

STRATEGIA

wdrażania projektu innowacyjnego testującego

ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność
zawodową pracowników



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Temat innowacyjny:

Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników
w grupie wiekowej 50+

Nazwa projektodawcy:

Miasto Stołeczne Warszawa

Tytuł projektu:

ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników

Numer umowy

UDA-POKL.08.01.01-14-012/12-01

Spis treści

1. Uzasadnienie	3
1. Uzasadnienie	4
1.1. Opis problemów oraz skala ich występowania	5
1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów	9
1.3. Konsekwencje	10
2. Cel wprowadzenia innowacji	13
2.1. Cel główny wprowadzenia innowacji	13
2.2. Cele szczegółowe wprowadzenia innowacji	13
3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego	17
3.1. Na czym polega innowacja?	17
3.2. Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe)?	18
3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?	19
3.4. Jakie efekty może przynieść jej zastosowanie?	21
3.5. Jakie elementy będzie obejmować innowacja?	22
4. Plan działania w procesie testowania produktu finalnego	29
4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu	29
4.2. Opis przebiegu testowania	30
4.3. Charakterystyka materiałów przeznaczonych dla odbiorców i uczestników	32
4.4. Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania	33
5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	35
5.1. Ocena wyników testowania	35
5.2. Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego	35
5.3. Efekty zastosowanej innowacji	37
6. Strategia upowszechniania	38
6.1. Cel działań upowszechniających	38
6.2. Dobór i charakterystyka grup, do których będą skierowane działania upowszechniające	38
6.3. Plan działań upowszechniających i ich charakterystyka	38
7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki społecznej	41
8. Kamienie milowe II etapu projektu	42
9. Analiza ryzyka	43
Załączniki	45

1. Uzasadnienie

Głównym celem projektu pn. *ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników* jest wprowadzenie nowatorskich rozwiązań w zakresie możliwości utrzymania zatrudnienia pracujących osób po 50. roku życia. Aby zrealizować ten cel, w ramach projektu założono wypracowanie sprzężonych ze sobą trzech produktów finalnych: *Poradnika polityki zarządzania wiekiem w MŚP* wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, *Narzędzia diagnozującego kompetencje osób pracujących 50+* oraz *Nawigatora przedsiębiorczości*.

Dzięki połączeniu ze sobą trzech innowacyjnych produktów, zaproponowane rozwiązanie łączy w sobie następujące funkcje:

- Edukacyjną – kadry zarządzającej z sektora MŚP przekazuje informacje na temat zarządzania wiekiem oraz przedstawia przykłady dobrych praktyk (*Poradnik polityki zarządzania wiekiem...*). Co więcej, uświadamia ich ze skutkami starzenia się ludności zamieszkałej w województwie mazowieckim. Jednocześnie dla osób pracujących lub szukających zatrudnienia w wieku 50+ jest bogatym źródłem wiedzy na temat zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej, w tym weryfikacji ich pomysłów na firmę (*Nawigator przedsiębiorczości*).
- Diagnostyczną – dostarcza narzędzi pozwalających na autodiagnozę predyspozycji związanych z przedsiębiorczością oraz braków kompetencyjnych u osób w wieku 50+ (*Narzędzie diagnozujące kompetencje osób pracujących 50+*).
- Instruktażową – kadry zarządzające z sektora MŚP przedstawia, w jaki sposób wprowadzić w firmie system zarządzania wiekiem, a osobom w wieku 50+ pomaga przejść przez proces tworzenia biznesplanu i zakładania firmy.
- Motywacyjną – kadrę zarządzającą z sektora MŚP zachęca do wprowadzania systemu zarządzania wiekiem, a osoby w wieku 50+ do aktywności zawodowej, pomaga też niwelować obawy związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Zaproponowane narzędzie różni się od narzędzi dostępnych na rynku tym, że łączy w sobie wszystkie wyżej wymienione funkcje, jak również tym, że jest ono równolegle skierowane do pracodawców, którzy decydują o strukturze zatrudnienia, jak i do pracowników oraz osób w wieku 50+, które poszukują pracy. Dzięki takiemu połączeniu zaproponowane rozwiązanie w sposób innowacyjny będzie wspierać aktywność zawodową pracowników po 50. roku życia.



Źródło: Opracowanie własne

1.1. Opis problemów oraz skala ich występowania

Grupą docelową projektu *ACTIV 50+ – instrumenty wspierające aktywność zawodową pracowników* zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie są osoby po 50. roku życia zatrudnione w małych i średnich przedsiębiorstwach na terenie m.st. Warszawy oraz kadra zarządzająca w małych i średnich przedsiębiorstwach na terenie Mazowsza. Na poziomie składania wniosku zwrócono uwagę na bardzo niski poziom aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Z przytoczonych danych wynika, że w 2012 roku w województwie mazowieckim wskaźnik zatrudnienia osób w badanej grupie wiekowej wyniósł niespełna 35,9%, przy czym w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy były kobiety 50+, dla których wskaźnik zatrudnienia w 2012 roku na Mazowszu wyniósł zaledwie 29% (dla mężczyzn – 45,3%)¹. Przyczyny niskiego poziomu zatrudnienia osób po 50. roku życia są złożone. Z jednej strony należą do nich konsekwencje polityki państwa lat 90. XX wieku, zmierzające do wczesnej dezaktywizacji zawodowej osób dojrzałych i starszych, które doprowadziły do gwałtownego spadku poziomu zatrudnienia tych osób na przełomie wieków, z drugiej strony przyczyniają się do tego negatywne stereotypy dotyczące pracowników 50+ wśród pracodawców i brak powszechnie stosowanych w polskich firmach rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, służących zatrudnianiu starszych pracowników i utrzymywaniu ich zatrudnienia. Dodatkowo wpływ na niski poziom zatrudnienia osób 50+ ma niedostosowanie ich kompetencji do wykonywanej pracy, a także ograniczona (na razie) skala podejmowania przez te osoby działalności gospodarczej. Na to nakładają się zjawiska o charakterze globalnym: spowolnienie gospodarcze i starzenie się polskiego społeczeństwa. Problematyka niskiej aktywności zawodowej osób w wieku 50+ staje się kluczową kwestią społeczną oraz głównym wyzwaniem polityki rynku pracy w kontekście prognozowanych zmian demograficznych zarówno dla Polski, jak i dla województwa mazowieckiego. Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ jest jednym z kluczowych działań zawartych w *Strategii rozwoju województwa mazowieckiego*². Z tego powodu istotne staje się wypracowanie nowatorskich

¹ Źródło: GUS-BDL.

² *Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze*, Warszawa 2013, s. 69.

rozwiązań, które przeciwdziałałyby przedwczesnemu wycofywaniu się z rynku pracy poprzez utrzymanie zdolności zatrudnienia starszych pracowników oraz promowanie świadomego starzenia się. W szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy znajdują się kobiety. Aktywność kobiet na rynku pracy zmniejsza się powyżej 50. roku życia. Jest to związane z faktem, że kobiety w wieku 50+ muszą godzić pracę zawodową z innymi obowiązkami, a z obawy przed utratą zatrudnienia znacznie chętniej przechodzą na renty i wcześniejsze emerytury. Na terenie województwa mazowieckiego w MŚP pracuje 31 tys. osób, natomiast w Warszawie w MŚP pracuje ponad 16 tys. osób. W związku z powyższym istnieje pilna potrzeba weryfikacji i dostosowania dotychczasowych rozwiązań skierowanych do pracowników 50+ w MŚP.

Przedstawione wyniki zostały potwierdzone i uzupełnione analizą problemu, dokonaną na potrzeby projektu. W celu pogłębienia analizy sytuacji osób po 50. roku życia, przeprowadzonej w trakcie przygotowywania wniosku, zaprojektowano i zrealizowano badania metodą jakościową. W ramach pierwszego etapu projektu innowacyjnego testującego (Zadanie 1. Diagnoza i analiza problemu) przeprowadzono następujące badania:

1. **Badanie mające na celu określenie metod i instrumentów zarządzania wiekiem stosowanych przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa, a także warunków ich wyboru i stosowania.**

Celem badania było zidentyfikowanie i opisanie przykładów metod oraz instrumentów zarządzania wiekiem wykorzystywanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), ukierunkowanych na osoby powyżej 50. roku życia (50+). Badanie miało charakter jakościowy, a w jego toku wykorzystano technikę **analizy danych zastanych (ang. desk research)**, w tym wtórną analizę danych (ang. *secondary analysis*) oraz technikę **zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI – ang. Focus Group Interview)**.

2. **Badanie przeprowadzone na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób pracujących 50+.**

Jednym z celów badania było ustalenie potencjalnych źródeł trudności z utrzymaniem się osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy. Ta część badania oparta była na **analizie danych w wtórnych** dotyczących sytuacji osób 50+ na Mazowszu. W ramach tego badania wykonano także **analizę typu desk research**, ukierunkowaną na zbudowanie modelu kompetencji pracowników. W ramach tej analizy wykonano także **badania fokusowe**, które posłużyły do ustalenia odpowiednich poziomów kompetencji oraz dostarczyły danych dotyczących spostrzegania osób 50+ na rynku pracy.

3. **Badanie dotyczące rozpoznania i analizy możliwości wyboru ścieżki rozwoju zawodowego oraz ustalenia zasobu danych.**

Celem badania było wypracowanie zakresu merytorycznego *Nawigatora przedsiębiorczości*. Badanie to oparte było na:

- **analizie desk research** polskich i zagranicznych stron internetowych poświęconych zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej,
- **warsztacie z ekspertami** z dziedziny przedsiębiorczości i biznesu,
- **dwóch zogniskowanych wywiadach grupowych** przeprowadzone wśród osób 50+ prowadzących działalność gospodarczą oraz pracujących na etacie, lecz planujących założenie tego rodzaju działalności.

Analiza wyników badań wskazała na następujące problemy osób w wieku 50+ na Mazowszu i w Polsce oraz na skalę tych problemów:

- Pracodawcy niechętnie zatrudniają starszych pracowników, z drugiej strony pracownicy 50+ są z reguły pierwszymi kandydatami do zwolnienia. Wynika to ze wspomnianych silnie zakorzenionych wśród pracodawców stereotypów dotyczących pracowników 50+.

a z drugiej strony – niedostrzegania atutów starszych pracowników i braku wiedzy, jak skutecznie te atuty wykorzystać dla dobra firmy (analiza *desk research*, *Raport z badania dotyczącego metod i narzędzi zarządzania wiekiem stosowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, s. 47 i 48).

- Pracodawcy nie są w pełni świadomi, jakie atuty mają pracownicy 50+, nie znają też metod zarządzania wiekiem pozwalających te atuty wykorzystać. Pracodawcy nie są również świadomi korzyści, jakie dla firmy, pracowników 50+ i całych zespołów pracowniczych może przynieść zarządzanie wiekiem. Najskuteczniejszym sposobem wdrażania zarządzania wiekiem w MŚP jest pokazywanie korzyści, jakie z tego wynikają (analiza *desk research*, *Raport z badania dotyczącego metod i narzędzi zarządzania wiekiem stosowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, s. 51).
- Pracownicy w wieku 50+ są cenionymi pracownikami, jednak gdy z różnych przyczyn tracą zatrudnienie, bardzo trudno znaleźć im posadę. Większość z nich przechodzi do wtórnego rynku pracy, tracąc swe atuty związane z doświadczeniem w pracy w danej firmie. Z badań przeprowadzonych w 2009 roku, realizowanych w ramach projektu *Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w woj. mazowieckim*, wynika, że 40% firm na Mazowszu nie zatrudniało ani jednego pracownika 50+. Pozostałe firmy przyznały, że pracownicy w tym wieku pracowali w danej firmie dłużej niż 5 lat (analiza *desk research*, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 36).
- Badanie realizowane na Mazowszu w ramach projektu *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+* ukazało stereotypowe nastawienie pracodawców do pracowników 50+. Pracodawcy uważają, że pracownicy 50+ są mniej wydajni, wolniej pracują, mają większą absencję w pracy ze względu na zwolnienia lekarskie, nie chcą się uczyć, gorzej przystosowują się do zmian, wykazują mniej inicjatywy, są mało kreatywni, pracują schematycznie. Z badania PBS wynika, że identyczne opinie o sobie przytoczyli sami pracownicy 50+. Oba badania pokazują, że ważną barierą w aktywizacji osób starszych jest stereotypowe postrzeganie ich pracy. Takie podejście potwierdzą także dane opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny. Średnio w ciągu tygodnia w pracy nieobecnych jest 4,8% wszystkich pracowników w skali kraju. Odsetki pracowników najstarszych były zbliżone i wynosiły 3,7% w grupie 45–54 i 5,1% w grupie 55+. Dla mężczyzn analogiczne odsetki 3,1% oraz 5,2%, a dla kobiet 4,1% oraz 4,8%. Widać wyraźnie, że bez względu na wiek odsetek osób, które z różnych powodów nie pracowały mimo posiadania pracy, pozostawał na zbliżonym poziomie. Nie różnił się znacznie także ze względu na płeć (analiza *desk research*, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 22 i 36).
- Starsi pracownicy są postrzegani jako osoby słabiej wykształcone, mniej kreatywne i gorzej przystosowujące się do zmian niż młodsze pokolenie. Powszechnie uważa się też, że starsi niechętnie uczą się nowych umiejętności i uczestniczą w szkoleniach. Dane statystyczne częściowo potwierdzają słuszność tych stwierdzeń. Wśród osób 50+ jest mniej osób z wykształceniem wyższym niż w innych grupach wiekowych (w 2011 roku 12,6% osób w wieku 50+ miało wykształcenie wyższe, a 29,3% – gimnazjalne i niższe). Wśród mężczyzn z tej grupy wiekowej dominuje wykształcenie zasadnicze zawodowe (37,7% ogółu mężczyzn w wieku 50+ w 2011 roku). W jeszcze gorszej sytuacji jest większość kobiet z tej grupy wiekowej. Wśród nich dominuje wykształcenie podstawowe (34,4% ogółu kobiet w wieku 50+ w 2011 roku). Z danych GUS wynika także, że mniej

osób z tej grupy wiekowej podejmuje jakiekolwiek działania związane z kształceniem – czy to formalnym, czy pozaformalnym. W 2011 roku 10,9% osób w wieku 50+ uczestniczyło w kształceniu pozaformalnym, a 20,9% uczestniczyło w kształceniu nieformalnym. Dla porównania w grupie wiekowej 18–29 lat analogiczne odsetki kształtowały się na poziomie odpowiednio 28,1% i 40% (analiza desk research, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 37–40).

