



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

**Projekt „PI – DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie
generacjami w przedsiębiorstwie”**

Numer umowy o dofinansowanie: UDA-POKL.02.01.01-00-075/12

.....
data i podpis osoby upoważnionej

Łódź 2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Spis treści

I. Uzasadnienie	3
II. Cel wprowadzenia innowacji	8
III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego	11
IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego	19
V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	24
VI. Strategia upowszechniania	27
VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki	30
VIII. Kamienie milowe II etapu projektu	32
IX. Analiza ryzyka	33
Załącznik do Strategii	39

**PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

I. UZASADNIENIE

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach, w obliczu zmian demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństwa w Polsce staje się prawdziwym wyzwaniem dla firm. Po raz pierwszy w historii mamy do czynienia z sytuacją, kiedy na rynku pracy współegzystują cztery pokolenia pracowników, różniących się podejściem do pracy, wyznawanymi wartościami, ścieżkami kariery. Dodatkowo rozwój technologiczny przyspiesza tempo zmian i sprzyja pogłębianiu różnic w funkcjonowaniu przedstawicieli różnych pokoleń. Trendy demograficzne i globalny postęp wymagają od kadry zarządzającej ciągłego doskonalenia w zakresie postępowania ze zróżnicowaną załogą, ukształtowaną przez inne wydarzenia, mającą odmienne ambicje i postawy wobec pracy. Wyzwaniem dla osób odpowiedzialnych za politykę ZZL w organizacjach staje się umiejętne pogodzenie różnic w celu wydobywania potencjału ze zróżnicowanego środowiska i budowania konkurencyjności firmy w oparciu o efektywną załogę.

Zarządzanie pracownikami przez pryzmat ich przynależności pokoleniowej to nowe podejście, które wpisuje się w koncepcję zarządzania różnorodnością. Inicjatywy związane z tzw. zarządzaniem wiekiem wdrażane do tej pory w Polsce koncentrowały się głównie na pracownikach 50 plus, kładąc mniejszy nacisk na zainteresowanie innymi grupami wieku. Skuteczność rozwiązań wprowadzanych w wymienionym obszarze jak dotąd okazała się niska, o czym świadczy brak wzrostu wskaźnika zatrudnienia 50+ pomimo wielu ogólnopolskich i lokalnych inicjatyw¹. Słabością podejmowanych w tym obszarze działań jest nieprawidłowy dobór stosowanych instrumentów oraz niewielka indywidualizacja pomocy dostosowanej do potrzeb poszczególnych grup docelowych², co wymaga przeformułowania dalszych interwencji systemowych w tym obszarze. Jednocześnie dostrzega się, że problemem jest nie tylko niski wskaźnik zatrudnienia osób po 50 roku życia, ale także trudna sytuacja młodych osób na rynku pracy³. Coraz częściej wskazuje się na potrzebę zwrócenia uwagi na wiek pracowników w przedsiębiorstwach z perspektywy przynależności pokoleniowej⁴, podkreślając, że działania w tym obszarze mogą pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie i produktywność firm. Jednocześnie brakuje inicjatyw uwzględniających różnorodność pokoleniową pracowników. Przedstawiciele branży HR oraz management również dostrzegają potrzebę pogodzenia interesów różnych grup wiekowych w miejscu

¹ Niektóre z realizowanych projektów to: rządowa inicjatywa „Solidarność pokoleń” Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+; projekt „Z wiekiem na plus”, „Zysk 50+”, „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+”, „Activ 50+ - instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników”, „50+ doświadczenie”, „Zysk z dojrzałości”.

² http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Documents/uwarunkowania_strategiczne.pdf, dostęp: 24.07.2013 r.

³ Dane statystyczne na temat sytuacji osób młodych na rynku pracy pokazują, że wskaźnik bezrobocia osób młodych utrzymuje się na wysokim poziomie. W 2012 r. co piąty bezrobotny miał 25 lat i mniej. (MPIPS, Sytuacja na rynku pracy osób młodych w 2012 roku).

⁴ http://konfederacjaewiatan.pl/dla_mediow/informacje_prasowe/2/dlaczego_tak_malo_polakow_w_wieku_5_ma_zatrudnienie, dostęp: 24.07.2013 r.

**PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

pracy (HRP Perspective 2013: 327, 352). Przesłanką do zainteresowania się tym tematem są najczęściej trudności napotykane we współpracy z młodymi pokoleniami pracowników, ale również brak narzędzi pozwalających rozwijać i zagospodarować potencjał przedstawicieli starszych generacji.

Główną przeszkodą w budowaniu konkurencyjności firm w oparciu o międzypokoleniowe zespoły są trudności komunikacyjne związane z różnicami generacyjnymi pracowników⁵. Barierą w efektywnym wykorzystaniu potencjału zróżnicowanej załogi są niedostatki w wiedzy i umiejętnościach kadry kierowniczej oraz przedstawicieli HR w zakresie zarządzania pracownikami z różnych pokoleń⁶. Nieznajomość czynników, które ukształtowały pracowników, źródeł motywacji do pracy, postaw wobec pracy, wpływa na kształtowanie się często negatywnych stereotypów, które pogarszają wzajemne relacje i utrudniają efektywną komunikację i współpracę⁷. W środowisku pracy występują konflikty wynikające z różnic wieku, które mogą stać się barierą w osiąganiu założonych celów, co może hamować rozwój firmy i uzyskiwanie pożądanych efektów. Jak pokazały badania własne⁸, większość organizacji (65,5%) przyznaje, że zróżnicowanie wiekowe zespołów przyczynia się do osiągania lepszych wyników biznesowych (HRP Perspective 2013: 335). Jednocześnie zewnętrzne badania pokazują, że aż 75% pracowników dostrzega zalety budowania zespołów zróżnicowanych wiekowo⁹.

Wyniki badania ilościowego¹⁰, przeprowadzonego na etapie diagnozy i analizy problemu, pokazały, że pogodzenie oczekiwań pracowników w różnym wieku stanowi wyzwanie dla kadry zarządzającej (zdaniem 73,5% menedżerów), oraz dla działów HR (w opinii 46,9% pracowników tych działów). Jednocześnie 71,0% kierowników i 59,0% pracowników odpowiedzialnych za politykę ZZL uważa, że zarządzanie pracownikami w różnym wieku wymaga posiadania dodatkowych kompetencji. Skalę braku wiedzy i umiejętności w tym zakresie obrazuje fakt, że 79,5% przedstawicieli kadry kierowniczej nie dokształcało się z zakresu zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, zaś

⁵ Na podstawie badań własnych HRP w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”, poszerzonych w 2013 w ramach diagnozy i analizy problemu projektu Dialog Generacji.

⁶ Badania własne przeprowadzone w ramach diagnozy i analizy problemu pokazują, że choć na poziomie deklaracyjnym wiedza menedżerów na temat specyfiki różnych pokoleń jest wysoka (samoocena pod względem wartości czy oczekiwań poszczególnych generacji), to po weryfikacji poszczególnych elementów okazuje się niewielki. Przykładowo, oczekiwania pracowników z poszczególnych generacji w zakresie motywowania, rozwoju czy relacji z przełożonym różnią się z działaniami oferowanymi przez firmę, a kadra zarządzająca nie zna pojęć związanych z zarządzaniem generacjami (HRP Perspective 2013: 371).

⁷ Badania własne przeprowadzone w ramach diagnozy i analizy problemu pokazały, że w świadomości pracowników szeregowych, ale także kadry zarządzającej funkcjonują stereotypy i uproszczenia na temat reprezentantów różnych kategorii wiekowych, które wpływają na zatrudnianie czy procesy rozwojowe pracowników w firmach.

⁸ Badanie ilościowe przeprowadzone techniką CATI (wywiad telefoniczny ze wspomaganie komputerowym) na ogólnopolskiej próbie 1000 pracowników (w tym 700 pracowników szeregowych, 200 kierowników oraz 100 specjalistów HR) w lutym 2013 r.

⁹ <http://www.kartaroznorodnosci.pl/pl?id=190>, dostęp: 30.07.2013 r.

¹⁰ Badanie ilościowe przeprowadzone techniką CATI (wywiad telefoniczny ze wspomaganie komputerowym) na ogólnopolskiej próbie 1000 pracowników (w tym 700 pracowników szeregowych, 200 kierowników oraz 100 specjalistów HR) w lutym 2013 r.

**PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

86,9% kierowników nigdy nie miało okazji szkolić się w obszarze zarządzania poszczególnymi grupami wiekowymi (np. pokoleniem X, Y, 50+). Ponad połowa menedżerów (53,5%) napotyka w pracy na konflikty wynikające z różnic wieku. Jednocześnie 59,0% pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi uważa, że wiek należy uwzględniać w zarządzaniu pracownikami. Spośród samych pracowników 33,0% doświadcza w pracy konfliktów wynikających z różnic wieku. W ramach badań jakościowych¹¹ podkreślano, że podstawowym źródłem tego rodzaju konfliktów są problemy w komunikacji pomiędzy osobami w różnym wieku (m. in. operowanie innym językiem, brak wzajemnego zrozumienia wynikający z odmiennych doświadczeń, trudności z otwartą komunikacją, czy nawet zwracaniem się po imieniu do starszych wiekiem pracowników itp.), które rzutują na problemy we współpracy różnych pokoleń.

O nowości tematu zarządzania pokoleniami świadczy fakt, że aż 84,0% specjalistów HR nigdy nie spotkało się z określeniem „zarządzanie międzygeneracyjne”, a 60,0% z pojęciem „zarządzanie demografią”. Procesy HR w większości firm również nie są dostosowane do standardów zarządzania wiekiem – 76% polskich przedsiębiorstw nie monitoruje struktury wieku załogi. **Osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki ZZL w organizacjach nie dysponują narzędziami, które umożliwiłyby stosowanie podejścia generacyjnego w zarządzaniu pracownikami z różnych pokoleń.** Analiza danych zastanych¹² przeprowadzona na etapie diagnozy i analizy problemu pokazała, że dostępne źródła nie dostarczają wiedzy i narzędzi z obszaru zarządzania pracownikami uwzględniających specyfikę polskich pokoleń, a jednocześnie perspektywa zarządzania różnorodnością pokoleniową znajduje się w optyce zainteresowania polskich przedsiębiorstw. Problem zarządzania pracownikami z różnych generacji, w tym niwelowania trudności komunikacyjnych wynikających z różnic wiekowych, jak dotąd znalazł niedostateczne rozwinięcie w postaci narzędzi i programów dedykowanych dla organizacji¹³. Brakuje kompleksowej wiedzy i narzędzi, które pozwoliłyby wskazać, jak zarządzać poszczególnymi grupami wiekowymi pracowników i niwelować bariery we współpracy pokoleń.

