby
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Newsletter po konferencji z wynikami przeprowadzonej w jej trakcie ankiety nt. praktyk zarządzania wiekiem	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR Partnera a także osoby poszukujące rozwiązań z zagadnień zarządzania wiekiem i wiedzą, pracownicy HR, konsultanci, trenerzy – w



		sumie 83 osoby
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Artykuł w czasopiśmie „Personel i Zarządzanie”	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR, konsultanci, trenerzy – nakład: 2 440 sztuk
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Artykuł w czasopiśmie „Strategie biznesu”	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR, konsultanci, trenerzy – nakład: 10 000 sztuk
Przez cały okres realizacji projektu	Upowszechnianie projektu w trakcie jego trwania u Partnera projektu – spotkania z kadrą zarządzającą, pracownikami HR i reprezentantami zespołów lub Regionów Dystrybucji Gazu, w których zostaną powołane zespoły	Pracownicy objęci testowaniem, Kadra Zarządzająca, pracownicy HR, inni pracownicy Partnera
Przez cały okres realizacji projektu	Aktualizowanie strony internetowej projektu	Pracownicy objęci testowaniem, Kadra Zarządzająca, pracownicy HR, inni pracownicy Partnera a także osoby poszukujące rozwiązań z zagadnień zarządzania wiekiem i wiedzą
Przez cały okres realizacji projektu	Aktualizacja podstrony na temat projektu na stronie głównej Projektodawcy	Osoby korzystające z usług Projektodawcy, głównie klienci biznesowi, pracownicy HR różnych organizacji
Przez cały okres realizacji projektu	Prowadzenie forum na temat projektu na portalu zrzeszającym pracowników różnych organizacji, np. typu Goldenline, LinkedIn	Pracownicy HR różnych organizacji, konsultanci, trenerzy, kadra zarządzająca
Przez cały okres realizacji projektu	Prowadzenie forum na temat projektu na stronie projektu	Pracownicy HR różnych organizacji, konsultanci, trenerzy, kadra zarządzająca
Przez cały okres realizacji projektu	Prowadzenie Funpage projektu aby przyciągnąć zainteresowanych problematyką i dotrzeć także do innych grup, spoza	Pracownicy HR różnych organizacji, konsultanci, trenerzy, kadra zarządzająca

	biznesu	
Po zakończeniu TESTOWANIA	Reportaż z osobą pracującą na emeryturze na stronie www projektu	Pracownicy objęci testowaniem, Kadra Zarządzająca, pracownicy HR, inni pracownicy Partnera a także osoby poszukujące rozwiązań z zagadnień zarządzania wiekiem i wiedzą, pracownicy HR, konsultanci, trenerzy
Po zakończeniu TESTOWANIA	Organizacja dwóch 8 godzinnych konferencji prezentujących wyniki projektu dla 150 osób z województwa mazowieckiego	Pracownicy objęci testowaniem, Kadra Zarządzająca, pracownicy HR, inni pracownicy Partnera a także osoby poszukujące rozwiązań z zagadnień zarządzania wiekiem i wiedzą, pracownicy HR, konsultanci, trenerzy
Po zakończeniu TESTOWANIA	Spotkania z firmami, które będą zainteresowane wprowadzeniem metody	Kadra Zarządzająca i pracownicy HR firm o strukturze hierarchicznej posiadające lub nie zespoły techniczne
Po zakończeniu TESTOWANIA	Wizyty studyjne u Partnera - MAINSTREAMING HORYZONTALNY	Kadra Zarządzająca i pracownicy HR firm o strukturze hierarchicznej posiadające lub nie zespoły techniczne
Po zakończeniu TESTOWANIA	Udział 2 konsultantów z IRB na konferencji branżowej np. KADRY	Pracownicy HR różnych organizacji, konsultanci, trenerzy, kadra zarządzająca
Po zakończeniu TESTOWANIA	Szkolenia dla 24 firm szkoleniowo-doradczych z działania modelu WZU – (2 dni, 4 grupy szkoleniowe po 12 osób)	Pracownicy firm doradczo-szkoleniowych: trenerzy, konsultanci

Tabela 3. Upowszechnianie - działania

ZMIANY

Przeniesienie na etap TESTOWANIA kontynuacji prowadzenia forum na portalach oraz funpage na Facebooku.