- Niski poziom zatrudnienia osób w wieku 50+ z wykształceniem gimnazjalnym i niższym. W IV kwartale 2012 roku wśród osób pracujących w wieku 45+ tylko 13,5% stanowiły osoby z wykształceniem gimnazjalnym i niższym (analiza desk research, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 37).
- Według pracodawców pracownikom 50+ brakuje niektórych kompetencji, by mogli otrzymać pracę. Najczęściej wymieniano przy tym: kompetencje zawodowe (25% wskazań – według badania realizowanego przez ALK i SMG/KRC *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*), umiejętność obsługi komputera i innych urządzeń zaawansowanych technologicznie (16%), znajomość języków obcych (7%). 10% pracodawców wskazało na braki związane z motywacją do pracy (mówili o cechach osobowych kandydatów do pracy). Pracodawcy zwracali uwagę także na inne cechy – np. 30% z nich zauważyło, że osoby starsze mniej dbają o wygląd zewnętrzny, są też mniej asertywne i przebojowe. Te cechy sprawiają, że starsi kandydaci do pracy gorzej prezentują się podczas rozmów kwalifikacyjnych, a co za tym idzie – przegrywają, konkurując z osobami młodszymi (analiza desk research, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 41).
- Osoby w wieku 55+ mają trudności związane ze zdobyciem pracy najemnej. Im starsi pracownicy, tym rzadziej udaje im się zdobyć tego typu pracę, częściej za to pracują na własny rachunek. Z danych wynika, że samozatrudnieni stanowili 18,5% wszystkich pracujących, 24,7% osób w wieku 55–59 lat, 29,3% w wieku 60–64 lata i aż 44,7% pracujących starszych niż 65 lat. Podobne tendencje zaobserwowano zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn (analiza desk research, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 50).
- Pracownicy najemni w wieku 50+ zwolnieni przez dotychczasowego pracodawcę raczej opuszczają rynek pracy, dużo rzadziej próbują założyć własną firmę. Osoby w wieku 50+ stanowią 27,9% wszystkich osób w wieku produkcyjnym, a zakładają jedynie 12–28% firm, można więc powiedzieć, że zakładają firmy rzadziej niż inne grupy wiekowe. Nie wykorzystują swojego potencjału, doświadczenia zawodowego, wiedzy nabytej podczas wielu lat pracy. Nie tworzą miejsc pracy ani dla siebie, ani dla innych (analiza desk research, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+*, s. 50).
- Problemem osób starszych jest długi okres poszukiwania pracy. Na koniec roku 2012 przeciętny czas poszukiwania pracy dla tej grupy wiekowej wyniósł 11,1 miesiący. Widać tendencję, że im pracownik starszy, tym przeciętnie dłużej poszukuje zatrudnienia. Jednak prawdziwe załamanie dotyka pracowników powyżej 55. roku życia. Dla nich przeciętny czas poszukiwania pracy wzrasta niemal czterokrotnie i wynosi ponad 40 miesięcy (analiza desk research, *Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia*

zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+, s. 51).

1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów

Przeprowadzone w ramach projektu badania jakościowe pozwoliły zdobyć informacje o przyczynach wyżej wymienionych problemów. Uzyskane tą drogą wnioski wskazują na czynniki przedstawione w dalszej części niniejszego podrozdziału.

Jedną z przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób w wieku 50+ jest bardzo rzadko występujące zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. Z badania FGI przeprowadzonego z przedstawicielami MŚP z Warszawy oraz ekspertami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że głównymi powodami, dla których pracodawcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie stosują zarządzania wiekiem, są³:

- uleganie przez pracodawców i zarządzających stereotypom związanym z wiekiem, w szczególności dotyczącym osób w wieku 50+;
- nieuświadamianie sobie przez pracodawców takich zjawisk jak: starzenie się społeczeństwa i zasobów pracy, wydłużanie się wieku oraz poprawa stanu zdrowia i kondycji psychofizycznej pracowników w wieku 50+;
- nieuświadamianie lub niedostrzeganie przez pracodawców korzyści płynących z zarządzania wiekiem;
- korzyści wizerunkowe płynące z zatrudniania osób starszych czy też argumenty o odpowiedzialności społecznej przegrywają z argumentami ekonomicznymi;
- rynek pracodawcy, który powoduje, że przedsiębiorcy mogą przebierać w pracownikach i zatrudniają głównie osoby młode;
- niski poziom zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach, zwłaszcza w MŚP, który wynika głównie z niskiego poziomu wiedzy w tym zakresie ze strony zarządzających;
- dodatkowe nakłady, które musi ponieść pracodawca w związku z wdrażaniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem oraz dostosowaniem stanowisk pracy do potrzeb pracowników w wieku 50+;
- bierność ze strony pracowników, zwłaszcza starszych, którzy nie chcą korzystać z różnych rozwiązań oferowanych przez pracodawcę, nie dostrzegając lub nie uświadamiając sobie korzyści z tego płynących;
- brak rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem adresowanych do małych i średnich firm;
- brak wiedzy dotyczącej zarządzania wiekiem wśród pracodawców;
- brak rozwiązań zachęcających pracodawców do wdrażania zarządzania wiekiem (brak polityki państwa w tym zakresie), a obecne rozwiązania (np. zwolnienia ze składek na ubezpieczenia społeczne i Fundusz Pracy) nie są praktycznie wykorzystywane, bo mają niewielkie znaczenie z punktu widzenia pracodawców;
- brak współpracy różnych podmiotów (pracodawców, instytucji rynku pracy, placówek zdrowotnych itd.) w tworzeniu i wdrażaniu polityki zarządzania wiekiem;
- niedostateczna wiedza na temat przysługujących pracodawcom ulg z tytułu zatrudnienia osób w wieku 50+.

³ Raport z badania dotyczącego metod i narzędzi zarządzania wiekiem stosowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, s. 43–44.

Z wykonanej analizy *desk resarch* oraz badań FGI z doradcami zawodowymi wynika, że kolejną przyczyną wypadnięcia osób w wieku 50+ z rynku pracy są:

- luki w kompetencjach,
- niska samoocena osób w wieku 50+ oraz brak wiary w swoje możliwości,
- niska ocena pracowników w wieku 50+, uznawanie ich za pracowników mniej wydajnych, wolniej pracujących, mających większą absencję w pracy ze względu na zwolnienia lekarskie, nie chcących się uczyć, gorzej przystosowujących się do zmian, wykazujących mniejszą inicjatywę, mało kreatywnych oraz pracujących schematycznie.

Ten stan rzeczy jest spowodowany głównie niskim poziomem wykształcenia i niższą niż w innych grupach wiekowych skłonnością do kształcenia ustawicznego⁴.

Kolejną przyczyną niskiej aktywności zawodowej wśród osób w wieku 50+, przedstawioną w trakcie badania FGI z osobami w wieku 50+, które prowadzą swoją działalność gospodarczą lub planują taką założyć, jest niedostateczna wiedza osób z tej grupy wiekowej na temat zakładania własnej działalności gospodarczej oraz obawa przed zakładaniem takiej, związana z brakiem odpowiednich kwalifikacji oraz niedostateczną wiedzą na temat samego procesu otwierania przedsiębiorstwa⁵. Co więcej, analiza polskich stron internetowych ukazała, że nie ma narzędzi wspomagających w sposób całościowy proces planowania i zakładania działalności gospodarczej. Dostępne strony ograniczają się w dużej mierze do opisów i prezentacji wybranych etapów, np. procedury rejestracji firmy, szkoleń e-learningowych czy opisu struktury biznesplanu⁶.

1.3. Konsekwencje

Niski poziom aktywności zawodowej osób w wieku 50+ ma negatywne konsekwencje dla nich samych – m.in. w postaci utraty lub obniżenia źródeł dochodów, a co za tym idzie – obniżenia standardu życia, w niektórych przypadkach nawet marginalizacji społecznej i biedy. Prowadzi także do izolacji tych osób oraz pogłębienia i utrwalenia stereotypów dotyczących tej grupy osób, co wiedzie do wykluczenia z aktywności społecznej i zawodowej. Dalsze obniżanie poczucia własnej wartości i zmniejszona samoocena osób w wieku 50+, a także akceptowanie stereotypów (czyli postrzeganie siebie jako pracownika gorszego, z niższymi kwalifikacjami) będzie powodować postępujący wzrost bierności zawodowej osób w wieku 50+ i niechęć do jakiegokolwiek dalszej współpracy. Bierność zawodowa osób starszych ma także negatywne konsekwencje dla całego społeczeństwa, przy czym będą się one nasilać w związku ze starzeniem się Polaków. Jest to nieuchronny proces oznaczający zwiększanie się udziału osób starszych w społeczeństwie, wynikający m.in. z niskiej dzietności, wydłużającego się średniego czasu długości życia, a także ujemnego bilansu migracji. Oznacza to, że o ile nie zwiększy się zatrudnienie osób starszych, to z roku na rok będzie zwiększać się liczba osób korzystających ze świadczeń społecznych, a zmniejszać liczba osób pracujących, odprowadzających składki i podatki zasilające te świadczenia. Skutki tego odczuwamy już dzisiaj, ale w przyszłości będzie to prowadzić do podnoszenia wysokości składek ubezpieczeniowych, a w dalszej perspektywie doprowadzi do poważnego kryzysu finansów publicznych i systemu ubezpieczeń społecznych. Zmniejszająca się liczba osób pracujących spowoduje mniejszą produktywność społeczeństwa, ograniczy krąg konsumentów, zahamuje rozwój gospodarki. Starzenie się społeczeństwa oznacza także starzenie się pracowników. Niski poziom zatrudnienia osób w wieku 50+ ma także negatywne skutki dla przedsiębiorstw. Brak zróżnicowanej

⁴ Raport z realizacji badania na potrzeby ustalenia zakresu i pytań do kwestionariusza oraz budowy narzędzia diagnostycznego przyjaznego dla osób 50+, s. 36–37.

⁵ Nawigator przedsiębiorczości. Raport z wywiadów grupowych.

⁶ Raport z przeglądu polskich i zagranicznych stron internetowych poświęconych przedsiębiorczości i prowadzeniu działalności gospodarczej.

wiekowo kadry powoduje zanikanie naturalnej wymiany wiedzy i transferu umiejętności między pracownikami starszymi a młodszymi oraz prowadzi do utraty przez pracodawcę dostępu do nieocenionego doświadczenia zawodowego i umiejętności.

Przeprowadzone w ramach I fazy realizacji projektu badania i analizy wskazują na brak kompleksowych rozwiązań skierowanych do osób pracujących w wieku 50+. Dotychczasowe wsparcie było skierowane przede wszystkim do bezrobotnych osób powyżej 50. roku życia i niekompleksowo uwzględniało wszystkie powody przedwczesnego wypadnięcia z rynku pracy tej grupy wiekowej, koncentrując się głównie na kompetencjach profesjonalnych. Na podstawie raportów ewaluacyjnych programów finansowanych z funduszy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, nastawionych na wspieranie kapitału ludzkiego, aktywności zawodowej i stymulowaniu rynku pracy, można stwierdzić, że grupa osób 50+ wymaga raczej „poradnictwa zawodowego i psychologicznego, przekwalifikowania, nabycia nowych umiejętności”⁷. Przeprowadzona analiza pokazała, że pomoc w postaci wspierania zakładania działalności gospodarczej jest w tym przypadku mniej efektywna. Wydaje się, że możliwość zakładania firm przez osoby powyżej 50. roku życia jest przez decydentów niedoceniana. Dla przykładu – wśród celów rządowego programu *Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+* nie ma działań skierowanych właśnie w stronę wsparcia działalności gospodarczej osób z tej grupy wiekowej; wspierane jest bardziej zatrudnienie pracownicze. Co więcej, badanie przeprowadzone w ramach projektu ukazało, że wśród polskich stron internetowych brakuje narzędzi wspomagających w sposób całościowy proces planowania i zakładania działalności gospodarczej. Dostępne zasoby ograniczają się w dużej mierze do opisów i prezentacji wybranych etapów, np. procedury rejestracji firmy, szkoleń e-learningowych czy opisu struktury biznesplanu⁸. Jednocześnie badania przeprowadzone w ramach projektu pokazały, że w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw zarządzanie wiekiem występuje bardzo rzadko lub nie ma praktycznego zastosowania. W związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa, a tym samym wzrostem liczebności osób w wieku 50+ oraz wydłużeniem wieku emerytalnego, istnieje potrzeba aktywnej promocji oraz wzrostu świadomości na temat istoty zarządzania wiekiem wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Co więcej, nadmiar różnych ofert szkoleń i doradztwa, adresowanych do małych i średnich przedsiębiorstw, powoduje, że tematyka zarządzania wiekiem nie jest brana po uwagę⁹. Umiarkowana skuteczność dotychczasowych działań wskazuje na konieczność wdrożenia rozwiązań o innowacyjnym charakterze, łączących w sobie naukową diagnozę przyczyn problemu oraz opracowane we współpracy z psychologami organizacji i pracy rozwiązania o nowatorskim charakterze. **Prezentowany projekt zmienia to podejście, proponując synergiczne rozwiązanie oparte na przeprowadzeniu badań dotyczących sytuacji osób 50+ oraz na wypracowaniu innowacyjnych i sprzężonych ze sobą działań. Stanowiłoby to odpowiedź na problemy wykryte w badaniach i dotyczyło programu rozwoju kompetencji zawodowych przydatnych zarówno w utrzymaniu kariery zawodowej, jak i rozpoczęciu własnej działalności, zwiększeniu wiedzy osób w wieku 50+ na temat zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, zwiększeniu wiedzy na temat strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach wśród kadry zarządzającej oraz wśród samych odbiorców projektu. Proponowane w projekcie jednoczesne oddziaływanie na pracodawców i pracowników 50+ zwiększa szansę na sukces, czyli utrzymanie i zwiększenie zatrudnienia osób 50+. Szanse na zwiększenie oddziaływania danego rozwiązania wynikają także z tego, że trzy wypracowane**

⁷ Ewaluacja rozwiązań antykrzysowych w komponencie regionalnym POKL województwa mazowieckiego na lata 2007–2013 Raport z badań. Public Profits, Poznań 2010, Str. 59

⁸ Raport z przeglądu polskich i zagranicznych stron internetowych poświęconych przedsiębiorczości i prowadzeniu działalności gospodarczej.

⁹ Raport z badania dotyczącego metod i narzędzi zarządzania wiekiem stosowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

w jego ramach produkty będą stosowane razem, a jednocześnie każdy z nich będzie mógł być – w zależności od potrzeb – wykorzystywany samodzielnie.

2. Cel wprowadzenia innowacji

2.1. Cel główny wprowadzenia innowacji

Głównym celem projektu, sformułowanym we wniosku, jest **wypracowanie do 29.05.2015 roku nowatorskich rozwiązań w zakresie możliwości utrzymania zatrudnienia osób po 50. roku życia.**

Cel główny projektu jest tożsamy z zapisami zawartymi we wniosku o dofinansowanie projektu.

Cel (O – ogólny, S – szczegółowy)	Wskaźnik realizacji celów	Wartość bazowa			Wartość docelowa			Źródło weryfikacji / pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
O – Wprowadzenie nowatorskich rozwiązań do 29.05.2015 roku w zakresie możliwości utrzymania zatrudnienia pracujących osób po 50. roku życia	liczba osób objętych wsparciem w ramach projektu	0	0	0	45	75	120	lista obecności, deklaracja uczestnictwa w projekcie, ewaluacja projektu – mierzone na dzień 29.05.2015
	liczba osób testujących produkty	0	0	0	45	75	120	lista obecności, sprawozdania, raporty – mierzone na dzień 29.05.2015

2.2. Cele szczegółowe wprowadzenia innowacji

Założone cele szczegółowe, określające pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji, będą monitorowane za pomocą adekwatnych dla specyfiki projektu wskaźników, obrazujących osiągnięcie tych celów na poszczególnych etapach realizacji projektu innowacyjnego testującego.