Problemy w zarządzaniu pracownikami w różnym wieku akcentowano na różnych etapach funkcjonowania w organizacji. Badania przeprowadzone na etapie diagnozy i analizy problemu pokazały, że dla managementu oraz pracowników z działów HR najważniejsze są kwestie:

¹¹ Badania jakościowe obejmowały serię 19 zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), przeprowadzonych z udziałem pracowników z różnych pokoleń, kierowników oraz specjalistów z obszaru HR. Łącznie uczestniczyło w nich 129 osób, w tym 64 pracowników szeregowych, 33 menedżerów i 32 przedstawicieli działów HR. Badania zostały przeprowadzone w I kwartale 2013 r.

¹² Analiza danych zastanych obejmowała źródła polsko- i obcojęzyczne: poradniki i przewodniki dla przedsiębiorstw, międzynarodowe i ogólnopolskie badania, dane statystyczne, portale internetowe, audycje radiowe, v-casty, przedsięwzięcia obejmujące tematykę zarządzania różnorodnością i wiekiem w organizacji. Analizą objęto ponad 130 źródeł polskich i zagranicznych.

¹³ Analiza pokazała, że dostępne narzędzia w tym obszarze obejmują: szkolenia organizowane przez kilka firm w Polsce, nieliczne artykuły ukazujące się głównie na portalach internetowych poświęconych tematyce HR, temat ten pojawia się także na konferencjach branżowych, jednak nie stanowi on tematu przewodniego tych spotkań.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- optymalizacji wykorzystania zasobów ludzkich w organizacjach – badania¹⁴ pokazują, że nawet $\frac{3}{4}$ polskich przedsiębiorców może obecnie napotykać na problem z pozyskaniem odpowiednich kandydatów do pracy, co utrudnia budowanie i integrowanie efektywnych zespołów;
- procesu rekrutacji – pracownicy w różnym wieku mają odmienne podejście do procesu rekrutacji, oczekiwania względem pracy, wynikające z odmiennej przynależności pokoleniowej, co wywołuje problemy już na etapie pozyskiwania personelu;
- motywowania, podejścia do pracy: ponad połowa menedżerów (52,0%) uważa, że podejście do motywowania pracowników należy różnicować ze względu na wiek, przy czym przyznawano, że nie do końca wiadomo, jaki sposób motywowania jest najskuteczniejszy w przypadku różnych grup wiekowych pracowników. Badania pokazały również, że przekonania kadry kierowniczej o tym, jak motywować przedstawicieli różnych pokoleń różnią się z oczekiwaniami samych pracowników z różnych generacji (HRP Perspective 2013: 342);
- rozwoju – jak pokazują wyniki badań (Diagnoza społeczna) im starsze roczniki, tym mniejsza gotowość do poszerzania wiedzy i umiejętności. Głównym powodem dla tego stanu rzeczy jest przekonanie, że w wieku 50 lat i więcej doksztalcanie się nie ma sensu (HRP Perspective 2013: 56). Tego rodzaju przekonania kształtowane są rzeczywistością rynku pracy i polityką rozwojową organizacji. Organizacje często tworzą programy rozwojowe dedykowane dla nowych pracowników, natomiast pomijają potrzeby osób starszych stażem. Podejście kadry menedżerskiej i HR do rozwoju pracowników różni się z oczekiwaniami samych zainteresowanych. Przykładowo, 36,6% organizacji opracowuje plany rozwojowe dla swoich pracowników, natomiast oczekiwałoby tego 52,6% zatrudnionych.

Jak pokazują wyniki badań, dla przedstawicieli HR czy kadry kierowniczej niezajomość aspektów związanych z zarządzaniem pracownikami z różnych pokoleń rzutuje na niemożność dopasowania stylu zarządzania do potrzeb poszczególnych generacji, co z kolei zmniejsza skuteczność kierowania pracownikami w różnym wieku. Jednocześnie działy HR oraz kierownicy nie posiadają narzędzi, które wspomagałyby zarządzanie zróżnicowanymi wiekowo zespołami, co utrudnia skuteczne wdrażanie mechanizmów motywowania, rozwoju, pozyskiwania pracowników reprezentujących różne grupy wieku. W wymiarze długofalowym brak instrumentów usprawniających zarządzanie zróżnicowanymi wiekowo zespołami przyczynia się do niższej adaptacyjności przedsiębiorstw, które nie są w stanie sprostać wyzwaniom wynikającym ze współczesnych trendów demograficznych.

¹⁴ Według badań przeprowadzonych w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego, około 75% pracodawców poszukujących pracowników ma trudności ze znalezieniem chętnych i odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów (Kocór, Strzebońska 2011: 10).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wyniki analiz i badań przeprowadzonych w I etapie pozwoliły zweryfikować zidentyfikowane problemy jako aktualne dla grupy docelowej, a także potwierdziły potrzebę realizacji projektu. **Należy podkreślić, że wskazane problemy mają wymiar ogólnopolski, zostały doprecyzowane i zweryfikowane w ramach ogólnopolskich badań przeprowadzonych w pierwszym etapie realizacji projektu.** Dodatkowo badania przeprowadzone z udziałem reprezentantów grupy docelowej w VII 2013¹⁵ pozwalają uznać, że produkt w formie interaktywnego przewodnika jest potrzebny i użyteczny z punktu widzenia przedstawicieli grupy docelowej.

¹⁵ Badania przeprowadzono w formie zogniskowanych wywiadów grupowych (6 FGI, po 8 uczestników każdy), które odbyły się w dniach 12-25.07.2013. W FGI wzięło udział 16 pracowników szeregowych, 16 specjalistów HR i 16 kierowników, przedstawicieli 4 generacji. Tematem FGI była wspólna dyskusja na temat wstępnej wersji portalu Dialog Generacji, jego przydatności w pracy zawodowej. Zarówno kierownicy, jak i przedstawiciele HR podkreślali potrzebę istnienia takiego przewodnika, pełniącego rolę uświadamiającą (m. in. jak poprzez styl zarządzania zwiększać efektywność pracy zespołów), a także uczącego o specyfice pokoleń (pomagającego je zrozumieć, skuteczniej komunikować się w miejscu pracy i zarządzać pracownikami w różnym wieku).

PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Celem głównym projektu jest „Zwiększenie do V’15 efektywności zespołów międzygeneracyjnych funkcjonujących w ramach 14 firm z obszaru kraju”. Cel główny projektu jest tożsamy z celem projektu zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu.

Wskaźniki **celu głównego** projektu oraz sposób monitorowania osiągnięcia celu:

Nr	Wskaźnik	Metody, narzędzia, źródła danych	Moment pomiaru	Wartość początkowa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika ¹⁶
W1	Liczba firm, u których wzrosła o minimum 30% liczba zgłaszanych przez pracowników pomysłów	Konsultacje z pracownikami HR/kadrą menedżerską firm, które skorzystały z produktu, ankiety elektroniczne dotyczące liczby zgłaszanych i wdrażanych pomysłów proponowanych przez zespoły międzygeneracyjne	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	14
W2	Liczba pracowników, którzy zwiększyli wiedzę w zakresie pracy z klientem zróżnicowanym wiekowo o minimum 30%	Pre- i posttesty wiedzy wśród pracowników, którzy skorzystali z produktu, w zakresie specyfiki pracy z klientem zróżnicowanym wiekowo	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	90 (w tym 40 kobiet i 50 mężczyzn)
W3	Liczba firm, w których wzrósł indeks audytu informacyjnego o minimum 20%	Audyt informacyjny, polegający na ocenie przepływu informacji, wpływu informacji na osiągnięcie założonych celów i efektywność działań podejmowanych w organizacji	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	14

Cel główny projektu zostanie osiągnięty poprzez realizację następujących **celów szczegółowych**:

¹⁶ Wartość, która będzie świadczyć o osiągnięciu wskaźnika.

PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Nr	Wskaźnik	Metody, narzędzia, źródła danych	Moment pomiaru	Wartość początkowa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika ¹⁷
Cel szczegółowy 1: Wzrost do V'15 poziomu kompetencji menedżerów i działów HR 14 firm z zakresu zarządzania międzygeneracyjnego (ZG)					
W1.1	Liczba przedstawicieli kadry kierowniczej/ specjalistów HR, u których wzrósł o min. 30% poziom wiedzy z zakresu ZG	Pretesty i posttesty, dotyczące zarządzania międzygeneracyjnego, wypełniane elektronicznie przez kadrę kierowniczą/specjalistów HR firm, które skorzystały z produktu.	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	21 (w tym 8 kobiet i 13 mężczyzn)
W1.2	Liczba kierowników/ specjalistów HR, którzy podnieśli kompetencje o 1 poziom w zakresie zarządzania zespołami z uwzględnieniem różnic międzygeneracyjnych	Ocena pracownicza, dokonywana z udziałem przełożonych, podwładnych oraz samoocena. Obszary oceny: komunikacja, motywowanie, ocenianie i udzielanie informacji zwrotnej.	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz na zakończenie fazy testowania (2).	0	21 (w tym 8 kobiet i 13 mężczyzn)
W1.3	Liczba firm, w których dostosowano minimum 5 narzędzi HR do standardów ZG	Konsultacje za pośrednictwem ankiety elektronicznej z kadrą kierowniczą/specjalistami HR, którzy skorzystali z produktu; analiza dokumentacji świadczącej o dostosowaniu narzędzi do standardów HR.	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	14
Cel szczegółowy 2: Poprawa do V'15 komunikacji w zespołach międzygeneracyjnych 14 firm					
W2.1	Liczba pracowników, którzy uznali, iż w ich zespołach nastąpiła poprawa komunikacji międzygeneracyjnej	Badania wśród pracowników i przełożonych na temat współpracy w zespołach i przepływu informacji w zespole/organizacji; ocena pracownicza (z udziałem przełożonych, podwładnych oraz samoocena)	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	90 (w tym 40 kobiet i 50 mężczyzn)
W2.2	Liczba pracowników szeregowych,	Pre- i posttesty wiedzy przeprowadzane	Pomiar dwukrotny:	0	90 (w tym 40

¹⁷ Wartość, która będzie świadczyć o osiągnięciu wskaźnika.

PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

	u których wzrósł o min. 30% poziom wiedzy z zakresu specyfiki poszczególnych generacji	wśród pracowników firm, które skorzystały z produktu	w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).		kobiet i 50 mężczyzn)
W2.3	Liczba firm, które zaadaptują model intermentoringu proponowany w produkcie finalnym do potrzeb i warunków swojej firmy	Konsultacje z pracownikami HR/kadrą menedżerską firm, które skorzystały z produktu, ankiety elektroniczne, analiza dokumentacji	Pomiar dwukrotny: w momencie rozpoczęcia fazy testowania (1) oraz w ostatnim miesiącu fazy upowszechniania (2).	0	7

Projektodawca przeformułował w stosunku do zapisów zamieszczonych we Wniosku o dofinansowanie projektu opis sposobu monitorowania osiągnięcia celów (metody, narzędzia i źródła danych) we wskaźniku celu głównego (W1) oraz wskaźnikach celów szczegółowych (W1.1, W1.2, W2.3), a także doprecyzował zapis w odniesieniu do wskaźnika celu szczegółowego nr 1 (W1.3).

