



SKORYGOWANA

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO PROCEDURĄ WSPÓŁPRACY



Temat innowacyjny

Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+.

Nazwa projektodawcy

FUDA Agnieszka Laskowska

Tytuł projektu

Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia

Numer umowy

596/POKL.08.02.02-06-025/12-00



Spis treści

I.	Uzasadnienie dla opracowanie innowacyjnego rozwiązania	3
II.	Cel wprowadzenia innowacji	20
III.	Opis innowacji, w tym produktu finalnego	28
	Warunki, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie	41
	Szacowany koszt i czas wdrożenia innowacji	42
	Efekty zastosowania innowacji	43
IV.	Plan działań w procesie testowania produktu finalnego	44
	Dobór grupy użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu	44
	Opis przebiegu testowania	47
	Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy	53
	Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania	53
V.	Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	55
VI.	Strategia upowszechniania	56
	Cel działań upowszechniających	56
	Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające	56
	Plan działań upowszechniających	57
VII.	Strategia włączenia do głównego nurtu polityki	59
	Cel działań włączających	59
	Grupy, do których skierowane będą działania włączające	60
	Plan działań włączających	61
VIII.	Kamienie milowe II etapu projektu	63
IX.	Analiza ryzyka	63

I. Uzasadnienie dla opracowania innowacyjnego rozwiązania

Projekt stanowi odpowiedź na istotny problem społeczny, jakim jest postępująca, przedwczesna rezygnacja z aktywności zawodowej pracujących kobiet w wieku 50 lat i więcej (tzw. grupa 50+).

Wśród przyczyn tego problemu leży m.in. dyskryminacja kobiet w miejscu pracy przejawiająca się w ich nierównym dostępie do miejsc pracy, zwłaszcza stanowisk kierowniczych oraz niższych wynagrodzeniach w stosunku do mężczyzn na tych samych stanowiskach lub przy wykonywaniu tych samych obowiązków. Istnienie tego problemu potwierdzają wyniki badań społecznych wskazujące, że 53% badanych uważa, że mężczyźni są bardziej uprzywilejowani na rynku pracy, a tylko 4%, że kobiety; aż 59% pracowników wskazuje, że doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek, z czego 18% kobiet i 14% mężczyzn (CBOS 2010). Jednocześnie dotychczasowe metody przeciwdziałania tej sytuacji charakteryzują się ograniczoną skutecznością. U podstaw realizacji niniejszego projektu znajduje się ww. problem, który ma docelowo zostać zminimalizowany bądź ograniczony poprzez wsparcie służące wprowadzaniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem skierowane do przedsiębiorców sektora MMŚP, co w efekcie przyczyni się do skuteczniejszego utrzymania i wydłużania aktywności zawodowej pracowników 50+, w tym promowania współpracy międzypokoleniowej.

Wśród problemów istotnych z punktu widzenia polityki społecznej kraju jednym z istotnych jest starzenie się społeczeństwa i konieczność wydłużania okresu aktywności zawodowej. Starzenie się społeczeństwa oraz zmniejszający się przyrost naturalny stanowią przyczyny, które w dłuższej perspektywie wymuszają na przedsiębiorcach nowe działania. Procesy demograficzne sprawiają, że konieczne staje się zagospodarowanie coraz większej grupy ludzi starszych. W perspektywie długoletniej starzenie ludności oznaczać będzie konieczność aktywizacji osób, które potencjalnie będą mogły funkcjonować na rynku pracy, w tym wypracowania nowych metod współpracy w przedsiębiorstwie.

Mała aktywność osób starszych i wczesne wycofywanie się z życia zawodowego stanowi zagrożenie dla polityki rynku pracy. Jednocześnie stan taki nie musi być traktowany wyłącznie jako zagrożenie, ale również jako szansa. Okazuje się bowiem, że właśnie w grupach osób starszych istnieją największe rezerwy zatrudnienia. W tym obszarze wiele do zrobienia ma Polska – w krajach europejskich udział zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata przekroczył zdecydowanie 50%, natomiast w Polsce sięga zaledwie ok. 32%. Dlatego, aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczne staje się aktywizowanie osób starszych, w tym zwłaszcza kobiet. Aby mogło się to dokonać, niezbędna jest jednak zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób powyżej 50. roku życia (*J. Litwiński i U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, PARP*). Dokonujące się zmiany, w tym także przepisy przedłużające moment przejścia na emeryturę, wymuszają na pracodawcach tworzenie specjalnych programów zarządzania wiekiem w organizacjach. Potrzebują oni jednak wsparcia w tym zakresie. Wsparcie takie jest szczególnie pożądane w przypadku małych i średnich firm, które nie dysponują rozbudowanymi działami kadr, gotowymi opracować odpowiednie strategie, ani wystraczającymi środkami finansowymi, by móc zainwestować w indywidualne programy.

Zjawisko przedwczesnej dezaktywacji zawodowej dotyczy zwłaszcza kobiet w wieku powyżej 50 lat (CBOS 2010). To one narażone są na przedwczesną rezygnację z aktywności zawodowej. Wskaźnik zatrudnienia kobiet 50+ wynosi 45% i jest niższy w porównaniu do mężczyzn w tym wieku (55%).

Kobiety deklarują także częściej chęć jak najszybszego przejścia na emeryturę (odpowiednio 31% i 27%). Również w województwie lubelskim, w którym założono testowanie wypracowanego rozwiązania, tendencje zwiększania się liczby kobiet w starszych grupach wiekowych są podobne jak w całym kraju. Rozpatrując przedział od 2010 do 2035 roku liczba osób w wieku 18-44 będzie spadała z 37,7% do 27,6%; osób w wieku 45 – 59/64 będzie rosła z 20,8% do 22,7 %, a należy dodać także duży procent osób w wieku do 67 roku życia ze względu na przedłużony wiek emerytalny (*GUS, Prognoza ludności na lata 2008-2035*). Wszystkie te dane wskazują na stosunkowo dużą skalę zjawiska rezygnacji z aktywności zawodowej kobiet w wieku powyżej 50 lat, a jeśli chodzi o jego dynamikę - tendencję do jego narastania na przestrzeni najbliższych lat.

Analizując problem rezygnacji z aktywności zawodowej z perspektywy samych kobiet w wieku powyżej 50 lat należy wskazać, że dostrzegają one często brak perspektyw na dalszą pracę (*Europerspektywa 2010, CBOS 2010*). Według PKPP Lewiatan aż 62% Polaków w wieku 50+ gdyby mogło przeszłoby na emeryturę, zaś w województwie lubelskim 30% pracowników 50+, a częściej są to kobiety. Ich gorsza sytuacja na rynku pracy wynika m.in. z przerw w pracy spowodowanych porodem dzieci, ograniczoną dyspozycyjnością związaną z obowiązkami rodzinnymi jak opieka nad osobami zależnymi. Jednocześnie aż 73% badanych przedłużyłoby własną aktywność zawodową po osiągnięciu wieku emerytalnego, jeśli mogłoby uzyskać w tym wsparcie ze strony pracodawcy. Odpowiednio zorganizowana praca dająca możliwość przekazania własnej wiedzy i doświadczenia dawałaby im poczucie bycia potrzebną, które jest ważne dla 56% (*Europerspektywa 2010, CBOS 2010*). Pracownicy 50+ doświadczają też stresu z powodu swojej mniejszej mobilności, gorszej znajomości technologii informacyjnych ICT. Dlatego przy sygnałach kłopotów opuszczają pracę w obawie przed zwolnieniem i brakiem możliwości znalezienia innej pracy (*CBOS, 2010*). W województwie lubelskim pracownicy w wieku przedemerytalnym, którzy czują się zagrożeni utratą pracy twierdzą, że ich stan zdrowia pozwala im bez problemu wykonywać pracę na obecnym stanowisku, a w przypadku pogorszenia stanu zdrowia są bardziej skłonni do zmiany stanowiska w ramach zatrudnienia u tego samego pracodawcy. Są oni także bardziej otwarci na wykonywanie swoich obowiązków zawodowych w ramach elastycznych form zatrudnienia. Z kolei osoby, które obawiają się, że mogą utracić pracę, częściej widzą potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji i są bardziej zainteresowane skorzystaniem ze specjalistycznych usług szkoleniowo-doradczych wspierających rozwój kariery zawodowej osób po 50-tym roku życia (*PKPP Lewiatan 2010, Europerspektywa 2010, CBOS 2010*).

Warto jednocześnie zauważyć, że sytuacja kobiet na rynku pracy jest gorsza niż mężczyzn. Badania nad dyskryminacją wielokrotnie wykazują, że o ile 22% mężczyzn doświadcza dyskryminacji ze względu na wiek to odsetek ten dla kobiet wynosi 34% (*CBOS 2010*). Dyskryminacja wielokrotniona w przypadku kobiet jest uwarunkowana w dużej mierze faktem, że kobiety uznawane są za starsze dużo wcześniej niż mężczyźni. A plany macierzyńskie oraz poświęcanie się opiece nad dziećmi przez kobiety ogranicza skłonność pracodawców do inwestowania w ich szkolenia i awansowanie, gdy są młode.

Przyczyn tego zjawiska można upatrywać z jednej strony w stereotypowym postrzeganiu kobiet 50+ (*dane podane poniżej pochodzą z analiz: FIM Lublin 2010; CBOS 2010; Europerspektywa Lublin 2012; LSB Lublin 2010; WUP Lublin 2011; Urz.Stat.Lublin i BAEL VI.2012*). Wielu pracodawców dostrzega pozytywne cechy starszych pracowniczek, ale tylko co szósty zatrudniłby osobę w wieku 46–55 lat, a jedynie 1 na 80 – osobę w wieku 55+, z kolei 14% pracodawców poszukiwałoby kandydatów do zwolnienia wśród osób 56-letnich i starszych. Inna przyczyna to niewystarczające wsparcie ze strony pracodawców – zarówno firm, jak i instytucji ze sfery publicznej - dla starszych pracowników uwzględniające ich indywidualne możliwości i potrzeby. Kobiety dostrzegają konieczność

rywalizowania i poczucie, że firmy bardziej inwestują w młodszych pracowników, przez co szanse starszych są mniejsze. Zdaniem 30% pracowników 50+ w ich firmach nie funkcjonują mechanizmy i praktyka przekazywania wiedzy pracownikom młodym przez pracowników doświadczonych, a tylko 17% wskazało na wprowadzanie nowozatrudnionych w ramach formalnego systemu mentoringu, opieki starszym stażem kolegi nad nowicjuszem w pracy. Barierą może być także niewystarczająca znajomość kompetencji pracowników przez pracodawców, ponieważ co czwarta pracownica w wieku 50+ chciałaby mieć przeprowadzony bilans kompetencji.

Badania zrealizowane na potrzeby niniejszego projektu (*Aktywność zawodowa pracownic 50+. Raport z badań, VI.2013 r.*) pozwalają na pogłębioną analizę zjawiska, zarówno z perspektywy zarządzających przedsiębiorstwem sektora MMSP z Lubelszczyzny, jak i z perspektywy pracownic w starszym wieku - powyżej 50 roku życia. Ich wyniki pokazały, w jaki sposób pracujące kobiety 50+ są postrzegane przez pracodawców oraz współpracowników – jakie mają potrzeby, opinie, doświadczenia, oczekiwania, w tym w obszarach ważnych dla rozwoju współpracy tj. adaptacja, rozwój zawodowy i motywacja. Pozwoliły również na diagnozę świadomości badanych w zakresie znaczenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Przeprowadzono 80 indywidualnych wywiadów pogłębionych z kobietami 50+ oraz 10 wywiadów z pracodawcami lub przedstawicielami firmy odpowiadającymi za politykę personalną w przedsiębiorstwie. Wywiady zrealizowano w okresie od 10 do 21 czerwca 2013 roku.

Wyniki pokazały, że kobiety 50+ swoje pierwsze doświadczenia zawodowe zwykle oceniają bardzo dobrze, a wiek nie jest dla nich czynnikiem dyskwalifikującym w pracy, co zaznaczają zarówno pracownice, jak i pracodawcy. Głównym problemem związanym z wiekiem są w ocenie badanych kłopoty zdrowotne i problemy z uczeniem się, natomiast zaletą – wiedza i doświadczenie. Analiza tych wyników potwierdza potrzebę realizacji działań, które pomogą pracodawcom w zarządzaniu wiekiem. Zarówno badane kobiety, jak i pracodawcy, choć dostrzegają znaczenie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, to najczęściej traktują go jako „zdarzenie naturalne”, które dokonuje się samoistnie przy okazji wchodzenia do firmy młodsze go pracownika. Zarządzanie wiekiem nie jest więc przedmiotem pogłębionej refleksji i świadomych działań zarządzających. To ważna konkluzja, zwłaszcza w świetle opinii kobiet 50+ o młodych pracownikach, często bardzo negatywnych, niepocholebnych, wypowiadanych z pozycji „wyższości”. Młodzi pracownicy bardzo często spotykają się z niezrozumieniem i nieprzyjazną sytuacją kontaktu ze starszymi pracownikami chyba, że są pokorni, cierpliwi, słuchają poleceń starszych i przyjmują do wiadomości, że wiedza, którą do tej pory mieli na temat pracy jest przeważnie nieprzydatna. W innej sytuacji wchodzenie w środowisko przedsiębiorstwa nie jest procesem łatwym. Pracodawcy z kolei choć dostrzegają znaczenie rozwoju zawodowego swoich pracowników oraz rozumieją uwarunkowania współpracy między starszymi i młodszymi pracownikami, nie mają pełnej świadomości znaczenia rozwoju zawodowego i szkoleń, stąd nie prowadzą długofalowej polityki szkoleniowej, która przyczyniałaby się do zwiększania ogólnych kompetencji pracowniczych. Nie widzą też – w ramach obecnego systemu – większych szans na instytucjonalizację mentoringu, choć idea wydaje im się interesująca. Kobiety 50+ i pracodawcy prezentują różne opinie w zakresie cech, które są przez nich pojmowane jako niezbędne, i takich, które w pracy są mniej ważne. Badane kobiety 50+ cenią znacznie bardziej niż pracodawcy zaangażowanie i systematyczność, a mniej – dokładność. Warto również zauważyć, że choć gotowość do podnoszenia kwalifikacji – podkreślana jako cecha istotna – okazała się osiągać wartości niższe od innych cech. Ten rozdźwięk przekonań dwóch stron stosunku pracy może prowadzić do nieporozumień i konfliktów w przedsiębiorstwie, którym warto skutecznie przeciwdziałać dzięki realizacji niniejszego projektu. Warto zaznaczyć, że wszyscy uczestnicy spotkań Grup Roboczych oraz wywiadów pogłębionych

zrealizowanych w lipcu br. (40 osób) potwierdzili wnioski płynące z przeprowadzonych badań pogłębionych z grupami docelowymi projektu jako trafnie sformułowane i dobrze opracowane, zgodne z obecnym rynkiem pracy, ich poglądami, ocenami, obserwacjami, zgodne z omawianą problematyką. Powyższe opinie mają odzwierciedlenie w pisemnych raportach indywidualnych uczestników o wynikach wywiadu pogłębionego lub spotkania Grupy Roboczej przechowywanych w Biurze projektu. Zatem wyniki przeprowadzonej pogłębionej diagnozy problemu oraz opinie grup docelowych przedsięwzięcia potwierdziły prawidłowe podejście do problemu i konieczność realizacji projektu w zaproponowanej formie. Wyniki badań wskazują na potrzebę znalezienia nowych metod zarządzania personelem uwzględniających zagospodarowanie potencjału starszych pracowników z korzyścią dla sektora biznesu.

Konsekwencją istniejących barier ze strony samych pracowników, firm oraz szerszej sytuacji społeczno-prawnej jest przedwczesne wycofywanie się kobiet z rynku pracy (*CBOS 2010; Europerspektywa Lublin 2012; LSB Lublin 2010*). Pracownice 50+ ze swoim bagażem doświadczeń zawodowych czują się wypychane z życia społecznego. Blisko połowa uważa, że praca zawodowa jest jedną z najważniejszych czynności w ich codziennym życiu, jest nie tylko źródłem dochodów, ale także określa miejsce i rolę społeczną, a emerytura w polskich realiach to zejście na margines życia, narażające na ryzyko ubóstwa w starszym wieku. Są to zatem konsekwencje związane z ich sytuacją materialną oraz psychiczną. Dla firmy z kolei utrata wartościowych i kompetentnych pracowników może powodować spadek wydajności, konieczność zmiany kadry i długotrwałego, często kosztownego szkolenia nowych pracowników. W perspektywie makro dla całej gospodarki wykluczenie osób starszych z rynku pracy generuje straty w postaci obniżenia PKB, malejących wpływów z podatków czy rosnących wydatków na świadczenia społeczne.

Realizowane dotychczas wsparcie jest niewystarczające, na co wskazuje postępująca marginalizacja kobiet w zatrudnieniu. Słaba aktywność organizacyjna i społeczna oraz niewielkie przełożenie deklaracji politycznych na realne działania zmniejszają wolę dochodzenia swoich praw przez kobiety, które wolą odejść z pracy. Rządowy plan „*Solidarność pokoleń 50+*” okazał się niedostatecznie skuteczny - w grudniu 2010 (*dane GUS.XII*) wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia w Polsce wyniósł tylko 32%, podczas gdy w UE w tym samym okresie wynosił 46% (*Eurostat XII.2010*). Według Strategii Lizbońskiej celem polityki UE w zakresie zatrudnienia jest utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych na poziomie 50%, widać więc, że w tym zakresie Polska ma jeszcze wiele do zrobienia. Jednocześnie restrykcyjne prawo, chroniące osoby w wieku przedemerytalnym, odbiera pracodawcom część swobody działania przy rotacji kadr. Pracodawcy nie chcą zatrzymywać starszych pracowników, których nie mogą zwolnić w sytuacji gdyby ich efektywność spadała. Jednocześnie, z racji doświadczenia zawodowego, pracownicy ci są też najwyżej opłacani. To skłania pracodawców do wywierania presji na podwładnych w wieku okołoemerytalnym. Pracownik, stając przed wyborem pomiędzy utratą pracy i pozostaniem na rynku ze statusem bezrobotnego a wcześniejszą emeryturą, często decyduje się na drugą opcję. Osoby w starszym wieku, mniej mobilne zawodowo, mogą w związku z tym doświadczać dyskryminacji ze względu na wiek, mogą czuć się osamotnione ze swoim problemem z powodu braku widocznego wsparcia ze strony państwa oraz społeczeństwa. Tak można odczytywać politykę rządową, który do tej pory wspierał wczesną dezaktywizację tej właśnie grupy na rynku pracy. Osoby te, do tej pory marginalizowane w zatrudnieniu, mogą nie traktować poważnie deklarowanej gwarancji ochrony ich praw, która płynie z ustawodawstwa. Potrzebują one konkretnych

form wsparcia, widzialnych znaków płynących z mediów, społeczeństwa, organów władzy (*GUS XII 2011, CBOS 2010, Eurostat XII 2010*).

Zaproponowane w ramach projektu rozwiązanie służące wprowadzaniu lub doskonaleniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem poprzez współpracę międzypokoleniową pracowników wpisuje się w aktualne kierunki realizowanej polityki regionalnej Lubelszczyzny i krajowej oraz proponuje działania adekwatne dla priorytetów tychże polityk. Są one spójne m.in. z celem nadrzędnym *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020*, tj. osiąganie trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Lubelszczyzny poprzez zwiększenie konkurencyjności województwa oraz optymalne wykorzystanie jego wewnętrznych potencjałów rozwojowych, 1 priorytetem *Adaptacyjny rynek pracy Regionalnego Planu Działań na rzecz zatrudnienia na 2012 rok* (WUP Lublin), 2 celem strategicznym *Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego Strategii Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego na lata 2005-2013* (ROPS Lublin), 3 priorytetem *Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynku pracy* oraz 6 *Niwelowanie różnic regionalnych oraz przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym na rynku pracy Krajowej Strategii Zatrudnienia na lata 2007 – 2013*. W perspektywie ogólnopolskiej projekt wpisuje się w realizację programu Rady Ministrów „Solidarność pokoleń - Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, zwłaszcza z 1 celem *Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50-tym roku życia i zarządzanie wiekiem* oraz 2 *Poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50-tym roku życia* oraz w zmienioną politykę państwa względem zatrudnienia, czyli wprowadzeniem nowego systemu emerytalnego (ustawa o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw).

W obliczu przemian demograficznych w całej Europie zadanie aktywizacji zawodowej osób w wieku niemobilnym zyskuje rangę priorytetową, ponieważ ze względu na deficyt siły roboczej w wieku produkcyjnym jest to jeden z podstawowych sposobów zapewnienia stabilnego rozwoju gospodarek UE. Jest to także warunek konieczny osiągnięcia głównego celu nakreślonego w Strategii Lizbońskiej – objęcia przez UE prymatu gospodarczego w świecie (wykluczenie osób starszych generuje straty w postaci niewytworzenia przez nie PKB, malejących wpływów do budżetu państwa z podatków, a rosnących wydatków na zasiłki czy wcześniejsze emerytury).