We wniosku sformułowano następujące cele szczegółowe:

Cel (O – ogólny, S – szczegółowy)	Wskaźnik realizacji celów	Wartość bazowa			Wartość docelowa			Sposób pomiaru i weryfikacji / częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
S – Wypracowanie poradnika oraz filmu w konsultacji z 60 osobami kadry zarządzającej z zakresu zarządzania wiekiem MŚP do 29.05.2015	liczba osób biorących udział w warsztatach konsultacyjnych	0	0	0	22	38	60	lista obecności, raport, ankiety na początek i koniec spotkania konsultacyjnego – mierzone na dzień 29.05.2015
	liczba egzemplarzy I produktu finalnego	0	0	0	0	0	600	raport końcowy z badania, publikacja – mierzone na koniec IX 2014 i na 29.05.2015
S – Wzrost świadomości dotyczących własnych kompetencji zawodowych wśród 60 osób 50+ pracujących w MŚP do 29.05.2015	liczba osób, u których zbadano luki kompetencji zawodowych	0	0	0	23	37	60	formularz rejestracyjny, wynik testów mierzony na koniec IX 2014
	liczba osób, która zwiększy swoją wiedzę i świadomość	0	0	0	23	37	60	wyniki testów, sprawozdania, ankieta – mierzone na koniec IX 2014
	liczba osób uczestniczących w szkoleniach	0	0	0	23	37	60	listy obecności, ankiety, certyfikaty – mierzone na koniec IX 2014
S – Wzrost wiedzy na temat założenia działalności gospodarczej wśród 16 osób (odbiorców) do 29.05.2015 r.	liczba osób, które zdobędą wiedzę na temat zakładania własnej działalności gospodarczej	0	0	0	6	10	16	ankiety na początek i koniec, mierzone na koniec IX 2014

Po analizie badań wykonanych w trakcie pierwszego etapu realizacji projektu sformułowano następujące cele szczegółowe:

- Pogłębienie wiedzy na temat sytuacji i potrzeb osób w wieku 50+.
- Pogłębienie wiedzy na temat metod i instrumentów zarządzania wiekiem oraz warunków ich wyboru i stosowania, wykorzystywanych przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa.
- Pogłębienie wiedzy na temat problemów i obaw związanych z zakładaniem działalności gospodarczej u osób w wieku 50+.
- Wzrost wiedzy i świadomości z zakresu zarządzania wiekiem w MŚP u 600 osób z kadry zarządzającej poprzez wypracowanie poradnika oraz filmu w konsultacji z 60 osobami kadry zarządzającej (do 29.05.2015 roku).
- Wzrost świadomości na temat własnych kompetencji zawodowych wśród 60 osób 50+ pracujących w MŚP (do 29.05.2015 roku).
- Wzrost wiedzy na temat założenia działalności gospodarczej wśród 16 osób (odbiorców) do 29.05.2015 roku.

Cele szczegółowe zostały rozbudowane w stosunku do tego, co zawierał wniosek o dofinansowanie, gdyż wzięto pod uwagę doświadczenia zdobyte podczas dotychczasowej realizacji projektu. Dodatkowo pierwszy cel szczegółowy sformułowany we wniosku o dofinansowanie został skorygowany poprzez wskazanie w jego formule efektu, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z kryteriami SMART.

Cel (O – ogólny, S – szczegółowy)	Wskaźnik realizacji celów	Wartość bazowa			Wartość docelowa			Sposób pomiaru i weryfikacji / częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
S – Pogłębienie wiedzy na temat sytuacji i potrzeb osób w wieku 50+	liczba przeprowadzonych analiz <i>desk research</i>						1	rejestr raportu z badania – mierzone na zakończenie działań badawczych
	liczba przeprowadzanych badań FGI z doradcami zawodowymi / coachami						2	lista obecności, transkrypcje z FGI – mierzone na zakończenie działań badawczych związanych z realizacją FGI
	liczba raportów z badań						1	rejestr raportu z badania – mierzone na zakończenie działań badawczych
S – Pogłębienie wiedzy na temat metod i instrumentów zarządzania wiekiem oraz warunków ich wyboru i stosowania, wykorzystywanych przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa	liczba przeprowadzonych analiz <i>desk research</i>						1	rejestr raportu z badania – mierzone na zakończenie działań badawczych
	liczba przeprowadzanych badań FGI z przedstawicielami pracodawców i ekspertów rynku pracy i HR						2	lista obecności, transkrypcje z FGI – mierzone na zakończenie działań badawczych związanych z realizacją FGI
	liczba raportów z badań						1	rejestr raportu z badania – mierzone na zakończenie działań badawczych
S – Pogłębienie wiedzy na temat problemów i obaw związanych z zakładaniem działalności gospodarczej u osób w wieku 50+	liczba przeprowadzanych badań FGI z osobami w wieku 50+ prowadząca działalność gospodarczą oraz pracująca na etacie						1	lista obecności, transkrypcje z FGI – mierzone na zakończenie działań badawczych związanych z realizacją FGI

	i planująca założyć działalność gospodarczą							
	liczba przeprowadzanych warsztatów z ekspertami z dziedziny przedsiębiorczości i biznesu biorąca udział						1	lista obecności – mierzone na zakończenie działań badawczych związanych z realizacją warsztatów
	liczba raportów z badań						3	rejestr raportów z badania – mierzone na zakończenie działań badawczych
S – Wzrost wiedzy i świadomości z zakresu zarządzania wiekiem w MŚP u 600 osób z kadry zarządzającej poprzez wypracowanie poradnika oraz filmu w konsultacji z 60 osobami kadry zarządzającej (do 29.05.2015 roku)	liczba osób biorących udział w spotkaniach konsultacyjnych	0	0	0	22	38	60	lista obecności, raport, ankiety na początek i koniec spotkania konsultacyjnego – mierzone na zakończenie działań badawczych związanych z testowaniem produktu finalnego
	liczba osób, które otrzymają egzemplarz I produktu finalnego	0	0	0	0	0	600	raport końcowy z badania, publikacja – mierzone na dzień 29.05.2015
	liczba przedsiębiorstw, które zadeklarują wdrożenie polityki / elementów polityki zarządzania wiekiem						10	podpisane deklaracje wdrożenia polityki / elementów polityki zarządzania wiekiem
	liczba organizacji zrzeszających pracodawców, które zadeklarują wsparcie wdrażania polityki / elementów polityki zarządzania wiekiem						1	podpisane deklaracje wsparcia wdrażania polityki / elementów polityki zarządzania wiekiem
S – Wzrost świadomości na temat własnych kompetencji zawodowych wśród 60 osób 50+ pracujących w MŚP (do 29.05.2015 roku)	liczba osób, u których zbadano luki kompetencji zawodowych	0	0	0	23	37	60	formularz rejestracyjny, lista osób testujących Produkt II, wynik testów mierzone na koniec IX 2014
	liczba osób, które zwiększą swoją wiedzę i świadomość na temat własnych kompetencji zawodowych	0	0	0	23	37	60	lista osób, które będą uczestniczyć w spotkaniach z doradcą zawodowym, wyniki testów, sprawozdania, ankieta – mierzone na koniec IX 2014
	liczba osób uczestniczących w szkoleniach	0	0	0	23	37	60	listy obecności, ankiety, certyfikaty – mierzone na koniec IX 2014
	liczba podmiotów zainteresowanych wdrożeniem Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób 50+						10	podpisane deklaracje wdrożenia Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób 50+
S – Wzrost wiedzy na temat założenia działalności gospodarczej wśród 16 osób (odbiorców) do 29.05.2015 roku	liczba osób, które zwiększą swoją wiedzę z zakresu zakładania własnej działalności gospodarczej	0	0	0	6	10	16	lista osób testujących Produkt III, ankiety początkowe i końcowe, mierzone na koniec IX 2014
	liczba przeprowadzonych spotkań upowszechniających						5	listy obecności

	liczba osób biorących udział w seminariach upowszechniających	0	0	0	70	30	100	listy obecności
	liczba podmiotów, które wdrożą <i>Nawigator przedsiębiorczości</i>						1	strona WWW, Print Screen

Poza wskazanymi w tabeli wskaźnikami pomiaru, również prowadzone badania ewaluacyjne projektu i produktu będą stanowić źródło informacji niezbędnych do oceny stopnia osiągnięcia założonych wskaźników.

Wdrożenie produktu finalnego w życie przyczyni się do poprawy sytuacji osób 50+ na rynku pracy poprzez lepsze wykorzystanie ich potencjału – z jednej strony jako pracowników MŚP, z drugiej – jako osób prowadzących działalność gospodarczą. W konsekwencji taka sytuacja może wpłynąć pozytywnie na samoakceptację tych osób, ich sytuację materialną oraz większą akceptację społeczną.

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1. Na czym polega innowacja?

Istota innowacyjności projektu polega na wypracowaniu **sprzężonych ze sobą narzędzi, które przyczynią się do przeciwdziałania przedwczesnemu wypadnięciu z rynku pracy osób po 50. roku życia w województwie mazowieckim oraz pomocy przy zwiększaniu ich konkurencyjności na rynku pracy. Innowacyjność proponowanego zestawu narzędzi polega na jego interdyscyplinarnym charakterze, kompleksowości, połączeniu różnych typów metod, form i działań w celu utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie 50+.** W projekcie założono wypracowanie trzech kompleksowych i sprzężonych ze sobą produktów finalnych, które w sposób innowacyjny odpowiadają na wszystkie zidentyfikowane przyczyny niskiej aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, dzięki czemu projekt zyskuje przewagę nad dotychczas istniejącymi praktykami. Zaproponowane rozwiązanie z jednej strony wpłynie na wzrost świadomości na temat istoty zarządzania wiekiem wśród małych i średnich przedsiębiorstw oraz wśród osób w wieku 50+, z drugiej zaś strony zdiagnozuje luki kompetencyjne pracowników względem wymogów stawianych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy oraz kompetencji w zakresie przedsiębiorczości, jak również zwiększy wiedzę osób w wieku 50+ na temat zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. **Za główny wymiar innowacyjności należy w związku z tym uznać formę wsparcia, jaką jest stworzenie trzech powiązanych ze sobą narzędzi oraz skierowanie ich równolegle do pracodawców decydujących o zatrudnieniu pracowników oraz do osób poszukujących pracy.** Innowacyjne jest również to, że każde z narzędzi może funkcjonować zarówno w połączeniu ze sobą, jak i samodzielnie. **Poradnik zarządzania wiekiem, poza wiedzą niezbędną pracodawcy do wprowadzenia polityki zarządzania wiekiem, zawiera wiele informacji i przykładów cennych dla pracowników 50+. Test kompetencji ACTIV 50+ może być wykorzystywany przez pracowników i osoby poszukujące pracy, ale może być także przydatny dla pracodawców przy rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej. Z kolei Nawigator przedsiębiorczości może być przydatny dla pracodawców w przedsiębiorstwach restrukturyzowanych, aby pomóc pracownikom pozostać na rynku pracy, a z drugiej strony jest przede wszystkim narzędziem pomocnym osobom zainteresowanym rozpoczęciem działalności gospodarczej.**

Główny wymiar innowacyjności – forma wsparcia. Dotychczas najbardziej rozpowszechnionym sposobem wspierania osób w wieku 50+ było doradztwo zawodowe w połączeniu ze standardowym programem szkoleń. Wsparcie to opierało się przede wszystkim na poradnictwie zawodowym i psychologicznym, przekwalifikowaniu i nabyciu nowych umiejętności. Pomoc w postaci wspierania zakładania działalności gospodarczej wśród osób w wieku 50+ jest pomijana i niedoceniana. Jednocześnie badania przeprowadzone w ramach projektu pokazały, że w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw zarządzanie wiekiem występuje bardzo rzadko lub nie ma praktycznego zastosowania. W związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa, a tym samym – wzrostem liczebności osób w wieku 50+, istnieje potrzeba aktywnej promocji oraz zwiększenia świadomości na temat istoty zarządzania wiekiem wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Wypracowanie w ramach projektu sprzężonych ze sobą trzech produktów finalnych, tj. *Poradnika zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowej osób pracujących 50+ oraz Nawigatora przedsiębiorczości* **dostarcza kompleksowej formy wsparcia, odpowiadającej wszystkim wykrytym problemom, a więc rozwojowi kompetencji zawodowych przydatnych zarówno w utrzymaniu zatrudnienia, jak i rozpoczęciu własnej działalności, zwiększeniu wiedzy osób w wieku 50+ na temat zakładania i**

prowadzenia działalności gospodarczej oraz zwiększeniu wiedzy na temat strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach wśród kadry zarządzającej, a także wśród samych odbiorców projektu.

Oprócz głównego wymiaru innowacyjności, jakim jest forma wsparcia, w zaproponowanym rozwiązaniu można wymienić pozostałe dwa wymiary innowacyjności:

1. **Grupa docelowa** – innowacyjne jest wskazanie **osób pracujących po 50. roku życia**, do których skierowano najmniej działań zmierzających do przeciwdziałania przedwczesnemu wypadnięciu z rynku pracy oraz do pomocy przy zwiększaniu ich konkurencyjności na rynku pracy. Dotychczasowe wsparcie niekompleksowo uwzględniało wszystkie powody przedwczesnego wypadnięcia z rynku pracy tej grupy wiekowej i koncentrowało się głównie na kompetencjach profesjonalnych.
2. **Problem** – grupa osób w wieku 50+ jest grupą, do której kierowanych jest coraz więcej programów wsparcia. Została ona uznana za grupę osób defaworyzowanych na rynku pracy. Zdecydowana większość tych programów kierowana jest jednak do osób bezrobotnych, a osoby pracujące są najczęściej pomijane. W związku z prognozowanymi zmianami demograficznymi, tj. wzrostem liczby ludności po 50. roku życia, zasadnym staje się **przeciwdziałanie wypadnięciu osób w wieku 50+ z rynku pracy**. Założenia projektu odpowiadają temu zapotrzebowaniu.

Wartością dodaną zaproponowanego innowacyjnego rozwiązania w stosunku do obecnej praktyki jest poprawa świadomości społecznej poprzez kampanie społeczne w zakresie zatrudnienia i/lub utrzymania na rynku pracy osób w wieku 50+.

3.2. Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe)?

Grupy docelowe zostały dokładnie przeanalizowane i dobrane pod kątem rodzaju, skali problemu i możliwości jego rozwiązania. W projekcie grupy docelowe to użytkownicy i odbiorcy.

W wymiarze docelowym **grupę odbiorców** stanowią osoby po 50. roku życia, zatrudnione w MŚP w m.st. Warszawie, a także kadra zarządzająca małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego. Dodatkowo proponujemy dodanie do grupy użytkowników organizacji pracodawców, podmiotów świadczących doradztwo zawodowe m.in. dla osób 50+, instytucji otoczenia biznesu oraz organizacji wspierających m.in. osoby w wieku 50+ w zakresie zakładania działalności gospodarczej. Przez podmioty świadczące doradztwo zawodowe rozumiemy: instytucje wspierające rynek pracy, urzędy pracy, centra kształcenia ustawicznego, doradców zawodowych prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, coachów oraz wszystkie osoby świadczące doradztwo zawodowe m.in. dla osób po 50. roku życia.