Wartości początkowe wskaźników celów szczegółowych zostały zmienione w stosunku do Wniosku o dofinansowanie projektu, w którym były one identyczne z wartościami docelowymi. W związku z tym, że wskaźnik opisuje liczbę osób lub organizacji, u których nastąpiła określona zmiana, wartość początkowa wskaźnika (przed zaistnieniem zmiany) znajduje się na poziomie 0.

Za proces monitoringu projektu oraz weryfikację celów i ich wskaźników odpowiedzialny jest menedżer projektu, przy współpracy z asystentem. Dodatkowo w przypadku każdego etapu realizacji projektu wspierać go będą specjaliści zaangażowani w poszczególne zadania.

Stanem pożądanym po wprowadzeniu innowacji, potwierdzonym osiągnięciem w/w celów i ich wskaźników, będzie upowszechnienie portalu – interaktywnego przewodnika po zarządzaniu międzygeneracyjnym – jako kompleksowego narzędzia do implementacji koncepcji zarządzania generacjami w organizacjach w Polsce.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

NA CZYM POLEGA INNOWACJA

Innowacją w niniejszym projekcie będzie kompleksowa, interaktywna baza wiedzy oraz narzędzi służących do implementacji w firmach koncepcji Zarządzania Generacyjnego, która w tej chwili nie jest wykorzystywana w organizacjach. Zbiór ten będzie wykorzystywał nowoczesne technologie. Będzie odpowiedzią na nowe trendy w metodach przyswajania wiedzy (*Just in time, Just for me, Just for now, Just enough*)¹⁸. Innowacja będzie wdrożona dzięki produktowi finalnemu projektu, tj. portalowi internetowemu w postaci interaktywnego przewodnika po zarządzaniu międzygeneracyjnym. Pracownikom, przedstawicielom działów HR oraz menedżerom udostępniane będą treści opracowywane przez ekspertów i prezentowane w przystępnych formach (tzw. pigułek wiedzy). Dodatkową zachętą do korzystania z platformy będzie wykorzystanie mechanizmów grywalizacji.

WYMIARY INNOWACJI

Wymiar problemu – zaproponowane rozwiązania będą, w odróżnieniu od dotychczasowych inicjatyw, kompleksową odpowiedzią na zdiagnozowane problemy, przez co umożliwią wprowadzenie w organizacji standardów zarządzania międzygeneracyjnego. Tematyka ta nie jest całkowicie nowa w Polsce, jednakże jak dotąd nie podjęto prób holistycznego podsumowania jej w formie przewodnika, który wspomagałby firmy w tym zakresie. Do tej pory w pojedynczych opracowaniach koncentrowano się głównie na dwóch grupach pracowników: przedstawicielach pokolenia 50+ lub pokolenia Y¹⁹. Portal będzie bazą wiedzy na temat wszystkich generacji, interakcji między nimi i sposobów zarządzania różnorodnością wiekową. Będzie ponadto zbiorem narzędzi gotowych do implementacji, które umożliwią wprowadzenie w firmie zasad zarządzania międzygeneracyjnego. Treści dostępne na portalu będą uwzględniały potrzeby mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania pracownikami w różnym wieku, ponieważ znaczna część proponowanych treści będzie dotyczyła rozwiązań niskokosztowych i możliwych do realizacji przy niewielkich nakładach zasobów organizacyjnych.

¹⁸ <http://livinginlearning.com/2012/10/27/tin-can-performer-support-just-enough-just-in-time-just-for-me/>, data dostępu: 29.07.2013 r.

¹⁹ Taki wniosek wynika z własnych doświadczeń oraz badań i analiz HRP Perspective przeprowadzonych na etapie Diagnozy i analizy problemu.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wymiar formy wsparcia – proponowane rozwiązanie będzie innowacyjne, dzięki formie interaktywnego przewodnika po zarządzaniu międzygeneracyjnym z dołączonymi videocastami oraz narzędziami HR. Innowacyjny będzie sposób prezentowania treści w postaci tzw. pigułek wiedzy. Jest to odpowiedź na potrzebę atomizacji treści, tj. koncentracji na krótkich formach, dotyczących jednego szczegółowego zagadnienia, które można przyswoić szybko, w czasie wybranym przez użytkownika. Pigułki wiedzy to krótkie, angażujące formy dydaktyczne. Są tworzone w postaci artykułów, FAQ, videocastów, linków, narzędzi, są przygotowywane z dbałością o aspekt dydaktyczny. Stanowią materiał samokształceniowy i zaspokajają potrzebę szybkiego dostępu do konkretnej informacji, wpisując się tym samym w trend *just-in-time learning*. Wspierają również kompetencje w zakresie samodzielnego uczenia się i wyszukiwania informacji²⁰.

Opisane wymiary innowacyjności są zgodne z zapisami we Wniosku o dofinansowanie. Uznano je za kluczowe w kontekście innowacyjności produktu finalnego i efektów jego wykorzystania. Wobec czego nie uwzględniono innych wymiarów innowacyjności.

GRUPY DOCELOWE INNOWACJI

Użytkownicy:

Firmy zatrudniające pracowników należących do różnych generacji, reprezentowane przez kadrę kierowniczą i pracowników HR, które potrzebują wsparcia w zakresie zrozumienia potrzeb i motywacji poszczególnych pokoleń pracowników, a także wypracowania narzędzi komunikacji i modelu przywództwa umożliwiających pogodzenie ich interesów, systemów wartości oraz zwiększających efektywność posiadanych zasobów ludzkich. Innowacja jest skierowana do firm różnej wielkości, jednak przede wszystkim do przedsiębiorstw z sektora MMŚP, które nie posiadają kompleksowych rozwiązań HR i potrzebują wsparcia w postaci gotowych narzędzi oraz wiedzy. Użytkownikami innowacji będą też duże przedsiębiorstwa, które mogą skorzystać na innowacji, jednak raczej w celu doskonalenia istniejących już standardów ZZL. Projektodawca nie wskazuje poszczególnych branż, z których mogliby pochodzić użytkownicy i odbiorcy. Jest to spowodowane dotychczasowymi doświadczeniami, z których wynika, że skłonność do wprowadzania rozwiązań ZZL uwzględniających wiek czy pokoleniowość kadry nie jest zależna od branży organizacji²¹.

Wielkość grupy docelowej w wymiarze testowania: 14 firm, w tym: 3 mikro, 5 małych (w tym HRP Group), 3 średnie, 3 duże; 21 przedstawicieli kadry kierowniczej lub HR.

²⁰ <http://www.digitalbalog.com/services/englishcatalogue250110.pdf>, data dostępu: 29.07.2013 r.

²¹ Doświadczenia w zakresie projektu innowacyjnego „Metodyka zarządzania wiekiem” pokazały, że niezależnie od branży przedsiębiorstwa angażują się w tego typu inicjatywy. Podobne wnioski płyną z analizy sygnatariuszy Karty Różnorodności w Polsce, którą podpisują firmy działające w różnych branżach: produkcyjne, konsultingowe, usługowe.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wielkość grupy docelowej w wymiarze upowszechniania i włączania do polityki: 84 firmy; 168 przedstawicieli kadry kierowniczej lub HR.

Wielkość grupy użytkowników w wymiarze docelowym:

Według danych GUS w Polsce jest około 3,9 mln firm, w tym 3,88 mln mikro i małych, 29 731 średnich, 4 844 dużych. Jak wynika z badań własnych HRP²², deficyty wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami z różnych pokoleń deklaruje 61,7% firm mikro i małych, 67,1% średnich oraz 75,7% dużych organizacji. W związku z tym, szacuje się, że grupa docelowa to około 2,5 mln organizacji w Polsce (w tym 2,4 mln mikro i małych, 19 949 średnich, 3 666 dużych)²³.

Odbiorcy:

Pracownicy należący do 4 generacji, zainteresowane pozyskiwaniem wiedzy i narzędzi związanych z komunikacją i współpracą w zespole, rozwojem własnej kariery, doskonaleniem, motywacją, która pozwoli im przełamać bariery we współpracy z innymi pokoleniami (w tym komunikacyjne), a także zapewni samorozwój i bycie konkurencyjnym na rynku pracy.

Wielkość grupy docelowej w wymiarze testowania: 90 pracowników, w tym: 6 z mikro firm, 30 z małych, 24 ze średnich, 30 z dużych.

Wielkość grupy docelowej w wymiarze upowszechniania i włączania do polityki: 9108 pracowników.

Wielkość grupy użytkowników w wymiarze docelowym: około 10 910 000 pracowników²⁴.

WARUNKI WDROŻENIA INNOWACJI

Należy podkreślić, że aby innowacja działała właściwie, niezbędne jest spełnienie poniższych warunków:

- poprawne przeprowadzenie procesu testowania wstępnej wersji produktu finalnego, które będzie opierać się na:
 - pozyskaniu wiarygodnych ocen dotyczących wartości i użyteczności produktu z punktu widzenia firm testujących (osób odpowiedzialnych za politykę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – specjalistów HR, kierowników, właścicieli itp.);

²² Badania ilościowe przeprowadzone techniką CATI (wywiad telefoniczny ze wspomaganie komputerowym) na ogólnopolskiej próbie 1000 pracowników (w tym 700 pracowników szeregowych, 200 kierowników oraz 100 specjalistów HR) w ramach etapu Diagnostyki i analizy problemu.

²³ Wielkość grupy użytkowników w wymiarze docelowym została zmieniona w stosunku do wniosku o dofinansowanie. Grupę docelową oszacowano proporcjonalnie do odsetka przedsiębiorstw, które deklarowały deficyty w zakresie zarządzania międzygeneracyjnego w ramach badań przeprowadzonych na etapie Diagnostyki i analizy problemu.

²⁴ Wielkość grupy odbiorców w wymiarze docelowym została zmieniona w stosunku do wniosku o dofinansowanie – w oparciu o wyniki badań oszacowano grupę odbiorców na podstawie odsetka pracowników, u których zdiagnozowano deficyty w zakresie współpracy w zespołach międzygeneracyjnych.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- wprowadzeniu zmian, których potrzebę uwydatni proces testowania wstępnej wersji produktu finalnego;
- upowszechnianie innowacji wśród firm oraz pracowników – kluczowym warunkiem wdrożenia innowacji jest dotarcie z informacją o portalu do jak największej liczby przedstawicieli grupy docelowej. Wymaga to przeprowadzenia intensywnej kampanii promocyjno-informacyjnej, która pozwoli zapoznać z portalem jak największą liczbę odbiorców z grupy docelowej;
- zapewnienie odpowiednich treści na portalu – jak wskazuje praktyka, kluczowym czynnikiem determinującym zainteresowanie internautów poszczególnymi portalami jest jakość i adekwatność prezentowanych treści do potrzeb zainteresowanych. Ważne, by treści umieszczone na portalu odpowiadały potrzebom grupy docelowej i pomagały w rozwiązywaniu problemów występujących w organizacjach oraz wprowadzaniu usprawnień. W przypadku omawianego portalu kluczowe będzie zapewnienie aktualnych treści i narzędzi do praktycznego zastosowania w firmach;
- świadomość kierownictwa firm i specjalistów HR w obszarze deficytów wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami z różnych pokoleń, chęć do niwelowania tych deficytów oraz;
- świadomość korzyści dla organizacji wynikających z wdrażania podejścia międzygeneracyjnego.