Projekt wpisuje się także w szerszą strategię wspierania przedsiębiorców w adaptacji do zmian społeczno-demograficznych. Plany rządu RP dotyczące pracy do 67 r.ż. wymuszają nowe podejście pracodawców do pracowników 50+. Z jednej strony można zauważyć, że pracodawcy już mają problemy z rekrutacją nowych pracowników (co 5 pracodawca), a jednocześnie z drugiej strony nie wykorzystują posiadanych zasobów (*Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy 2010-11*). O ile w 2011 r. było 224,5 tys. emerytów, którzy stanowili 23% ogółu ludności województwa lubelskiego, to wg prognoz w roku 2025 będą oni stanowili już 27,5% (*Urząd Statystyczny 2010, ZUS 2011*). Przy tym tylko co trzecia firma w województwie dokonuje przesunięć pracowników 50+ na inne stanowisko w obliczu zaawansowanego wieku, co wskazuje na brak umiejętności organizacji tychże zmian oraz potrzebę wsparcia przedsiębiorców w tym zakresie (*CBOS, 2010*). Potrzebne jest także wsparcie w dziedzinie szkoleń i rozwoju zawodowego. W Polsce aż 77% ludności w wieku 35-54 lat nie dokończyła się w żadnej formie, natomiast wśród osób powyżej 55 lat odsetek ten stanowi aż 82% (*PARP 2011*). Utrudnia im to utrzymanie się na danym stanowisku pracy, ponieważ nie rozwijają swoich kompetencji. Wydłużanie okresu aktywności zawodowej wymaga także wsparcia w zakresie szkoleń oraz odpowiedniego systemu zarządzania wiedzą w organizacjach. Dodatkowo spada liczba młodych

wchodzących na rynek pracy. Konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Jednocześnie warto zauważyć, że przedsiębiorstwa mają korzyści płynące z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji (*źródło: Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy 2010-11, Urząd Statystyczny 2010, ZUS 2011, CBOS 2010, PARP 2011*).

O ile duże firmy i korporacje mogą samodzielnie wypracować odpowiednie narzędzia zarządzania wiekiem lub przejąć know-how z innych krajów, o tyle mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) będą potrzebowały w tym zakresie wsparcia. Jednocześnie to właśnie MŚP są najbardziej podatne na innowacje i zmiany. To motor napędowy gospodarki - ¾ krajowego PKB w 2010 wypracował sektor przedsiębiorstw, w tym ok. 54,5% MŚP. Zarządzanie wiekiem podnosi wydajność pracy, obniża koszty zarządzania zasobami ludzkimi, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności firm. Tym bardziej, że firmy stosują najnowocześniejsze technologie ICT – 97% komputery, 83% bezpłatne programy, 92% Internet, powinni inwestować w starszych pracowników, którzy często mają niewystarczające kompetencje w zakresie informatycznym (*źródło: Urząd Statystyczny Lublin 2011, GUS XII 2011*).

Projekt ma także szersze znaczenie społeczne oraz wpływ na inne grupy. Projekt wesprze potencjał adaptacyjny firm w zakresie wdrażania zmian, zwiększy elastyczność w dostosowaniu ich działalności do wyzwań współczesnej gospodarki. Wesprze także transfer wiedzy we współpracy pracowniczej oraz podniesie efektywność i jakość pracy pracujących kobiet 50+.

Patrząc z perspektywy makro, projekt wpłynie na gospodarkę, ponieważ skutecznie wdrożona zmiana umocni podmioty na rynku, zmniejszy obciążenie instytucji publicznych świadczeniami społecznymi oraz wesprze rozwój zawodowy niedoświadczonych młodych pracowników dzięki mentoringowi. Ma to duże znaczenie dla całej gospodarki, ponieważ wykluczenie osób starszych z rynku pracy generuje straty w postaci niewytworzenia przez nie produktu krajowego brutto. Skutecznie wdrożona zmiana umocni polskie podmioty na rynku, w szczególności te, które zatrudniają osoby w wieku przedemerytalnym - duży, dotąd marginalizowany i niewykorzystany potencjał. Warto zauważyć, że w wyniku braku zatrudnienia grupy społecznej 50+ maleją wpływy z podatków, a rosną wydatki na zasiłki czy wcześniejsze emerytury. Może to grozić problemami finansów publicznych, obniżeniem wypłacanych świadczeń emerytalno-rentowych, a w dalszej konsekwencji ubożeniem seniorów i poszerzaniem sfery ich wykluczenia. Realizacja projektu zmniejszy obciążenie instytucji publicznych świadczeniami z tytułu rent i emerytur pracownic przedwcześnie odchodzących z rynku pracy. Pozwoli jednocześnie na rozwój zawodowy i adaptację niedoświadczonych młodych pracowników dzięki wymianie doświadczeń z pracownikami 50+.

Jednocześnie idea projektu wpisuje się w działania promujące społeczną odpowiedzialność biznesu. Poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczyni się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Dotychczas w temacie niniejszego projektu tj. „Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+” w kraju zawalidowano 6 innowacyjnych produktów finalnych, tj.

1) Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym pt. „50+ doświadczenie” realizowany w województwie pomorskim przez Caritas Polska w Warszawie w partnerstwie z . Agrotec Polska Sp. z o.o, Caritas Diecezji Pelplińskiej, Ismeri Europa s.r.l (Włochy).

Okres realizacji projektu wynosił od 01.07.2010 r. do 31.12.2012 r.

Projekt skierowany był do czterech grup: pracowników, pracodawców, partnerów i instytucji rynku pracy. Grupy docelowe w wymiarze testowania to odbiorcy - 60 pracowników 50+ (40 kobiet oraz 20 mężczyzn), użytkownicy - 50 przedstawicieli kadry zarządzającej, z województwa pomorskiego, w wymiarze docelowym- 630 pracowników 50+.

Grupami docelowymi produktu finalnego w sferze użytkowników są: przedstawiciele kadry zarządzającej z 24 firm różnego typu w odniesieniu do strategii zarządzania wiekiem, małe i średnie przedsiębiorstwa wraz z ich pracownikami, Powiatowy Urząd Pracy, instytucje szkoleniowe, agencje pracy, związki zawodowe, zrzeszenia pracodawców – w zakresie funkcjonowania modelu ORP.

Innowacyjna jest współpraca instytucji charytatywnych (Caritas Polska-CP i CDP) oraz firm badawczych (Agrotec Polska-AP oraz Ismeri Europa-IE - partner ponadnarodowy), czyli instytucji działających w odmiennych sektorach, które w projekcie łączą swój potencjał w celu wprowadzenia zmiany społecznej.

Współpraca ponadnarodowa odpowiada Modelowi 1 i 4 (wymiana doświadczeń oraz wspólne tworzenie produktów) w formie współpracy pomiędzy projektami realizowanymi w różnych krajach.

Jego celem było sprawdzenie, jakie rozwiązania mogą być jednocześnie atrakcyjne dla pracodawców i sprzyjać utrzymaniu zatrudnienia przez osoby powyżej 50 roku życia. Wypracowano 2 produkty finalne - modele wspierające aktywność zawodową osób 50+, tj:

- **podręcznik do przygotowania strategii zarządzania wiekiem** uwzględniający zarządzanie potrzebami i kompetencjami pracowników z tej grupy wiekowej, na ich specyfice funkcjonowania w miejscu pracy, możliwościach i potencjale zawodowym, na specyficznych barierach psychologicznych związanych z pracą, w tym wieku, a także na elementach prewencji zdrowotnej. Model przeznaczony jest do wdrożenia dla przedsiębiorców. Narzędzia jakie zostaną wykorzystane przy budowaniu strategii to: rekrutacja, szkolenia i kształcenie zawodowe, rozwój kariery, elastyczne formy zatrudnienia, ochrona i promocja zdrowia, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami, polityka kończenia zatrudnienia, podejścia kompleksowe i zmiana nastawienia do starszych pracowników.
- platforma wymiany informacji dotyczących sytuacji osób starszych na lokalnym rynku pracy o charakterze **Obserwatorium Rynku Pracy (ORP)**, do którego dane będą dostarczane w systematyczny sposób przez instytucje rynku pracy, pracodawców i ośrodki uczelniane oraz partnerów społecznych. W ramach podjętych działań powstał portal internetowy, będący głównym środkiem komunikacji i wymiany informacji między instytucjami tworzącymi platformę. Poza tym, model instytucji o charakterze ORP ma wspierać nawiązywanie i utrzymywanie współpracy instytucji lokalnych na rzecz aktywizacji, w tym także zawodowej osób starszych. Celem przedsięwzięcia jest także diagnozowanie potrzeb szkoleniowych pracowników 50+. Jest to przyjazna dla użytkowników aplikacja internetowa, po której przewodnikiem będzie Wirtualny Asystent (Awatar).

Innowacyjnością projektu wymiarze problemu jest ukierunkowanie na pracowników w wieku 50+. Ponadto innowacja projektu polega na wymiarze formy wsparcia, którą stanowi zaadoptowana do polskich warunków istniejąca strategia zarządzania wiekiem oraz model obserwatorium rynku pracy. Innowacyjność projektu polega na podejściu do grupy docelowej projektu poprzez ciągłe monitorowanie rynku pracy oraz nastawienie na rozwój osób pracujących.

2) Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym pt. „**INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia**” realizowany w województwie podlaskim przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku w partnerstwie z Białostocką Fundacją Kształcenia Kadr w Białymstoku, Zakładem Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, Innovazione Apprendimento Lavoro (Włochy).

Okres realizacji projektu wynosił od 01.03.2010 r. do 28.02.2013 r.

Grupy docelowe projektu w wymiarze testowania to 20 Kobiet 50+, 20 pracowników (10K, 10M) 50+ na obszarach wiejskich, 20 pracowników (12K, 8M) 50+ w MŚP, w wymiarze docelowym kobiety 50+, pracownicy 50+ z obszarów wiejskich lub planujących odejście z rolnictwa, pracownicy 50+ MŚP. Użytkownikami produktu są instytucje szkoleniowe oraz beneficjenci Priorytetu VIII PO KL w zakresie innowacyjnych metod wsparcia doradczo-szkoleniowego; MŚP w zakresie innowacyjnych metod wdrażania elastycznych form pracy, intermentoringu, procedury zarządzania wiekiem; NGO, JST, PUP, WUP w zakresie metod wdrażania i źródeł finansowania wypracowanych produktów.

Realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym pozwoliła na wymianę doświadczeń na interesujące partnerów tematy, dzielenie się dobrymi praktykami związanymi z zatrudnianiem pracowników 50+, wypracowania i wymiany doświadczeń dotyczących aktywizacji zawodowej osób po 50 roku życia.

Celem ogólnym projektu było utworzenie, testowanie, a następnie wdrażanie modelowych innowacyjnych rozwiązań utrzymania aktywności zawodowej 50+. Innowacja projektu polega na integrowaniu interwencji realizowanych na poziomie pracownika, pracodawcy i ich otoczenia w jednym modelu działania - przepis na kompleksowość działań zmierzających do utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia.

-Model usług doradczo-szkoleniowych dla Kobiet 50+: *Ankieta trójstronnego badania potrzeb szkoleniowych oraz Program szkolenia Kobiet 50+;*

-Model Elastycznych Form Pracy dla Kobiet 50+: *Ankieta Audytu stanowiska pracy kobiety 50+ i rekomendacji EFP;*

-Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej Kobiet 50+: *Program prac lokalnej koalicji na rzecz kobiet 50+ wraz ze wzorem strategii działania;*

-Model doradczo-szkoleniowy 50+ na obszarach wiejskich: *Indywidualny Plan Rozwoju pracownika 50+ na obszarach wiejskich - IPD Dziedzictwo 50+ oraz Indywidualny Plan Szkolenia pracownika 50+ na obszarach wiejskich – IPD Dziedzictwo 50+ ;*

-Model Turystyki Wiejskiej 50+: *Ankieta audytu firm agroturystycznych oraz usługowych – FIRMA Dziedzictwo 50+;*

-Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej 50+ na wsi: *Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ na wsi wraz ze wzorem strategii działania;*

- Model Intermentoringu 50+ w MŚP: *Ankieta badania potrzeb szkoleniowych przez Trenera Osobistego i Lekarza oraz Program Intermentoringu 50+;*

-Model Zarządzania Wiekiem 50+: *Ankieta audytu MŚP w PZW 50+;*

-Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej 50+ w MŚP: *Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ w MŚP wraz ze wzorem strategii działania.*

Produkt kompleksowo uwzględnia następujące obszary problemowe:

- problem utrzymania aktywności zawodowej kobiet po 50 roku życia – ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień godzenia życia zawodowego i rodzinnego w związku z pełnieniem funkcji opiekuńczych oraz wdrażania elastycznych form pracy;

- problem utrzymania aktywności zawodowej osób po 50 roku życia zamieszkujących obszary wiejskie – ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień pozarolniczej aktywności zawodowej oraz projektowania reorientacji zawodowej osób starszych odchodzących z rolnictwa w obszar usług agroturystycznych;
- problem utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia zatrudnionych w MŚP - z uwzględnieniem zagadnień zarządzania wiekiem oraz wdrażania praktycznych rozwiązań z zakresu intermentoringu.

W każdym z obszarów problemowych wypracowano nowe instrumenty utrzymania aktywności zawodowej osób po 50 roku życia:

- rozwiązania w zakresie innowacyjnych metod określania potrzeb szkoleniowych i planowania rozwoju zawodowego osób starszych;
- rozwiązania w zakresie organizacji i realizacji usług szkoleniowych dla osób starszych, z uwzględnieniem zagadnień zdrowotnych i rehabilitacyjnych, w tym aktywizacji fizycznej w formie zajęć ruchowych i hobbistycznych;
- modelowe rozwiązania w zakresie lokalnych, partnerskich działań na rzecz wdrażania innowacyjnych rozwiązań w formie lokalnych koalicji.

Produkty przyczyniają się do wypracowania metod utrzymania aktywności zawodowej poprzez wypracowanie nowych metod ich szkolenia (podnoszenie kwalifikacji zwiększa szanse zawodowe), nowych metod zarządzania w firmie oraz nowych metod współpracy lokalnej na rzecz 50+ (co zwiększy dostępność i praktyczne zastosowanie wypracowanych rezultatów). Innowacyjność projektu stanowi kompleksowość działań ukierunkowanych na utrzymanie aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia.

3) Projekt innowacyjny testujący pt. „MENTORING 50+: innowacyjne wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników dla rozwoju zasobów ludzkich” realizowany w województwie kujawsko - pomorskim przez Fundację Gospodarczą Pro Europa w Toruniu.

Okres realizacji projektu wynosił od 01.07.2010 r. do 30.06.2012 r.

Grupę docelową odbiorców stanowiło 50 osób zatrudnionych w wieku 50+ z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego, w tym 22 kobiety i 28 mężczyzn. Z uwagi na brak bezpośrednich danych statystycznych o liczbie osób zatrudnionych 50+ w województwie, liczbę ludności w tym wieku (680 tys. ogółem = 296 tys. mężczyzn + 384 tys. kobiet) zweryfikowano według powyżej podanych wskaźników zatrudnienia, co dało liczbę ok. 183 tys. pracujących w wieku 50+, w tym 67,5 tys. kobiet i 115,5 tys. mężczyzn (tj. 36,9% i 63,1%). Przyjęte proporcje płci uczestników zwiększyły (do 45%) szanse udziału płci niedoreprezentowanej w zatrudnieniu tej grupy wiekowej, tj. kobiet. Liczebność grupy podyktowana była także innowacyjnym charakterem projektu, indywidualizacją wsparcia i względami jakości testowania stosowanych w nim narzędzi. Ze względu na innowacyjność proponowanego wsparcia zasięg projektu obejmował obszar całego województwa, aby stworzyć szansę przetestowania i wdrożenia go na lokalnych rynkach pracy o zróżnicowanej sytuacji (co stworzyło tym samym skalę porównania).

Grupę docelową użytkowników stanowiły osoby zajmujące się szeroko rozumianym rozwojem zawodowym osób 50+ tzw. eksperci rynku pracy: pracownicy instytucji polityki społecznej, rynku pracy i agencji zatrudnienia, doradcy zawodowi, trenerzy i coache, reprezentanci pracodawców (np. pracownicy działów kadr), psychologowie, andragodzy, personel org. pozarządowych, itp. Grupa

użytkowników (łącznie 25 osób – 15 kobiet i 10 mężczyzn) poprzez udział w projekcie otrzymała wypracowaną w projekcie wiedzę i narzędzia, które miały przygotować ich do pełnienia roli specjalistów ds. zarządzania wiekiem i replikowania modelu mentoringu w działaniach swoich instytucji.

Wypracowany model mentoringu pozwala na wykorzystanie doświadczenia zawodowego, wiedzy, dojrzałości i autorytetu pracowników w wieku 50+ w roli doradców, opiekunów, praktycznych nauczycieli zawodu dla innych, szczególnie młodszych lub mniej doświadczonych współpracowników, w swoich zakładach pracy, w tym umożliwia utrzymanie osób po pięćdziesiątce na rynku pracy.

Produktem finalnym projektu jest **model wdrażania mentoringu jako narzędzia wspierającego aktywność zawodową grupy 50+** obejmujący:

- program przygotowania pracowników 50+ do pełnienia funkcji mentorów - praktycznych trenerów zawodu i doradców obserwujących rozwój zawodowy pracownika i przetestowania tych umiejętności w praktyce,
- zestaw narzędzi do prowadzenia mentoringu w miejscu pracy,
- standardy dla mentora, pracodawcy i ucznia,
- sposób włączenia mentoringu w funkcjonowanie firmy,
- wskazówki prawne, ekonomiczne oraz opis doświadczeń i wniosków z testowania praktyki.

Innowacyjność projektu wyraża się w podejściu o charakterze prewencyjnym względem pracujących osób w wieku powyżej 50 roku życia – konkretniej na stworzenie warunków oraz wprowadzeniu zmian umożliwiających wykorzystanie potencjału zawodowego i doświadczenia pracowników 50+.

4) Projekt innowacyjny testujący pt. „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+” realizowany w województwie łódzkim przez HRP Group Sp. z o.o. w Łodzi.

Okres realizacji projektu wynosił od 03.01.2011 r. do 31.12.2013 r.

Celem głównym projektu było rozwinięcie przez co najmniej 800 firm z województwa łódzkiego w okresie 2011-2013 potencjału w zakresie wdrażania idei zarządzania wiekiem w organizacji pozwalającej na wykorzystanie kapitału osób z kategorii wiekowej 50+ i utrzymanie ich aktywności zawodowej.

Użytkownikami były przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego, które nie miały wdrożonej strategii zarządzania wiekiem, odbiorcami - osoby z grupy wiekowej 50+, aktywne zawodowo, które ze względu na brak odpowiednich działań ze strony swoich pracodawców są zagrożone utratą zatrudnienia lub dyskryminacją ze względu na wiek.

Innowacja jest skierowana do przedsiębiorców (w celu optymalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi, pozyskiwania zasobów o odpowiednich kwalifikacjach) i pracowników (w celu wspomagania wydłużania aktywności zawodowej, zarządzanie własną karierą i rozwojem).

Wdrożenie innowacji w dłuższej perspektywie czasowej powinno przyczynić się do uzyskania następujących efektów, które będą obserwowalne w skali regionalnej gospodarki i regionalnego rynku pracy w województwie łódzkim:

- wzrost wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej w zakresie zarządzania pracownikami z uwzględnieniem ich wieku;
- wzrost efektywności pracy pracowników z kategorii 50+ ze względu na:



- częstsze obejmowanie tej grupy wiekowej działaniami z zakresu podnoszenia poziomu kwalifikacji zawodowych przez pracodawców uświadamiających sobie potencjał tej grupy;
- dostosowywanie warunków pracy do preferencji i możliwości pracowników z grupy 50+ (elastyczne formy zatrudnienia, dostosowywanie treści pracy, dostosowywanie i doposażenie stanowisk pracy – ergonomia);
- wydłużenie okresu aktywności zawodowej u pracowników z grupy 50+;
- wzrost poziomu zadowolenia pracodawców z kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji zatrudnionych pracowników;
- wypracowywanie równowagi popytu i podaży na regionalnym rynku pracy (minimalizacja bezrobocia w grupie 50+ należącej obecnie do „grup ryzyka”);
- usprawnienie pracy działów personalnych poprzez dostarczenie gotowych narzędzi, zgodnych z nowoczesnymi trendami w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- optymalizacja kosztów ponoszonych przez firmy:
 - w związku z rekrutacją pracowników (zwiększenie roli nisko-kosztowej rekrutacji wewnętrznej);
 - w związku z wyposażaniem stanowisk i wynajmem lokalu (zwiększenie roli elastycznych form zatrudnienia, w tym: telepracy);
 - w związku z zarządzaniem potencjałem pracowników (zwiększenie roli planowania następstw i procesów mentoringu w firmie; zmniejszenie kosztów związanych z wdrażaniem pracowników, zapewnienie kadry wyposażonej w odpowiednią wiedzę i umiejętności);
- standaryzacja polityki kadrowej w poszczególnych firmach (sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników; otwarcie drogi awansu i rozwoju dla wszystkich zainteresowanych);
- dostosowanie funkcjonowania firm do preferencji ich klientów w zakresie obsługi (klienci na ogół preferują obsługę spełnianą przez osoby w wieku zbliżonym do ich własnego; w sytuacji starzenia się społeczeństwa, coraz bardziej pożądana będą pracownicy w wieku średnim i starszym);
- dostosowanie możliwości działania firm do okresowo zwiększającego i zmniejszającego się zapotrzebowania na dostarczane przez nie produkty i usługi (część pracowników z grupy 50+ może stanowić „rezerwową siłę roboczą” aktywizowaną w okresach największych obrotów).

Produkt Finalny projektu to: metodyka zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach oraz podręcznik jej praktycznego wdrażania pt. „Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach”.