Na etapie PRZYGOTOWANIA prowadzenie forum okazało się nie być na tyle atrakcyjnym, aby przyciągnąć pracowników HR i inne zainteresowane osoby do rozmów o idei. Brak konkretnych pierwszych wyników powodował, że atrakcyjność udziału w



dyskusjach malała. Na wszelkich portalach profesjonalnych forów o zbliżonej tematyce są dziesiątki. Dopiero na etapie Testowania, gdy zakończony został okres realizacji prototypów modelu będzie można dzielić się pierwszymi doświadczeniami, wskazywać co można rekomendować a co nie, wymieniać się wiedzą i spostrzeżeniami, wynikami badań.

Upowszechnianie poprzez stronę i portale jest niezmiernie ważnym elementem projektu. Innowacyjny model nie wejdzie od razu do zastosowania na szeroką skalę. Potrzeba do tego dłuższego czasu by pokazywać stopniowo pierwsze pozytywne efekty.



VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

CEL STRATEGII WŁĄCZANIA PRODUKTU FINALNEGO DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Celem strategii włączania jest docieranie do jak największej liczby firm, w których zdiagnozowano podobne problemy jak u Partnera i przekazywanie informacji na temat modelu Wielopokoleniowych Zespołów Uczących się, aby się z nim zapoznały i uznały za najlepszy sposób rozwiązywania problemów marginalizacji pracowników z grupy 50+.

ADRESACI STRATEGII WŁĄCZANIA

UŻYTKOWNICY:

150 osób uczestniczących w konferencji nt. WZU, ok. 2 500 osób - czytelników czasopisma branżowego (np. „Personel i Zarządzanie” - średni nakład 2,5 tys. szt.), ok. 10 000 czytelników czasopisma menadżerów (np. Harvard Business Review - średni nakład – 10 000 szt.), 150 osób uczestniczących w konferencji podsumowującej wyniki projektu

ODBIORCY:

Pracownicy, którzy wejdą na stronę www projektu z funkcją forum, osoby, które wezmą udział w „czacie” na Facebooku, pracownicy, którzy obejrzą wywiad z osobą pracującą na emeryturze zamieszczony na stronie projektu

DZIAŁANIA W RAMACH STRATEGII WŁĄCZANIA I ICH ZASIĘG MAINSTREAMING HORYZONTALNY

Okres realizacji	Działania	Grupa docelowa działań
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Konferencja na temat planowanych w ramach projektu działań	Kadra Zarządzająca i pracownicy HR firm, które mają podobne problemy jakie zdiagnozowano u Partnera – ok. 30 osób
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Newsletter po konferencji z wynikami przeprowadzonej w jej trakcie ankiety nt. praktyk zarządzania wiekiem	Kadra Zarządzająca i pracownicy HR firm, które mają podobne problemy jakie zdiagnozowano u Partnera – ok. 30 osób
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Artykuł w czasopiśmie „Personel i Zarządzanie”	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR – nakład: 2 440 sztuk
Na etapie PRZYGOTOWANIA - zrealizowane	Artykuł w czasopiśmie „Strategie biznesu”	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR – nakład: 10 000 sztuk
Przez cały okres realizacji projektu	Aktualizowanie strony internetowej projektu	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR innych firm
Przez cały okres realizacji projektu	Aktualizacja podstrony na temat projektu na stronie	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR innych firm