Warunkiem wstępnym do zastosowania innowacji w organizacjach jest zdiagnozowanie przez nie deficytów w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem wieku, a także dostrzeżenie potrzeby wprowadzenia rozwiązań w tym zakresie.

Koszty działań – produkt będzie dostępny bezpłatnie. Należy podkreślić, iż specyfika innowacji powoduje, że wdrożenie produktu finalnego przez kolejne przedsiębiorstwa nie będzie wymagało ponoszenia dodatkowych nakładów, poza zaangażowaniem kadry zajmującej się procesami HR czy menedżerami. Portal rozumiany jako interaktywny przewodnik po zarządzaniu międzygeneracyjnym został tak skonstruowany, aby użytkownik portalu samodzielnie mógł przejść przez proces zdobywania wiedzy i wykorzystania narzędzi w praktyce zawodowej. Rozwiązania zamieszczone na portalu są nisko- lub bezkosztowe.

Koszty zaniechania działań są trudne do oszacowania ze względu na brak odpowiednich danych pokazujących mierzalne wartości związane z zaniechaniem działań. Na podstawie dostępnych szacowań można jedynie wnioskować, że jakość zarządzania zasobami ludzkimi przekłada się na efektywność procesów w firmie, co z kolei wpływa na wielkość kosztów związanych z: rotacją pracowników (przykładowo badania Barometru Zaangażowania pokazują, że ponad 94%



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

zaangażowanych pracowników nie szuka aktywnie nowej pracy), działaniami optymalizacyjnymi w firmie (zaangażowani pracownicy o ponad 40% częściej podejmują się działań, które pozwalają na usprawnianie pracy działu (zespołu) oraz innowacyjnie podchodzą do wykonywanych zadań), absencją pracowników (firmy brytyjskie wyliczają, że absencja niezaangażowanych pracowników powoduje stratę £800 000 rocznie)²⁵, działaniami w obszarze pozyskiwania i zatrzymywania klientów (około 68% odchodzących klientów firmy tracą ze względu na ich niezadowolenie z jakości obsługi²⁶).

Replikowalność – treści zawarte w interaktywnym przewodniku zostały opracowane na tyle uniwersalnie, by uwzględniać grupy docelowe. W związku z tym zakłada się, że wiedza i narzędzia zamieszczone na portalu będą możliwe do zastosowania w każdej firmie. Ponadto portal będzie ogólnodostępny, co umożliwi jego wykorzystanie przez szerokie grono użytkowników i odbiorców.

Czas wdrożenia – przewodnik będzie zawierał gotowe narzędzia, które będą mogły być wdrożone w organizacjach niemal od razu, modyfikowane bądź nie przez użytkowników portalu, w zależności od potrzeb firmy. Wprowadzenie tych narzędzi nie będzie wymagało dodatkowych nakładów czasu. Z doświadczenia Projektodawcy²⁷ wynika jednak, że czas potrzebny na odnotowanie efektów wynikających z wprowadzenia niektórych rozwiązań może być dłuższy i sięgać nawet roku jeśli chodzi o ocenę użyteczności tych rozwiązań.

EFEKTY ZASTOSOWANIA INNOWACJI

- Zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku poprzez wdrożenie elementów zarządzania pokoleniami;
- Efektywna komunikacja i współpraca w zespołach międzygeneracyjnych, zmniejszenie konfliktów występujących na tle różnic wieku;
- Rozwój kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania pracownikami z różnych pokoleń, co ułatwi dopasowanie stylu zarządzania do pracowników w różnym wieku, budowanie skutecznych zespołów, efektywne motywowanie, wykorzystanie potencjału pracowników;

²⁵ Wartości na podstawie: <http://barometrzaangazowania.com/uslugi/korzysci/dla-firmy>, dostęp: 31.07.2013 r.

²⁶ D. Tomaszewicz, Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta – przewodnik, http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki_do_pobrania/przewodnik_sprzedaz.pdf, dostęp: 31.07.2013 r.

²⁷ Doświadczenia zgromadzone w ramach testowania wstępnej wersji produktu finalnego w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Rozwój kompetencji specjalistów HR w zakresie wdrażania standardów zarządzania międzygeneracyjnego oraz zarządzania zasobami ludzkimi w firmie z uwzględnieniem specyfiki przynależności pokoleniowej;
- Dostarczenie pracownikom działów HR i menedżerom narzędzi dedykowanych do wdrażania standardów zarządzania międzygeneracyjnego;
- Poprawa mechanizmów wymiany wiedzy w organizacjach poprzez wdrażanie schematów wzajemnego uczenia się (mentoringu i intermentoringu);
- Wyposażenie pracowników w wiedzę i umiejętności, jak pozostawać atrakcyjnym na rynku pracy, dbać o rozwój zawodowy, radzić sobie z problemami zawodowymi (np. wypalenia zawodowego, trudności w komunikacji i współpracy z przedstawicielami różnych pokoleń);
- Poznanie przez pracowników specyfiki klienta w różnym wieku, co poprawi obsługę klienta wewnętrznego i zewnętrznego;
- Budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorców w oparciu o zespoły skutecznie pracujące w kierunku osiągania celów organizacji;
- Zwiększenie roli równego traktowania pracowników w różnym wieku w miejscu pracy; zmniejszenie przejawów dyskryminacji pracowników ze względu na wiek na etapie przyjmowania do pracy, rekrutacji, budowania zespołów;
- Wzrost świadomości różnic wynikających z przynależności pokoleniowej – lepsze poznanie pokoleń, wzajemne zrozumienie, zniwelowanie stereotypów w miejscu pracy.

OPIS PRODUKTU FINALNEGO

Produktem finalnym będzie interaktywny przewodnik wdrażania koncepcji Zarządzania Generacyjnego w firmach w formie portalu, przeznaczony dla pracowników, przedstawicieli działów HR oraz menedżerów. Portal będzie ogólnie dostępny po zarejestrowaniu użytkownika pod domeną www.dialoggeneracji.pl²⁸. Opis portalu obejmuje płaszczyznę systemu oraz treści.

System:

Portal Dialog Generacji ma być wykorzystywany w miejscu pracy przez co niezbędne jest uzyskiwanie dostępu do treści w sposób łatwy i szybki. Zagwarantują to wykorzystane rozwiązania technologiczne.

System IT portalu jest oparty na najnowszych rozwiązaniach informatycznych dotyczących transmisji treści i wyposażony w przydatne funkcjonalności, w tym m.in.:

²⁸ Adres www.dialoggeneracji.pl będzie docelowo wykorzystywaną domeną. Aktualnie dostęp do portalu można uzyskać poprzez wykorzystanie linku: <http://multi1.61366.v.tld.pl/>



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Zaawansowane wyszukiwanie i nawigacja – szybkie dotarcie do potrzebnych informacji poprzez wyszukiwanie ze względu na treść i formę zasobów, automatyczne prezentowanie użytkownikom informacji w podziale na kategorie, podkategorie.
2. Wewnętrzny system komunikacji – umożliwia efektywną komunikację użytkowników portalu poprzez mechanizmy wymiany informacji i dzielenia się wiedzą (forum, na którym m. in. rozwiązywane będą case'y).
3. Wykorzystanie mechanizmu „mądrości tłumu” – każdy zasób może zostać skomentowany przez użytkowników portalu. Komentarz taki może pełnić rolę rekomendacji podobnie jak w komercyjnych inicjatywach (np. Allegro). Ponadto może być dodatkową metodą wymieniania się wiedzą i doświadczeniami.
4. System zdobywania trofeów i punktów za aktywność na portalu – każdy zasób ma przypisaną liczbę punktów, które użytkownik otrzyma po zapoznaniu się z treścią. Poszczególne aktywności pozwolą użytkownikowi otrzymywać punkty, dzięki którym będzie on osiągał kolejne poziomy, a co za tym idzie dostęp do coraz bardziej zaawansowanych treści. Ponadto aktywności będą również nagradzane trofeami. Stan konta (punktacja oraz trofea) będzie widoczny dla innych użytkowników. Mechanizmy grywalizacji dodatkowo uatrakcyjnią korzystanie w portalu i sprawią, że użytkownicy chętniej będą się angażowali w zdobywanie wiedzy.
5. Możliwość stworzenia zindywidualizowanej biblioteki wiedzy – z ogólnej bazy wiedzy użytkownik może wybierać szczególnie przydatne dla siebie zasoby i kolekcjonować je w indywidualnej bazie wiedzy. Ten mechanizm również przyczyni się do podniesienia poziomu zaangażowania użytkowników, którzy będą traktowali zgromadzone zasoby jako własne, a przez to będą chętniej ponawiali swoją aktywność na portalu.
6. Diagnoza początkowa i końcowa – użytkownik konta przeznaczonego dla kierowników oraz pracowników działów HR przystępuje zaraz po rejestracji na portalu do wypełnienia kwestionariusza diagnozy stanu początkowego. W efekcie otrzymuje raport z podsumowaniem poziomu zaawansowania organizacji w zakresie działań związanych z zarządzaniem międzygeneracyjnym. Do raportu załączone są rekomendacje, w których użytkownikowi zalecane są treści do wstępnej lektury. Na portalu możliwa jest także diagnoza końcowa, która określa przyrost wiedzy, umiejętności i poziom wykorzystywania narzędzi dostępnych na stronie. Tu również pojawiają się rekomendacje dla użytkownika dotyczące zakresu dalszej aktywności na portalu.

Treści:

Treści na portalu będą udostępniane w różnych formach. Przede wszystkim będą to tzw. pigułki wiedzy, czyli krótkie opracowania przygotowane przez ekspertów, dotyczące jednego tematu. Na portalu znajdą się również videocasty trwające od 3 do 7 minut z wypowiedziami ekspertów



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

i przedstawicieli różnych pokoleń. Dla użytkowników portalu dostępne będą gotowe narzędzia i scenariusze rozmów. Z jednej strony będą to wzory przydatne dla pracowników HR i menedżerów, które ułatwią planowanie i wdrażanie działań zarządczych. Z drugiej zaś wiele z nich będzie odpowiednich dla szeregowych pracowników (podnoszenie samoświadomości, umożliwienie rozwoju, poprawa efektywności pracy i funkcjonowania w środowisku zawodowym). Treści zamieszczone na portalu nie tylko będą sprzyjały przyswajaniu wiedzy, ale także pozwolą na jej przećwiczenie i samodzielne weryfikowanie. Będzie to możliwe ze względu na zastosowanie mechanizmu pytań i odpowiedzi, quizów oraz autodiagnozy. Zasoby zgromadzone na portalu będą osadzone w kontekście innych źródeł dostępnych w Internecie – zbudowana zostanie baza linków, które będą odwoływać się do godnych polecenia opracowań (np. raportów). Do tworzenia warstwy merytorycznej zaproszeni zostaną eksperci. Materiały udostępnione na portalu będą podzielone na następujące części tematyczne:

1. Relacje między generacjami
2. Planowanie personelu i pozyskiwanie pracowników z 4 generacji
3. Tworzenie zespołów międzygeneracyjnych
4. Motywowanie pracowników z 4 generacji
5. Kierowanie karierą i kompetencjami pracowników 4 generacji

Wskazane części tematyczne stały się podstawą do stworzenia kategorii na portalu, według których użytkownik może wyszukiwać treści (filtr wyszukiwania). Nazwy zawarte we Wniosku o dofinansowanie zostały skrócone²⁹ i brzmią następująco (kolejność odpowiada wcześniej podanym zakresom tematycznym):

1. Pokolenia w pracy
2. Rekrutacja międzypokoleniowa
3. Zespoły międzygeneracyjne
4. Motywowanie generacji
5. Kierowanie rozwojem pokoleń.