Metodyka to zbiór narzędzi umożliwiający wprowadzenie koncepcji zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie zawierający:

- Kwestionariusz do zarządzania własną karierą zawodową,
- Ćwiczenie „Linia życia”,
- Kwestionariusz – diagnoza zarządzania wiekiem,
- Graf – diagnoza zarządzania wiekiem,
- Narzędzie do analizy struktury demograficznej przedsiębiorstwa,
- Przykład ogłoszenia rekrutacyjnego,
- Formularz aplikacyjny,



- Scenariusz wywiadu rekrutacyjnego,
- Formularz podsumowujący proces rekrutacji,
- Kwestionariusz do samooceny predyspozycji i preferencji zawodowych według wyznaczników kariery E. Scheina,
- Scenariusz rozmowy dotyczącej planowania kariery,
- Przykładowe pytania coachingowe,
- Scenariusz rozmowy motywującej/rozwijającej,
- Macierz transakcyjną,
- Kwestionariusz – Implementacja elastycznych form zatrudnienia w firmie,
- Kwestionariusz – Satysfakcja pracowników z aktualnej formy zatrudnienia,
- Fragment listy kontrolnej do oceny stanowisk pracy,
- Kwestionariusz – warunki miejsca pracy dla pracowników biurowych,
- Kwestionariusz – warunki miejsca pracy dla pracowników fizycznych,
- Tabela do analizy aktywności szkoleniowej pracowników,
- Kwestionariusz autodiagnozy – jak przeprowadzam przez zmianę swoich pracowników,
- Kwestionariusz preferencje emerytalno-zawodowe pracowników,
- Scenariusz rozmowy dotyczącej podsumowania dotychczasowej kariery oraz planowania emerytury,
- Przykładowe listy z podziękowaniem dla pracowników odchodzących na emeryturę,
- Szczegółowy plan kampanii PR.

Proponowane narzędzia tj. kwestionariusze, ankiety, scenariusze rozmów (wywiadów) oraz arkusze do zestawień statystycznych mają autorski oraz nowatorski charakter, są powiązane z koncepcjami teoretycznymi zarządzania wiekiem i opatrzone wskazówkami dotyczącymi ich zastosowania (zbieranie i analiza materiału).

Podręcznik zawiera teoretyczne aspekty związane z zarządzaniem wiekiem, przeprowadza czytelnika przez zagadnienia związane m. in. z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i selekcją w organizacjach ceniących różnorodność, a także z elastycznymi formami zatrudnienia oraz adaptacją stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+. Porusza także kwestie dotyczące aktywności zawodowej osób, które ukończyły 50 lat, poczynawszy od możliwości rozwoju i awansu, skończywszy na dezaktywizacji zawodowej i przejściu na emeryturę. Opracowanie zamyka część opisująca rolę public relations we wdrażaniu polityki zarządzania wiekiem w organizacjach. Każdy rozdział podręcznika zawiera przykłady narzędzi tj.: kwestionariusze, ankiety, scenariusze rozmów z pracownikami, dobre praktyki. Podręcznik składa się z następujących dziesięciu rozdziałów:

Rozdział 1 – Kariera zawodowa a zmieniający się rynek pracy

Rozdział 2 – Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji

Rozdział 3 – Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja w organizacji ceniącej różnorodność

Rozdział 4 – Rozwój i awans pracowników w wieku 50+

Rozdział 5 – Elastyczność w zatrudnieniu

Rozdział 6 – Adaptacja stanowisk do możliwości i potrzeb pracowników 50+

Rozdział 7 – Jak skutecznie szkolić pracowników dojrzałych wiekowo?

Rozdział 8 – Opór wobec zmian - czyli jak efektywnie wprowadzać zmiany

Rozdział 9 – Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę

Rozdział 10 – Wykorzystanie narzędzi public relations do wdrażania strategii zarządzania wiekiem

Nieodłączną częścią produktu finalnego jest strona internetowa www.zarzadzaniewiekiem.com.pl.

Innowacyjność projektu polega na dostarczeniu narzędzi w postaci metodyki i podręcznika do zastosowania w strategii zarządzania w organizacjach z województwa łódzkiego, które dadzą możliwość wprowadzenia w życie koncepcji zarządzania wiekiem.

5) Projekt innowacyjny testujący pt. „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+” realizowany w województwie pomorskim przez PBS Sp. z o. o. w Sopocie.

Okres realizacji projektu wynosił od 01.07.2010 r. do 31.10.2012 r.

Grupa docelowa to podmioty, instytucje z terenu woj. pomorskiego i pracownicy w wieku 50+ z woj. pomorskiego.

Użytkownicy to:

- przedstawiciele samorządu regionalnego, którzy posiadają możliwości prawne i finansowe do wdrożenia do regionalnej polityki zaproponowanego modelu i poszukują skutecznych systemowych rozwiązań hamujących negatywne trendy związane z zatrudnieniem osób 50+;
- doradcy zawodowi WUP i PUP, nieposiadający narzędzi do diagnozy kompetencji zawodowych osób 50+ (w wyniku projektu uzyskają wiedzę oraz metodologię nowej usługi Bilansu Kompetencji i możliwość włączenia jej do praktyki poradnictwa zawodowych);
- doradcy zawodowi niepublicznych agencji poradnictwa zawodowego (uzyskają wiedzę nt. nowej usługi BK i możliwość włączenia metody do praktyki poradnictwa kariery, co podniesie poziom i zakres ich działalności i wpłynie na zwiększenie dostępności BO do usług doradczych).

Odbiorcy to:

- pracownicy w wieku 50+ zamieszkali na terenie województwa pomorskiego, zainteresowani utrzymaniem zatrudnienia oraz kontynuacją rozwoju zawodowego (uzyskają możliwość skorzystania ze specjalistycznych usług doradztwa kariery w oparciu o BK oraz innowacyjną formę wsparcia własnej aktywności zawodowej w postaci Talonu Kariery, finansującego działania zwiększające potencjał zawodowy);
- specjaliści HR, działów kadrowych zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym zarządzania wiekiem personelu w firmach (uzyskają wiedzę nt. nowoczesnych technik i metod zarządzania zasobami ludzkimi, wiekiem i efektywnego wykorzystania potencjału kadr; otrzymają od osób 50+ - za ich zgodą - kompleksową inf. nt. możliwości i potencjału zawodowego pracownika w postaci wyniku BK, co umożliwia efektywne ZZL).

Celem głównym projektu jest zwiększenie aktywności oraz atrakcyjności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ na rynku pracy poprzez wypracowanie i przetestowanie innowacyjnego modelu świadczenia usług doradczych i rozwojowych (w tym korzystania z poradnictwa zawodowego i sporządzenia Bilansu Kompetencji, udziału w szkoleniach i kursach, korzystania ze specjalistycznych konsultacji profilaktyki prozdrowotnej oraz usług prawnych dotyczących funkcjonowania na rynku pracy).

Innowacyjność Projektu odnosi się do nowego podejścia do problemu zapewnienia dostępu do usług doradztwa w Centrum Kariery 50+ (CK50+), wdrożenia nowej metody poradnictwa zawodowego Bilansu Kompetencji (BK) w tym Testu Kompetencji Ogólnych oraz do wdrożenia nowej formy wsparcia tj. instrumentu finansowania usług utrzymania aktywności zawodowej dla grupy pracowników 50+ (Talon Kariery).

Produktem finalnym projektu jest nowy Model realizowania usług wspierających aktywność zawodową pracowników 50+. Model zakłada funkcjonowanie nowej instytucji na rynku pracy - Centrum Kariery 50+ oferującej usługi doradczo-szkoleniowe oraz konsultacje w ramach profilaktyki zdrowotnej przeciwdziałające przedwczesnej dezaktywacji zawodowej pracowników w starszych grupach wiekowych.

Innowacyjność projektu jest w trzech wymiarach: problemu – przygotowanie do poprawy warunków pracy w celu wydłużenia aktywności zawodowej pracowników; formy wsparcia – utworzenie Centrum Kariery, którego zadaniem będzie dokonanie bilansu kompetencji oraz zindywidualizowane podejście do odbiorców poprzez identyfikację ich deficytów i kluczowych problemów.

6) Projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym pt. „Wirtualny system nauczania 50+” realizowany w województwie wielkopolskim przez Profutura s.c. Monika Nowakowska - Twaróg Mikołaj Nowakowski w Poznaniu w partnerstwie z Life Academy (Brytyjskie Centrum Planowania Kariery), Erifo Ente per la Ricerca e la Formazione (Centrum Badania i Szkoleń- Włochy).

Okres realizacji projektu wynosił od 01-09-2010 r. do 31-08-2012 r.

Odbiorcy w wymiarze upowszechniania to 150 pracowników 50+ MŚP oraz dużych przedsiębiorstw, natomiast w wymiarze testowania: 30 pracowników 50+ pochodzących z województwa wielkopolskiego zatrudnionych lub/i odchodzących z rolnictwa, rybołówstwa, których stosunek pracy wygasł lub został rozwiązany z przyczyn nie dotyczących pracownika w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy od przystąpienia do projektu.

Użytkownicy w wymiarze testowania to 7 instytucji szkoleniowych (Centra Kształcenia Ustawicznego oraz Uniwersytet Trzeciego Wieku), a w wymiarze upowszechniania: 35 instytucji szkoleniowych.

Celem projektu jest stworzenie modelu platformy e-learningowej – Wirtualny System Nauczania - dla pracowników 50+ oraz instytucji szkoleniowych. W skład WSN wchodzi:

- podręcznik obsługi platformy dla uczestników szkoleń (instrukcja zastosowania),
- podręcznik metodyczny dla trenerów,
- dostosowane do potrzeb pracowników 50+ e-learningowe kursy (językowy- **język angielski** poziom podstawowy i elementarny, kompetencyjne- Ścieżka rozwoju kompetencji opartych na mentoringu oraz przygotowujące do zmian jakie niesie ze sobą wiek-Planowanie kariery w wieku przedemerytalnym).

Współpraca ponadnarodowa polegała na wymianie doświadczeń, współtworzeniu określonych narzędzi. Platforma e-learningowa pozwoli na określenie kompetencji oraz dopasowanie ścieżki szkoleniowej do indywidualnych potrzeb uczestników.

Produktem finalnym będzie również strona internetowa, na której będą dostępne wszystkie informacje związane z wypracowanym modelem.

W projekcie m.in. wykorzystano opracowany przez Centrum Badania i Szkoleń ERIFO, model ścieżki e-learningowej SISC, czyli specjalistyczne narzędzie oparte na technologiach informatycznych skierowanych i stworzonych z myślą o potrzebach grupy docelowej.

Wypracowany model edukacyjny kształcenia ustawicznego pracowników po 50 roku życia wykorzystujący szkolenia e-learning na odległość dla pracowników 50 + i instytucji szkoleniowych pozwoli na poznanie i wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Projekt charakteryzuje się innowacyjną formą wsparcia polegającą na zaadresowaniu szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie informatyczne osobom w wieku powyżej 50 roku życia.

7) Aktualnie trwający projekt innowacyjny testujący pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych w województwa mazowieckiego” realizowany w województwie mazowieckim przez Fundację Rozwoju Bankowości Spółdzielczej w Krakowie w partnerstwie z ORANGE HILL SP. Z O.O. w Krakowie i Warszawskim Bankiem Spółdzielczym w Warszawie.

Zakładany okres realizacji projektu wynosi od 1.01.2013 r. do 30.06.2015 r.

Celem głównym projektu jest zwiększenie obszaru aktywności zawodowej pracownic 50+ banków spółdzielczych w woj. mazowieckim do dnia 30.04.2014 poprzez przygotowanie założeń i przetestowanie Programu „Agent Zmian” (PAZ) Programu rozwoju kariery kobiet 50+ w województwie mazowieckim.

Odbiorcami są kobiety pracujące w przedsiębiorstwach, mieszkanki gmin wiejskich, miejsko-wiejskich oraz miast. Użytkownicy natomiast to: kadra zarządzająca, pracodawcy i przedsiębiorcy.

Realizacja projektu ma służyć wypracowaniu nowej roli zawodowej – **Agenta Zmiany poprzez zastosowanie innowacyjnej koncepcji zaangażowania pracowników 50 +** w proces przeprowadzania zmian w środowisku pracy wraz z programem rozwojowym dla Agent Zmiany, wspierającym zarówno pracownika, jak i organizację we wdrożeniu nowej roli zawodowej.

Na Program Agent Zmian składają się 4 elementy:

- Warunki wdrożenia programu- zestaw informacji dla organizacji, planującej wprowadzenie PAZ, o wymaganiach organizacyjnych koniecznych do prawidłowego wdrożenia;
- Program edukacyjny (metodyka, programy szkol., konspekty, mat. szkol., zadania wdrożeniowe) przygotowujący AZ do pełnienia swojej funkcji – diagnosty, trenera, doradcy przy wprowadzaniu zmian i ewaluatora;
- Zestaw narzędzi AZ - element wspierający AZ w pracy: wzorce dokumentów, komunikatów, prezentacji i przykładowe instrukcje/procedury wspierające wprowadzanie zmian. W formie elektronicznej dostępny będzie również dla AZ podręcznik kompleksowo opisujący zasady wprowadzania zmiany;
- System akredytacji dla osób zainteresowanych rolą AZ w BS. System opisywał będzie: zasady naboru, standardy jakości pracy AZ, zakres akredytacji, wymagania, proces akredytacji-rekrutacja, szkolenie, nadzór i kontrola.

Wypracowany produkt finalny wpływa na ograniczone możliwości rozwoju kariery zawodowej osób 50+ w Bankach Spółdzielczych prowadzących działalność na terenie woj. mazowieckiego, szczególnie pracownic 50+, ze względu na brak propozycji rozwoju kariery dla tych osób. Problem ten nie był do tej pory dostrzegany przez władze BS.

Szczegółowe problemy jakie rozwiązuje wypracowany produkt finalny:

- niska świadomość potencjału pracownic 50+ i nieefektywne wykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia;
- niechęć kobiet 50+ do dzielenia się wypracowaną i zdobytą przez lata wiedzą, powodowana poczuciem zagrożenia własnej pozycji w firmie;
- brak zasobów organizacyjnych (procesów, osób o specjalnych kompetencjach), pozwalających na metodyczne i łagodne przeprowadzenie BS przez proces zmian;
- niska wiedza o potrzebach istotnych klientów BS tj. podmiotów ekonomii społecznej.

Zastosowanie wypracowanego produktu finalnego korzystnie wpłynie na wzrost: motywacji do dzielenia się wiedzą przez pracow. 50+, możliwości organizacyjnych BS do wprowadzania zmian,

wiedzy pracowników na temat potrzeb podmiotów ekonomii społecznej, wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników 50+ oraz na przełamanie negatywnych stereotypów dot. pracowników 50+.

Innowacyjność projektu funkcjonuje w trzech wymiarach: uczestnika projektu - projekt jest sprofilowany na zamkniętą grupę pracowników banków spółdzielczych na Mazowszu, którzy dotychczas nie byli oni objęci ukierunkowanymi na nich działaniami oraz w wymiarze problemu – przedwczesnej rezygnacji z utrzymania aktywności zawodowej, a także formy wsparcia – utworzenie roli „Agenta zmian”, który będzie przygotowywał pracownice do zmiany roli/funkcji – przekwalifikowania się w strukturach firmy.

8) Dodatkowo, w kraju opracowano produkt finalny dotyczący tematyki zarządzania wiekiem w temacie „Aktywizacja zawodowa osób 50+” w ramach projektu innowacyjnego testującego „Silver team czyli potęga doświadczenia” realizowanego w województwie dolnośląskim przez Dobre Kadry. Centrum badawczo – szkoleniowe Sp. z o.o. we Wrocławiu.

Okres realizacji projektu wynosił od 01.06.2011 r. do 31.05.2013 r.

Odbiorcy to osoby bezrobotne, niepracujące po 45/50 roku życia, natomiast użytkownikami są instytucje pomocy i integracji społecznej, instytucje rynku pracy, instytucje szkoleniowe oraz pracodawcy.

Głównym celem projektu było wydłużenie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ dzięki wypracowaniu kompleksowego, innowacyjnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim i aktywizacji osób starszych. Projekt zakłada wypracowanie efektywnych sposobów aktywizacji zawodowej osób 50+ głównie poprzez szkolenia przygotowujące do wykonywania zawodów w obszarze usług uznanych za niszowe. Rozwiązania zaproponowane w projekcie mają jednak bardziej kompleksowy charakter i skierowane są nie tylko do grupy odbiorców, ale i użytkowników. Zakłada się, że wypracowany produkt finalny spowoduje aktywizację zawodową nie tylko poprzez szkolenia, ale i działania podejmowane przez pracodawców, instytucje rynku pracy czy trenerów osób dorosłych.

Elementy składowe produktu finalnego gwarantującego rozwiązania oferujące możliwości wykorzystania potencjału osób dojrzałych, z dużym doświadczeniem zawodowym/życiowym, zwykle w wieku 50+ - pakietu „Doświadczony pracownik”:

- Strategia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą – poradnik dla pracodawców. Poradnik łączy elementy zarządzania wiedzą do strategii zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki czemu wskazuje jak można zagospodarować w firmie cenną wiedzę starszych pracowników. Poradnik jest kompleksowym i nowatorskim omówieniem elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi istotnych z perspektywy 50+, a uwzględniającym elementy zarządzania wiedzą wraz z praktycznymi wskazówkami dla pracodawców.
- Poradnik Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach – zasadniczym celem poradnika jest uświadomienie pracodawcom roli i znaczenia osób starszych dla wzrostu i rozwoju organizacji oraz wskazanie możliwości wykorzystania potencjału (tj. wiedzy i umiejętności) najbardziej doświadczonych pracowników. Poradnik poświęcony współczesnym metodom retencji i angażowania zawodowego osób po 50 roku życia z wykorzystaniem instrumentów mentoringu, tutoringu i coachingu. Poradnik zawiera praktyczne wskazówki, zalecenia i rekomendacje dotyczące poszczególnych etapów tworzenia programów mentoringowych, tutoringowych czy coachingowych, co pozwoli pracodawcom na przygotowanie podobnych

rozwiązań w swoim miejscu pracy oraz dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb i możliwości własnych pracowników.

- Poradnik trenera osób starszych. Trenerzy osób dojrzałych to rodzaj specjalizacji, który wymaga określonej wiedzy i kompetencji do edukowania starszej i najstarszej grupy (obywateli, pracowników, członków lokalnej społeczności). Trener, edukator, nauczyciel dorosłych, konsultant otrzyma andragogiczną wiedzę i wskazówki, pozwalające efektywnie prowadzić kształcenie osób dorosłych.
- Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez bariery wieku, kompendium adresowane jest do wszystkich osób uczestniczących w procesie uczenia się bez bariery wieku, przedstawia najważniejsze cechy dorosłego uczącego się, omawia podstawowe założenia konstrukttywizmu oraz wybrane nowatorskie metody uczenia się bez bariery wieku. Innowacyjny charakter metod wyraża się w ich interdyscyplinarnym charakterze oraz uwzględnieniu najnowszych wyników badań z zakresu andragogiki, psychologii poznawczej i neurobiologii.
- Raport nt. obszarów niszowych rynku w zakresie usług, obejmujący analizę rynku w obszarach niszowych zorientowaną na znalezienie zawodów atrakcyjnych z punktu widzenia cech, możliwości i oczekiwań grupy odbiorców projektu. W raporcie wykorzystano metody prognozowania przez analogie przestrzenno – czasowe.
- Pakiet programów szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodów zidentyfikowanych jako niszowe i odpowiednie dla osób 50+. Opracowano 5 programów szkoleń z uwzględnieniem efektów kształcenia, wymagań, sylwetki absolwenta, wskazania możliwości zatrudnienia po ukończeniu szkolenia: Realizator badań społecznych, Animator sportu, Profesjonalny opiekun/ka osoby zależnej, Aktywny wytwórca produktu regionalnego, Tutor młodzieży mającej trudności. Propozycje zostały wypracowane w oparciu o przeprowadzone badania i konsultacje z grupami docelowymi. We wniosku o dofinansowanie zakładano wypracowanie 3 programów szkoleń. Po dokonaniu analizy potrzeb oraz diagnozie sytuacji zdecydowano, w ramach budżetu, o zwiększeniu liczby programów. Dwie spośród powyższych propozycji są dedykowane przede wszystkim byłym pracownikom systemu oświaty i edukacji. Opracowanie takich propozycji wynikało bezpośrednio z realizacji założeń kryterium strategicznego konkursu.
- Dodatkowym produktem jest pogłębiona diagnoza potrzeb grupy odbiorców oraz strategia wdrażania produktu projektu.

Wypracowany produkt finalny rozwiązuje:

- problemy po stronie osób ze starszych grup wiekowych - brak wiary we własne możliwości, brak obiektywnej oceny luk kompetencyjnych, brak pomysłów na powrót/utrzymanie się na rynku pracy;
- problemy po stronie instytucji szkoleniowych - brak skutecznych narzędzi i metod i metod uczenia się bez bariery wieku i zmotywowania osób starszych do uczenia się przez całe życie;
- problem po stronie pracodawców – brak przekonania o potencjale osób starszych.

Do korzyści z zastosowania wypracowanego produktu finalnego należą:

- wzrost motywacji do powrotu na rynek pracy w grupie odbiorców uczestniczących w projekcie poprzez lepsze przygotowanie i zmotywowanie osób 50+ do aktywności zawodowej;

- lepsze przygotowanie do wykonywania zawodu trenera, poprzez wzbogacenie warsztatu pracy, a przez to efektywności pracy w grupach szkoleniowych osób dorosłych (oczekuje się wzrostu przekonania i gotowości do stosowania innowacyjnych metod uczenia bez bariery wieku, a tym samym lepszego przygotowania do prowadzenia szkoleń oraz powstania potrzeby wymiany doświadczeń z innymi trenerami pracującymi z osobami starszymi);
- lepsze przygotowanie warunków w firmach i instytucjach do otwarcia na osoby starsze i ich aktywizację;
- podniesienie kompetencji przedstawicieli instytucji rynku pracy w obszarze realnej oceny sytuacji na rynku, kompetencji identyfikowania nisz rynkowych z wykorzystaniem metod analizy danych i prognozowania.