W wymiarze upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki grupą docelową są:

- odbiorcy: 1700 osób (w tym 680 kobiet) po 50. roku życia, zatrudnionych w MŚP i/lub zagrożonych zwolnieniem z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy w m.st. Warszawie;
- użytkownicy: 600 osób (w tym 200 kobiet) reprezentujących kadrę zarządzającą w MŚP z terenu województwa mazowieckiego – osoby pracujące w kluczowych organizacjach pracodawców i organizacjach wspierających MŚP z Warszawy oraz Mazowsza.

Na etapie testowania grupą docelową są:

- Odbiorcy: 60 osób (w tym 34 kobiety) po 50. roku życia, zatrudnione w MŚP w m.st. Warszawie – osoby te będą skierowane do udziału w projekcie przez swoich pracodawców. Jeśli chodzi o udział w projekcie, pierwszeństwo będą mieli pracownicy

zatrudnieni w branżach szczególnie zagrożonych zwolnieniem (lista branż została opracowana na podstawie danych warszawskiego urzędu pracy).

- Użytkownicy: 60 osób (w tym 22 kobiety) reprezentujących kadrę zarządzania w MŚP, zarejestrowanych na terenie w m.st. Warszawy. Z uwagi na to, że docelowo produkt ma być adresowany do MŚP z Mazowsza, proponujemy poszerzenie kręgu osób uczestniczących w testowaniu również do całego województwa mazowieckiego. Osoby te zostaną wytypowane we współpracy z organizacjami zrzeszającymi warszawskich pracodawców w oparciu o kryteria: posiadania dobrych doświadczeń w zakresie HR oraz zatrudniania osób w wieku 50+ (co najmniej 10% ogółu pracowników). Przy czym to ostatnie kryterium będzie preferencją, a nie kryterium dostępu, bowiem nie chcemy wykluczać firm, zainteresowanych wdrażaniem zarządzania wiekiem, które mają nieco mniejszy udział pracowników 50+.

3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?

Aby innowacja działała właściwie, produkty finalne muszą pozytywnie zakończyć fazę testowania. W dalszej kolejności wśród odbiorców i użytkowników należy na szeroką skalę podjąć działania upowszechniające i włączające.

Aby produkty finalne pozytywnie zakończyły fazę testowania, muszą zostać spełnione następujące warunki:

1. *Poradnik polityki zarządzania wiekiem MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet:*
 - właściwy przebieg rekrutacji w wymiarze testowania, przeprowadzony zgodnie z zapisami Strategii...;
 - pozytywnie zakończony etap testowania, przeprowadzony zgodnie z zapisami Strategii..., potwierdzający przydatność Produktu I.
2. *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+:*
 - właściwy przebieg rekrutacji w wymiarze testowania, przeprowadzony zgodnie z zapisami Strategii...;
 - pozytywnie zakończony etap testowania, przeprowadzony zgodnie z zapisami Strategii..., potwierdzający przydatność Produktu II.
3. *Nawigator przedsiębiorczości:*
 - właściwy przebieg rekrutacji w wymiarze testowania, przygotowany zgodnie z zapisami Strategii...;
 - pozytywnie zakończony etap testowania, przeprowadzony zgodnie z zapisami Strategii..., potwierdzający przydatność Produktu III.

Aby produkty finalne pozytywnie zakończyły fazę upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki, muszą zostać spełnione następujące warunki:

1. *Poradnik polityki zarządzania wiekiem MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet:*
 - udostępnienie poradnika oraz filmu na portalach internetowych, w serwisach społecznościowych oraz w wersji do pobrania na stronach internetowych Partnerów;
 - zorganizowanie dla MŚP i organizacji pracodawców trzech spotkań informacyjnych (po 30 osób), na których zaprezentowany będzie poradnik oraz film;

- przesłanie poradnika wraz z filmem (600 sztuk) do kluczowych organizacji pracodawców i organizacji wspierających MŚP z Warszawy oraz Mazowsza.
2. *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+:*
- przygotowanie narzędzia w formie informatycznej umożliwiającej przeprowadzanie testów kompetencyjnych on-line;
 - udostępnienie narzędzia na stronach internetowych Partnerów.
3. *Nawigator przedsiębiorczości:*
- udostępnienie nawigatora on-line zarówno na stronie Centrum Przedsiębiorczości Smolna, działającego w strukturach Urzędu m.st. Warszawy, jak i na stronach Partnerów;
 - zorganizowanie pięciu spotkań z przedsiębiorcami z województwa mazowieckiego i potencjalnymi odbiorcami narzędzia. Proponujemy rozszerzenie grupy uczestników spotkań o przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu oraz organizacji wspierających osoby 50+ w zakresie zakładania działalności gospodarczej.

Oprócz wyżej wymienionych warunków, które muszą zostać spełnione, aby produkty finalne przeszły fazę upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki, powinny zostać spełnione dodatkowe warunki, by faza upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki została zakończona pomyślnie:

- opracowanie raportu końcowego z projektu,
- zorganizowanie konferencji dla interesariuszy projektu (około 100 osób),
- zorganizowanie kampanii społecznej dotyczącej przedłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia,
- wydanie publikacji z zakresu aktywizacji zawodowej kobiet,
- zorganizowanie spotkania promującego publikację na temat utrzymania aktywności zawodowej kobiet,
- zorganizowanie kampanii społecznej na temat metod przedłużania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ (3 billboardy),
- zamieszczenie w prasie czterech artykułów na temat wypracowanych produktów,
- wyemitowanie spotów w telewizji – 64 emisje.

Kluczowa dla oceny zasadności wdrożenia innowacji będzie ocena produktów finalnych, dokonana przez ewaluatora zewnętrznego wyłonionego z zastosowaniem ustawy Prawo zamówień publicznych. Wdrożenie innowacji będzie zasadne, jeżeli wśród użytkowników i odbiorców produktów finalnych odpowiedź na pytanie, czy proponowane produkty są lepsze, skuteczniejsze i bardziej efektywne niż stosowane dotychczas i czy proponowane rozwiązania są adekwatne dla zakładanej grupy odbiorców, będzie pozytywna.

Warunkami niezbędnymi do właściwego działania innowacji po stronie użytkowników będą:

- Gotowość do wprowadzenia przez MŚP z obszaru Mazowsza polityki zarządzania wiekiem. Zainteresowane podmioty będą mogły skorzystać z dodatkowego wsparcia informacyjno-doradczego Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce w procesie wdrożenia, a także wsparcia ze strony organizacji pracodawców, które zadeklarują chęć współpracy w tym zakresie.
- Zainteresowanie podmiotów świadczących doradztwo zawodowe włączeniem do oferty *Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+.*
- Zainteresowanie instytucji otoczenia biznesu oraz organizacji wspierających osoby w zakresie zakładania działalności gospodarczej włączeniem do oferty *Nawigatora przedsiębiorczości.*

Wypracowane produkty będą przeznaczone bezpośrednio do stosowania po zamieszczeniu ich na stronie internetowej. Obydwa narzędzia internetowe (*Nawigator przedsiębiorczości* oraz *Narzędzie diagnozujące kompetencje...*) będą dostępne za pośrednictwem większości popularnych przeglądarek internetowych. Dane będą gromadzone na serwerach Lidera oraz Partnera. Każdy produkt będzie mógł być wdrażany – w zależności od potrzeb – samodzielnie lub w połączeniu z pozostałymi elementami.

Osoby korzystające z *Nawigatora przedsiębiorczości* nie będą potrzebowały dodatkowego przeszkolenia czy też wsparcia. Zalecane będzie skonsultowanie planu działania, a w szczególności biznesplanu (*Nawigator przedsiębiorczości* jest narzędziem, które pomaga w opracowaniu biznesplanu) z doradcą biznesowym, ale może to być również znajomy posiadający wiedzę i doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości. Korzystanie z *Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+* również nie wymaga przygotowania. Będzie ono udostępniane zainteresowanym po uprzednim zgłoszeniu się do doradcy zawodowego i otrzymaniu od niego loginu – ta kwestia nie była opisana we wniosku o dofinansowanie. Akademia Leona Koźmińskiego zapewni doradcę zawodowego do obsługi narzędzia również po zakończeniu projektu. W Centrum Przedsiębiorczości Smolna proponujemy przeszkolenie minimum dwóch pracowników z zakresu doradztwa zawodowego. Szkolenia mogłyby być zrealizowane z oszczędności w projekcie. Takie rozwiązanie zapewni pełne włączenie tego narzędzia do oferty Centrum. Również każda inna instytucja świadcząca usługi z zakresu doradztwa zawodowego będzie mogła włączyć *Narzędzie diagnozujące kompetencje...* do swojej oferty. Do narzędzia dołączony jest podręcznik oraz techniczna instrukcja użytkownika. Doradca będzie mógł również skorzystać z przeszkolenia z zakresu użytkowania narzędzia w Centrum Przedsiębiorczości Smolna lub w Akademii Leona Koźmińskiego.

Poradnik polityki zarządzania wiekiem MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet ma za zadanie wspierać przedsiębiorców wdrażających politykę zarządzania wiekiem w MŚP. Zaproponowany model może być zaimplementowany w całości, można też zastosować tylko poszczególne jego elementy. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce będzie świadczyła usługi informacyjno-doradcze podmiotom zainteresowanym wdrożeniem polityki zarządzania wiekiem zarówno w trakcie realizacji projektu, jak i po jego zakończeniu – jako trwały element działalności statutowej.

Warunki, jakie muszą zostać spełnione przez odbiorców, by mogli oni w pełni skorzystać z innowacji, to:

- gotowość i otwartość na rozwój osobisty oraz brak zahamowań przed korzystaniem z narzędzi internetowych,
- gotowość do podjęcia działań w celu założenia własnej firmy przez osoby pracujące w wieku 50+.

3.4. Jakie efekty może przynieść jej zastosowanie?

Realizacja innowacji umożliwi osiągnięcie szeregu efektów. Zastosowanie zaproponowanej innowacji przyniesie pozytywne efekty odbiorcom, użytkownikom oraz całemu społeczeństwu z obszaru województwa mazowieckiego.

Efekty, jakie może przynieść odbiorcom zastosowanie innowacji:

- zwiększenie aktywności zawodowej oraz chęci do współpracy wśród osób po 50. roku życia w m.st. Warszawie i województwie mazowieckim;
- zwiększenie konkurencyjności osób w wieku 50+ na rynku pracy;
- wzrost liczby pracujących osób powyżej 50. roku życia na terenie województwa mazowieckiego;

- spadek bezrobocia wśród osób powyżej 50. roku życia na terenie województwa mazowieckiego;
- pogłębienie i uporządkowanie wiedzy z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej wśród osób w wieku 50+, a w szczególności z zagadnień takich jak: gospodarka rynkowa, specyfika sektora MŚP, formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw, tworzenie biznesplanu;
- diagnoza wśród osób w wieku 50+ własnego potencjału możliwego do wykorzystania podczas projektowania i prowadzenia firmy, ale także wyodrębnienie swoich słabych stron, które mogą generować określone trudności;
- dostarczenie sposobów i metod poszukiwania pomysłu biznesowego odpowiedniego do własnych zdolności i kompetencji wśród osób w wieku 50+;
- wzrost liczby osób w wieku 50+ zakładających działalność gospodarczą;
- wzrost poczucia własnej wartości wśród osób w wieku 50+;
- zmniejszenie izolacji osób w wieku 50+ oraz osłabienie stereotypowego podejścia do tej grupy osób, co spowoduje większą ich aktywność społeczną i zawodową.

Efekty, jakie może przynieść użytkownikom zastosowanie innowacji:

- zwiększenie wiedzy i świadomości z zakresu istoty zarządzania wiekiem wśród menedżerów MŚP w województwie mazowieckim;
- wzrost liczby przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie mazowieckim, które wdrożą rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem;
- pojawienie się naturalnej wymiany wiedzy i transferu umiejętności między pracownikami starszymi a młodszymi.

Efekty, jakie może przynieść zastosowanie innowacji dla całego społeczeństwa z obszaru województwa mazowieckiego:

- wzrost wiedzy i świadomości mieszkańców województwa mazowieckiego na temat przedłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia;
- wzrost dochodów publicznych związanych ze wzrostem liczby pracujących oraz wydłużeniem aktywności zawodowej osób w wieku 50+;
- zmniejszenie wydatków publicznych na pomoc bezrobotnym w wieku 50+ oraz walkę z marginalizacją i wykluczeniem społecznym.

3.5. Jakie elementy będzie obejmować innowacja?

W ramach projektu powstaną sprzężone ze sobą trzy produkty finalne:

1. *Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet.*

Poradnik jest jednym z trzech sprzężonych ze sobą narzędzi, które mają wspomagać zatrudnienie osób w wieku 50+. Dotyczy zarządzania wiekiem, czyli takiego podejścia do zarządzania pracownikami, które wykorzystuje ich zróżnicowanie wiekowe. Poradnik skierowany jest do wszystkich przedsiębiorców, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich firm. Znajdą tu oni informacje o tym, czym jest zarządzanie wiekiem, dlaczego nastawione jest ono przede wszystkim na osoby w grupie wiekowej 50+ i jakie korzyści może przynieść stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem. W publikacji znajdują się porady dla tych, którzy będą chcieli te rozwiązania wdrażać w swoich firmach, a także użyteczne informacje kontaktowe, mogące w tym pomóc. Jednak w większości poradnik poświęcony jest praktykom zarządzania wiekiem. Zostało w nim opisane

kilkanaście praktyk zarządzania wiekiem – od bardzo prostych, niewymagających dużych nakładów i skomplikowanych rozwiązań, do kompleksowych strategii. Dzięki temu każdy pracodawca będzie mógł wśród nich znaleźć rozwiązanie odpowiadające jego potrzebom i możliwościom. W załączniku do poradnika są również opisane przykłady kilku małych i średnich firm, które praktycznie wdrażają różne rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem. Uzupełnieniem poradnika jest krótki film prezentujący wypowiedzi ekspertów i praktyków, uzasadniające to, dlaczego warto stosować zarządzanie wiekiem w polskich przedsiębiorstwach.