Należy podkreślić, iż obecnie system IT portalu jest w pełni funkcjonalny i dostępny pod adresem www.dialoggeneracji.pl³⁰. Na portalu zamieszczone zostały również pierwsze pigułki wiedzy, przygotowane przez ekspertów i w wersji testowej ocenione przez uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych (dwie grupy pracowników, dwie grupy przedstawicieli działów HR, dwie grupy menedżerów).

²⁹ Nazwy zostały skrócone, aby uatrakcyjnić ich brzmienie dla użytkowników portalu. Ponadto zabieg ten spowodował, że stały się one bardziej przystępne i bardziej funkcjonalne (bardziej precyzyjnie określają, jakich treści można spodziewać się w konkretnych kategoriach).

³⁰ Adres www.dialoggeneracji.pl będzie docelowo wykorzystywaną domeną. Aktualnie dostęp do portalu można uzyskać poprzez wykorzystanie linku: <http://multi1.61366.v.tld.pl/>



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

DOBÓR GRUP UŻYTKOWNIKÓW I ODBIORCÓW, KTÓRE WEŻMĄ UDZIAŁ W TESTOWANIU

Użytkownicy – w proces testowania zaangażowanych zostanie 14 firm różnej wielkości działających na terenie Polski. W ich doborze będzie brany pod uwagę status przedsiębiorstwa, zakłada się udział 3 firm mikro, 4 firm małe, 3 firm średniej wielkości, 3 dużych przedsiębiorstw. Bezpośrednio w proces testowania będzie zaangażowanych minimum 21 przedstawicieli kadry kierowniczej/HR z organizacji biorących udział w testowaniu (minimum 1-2 osoby z każdego przedsiębiorstwa). Pozyskanie firm do udziału w fazie testowania odbędzie się poprzez mailing do firm oraz organizacji zrzeszających podmioty gospodarcze (sieci biznesu, związki pracodawców itp.), reklamę na portalach internetowych, kontakty telefoniczne, bezpośrednie, mailowe. Zakłada się następujące kryteria dostępu do udziału w fazie testowania:

- status mikro, małej, średniej lub dużej firmy,
- zróżnicowane wiekowo zespoły pracownicze,
- liczba pracowników, którzy zostaną oddelegowani do udziału w testowaniu: z każdej firmy minimum 1-2 przedstawicieli kadry kierowniczej i/lub pracowników HR³¹ oraz:
 - mikrofirmy – 2 pracowników
 - małe firmy – 6 pracowników
 - średnie firmy – 8 pracowników
 - duże firmy – 10 pracowników
- problemy w zakresie zarządzania pracownikami z różnych pokoleń,
- potrzeba wprowadzania podejścia międzygeneracyjnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wybór będzie się opierał na indywidualnej analizie formularzy zgłoszeniowych, składanych przez zainteresowane firmy. W formularzu przedsiębiorcy będą zobowiązani do podania informacji na temat:

- wielkości firmy, branży, województwa, rozpiętości wiekowej pracowników, liczby uczestników testowania;

³¹ Zakłada się, że ze względu na wielkość organizacji liczba przedstawicieli firm będzie wynosiła od 1 do 2 osób – kierowników i/lub pracowników HR. Wynika to z faktu, że w firmach mikro i małych rzadko funkcjonują wyspecjalizowane działy czy osoby zajmujące się procesami HR, stąd większe prawdopodobieństwo, że tego rodzaju organizacje będą reprezentowane przez kadrę kierowniczą. Liczba zatrudnionych w firmach mikro i małych oraz zakres procesów personalnych w tego rodzaju organizacjach nie są na tyle duże, aby angażować większą liczbę przedstawicieli. Jednocześnie przewiduje się, że w organizacjach średniej wielkości oraz dużych, ze względu na złożoność polityki ZZL, liczbę zatrudnionych, a także liczbę osób oddelegowanych do fazy testowania, jako przedstawiciele firmy będą występowały 2 osoby. Przedstawione wartości są wartościami zakładanymi – projektodawca nie wyklucza, że liczba przedstawicieli firm zaangażowanych w proces testowania może być większa niż 21 osób.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- dotychczasowych doświadczeń organizacji z pracownikami w różnym wieku, problemów we współpracy z osobami w różnym wieku;
- uzasadnienia potrzeby wdrażania zarządzania międzygeneracyjnego z perspektywy celów firmy.

Wymienione elementy będą oceniane i punktowane. Wybór zostanie dokonany przez komisję, w skład której będzie wchodzić menadżer projektu oraz asystent menedżera projektu. Informacja o wynikach rekrutacji zostanie opublikowana na stronie internetowej projektu.

Odbiorcy – w proces testowania zaangażowanych zostanie 90 osób – pracowników firm z przedsiębiorstw zakwalifikowanych do fazy testowania. Zakłada się uczestnictwo:

- 6 pracowników z mikrofirm,
- 30 pracowników z małych firm,
- 24 pracowników z firm średniej wielkości,
- 30 pracowników dużych przedsiębiorstw.

Liczbę pracowników (odbiorców) z firm biorących udział w fazie testowania wskazano biorąc pod uwagę wielkość tych organizacji. Im większa firma, tym większa możliwość oddelegowania kilku pracowników do aktywnego udziału w tego rodzaju inicjatywie ze względu na złożoność struktury pracowników.

Przed rozpoczęciem fazy testowania odbędzie się spotkanie organizacyjno-informacyjne z udziałem przedstawicieli firm testujących, w ramach którego zostanie przedstawiony przebieg testowania PF w firmach, korzyści dla firm, role i obowiązki przedstawicieli firm zaangażowanych w proces testowania, oczekiwania firm testujących względem udziału w projekcie.

Zapewnienie udziału firm testujących przez cały okres testowania poprzez weryfikację gotowości do uczestnictwa w testowaniu, podpisanie umowy uczestnictwa w fazie testowania, stały kontakt konsultantów, monitorowanie postępu i bieżące rozwiązywanie problemów w fazie testowania, perspektywa korzyści długoterminowych osiąganym przez organizację dzięki udziałowi w testowaniu portalu.

OPIS PRZEBIEGU TESTOWANIA

Faza testowania będzie miała następujący przebieg:

1. Rekrutacja użytkowników (X-XI 2013) – Koordynator fazy testowania wraz ze specjalistą do spraw rekrutacji pozyskają do udziału w testowaniu 14 przedsiębiorstw. Przedstawiciele przedsiębiorstw (Kadra kierownicza i HR) oddelegują (odbiorców) pracowników/zespoły pracowników do udziału w testowaniu.
2. Wdrażanie elementów ZG (XII 2013 – VI 2014) – będzie składało się z kilku etapów:



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Wypełnienie przez firmę kwestionariusza diagnozy początkowej i nabywanie wiedzy w obszarach rekomendowanych na podstawie diagnozy początkowej;
- Wprowadzanie przez uczestników fazy testowania rekomendowanych rozwiązań (zastosowanie wybranych obszarów wiedzy i narzędzi w zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmie);
- Weryfikacja efektywności/skuteczności wdrożonych rozwiązań;
- Wypełnienie kwestionariusza diagnozy końcowej.

Zgodnie z ideą portalu Dialog Generacji zastosowanie użytkownicy i odbiorcy biorący udział w fazie testowania będą przechodzili przez kolejne etapy samodzielnie. W procesie wdrażania ZG firmy będą w stałym kontakcie z koordynatorem fazy testowania, który odbędzie po 3 wizyty konsultacyjne w każdym przedsiębiorstwie, a także będzie pozostawał w stałym kontakcie telefonicznym/e-mailowym. Celem wizyt będzie bieżące monitorowanie działań, zbieranie opinii na temat wstępnej wersji PF oraz postulowanych zmian.

3. Monitorowanie procesu wdrażania ZG – za to działanie odpowiedzialny będzie koordynator fazy testowania.
4. Działania upowszechniające:
 - Kampania rekrutacyjno-promocyjna na etapie pozyskiwania firm do fazy testowania
 - Wystąpienia na konferencjach z tematyki HR/innowacje w firmach
 - Publikacja artykułów w prasie branżowej
 - Pozyskanie patronatów

W ramach testowania (X 2013 – VI 2014) planuje się powołanie zespołu, który będzie odpowiadał za następujące działania:

- Koordynator fazy testowania – nadzór nad personelem zaangażowanym w realizację tego zadania i prawidłową realizację fazy testowania, rekrutację firm do fazy testowania, wizyty konsultacyjne w firmach, bieżąca analiza wyników testowania;
- Specjalista ds. rekrutacji – opracowanie materiałów rekrutacyjnych, nawiązywanie kontaktów z firmami i zachęcanie do wzięcia udziału w fazie testowania.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

MONITOROWANIE PRZEBIEGU FAZY TESTOWANIA

Proces testowania będzie stale monitorowany (ewaluacja wewnętrzna) przez koordynatora fazy testowania za pośrednictwem wizyt konsultacyjnych w przedsiębiorstwach oraz cykliczne zbieranie informacji przy wykorzystaniu następujących narzędzi:

- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami przedsiębiorstw (pracownikami i kadrą kierowniczą). Wywiady zostaną przeprowadzone minimum 1 raz w każdym z przedsiębiorstw, a ich tematyka będzie dotyczyć oceny interaktywnego przewodnika po zarządzaniu generacjami w formie portalu, opinii na temat wprowadzanych rozwiązań, postaw pracowników wobec zmian, efektów działań.
- Formularze sprawozdań z wizyt w przedsiębiorstwach – koordynator fazy testowania, na podstawie dokonanej obserwacji informacji uzyskanych od firm testujących, będzie uzupełniał formularze sprawozdań po każdej wizycie w przedsiębiorstwie. Formularze będą zawierały takie informacje, jak data wizyty, osoby uczestniczące w spotkaniu, poruszane tematy, zebrane opinie i ustalenia, dalsze działania. Łącznie wypełnione zostaną 42 formularze sprawozdań.
- Na podstawie informacji uzyskanych w ramach testowania koordynator fazy testowania raz w miesiącu będzie wypełniał formularz postulowanych zmian, w którym będzie podsumowywał opinie uzyskane w fazie testowania. W formularzu tym znajdować się będą uwagi dotyczące korekt/zmian proponowanych na portalu na podstawie testowania. Zostaną w nim też zawarte pomysły szczególnie dobrze oceniane, jako obszary do dalszego doskonalenia. Opinie uzyskane w formularzu będą co miesiąc aktualizowane. Niezbędne poprawki w ramach PF będą konsultowane i zatwierdzane przez menedżera projektu.
- Opinie użytkowników umieszczane poprzez wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych na portalu Dialog Generacji: posty na forum, komentarze pod zasobami na portalu, formularz kontaktowy.
- Ankieta ewaluacyjna dla użytkowników i odbiorców zaangażowanych w fazę testowania.