Innowacja projektu polega na wypracowaniu szeregu narzędzi adresowanych nieaktywnym zawodowo osobom w wieku powyżej 50. roku życia, które charakteryzuje kompleksowe podejście pod kątem grupy użytkowników i odbiorców, tj. osób w wieku 50+, pracodawców, trenerów oraz pracowników instytucji rynku pracy, a także nastawienie na połączenie, w ramach wypracowywanych rozwiązań, potrzeb pracujących osób z kategorii 50+ z uwzględnieniem perspektywy pracodawców.

II. Cel wprowadzenia innowacji

Celem wprowadzenia innowacji i równocześnie celem głównym projektu zgodnym z założeniami projektu jest zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 roku życia w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego w okresie 25 miesięcy, czyli do 28.II.2015 r.

Cele szczegółowe projektu są również tożsame z celami wpisanymi w projekcie i przedstawiają się następująco:

- wypracowanie systemu pozwalającego na asocjację pracowników sprzyjającą zarządzaniu wiekiem w firmach do końca II.2015,
- opracowanie i upowszechnienie narzędzia dla działu HR i kierownictwa firm umożliwiającego przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 roku życia do końca II.2015.

Asocjacja pracowników oznacza zdolność do współpracy w zespołach dwuosobowych z wykorzystaniem zasad intermentoringu, dostosowanie pracowników do zasad mentoringu międzypokoleniowego poprzez połączenie ich w zespoły robocze.

Cel ogólny i cele szczegółowe są zgodne z **koncepcją SMART** w następującym zakresie:

- odpowiadają na konkretne zapotrzebowanie rynku pracy –wydłużający się wiek osób przy przejściu na emeryturę oraz konieczność udostępnienia przedsiębiorstwom narzędzi wskazujących w jaki sposób optymalnie wykorzystać kompetencje zawodowe pracownic po 50 roku życia w obszarze zarządzania wiedzą i wiekiem z korzyścią dla pracodawcy oraz pracownika;
- są mierzalne – do weryfikacji realizacji celu głównego i celi szczegółowych zostały odpowiednio opracowane wskaźniki pomiaru osiągnięcia poszczególnych celów;

- są akceptowane i pożądane przez pracodawców i pracowników z grupy wiekowej po 50 roku życia – pracodawcy zainteresowani są ideą projektu, stąd przewidujemy, że bardzo chętnie wykorzystają dotąd oferowane odpłatnie rozwiązania, a jednocześnie zaproponowany model współpracy spowoduje wzrost kompetencji pracowników po 50 roku życia, w tym modyfikację ich roli w firmie z korzyścią dla przewagi konkurencyjnej podmiotu;
- zaproponowane rozwiązanie jest bardzo realistyczne – bazuje na udostępnionych doświadczeniach przedsiębiorstw, w tym praktyce zawodowej ekspertów zewnętrznych (np. specjalistów ds. HR), zakłada zaangażowanie we wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w firmie wszystkich jej przedstawicieli bez względu na pełnioną funkcję – poradniki metodyczne i szkolenia e-learning wskazujące metodykę zarządzania wiekiem w kluczowych obszarach organizacji skierowane są do czterech zdefiniowanych grup w firmie: pracodawców/kierowników, specjalistów HR/osób odpowiedzialnych za sprawy personalne, pracowników 50+ oraz pracowników poniżej 50 roku życia. Opracowany model współpracy na rzecz rozwoju aktywności prezentuje ścieżkę krok po kroku firmy w drodze do wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, kwestionariusze testów umożliwiając diagnozę kompetencji pracowników oraz dobór zróżnicowanych wiekowo par pracowniczych do współpracy na zasadzie mentoringu; realizacja każdego z celów przedsięwzięcia została określona w czasie - osiągnięcie celu głównego zaplanowano na okres do końca lutego 2015 roku.

Pożądany stan po wprowadzeniu innowacji, samodzielne stosowanie przez zainteresowane organizacje rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w oparciu o zastosowanie opracowanego w projekcie produktu finalnego, zostanie osiągnięty poprzez realizację zaplanowanych we wniosku o dofinansowanie wskaźników i produktów. Zaproponowane rozwiązanie bazuje również na promowaniu efektywności współpracy międzypokoleniowej na zasadzie wymiany doświadczeń pracownicy 50+ i pracownika w wieku do 49 roku życia.

Aplikacja umożliwi pracodawcom koordynację procesu mentoringu pracowników i przekazywania wiedzy młodszemu pokoleniu, sformalizuje stosowane metody zarządzania wiekiem tak, by proces przestał być intuicyjny, a zyskał ramy przemyślanego sposobu zarządzania zróżnicowanym wiekowo personelem, ponieważ konieczna jest świadomość zarządzania wiekiem pracodawców, a nie pozostawienie tego przypadkowości zgodnie z opinią: „Transfer wiedzy w przedsiębiorstwach jest traktowany jako czynność naturalna, często wyznacza się opiekunów, cały proces przekazania wiedzy nie jest jednak kontrolowany czy monitorowany. Rzadko prowadzone są długofalowe plany szkoleniowe, mimo woli przedsiębiorcy niechętnie ponosi koszty szkoleń "miękkich", uznawane są szkolenia specjalizujące” (źródło: wypowiedź jednego z uczestników w indywidualnym raporcie o wynikach spotkania Grupy Roboczej). Dodatkowo, informacja o bezpłatnej dostępności produktu będzie prezentowana pracodawcy w sposób, który uświadomi, że zamiast ponoszenia doraźnych kosztów na standardowe szkolenie stacjonarne czy e-learning pracowników może skorzystać z pakietu bezpłatnych narzędzi, których zakres wykorzystania nie wymaga to funkcjonowania w strukturze firmy działu personalnego, zaawansowanych umiejętności informatycznych ani uprawnień psychologicznych do stosowania testów.

Wdrożenie innowacji spowoduje udostępnienie na szerszą skalę zainteresowanym podmiotom, nowoczesnego narzędzia służącego zarządzaniu zasobami ludzki w firmie, które elastycznie reagować będzie na określone potrzeby kadr zdefiniowane przez zarządzających. Rozwiązanie przyczyni się do zwiększenia jakości i efektywności pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo, wzmocni transfer wiedzy w organizacji, poczucie lojalności i integracji wszystkich pracowników, co w efekcie wzmocni także pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Docelowo mamy nadzieję, że efekty naszej pracy posłużą zarówno zakładom pracy, instytucjom publicznym i innym w całej Polsce, ale także będą stanowiły cenną pomoc w pracy dla szerokiego grona potencjalnych użytkowników np. doradców zawodowych, pośredników pracy, psychologów publicznych służb zatrudnienia i pracowników instytucji szkoleniowych, edukacyjnych. Produkt charakteryzuje wysoka uniwersalność, dzięki czemu możliwy będzie do zastosowania w działalności różnych podmiotów gospodarki narodowej, z korzyścią dla różnych grup pracowniczych np. osób młodych.

Zaproponowany model współpracy między pracownikami 50+ a pracownikami młodszymi w wieku do 49 roku życia wspierający transfer wiedzy strategicznej firmy na zasadzie dwustronnej wymiany doświadczeń wskazał trzy kluczowe obszary: adaptację, rozwój zawodowy i motywację. Funkcjonowanie w firmie pracownic 50+ podczas badań pogłębionych zarówno z zatrudnionymi kobietami 50+, jak i pracodawcami sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw Lubelszczyzny, było weryfikowane z uwzględnieniem ww. obszarów realizacji istotnych celów strategicznych przedsiębiorstw. Wyniki badań w powiązaniu z zaproponowanymi rozwiązaniami procedury projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” pozwoliły na bardzo precyzyjne opracowanie treści podręczników oraz szkoleń e-learning dedykowanych dla wyszczególnionych 4 grup w projekcie. Również kwestionariusze testów bazujące na rozwiązaniach psychologicznych, ukierunkowane są na umożliwienie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych z uwzględnieniem określonych umiejętności kandydatów, stylów działania, postaw wobec pracy, w tym określenie kandydatów wykazujących największe predyspozycje do pełnienia roli mentora. Takiego kompleksowego produktu, zarówno pod względem tematyki, jak i docelowej formy – aplikacji multimedialnej, nie ma na rynku polskim mimo dużej ilości programów dedykowanych zarządzaniu wiekiem w organizacjach, jednakże proponujących standardowe formy wsparcia np. szkolenia, doradztwo, kampanie promocyjne, w zdecydowanej większości odpłatnie. Dlatego też oczekiwany stan po zakończeniu projektu to przede wszystkim możliwość bezpłatnego korzystania z aplikacji przez wszystkie zainteresowane podmioty, instytucje, organizacje, które podejmą działania na rzecz wdrożenia w różnorodnych zakresie opracowanego modelu współpracy. Innowacyjność i element przewagi nad pozostałymi projektami to **bezkosztowe** użytkowanie zaproponowanych rozwiązań. Podręczniki i szkolenia e-learning oraz testy umożliwiające diagnozę kompetencji i predyspozycji pracowników celem doboru zespołów do realizacji zadań na zasadzie dwustronnej wymiany doświadczeń zostały opracowane w sposób konkretny i przejrzysty dla uczestników projektu. Produkty te zawierają wiedzę zarówno teoretyczną dopasowaną do konkretnego uczestnika, omawiając problem zarządzania wiekiem oraz wiedzę praktyczną z dopasowaniem roli i procesu postępowania każdego zaangażowanego w modelowe rozwiązanie pracownika pełniącego różne role w firmie. Przewagą rozwiązania nad dotychczasowymi metodami działania jest ciągły monitoring użytkowników i odbiorców innowacji, a także grup niezwiązanych z udziałem w projekcie – od etapu opracowania wstępnej wersji produktu po bieżącą sprawozdawczość z przebiegu fazy wdrożenia produktu. Dzięki wdrożeniu innowacji zostanie także wzbogacona

dotychczasowa praktyka polska w zakresie wydłużania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia. Zwiększy się ponadto świadomość zarówno pracodawców, jak i grup pracowników, do których dedykowany jest projekt w zakresie zarządzania wiedzą i doświadczeniem zwiększającym się wraz z wiekiem pracowników.

Spodziewany stan końcowy projektu będzie przez cały czas monitorowany i modelowany zgodnie z założeniami projektu. Na modelowanie mają wpływ wyniki bezpośrednich wywiadów pogłębionych z grupami docelowymi projektu z województwa lubelskiego (90 sztuk), spotkania Grupy Roboczej oraz wywiady grupowe z grupami docelowymi projektu (badania fokusowe), które opiniują, konsultują założenia projektu oraz funkcjonalność produktu finalnego w odniesieniu do realiów rynku pracy. Weryfikacja osiągnięcia celów obejmie działania monitoringowe prowadzone z uwzględnieniem różnych potrzeb kobiet i mężczyzn prowadzone w trakcie i po zakończeniu poszczególnych etapów realizacji projektu za pomocą:

- analizy stanu wejściowego i wyjściowego (wśród odbiorców): testy wiedzy, ankiety
- wywiadów pogłębionych z członkami Grupy Roboczej, ankiet i opinii użytkowników, odbiorców
- hospitacji wsparcia i analizy wyników testowania: sprawozdawczość, protokoły, notatki
- elektronicznych raportów generowanych przez platformę
- analizy danych zastanych
- ankiety satysfakcji reprezentantów firm testujących pośrednio zaangażowanych we wdrażanie produktu: przełożonych, współpracowników.

Monitoring będzie prowadzony poprzez cykliczne przygotowanie zestawień wyników - minimum 1 raz w miesiącu. Zespół zadaniowy będzie przygotowywał wewnętrzny raport monitoringowy z postępu prac wskazujący na poziom osiągnięcia poszczególnych zaplanowanych produktów. Źródłami informacji o osiągnięciu poszczególnych wskaźników będzie prowadzony na każdym etapie realizacji projektu monitoring.

Proponowane wskaźniki pomiaru celu bazują na doświadczeniach i fachowych opiniach ekspertów i doradców, którzy są źródłem opinii merytorycznych, jakościowo na wysokim poziomie, mogą skonfrontować produkt z dotychczasowym praktycznym doświadczeniem. Dodatkowo, wartość praktyczna opracowanego produktu weryfikowana będzie na bieżąco poprzez gromadzenie opinii członków Grupy Roboczej opiniującej użyteczność narzędzi i rekomendującej zmiany systemowe, dodatkowo poprzez uzyskane informacje zwrotne od uczestników organizowanych paneli dyskusyjnych z grupami docelowymi i podmiotami zewnętrznymi, debaty nt wyników produktu z grupami docelowymi z fazy diagnozy, testowania i decydentami, reprezentantami środowisk pracodawców i pracobiorców. W skład Grupy Roboczej wejdą przedstawiciele organizacji branżowych/pracodawców – z min. tytułem dr i/lub 7 lat doświadczenia w zarządzaniu; podmioty uczestniczące w projekcie (zasada dobrowolności przedkładania propozycji kandydatów, przy czym weryfikowane będą kwalifikacje kandydata), instytucji publicznych, których celem statutowym jest wspieranie przedsiębiorczości i/lub zasobów ludzkich. Tryb pracy Grupy Roboczej obejmować będzie wewnętrzną sprawozdawczość prowadzoną obiegowo i zdalnie, udział w stacjonarnych, grupowych organizowanych cyklicznie raz na miesiąc spotkaniach członków grupy w Lublinie.



Wartość początkowa wskaźników pomiaru celi jest bardzo trudna do określenia ze względu na innowacyjność rozwiązania i na to, że w chwili obecnej takie rozwiązania nie są praktykowane.

Do weryfikacji osiągnięcia celu stosowane będą następujące wskaźniki oraz ich wartości prezentowane w poniższej tabeli.



Wskaźniki	Wartość początkowa wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/ pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
	K	M	O	K	M	O	
Cel główny projektu: Zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 r. ż. w przedsiębiorstwach z woj. lubelskiego w okresie 25 miesięcy							
Liczba firm (kadra zarządzająca lub HR), które po przeanalizowaniu produktu finalnego potwierdziły skuteczność narzędzia wspierającego zarządzanie wiekiem	0	0	0	0	0	60	ankiety elektroniczne, wywiady i opinie; f. testowania, f. upowszechniania
Liczba firm, które wdrożyły produkt finalny i rozwiązania z zakresu zarządzanie wiekiem	0	0	0	0	0	40	wywiad pogłębiony, opinia, procedury, umowy, karty obserwacji; f. testowania i V-VI.2015
Liczba podmiotów gospodarczych tj. firmy, instytucje publiczne (przez przedstawicieli), które otrzymały produkt finalny i oceniły jego zastosowanie jako wartościowe	0	0	0	0	0	80	ankiety na panelach dyskusyjnych, seminariach oraz po otrzymaniu produktu; f. upowszechniania
Liczba przedstawicieli grup docelowych uczestniczących w szkoleniach, warsztatach, którzy potwierdzili przydatność w utrzymaniu aktywności zawodowej kobiet 50+	0	0	0	70	30	100	raport o ukończeniu szkolenia (z systemu), zaświadczenie generowane przez system; wstępne i końcowe ankieta/ testy wiedzy/ opinie prowadzących; f. testowania, f. upowszechniania
Liczba organizacji (70) i liczba pracowników (128) którzy oświadczyli, że wypracowany produkt w skuteczny sposób umożliwia utrzymanie aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia	0	0	0	0	0	198	ankieta telefoniczna lub elektroniczna lub bezpośrednia lub opinia; f. testowania, f. upowszechniania, V.2015

Cel szczegółowy nr 1 projektu: Wypracowanie 1 systemu pozwalającego na asocjację pracowników sprzyjającą zarządzaniu wiekiem w firmach oraz wdrożenie go w 12 podmiotach testujących do końca II.2015							
Liczba par pracowników (wytypowanych poprzez testy), które oświadczyły, iż produkt finalny jest wartościowym narzędziem mentoringu w firmach	0	0	0	7	3	10	ankieta elektroniczna uczestników; f. testowania
Liczba opinii doradców zewnętrznych, którzy potwierdzili iż właściwie wdrożono zasady mentoringu w firmach (testujących)	0	0	0	0	0	10	opinia, recenzje, rekomendacje; f. testowania
Liczba użytkowników, których pracownicy nabyli wiedzę w zakresie zarządzania wiekiem	0	0	0	0	0	20	Umowy szkoleniowe, ankieta lub opinia; f. testowania
Liczba odbiorców, którzy oświadczają podniesienie świadomości w zakresie efektów zarządzania wiekiem w firmie	0	0	0	0	0	96	ankieta telefoniczna lub elektroniczna lub bezpośrednia lub opinia; f. testowania
Liczba uznanych ekspertów m.in. w dziedzinie HR, którzy pozytywnie zaopiniowali wypracowany produkt finalny i zarekomendują do wdrożenia w firmach	0	0	0	0	0	15	umowy, opinie; f. testowania
Cel szczegółowy nr 2 projektu: Opracowanie i upowszechnienie narzędzia dla działu HR i kierownictwa firm umożliwiającego przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 r.ż. do końca II.2015							
Liczba przedstawicieli grup docelowych, podmiotów zew, decydentów, którzy zapoznali się z modelem „Innowacyjny model kooperacji...” i uznali go za przydatny	0	0	0	300	150	450	opinie, liczba pobrań, recenzje; f. testowania, f. upowszechniania
Liczba (20) użytkowników, którzy potwierdzili uzyskanie korzyści z wdrożenia rozwiązań zarządzania wiekiem (firmy testujące) i liczba (100) użytkowników, decydentów, przedstawicieli zewnętrznych podmiotów, którzy oświadczyli zainteresowanie wdrożeniem systemu zarządzania wiekiem	0	0	0	0	0	120	Użytkownicy: ankieta elektroniczna; f. testowania Pozostali: Ankieta elektroniczna/ telefoniczna; V-VI.2015

Liczba przedstawicieli grup docelowych, którzy potwierdzili zwiększenie kompetencji w zakresie stosowania rozwiązań zarządzania wiekiem w firmie	0	0	0	0	0	40	ankieta telefoniczna lub elektroniczna lub bezpośrednia, opinia; f. testowania, f. upowszechniania, V.2015
Liczba firm woj.lubelskiego, która wdrożyła elementy systemu zarządzania wiekiem w wyniku zastosowania produktu	0	0	0	0	0	40	Ankieta telefoniczna lub elektroniczna lub bezpośrednia; f. upowszechniania, V.2015
Liczba podmiotów, która potwierdziła wzrost efektywności współpracy zespołów roboczych w firmie w wyniku zastosowania rozwiązań produktu	0	0	0	0	0	30	ankieta telefoniczna lub elektroniczna lub bezpośrednia lub opinia; f. testowania, f. upowszechniania, V.2015

Ww. dane z monitoringu zostaną wzbogacone o szczegółową ocenę oddziaływania wg D.Kripatric oraz rezultaty ewaluacji zewnętrznej.

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Produkt finalny to INNOWACYJNY MODEL KOOPERACJI DLA ROZWOJU AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ PRACOWNIC POWYŻEJ 50 ROKU ŻYCIA w formie podręcznika (instrukcja zastosowania) i płyty CD z aplikacją multimedialną „KONSULTANT HR” ukierunkowaną na indywidualne wdrażanie systemu zarządzania wiekiem w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

Słowo KONSULTANT oznacza narzędzie wspomagające proces zarządzania wiekiem w firmie, HR – całość procesów działalności firmy związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi tj. rekrutacja, koordynacja prac, rozwój, motywowanie, zwalnianie, realizowanie potrzeb pracowników, nazwa narzędzia to to słowo klucz, skojarzenie. Konsultant: pomocnik, asystent, wsparcie w procesach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Model współpracy **opisujący model współpracy międzypokoleniowej pracowników w firmie z zastosowaniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem** opiera się na wdrożeniu rozwiązań lepszego wykorzystania potencjału pracownic 50+ z uwzględnieniem posiadanych przez nie kompetencji i wyznaczony jest przez cztery kroki:

1. utworzenie listy zadań,
2. dobór pary, która będzie opracowywała rozwiązanie problemu zawartego w zadaniu z dowolnej liczby kandydatów (parę będą stanowić pracownice 50+ oraz pracownicy do 49 roku życia),
3. ocena zaproponowanych rozwiązań – decyzja kadrowa dla młodszego pracownika, nagroda w ramach systemu motywacji dla pracownicy 50+,
4. utworzenie bazy zadań-dobrych praktyk w firmie po ich zakończeniu zadania.

Kluczowe obszary współpracy pracowników w projekcie warunkujące efektywność pracy, realizację celów strategicznych firmy i zarządzanie wiedzą to:

- adaptacja,
- rozwój zawodowy,
- motywacja pracowników,

ponieważ w sektorze przedsiębiorstw MMŚP ważnym jest uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- w jakim czasie nowozatrudniony pracownik będzie gotowy do pełnej realizacji zadań?
- w jaki sposób utrzymać doświadczonych i kompetentnych pracowników?
- jak podtrzymywać motywację do pracy wśród pracowników?

KONSULTANT HR to pakiet narzędzi informatyczno-psychologicznych wspierających wdrożenie zarządzania wiekiem w firmie poprzez tworzenie par pracowniczych i pełnienie roli mentora przez osobę z dłuższym stażem pracy i większym doświadczeniem (w wieku powyżej 50 roku życia). Aplikacja zawiera:

1. zestaw 13 testów, które umożliwiają:

- diagnozę kompetencji pracownika poprzez wygenerowanie raportu i wskazanie preferowanych par pracowniczych - testy diagnozują potencjał pracownika i posiadane umiejętności w zakresie asertywności, kreatywności, samodzielności, dobrej komunikacji, radzenia sobie ze stresem, zdolności współpracy, zarządzania czasem, zdolności przywódczych (8 sztuk),
- kojarzenie w zespoły (pary) młodszych i dojrzałych pracowników w wieku 50 lat i więcej celem wykonywania wspólnych zadań, dzielenia się wiedzą, weryfikujące prezentowane style działania, czyli potrzebę aktywności i potrzebę uporządkowanego działania oraz postawy wobec pracy tj. zdolność do adaptacji w pracy, motywacja do pracy, potrzeba rozwoju (5 sztuk),

2. model współpracy w przedsiębiorstwie zróżnicowanych wiekowo zespołów na zasadach wzajemnej wymiany doświadczeń,

3. szkolenia e-learning i poradniki metodyczne poświęcone kluczowym zagadnieniom wspomagającym wdrażanie systemu zarządzania wiekiem, skierowane odrębnie do 4 różnych grup zawodowych, tj. kadry zarządzającej/właścicieli/pracodawców, pracowników działu HR/personalnego, pracowników w wieku 50 lat i więcej oraz w wieku do 49 roku życia.