Innowacyjność produktu polega na tym, że poradnik, wykorzystując dotychczasowe doświadczenia, publikacje i analizy dotyczące zarządzania wiekiem, jak również badania przeprowadzone w ramach projektu, tworzy nową jakość, polegającą na:

1. Kompleksowej prezentacji 27 rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, zróżnicowanych pod względem trudności związanych z ich wdrażaniem, obejmujących dziewięć kluczowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.
 2. Ujęciu prezentowanych rozwiązań z perspektywy korzyści dla pracodawcy, pracowników w wieku 50+ oraz pozostałych pracowników.
 3. Uzupełnieniu prezentowanych rozwiązań przykładami firm stosujących je w praktyce oraz przykładami narzędzi ułatwiających ich wdrażanie.
 4. Sprofilowaniu poradnika do potrzeb i możliwości małych i średnich przedsiębiorców.
 5. Wzmocnieniu siły przekazu dzięki filmowi uzupełniającemu poradnik, zawierającemu wypowiedzi ekspertów, pracodawców, przedstawicieli rządu i prezentującemu opisywane rozwiązania w praktyce działania firm.
 6. Konsultowaniu poradnika jeszcze w fazie opracowywania z użytkownikami końcowymi. Między innymi na podstawie ich uwag został on dostosowany do potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw.
2. *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+.*

Narzędzie to służy do diagnozowania luk kompetencyjnych pracowników względem wymogów stawianych na zajmowanych stanowiskach pracy oraz kompetencji w zakresie przedsiębiorczości.

Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+ zostało zbudowane w oparciu o metodologię sytuacyjnych testów decyzyjnych (STD) z założeniem, że będą badane konkretne kompetencje, a nie tylko ogólna intuicja zawodowa na danym stanowisku pracy. Właśnie zastosowanie tej metody oraz tego, że test bada konkretne kompetencje, wyróżnia stworzone narzędzie na tle już istniejących. Sytuacyjne testy decyzyjne (STD) budowane są na podstawie modeli kompetencyjnych. Różnią się od innych metod mierzenia kompetencji tym, że opierają się na symulacyjnym pomiarze jakości decyzji podejmowanych w konkretnych sytuacjach. Metodologia stosowana w sytuacyjnych testach decyzyjnych (*situational judgment tests*) nie jest jeszcze w Polsce znana, o czym świadczy chociażby brak informacji na ten temat w internecie. Na świecie jest zaś szeroko wykorzystywana od wielu lat. W Polsce są stosowane testy, które z pozoru przypominają STD, ale – jak już było wspomniane – nie opierają się na profesjonalnej metodologii. Ich mankamentem jest brak walidacji, tj. sprawdzenia, czy mierzą to, co ich autorzy zakładali, i w jakim stopniu można polegać na precyzji tego pomiaru. Do stworzenia *Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+* została wykorzystana profesjonalna metodologia. W ramach tworzenia narzędzia przewidziany jest także etap testowania oraz walidacji ostatecznej wersji narzędzia. Co więcej, na każdym etapie tworzenia testu był on konsultowany z użytkownikami, tj. pracującymi osobami w wieku 50+. Na etapie tworzenia treści pytań do testu zorganizowane były warsztaty, w których wzięły udział osoby po 50. roku życia, reprezentujące trzy grupy uczestników rynku pracy (osoba o najdłuższym stażu pracy w ogóle, osoba o najdłuższym stażu pracy jako menedżer oraz osoba o najdłuższym doświadczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej).

Zgłoszone uwagi i sugestie zostały w miarę możliwości wdrożone. Co więcej, przeprowadzono ocenę wstępnej wersji produktu z udziałem sześciu pracujących osób po 50. roku życia. Badani bardzo wysoko ocenili narzędzie, a doświadczenie uznali za bardzo ciekawe. Już przez sam fakt wypełniania narzędzia zwiększyła się świadomość własnych kompetencji zawodowych badanych, co według nich wspomaga rozwój osobisty. Warto podkreślić, że osoby w wieku 50+ dzisiaj są zupełnie inne, niż będą osoby z tej grupy wiekowej za kilka lat. Dzisiejsi czterdziestolatkowie to osoby, które są beneficjentami, twórcami i uczestnikami rewolucji teleinformatycznej lat 90. XX wieku; osoby, które tworzyły w Polsce system korporacji i prywatną, nowoczesną przedsiębiorczość. Narzędzie, które nie będzie miało możliwości samouczenia się i samoweryfikacji wyników, po kilku latach stanie się bezużyteczne. Warto podkreślić, że koncepcja tego produktu jest inna – oparta na ciągłym gromadzeniu nowych danych i odnoszenia wyników indywidualnych do całej przebadanej już grupy. Warto zauważyć, że taka logika konstrukcji testu pozwala na to, żeby używać go przez długi czas i relatywnie łatwo rozwijać i dostosowywać do warunków społeczno-gospodarczych. Przyjęcie takiego rozwiązania wprowadza konieczność weryfikacji osób chcących dokonać diagnozy kompetencji, aby zminimalizować ryzyko bezrefleksyjnego wypełniania narzędzia przez osoby niezainteresowane rozwojem osobistym, co mogłoby prowadzić do zaburzenia prawidłowości obliczania norm przez algorytm. Dostęp do testu będzie przyznawany zainteresowanym po uprzednim zgłoszeniu się do doradcy zawodowego i otrzymaniu od niego loginu. Badania przeprowadzone w ramach pierwszego etapu projektu wskazały na brak stron pomagających w określeniu predyspozycji przedsiębiorczych oraz w przeprowadzaniu autoanalizy własnych kompetencji. Zaproponowany test skupia się na badaniu dwóch grup kompetencji – po pierwsze trzech kompetencji przedsiębiorczych (proaktywność, innowacyjność, podejmowanie skalkulowanego ryzyka), po drugie – kompetencji, które wpływają na efektywność pracy w organizacjach (organizowanie pracy, współpraca, orientacja na cel).

3. *Nawigator przedsiębiorczości.*

W oparciu o analizę polskich i zagranicznych stron internetowych, przeprowadzoną pod kątem zawartości merytorycznej oraz dostępnych funkcji, wydaje się, że *Nawigator przedsiębiorczości* będzie narzędziem w pełni innowacyjnym, w istotny sposób uzupełniającym zasoby polskiego internetu w obszarze przedsiębiorczości i biznesu.

Innowacyjność *Nawigatora przedsiębiorczości* wynika z następujących przesłanek:

- Wśród polskich stron internetowych brakuje narzędzi wspomagających w sposób całościowy proces planowania i zakładania działalności gospodarczej. Dostępne zasoby ograniczają się w dużej mierze do opisów i prezentacji wybranych etapów, np. procedury rejestracji firmy, szkoleń e-learningowych czy opisu struktury biznesplanu. *Nawigator przedsiębiorczości*, dzięki podziałowi treści na spójne ze sobą moduły tematyczne, będzie oferował całościową pomoc dla jego użytkowników.
- Baza wiedzy, zawierająca szeroką listę pojęć i terminów wraz z ich wyjaśnieniami i odniesieniami, będzie pozytywnie wyróżniała *Nawigator przedsiębiorczości* wśród innych stron internetowych, zbierając w jednym miejscu najważniejsze informacje związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Baza wiedzy będzie na bieżąco uzupełniana.
- Moduł poświęcony opracowaniu biznesplanu będzie przeprowadzał przez cały proces jego przygotowania oraz pogłębionej analizy wszystkich jego aspektów. Obecnie większość stron internetowych poświęconych biznesplanowi firmy oferuje jedynie opis jego struktury, a przykłady biznesplanów są płatne.
- Wiedza teoretyczna przekazywana w trakcie korzystania z *Nawigatora przedsiębiorczości* będzie uzupełniona przykładami praktycznymi, zapewniając lepsze zrozumienie treści przez użytkownika.

- *Nawigator przedsiębiorczości* będzie zawierał opis wraz z adresami stron internetowych przydatnych podczas planowania oraz prowadzenia działalności gospodarczej.
- W odniesieniu do grupy docelowej w wieku 50+, *Nawigator przedsiębiorczości* będzie istotnie różnił się od obecnie funkcjonujących stron projektów, które w dużej mierze bezkrytycznie zachęcają do założenia firmy ze względu na udzielane dotacje. Opracowywane narzędzie będzie zachęcało do podejmowania działań przedsiębiorczych, prezentując jednocześnie istniejące ryzyko oraz sposoby jego pokonania.
- *Nawigator przedsiębiorczości* w trakcie opracowywania był konsultowany z użytkownikami końcowymi. Między innymi na podstawie ich uwag dokonuje się dostosowania tego narzędzia do potrzeb grupy pracowników starszych, powyżej 50. roku życia. Z badań konsultacyjnych wynika, że skłonność do ryzyka w tej grupie osób jest niższa niż w innych grupach. Prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest postrzegana przez osoby starsze jako przedsięwzięcie ryzykowne. Nawigator będzie więc pokazywać rzeczywiste ryzyko (osoby w wieku 50+ mają skłonność do jego wyolbrzymiania) i pokazywać sposoby oraz możliwości działań, które to ryzyko zminimalizują.

Wstępna wersja *Nawigatora przedsiębiorczości* była oceniana przez trzy pracujące osoby po 50. roku życia, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu oraz pracowników Urzędu m.st. Warszawy i Warszawskiego Urzędu Pracy. Celem tego etapu było zebranie uwag do powstałego narzędzia. Zebrane uwagi dotyczące zawartości nawigatora oraz czytelności prezentowanych treści zostały uwzględnione przy opracowaniu wstępnej wersji produktu.

Wstępna wersja *Nawigatora przedsiębiorczości*, jaka została dołączona do niniejszej *Strategii...*, obejmuje treść narzędzia; część informatyczna powstanie po uzyskaniu akceptacji *Strategii wdrażania projektu...*. Takie rozwiązanie zostało zaakceptowane przez instytucję wdrażającą. Struktura *Nawigatora przedsiębiorczości* jest następująca:

Moduł 0 – WPROWADZENIE DO PRACY Z NAWIGATOREM

W module 0 uczestnik może zapoznać się w sposób przejrzysty, a zarazem skrótowy, z koncepcją *Nawigatora przedsiębiorczości*. Omówiono w nim poszczególne części narzędzia, zakres jego treści oraz praktyczne wskazówki dotyczące tego, w jaki sposób z niego korzystać. Uczestnikowi zaproponowano wykorzystanie treści nawigatora na dwa sposoby: przechodząc kolejno przez poszczególne moduły (preferowany) albo na zasadzie swobodnego wyboru treści.

Specyfika 50+:

Moduł 0 został opracowany pod kątem specyficznych potrzeb grupy wiekowej 50+. Z jednej strony stanowi rodzaj przewodnika po narzędziu, a z drugiej – zachęty, aby nie obawiać się trudności technicznych w związku z multimedialnym charakterem nawigatora. Zostały w nim wyjaśnione wszystkie zasady korzystania z narzędzia oraz możliwe problemy i sposoby ich rozwiązywania.

Moduł I – CZYM JEST FIRMA?

Moduł I odwołuje się do posiadanej wiedzy użytkownika, by zachęcić go do dalszego korzystania („wciągnąć”), dać poczucie przystępności i rozumienia prezentowanych zagadnień. Przybliżając zagadnienia gospodarki rynkowej, może czerpać z codziennych doświadczeń użytkownika jako konsumenta i uczestnika gry rynkowej. Wówczas nastąpi wejście w rolę drugiej strony transakcji – dostarczającego towary lub usługi. Użytkownikowi będą zadawane pytania, na które będzie proszony o udzielenie odpowiedzi. Następnie będzie miał okazję skonfrontować poprawność myślenia z wyjaśnieniami, teorią czy przykładami. Użytkownik dokona m.in. porównania między byciem pracownikiem a przedsiębiorcą oraz bilansu korzyści i kosztów związanych z prowadzeniem

działalności gospodarczej. Przykładowe opisy firm pełnią funkcję wizualizacyjną dla wcześniejszych treści.

Specyfika 50+:

Użytkownicy w tym przedziale wiekowym posiadają szczątkową wiedzę na temat gospodarki rynkowej, ponieważ ich edukacja i wejście na rynek pracy nastąpiło w gospodarce centralnie planowanej lub w okresie przejściowym (lata 80. XX wieku). Często posiadają oni doświadczenia negatywnych procesów, mających miejsce w okresie transformacji (np. celowe i świadome doprowadzanie do upadłości przedsiębiorstw, wykup przedsiębiorstw poniżej wartości), co skutkuje krytyczną oceną tego systemu gospodarczego. Na bazie osobistych doświadczeń lub informacji medialnych postrzegają rzeczywistość stereotypowo. Są świadomi posiadanego doświadczenia zawodowego, ale również deficytów w obszarze technologii informatycznej, w tym korzystania z zasobów internetu. Łatwość przyswajania informacji zapewni użytkownikom odwołanie się do ich własnej wiedzy i doświadczeń, stopniowe rozbudowywanie zasobów wiadomości, prezentowanie przykładów.

Moduł II – JA I FIRMA

W ramach modułu II użytkownik zostanie zachęcony do wykonania bilansu swoich zasobów: predyspozycji przedsiębiorczych i mocnych stron, doświadczenia zawodowego i kompetencji, wiedzy dotyczącej prowadzenia działalności gospodarczej oraz dostępnego potencjału zewnętrznego. Wykona testy, odpowie na pytania, uzupełni schematy. Uzyskana mapa zasobów będzie punktem wyjścia do planowania firmy w kolejnych modułach. Zdiagnozowane deficyty wiedzy czy umiejętności staną się podstawą do zaplanowania doksztalcenia. Poszczególne kroki zostaną poparte wiedzą merytoryczną i wyjaśnieniem ich znaczenia w codziennej pracy przedsiębiorcy i funkcjonowaniu firmy. Dodatkowo użytkownik będzie mógł skorzystać z Produktu II, tj. *Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+*.

Specyfika 50+:

Potencjał osobisty, relacje z ludźmi, doświadczenie życiowe i zawodowe oraz posiadane zasoby są czynnikami przewagi tej grupy wiekowej, a dokonanie bilansu będzie źródłem poprawy zaniżonej być może samooceny. Osoby z grupy wiekowej 50+ rzadko korzystają z narzędzi pomagających określić predyspozycje, dokonać bilansu zasobów jako punktu wyjścia do korzystania z nich. Cechuje ich niewielka świadomość (lub jej brak) na temat możliwości aktualizacji wiedzy, uzupełniania wykształcenia, konieczności uczenia się przez całe życie (w myśl idei *Lifelong Learning*). Brakuje też tego typu narzędzi adresowanych do osób w wieku 50+ nie tylko w internecie, ale również w wersjach drukowanych czy doradztwie bezpośrednim.

Moduł III – POMYSŁ NA BIZNES

Moduł III bazuje na opisach, pytaniach i ćwiczeniach, których celem jest wsparcie procesu krystalizowania się pomysłu na biznes. W module zostały wykorzystane m.in.: praktyczne wskazówki w zakresie podejścia do procesu określania pomysłu na biznes, dotyczące m.in. kreatywności tego procesu, współzależności, zmian koncepcji i powtarzania elementów procesu w miarę krystalizowania się koncepcji, otwartości na krytykę.

Specyfika 50+:

Opisy i przykłady zawarte w Module III zawierają elementy wspierające proces podejmowania decyzji i działań w zakresie obszarów potencjalnie istotnych dla grupy docelowej przy określaniu pomysłu na biznes.