Zaplanowane działania uwzględniają ciągłość procesu oceny wstępnej wersji produktu finalnego poprzez zapewnienie stałego kontaktu z koordynatorem fazy testowania, cyklicznych wizyt w przedsiębiorstwach, interaktywnych narzędzi komunikacyjnych na samym portalu oraz dodatkowych narzędzi konsultacyjnych dla użytkowników i odbiorców uczestniczących w testowaniu. Dodatkowo koordynator fazy testowania będzie czuwał nad przebiegiem pomiarów początkowych służących weryfikacji stopnia osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Ankiety elektroniczne dotyczące liczby zgłaszanych i wdrażanych pomysłów w zespołach międzygeneracyjnych
- Testy wiedzy dla pracowników w zakresie współpracy z klientem zróżnicowanym wiekowo oraz specyfiki poszczególnych generacji
- Audyt informacyjny, polegający na ocenie przepływu informacji, wpływu informacji na osiągnięcie założonych celów i efektywność podejmowanych działań w organizacji
- Testy wiedzy dla kadry menedżerskiej/HR dotyczące wiedzy z zakresu zarządzania międzygeneracyjnego
- Ocena pracownicza z udziałem przełożonych, podwładnych i samooceny, obejmująca obszary: motywowanie, komunikację, ocenianie i udzielanie informacji zwrotnej
- Ankiety elektroniczne na temat wdrożenia modelu intermentoringu
- Badanie wśród pracowników i przełożonych na temat współpracy w zespołach i przepływu informacji w zespole/organizacji

PRODUKTY FAZY TESTOWANIA

1. Zrekrutowane firmy do testowania – 14
2. Pracownicy uczestniczący w testowaniu – 90
3. Zrealizowane wizyty konsultacyjne – 42



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

SPOSÓB DOKONANIA OCENY WYNIKÓW TESTOWANIA

Dane zgromadzone podczas testowania produktu finalnego (analiza m. in.: sprawozdań ze spotkań konsultacyjnych w firmach testujących, wyników transkrypcji ze zogniskowanych wywiadów grupowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych z uczestnikami fazy testowania, wyników ankiet ewaluacyjnych, danych na temat aktywności użytkowników na portalu) zostaną przeanalizowane przez koordynatora fazy testowania.

Celem ewaluacji produktu finalnego projektu innowacyjnego jest ocena rzeczywistych efektów testowanego produktu w odniesieniu do grup docelowych, ocena potencjału wdrożeniowego produktu oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących testowanej wstępnej wersji produktu finalnego.

Ocena przeprowadzana jest w oparciu o dwa elementy:

- Ewaluację wewnętrzną, polegającą na zgromadzeniu wszystkich danych z fazy testowania celem oceny skutków stosowania produktu innowacyjnego;
- Ewaluację zewnętrzną, służącą ocenie proponowanego podejścia (produktu finalnego – jego wstępnej wersji) z punktu widzenia jej znaczenia jako atrakcyjnej alternatywy dla stosowanych dotychczas rozwiązań.

Ewaluacja pozwala na ocenę nakładów, efektów i sposobu realizacji pod kątem przyjętego zestawu kryteriów, które zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej obejmują trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność i trwałość. Przedstawiony zestaw kryteriów jest silnie ukierunkowany na tę funkcję ewaluacji, którą jest dokonanie udokumentowanej oceny, jakie efekty przyniósł projekt oraz czy uzyskane efekty są rzeczywiście skutkiem podjętych działań.

Portal będzie oceniany w kontekście:

- Użyteczności technicznej (w tym: szybkości znalezienia treści, łatwości poruszania się po portalu, atrakcyjności wizualnej);
- Zawartości merytorycznej (w tym: czytelności, zrozumiałości i kompleksowości treści);
- Efektywności wdrożenia (w tym: przydatności, mocnych i słabych strony proponowanych rozwiązań).



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Ponadto ewaluator wewnętrzny odniesie się do: dostępności narzędzia, jakości portalu oraz multiplikowalności. W odniesieniu do każdego z wymienionych wyżej aspektów przedstawione zostaną konkretne, sumaryczne oceny i rekomendacje dotyczące postulowanych zmian. Zakłada się, że finalna wersja portalu może różnić się od wersji testowej.

Na podstawie zebranego materiału zostanie przygotowany raport z fazy testowania produktu finalnego. Raport z ewaluacji wewnętrznej będzie zawierał następujące elementy: przedmiot ewaluacji, kryteria oceny, pytania ewaluacyjne, zastosowane metody badawcze, opis próby badawczej, prezentację wyników, wnioski i rekomendacje.

O przydatności i efektywności oferowanego rozwiązania będą świadczyć:

- Pozytywne opinie użytkowników (70%) biorących udział w fazie testowania na temat portalu;
- Pozytywne opinie odbiorców (70%) biorących udział w fazie testowania na temat portalu;
- Liczba wejść na portal z unikalnych adresów IP (150).
- Liczba pracowników, którzy zwiększyli swoją wiedzę na temat specyfiki pokoleń w miejscu pracy.
- Liczba pracowników, którzy uznali, że w ich zespołach nastąpiła poprawa komunikacji międzygeneracyjnej.
- Liczba przedstawicieli kadry kierowniczej i specjalistów HR, u których wzrósł poziom wiedzy na temat Zarządzania Generacyjnego.
- Liczba przedstawicieli kadry kierowniczej i specjalistów HR, u których wzrósł poziom kompetencji w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

Celem ewaluacji wewnętrznej będzie zatem ustalenie zgodności produktu finalnego z oczekiwaniami i potrzebami użytkowników i odbiorców, analiza efektywności wypracowanego rozwiązania, przedstawienie zmian w funkcjonowaniu portalu, jego zawartości merytorycznej, a także podsumowanie dotychczasowych działań.

Specjalista ds. ewaluacji wewnętrznej przygotuje zbiorcze opracowanie zawierające uwagi co do produktu finalnego oraz rekomendacje, o które powinien on zostać wzbogacony. Wszystkie materiały i rekomendacje zostaną przekazane podmiotowi odpowiedzialnemu za ewaluację zewnętrzną produktu.

EWALUACJA ZEWNĘTRZNA PRODUKTU FINALNEGO

Podmiot odpowiedzialny za ewaluację zewnętrzną produktu finalnego projektu „PI – Dialog Generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie” będzie wyłoniony zgodnie z zasadami finansowania POKL oraz Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach POKL, które



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

obowiązują w tym przedmiocie, z zachowaniem konkurencyjności i rzeczywistych stawek rynkowych. Przy wyborze podmiotu ewaluującego zostanie wzięte pod uwagę doświadczenie w realizacji ewaluacji projektów finansowanych ze środków funduszy strukturalnych, w tym Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Istotne będzie też posiadanie przez podmiot ewaluujący doświadczenia badawczego w obszarze projektów społecznych, zbieżnych z tematyką projektu „PI – Dialog Generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie”.

Na ewaluację zewnętrzną produktu finalnego będą składać się następujące etapy: (1) opracowanie pytań badawczych, (2) dobór metod ewaluacyjnych, (3) stworzenie narzędzi badawczych, (4) analiza zebranego materiału, (5) opracowanie raportu z ewaluacji zewnętrznej zawierającego rekomendacje w odniesieniu do produktu finalnego. Celem ewaluacji zewnętrznej będzie zweryfikowanie, czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny od dotychczas proponowanych rozwiązań.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia i przedmiot ewaluacji, Ewaluator będzie zobowiązany do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakim stopniu produkt jest zgodny z potrzebami użytkowników i odbiorców?
- Do potrzeb jakich grup docelowych produkt został dopasowany?
- Które elementy produktu okazały się najbardziej przydatne dla użytkowników i odbiorców?
- Jakie korzyści związane z wykorzystywaniem produktu identyfikują użytkownicy i odbiorcy?
- W jakim stopniu produkt pozwala na osiągnięcie zakładanych efektów?
- W jakim stopniu produkt może mieć wpływ na rozwiązanie zdiagnozowanych problemów (diagnoza i analiza problemu)?
- W jakim zakresie efekty produktu będą długotrwałe?
- Jakie doświadczenia z testowania wstępnej wersji produktu finalnego powinny być uwzględnione przy opracowaniu ostatecznej wersji?

Ewaluator zostanie zobligowany do zapoznania się z materiałami zgromadzonymi w fazie testowania i raportem z ewaluacji wewnętrznej. Współpraca z ewaluatorem zewnętrznym zostanie nawiązana w fazie testowania tak, aby w prowadzonym monitoringu fazy testowania uwzględnić zapotrzebowanie informacyjne eksperta.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

CEL DZIAŁAŃ UPOWSZECHNIAJĄCYCH

Celem upowszechnienia będzie wzmocnienie i wypromowanie portalu w skali kraju. Przedmiotem upowszechnienia będzie portal rozumiany kompleksowo jako system IT, zawarte w nim treści oraz utworzona marka oparta na domenie www.dialoggeneracji.pl³².

GRUPY, DO KTÓRYCH SKIEROWANE SĄ DZIAŁANIA UPOWSZECHNIAJĄCE

Użytkownicy – kadra kierownicza i pracownicy działów HR przedsiębiorstw zatrudniających przedstawicieli różnych generacji zamieszkujący w rozumieniu przepisów Kodeksu Cywilnego lub pracujący na terenie państwa Polskiego, zainteresowani pozyskaniem wiedzy niezbędnej do Zarządzania Generacyjnego – 84 firmy, 168 przedstawicieli kadry kierowniczej/działów HR.

Odbiorcy – pracownicy należący do czterech generacji pracujący na terenie państwa polskiego zainteresowani pozyskiwaniem wiedzy niezbędnej do efektywnego realizowania obowiązków oraz osiągania satysfakcji z pracy – 9 108 osób

PLAN DZIAŁAŃ I ICH CHARAKTERYSTYKA

Działania upowszechniające będą prowadzone w ramach spójnej, intensywnej kampanii realizowanej w okresie II'15 – V'15. Będzie ona koordynowana przez menedżera projektu, z aktywnym udziałem specjalisty ds. upowszechniania, odpowiadającego za spójność działań pod kątem standardów PR, ePR i marketingowych (m.in. model mix).