Ww. narzędzia będą miały docelowo formę bezpłatnej aplikacji multimedialnej (freeware) do pobrania ze strony projektu WWW.ZARZADZANIEWIEKIEM.EU bądź instalowanej z płyty CD – co znacznie zwiększa jej atrakcyjność, ponieważ wykorzystywanie podobnych instrumentów dotychczas było możliwe jedynie odpłatnie. Aplikacja jest elastyczna, prosta w obsłudze, bezpieczna i intuicyjna, a służyć będzie osobom pełniącym różne funkcje w firmie, by wspólnie skutecznie wdrażały system zarządzania wiekiem i promowały korzyści z utrzymania aktywności zawodowej najbardziej doświadczonej kadry. Składa się z 4 części (profilu) dedykowanych określonym grupom zawodowym, tj.:

- pracodawcy – właściciele, kadra zarządzająca,
- stanowiska/działy odpowiedzialne za sprawy personalne, komórki HR,
- pracownicy w wieku 50 lat i więcej,
- pracownicy w wieku do 49 roku życia.

Każdej z ww. grup udostępnione zostanie dedykowane szkolenie e-learning, podręcznik, a także procedura współpracy oraz testy psychologiczne. Nie jest wymagane szczególne przygotowanie osób obsługujących system, ani jego użytkowników, natomiast celem maksymalnego ułatwienia obsługi użytkownicy otrzymają szczegółowe instrukcje.

Opracowywane testy mają postać samoopisowych kwestionariuszy bazujących na pytaniach zamkniętych, tj. wyposażonych w opcje odpowiedzi. Pytania stanowiące kwestionariusze nie mają charakteru głębokich pytań psychologicznych. Zestaw testów ma charakter narzędzia do samobadania i nie wymaga kompetencji właściwych dla zawodu psychologa do ich stosowania. Zastosowana metodologia bazuje jednak na rozwiązaniach typowych dla testów psychologicznych tj. narzędzia diagnozują w schemacie różnicowym.

Testy diagnozujące potencjał pracownika umożliwiają poznanie bądź weryfikację posiadanej kompetencji na określonym poziomie tj. niskim, przeciętnym lub wysokim przez pracowników, co pozwala na dobranie w pary współpracujące dwóch osób, które w różnym stopniu wykorzystują

określone umiejętności, a mogą wzajemnie się od siebie uczyć i wymieniać praktycznymi informacjami. Z kolei testy umożliwiające kojarzenie pracowników w pary pozwalają na weryfikację prezentowanych przez pracowników stylów działania i postaw wobec pracy, które powinny być podobne, aby współpraca na zasadzie mentoringu pomiędzy pracownikiem 50+ a młodszym współpracownikiem była efektywna i skuteczna oraz możliwym było uzupełnianie się w zakresie stosowanych umiejętności, metod działania itp.

Po wypełnieniu przez osoby badane testów, osobom badanym, a także osobie kierującej na badanie prezentowane są wyniki w postaci automatycznie generowanego raportu o szczegółowych wynikach danej osoby. Dodatkowo, osoba kierująca na badanie będzie mogła sprawdzić szanse powodzenia współpracy dwóch określonych przez nią pracowników, które zostaną zaprezentowane na skali, a podstawą do ich obliczenia będzie porównanie wyników testów umożliwiających kojarzenie w zespoły osoby. Kryterium doboru najlepszych kandydatów będzie zgodność profili, ponieważ osoby dobierane winny charakteryzować zbliżone profile dotyczące preferowanych warunków i stylów pracy. Założono również, że powinno występować dopasowanie w zakresie adaptacyjności, rozwoju zawodowego i motywacji, przy czym osoby kojarzone winny być łączone w taki sposób, aby potrzebom osób młodszych odpowiadały predyspozycji osób starszych np. jeżeli osoba młodsza deklaruje trudności w obszarze motywacji to osoba starsza powinna deklarować umiejętność motywowania młodszego pracownika.

Opracowane w ramach projektu testy będą wspomagać proces doboru par pracowniczych do realizacji określonych przez przełożonych zadań – będą stanowiły wskazówkę i/lub potwierdzenie ewentualnego wyboru określonych osób. Prezentować będą opis cech posiadanych przez badanego, co umożliwi pracodawcy poznanie jego możliwości tak, by stworzona para bądź dedykowane jej zadanie było najbardziej odpowiednie do określonego celu jego wykonania, by podwyższyć efektywność procesu. Należy zaznaczyć, że podczas realizacji testów, a także po ich zakończeniu przy wykorzystywaniu wyników badań, zachowana będzie dyskrecja i ochrona danych osobowych, ponieważ dostęp do wyników będą miały osoby kierujące na badanie i przełożeni oraz osoba badana po zalogowaniu się do systemu, a osobom trzecim wyniki z badań nie będą udostępniane. Raporty nie będą również służyć analizie porównawczej badanych osób, ponieważ aplikacja generować będzie indywidualny raport na temat wyników danej osoby oraz jedynie wynik prawdopodobieństwa szansy powodzenia współpracy określonej pary. Dodatkową funkcjonalnością testów jest ich zastosowanie w przypadku zewnętrznych procesów rekrutacyjnych w firmie jako wsparcie dla doboru pracowników o odpowiednich kompetencjach do funkcjonujących już zespołów.

Sprofilowana pod kątem czytelnika treść podręczników, jak i szkoleń e-learning, pozwala dotrzeć do odbiorców w sposób bardzo indywidualny co jest podejściem innowacyjnym i nie realizowanym jak dotąd w takim szerokim zakresie w Polsce (własna analiza dostępnych danych). Indywidualizm również pomoże w osiągnięciu zamierzonego efektu w sposób bardzo prosty i klarowny. Poprzez taką aplikację treści automatycznie zostały przydzielone zadania i role w realizacji projektu. Odbiorcy otrzymują w pełni kompletny zestaw narzędzi do szybkiej identyfikacji poziomu kompetencji i wiedzy zatrudnionych pracowników. Taki podział pozwoli również na bardziej profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w kluczowych obszarach w mikro, małych i średnich firmach.

Jednym z bardzo istotnych i innowacyjnych elementów oferowanego produktu jest jego szybkość i łatwość aplikacji – bez dostosowania wymagającego ingerencji osób trzecich.

Elementem zapewniającym wykorzystanie możliwości aplikacji oraz stosowanie wybranych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w odniesieniu do potrzeb określonej firmy będzie bezpłatne wsparcie dla kadr zarządzających – grupowe szkoleniowe oraz indywidualne doradztwo specjalistyczne podczas testowania produktu. tj:

- szkolenia (wg koncepcji blended learning) szkolenie e-learning (35 ekranów) i szkolenie stacjonarne (2 spotkania po 8 h/pracownik, po 2 osoby z firmy, 2 grupy x 10 osób; 32 h/podmiot) celem „nauczenia nauczania” wdrożenia systemu m.in. analiza potrzeb firmy, stosowania EFZ
- indywidualne doradztwo specjalistyczne związane ze szkoleniami (24 h/podmiot).

Proponowana innowacja przejawia się w wymiarze problemu oraz formy wsparcia, która jest wiodącym wymiarem innowacyjności.

Innowacyjność w wymiarze PROBLEMU.

Dotychczas realizowana oferta wsparcia jest niewystarczająca z powodu postępującego marginalizowania grupy pracowników 50+ w zatrudnieniu. Słaba aktywność organizacji społecznych i niewielkie przełożenie deklaracji politycznych na realne działania zmniejszają wolę dochodzenia swoich praw przez osoby dyskryminowane. W tej sytuacji odejście na wcześniejszą emeryturę może być dobrowolną rezygnacją z wartości, jaką jest praca sama w sobie. Potrzeba realizacji projektu wynika z faktu, iż żadne z działań POKL nie finansuje testowania funkcjonalności systemowego rozwiązania, a polega na wdrożeniu powszechnych form wsparcia dla beneficjentów.

Wsparcie dotyczy problemu znanego w polityce państwa, ale nie stworzono jeszcze skutecznych narzędzi służących rozwiązaniu problemów pracujących kobiet 50+. Rządowy plan „Solidarność pokoleń 50+” jest niedostatecznie skuteczny, gdyż w XII 2010 wskaźnik zatrudnienia osób 50+ w kraju wyniósł tylko 32%, w Unii Europejskiej - 46%. W województwie lubelskim stopa zastąpienia wynosi 43% ogółem (dla rent i emerytur razem) i 48% dla samych emerytur, podczas gdy średnia dla Polski to ponad 53% ogółem i 57% dla emerytur. Oznacza to, że osoby decydujące się na dezaktywizację zawodową w województwie lubelskim są skłonne przeciętnie zaakceptować znacznie poważniejszą obniżkę dochodu niż w pozostałych województwach. Jest to alarmujący wskaźnik, gdyż sugeruje podwyższoną motywację mieszkańców województwa lubelskiego do opuszczania rynku pracy. Osoby badane w wieku ponad 55 lat są w dobrej kondycji zdrowotnej i deklarują, że po otrzymaniu specjalnego wsparcia są skłonne odłożyć na kilka lat swoje plany związane z przejściem na emeryturę. Mimo obowiązujących przepisów prawnych regulujących aspekty dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu, efektywność instytucji odpowiedzialnych za ich egzekwowanie jest w Polsce niska. W porównaniu do innych państw Unii Europejskiej niewielu przedsiębiorców w Polsce prowadzi pozytywną politykę zatrudnienia i zamieszcza oferty pracy dla osób powyżej 50-ki (*Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych, Lubelska Szkoła Biznesu, Lublin 2010; CBOS 2012*).

Wsparcie dotyczy problemu znanego w polityce państwa oraz dużej ilości standardowych projektów z zakresu zarządzania wiekiem oferujących klasyczne formy pomocy tj. szkolenia, doradztwo, ale jak do tej pory nie stworzono jeszcze skutecznych narzędzi służących rozwiązaniu problemów pracujących kobiet 50+. Problem ten nasilił się jeszcze bardziej w momencie wydłużenia wieku emerytalnego do 67 roku życia. A staż pracowników będzie rósł i pojawia się tutaj pytanie o motywację i zaangażowanie osób o najdłuższym stażu, które posiadają duży bagaż doświadczenia zawodowego i wiedzy. Zaproponowane rozwiązanie jest odpowiedzią na pojawiające się zapotrzebowanie możliwości jak najbardziej optymalnego zagospodarowania kompetencji pracowników 50+ z korzyścią dla pracodawcy. Przy tworzeniu produktu zwrócono uwagę na jeszcze inne problemy dotyczące zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, zwłaszcza sektora mikro, małego i średniego. Obszar zarządzania wiekiem nie został dobrze rozpoznany przez tych pracodawców, co widać po ich zachowaniach na rynku pracy względem osób 50+, a czasami nawet już 45+. Poprzez odpowiednio skonstruowane podręczniki, gdzie jeden jest dedykowany właśnie dla nich – właściwie dobrane treści teoretyczne, jak i praktyczne zastosowania z zakresu zarządzania różnorodnością, wiedzą, zmianami i wiekiem, pozwoli bardziej uświadomić osoby decyzyjne o potrzebie, konieczności oraz wymiernych, nie tylko deklaracyjnych korzyściach płynących z wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w firmie. Luki kompetencyjne pracodawców w tym zakresie mogą wynikać z braku środków finansowych na udział w specjalistycznych szkoleniach, niewystarczających informacji, „że coś jest już nazwane i inni też mają taki problem”, braku czasu na długotrwałe szkolenia. Odpowiedzią jest właśnie ten produkt, który w wersji testowej udostępniony zostanie na platformie, zaś docelowo będzie dostępny **w formie aplikacji multimedialnej** na płycie CD, a co najważniejsze jego wykorzystanie nie będzie powodować kosztów po stronie użytkownika, a więc będzie **bezkosztowy**.

Drugi obszar problemowy, poniekąd dodatkowy, dotyczy specjalistów ds. personalnych, kadrowych (tzw.HR,) ponieważ w firmach sektora MMŚP zwłaszcza w mikro i małych podmiotach występuje wielość ról zawodowych w przypadku jednego pracownika, a więc nie koniecznie jest zatrudniony „na etacie” ktoś od HR. Należy domniemywać, że zakres zadań dotyczy głównie części HR tzw. „twardej” z zakresu administrowania zatrudnieniem (umowy, zaświadczenia, obowiązkowe szkolenia, naliczenie płac i konstrukcja świadectw pracy, prowadzenie spraw socjalnych, ale tylko w granicach prawa). Zaproponowany produkt nawet dla tak skonstruowanej organizacji pracy może być wykorzystywany przez te osoby. Osobom pełniącym funkcje związane ze sprawami personalnymi został dedykowany jeden z podręczników oraz szkolenie e-learning, aby zwrócić uwagę na dodatkowe możliwości zarządzania pracownikami. Osoby te dodatkowo otrzymują gotowe narzędzia do budowania zespołów dwuosobowych poprzez odpowiednio skonfigurowane testy psychologiczne wraz z gotowymi kluczami weryfikacji wyników służące zarówno do diagnozy kompetencji i potencjału pracownika, jak i weryfikacji możliwości współpracy z określonymi kandydatami. Osoby odpowiedzialne za sprawy personalne w firmie uzyskują także szczegółowo opisaną procedurę współpracy dwóch wytypowanych osób od strony administrowania i koordynowania całym procesem, co umożliwia doskonalenie kompetencji w zakresie monitorowania procesu współpracy międzypokoleniowej pracowników wraz z publikacją w bazie zadań - dobrych praktyk firmy efektów współpracy zróżnicowanych wiekowo zespołów.

Podsumowując, zaproponowane rozwiązanie zdecydowanie podniesie poziom zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze zarządzania wiekiem, w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, co sprawi,

że proces stanie się mniej intuicyjny dla przełożonych, a bardziej czytelniejszy dla wszystkich zaangażowanych stron.

Innowacyjność w wymiarze FORMY WSPARCIA.

W ramach projektu do rozwiązania problemu, jakim jest przedwczesna rezygnacja z aktywności zawodowej pracownic 50+, zaproponowane zostało nowe narzędzie, które stanowi aplikację multimedialną dla osób pełniących różne funkcje w firmie, by wspólnie, skutecznie wdrażały system zarządzania wiekiem i promowały różnorodne korzyści z utrzymania aktywności zawodowej kobiet 50+ w odniesieniu do swojej organizacji samodzielnie decydując indywidualnie do potrzeb o zakresie zastosowania poszczególnych elementów produktu finalnego. W projekcie wyróżniono cztery grupy zawodowe: pracownice 50+, pozostałych pracowników w wieku do 49 roku życia, osoby odpowiedzialne za sprawy personalne, kadrowe (HR) oraz przełożonych, czyli właścicieli, kierowników, pracodawców. Opracowano innowacyjny model współpracy pracownic 50+ oraz pracowników młodszych na zasadach doboru w zespoły pracownicze (pary) w oparciu o wyniki przygotowanych specjalnie na potrzeby realizacji niniejszego projektu testów psychologicznych (psychometrycznych) weryfikujących kompetencje i predyspozycje kandydatów, a także wskazujących w oparciu o ich wyniki prawdopodobieństwo szans powodzenia współpracy określonej pary. Założono, że zróżnicowane wiekowo pary pracowników będą wspólnie pracowały nad rozwiązaniem danego problemu - zadania w organizacji, a dzięki tej współpracy będzie następował transfer wiedzy, doświadczeń, informacji pomiędzy nimi. Jednocześnie będą oni współtwórcami rozwiązań dedykowanych dla swojej organizacji, w której pracują, a więc rozpocznie się proces budowy lojalności, zaufania oraz zaangażowania w stosunku do pracodawcy. A właśnie tacy pracownicy są poszukiwani na rynku pracy. Dodatkowo, z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kształcenia ustawicznego jest uzasadnione z następujących powodów: korzyści z różnorodności pracowników, konieczności utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie, braku młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku, przewagi starszych pracowników nad młodszymi, konieczności ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników. Widocznym efektem prowadzenia polityki zarządzania wiekiem jest przesuwanie pracowników na inne stanowiska pracy w sytuacji, gdy zmieniają się ich możliwości ze względu na wiek bądź zmianie ich roli w firmie np. na funkcję mentora pozostałych pracowników. Tym bardziej, że jedynie co trzecia firma z województwa lubelskiego dokonuje takich przesunięć z powodu zaawansowanego wieku lub niepełnosprawności pracownika. Tylko niektóre polskie firmy podejmują realne działania związane z problemem starzejącego się społeczeństwa. Częściej słyszy się o akcjach skierowanych do osób w wieku 45+ lub 50+ prowadzonych przez organizacje pozarządowe i instytucje szkoleniowe, ale ich celem jest rozwijanie kompetencji przez dodatkowe szkolenia i praca nad poprawą własnej samooceny (źródło: CBOS 2012), a jest to forma pomocy doraźna niwelująca skutki problemu, nie zaś długofalowa eliminująca przyczyny problemu. Zaniechanie wypracowania proponowanego produktu to obciążenie systemu zabezpieczeń społecznych rzez konieczność utrzymania starzejącego się społeczeństwa, utrata przez firmy know-how pracownic 50+, wysokie koszty finansowe i czasowe przygotowania kandydatów do pracy na ich miejscu, marginalizacja zawodowo-społeczna pracujących kobiet 50+.

Wartość dodana innowacji w porównaniu do obecnej polskiej praktyki to udostępnienie stworzonych narzędzi doradcom zawodowym, pośrednikom pracy, psychologom publicznych służb zatrudnienia, instytucjach szkoleniowych (w lubelskim łącznie 82 instytucje).

Takie rozwiązanie dotąd nie było stosowane z powodu:

- braku systemowych rozwiązań umożliwiających stworzenie indywidualnego doradztwa dla pracujących kobiet 50+,
- niechęci pracodawców do finansowania wsparcia dla osób u schyłku kariery zawodowej,
- ograniczonej dostępności danych elementów specjalistycznego wsparcia skupionego w większych ośrodkach miejskich, ich wysoki koszt.

Różnicą produktu finalnego projektu „50+ doświadczenie” (woj.pomorskie, Caritas Polska w Warszawie) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia*” jest skierowanie wypracowanego rozwiązania w szczególności do instytucji rynku pracy, w tym opiniotwórczych, badawczych, społecznych, charytatywnych poprzez wzmocnienie ich współpracy i przepływu informacji z uwzględnieniem środowiska pracodawców. Koncepcja koncentruje się na diagnozie sytuacji i potrzeb grupy pracowników 50+, kompleksowo ocenia pozycję osób po 50 roku życia na lokalnym rynku pracy, ponadto forma rozwiązania bezpośrednio skierowanego do pracodawców-przedsiębiorstw jest standardowa i nie wykorzystuje technologii ICT, a adresowana jest w szczególności kierownikom. Dodatkowo różnicę stanowi wymiar innowacyjności polegający na zaadaptowaniu istniejącego modelu wsparcia.

Różnicą produktu finalnego projektu „INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia” (województwo podlaskie, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia*” jest skoncentrowanie rozwiązania na diagnozie potrzeb szkoleniowo-doradczych grupy docelowej i określeniu planu rozwoju zawodowego, wdrożeniu elastycznych form zatrudnienia, realizacji usług szkoleniowych dostosowanych do oczekiwań grupy pracowników „50+”, w tym z obszarów wiejskich, oraz strategii działania lokalnej koalicji na rzecz grupy 50+. Grupa użytkowników wypracowanego produktu jest bardzo szeroka i odpowiada określonym typom zaproponowanych rozwiązań – obejmuje zarówno publiczne instytucje m.in. rynku pracy, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe oraz przedsiębiorstwa sektora MŚP. Odmienna jest również forma docelowa opracowanych instrumentów – nie wykorzystuje ona rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ponadto projekt charakteryzuje się wyższym poziomem innowacyjności skupionym na kompleksowym podejściu do grupy pracowników 50+.

Różnicą produktu finalnego projektu „MENTORING 50+: innowacyjne wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników dla rozwoju zasobów ludzkich” (województwo kujawsko – pomorskie, Fundacja Gospodarcza Pro Europa w Toruniu) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia*” jest skoncentrowanie rozwiązania na przygotowaniu pracowników 50+ do roli mentora w miejscu pracy wraz z zestawem narzędzi wspierających wdrażanie takiego procesu współpracy pracowników wraz z jego

monitoringiem. Zatem przekazywanie nabytej wiedzy, doświadczenia i wskazówek praktycznych odbywa się jednostronnie – po stronie pracownika 50+ w roli mentora. Grupa użytkowników wypracowanego produktu jest bardzo szeroka – obejmuje publiczne instytucje m.in. rynku pracy, grupy zawodowe tj. m.in. psychologowie, organizacje pozarządowe, a także reprezentantów pracodawców. Odmierna jest również forma docelowa opracowanych instrumentów – nie wykorzystuje ona rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Różnicą produktu finalnego projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+” (województwo łódzkie, HRP Group Sp. z o.o. w Łodzi) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50. roku życia*” jest skoncentrowanie rozwiązania na udostępnieniu gotowych formularzy wspomagających proces wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie przez kadre zarządzającą oraz podręcznika skierowanego do wszystkich grup pracowniczych prezentującego teoretyczne aspekty zarządzania wiekiem. Odmierna jest również forma docelowa opracowanych instrumentów – nie wykorzystuje ona rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dodatkowo różnicę stanowi wymiar innowacyjności polegający na dostarczeniu narzędzi o charakterze teoretycznym.