Moduł IV – OPIS PRZEDSIĘWZIĘCIA (BIZNESPLAN)

Moduł IV składa się z szeregu pytań pogrupowanych według głównych obszarów działalności firmy. Użytkownik, udzielając na nie odpowiedzi, jest zmuszony do szczegółowego przemyślenia swojej koncepcji biznesu. Do pełnego udzielenia odpowiedzi wymagane będzie wykonanie dodatkowych zadań, m.in. przeanalizowanie oferty konkurencji, wyszukanie dodatkowych informacji i przeprowadzenie wywiadu z ekspertami lub zaprzyjaźnionymi przedsiębiorcami. Cały proces uzupełniony będzie praktycznymi przykładami, wskazówkami oraz szablonami, dzięki którym użytkownik będzie znał oczekiwaną formę oraz szczegółowość odpowiedzi. W ramach Modułu IV zostały zawarte odwołania do istniejącej w *Nawigatorze przedsiębiorczości* bazy wiedzy, co pozwoli użytkownikowi na pogłębienie posiadanych informacji. Końcowym efektem zrealizowania Modułu IV będzie pełny opis przedsięwzięcia.

Specyfika 50+:

Zawartość Modułu IV została opracowana w oparciu o uznany model edukacyjny, który zakłada naukę przez praktykę:

- poszczególne elementy biznesplanu będą uzupełniane przez użytkownika dzięki odpowiedziom na pytania napisane prostym i zrozumiałym przez grupę docelową językiem;
- dodatkowo pytania będą wsparte praktycznymi przykładami, które ułatwią udzielenie pełnej i wyczerpującej odpowiedzi.

Po uzupełnieniu opisów poszczególnych obszarów użytkownik będzie miał dostęp do informacji teoretycznej, której głównym celem będzie przedstawienie znaczenia i wpływu właśnie określonych informacji na sukces planowanego przedsięwzięcia.

Moduł V – WERYFIKACJA KONCEPCJI FIRMY

Zawartość modułu:

- informacja na temat dostępnych form doradztwa (bezpłatnych i płatnych), z których można skorzystać podczas weryfikacji biznesplanu;
- sposoby testowania biznesplanu poprzez sieć własnych kontaktów;
- metody weryfikacji biznesplanu we własnym zakresie;
- *know-how* praktyczny;
- sposoby podejmowania decyzji.

Specyfika 50+:

Wydaje się, że specyficzną cechą grupy 50+ – na co wskazały także wyniki badań z etapu I i liczne publikacje psychologiczne – jest większa ostrożność w podejmowaniu ryzyka. Nie oznacza to, że osoby 50+ nie są skłonne do ryzykowania, ale z racji doświadczenia życiowego potrzebują większej liczby informacji i danych, aby podjąć decyzję o zmianie. Decyzja o założeniu własnej firmy niewątpliwie będzie prowadzić do wielu poważnych zmian w ich życiu, dlatego celem tego modułu jest z jednej strony podsumowanie dotychczasowych wysiłków oraz obiektywna ocena możliwości (w tym zewnętrzna ocena biznesplanu), z drugiej – pomoc w przeprowadzeniu przez proces decyzyjny.

Moduł VI – ZAKŁADANIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

W ramach Modułu VI użytkownikowi zostaną przedstawione trzy podgrupy działań:

- główne kroki formalne związane z procesem rejestrowania działalności;
- pierwsze kroki w działalności, czyli o czym warto pomyśleć, zanim zaczniesz;
- formalności związane z zawieszeniem lub likwidacją działalności gospodarczej.

W ramach poszczególnych kroków Modułu VI zawarto odwołania do umieszczonej w *Nawigatorze przedsiębiorczości* bazy wiedzy, w tym bazy linków, co pozwoli użytkownikowi na pogłębienie posiadanych informacji.

Specyfika 50+:

W Module VI szczególny nacisk został położony na:

- przejrzystość i prostotę prezentowanych informacji i opisu potrzebnych działań w podziale na kolejne, klarownie wydzielone kroki, pozwalające na zamykanie cząstkowych procesów;
- przystępność opisów i zestawień (formularzy) poprzez posługiwanie się jak najprostszym językiem oraz przykładami opisowymi i graficznymi, obrazującymi proces, który należy wykonać, aby wyjść naprzeciw osobom nieznającym i mogącym się zniechęcić nomenklaturą formalną i urzędniczą.

Przedstawione powyżej trzy produkty finalne są ze sobą ściśle powiązane, przez co w kompleksowy i innowacyjny sposób przyczynią się do wydłużenia aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zamieszkałych na terenie m.st. Warszawy (Produkt II i III) i województwa mazowieckiego (Produkt I). Z jednej strony *Poradnik...* odpowiada na zidentyfikowane potrzeby promocji wdrażania systemu zarządzania wiekiem wśród małych i średnich przedsiębiorstw, z drugiej zaś strony *Nawigator przedsiębiorczości* oraz *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+* będą przeciwdziałać przedwczesnemu wypadnięciu głównych odbiorców z rynku pracy oraz pomagać w podnoszeniu ich konkurencyjności na rynku pracy poprzez diagnozę ich kompetencji zawodowych oraz poprzez zwiększanie ich wiedzy na temat zakładania działalności gospodarczej.

4. Plan działania w procesie testowania produktu finalnego

4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu

W procesie testowania udział wezmą następujące grupy uczestników: użytkownicy i odbiorcy.

1. *Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet.*

W fazie testowania produktu będą brali udział:

- użytkownicy: 60 osób (w tym 22 kobiety) reprezentujących kadrę zarządzającą w MŚP, zarejestrowanych w m.st. Warszawie. Z uwagi na to, że docelowo produkt ma być adresowanych do MŚP z Mazowsza, proponujemy poszerzenie kręgu osób uczestniczących w testowaniu również do całego województwa mazowieckiego.

Kryteria rekrutacji użytkowników w wymiarze testowania:

- Osoby reprezentujące kadrę zarządzającą w MŚP zostaną wytypowane we współpracy z organizacjami zrzeszającymi MŚP w oparciu o kryterium posiadania dobrych doświadczeń w zakresie HR oraz preferencji dla firm zatrudniających osoby w wieku 50+ (co najmniej 10% ogółu pracowników).

Dodatkowe kryteria rekrutacji użytkowników w wymiarze testowania:

- zgoda użytkowników na przetwarzanie swoich danych na potrzeby projektu.

2. *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+.*

W fazie testowania produktu będą brali udział:

- odbiorcy: 60 osób (w tym 34 kobiety) po 50. roku życia, zatrudnione w MŚP w m.st. Warszawie.

Kryteria rekrutacji odbiorców w wymiarze testowania:

Osoby po 50. roku życia zatrudnione w MŚP w m.st. Warszawie będą skierowane do udziału w projekcie przez swoich pracodawców. Jeśli chodzi o udział w projekcie, pierwszeństwo będą mieli pracownicy zatrudnieni w branżach szczególnie zagrożonych zwolnieniem z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy (lista branż została stworzona na podstawie aktualnych danych Warszawskiego Urzędu Pracy). Aby pracodawca mógł zgłosić swojego pracownika do udziału w projekcie, musi wypełnić formularz aplikacyjny on-line. Drugim etapem rekrutacji będzie złożenie dokumentów w wersji papierowej.

Dodatkowe kryteria rekrutacji użytkowników w wymiarze testowania:

- zgoda odbiorców na przetwarzanie swoich danych osobowych na potrzeby projektu.

3. *Nawigator przedsiębiorczości.*

W fazie testowania produktu będą brali udział:

- odbiorcy: 16 osób (w tym 6 kobiet) po 50. roku życia, zatrudnionych w MŚP w m.st. Warszawie i/lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, które brały udział w testowaniu Produktu II.

Kryteria rekrutacji odbiorców w wymiarze testowania:

Podczas spotkań z doradcą zawodowym oraz szkoleń (w ramach Produktu II) 16 chętnych odbiorców w wieku 50+, mających pomysł na założenie działalności gospodarczej oraz stosowne predyspozycje, przystąpi do testów Produktu III.

Dodatkowe kryteria rekrutacji użytkowników w wymiarze testowania:

- zgoda odbiorców na przetwarzanie swoich danych osobowych na potrzeby projektu.

Pozyskaniu osób w ramach rekrutacji, z uwzględnieniem odpowiedniej liczby i charakterystyki uczestników, powinien służyć szereg działań skupionych wokół uzmysłowienia potencjalnym uczestnikom projektu licznych korzyści wynikających z aktywizacji zawodowej osób wieku 50+. Nie bez znaczenia pozostają także akcje informacyjno-promocyjne – reklama w METRO (3 edycje przez 3 tygodnie) oraz reklama w radio (4 emisje). Warto podkreślić, iż w zależności od liczby i charakterystyki osób zainteresowanych możliwe jest dodawanie/usuwanie kryteriów rekrutacyjnych w taki sposób, aby w jak największym stopniu przyczyniały się one do pozyskania osób o preferowanych cechach i kompetencjach.

4.2. Opis przebiegu testowania

Testowanie produktów finalnych ukierunkowane na sprawdzenie ich działania w rzeczywistej sytuacji, zorganizowane z udziałem użytkowników i odbiorców, będzie obejmować:

Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet

- Opracowanie zaplecza badawczego – lista osób biorących udział w testowaniu, listy obecności.
- Przeprowadzenie rekrutacji do projektu – osoby reprezentujące kadrę zarządzającą w MŚP zostaną wytypowane we współpracy z organizacjami zrzeszającymi MŚP w oparciu o kryterium posiadania dobrych doświadczeń w zakresie HR oraz kryterium preferencji dla firm zatrudniających osoby w wieku 50+ (co najmniej 10% ogółu pracowników).
- Udostępnienie wstępnej wersji poradnika oraz filmu kadrze zarządzającej MŚP z województwa mazowieckiego (60 osób, 60 sztuk).
- Przeprowadzenie trzech spotkań konsultacyjnych, każde po 20 osób, z kadrą zarządzającą MŚP. Spotkania będą miały na celu ocenę poradnika i filmu oraz określenie potencjalnych elementów wymagających korekty lub uzupełnienia. Przebieg spotkań będzie nagrywany, a na podstawie nagrań zostanie przygotowane zestawienie uwag i propozycji zgłoszonych przez uczestników spotkań. Zestawienie to będzie wykorzystane do przygotowania ostatecznej wersji produktu. Dodatkowo osoby biorące udział w spotkaniach zostaną zobligowane do wypełnienia ankiety na początku i na końcu spotkania. Przewidujemy również zapytanie o opinie na temat produktu przedstawicieli organizacji pracodawców. Uzyskane informacje, uwagi, komentarze i spostrzeżenia będą zebrane w jednym zbiorczym raporcie z przeprowadzonych konsultacji. W ramach spotkań zostaną przeprowadzone trzy prezentacje poradnika.
- Podsumowanie fazy testowania – zebranie wszystkich opinii o produkcie, walidacja ostatecznej wersji *Poradnika polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet*.

Rozpoczęcie testowania Produktu finalnego I zaplanowano na marzec 2014 roku, a zakończenie na czerwiec 2014 roku (4 miesiące).

Przed fazą testowania Produkt I zostanie poddany wstępnej ocenie. Ocena wstępna produktu będzie dokonana przez ekspertów i zespół projektowy Akademii pod kątem:

- zgodności głównych treści oraz formy poradnika z opiniami i wskazówkami ekspertów i pracodawców sformułowanymi w trakcie badania przeprowadzonego w pierwszej fazie realizacji projektu,

- adekwatności treści poradnika do wyników i rekomendacji dotyczących poradnika, zebranych w trakcie badania przeprowadzonego w pierwszej fazie realizacji projektu.

Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+

- Opracowanie zaplecza badawczego – lista osób biorących udział w testowaniu, listy obecności, ankiety, ankieta oceniająca przydatność narzędzia, formularz do rejestracji uczestników projektu, formularz do rejestracji z doradcą zawodowym, materiały szkoleniowe, certyfikaty ukończenia szkolenia.
- Udostępnienie formularza do rejestracji uczestników projektu on-line – na tym etapie realizowana będzie rekrutacja uczestników (osoby po 50. roku życia zatrudnione w MŚP w m.st. Warszawie będą skierowane do udziału w projekcie przez swoich pracodawców. Pierwszeństwo do udziału w projekcie będą mieli pracownicy zatrudnienie w branżach szczególnie zagrożonych zwolnieniem (lista branż została stworzona na podstawie aktualnych danych publikowanych przez Warszawski Urząd Pracy).
- Złożenie przez osoby biorące udział w projekcie dokumentów w wersji papierowej w biurze projektu.
- Udostępnienie narzędzia diagnozującego kompetencje osób pracujących 50+ on-line – 60 osób w wieku 50+ pracujących w MŚP w m.st. Warszawie (60 dostępów do narzędzia).
- Przekazanie wyników testów wykonanych za pomocą *Narzędzia diagnozującego kompetencje osób pracujących 50+* osobom uczestniczącym w projekcie (60 osób, 60 wyników testów).
- Udostępnienie formularza do rejestracji z doradcą zawodowym – osoby biorące udział w projekcie zgłoszą termin spotkania z coachem / doradcą zawodowym.
- Przeprowadzenie spotkań z coachem / doradcą zawodowym – (60 spotkań po 1h/os. w wieku 50+). Po każdym spotkaniu doradca zawodowy / coach będzie zobligowany do przygotowania sprawozdania ze spotkania. Dodatkowo każda osoba w wieku 50+ biorąca udział w spotkaniu będzie zobligowana do wypełniania ankiety oceniającej przebieg i przydatność odbytego spotkania.
- Wysłanie mailowo ankiety, która będzie miała na celu ocenę przydatności narzędzia oraz określenia dalszych kierunków rozwoju użytkowników w wieku 50+ (losowo wybranych będzie minimum 30 osób biorących udział w spotkaniach z doradcą zawodowym). Na podstawie wyników ankiety zostanie przygotowany udoskonalony formularz e-testów.
- Udostępnienie materiałów na szkolenia – minimum 60 sztuk.
- Przeprowadzenie pięciu szkoleń (minimum 60 osób w wieku 50+). Po zakończeniu szkolenia osoby w nim uczestniczące zostaną zobligowane do wypełniania ankiety oceniającej przebieg oraz zawartość merytoryczną szkolenia.
- Identyfikacja spośród osób biorących udział w szkoleniu 16 osób pracujących w wieku 50+, wykazujących predyspozycje i chęci do prowadzenia własnej działalności gospodarczej.
- Wysłanie do wybranej grupy beneficjentów ankiety ewaluacyjnej.
- Podsumowanie fazy testowania – ocena przydatności narzędzia, określanie dalszych kierunków rozwoju i dopasowania do osób w wieku 50+, wdrożenie usprawnień i udogodnień w użytkowaniu narzędzia poprzez przygotowanie go w formie informatycznej.
- Dodatkowo proponujemy zorganizowanie seminarium konsultacyjnego dla przedstawicieli podmiotów świadczących doradztwo zawodowe, instytucji otoczenia biznesu oraz organizacji wspierających m.in. osoby 50+ w zakresie zakładania działalności gospodarczej. Konsultacje dotyczyłyby pracy z narzędziem testującym kompetencje, raportem oraz formularzem dla doradcy, a także *Nawigatorem*

przedsiębiorczości. Koszty organizacji seminarium mogłyby zostać pokryte z oszczędności w projekcie.