W ramach działań przygotowawczych, na początku II'15 planuje się wykonanie niezbędnych materiałów promocyjno-informacyjnych, w tym: ogłoszeń prasowych, artykułów sponsorowanych, banerów internetowych i prasowych, filmu viralowego.

W ramach ogłoszeń prasowych w dodatkach do prasy codziennej skierowanej do przedsiębiorców, o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim umieszczone zostaną informujące o ofercie portalu, wskazujące na korzyści dla przedsiębiorców i ich pracowników (Dodatek do Gazety Wyborczej, Newsweek, Polityka). Zamieszczone zostaną również banery reklamowane na portalach skierowanych do przedsiębiorców i ich pracowników (np. HRstandard.pl, e-gospodarka.pl, biznespolska.pl, Pracuj.pl, Money.pl, Bankier.pl, Wyzwaniafirm.pl, E-biznes.pl). W czasopismach

³² Adres www.dialoggeneracji.pl będzie docelowo wykorzystywaną domeną. Aktualnie dostęp do portalu można uzyskać poprzez wykorzystanie linku: <http://multi1.61366.v.tld.pl/>



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

branżowych, skierowanych do przedsiębiorców, pojawiają się artykuły sponsorowane, wskazujące na portal jako nowe narzędzie współpracy nauki i biznesu (np. Personel i Zarządzanie, Forbes, Solidna Firma, Twój Biznes).

Prowadzone będą również bezkosztowe działania upowszechniające. Specjalista ds. upowszechniania będzie, poprzez wystąpienia na tematycznych imprezach i konferencjach skierowanych do biznesu promował ideę portalu i jego ofertę. Specjalista będzie odpowiedzialny za pisanie artykułów do prasy branżowej. Przeprowadzony zostanie również mailing w oparciu o bazę przedsiębiorców pozostającą w ofercie realizatora projektu.

Wyżej wymienione działania zostały zaproponowane jako upowszechniające, ponieważ ich zakres pokrywa się z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez potencjalnych użytkowników podczas zogniskowanych wywiadów grupowych³³. Uwzględnione formy były wymieniane najczęściej jako narzędzia skutecznego promowania portalu i zachęcania do korzystania z niego. Zaplanowane działania są zróżnicowane, a przez to lepiej dopasowane do grupy docelowej. Wykorzystują ponadto wszystkie kanały najczęściej wskazywane jako źródła informacji branżowych, co podnosi szansę na dotarcie z portalem do świadomości potencjalnego użytkownika. Sprawdziły się one również w projekcie innowacyjnym realizowanym przez HRP: „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”.

Należy podkreślić, iż w toku działań upowszechniających uwzględniony zostanie aspekt równościowy w przekazie medialnym. Wskazywane będą przykłady kobiet oraz osób w różnym wieku działających w biznesie, w celu przeciwdziałania funkcjonującym stereotypom w tym zakresie.

Działania upowszechniające związane z uczestnictwem w konferencjach branżowych, pisanem artykułów, nawiązywaniem kontaktów rozpoczną się X'13-VI'14. Wszystkie w/w działania będą realizowane w sposób ciągły w okresie II'15 – IV'15.

Wskaźniki produktu dla działań upowszechniających:

- Liczba opublikowanych ogłoszeń prasowych – 3
- Liczba opublikowanych artykułów sponsorowanych – 6
- Liczba filmów viralowych - 1

Należy zaznaczyć, iż wskaźniki efektu dla omawianych działań określono w ramach opisanego wcześniej celu szczegółowego nr 2, odnoszącego się do działań upowszechniających.

³³ Badania przeprowadzono w formie zogniskowanych wywiadów grupowych (6 FGI, po 8 uczestników każdy), które odbyły się w dniach 12-25.07.2013. W FGI wzięło udział 16 pracowników, 16 specjalistów HR i 16 kierowników.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

O sukcesie działań upowszechniających będzie świadczyć zarejestrowanie się na portalu przedstawicieli minimum 60% firm, które otrzymały dostęp do przewodnika (weryfikacja w trakcie badania CATI z 80 losowo wybranymi firmami).

Należy podkreślić, iż planowane jest w oparciu o powstałe oszczędności, rozpoczęcie działań upowszechniających również na etapie testowania, głównie skoncentrowanych na mediach elektronicznych. Szczegółowy zakres i plan działań w tym zakresie określony zostanie jednak dopiero w przypadku przyjęcia strategii do realizacji i oszacowania oszczędności w ramach I fazy realizacji projektu.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA

CEL DZIAŁAŃ WŁĄCZAJĄCYCH

Celem działań włączających do głównego nurtu praktyki będzie zapewnienie, że produkt będzie w przyszłości szerzej stosowany poprzez zaangażowanie w promowanie idei portalu przedstawicieli środowisk naukowych i organizacji branżowych przedsiębiorców w kraju, a także dalsze zachęcanie firm do wykorzystywania produktu.

GRUPY, DO KTÓRYCH SKIEROWANE SĄ DZIAŁANIA WŁĄCZAJĄCE

Patroni naukowi – uczelnie wyższe zainteresowane włączeniem przewodnika do materiałów pomocniczych dla studentów kierunków związanych z zarządzaniem personelem – 19 (uniwersytety państwowe z całego kraju)

Dodatkowo działania włączające obejmą organizacje branżowe zrzeszające przedsiębiorców (izby branżowe, stowarzyszenia), ze względu na ich opiniotwórczy charakter oraz wiarygodność wśród biznesu. Zakłada się podjęcie współpracy z 3 takimi organizacjami (Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Konfederacja Lewiatan, Polska Izba Firm Szkoleniowych).

Jak pokazuje praktyka realizatora uzyskanie wsparcia oraz patronatu uczelni wyższych i organizacji zrzeszających przedsiębiorców będzie stanowiło istotny czynnik pozwalający włączyć portal do powszechnej praktyki. Ze względu na wcześniejsze doświadczenia własne realizator zdecydował o zmianie zapisów związanych z działaniami włączającymi uwzględnionych we Wniosku o dofinansowanie.

PLAN DZIAŁAŃ I ICH CHARAKTERYSTYKA

W ramach działań włączających, w okresie II'15-IV'15, specjalista ds. upowszechniania oraz specjalista ds. mainstreamingu będą podejmować kontakty z przedstawicielami uczelni z terenu całego kraju. Celem tych działań będzie zachęcenie szkół wyższych do promowania oferty portalu wśród kadry akademickiej. Zakłada się, że dzięki podjęciu współpracy z w/w osobami możliwe będzie przeprowadzenie mailingu informującego o ofercie portalu wśród pracowników uczelni z regionu. Doprowadzi to do włączenia przewodnika do listy materiałów pomocniczych dla studentów kierunków związanych z zarządzaniem personelem. Oprócz kontaktów z uczelniami podjęta zostanie współpraca



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

z organizacjami branżowymi, w celu objęcia portalu ich patronatem, a co za tym idzie zbudowania wiarygodności proponowanej oferty wśród przedsiębiorców.

Wskaźniki dla działań włączających:

- Liczba spotkań z przedstawicielami uczelni i organizacji branżowych w regionie - 22
- Liczba pracowników naukowych objętych mailingiem – 2 000
- Liczba patronatów organizacji branżowych – 2
- Liczba uczelni, z którymi podjęta zostanie współpraca – 2

O sukcesie działań włączających świadczyć będzie podjęcie współpracy z dwiema uczelniami oraz dwiema organizacjami branżowymi. Założenie to uwzględnia krótki czas prowadzonych działań włączających.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

Nr	Data	Kamień Milowy
1	01.10.2013	Rozpoczęcie testowania produktu finalnego
2	30.04.2014	Zakończenie testowania produktu finalnego
3	29.08.2014	Odbiór ewaluacji zewnętrznej wyników testowania
4	30.01.2015	Złożenie ostatecznej wersji produktu finalnego do walidacji
5	30.04.2015	Zakończenie upowszechniania i włączania produktu do głównego nurtu praktyki



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

IX. ANALIZA RYZYKA

Analiza ryzyka dla projektu została opracowana w oparciu o standardy International Project Management Association. Działania mające na celu określenie ryzyka dla projektu, obejmują identyfikację i analizę ryzyk w projekcie oraz możliwe do wdrożenia reakcje.

Ryzyko jest to zdarzenie, którego wystąpienie może zarówno przeszkodzić, jak i pomóc działaniom objętym projektem. Jednak to, jaka reakcja zostanie wykonana w stosunku do występującego zdarzenia, zależy od przewidzenia stopnia wystąpienia i skutku danej sytuacji. Można zatem utożsamiać ryzyko z zagrożeniem, ale również z szansą. Jak podaje literatura „NCB- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA” wersja 3.0, proces zarządzania ryzykiem jest kluczowy na każdym etapie, w każdej fazie życia projektu, ponieważ daje możliwość „przygotowania się” do przyszłych zdarzeń, ale również stanowi konkretną wiedzę, która może zaowocować podczas realizacji przyszłych inicjatyw.

O ryzyku można mówić jako o kombinacji częstości lub prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia i konsekwencji związanych z tym zdarzeniem (iloczyn prawdopodobieństwa i skutków). W niniejszym opracowaniu, zgodnie ze standardami zarządzania projektami, w pierwszej kolejności przeprowadzono proces identyfikacji ryzyk.

IDENTYFIKACJA RYZYK DLA PROJEKTU

Identyfikacji ryzyka w projekcie podlegały:

- potencjalne zdarzenia ryzyka (zagrożenia, szanse), czyli sytuacje do jakich może dojść podczas realizacji projektu i które mogą mieć na niego korzystny lub niekorzystny wpływ;
- okoliczności zdarzenia ryzyka, czyli sytuacje związane z zaistniałym zdarzeniem ryzyka, czynności zewnętrzne i wewnętrzne inicjujące powstawanie zagrożeń i szans dla projektu;
- skutki, czyli wszelkie straty obciążające projekt lub jego otoczenie, a także potencjalne korzyści wynikające z podjęcia ryzyka.

Identyfikacja ryzyka dla projektu została przeprowadzona w oparciu o następujące metody:

- Burza mózgów zespołu realizującego projekt, posiadającego doświadczenia w realizacji projektów społecznych, w tym: badawczych, promocyjnych, szkoleniowych i innowacyjnych (współfinansowanych w ramach SPO RZL, ZPORR, POKL);
- Analiza danych zastanych, zebranych na potrzeby opracowania raportu z badań;
- Wywiady przeprowadzone w ramach wstępnych rozmów z przedstawicielami sektora biznesu;
- Bieżącą kontrolę projektu w fazie planowania oraz początkowej fazie realizacji projektu;
- Przeprowadzenie badań wykonalności założonych wymagań projektu.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W wyniku zastosowanych metod zidentyfikowano następujące zagrożenia:

Ryzyko 1: Nieskuteczność działań upowszechniających produkt wpłynie na niski stopień świadomości grupy docelowej w zakresie istnienia produktu, a co za tym idzie, wprowadzania go do praktyki (Etap upowszechniania).