Różnicą produktu finalnego projektu „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+” (województwo pomorskie, PBS Sp. z o. o. w Sopocie) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50. roku życia*” jest przeznaczenie rozwiązania do wykorzystania dla przedstawicieli samorządu i instytucji regionalnych prowadzących politykę promocji zatrudnienia, doradców zawodowych publicznych (urzędy pracy) oraz niepublicznych instytucji rynku pracy (agencje poradnictwa zawodowego). Ww. podejście koncentruje się na upowszechnieniu usług doradztwa kariery dla osób pracujących, wdrożeniu nowej metody poradnictwa zawodowego Bilansu Kompetencji i formy wsparcia-instrumentu finansowania świadczonych usług aktywizacyjnych w postaci Talonu Kariery, które bezpośrednio nie są związane z rozwojem ścieżki kariery w miejscu zatrudnienia pracownika, a wzmocnieniem jego atrakcyjności i pozycji zawodowej dzięki skorzystaniu z danej usługi aktywizacyjnej i/lub doradczej (doradztwo kariery, usługi konsultacyjne). Kadra działów personalnych występuje w niniejszym rozwiązaniu w roli odbiorcy, którego problemy są skuteczniej rozwiązywane dzięki wykorzystaniu ww. produktu. Odmierna jest również forma docelowa opracowanych instrumentów – nie wykorzystuje ona rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Różnicą produktu finalnego projektu „Wirtualny system nauczania 50+” (województwo wielkopolskie, Profutura s.c. Monika Nowakowska - Twaróg Mikołaj Nowakowski w Poznaniu) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50. roku życia*” jest skoncentrowanie rozwiązania na rozwoju idei kształcenia się przez całe życie wśród grupy wiekowej 50+ z wykorzystaniem osiągnięć technologii informacyjno-komunikacyjnych poprzez zastosowanie platformy e-learningowej. Użytkownikami innowacji są trenerzy instytucji szkoleniowych, którym dedykowano podręcznik metodyczny, natomiast odbiorcami – pracownicy przedsiębiorstw z grupy wiekowej 50+ z własnej inicjatywy zainteresowani aktualizacją i dostosowaniem kompetencji do potrzeb rynku pracy. W projekcie wypracowano model szkoleń e-learningowych na odległość dla pracowników 50 + i instytucji szkoleniowych poprzez który będą oni

mieli możliwość poznania i wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które nie są bezpośrednio powiązane z aktualnie pełnioną rolą zawodową w miejscu pracy.

Różnicą produktu finalnego projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych w województwa mazowieckiego”(województwo mazowieckie, Fundacja Rozwoju Bankowości Spółdzielczej w Krakowie) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia*” jest dedykowanie rozwiązania określonej branży przedsiębiorstw – sektorowi finansowemu i bankom spółdzielczym, w których pracownice 50+ uzyskują alternatywę dla rozwoju aktywności zawodowej w postaci pełnienia nowej roli zawodowej – Agentu Zmian, realizującego zmiany w środowisku pracy. Ww. podejście koncentruje się na kompleksowym stworzeniu nowego zawodu wraz z niezbędnym wsparciem kompetencyjnym jako możliwości dla kadry zarządzającej i pracodawców podejmujących decyzje personalne w organizacji. Odmierna jest również forma docelowa opracowanych instrumentów – nie wykorzystuje ona rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Różnicą produktu finalnego projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia” (województwo dolnośląskie, Dobre Kadry. Centrum badawczo – szkoleniowe Sp. z o.o. we Wrocławiu) w odniesieniu do projektu „*Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia*” jest dedykowanie rozwiązania do użytku dla instytucji rynku pracy, szkoleniowych, które mogą stosować skuteczniejsze narzędzia kształcenia niepracujących odbiorców w zakresie zawodów połączonych z perspektywą potrzeb rynku pracy. Opracowane poradniki, strategie służyć mają wzmocnieniu motywacji odbiorców do znalezienia zatrudnienia i jego utrzymania, uświadomienia pracodawców o wartości doświadczonych pracowników z grupy wiekowej 45/50+, korzyściach z zastosowania metodyki zarządzania wiekiem. Odmierna jest również forma docelowa opracowanych instrumentów – nie wykorzystuje ona rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Produkt finalny projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia” to pakiet narzędzi wspierających wdrożenie zarządzania wiekiem w firmie udostępniony w ramach opracowanej aplikacji multimedialnej „KONSULTANT HR” zawierającej:

1. zestaw 13 testów psychologicznych automatycznie generujących raport o wynikach (odrębnie dla pracownika oraz pracownika działu HR i przełożonego), które umożliwiają diagnozę kompetencji, predyspozycji pracowników i wskazanie poprzez szacowanie szans powodzenia współpracy preferowanych par pracowniczych z dowolnej liczby kandydatów (pracownika w wieku poniżej 49 roku życia i pracownicy „50+”) realizujących określone przez przełożonego we współpracy z działem HR zadanie zgodnie z ideą intermentoringu,
2. model współpracy różnicowanych wiekowo zespołów w przedsiębiorstwie na zasadach wzajemnej wymiany doświadczeń, w którym wskazano poszczególne kroki do realizacji w ramach procesu wdrażania określonych zadań przez pary pracownicze,
3. szkolenia e-learning i poradniki metodyczne (podręczniki) poświęcone kluczowym zagadnieniom wspomagającym wdrażanie systemu zarządzania wiekiem, skierowane odrębnie do 4 różnych grup zawodowych, tj. kadry zarządzającej/właścicieli/pracodawców, pracowników działu HR/personalnego, pracowników w wieku 50 lat i więcej oraz w wieku do 49 roku życia.

Różnica niniejszego produktu finalnego w porównaniu do ww. produktów finalnych projektów innowacyjnych dotyczy formy aplikacji multimedialnej wykorzystującej rozwiązania ICT, w której udostępniony jest kompleksowy pakiet autorskich narzędzi wspomagających proces zarządzania wiekiem, w tym część instrumentów jest zautomatyzowana np. generowanie raportu podsumowującego wyniki odbytych testów psychologicznych, interaktywne szkolenia e-learning, które umożliwiają generowanie certyfikatu ich ukończenia. Aplikacja dedykowana jest 4 różnym grupom pracowniczym, które po zalogowaniu uzyskują dostęp do własnej ścieżki rozwoju, ale także w przypadku pracowników działu HR i przełożonych określać mogą ścieżkę rozwoju określonym grupom pracowników. Aplikacja jest systemem umożliwiającym realizację poszczególnych kroków do wdrożenia modelu współpracy zróżnicowanych wiekowo zespołów osobom administrującym procesem zarządzania personelem w firmie np. definiowanie zadań do realizacji, wybór określonych testów psychologicznych dla kandydatów do realizacji określonego zadania. Struktura aplikacji umożliwia każdemu z podmiotów indywidualne określenie zadań do wykonania w odniesieniu do własnych potrzeb, w tym monitoring ich realizacji według założeń modelowych. Sama aplikacja, docelowo dostępna na płycie CD, dedykowana może być wszystkim pracownikom danej firmy, posiada dodatkowe funkcjonalności jak np. tworzenie strony, umożliwia rozwój pracowników na zasadzie intermentoringu pożądanym z punktu widzenia potrzeb firmy. Uniwersalność narzędzi umożliwia zastosowanie produktu w działalności przedsiębiorstw różnej wielkości, branż działalności, a także innych podmiotów tj. instytucje publiczne, społeczne, edukacyjne, pozarządowe.

W zorganizowanych w lipcu br. 2 spotkaniach Grupy Roboczej skupiającej reprezentantów i pracowników podmiotów sektora MMŚP Lubelszczyzny deklarujących bądź zainteresowanych testowaniem produktu uczestniczyło 20 osób, z czego 14 było w wieku 50 lat i więcej oraz pełniło następujące funkcje: przełożony (6 osób), pracownik działu personalnego (3 osoby), pracownica „50+” (10 osób) i przedstawiciel organizacji pracodawców (1 osoba). Uczestnicy reprezentowali sektor MMŚP: 16 osób pracowało w mikro, 1 osoba w małym, a 3 osoby w średnim przedsiębiorstwie. Z kolei w zorganizowanych w lipcu br. 2 wywiadach pogłębionych (badania fokusowe) z przedstawicielami grup docelowych niezwiązanych z procesem diagnozy i testowania produktu uczestniczyło 20 osób, które pełniły różne funkcje w firmie: przełożony (9 osób), pracownik działu personalnego (1 osoba), pracownica „50+” (3 osoby) i pracownik „-49” (7 osób). Uczestnicy reprezentowali sektor MMŚP: 12 osób pracowało w mikro, 2 osoby w małym, a 6 osób w średnim przedsiębiorstwie.

Z raportów o wynikach spotkania można wyciągnąć następujące wnioski:

- Wszystkie proponowane narzędzia zdaniem zdecydowanej większości uczestników charakteryzują się minimum wysokim stopniem użyteczności, przy czym najmniej opinii negatywnych wskazano w odniesieniu do testów diagnozujących potencjał. Wśród uzasadnień i opinii należy wskazać następujące:
-procedura współpracy motywuje do utrzymania aktywności zawodowej, czerpania wiedzy od pracownika starszego celem integracji z młodszym pokoleniem, pomoże usprawnić wiele procesów w firmie, odpowiada na potrzeby klientów w różnych wieku, wzbogaca produkty, usługi, procesy w firmie, może być użyteczna w procesie rekrutacji nowych pracowników, zniweluje konflikty międzypokoleniowe, wspomaga decyzje kadrowe, spowoduje wzajemne zrozumienie i usprawni proces wykorzystania wiedzy pracowników,

- podręczniki są obszerne treściowo, obejmują szeroki i różnorodny zakres potrzebnych informacji dla konkretnej grupy zawodowej, ciekawe zagadnienia z punktu widzenia podjęcia działań służących zarządzaniu zasobami ludzkimi, dostępne w zasięgu ręki w jednym miejscu,
- szkolenie e-learning to elastyczny sposób przekazania wiedzy i dotarcia do indywidualnego słuchacza, o interesującym zakresie treści, gwarantuje szybkie dotarcie do potrzebnej wiedzy, jest to prosty sposób uzyskania informacji, łatwo powielany i dostępny, umożliwiający zdobycie nowej wiedzy i motywujący do podejmowania nowych działań,
- testy diagnozujące potencjał umożliwiają diagnozę kompetencji, co jest istotne dla przedsiębiorcy, dostarczają informacji czy dana osoba nadaje się do współpracy (jest w stanie ją nawiązać, umie zarządzać i przekazać wiedzę), dzięki analizie można poznać swoje słabe punkty, które następnie można rozwijać, by zwiększyć swój potencjał jako pracownika,
- testy umożliwiające kojarzenie pracowników w pary jest bardzo sprawnym narzędziem pomocniczym w zarządzaniu zasobami z uwzględnieniem wieku i predyspozycji pracowników w doborze zespołów, ułatwi podejmowanie decyzji o współpracy konkretnych osób, jest bardzo istotnym i niezbędnym narzędziem zwłaszcza w najmniejszych – mikro i małych firmach- gdzie nie funkcjonują działy personalne, HR,
- aplikacja multimedialna jest jasna, przejrzysta, prosta w obsłudze, przyjemna, zrozumiała, łatwo dostępna w każdym czasie i miejscu, zachęca do skorzystania, umożliwi koordynowanie zarządzania wiekiem w firmie, nie wymaga specjalistycznych instruktażowych szkoleń z jej obsługi, jest „przyjazna” użytkownikom, zgodnie z opinią „Mała instytucja na rynku pracy wspiera pracodawców bezpłatnym i ogólnodostępnym programem informatycznym”,
- stopień innowacyjności zaproponowanych rozwiązań i uniwersalności dla zastosowania w działalności różnych podmiotów, w tym instytucjach publicznych, dla różnych grup pracowników jest wysoki bądź bardzo wysoki zdaniem niemal wszystkich uczestników, narzędzia odpowiadają też na potrzeby pracownic „50+” i służyć będą utrzymaniu ich aktywności zawodowej,
- koncepcja narzędzi jest adekwatna do potrzeb, oczekiwań i dotychczasowych barier dotyczących utrzymania aktywności zawodowej pracownic „50+” – są jak najbardziej potrzebne do usprawnienia współpracy zespołów, mogą być wykorzystywane w codziennej pracy, odpowiadają na bariery osób starszych i potrzeby zróżnicowanych wiekowo pracowników, w przypadku 1 z uczestników jest to pierwsze narzędzie poruszające to zagadnienie w jego mikrofirmie, bardzo mądrze przemyślane i dobrze przygotowane rozwiązanie innowacyjne,
- trafność narzędzi - do potrzeb związanych z wprowadzeniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem - zdecydowana większość uczestników oceniła ją pozytywnie, ujęto wszystkie podstawowe aspekty, rozwiązania są przyjazne do wdrażania, pomocne i wspierające transfer wiedzy, zakres merytoryczny jest tak rozbudowany, że trudno, aby użytkownik nie znalazł interesujących dla siebie innowacji, zarządzanie wiekiem to wielka potrzeba przedsiębiorstw w dobie zwolnień i restrukturyzacji, treść jest przejrzysta,
- możliwości narzędzi w kontekście doboru par pracownicy „50+” i młodszego do współpracy na zasadzie wymiany doświadczeń są zdaniem większości uczestników wysokie i wystarczające, „bardzo skuteczne”, potrzebne, bardzo dobre, wykorzystują wszystkie dostępne formy, przydatne w pracy, pomocne przy rekrutacji nowych osób, dobrze przemyślane i dosyć różnorodne, przyjazne, zrozumiałe,

- proces testowania wypracowanych produktów jest dla większości uczestników optymalny, wystarczający, dobrze zaplanowany i przemyślany, zakres wsparcia kompleksowy, metody upowszechnienia i mainstreaming zróżnicowane, wszechstronne, przydatne, skuteczne, obejmujące wiele zróżnicowanych form przekazu, wykorzystują wszelkie możliwości dotarcia do wszystkich zainteresowanych, bardzo trafna jest możliwość wprowadzenia modyfikacji wstępnej wersji narzędzi, słuszne jest angażowanie każdego szczebla pracowników w proces, aplikacja to narzędzie dobrze dobrane do rozwoju pracowników, a jej testowanie umożliwia znalezienie własnych, konkretnych rozwiązań przydatnych w dalszych działaniach,
- innowacja została określona jako bardzo ciekawa, umożliwia praktyczne wdrożenie różnych sposobów zarządzania wiekiem, pomysł bardzo interesujący, nowatorski, spotka się z „akceptacją, szerokim uznaniem i dużym zainteresowaniem”, uczy prawidłowego zarządzania wiekiem, zachęca do nauki, produkt pozwoli na większą aktywność w pracy międzyludzkiej, zgodnie z opiniami: „Jestem zachwycona”; „Super – polecam”, „Jestem za”, „Popieram”, „Uważam, że każda firma powinna zastosować zaproponowane produkty”, „Uważam, że ten produkt może się sprawdzić w każdym przedsiębiorstwie”, „Jest to prosty sposób na poznawania pracowników i zbudowania dobrego zespołu w obrębie danej grupy zadań”, „Projekt podoba mi się”, „Poleciłabym wszystkim firmom”.

Powyższe opinie mają odzwierciedlenie w pisemnych raportach indywidualnych uczestników o wynikach wywiadu pogłębionego lub spotkania Grupy Roboczej przechowywanych w Biurze projektu.

Proponowane w projekcie rozwiązanie dotychczas nie było stosowane ze względu na brak systemowych rozwiązań pozwalających na stworzenie w MMSP regionu formuły „indywidualnego doradztwa”, które dotyczyłoby kierunków dalszej ścieżki kariery zawodowej i było sprofilowane w odniesieniu do potrzeb, barier, oczekiwań pracujących kobiet powyżej 50 roku życia z korzyścią dla firmy. Proponowany produkt może być stosowany przez organizacje w różnorodnym zakresie w odniesieniu do indywidualnych potrzeb, przy czym pozwalała jednocześnie diagnozować potencjał kompetencyjny kadry i angażować w tenże proces wszystkie odpowiedzialne za rozwój firmy jej działu m.in. właściciele, dyrektorzy, działu HR, pracownice i pracownicy „50+”, współpracownicy „-49”. Drugim powodem braku takich zastosowań może być niechęć pracodawców do finansowania wsparcia szkoleniowo-doradczego, psychologicznego dla osób u schyłku kariery zawodowej postrzeganych jako mniej mobilnych i dyspozycyjnych, marginalizację ich kapitału wiedzy i doświadczenia skutkujące odrębnymi celami działania obu stron służące marginalizacji ich pozycji w firmie wzmacniającej również ich negatywną postawę mentalną i niską samoocenę, której towarzyszy apatia i bierność wobec samodzielnego podejmowania działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej. Dużą przeszkodą, zwłaszcza w obecnym czasie, jest ograniczona dostępność bezpłatnego, specjalistycznego wsparcia dla przedsiębiorstw, zwłaszcza najmniejszych, które to zlokalizowane jest w większych ośrodkach miejskich, implikujących trudności logistyczno-organizacyjne. Wsparcie – zwłaszcza atrakcyjne i użyteczne – cieszy się także dużą popularnością wśród potencjalnych grup docelowych, że wzmacnia konkurencję kandydatów i obniża szanse uczestnictwa. Dotychczas kompleksowy i indywidualizowany system zarządzania wiekiem dla najmniejszych firm nie mógł być finansowany z powodu wysokiego kosztu profesjonalnego wsparcia na rynku komercyjnym w województwie np. doradztwa, coachingu, udostępnienia narzędzi służących samodzielnej weryfikacji predyspozycji zawodowych, kompetencji interpersonalnych decydujących o wartości pracownika dla firmy, które jednocześnie zapewniałyby uwzględnienie w strategii zarządzania personelem kwestii wieku.

Problemem zarówno w Polsce, jak i w poszczególnych województwach, jest również niewystarczająca dostępność dla kadr zarządzających, działów kadr podmiotów MMSP regionu kompleksowych narzędzi interaktywnych służących wdrażaniu procesów adaptacyjnych w firmie, wprowadzających system zarządzania wiekiem, możliwych do zastosowania w każdym miejscu i czasie, nie wymagających jednocześnie zatrudnienia eksperta z tejże dziedziny, a sprzyjające zwiększeniu akceptacji procesu zmian w firmie przez wszystkich pracowników oraz wzrostowi ich motywacji do pracy i produktywności. Przeważająca większość zastosowania pomocy dla kobiet 50+ to większa popularność form pasywnych nad aktywnymi przeciwdziałania bezrobociu, przy czym istniejące obecnie rynkowe instrumenty wsparcia skupiają się głównie na wsparciu osób bezrobotnych, stąd istnieje potrzeba właściwego rozpoznania problemów i poszukiwania rozwiązań przydatnych właśnie dla pracujących kobiet będących w zaawansowanym wieku i stanowiących niewykorzystany, a wykwalifikowany potencjał rozwojowy firm. Nie bez znaczenia jest również postawa pracodawców sprzyjająca wcześniejszej dezaktywizacji osób 50+ ze względu na restrykcyjne przepisy prawne chroniące zatrudnienie osób w wieku przedemerytalnym i regulujące część możliwości rotowania kadrami. Elementem hamującym pomoc dla pracujących pracowników w wieku 50+ są teoretyczne gwarancje ochrony praw osób 50+ wynikające z ustawodawstwa i wykluczające dyskryminację na rynku pracy, lecz pozbawione rozbudowanego środowiska lobbystycznego generowane też przez niską aktywność organizacji społecznych w tym zakresie. Wobec tak dużej ilości barier wdrożenia rozwiązań dla osób pracujących w wieku 50+ zaproponowano produkt finalny eliminujący lub minimalizujący ww. trudności.

Działania realizowane w projekcie, w tym produkt finalny, skierowane są do następujących grup docelowych:

1. użytkownicy - mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa m.in. działy HR, kadra zarządzająca:
 - w fazie diagnozy i testowania min.10 pracodawców sektora MMŚP posiadających jednostkę organizacyjną w województwie lubelskim,
 - w wymiarze upowszechnienia i włączenia – łącznie 400 podmiotów, instytucji publicznych z województwa lubelskiego,
 - w wymiarze docelowym - przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, społeczne, edukacyjne w kraju (łącznie 3 902 340 podmiotów gospodarczych - GUS VI.2012),
2. odbiorcy - zatrudnione kobiety 50+ zagrożone biernością zawodową:
 - w fazie diagnozy i testowania 80 osób fizycznych pracujących lub zamieszkujących w województwie lubelskim wg KC,
 - w wymiarze upowszechnienia i włączenia – łącznie 200 pracownic 50+ z województwa lubelskiego,
 - w wymiarze docelowym – osoby pracujące w wieku powyżej 50 roku życia w Polsce (255 tys. osób, w tym 119 tys. kobiet, a sektor prywatny 179 tys. osób, GUS 2011).

LICZEBNOŚĆ I PROBLEMY UŻYTKOWNIKÓW:

W lubelskim funkcjonuje 162 946 podmiotów gospodarczych, w tym sektor prywatny stanowi 96,5% ogółu (157 217), a 64,5% działa w mieście (w tym 37% w powiatach grodzkich); małe firmy do 9 pracowników to 95%, średnie - 4% ogółu podmiotów, zaś osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą to 77% [Urząd Statystyczny Lublin 2011/VI.2012].