Rozpoczęcie testowania Produktu finalnego II zaplanowano na luty 2014 roku, a zakończenie na wrzesień 2014 roku (8 miesięcy).

Nawigator przedsiębiorczości

Rekrutacja do testowania nawigatora będzie powiązana z rekrutacją oraz wynikami testów Produktu II.

- Opracowanie zaplecza badawczego – lista osób biorących udział w testowaniu, listy obecności, zakup infokiosku z panelem dotykowym, zakup drukarki laserowej.
- Udostępnienie narzędzia na dwóch stanowiskach wyposażonych w infokiosk z panelem dotykowym wraz z drukarką – testowanie *Nawigatora* będzie przeprowadzone przez 16 osób w wieku 50+ pracujących w MŚP (8 spotkań po 2 osoby). W spotkaniach będzie również uczestniczyła osoba pomagająca w obsłudze narzędzia. Podczas testowania zbierane będą opinie na temat adekwatności proponowanych rozwiązań potrzeb osób w wieku 50+ planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej. Opinie zostaną zebrane w ankiecie, która zostanie przekazana osobom testującym. Proponujemy zamianę 2 infokiosków na 2 stanowiska komputerowe. Praca z *Nawigatorem* będzie wymagała od odbiorców większego zaangażowania i dłuższej pracy, dlatego wygodniej będzie osobom korzystającym usiąść wygodnie przy monitorze, żeby móc czytać treści czy zapisywać zadania zawarte w *Nawigatorze*.
- Podsumowanie fazy testowania – ocena wzrostu wiedzy nt. założenia działalności gospodarczej, przydatności narzędzia, określenie dalszych kierunków jego rozwoju oraz lepszego dopasowania do osób w wieku 50+, przygotowanie ostatecznej wersji nawigatora.

Rozpoczęcie testowania Produktu finalnego III zaplanowano na czerwiec 2014 roku, a zakończenie na wrzesień 2014 roku (4 miesiące).

4.3. Charakterystyka materiałów przeznaczonych dla odbiorców i uczestników

W fazie testowania produktów finalnych uczestnikom testów zostaną przekazane i udostępnione następujące materiały:

Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet

- wstępna wersja *Poradnika polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet* (wersja papierowa poradnika oraz film nagrany na płycie CD/DVD);
- ankiety na początek i koniec spotkania konsultacyjnego;
- dodatkowe opinie zebrane od pracodawców i przedstawicieli organizacji pracodawców.

Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+

- Formularz rejestracyjny dla uczestników do udziału w projekcie (on-line).
- *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+* (on-line).
- wyniki testów wykonanych za pomocą *Narzędzia diagnozującego kompetencje osób pracujących 50+* (on-line).
- Formularz rejestracyjny dla uczestników do spotkania z doradcą zawodowym (on-line).
- Ankieta oceniająca przebieg i przydatność spotkania z doradcą zawodowym.
- Ankieta wysłana mailowo, która będzie miała na celu ocenę przydatności narzędzia oraz określenie dalszych kierunków rozwoju użytkowników w wieku 50+.

- Materiały szkoleniowe – zostaną przygotowane na etapie testowania przez wyłonionych trenerów, którzy opracują je zgodnie z sugestiami doradców zawodowych (materiały teoretyczne, slajdy, materiały do ćwiczeń). Materiały nie są elementem Produktu finalnego II (nie będą innowacyjnymi elementami), ponadto osoby uczestniczące w szkoleniach otrzymają certyfikaty/świadectwa odbytych szkoleń.
- Ankieta oceniająca przebieg oraz zawartość merytoryczną szkolenia.

Nawigator przedsiębiorczości

- *Nawigator przedsiębiorczości* w wersji on-line;
- ankieta mierząca wzrost wiedzy nt. założenia działalności gospodarczej, ocenę przydatności narzędzia oraz określenie dalszych kierunków jego rozwoju;
- infokiosk z panelem dotykowym;
- drukarka laserowa.

4.4. Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania

Proces testowania wstępnych wersji trzech produktów finalnych będzie podlegać stałemu monitoringowi.

Cele monitorowania to:

- uzyskanie informacji o jakości i efektywności działań projektowych,
- uzyskanie informacji o stopniu zrealizowania celów projektu.

Proces monitorowania będzie prowadzony w oparciu o szereg narzędzi, które z jednej strony będą zbierać informacje o przebiegu i rezultatach testowania, a z drugiej – umożliwią weryfikację poszczególnych wskaźników celów szczegółowych i celu głównego projektu. Monitoring przebiegu testowania będzie prowadzony przez przedstawicieli zespołu projektowego na podstawie zestawu dokumentów wskazanych w trakcie procesu testowania poszczególnych produktów finalnych. Zestaw obejmuje:

- nagrania z trzech spotkań konsultacyjnych z kadrą zarządzającą;
- ankiety na początek i koniec trzech spotkań konsultacyjnych z kadrą zarządzającą;
- formularz rejestracyjny dla uczestników do udziału w projekcie (on-line);
- testy wykonane za pomocą *Narzędzia diagnozującego kompetencje osób pracujących 50+* (on-line);
- formularz rejestracyjny dla uczestników do spotkania z doradcą zawodowym (on-line);
- ankietę oceniającą przebieg i przydatność spotkania z doradcą zawodowym;
- ankietę, która będzie miała na celu ocenę przydatności narzędzia oraz określenie dalszych kierunków rozwoju użytkowników w wieku 50+;
- ankietę oceniającą przebieg oraz zawartość merytoryczną szkolenia;
- ankietę mierzącą wzrost wiedzy nt. założenia działalności gospodarczej, oceniającą przydatność narzędzia oraz określającą dalsze kierunki jego rozwoju.

Monitoring będzie prowadzony na każdym etapie projektu. Przedstawiciele zespołu projektowego w ramach bieżących kontaktów oraz spotkań będą raportowali o postępach i ewentualnych problemach w procesie testowania. Dzięki temu możliwe będzie reagowanie i szukanie rozwiązań w przypadku, kiedy zostaną zidentyfikowane problemy. Ewentualne korekty zostaną skonsultowane z ekspertami odpowiedzialnymi za opracowanie poszczególnych produktów i w miarę możliwości wdrożone.

Korekty, jakie będą uznane za dopuszczalne:

- *Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet:*

zmiany graficzne i wizualne, zmiana układu podręcznika, zmiana języka komunikowania się (np. mniej/bardziej branżowy), zmiana długości, układu filmu, zmiany w scenariuszu/montażu, podział filmu na części dostosowane do treści (np. osobno część bardziej instruktażowa, osobno promocyjna itp.), zmiana lektora, dodanie/usunięcie wypowiedzi, dodanie/usunięcie scenek rodzajowych.

- *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+*: modyfikacja treści instrukcji do testu, język testu, rozwiązania informatyczne zwiększające przyjazność narzędzia, a także wszystkie zmiany związane z analizą statystyczną wyników po przebadaniu 60 testujących osób.
- *Nawigator przedsiębiorczości*: modyfikacja treści, język i układ treści, podział tekstu na ekrany, dodanie/usunięcie treści, dodanie/usunięcie grafik.

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Ocena wyników testowanego produktu będzie obejmowała dwa elementy:

1. zgromadzenie wszystkich danych z fazy testowania,
2. ewaluację zewnętrzną prowadzoną przez zewnętrznego ewaluatora.

5.1. Ocena wyników testowania

Aby dowiedzieć się, jakie efekty uzyskano w wyniku zastosowania innowacji z punktu widzenia możliwości jej użytkowania na szerszą skalę, proces testowania będzie przez cały czas monitorowany przez zespół projektowy. Dzięki temu będzie można na bieżąco wprowadzać zmiany (ewaluacja on-going).

Monitoring procesu testowania produktu finalnego będzie polegać na bieżącym gromadzeniu danych, m.in:

- zbieranie opinii osób biorących udział w testowaniu (60 osób z kadry zarządzającej MŚP, 60 osób w wieku 50+ pracujących w MŚP w m.st. Warszawie);
- zbieranie opinii osób przeprowadzających testowanie (osoby prowadzące spotkania konsultacyjne, szkoleniowcy, doradcy, coache);
- zbieranie opinii zespołu projektowego, który na bieżąco będzie miał kontakt z testerami (osobami w wieku 50+ oraz osobami z kadry zarządzającej MŚP).

Dodatkowo, zgodnie z zasadą empowerment, na poszczególnych etapach realizacji projektu zarówno użytkownicy, jak i odbiorcy, byli lub będą proszeni o ocenę produktów finalnych. W fazie diagnozy i analizy problemu przedstawiciele kadry zarządzającej MŚP oraz osoby pracujące w wieku 50+ brały udział w pogłębieniu diagnozy i analizy problemu. Również na etapie opracowywania wstępnych wersji produktów osoby pracujące z grupy wiekowej 50+ były poproszone o ocenę tworzonych narzędzi. Do wyrażania opinii / zgłaszania uwag, zgodnie z zasadą empowerment, poprzez działania upowszechniające w przyszłości będą zapraszani przedstawiciele potencjalnych użytkowników/odbiorców produktu finalnego.

Opinie i uwagi użytkowników oraz odbiorców na temat produktów będą zbierane przez przedstawicieli zespołu projektowego podczas poszczególnych etapów. Następnie zostaną one przekazane ekspertom odpowiedzialnym za opracowanie poszczególnych produktów. Zadaniem ekspertów będzie przeanalizowanie opinii i uwag pod kątem możliwości ich wdrożenia.

5.2. Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego

Ewaluacja zewnętrzna zostanie zrealizowana w oparciu o następujące kryteria:

- adekwatność – pozwoli określić, czy produkty finalne odpowiadają realnym potrzebom użytkowników i odbiorców;
- efektywność – pozwoli określić, czy produkty finalne są efektywne (przynoszą zakładane rezultaty przy zakładanych kosztach) i czy są efektywniejsze niż dotychczasowe rozwiązania (czy testowane produkty są bardziej wydajne niż wcześniejsze narzędzia/metody stosowane w zakresie tematycznym projektu);
- skuteczność – pozwoli określić, czy testowanie produktów finalnych przyniosło zakładane rezultaty;
- oddziaływanie – pozwoli określić, czy testowanie produktów finalnych przyniosło korzyści użytkownikom i odbiorcom;

- trwałość – pozwoli określić, czy produkty finalne będą wykorzystywane po zakończeniu realizacji projektu.

Ewaluator zewnętrzny został wyłoniony na podstawie zamówienia publicznego prowadzonego w trybie przetargu nieograniczonego, w którym kryteriami dostępu było: doświadczenie obejmujące realizację trzech ewaluacji w ramach projektów/przedsięwzięć o wartości co najmniej 12 000 zł brutto każda oraz dysponowanie **1 osobą** przeznaczoną do pełnienia funkcji **eksperta ds. badań**, posiadającą wykształcenie wyższe oraz wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia ewaluacji, tj. posiadającą doświadczenie zawodowe wyrażające się uczestnictwem w realizacji co najmniej dwóch projektów polegających na przeprowadzeniu ewaluacji projektów/przedsięwzięć.

Przedmiotem ewaluacji zewnętrznej produktu będzie przebieg i rezultaty Zadania 5 – Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu.

Celem ewaluacji wśród użytkowników i odbiorców produktów finalnych jest uzyskanie odpowiedzi na pytania, czy proponowane produkty są lepsze, skuteczniejsze i bardziej efektywne niż stosowane dotychczas i czy proponowane rozwiązania są adekwatne dla grupy użytkowników i odbiorców, tj.:

użytkowników (osób, które otrzymują nowe metody działania):

- kadra zarządzająca w MŚP,

odbiorców (osób, których problemy będą mogły być skutecznie rozwiązane dzięki nowym metodom):

- osoby pracujące w MŚP i/lub zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy oraz osoby po 50. roku życia w m.st. Warszawie.

Ewaluacja zewnętrzna powinna odpowiedzieć na pytania:

- Czy produkty, które powstały w ramach projektu, odpowiadają potrzebom użytkowników i odbiorców?
- Czy koszty, jakie zostały poniesione w związku z utworzeniem produktów, są adekwatne do osiągniętych efektów?
- Czy produkty odpowiadają działaniom zaplanowanym w ramach projektu?
- Czy zastosowanie poszczególnych produktów zwiększa wiedzę użytkowników w obszarach: zarządzanie wiekiem, kompetencje zawodowe, zakładanie działalności gospodarczej?

Realizacja ewaluacji zewnętrznej będzie przebiegać w dwóch etapach:

Celem etapu przeprowadzenia ewaluacji jest ocena potencjału produktu finalnego i wskazanie kierunków ewentualnych zmian i modyfikacji produktów finalnych. Ewaluacja zewnętrzna jest niezbędna do sprawdzenia efektywności podjętych czynności oraz skuteczności innowacyjnych oddziaływań na terenie Warszawy i Mazowsza. Pozwoli w sposób miarodajny sprawdzić efektywność działań i stopień atrakcyjności narzędzi oraz ocenić wyniki stosowania produktu. Dodatkowo raport ewaluacyjny dotyczący analizy rzeczywistych efektów testowanego produktu stworzony dla tego etapu zostanie zaprezentowany na seminarium upowszechniającym wyniki ewaluacji.

Minimalny zakres prac obejmie:

- przygotowanie raportu metodologicznego,
- przeprowadzenie ewaluacji trzech produktów,
- przygotowanie raportu końcowego,
- przygotowanie prezentacji multimedialnej przedstawiającej cele ewaluacji, wykorzystane narzędzia oraz wyniki ewaluacji.

Wyniki ewaluacji zostaną zaprezentowane na seminarium, w którym uczestniczyć będą członkowie kadry zarządzającej projektem i eksperci opracowujący poszczególne produkty. Przedstawione rekomendacje będą przeanalizowane przez uczestników spotkania, a następnie te, które zostaną uznane jako celowe i możliwe do wprowadzenia na tym etapie, zostaną wdrożone.

5.3. Efekty zastosowanej innowacji

Następujące elementy zostaną uznane za wystarczające uzasadnienie do stosowania innowacji na szerszą skalę:

- pozytywna opinia ewaluatora zewnętrznego produktu finalnego (raport);
- ocena zebranego w trakcie testowania przez Partnerów materiału, która będzie zapewniać o skuteczności innowacji produktów finalnych (pozytywne opinie testujących, pozytywna ocena funkcjonalności i przydatności produktów finalnych).

6. Strategia upowszechniania

6.1. Cel działań upowszechniających

Celem działań upowszechniających jest utrzymanie oraz zwiększenie aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+, a także wzrost wiedzy i świadomości wśród kadry zarządzającej z sektora MŚP z zakresu zarządzania wiekiem.

Celem działań upowszechniających jest poinformowanie i promowanie wśród możliwie szerokiego grona osób pracujących w wieku 50+ w przedsiębiorstwach z sektora MŚP wiedzy o produktach finalnych: *Poradnika polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+ i Nawigatora przedsiębiorczości*, tak aby sprzyjać włączaniu produktów do głównego nurtu praktyki/polityki (mainstreaming). Do określonych adresatów będą przekazywane informacje merytoryczne na temat produktów. Poprzez upowszechnianie przekazywana będzie informacja dotycząca opracowywania produktów: od jego założeń, włączania grup odbiorców (empowerment), testowania, aż do powstania produktu finalnego.