	głównej Projektodawcy	
Przez cały okres realizacji projektu	Prowadzenie forum na temat projektu na portalu zrzeszającym pracowników różnych organizacji, np. typu Goldenline, LinkedIn	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR innych firm
Po zakończeniu TESTOWANIA	Organizacja dwóch 8 godzinnych konferencji prezentujących wyniki projektu dla 150 osób z województwa mazowieckiego	Kadra Zarządzająca, pracownicy HR innych firm – ok. 300 osób
Po zakończeniu TESTOWANIA	Spotkania z firmami, które będą zainteresowane wprowadzeniem metody WZU	Kadra Zarządzająca i pracownicy HR firm o strukturze hierarchicznej posiadające lub nie zespoły techniczne – ok. 20 osób
Po zakończeniu TESTOWANIA	Wizyty studyjne u Partnera	Kadra Zarządzająca i pracownicy HR firm o strukturze hierarchicznej posiadające lub nie zespoły techniczne – przedstawiciele ok. 8 firm
Po zakończeniu TESTOWANIA	Udział 2 konsultantów z IRB na konferencji branżowej np. KADRY	Pracownicy HR różnych organizacji, konsultanci, trenerzy, kadra zarządzająca – ok. 200 osób
Po zakończeniu TESTOWANIA	Szkolenia dla 24 firm szkoleniowo-doradczych z działania modelu WZU – (2 dni, 4 grupy szkoleniowe po 12 osób)	Pracownicy firm doradczo-szkoleniowych: trenerzy, konsultanci, którzy będą wdrażać rozwiązanie w firmach zainteresowanych rozwiązaniem kwestii marginalizacji osób z grupy wiekowej 50+ - 24 firmy

Tabela 4. Włączanie - działania



VIII. KAMIEŃ MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

LP.	KAMIEŃ MIŁOWE	PODEJMOWANE DZIAŁANIA	TERMIN
I.	Prace przygotowawcze do uruchomienia Wielopokoleniowych Zespołów Uczących się	- Wybór miejsca w organizacji, w którym uruchomione będą nowe zespoły oraz nominacje przełożonych do zespołów - Przygotowanie platformy do zarządzania wiedzą opracowaną przez zespoły WZU - Testy indywidualne potencjalnych członków zespołów - Diagnoza wiedzy poszczególnych członków zespołu - Pogłębiona diagnoza talentów organizacyjnych – Development Centre - Zbudowanie matrycy zespołów WZU: kierunków przekazywania wiedzy, kompetencji, wskazanie talentów - Powołanie zespołów	Październik 2013 r. – styczeń 2014 r.
II.	Uruchomienie zespołów WZU i monitoring ich funkcjonowania	- Szkolenia dla uczestników fazy testowania - Spotkania zespołów - Wymiana pracowników w zespołach - Monitoring pracy zespołów - Gromadzenie wiedzy na platformie	Styczeń – grudzień 2014 r.
III.	Powtórne badania organizacji i uczestników TESTOWANIA Ewaluacja wewnętrzna	- Powtórne badanie organizacji (Ankieta kultury organizacyjnej, Ankieta stereotypów, grupy fokusowe) - Powtórne badanie kompetencji (testy gotowość do dzielenia się wiedzą, zorientowanie na rozwój, orientacja na klienta, testy kompetencji menedżerskich)	Grudzień 2014 r. – luty 2015 r.



		3. Powtórna diagnoza talentów organizacyjnych (głównie kompetencje menedżerskie i orientacja na klienta) – Development Centre 4. Szkolenie z zasad udzielania informacji zwrotnej dla przełożonych osób uczestniczących w Development Centre 5. Badanie klientów (weryfikacja zmiany postaw wobec klienta) 6. Wywiady indywidualne z uczestnikami zespołów 7. Analiza wpisów do bazy wiedzy 8. Ewaluacja wewnętrzna	
IV.	Ewaluacja zewnętrzna	1. Przeprowadzenie ewaluacji zewnętrznej	Styczeń – luty 2015 r.
V.	II Przerwa techniczna	Złożenie Produktu finalnego do Regionalnej Sieci Tematycznej	Luty – marzec 2014 r.
VI.	Upowszechnianie	1. Reportaż z osobą pracującą na emeryturze na stronie www projektu 2. Organizacja dwóch 8 godzinnych konferencji prezentujących wyniki projektu dla 150 osób z województwa mazowieckiego 3. Spotkania z firmami, które będą zainteresowane wprowadzeniem metody WZU 4. Wizyty studyjne u Partnera 5. Udział 2 konsultantów z IRB na konferencji branżowej np. KADRY 6. Szkolenia dla 24 firm szkoleniowo-doradczych z działania modelu WZU – (2 dni, 4 grupy szkoleniowe po 12 osób)	Kwiecień – maj 2015 r.