Do głównych problemów użytkowników zaliczyć należy:

- dużą konkurencję na rynku utrudniającą uzyskanie zysku z działalności - w lubelskim zerowy lub ujemny wynik finansowy uzyskało 21% przedsiębiorstw, a zarządzanie wiekiem podnosi wydajność pracy, obniża koszty ZZL, polepsza pozycję konkurencyjną [Urz.Stat.Lublin 2011].
- plany rządu RP nt pracy do 67 r.ż. wymuszające nowe podejście pracodawców do pracowników 50+, którzy już mają problemy z rekrutacją nowych pracowników (co 5 pracodawca), a nie wykorzystują posiadanych zasobów [Lubel.Obser.Rynku Pracy 2010-11]. W RP aż 77% ludności w wieku 35-54 lata nie doksztala się w żadnej formie, powyżej 55 lat-aż 82% [PARP 2011].

LICZBENOŚĆ I PROBLEMY ODBIORCÓW:

W województwie pracuje 416,6 tys. osób (48,4% kobiet), w tym 58,1% w sektorze prywatnym, zaś 28,7% w średnich a 20,3% małych jednostkach; 76% ogółu to osoby w wieku 45-54 lat (239 tys. os), powyżej 55 r. ż. tylko 22% (145 tys. os) [BAEL XII.11-III.12]. Główną przyczyną bierności jest emerytura— 43,5% ogółu, w tym 66% kobiet, rośnie też (o 0,5% niż w 2011) liczba bezrobotnych 50+ stanowiących 18,6% ogółu zarejestrowanych.

Do głównych problemów odbiorców zaliczyć należy:

- brak perspektyw, bo w lubelskim 30% pracowników 50+ (częściej kobiety) gdyby mogło przesłoby na emeryturę, a gorsza sytuacja kobiet wynika m.in. z przerw w pracy związanych z obowiązkami rodzinnymi. Ale aż 73% badanych przedłużyłaby własną aktywność zawodową po osiągnięciu wieku emerytalnego, po uzyskaniu wsparcia pracodawcy, zwłaszcza dającego poczucie bycia potrzebnym— 56% [Europerspektywa 2010, CBOS 2010].
- gorsza sytuacja kobiet - 56% ludności 45+ to kobiety częściej dyskryminowane z powodu wieku (aż 34%)[CBOS,2010].

Potencjał produktu to uniwersalność zastosowania zarówno w odniesieniu do użytkowników tj. każdy podmiot w kraju bez względu na rodzaj wykonywanej działalności, jej zasięg, siedzibę firmy czy liczbę zatrudnionych pracowników i charakter tegoż stosunku pracy np. organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje edukacyjne dla dorosłych, instytucje rynku pracy, instytucje pomocy społecznej, a także w odniesieniu do różnorodnych grup odbiorców zarówno pod względem statusu na rynku pracy (pracujący/ bezrobotny), jak i cech społeczno – demograficznych np. miejsce zamieszkania, płeć, wiek, sprawność fizyczna czy mentalna, poziom wykształcenia np. osoby młode wkraczające na rynek pracy, niepełnosprawni pracujący, studenci, długotrwale bezrobotni. Potencjał produktu z punktu widzenia włączenia do polityki jest wysoki dzięki wykluczeniu konieczności ponoszenia kosztów związanych z jego dystrybucją, co wzmacnia charakter jego transferowalności poprzez wersję elektroniczną (przesłanie wiadomości elektronicznej, udostępnienie ścieżki pod którą jest on możliwy do pobrania). Dzięki czemu włączenie do polityki w znaczeniu przekazania produktu do stosowania innym przedsiębiorstwom oraz podmiotom gospodarki narodowej w województwie jest realne, szybkie i pozbawione dodatkowych barier dostępu jak np. instalacja specjalistycznych i licencyjnych oprogramowań.

Warunki, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

Właściwe działanie innowacji będzie możliwe do oceny po zakończeniu fazy testowania aplikacji i zaproponowanych instrumentów. Na obecnym etapie wydaje się, że głównym czynnikiem warunkującym efektywne wykorzystanie zaproponowanej innowacji jest przekonanie pracodawców

oraz ich pracownik w wieku 50 roku życia o korzyściach płynących z zastosowania produktu. Do innych warunków, jakie muszą być spełnione, aby zapewnić jak najefektywniejsze wykorzystanie zaproponowanych rozwiązań, zaliczyć należy:

- ścisłą współpracę firm testujących z zespołem zarządzającym projektem, gronem ekspertów, firmą informatyczną,
- spersonalizowana akcja informacyjna wśród zainteresowanych grup docelowych,
- odpowiednio przedstawiony problem projektu oraz korzyści z zastosowania rozwiązania w modelu współpracy, podręcznikach i szkoleniach e-learning,
- szeroka dystrybucja produktu finalnego wśród potencjalnie zainteresowanych,
- chęć zastosowania metod zarządzania wiekiem wśród kadr zarządzających i pracowników 50+,
- proefektywnościowe podejście do tematu kadr zarządzających i osób odpowiedzialnych za sprawy personalne.

Warunki techniczne, jakie muszą być spełnione, żeby móc korzystać z systemu udostępnionego w Internecie to posiadanie dostępu do komputera lub innego urządzenia (tablet, laptop, urządzenia mobilne) z zainstalowanym dowolnym systemem operacyjnym oraz z zainstalowaną przeglądarką internetową oraz posiadanie dostępu do Internetu. W przypadku korzystania z wersji systemu instalowanej w lokalnej sieci komputerowej firmy, oprócz wyżej wspomnianego urządzenia, wymagany jest komputer/serwer z zainstalowanym systemem operacyjnym Windows (minimum XP) lub Linux (dowolna dystrybucja obsługująca serwer Apache oraz bazę danych MySQL) oraz sieć lokalna LAN. Wymagane parametry komputera uzależnione będą od liczby jednocześnie korzystających z systemu użytkowników. Użytkownikiem systemu może być dowolna osoba z podstawową wiedzą w zakresie obsługi komputera ze szczególnym uwzględnieniem obsługi przeglądarki internetowej. Od żadnej z grup użytkowników (pracownicy, administratorzy, pracownicy HR) nie jest wymagana specjalistyczna wiedza informatyczna.

Szacowany koszt i czas wdrożenia innowacji

Wdrożenie zaproponowanego modelu w perspektywie czasowej przedstawia się następująco:

- zapoznanie się ze szkoleniami e-learning oraz podręcznikami – ok. 2 dni,
- przygotowanie i przekazanie informacji w firmie o realizowanym projekcie z podaniem poszczególnych etapów działania – ok. 2 dni,
- utworzenie listy zadań do realizacji i odpowiednia ich segregacja – ok. 5 dni – tutaj bierzemy ten czas pod uwagę tylko przy starcie projektu, gdzie trzeba zorganizować proces informacji o pojawiających się zadaniach – w dalszej części czas ten jest pomijany, gdyż to będzie monitorowane on-line,
- przeprowadzenie testów i dobór par pracowników – ok. 3 dni,
- realizacja zadania przez zespół dwuosobowy pracowników – termin ten jest zależny od trudności postawionego problemu w zadaniu – średnio ok. 30 dni,
- ocena wypracowanego rozwiązania i decyzja o wdrożeniu w firmie – ok. 3 dni.

Zaproponowane powyżej elementy są głównymi, które muszą zostać zrealizowane w ramach zaproponowanej procedury współpracy, dlatego podany **czas** jest szacowany i **wynosi ok. 15 dni**, z wyłączeniem czasu przeznaczonego na realizację zadania. Warto zaznaczyć, że ww. szacowany czas jest

obliczony w modelu idealnym, gdy podczas realizacji podstawowych obowiązków służbowych uczestnicy projektu wysoce angażują się w realizację ww. kroków, co w rzeczywistości biznesowej prawdopodobnie nie mogło być zrealizowane tak jak w ww. modelu idealnym. Zaznaczenia wymaga także fakt, że w zależności od wielkości organizacji, rodzaju wykonywanej działalności ww. procesy mogą być bardziej czasochłonne, przy czym w toku uczestnictwa w projekcie przewiduje się realizację minimum jednego zadania bądź ich większej liczby przez parę, co uzależnione jest od ww. warunków.

Wdrożenie zaproponowanego modelu w perspektywie finansowej w danej organizacji jest niemal **bekosztowe**, ponieważ jedynym obciążeniem dla pracodawcy może być czas pracy pracowników przeznaczony na realizację działań w ramach zaproponowanego modelu. Natomiast nie wyklucza się możliwości, aby działania poprzedzające współpracę na zasadzie wymiany doświadczeń zróżnicowanej pary pracowników, były realizowane poza godzinami pracy, co uzależnione jest od systemu organizacji pracy i decyzji zarządzających. Co ważne, pomimo, że grupą docelową projektu są pracownice 50+ zgodnie z ideą równych szans dostęp do produktu umożliwiony zostanie również pracownikom 50+, którzy będą mogli skorzystać ze wszystkich narzędzi, z wyłączeniem możliwości doboru w parę z młodszym pracownikiem.

Efekty zastosowania innowacji

Zastosowanie w praktyce proponowanego w projekcie rozwiązania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet powyżej 50 roku życia spowoduje lepsze i bardziej trwałe efekty przy podobnych nakładach, jakie były dotychczas ponoszone na prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych w skali kraju. Uniwersalność proponowanego rozwiązania umożliwi drogą oddolną, wewnątrz każdego nawet najmniejszego przedsiębiorstwa, które dotychczas nie mogło przeznaczyć środków finansowych na wdrożenie systemu zarządzania wiekiem w firmie, skorzystanie z profesjonalnych narzędzi w tym zakresie. Dzięki wykorzystaniu nawet wybranych elementów tegoż rozwiązania, podmioty te uzyskają profesjonalne wsparcie tym samym zwiększając swoje szanse na dostosowanie kompetencji wykwalifikowanych pracowników do własnych potrzeb, oczekiwań i strategii rozwoju firmy.

Wymagane nakłady związane z realizacją niniejszego przedsięwzięcia i wdrożeniem oraz upowszechnieniem i włączeniem do polityki wypracowanego produktu finalnego są zdecydowanie niewielkie w porównaniu do **kosztów**, jakie społeczeństwo ponosi w związku z problemem rynku lubelskiego takim jak niewykorzystanie zasobów – wykwalifikowanych pracowników. Jednocześnie warto zaznaczyć, że pracodawcy na regionalnym rynku pracy deklarują zapotrzebowanie na pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym oraz zgłaszają problemy w rekrutacji nowych pracowników spełniających te oczekiwania. **Zaniechanie** reakcji na rosnącą liczbę osób starszych, przy malejącej liczbie osób w wieku produkcyjnym oraz pogłębiających się dotąd wysokich różnic wskaźników aktywności zawodowej i zatrudnienia na niekorzyść kobiet, spowoduje:

- dalsze obniżenie PKB regionu i kraju, które mogłoby być wypracowane przez pracujących przechodzących na wcześniejszą emeryturę czy rentę,
- zmniejszenie wpływów do budżetu z tytułu podatków przy jednoczesnym zwiększeniu wydatków na świadczenia społeczne i socjalne,

- utratę przez przedsiębiorstwa cennego know-how związaną z marginalizacją wartości dojrzałych pracowników przy jednoczesnym wzroście kosztów finansowych i obciążenia czasowego służących przygotowaniu kandydata do pracy w specyficznej kulturze organizacyjnej danej jednostki, a także
- ugruntowanie schematycznego i stereotypowego postrzeganie pełnionych przez określone płcie ról społecznych (np. kobieta częściej sprawuje opiekę nad osobami zależnymi, mężczyzna z kolei jest bardziej dyspozycyjny).

Natomiast samo **wdrożenie** produktu do powszechnej praktyki nie będzie implikowało dodatkowych **kosztów**, ponieważ narzędzie zawierać będzie wszelkie instrukcje i informacje praktyczne niezbędne do stosowania, nie wymagające organizacji dodatkowych szkoleń instruktażowych itp.

Innowacyjne podejście do opisywanego problemu i zastosowanie innowacyjnych rozwiązań będzie efektywne i przyniesie oczekiwane efekty. Produkt w wersji finalnej charakteryzuje się wysoką potencjalną użytecznością dla rozwoju realizowanej polityki społecznej służącej utrzymaniu aktywności zawodowej kobiet powyżej 50 roku życia, ponieważ jego innowacyjność, adekwatność do aktualnych priorytetów polityki państwa i regionu, skuteczność w rozwiązywaniu problemów grupy docelowej i efektywność finansowa jest minimum wysoka, ponieważ produkt może być udostępniony **bezkosztowo** w wersji elektronicznej na skalę masową w ciągu roku. Także replikowalność produktu i możliwość jego adaptacji w innych obszarach i przez inne podmioty jest bardzo wysoka i nie wymaga kosztownych działań modyfikacyjnych, ponieważ stworzone przez ekspertów narzędzia diagnozujące (testy) czy też szkolenia i podręczniki dotyczące systemu zarządzania wiekiem są uniwersalne.

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Dobór grupy użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu

Do procesu testowania zaproszonych zostanie minimum 10 zainteresowanych przedsiębiorstw sektora MMSP z województwa lubelskiego - minimum 3 mikro przedsiębiorstwa, 5 małych i 2 średnie, zatrudniające minimum jedną kobietę po 50 roku życia. Przedsiębiorstwa te reprezentować będą różne powiaty i branże działalności (w miarę możliwości) zgodnie ze strukturą lubelskiego rynku.

Założona liczebność grup docelowych do procesu testowania zgodna jest z wytycznymi w zakresie przygotowania projektów innowacyjnych zakładającej, że Projektodawca powinien testować rozwiązanie na niewielkiej reprezentatywnej grupie docelowej. Liczebność grup docelowych w odniesieniu do działań upowszechniających i włączających w przypadku pracownic jest 2,5 raza większa niż podczas testów, w odniesieniu do przedsiębiorstw – 40 razy większa.

Przed zaproszeniem do testowania, weryfikacji podlegać będzie wielkość podmiotu i terytorium siedziby podmiotu, w podziale na tereny miejskie i wiejskie. W przypadku ośrodków miejskich przeanalizowana zostanie liczba mieszkańców danej miejscowości. Dodatkowym efektem zachęty dla pracodawców będzie wynagrodzenie za prowadzenie bieżącej sprawozdawczości z przebiegu testów.

Do testowania zaproszonych zostanie 80 zatrudnionych kobiet w wieku 50 lat i więcej pracujących lub zamieszkujących teren województwa lubelskiego. Przy doborze grupy weryfikowane będzie miejsce zamieszkania osoby w podziale na tereny miejskie i wiejskie - w przypadku ośrodków miejskich pod uwagę poddana zostanie liczba mieszkańców danej miejscowości, a także wiek, staż pracy oraz poziom kwalifikacji danej osoby. Wśród dodatkowych elementów oceny aplikacji firmy, w tym jej pracowników, będą: zasięg działania, branża działalności w stosunku do rynku lubelskiego, liczba pracownic 50+ oraz pracownic 50+ zgłoszonych do udziału w projekcie, stosowanie metod zarządzania wiekiem, występowanie problemu przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej pracownic 50+, wsparcie procesów transferu wiedzy w firmie oraz motywacja do testowania produktu. W odniesieniu do pracownic 50+ dodatkowo weryfikowane będą: wykształcenie, miejsce zamieszkania, umiejętność współpracy w zespole, motywacja do utrzymania aktywności zawodowej i motywacja do testowania produktu.

W doborze testerów w fazie testowania (zasady rekrutacji) uwzględniono, że najlepiej oceniane będą przedsiębiorstwa, których zasięg działania jest międzynarodowy, zlokalizowane są na terenach wiejskich, strukturach funkcjonuje stanowisko/dział zajmujący się sprawami personalnymi, zatrudnia najwięcej pracownic 50+ oraz do udziału w projekcie zgłosi najwięcej pracownic 50+; w zakresie odpowiedzi na pytania otwarte oceniane będą: Wdrażane w firmie rozwiązania z zakresu systemu zarządzania wiekiem, Występowanie w firmie problemu przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej pracownic 50+, Stosowanie w firmie metod współpracy wspierających transfer wiedzy, Ocena motywacji do wykorzystania aplikacji; W odniesieniu do pracownic 50+ najlepiej oceniane będzie: wyższe wykształcenie, zamieszkiwanie na terenach wiejskich, wiek powyżej 55 lat, doświadczenie zawodowe powyżej 30 lat, w zakresie odpowiedzi na pytania otwarte oceniane będą: Umiejętność współpracy w zespole- ocena subiektywna własnych umiejętności, Poziom posiadanych kwalifikacji i umiejętności zawodowych – ocena subiektywna, Motywacja do utrzymania aktywności zawodowej, Ocena wewnętrznej motywacji i zaangażowania do wykorzystania aplikacji w pracy zawodowej. Ww. sposoby doboru testerów wynikają z już przygotowanych dokumentów wewnętrznych Beneficjenta, które funkcjonują w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Zainteresowanie MMŚP regionu dotychczas pozyskano w wyniku prowadzonych działań promocyjno-rekrutacyjnych oraz upowszechniających powstanie produktu finalnego tj.

- mailing informacyjny do przedsiębiorstw sektora MMŚP woj.lubelskiego (samodzielny oraz za pośrednictwem portali HR),
- kolportaż pocztą zaproszeń do udziału w projekcie dla firm MMŚP województwa,
- wystosowanie prośby do ponad 20 redakcji internetowych lokalnych serwisów informacyjnych, regionalnych ośrodków EFS, punktów informacyjnych funduszy europejskich o publikację informacji o projekcie (po I i II okresie sprawozdawczym projektu,
- publikacja ogłoszeń prasowych w projekcie w 3 regionalnych wydawnictwach,
- emisja 10 artykułów sponsorowanych na 2 regionalnych serwisach informacyjnych i 4 krajowych portalach HR, banneru internetowego na 1 regionalnym serwisie informacyjnym,
- kolportaż zaproszeń do udziału w projekcie oraz z prośbą o popularyzację informacji o projekcie wśród partnerów do organizacji pracodawców z terenu województwa lubelskiego,
- samodzielna publikacja informacja o naborze zainteresowanych do udziału w projekcie na portalach ogłoszeniowych i branżowych Lubelszczyzny,

- spotkanie z potencjalnie zainteresowanymi i kolportaż ulotek o projekcie na targach „Styl 50+ Aktywność i zdrowie 2013” w Lublinie,
- zaangażowanie telemarketera do kontaktu telefonicznego jako rekruter z potencjalnie zainteresowanymi grupami docelowymi (zarówno adresaci przesyłek pocztowych, jak również bazy podmiotów pozyskanych z Internetu np. rankingi Gazele Biznesu, Złota Setka Lubelszczyzny).
- uruchomienie strony internetowej projektu www.zarządzaniewiekie.eu oraz jej bieżąca aktualizacja,
- działanie punktu informacyjno-konsultacyjnego w Biurze projektu dostępnego dla wszystkich zainteresowanych, w którym w dowolnej formie udzielane są informacje o zasadach uczestnictwa w projekcie, dokonywana jest bieżąca weryfikacja kompletności przedkładanych aplikacji zgłoszeniowych,
- zaangażowanie partnerów i podmioty współpracujące z Beneficjentem w ramach podstawowej działalności komercyjnej,
- realizację delegacji zespołu zarządzającego w terenie celem upowszechnienia idei projektu wśród grup docelowych poprzez bezpośrednie spotkania z zainteresowanymi, kolportaż ulotek i plakatów.

Aktualnie dysponujemy zgłoszeniami 7 firm z 51 pracownikami 50+, finalizujemy dokumentację zgłoszeniową u kolejnych 3 firm z 35 pracownikami 50+.

Większą aniżeli zakładaną liczbę przedsiębiorstw do fazy testowania postaramy się zainteresować udziałem w projekcie poprzez kontynuowanie szerokiej i zróżnicowanej akcji informacyjnej o projekcie. Zainteresowanie innowacją oceniamy jako duże – dotychczas nie zdiagnozowano trudności w skompletowaniu uczestników spotkań fokusowych i Grupy Roboczej.

Zaproszenia do testowania produktu publikowane będą przy wykorzystaniu portali o tematyce HR, strony internetowej projektu, mediów społecznościowych oraz poprzez mailing do instytucji z dostępnych baz danych. Wykorzystany również zostanie telemarketing i artykuły sponsorowane w prasie i Internecie. Informacje o prowadzonym naborze będą także przekazywane podczas spotkań z potencjalnymi grupami docelowymi w regionie w ramach delegacji zespołu zarządzającego. Beneficjent na bieżąco weryfikował będzie skuteczność określonych form komunikacji z grupami docelowymi, w miarę możliwości dokonując modyfikacji zakresu wykorzystania poszczególnych metod. Dotychczas o zaproszeniu o udziału w projekcie informowano także uczestników badań fokusowych, indywidualnych badań pogłębianych.

Szczególna uwaga zostanie położona na zapewnienie udziału pozyskanych do fazy testowania osób przez cały okres trwania tej fazy. Ze wszystkimi uczestnikami tego etapu budowana będzie relacja, poprzez stałe utrzymywanie kontaktu, zapraszanie do udziału w spotkaniach Grupy Roboczej oraz zwracanie się z prośbą o przekazywanie swoich opinii na temat produktu. Podejmowanie działań angażujących podmioty i osoby testujące w kreowanie produktu finalnego oraz potwierdzanie możliwości wpływu na ostateczny kształt produktu, utrzyma udział włączonych podmiotów przez cały okres testowania. Dodatkowo, udział tychże firm w projekcie będzie upowszechniony na stronie internetowej projektu, by promować aktywność podmiotów sektora biznesu na rzecz wprowadzania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem. Zakończenie udziału w projekcie zostanie również uhonorowane dyplomem pamiątkowym.