6.2. Dobór i charakterystyka grup, do których będą skierowane działania upowszechniające

Działania upowszechniające będą skierowane naępujących grup odbiorców i użytkowników:

- Odbiorcy: 1700 osób (w tym 680 kobiet) po 50. roku życia, zatrudnionych w MŚP i/lub zagrożonych zwolnieniem z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy w m.st. Warszawie.
- Użytkownicy: 600 osób (w tym 200 kobiet) reprezentujących kadrę zarządzania w MŚP z terenu województwa mazowieckiego – osoby pracujące w kluczowych organizacjach pracodawców i organizacjach wspierających MŚP z Warszawy oraz Mazowsza.
- Ponadto proponujemy dodanie do grupy użytkowników: 100 osób (w tym 30 kobiet) reprezentujących organizacje pracodawców, podmioty świadczące doradztwo zawodowe, instytucje otoczenia biznesu oraz organizacje wspierające osoby w zakresie zakładania działalności gospodarczej z terenu m.st. Warszawy oraz Mazowsza.

6.3. Plan działań upowszechniających i ich charakterystyka

Przedmiotem upowszechniania będą produkty finalne, czyli: *Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+ oraz Nawigator przedsiębiorczości*. Działania upowszechniające obejmą zarówno grupę odbiorców i użytkowników z Warszawy, jak i obszar całego województwa mazowieckiego.

Działania upowszechniające będą prowadzone naępujących etapach realizacji projektu:

1. Faza diagnozy i analizy problemu.

Działania upowszechniające były już realizowane w I etapie projektu. Celem tych działań było zapoznanie przedstawicieli MŚP, ekspertów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, doradców zawodowych oraz osób w wieku 50+ z założeniami projektu m.in. poprzez udział w fazie diagnostycznej (badania FGI, warsztaty) i ocenie wstępnych wersji produktów.

2. Faza testowania produktów.

Pozyskaniu osób w ramach rekrutacji w fazie testowania Produktu finalnego II, tj. *Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+*, służyć będzie szereg działań skupionych na uzmysłowieniu potencjalnym uczestnikom projektu licznych korzyści wynikających z aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Będzie się to odbywać poprzez szereg akcji informacyjno-promocyjnych:

- reklama w METRO (3 edycje przez 3 tygodnie),
- reklama w radio (4 emisje).

Upowszechnianie i włączanie w tej fazie będzie polegać przede wszystkim na zaangażowaniu odbiorców i użytkowników w proces testowania produktów finalnych, w tym również na uwzględnianiu otrzymywanych od nich informacji zwrotnych na temat tych produktów.

3. Faza upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.

Szerokie upowszechnianie informacji o produktach finalnych. Prowadzone działania będą mieć na celu zachęcenie potencjalnych odbiorców i użytkowników do wykorzystania produktów w praktyce.

W fazie upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki wiedza na temat projektu oraz produktów finalnych będzie promowana poprzez:

1. Udostępnienie *Poradnika polityki zarządzania wiekiem MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet* na portalach internetowych, w serwisach społecznościowych oraz w wersji do pobrania na stronach internetowych Partnerów.
2. Zorganizowanie trzech spotkań informacyjnych (po 30 osób) dla MŚP i organizacji pracodawców, na których będzie zaprezentowany *Poradnik polityki zarządzania wiekiem MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet*.
3. Udostępnienie *Narzędzia diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+* w formie informatycznej umożliwiającej przeprowadzanie testu kompetencji on-line.
4. Udostępnienie *Nawigatora przedsiębiorczości* on-line.
5. Zorganizowanie pięciu spotkań z przedsiębiorcami z województwa mazowieckiego i potencjalnymi odbiorcami *Nawigatora przedsiębiorczości*. Proponujemy rozszerzenie grupy uczestników o podmioty świadczące doradztwo zawodowe, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu oraz organizacje wspierające osoby w zakresie zakładania działalności gospodarczej. Poza prezentacją *Nawigatora przedsiębiorczości* dodatkowo zaprezentowane zostałyby *Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+*.

Oprócz wyżej wymienionych warunków, które muszą zostać spełnione, aby produkty finalne przeszły fazę upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki, powinny zostać zrealizowane dodatkowe założenia, aby faza upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki została zakończona pomyślnie. Chodzi o:

- opracowanie raportu końcowego z projektu,
- zorganizowanie konferencji dla interesariuszy projektu (około 100 osób),
- zorganizowanie kampanii społecznej dotyczącej przedłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia,
- wydanie publikacji z zakresu aktywizacji zawodowej kobiet,
- zorganizowanie spotkania promującego publikację na temat utrzymania aktywności zawodowej kobiet,

- zorganizowanie kampanii społecznej na temat metod przedłużania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ (3 billboardy),
- zamieszczenie w prasie jednego artykułu na temat wypracowanych produktów,
- wyemitowanie spotów w telewizji – 64 emisje.

We wszystkich fazach realizacji projektu na portalach partnerów są/będą zamieszczane bieżące informacje na temat realizacji projektu i wypracowanych w jego ramach produktów. Założenia projektu będą także udostępniane na stronie internetowej Urzędu m.st. Warszawy.

Działania upowszechniające i włączające są wobec siebie komplementarne.

W celu upowszechnienia projektu zostaną przeprowadzone dodatkowe działania promocyjne, takie jak dystrybucja plakatów upowszechniających projekt oraz wykonanie tablicy informacyjnej na temat projektu.

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki społecznej

Celem działań włączających realizowanych w ramach projektu będzie wprowadzenie trzech sprzężonych ze sobą innowacyjnych produktów finalnych do głównego nurtu polityki i doprowadzenie do stosowania produktów w praktyce.

Podjęmowane działania włączające (wspierane działaniami upowszechniającymi) mają na celu doprowadzenie do szerszego wykorzystania produktów finalnych oraz zastosowania go w praktyce w skali lokalnej lub regionalnej.

Działania włączające zostaną skierowane do następujących grup docelowych:

- osób pracujących po 50. roku życia z m.st. Warszawy (proponujemy rozszerzyć obszar na osoby z województwa mazowieckiego);
- 600 przedstawicieli kadry zarządzającej z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego oraz dodatkowo co najmniej trzech organizacji pracodawców;
- ważnym podmiotem w fazie włączenia do głównego nurtu polityki będzie Centrum Przedsiębiorczości Smolna, które dzięki swej roli będzie nie tylko wdrażało wytworzone w projekcie produkty, ale również promowało idee przedsiębiorczości.

Przedmiotem włączenia do głównego nurtu polityki będą produkty finalne, czyli *Poradnik polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+ oraz Nawigator przedsiębiorczości*.

Jednym z działań włączających będzie **przekazanie 600 sztuk Poradnika polityki zarządzania wiekiem MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet do kluczowych organizacji pracodawców i organizacji wspierających MŚP z Warszawy oraz Mazowsza.**

Narzędzie diagnozujące kompetencje zawodowe osób pracujących 50+ oraz Nawigator przedsiębiorczości zostaną udostępnione na dwóch infokioskach w Centrum Przedsiębiorczości Smolna (ul. Smolna 4, Warszawa) działającym w strukturach m.st. Warszawy. Informacje na temat narzędzi będą zamieszczone na stronie internetowej Centrum Przedsiębiorczości Smolna oraz na fanpage'u i profilu Centrum na Facebooku, a także na stronie internetowej Akademii Leona Koźmińskiego i Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

Celem Centrum Przedsiębiorczości Smolna jest sprzyjanie tworzeniu spójnej polityki wspierania przedsiębiorczości poprzez budowanie porozumienia wszystkich instytucji zainteresowanych przedsiębiorczością. W Centrum skupione są kompleksowe funkcje i usługi szkoleniowo-doradcze, informacyjne, finansowe, prawne oraz zarządcze świadczone przedsiębiorcom, związane z bieżącą działalnością przedsiębiorców oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą, w tym między innymi dla firm typu spin-off, spin-out oraz start-up. Udostępnienie narzędzia właśnie w tym Centrum zagwarantuje, że wypracowane produkty zostaną wykorzystane przez jak największą liczbę odbiorców. **Personel doradczy zatrudniony w Centrum zostanie także przeszkolony z zakresu aktualizacji ww. narzędzi. Dzięki temu zapewniona będzie trwałość i aktualność wypracowanych w ramach projektu narzędzi.**

8. Kamienie milowe II etapu projektu

W przedmiotowym projekcie wyróżniono kilka etapów (kamieni milowych), najistotniejszych z punktu widzenia dalszej realizacji projektu. Pozwolą one na podjęcie dalszych decyzji dotyczących realizacji projektu oraz kontrolę efektów testowania produktu.

Terminowe i pełne wykonanie poszczególnych etapów ma wpływ na oczekiwany efekt całości projektu. Każdy z poszczególnych etapów realizacji projektu winien być analizowany pod względem jego terminowego i kompletnego wykonania. Pozytywna ocena zakończenia poszczególnych etapów prac będzie warunkować przejście do kolejnego etapu prac.

1. Testowanie produktów: II–IX 2014.
2. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktów: IX–X 2014.
3. Opracowanie ostatecznej wersji produktów finalnych: XI–XII 2014.
4. Przygotowanie raportu końcowego z projektu: II 2015.
5. Upowszechnianie i włączanie produktu do głównego nurtu polityki: IV–V 2015.

9. Analiza ryzyka

Projekty innowacyjne są obarczone ryzykiem nieosiągnięcia zamierzonych celów i wypracowania założonych produktów w znacznie większym stopniu niż inne projekty. Z tego powodu podczas opracowywania zasad realizacji projektu innowacyjnego bardzo ważnym elementem zarządzania strategicznego jest zwrócenie szczególnej uwagi na zarządzanie ryzykiem, założenie potencjalnych zagrożeń i stworzenie ścieżki szybkiego wykrywania niedoskonałości oraz sprawnego wdrażania programów naprawczych na etapie testowania, upowszechniania i włączania do głównego nurtu innowacji.

Zgodnie z zaleceniami Krajowej Instytucji Wspomagającej przyjęto następujące oznaczenia:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – skala od 1 do 3 (1 – niskie prawdopodobieństwo, 3 – wysokie prawdopodobieństwo);

W – wpływ ryzyka na realizację projektu – skala od 1 do 3 (1 – niski wpływ, 3 – wysoki wpływ).

Ocena ryzyka polega na przemnożeniu punktów przyznanych w kategorii „prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka” oraz „wpływ ryzyka”. Za istotne zostaną uznane te zagrożenia, które uzyskają co najmniej 4 punkty.

Cel szczegółowy	Ryzyko	Ocena ryzyka	Opis działań, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka (zapobieganie) oraz w przypadku wystąpienia sytuacji ryzyka (minimalizowanie)
Wzrost wiedzy i świadomości z zakresu zarządzania wiekiem u 600 osób spośród kadry zarządzającej MŚP poprzez wypracowanie poradnika oraz filmu w konsultacji z sześćdziesięcioma osobami z kadry zarządzającej	1. Trudności w zaangażowaniu osób konsultujących Produkt I	P = 2 W = 2 Ocena ryzyka = 4	ZAPOBIEGANIE: wybór kadry zarządzającej odbędzie się we współpracy z organizacjami zrzeszającymi pracodawców MINIMALIZOWANIE: identyfikacja dodatkowych sposobów pozyskania kadry zarządzającej do spotkań konsultacyjnych Produktu I przez Partnera 2
	2. Poradnik nie trafi do osób, które odpowiadają za zarządzanie zasobami ludzkimi lub nie zostanie przez nie przeczytany	P = 2 W = 2 Ocena ryzyka = 4	ZAPOBIEGANIE: wybór kadry zarządzającej odbędzie się we współpracy z organizacjami zrzeszającymi pracodawców MINIMALIZOWANIE: sprofilowanie poradnika do potrzeb MŚP, dodatkowa zachęta do przeczytania w postaci filmu i pozytywnych opinii pracodawców z etapu testowania
Wzrost świadomości dotyczącej własnych kompetencji zawodowych wśród 60 osób 50+ pracujących w MŚP	1. Trudności w zaangażowaniu osób do testowania Produktu II ze względu na wiek testujących	P = 2 W = 3 Ocena ryzyka = 6	ZAPOBIEGANIE: zapewnienie na etapie testowania Produktu II pomocy technicznej dla odbiorców produktu w zakresie obsługi narzędzia elektronicznego, szeroka akcja promocyjno-informacyjna MINIMALIZOWANIE: identyfikacja dodatkowych sposobów pozyskania odbiorców do testowania Produktu II poprzez prezentowanie korzyści dla odbiorców i użytkowników narzędzia, nawiązanie współpracy z instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami

			zrzeszającymi przedsiębiorców
	2. Niska frekwencja odbiorców na szkoleniach	P = 2 W = 3 Ocena ryzyka = 6	ZAPOBIEGANIE: przygotowanie i przekazanie uczestnikom kompleksowej informacji na temat planowanych szkoleń (wczesne podanie dat szkoleń), badanie potrzeb szkoleniowych w celu dopasowania szkoleń do indywidualnych oczekiwań przez Partnera I MINIMALIZOWANIE: uelastycznienie harmonogramu szkoleń do potrzeb pracowników
	3. Niska frekwencja uczestników na doradztwie	P = 2 W = 3 Ocena ryzyka = 6	ZAPOBIEGANIE: uwzględnienie sugestii dotyczących terminów spotkań z uczestnikami, uświadomienie uczestnikom wagi spotkań z doradcą zawodowym oraz wczesne poinformowanie o elementach składowych testowania (testy on-line, spotkania z doradcą, szkolenia) – Partner I MINIMALIZOWANIE: uelastycznienie terminów spotkań do potrzeb pracowników
Wzrost wiedzy na temat zakładania działalności gospodarczej wśród 16 osób	1. Brak zainteresowania uczestników opracowanym narzędziem	P = 2 W = 3 Ocena ryzyka = 6	ZAPOBIEGANIE: włączenie odbiorców w proces realizacji projektu, szeroka promocja produktów finalnych MINIMALIZOWANIE: indywidualne konsultacje z uczestnikami w celu poznania przyczyn niechęci
	2. Niski poziom usług świadczonych przez wykonawcę części informatycznej narzędzia oraz opóźnienia we wdrożeniu	P = 2 W = 3 Ocena ryzyka = 6	ZAPOBIEGANIE: określenie w dokumentacji przetargowej kryteriów pozacenowych, które pozwolą na wybór wykonawcy posiadającego odpowiednie kwalifikacje w realizacji podobnych zadań MINIMALIZOWANIE: zwiększenie liczby spotkań z wykonawcą w celu aktualizacji harmonogramu i szczegółowego raportowania o zaistniałych problemach

Załączniki

- Wstępna wersja *Poradnika polityki zarządzania wiekiem w MŚP wraz z filmem promującym zarządzanie wiekiem i równość szans ze względu na wiek, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet.*
- Wstępna wersja *Narzędzie diagnozującego kompetencje zawodowe osób pracujących 50+.*
- Wstępna wersja *Nawigatora przedsiębiorczości.*