Tabela 5. Kamienie milowe



IX. ANALIZA RYZYKA

LP.	ZIDENTYFIKOWANE RYZYKO	OCENA PRAWDOPODO BIENSTWA WYSTĄPIENIA RYZYKA	WPŁYW RYZYKA NA REALIZACJĘ PROJEKTU	STOPIEŃ WAŻNOŚCI RYZYKA	OGRANICZANIE RYZYKA
1.	Niechęć pracowników do uczestnictwa w testowaniu modelu WZU spowodowana brakiem wiedzy na temat działania tej metody i korzyści z uczestnictwa w zespole, niska gotowość do wkładania dodatkowego wysiłku	2	3	6	Zapobieganie Organizacja szkoleń dla pracowników. firm biorących udział w testowaniu z zakresu ZW i działania WZU - ukazanie korzyści. Organizacje spotkań otwartych w oddziałach przed wprowadzeniem WZU. Łagodzenie Rozmowy indywidualne z prac. pokazujące korzyści wynikające z ich udziału w WZU. Osoba odpowiedzialna - Dyrektor Projektu
2.	Niskie zaangażowanie Kadry Zarządzającej w prace projektowe i budowanie modelu WZU	2	2	4	Zapobieganie Udział Kadry Zarządzającej w testowaniu modelu oraz szkoleniach przygotowujących do modelu- pokazanie korzyści. Ponadto przewidywane szkolenie z coachingowego zarządzania dla kadry menedżerskiej. Udział KZ w funkcjonowaniu modelu WZU jako



Kreatora Wartości.

Łagodzenie

Rozmowy indywidualne z KZ, pokazujące korzyści wynikające z ich udziału w WZU. Przedstawianie na bieżąco wyników z prowadzonych prac.

Osoba odpowiedzialna - Dyrektor Projektu przy wsparciu Koordynatora Projektu

Zapobieganie

Organizacja szkoleń dla kobiet biorących udział w testowaniu, organizacja spotkań informacyjnych z HR i Kadrą Zarządzającą-ukazanie korzyści, przygotowanie otoczenia, przygotowanie samych kobiet do pełnienia planowanych ról, rozwianie ich wszelkich wątpliwości.

Łagodzenie

Rozmowy indywidualne z pracownikami pokazujące korzyści wynikające z ich udziału w WZU.

Osoba odpowiedzialna - Dyrektor Projektu przy wsparciu Koordynatora Projektu

Zapobieganie

Dobieranie członków do zespołów za pomocą odpowiednich metod: nominacje przełożonych, testy badające kompetencje, Development Centre oparte na modelu kompetencji

3.	Niechęć kobiet do uczestnictwa w testowaniu modelu WZU i ich specjalnej w nich roli spowodowana brakiem wiedzy na temat działania tej metody i korzyści z uczestnictwa w zespole, braku świadomości własnych kompetencji	2	2	4
4.	Nieodpowiednie dopasowanie członków do zespołu spowodowane czynnikiem ludzkim (niechęć w stosunku do siebie niektórych członków zespołu) i brakiem predyspozycji do pracy	1	3	3



dopasowanym do potrzeb firm i projektu

Łagodzenie

Możliwość przejścia pracownika do innego zespołu w obrębie oddziału.

Osoba odpowiedzialna - Dyrektor Projektu przy wsparciu Koordynatora Projektu

Zapobieganie

Udział HR w testowaniu modelu oraz szkoleniach przygotowujących do modelu-pokazanie korzyści. Udział HR w upowszechnianiu modelu na konferencjach i warsztatach podnoszących rangę prac w projekcie, promowanie firmy i jej HR jako prekursora innowacyjnych, ważnych rozwiązań na skalę ogólnokrajową.

Łagodzenie

Rozmowy indywidualne z pracownikami pokazujące korzyści wynikające z ich udziału w WZU.
Osoba odpowiedzialna - Dyrektor Projektu przy wsparciu Koordynatora Projektu

5.	Niska gotowość do współpracy, uczestniczenia w spotkaniach i pracach w ramach projektu, niska frekwencja na szkoleniach dedykowanych tej grupie	1	3	3
-----------	---	---	---	---

Tabela 6. Zidentyfikowane ryzyko w projekcie



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projektodawca

Partner

.....
Data, Podpis

.....
Data, Podpis