Ryzyko 2: Firmy nie będą chciały wdrażać nowych, niewykorzystywanych do tej pory narzędzi, co wpłynie na niski stopień włączenia wiedzy i narzędzi zawartych w przewodniku do praktyki firm (Etap testowania).

Ryzyko 3: Działy HR i kadra zarządzająca będą mało efektywnie przekazywać wiedzę z zakresu specyfiki poszczególnych generacji pracownikom szeregowym, co wpłynie na brak poprawy skuteczności komunikacji w zespołach międzypokoleniowych (Etap testowania).

Ryzyko 4: Pracownicy dużych firm będą posiadać blokady na komputerach uniemożliwiające im korzystanie ze stron zewnętrznych www, w tym portalu opracowywanego w ramach projektu (Etap testowania).

Ryzyko 5: Przedsiębiorstwa pomimo skutecznych działań upowszechniających i zachęcających do korzystania z portalu nie będą chciały z niego korzystać z uwagi na niezrozumienie idei Zarządzania Generacyjnego (Etap włączania).

Ryzyko 6: Forma pigułek wiedzy nie spotka się z zainteresowaniem osób użytkujących portal (Etap testowania).

Ryzyko 7: Firmy nie będą zainteresowane uczestniczeniem w fazie testowania wstępnej wersji produktu finalnego (Etap testowania).

Ryzyko 8: Organizacje branżowe potraktują ofertę portalu jako konkurencyjną względem ich działalności, przez co będą negatywnie nastawione do współpracy (Etap upowszechniania).

Ryzyko 9: Media nie będą zainteresowane informowaniem o ofercie portalu, co ograniczy zakres działań upowszechniających (Etap upowszechniania).

Ryzyko 10: Ze względu na natłok informacji w Internecie oferta portalu będzie niezauważalna dla przedsiębiorców i ich pracowników poszukujących informacji w oparciu o wyszukiwarki internetowe (Etap upowszechniania i włączania).

Należy podkreślić, iż zagrożenia nr 1-3 zostały zaczerpnięte z treści wniosku o dofinansowanie, zaś pozostałe zostały zdefiniowane w toku badań oraz prac nad wstępną wersją produktu finalnego. We Wniosku uwzględnione zostało ponadto dodatkowe ryzyko mówiące o tym, iż „Eksperci tworzący przewodnik opracują niespójny materiał, co wpłynie na niską efektywność przyswajania przez działy HR i kadre kierowniczą wiedzy zawartej w przewodniku”. Uznano jednak, że ryzyko to zostało

**PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

z powodzeniem wyeliminowane na etapie przygotowywania wstępnej wersji produktu finalnego, a przez to nie stanowi ono zagrożenia dla dalszej realizacji projektu.

ANALIZA RYZYK DLA PROJEKTU

Po zidentyfikowaniu ryzyk poddano je analizie jakościowej, opartej na trzystopniowej skali oceny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego wpływu na realizację projektu:

- **P** – to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia
(skala 1-3, gdzie 1 – niskie prawdopodobieństwo, 3 – wysokie prawdopodobieństwo)
- **W** – to wpływ na realizację projektu (skutek)
(skala 1-3, gdzie 1 – niski wpływ, 3 – wysoki wpływ)
- **I** – to istotność będąca iloczynem $P \times W$ (identyfikacja największych zagrożeń)
(skala 1-9, gdzie 1 – niski poziom istotności ryzyka dla realizacji projektu, 9 – wysoki poziom istotności ryzyka dla realizacji projektu)

Analiza ryzyka wykonana za pomocą tabeli zwraca następujące wartości:

Lp	Ryzyko	P	W	I
R1	Nieskuteczność działań upowszechniających produkt wpłynie na niski stopień świadomości grupy docelowej w zakresie istnienia produktu, a co za tym idzie, wprowadzania go do praktyki.	2	3	6
R2	Firmy nie będą chciały wdrażać nowych, niewykorzystywanych do tej pory narzędzi, co wpłynie na niski stopień włączenia wiedzy i narzędzi zawartych w przewodniku do praktyki firm.	2	3	6
R3	Działy HR i kadra zarządzająca będą mało efektywnie przekazywać wiedzę z zakresu specyfiki poszczególnych generacji pracownikom szeregowym, co wpłynie na brak poprawy skuteczności komunikacji w zespołach międzypokoleniowych.	2	2	4
R4	Pracownicy dużych firm będą posiadać blokady na komputerach uniemożliwiające im korzystanie ze stron zewnętrznych www w tym portalu opracowywanego w ramach projektu.	2	3	6
R5	Przedsiębiorstwa pomimo skutecznych działań upowszechniających i zachęcających do korzystania z portalu nie będą chciały z niego korzystać z uwagi na niezrozumienie idei Zarządzania Generacyjnego.	2	3	6

**PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

R6	Forma pigulek wiedzy nie spotka się z zainteresowaniem osób użytkujących portal.	1	2	2
R7	Firmy nie będą zainteresowane uczestnictwem w fazie testowania wstępnej wersji produktu finalnego.	2	3	6
R8	Organizacje branżowe potraktują ofertę portalu jako konkurencyjną względem ich działalności, przez co będą negatywnie nastawione do współpracy.	1	2	2
R9	Media nie będą zainteresowane informowaniem o ofercie portalu, co ograniczy zakres działań upowszechniających.	1	2	2
R10	Ze względu na natłok informacji w Internecie oferta portalu będzie niezauważalna dla przedsiębiorców i ich pracowników poszukujących informacji w oparciu o wyszukiwarki internetowe.	2	3	6

PLANOWANE REAKCJE NA RYZYKA W PROJEKCIE

W oparciu o zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej zaplanowano działania mające na celu zapobieganie oraz minimalizację efektów wystąpienia ryzyk, których istotność określono na poziomie co najmniej 4.

Działania na Ryzyko 1:

Zapobieganie: Uwzględnienie na początku projektu działań promujących, upowszechniających i włączających do polityki poprzez pozyskiwanie patronatów medialnych i instytucjonalnych, uczestnictwo w konferencjach i spotkaniach z przedstawicielami firm.

Minimalizowanie: Realizowanie dodatkowych spotkań z przedstawicielami firm i zrzeszeń Odbiorców przy uczestnictwie reprezentantów firm, które już wdrożyły przewodnik (dobre praktyki).

Działania na Ryzyko 2:

Zapobieganie: Oparcie narzędzi na potrzebach grupy docelowej i konsultowanie ich z przedstawicielami grupy docelowej na każdym etapie tworzenia.

Minimalizowanie: Intensyfikacja i realizacja dodatkowych spotkań koordynatora fazy testowania z kadrą kierowniczą i działami HR w celu przełamania oporu poprzez wskazanie realnych korzyści jakie firma osiągnie dzięki wdrożeniu narzędzi.



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Działania na Ryzyko 3:

Zapobieganie: W przewodniku zawarte zostaną wskazówki jak przekazywać ideę Zarządzania Generacjami i wiedzę z zakresu różnic generacyjnych pracownikom szeregowym.

Minimalizowanie: Realizacja dodatkowych spotkań koordynatora fazy testowania z kadrą kierowniczą i działami HR firmy, w celu zwiększenia ich kompetencji w zakresie przekazywania wiedzy dotyczącej poszczególnych generacji pracownikom szeregowym.

Działania na Ryzyko 4:

Zapobieganie: Informowanie przedsiębiorstw podczas realizowanych działań upowszechniających (już na etapie testowanie produktu) o specyfice portalu i jego przydatności dla przedsiębiorstw.

Minimalizowanie: Intensyfikacja działań informacyjnych skierowanych do dużych firm (m.in. poprzez realizację spotkań bezpośrednich przez specjalistę ds. kontaktu z firmami), mających na celu przekonanie kadry zarządzającej do odblokowania dostępu pracowników do portalu.

Działania na Ryzyko 5:

Zapobieganie: Angażowanie przedstawicieli grupy docelowej na każdym etapie realizacji projektu i dbałość o to, by tworzony portal rzeczywiście i w pełni odpowiadał potrzebom grupy docelowej poprzez ciągły monitoring uczestników fazy testowania i bieżącą optymalizację portalu.

Minimalizowanie: Intensyfikacja i realizacja dodatkowych działań informacyjnych mających na celu uświadamianie, czy jest Zarządzanie Generacyjne poprzez m.in. bezkosztowe oddelegowanie do ich realizacji dodatkowej osoby, posiadającej znajomość specyfiki grupy docelowej oraz doświadczenie w przeprowadzaniu działań informacyjno-promocyjnych.

Działania na Ryzyko 7:

Zapobieganie: Wczesne zaplanowanie procesu rekrutacyjnego dla firm testujących i stworzenie bazy firm, które mogą być potencjalne zainteresowane działaniami. Przygotowanie materiałów promocyjnych w oparciu o język korzyści dla firmy testującej. Rozmowy z przedstawicielami firm, zachęcanie ich do udziału w fazie testowania we wstępnych etapach projektu (np. podczas rekrutacji do Zogniskowanych Wywiadów Grupowych).

Minimalizowanie: Nasilenie akcji promocyjnej, działań rekrutacyjnych przed przystąpieniem do fazy testowania w celu zainteresowania firm portalem. Zamieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych w Internecie oraz mailing do przedstawicieli firm z bazy kontaktów realizatora projektu.

Działania na Ryzyko 10:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zapobieganie: Wykorzystanie efektywnych mechanizmów SEO oraz odpowiedniego opisywania podstron powiązanych z poszczególnymi videocastami i artykułami, w oparciu o wydłużone ścieżki tagów.

Minimalizowanie: Organizacja dodatkowej kampanii SEM mającej na celu odpowiednie wypozycjonowanie strony www.dialoggeneracji.pl³⁴.

MONITORING RYZYK PROWADZONY W RAMACH PROJEKTU

Menedżer projektu oraz zespół projektowy prowadzić będzie stały monitoring ryzyk na każdym etapie prac oraz fazy projektu (bazujące na standardach **Project Management**), w oparciu o regularne spotkania zespołu projektowego mające na celu aktualizację listy ryzyk, obserwację symptomów wystąpienia ryzyk oraz kontrolę postępu realizacji prac zgodnie z założeniami zawartymi we wniosku o dofinansowanie i strategii. Takie podejście pozwoli na dokonywanie bieżącej oceny poziomu ryzyk, identyfikację nowych zagrożeń i szans dla dalszych etapów realizacji projektu oraz umożliwi sprawne podejmowanie działań zaradczych.

³⁴ Adres www.dialoggeneracji.pl będzie docelowo wykorzystywaną domeną. Aktualnie dostęp do portalu można uzyskać poprzez wykorzystanie linku: <http://multi1.61366.v.tld.pl/>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIK DO STRATEGII

1. Płyta z raportem „Raport z analizy danych zastanych i danych wywołanych”, opracowanie HRP Perspective, Łódź 2013.