Opis przebiegu testowania

Wdrożenie projektu innowacyjnego testującego zaplanowano na okres od 1 września 2013 r. do 30 września 2014 r., przy czym w niniejszym czasie w okresie 1 maj – 31 lipiec 2014 r. zaplanowano realizację ewaluacji zewnętrznej przedsięwzięcia, zaś w okresie 1 sierpień do 30 wrzesień 2014 – ocenę wartości produktu finalnego i walidację wypracowanych rezultatów przez Regionalną Sieć Tematyczną. Okres realizacji ewaluacji zewnętrznej w harmonogramie zaakceptowanej wersji wniosku o dofinansowanie zaplanowano na ww. 3 miesiące, jednakże z uwagi na fakt, że działania zmierzające ku ostatecznej modyfikacji produktu finalnego wymagać będą dużego obciążenia czasowego, a przypadać powinny na ostateczną końcową fazę wdrażania projektu, po uzyskaniu wyników ewaluacji zewnętrznej, przewidujemy, że proces ewaluacji zewnętrznej zakończy się najpóźniej do 30 czerwca 2014 r.

Testowanie wypracowanej innowacji w ramach projektu innowacyjnego testującego wraz z weryfikacją funkcjonalności produktu finalnego zaplanowane jest na okres od 1 września 2013 r. do 31 maja 2014 r. We wstępnym etapie realizacji fazy testowania podpisane zostaną wewnętrzne umowy z podmiotami – pracodawcami deklarującymi wdrożenie systemu zarządzania wiekiem w firmie w oparciu o wypracowane w projekcie rozwiązania. Zaplanowany okres testowania produktu pozwoli na pełne zrealizowanie jego najważniejszych etapów, do których zaliczają się:

- A.** instruktaż wykorzystania pełnej ścieżki produktu (wszystkich części aplikacji multimedialnej) – w formie szkolenia on-line;
- B.** wykorzystanie każdego elementu aplikacji uzupełnione o monitorowanie użyteczności i raportowanie procesu – równoległe z doradztwem związanym ze szkoleniami. Każdy podmiot dzięki wsparciu specjalistów zewnętrznych w wymiarze 24 godzin będzie w profesjonalnych warunkach indywidualnie w odniesieniu do własnych potrzeb, zasobów wdrażać elementy proponowanego systemu zarządzania wiekiem w firmie;
- C.** szkolenia dla kadr zarządzających testujących firm zgodnie z koncepcją „blended learning” – zrealizowane zostanie szkolenie e-learning (35 ekranów) oraz szkolenie stacjonarne (2 spotkania po 8 godzin dla każdego pracownika. Z każdej firmy uczestniczącej w testowaniu produktu delegowanych będzie po 2 pracowników, łącznie powstanie 2 grupy szkoleniowe liczące po 10 osób. W ujęciu podmiotowym każde przedsiębiorstwo zaangażowane w testowanie uzyska łącznie 32 godziny wsparcia szkoleniowego prowadzonego metodą standardową. Celem szkoleń będzie „nauczenie nauczania” kadr zarządzających wdrożenia systemu zarządzania wiekiem w firmie w oparciu o dostępne narzędzia w ramach aplikacji, a także po zakończeniu procesu testowania kontynuowanie działań na rzecz właściwego funkcjonowania systemu w firmie. Tematyka jaka poruszona zostanie na zajęciach będzie obejmować m.in. analizę potrzeb firmy, stosowanie elastycznych form zatrudnienia.

Pełen okres testowania - 9 miesięcy - pozwoli na zebranie potrzebnych informacji od grup docelowych projektu i wyciągnięcie wniosków na temat niezbędnych modyfikacji produktu tak, aby był on jak najlepiej dopasowany do potrzeb zainteresowanych. Szczegółowy opis przebiegu testowania przedstawiony został poniżej.

Wdrożenie projektu rozpocznie się podpisaniem umów wewnętrznych z firmami testującymi. Podpisanie wszystkich umów planowane jest do końca października 2013. We wstępnym okresie

realizacji tego etapu (nie później niż do października 2013 r.) firma informatyczna opracuje pod względem technicznym instruktaż wykorzystania produktu w formie szkolenia on-line, w okresie do nie później niż listopada 2013 r. w oparciu o dostarczone eksperckie materiały merytoryczne wykona szkolenie e-learning dla kadr zarządzających podmiotów testujących innowację. Niezwłocznie po podpisaniu umowy firma testująca otrzyma instruktaż w zakresie wykorzystania produktu w formie szkolenia on-line. Zakłada się, że wszystkie firmy testujące przejdą wspomniany instruktaż najpóźniej do końca października 2013 r. Po wstępnym instruktażu podmioty testujące rozpoczną wykorzystywanie pełnej ścieżki produktu. Ścieżka ta opisana została w procedurze „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” i obejmuje łącznie 13 kroków:

1. Opracowanie listy zadań.
2. Wybór konkretnego zadania.
3. Dobór osoby 50+ do wybranego projektu pod kątem kompetencji zawodowych (opcjonalnie osób).
4. Badanie testem psychologicznym i określenie profilu kompetencji miękkich dla tej osoby oraz jej predyspozycji (opcjonalnie osób).
5. Rekrutacja wewnętrzna młodszych osób do wybranego zadania.
6. Badanie testem psychologicznym i określenie profilu kompetencji miękkich badanej osoby oraz predyspozycji (opcjonalnie osób).
7. Dobór pary osób - 50+ i młodszego pracownika.
8. Przekazanie informacji w zakresie oczekiwań co do realizacji zadania.
9. Realizacja danego zadania.
10. Ocena zrealizowanego zadania.
11. Decyzja kadrowa dla młodszego pracownika.
12. Nagroda dla osoby 50+ w ramach systemu motywacji.
13. Baza zrealizowanych zadań z wykorzystaniem aplikacji multimedialnej.

Każdy z kroków został szczegółowo przedstawiony w ww. procedurze. Pierwotnie przedstawiony we wniosku o dofinansowanie harmonogram zakładał czas do końca stycznia 2014 na przetestowanie pełnej ścieżki produktu (czyli trzynastu wyżej opisanych kroków). Ze względu na różną wielkość firm (mikro przedsiębiorstwo – do 9 pracowników, ale także średnie przedsiębiorstwo do 250 pracowników), zróżnicowanie branż działalności oraz różnorodność możliwych do realizacji zadań okres ten zostanie wydłużony do końca pierwszego kwartału 2014 roku. Istotne jest, aby każde przedsiębiorstwo biorące udział w procesie testowania otrzymało możliwość realizacji wyznaczonych zadań w naturalnym dla swojego funkcjonowania tempie, bez sztucznego nakładania skróconych terminów ze względu na wymagania projektu. Należy pamiętać, że produkt ma być narzędziem wspomagającym działalność przedsiębiorstwa, nie zaś ją utrudniającą ze względu na dodatkowo nakładane krótkie terminy i tylko w takich warunkach może podlegać rzeczywistej ocenie. Ponadto, weryfikacja użyteczności funkcjonowania proponowanej innowacji będzie najbardziej skuteczna i trwała jeśli odbywać się będzie w niezmiennych i faktycznych realiach działania firmy tak, aby później mogły te rozwiązania być kontynuowane w zależności od potrzeb podmiotu.

Równolegle z testowaniem pełnej ścieżki produktu, w okresie od listopada 2013 r. do stycznia 2014 r. przedsiębiorstwa otrzymają wsparcie dotyczące wdrażanego systemu i oceny jego skuteczności.

Dziesięć przedsiębiorstw otrzyma 24 godziny zewnętrznego doradztwa związanego ze szkoleniami dotyczącymi indywidualnej skuteczności wdrażanych elementów systemu zarządzania wiekiem. W tym czasie zrealizowane zostanie również szkolenie e-learning dla kadry zarządzającej testujących podmiotów (po 2 pracowników z każdej z firm) celem nauczania nauczania wdrażania systemu do zespołów firm, umożliwiającą dalsze przekazywanie wiedzy w tym zakresie (szkolenie kaskadowe - dalsze nauczanie pracowników przez wyszkoloną do tego kadrę zarządzającą). Dodatkowo, zgodnie z koncepcją „blended learning” w okresie grudzień 2013 – marzec 2014 zrealizowane zostaną dodatkowo grupowe szkolenia stacjonarne (2 grupy x 10 osób) dla kadry zarządzającej testujących podmiotów w wymiarze 8 godzin na osobę celem kaskadowego uczenia wdrażania systemu do zespołów firm.

W ww. okresie testowania produktu (od 1 września 2013 r. do najpóźniej końca II kwartału 2014 r.) reprezentant każdego z podmiotów zaangażowanych w proces testowania innowacji i produktu finalnego nadzorujący jego przebieg w danym przedsiębiorstwie będzie prowadził bieżącą indywidualną sprawozdawczość wewnętrzną po każdym miesiącu lub zakończeniu danej fazy raportując i opiniując wyniki, poszczególne części produktu w formie raportów i rekomendacji.

W tymże okresie odbędzie się stałych, cyklicznych 9 posiedzeń Grupy Roboczej, w skład której wejdzie minimum 10 osób reprezentujących organizacje branżowe, pracodawców (z minimum tytułem dr i/lub 7 lat doświadczenia w zarządzaniu), podmioty uczestniczących w projekcie. Celem spotkań będzie bieżące omawianie wyników testowania w poszczególnych firmach, formułowanie rekomendacji systemowych. Podczas m.in. tych spotkań dyskusji zostanie poddany aspekt finansowania działań zaplanowanych w projekcie po jego zakończeniu – skonkretyzowana zostanie propozycja podmiotu, który administrowałby w przyszłości wypracowanym produktem, a także finansował zaplanowane działania służące wprowadzeniu systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.

Podczas etapu testowania zostaną również wytworzone techniczne elementy składowe aplikacji multimedialnej warunkujące jej funkcjonalność, które następnie będą poddawane ocenie pod kątem użyteczności w realiach prowadzonej działalności. Testowaniu podlegać będzie system zarządzania aplikacją (moduł CMS) w zakresie:

- tworzenia kont użytkowników i odbiorców,
- definiowania uprawnień i dostępu do szkoleń, testów, ankiet, innych informacji,
- publikowania dodatkowych specyficznych informacji dla podmiotów,
- monitorowania postępów prac użytkowników i odbiorców,
- przechowywania i udostępniania uprawnionym osobom wyników testów i ankiet.

W tym samym okresie testowaniu podlegać będzie:

- zarządzanie modułem szkoleń e-learning, gdzie ocenie podlegać będzie publikowanie i uruchamianie kursów e-learning, a także publikowanie ankiet i testów, w tym bieżące monitorowanie pracy odbiorców i użytkowników systemu, tak aby np. po zaliczeniu przez uczestnika pytań sprawdzających ze szkolenia e-learning generowane było zaświadczenie o ukończeniu szkolenia, zapisywana była informacja, w którym momencie uczestnik przetrwał odbywanie szkolenia,
- zarządzanie modułem raportowania: na zadanie to składać się będzie analiza wyników ankiet i testów oraz analiza zebranych w trakcie testowania informacji od odbiorców i użytkowników.

Moduł raportowania i monitoringu aktywności użytkowników systemu jest niezbędny, ponieważ niektóre zaproponowane formy wsparcia wymagają samodyscypliny, motywacji odbiorcy, stąd potrzeba weryfikacji aktywności i poziomu zaangażowania uczestników w wykorzystanie niezbędnych narzędzi w terminie realizacji określonego zadania.

Przebieg testowania składać się będzie z kilku kroków. W pierwszym kroku wybrana osoba w firmie (informatyk, pracownik działu HR lub dowolna inna osoba, która ma zarządzać aplikacją), utworzy konta użytkowników i hasła dla osób, które będą mieć dostęp do aplikacji – przełożonych, pracowników działu HR, pracowników 50+, pracowników 50+ oraz pracowników -49. Dodatkowo, w ramach aplikacji możliwy będzie podział pracowników na działy wg struktury firmy. W kolejnym kroku osoby decyzyjne utworzą listę zadań do wykonania dla par pracowników – pracownicy 50+ i pracownika -49 z określeniem ich ważności i terminu wykonania oraz plan prac obejmujący zakres wszystkich czynności do realizacji (dostęp do materiałów, szkoleń i wybranych testów) do wykonania przez danego pracownika lub grupy pracowników, które następnie nadzorować będą osoby odpowiedzialne za sprawy personalne. Raz stworzony plan działań może być wykorzystywany w systemie wielokrotnie. Po przygotowaniu planu prac, kolejnym krokiem jest jego aktywowanie, dzięki któremu wszystkim osobom, które włączone są do tego planu prac, udostępnione zostaną odpowiednie materiały, narzędzia i zakładki aplikacji. Od tego momentu wszyscy użytkownicy przypisani do wspomnianej wyżej realizacji mają możliwość przejścia przez cały proces badania. W tym celu wymagane będzie zalogowanie się do systemu z wykorzystaniem danych otrzymanych od administratora (login, hasło). Po prawidłowym zalogowaniu na ekranie pojawi się lista dostępnych do wykonania przez użytkownika kroków, czyli dostęp do materiałów, szkoleń i testów (system udostępnia automatycznie tylko te materiały, które przygotowane są dla konkretnej grupy użytkowników). Po zakończeniu testu (widocznego jako jedna całość bez podziału na określone typy kompetencji) badany pracownik będzie mieć możliwość uzyskania raportu z wyników (w tym pobrania). Dostęp do tego raportu będzie również możliwy po każdorazowym zalogowaniu się do systemu. Wyniki przedstawione w innej formie zostaną udostępnione osobom kierującym na badanie (decyzyjne i/lub odpowiedzialne za sprawy personalne w firmie). Po wykonaniu przez wskazanych pracowników testów pracownik HR lub osoba zajmująca się procesem ich badania będzie mieć możliwość uruchomienia narzędzia badającego prawdopodobieństwo skutecznej współpracy wskazanych osób. W tym celu, w menu dostępnym tylko dla pracowników odpowiedzialnych za prowadzenie procesu badania, należy uruchomić narzędzie doboru par weryfikujące prawdopodobieństwo szans powodzenia współpracy, które umożliwi sprawdzenie dowolnych konfiguracji pracowników, którzy odbyli badanie. Rozwiązanie to umożliwia zarządzającym włączenie do badania dowolną liczbę osób, spośród których w oparciu o wyniki badania wybierze najlepiej dopasowaną do posiadanych kompetencji i predyspozycji parę. Po dokonaniu wyboru dwóch pracowników z dostępnej listy wszystkich osób, które odbyły badanie, uruchomiony zostanie proces weryfikacji skuteczności współpracy wskazanej pary pracowników przedstawiony w formie graficznej na skali. Cała aktywność uczestników procesu badania oraz ich doboru będzie na bieżąco monitorowana i zapisywana w systemie. Zbierane w ten sposób informacje pozwolą obsłudze systemu na monitoring aktywności czy stanu wykonywanych zadań, dając możliwość generowania dowolnych raportów. Zebrane wyniki badań posłużą ekspertom w ulepszaniu wskaźników stosowanych w algorytmach wyliczających wyniki poszczególnych testów, jak i doboru par. Faza testów pozwoli też na wychwycenie ewentualnych błędów systemu w funkcjonowaniu aplikacji. W tym celu w systemie zaimplementowane są funkcje obsługujące błędy oraz zapisujące o nich informacje. W oknie głównym

aplikacji będzie także funkcjonować mechanizm „Oceń nas”, który umożliwi wszystkim zainteresowanym zgłoszenie uwag, sugestii, wniosków na bieżąco w miarę pojawiania się h opinii.

Równoległość prowadzonych działań – testowanie produktu na wszystkich poziomach – pozwoli na zbiorczą analizę niezbędnych do wprowadzenia modyfikacji. Systematyka pracy Grupy Roboczej pozwoli na bieżące opracowywanie wszystkich rekomendacji, eliminując tym samym ryzyko pominięcia jakichkolwiek aspektów, co mogłoby mieć miejsce w przypadku jednej zbiorczej analizy na koniec procesu testowania. Zespół ekspertów będzie mógł na bieżąco ustosunkowywać się do wyników testu i pracować nad każdą przydatną modyfikacją. Ocena w projekcie odbywać się będzie na dwóch głównych poziomach. Poziom pierwszy został przedstawiony powyżej i dotyczy funkcjonalności całego narzędzia. Poziom drugi obejmuje szczegółową ocenę oddziaływania projektu – szerzej opisaną w części *Sposób monitorowania przebiegu testowania*.

Dodatkowym etapem w okresie testowania, który nie został uwzględniony w harmonogramie pierwotnej wersji wniosku o dofinansowanie, będzie przeprowadzenie tzw. analizy itemmetrycznej opracowanych kwestionariuszy testów, badających potencjał pracownika oraz umożliwiających dobór par pracowniczych (każdy złożony z 12 pytań), która służyć będzie określeniu parametrów statystycznych pojedynczych pytań testowych. W wyniku ww. analizy możliwe będzie wyeliminowanie pytań gorzej diagnozujących, a w efekcie opracowane testy staną się krótsze, ale z większą precyzją szacować będą mierzone cechy. Dzięki temu będzie można uzyskać testy pozwalające na szybszą (krótszy czas badania) i zarazem lepszą diagnozę. Na podstawie zebranych danych zostaną oszacowane parametry opisujące rzetelność, aby z określoną pewnością mówić o precyzji pomiaru natężenia cech u osób badanych; dokonana zostanie także ocena trafności diagnostycznej przyjętego rozwiązania poprzez sprawdzenie, w jakim stopniu dokonywane w fazie testowania rekomendacje dotyczące doboru pracowników we współpracujące pary prowadzą do osiągnięcia efektywnej i zgodnej współpracy.

W okresie 1 maj – 30 czerwca 2014 r. zaplanowano realizację i przedstawienie wyników zewnętrznej oceny efektów testowania przez zewnętrzny zespół ewaluacyjny (szerzej w punkcie V opisu strategii). Następnie, w okresie zmienionym w odniesieniu do harmonogramu zaakceptowanej wersji wniosku o dofinansowanie, tj. I – III kwartał 2014 r. (nie później niż koniec lipca/sierpnia 2014 r.) zaplanowano realizację 3 konsultacyjnych paneli dyskusyjnych (dla 15 osób każde ze spotkań). Powyższa zmiana podyktowana jest staraniami Beneficjenta, by ostateczna modyfikacja produktu finalnego uwzględniała wszelkie wnioski, recenzje i rekomendacje uzyskane w toku prowadzonych działań monitoringowych, konsultacyjnych, w oparciu o które Panel Ekspertów dokona stosownych zmian. Celem spotkań będzie dyskusja nad kształtem i użytecznością produktu finalnego, wdrożeniem określonych zmian i rekomendacji. Przebieg paneli dyskusyjnych zostanie podsumowany w raporcie podsumowującym wypracowane wnioski.

Konsultacje z grupami docelowymi poprzez panele dyskusyjne przypadające na fazę testowania (opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego) organizowane będą w Lublinie lub innych większych miejscowościach województwa, do udziału zaproszone zostaną organizacje pozarządowe wspierające przedsiębiorstwa, rozwój regionu, działające na rzecz kobiet, pracowników, instytucje publiczne (samorząd terytorialny, urzędy pracy, LUW, ROPS), związki pracowników, zawodowe, wśród

grup docelowych w każdym ze spotkań znajdzie się minimum 1 przedstawiciel mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa, liczba osób z danej instytucji nie będzie mogła przekroczyć 2 uczestników, po zakończeniu naboru weryfikowane będą lokalizacje i branże działalności podmiotów celem wyboru najbardziej zróżnicowanych uczestników. Zachętą dla uczestników będzie upowszechnienie organizacji paneli w środowisku medialnym, uzyskanie bezpłatnego dostępu do wypracowanego produktu, dodatkowo jeśli wystąpią oszczędności wystąpimy o zgodę na zakup pomoce dydaktyczne związane z tematyką zarządzania wiekiem, uczestnicy paneli podczas testowania będą mogli uczestniczyć w debacie dotyczącej bieżących wyników nt produktu i jego efektów (faza po zakończeniu ewaluacji ex-post) oraz następnie w warsztatach w fazie upowszechnienia, podczas konsultacji opinii, sugestii, zmiany będą opracowywane wspólnie przez członków, spotkania będące elementem działań upowszechniających i/lub włączających nie będą dotyczyć osób związanych z fazą testowania produktu, przy czym zaprosimy do udziału uczestników badań fokusowych z I etapu projektu (faza diagnozy). Celem spotkań będzie dyskusja nad kształtem i użytecznością produktu finalnego, wdrożeniem określonych zmian i rekomendacji. Przebieg paneli dyskusyjnych zostanie podsumowany w raporcie podsumowującym wypracowane wnioski.

Tak przeprowadzane konsultacje pozwolą na tworzenie produktu finalnego nie tylko innowacyjnego, ale odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby rynku. Zaangażowanie wymienionych podmiotów w proces konsultacyjny wpływać będzie na upowszechnianie idei mentoringu międzypokoleniowego, na której oparty został projekt, i która stanowi ogólnosięciową dobrą praktykę w programach zarządzania wiekiem. Dzięki panelom dyskusyjnym z udziałem różnych przedstawicieli środowiska upowszechniana będzie wiedza o realizowanym projekcie. Zaangażowanie wielu przedstawicieli środowiska w panele dyskusyjne na etapie testowania budować będzie zainteresowanie do skorzystania z produktu. Dodatkowym celem pracy zarówno Panelu Ekspertów, Grupy Roboczej, jak i konsultacyjnych badań fokusowych i paneli dyskusyjnych będzie wypracowanie rozwiązania, które zapewni bezkosztowe lub niedrogi administrowanie produktem po zakończeniu realizacji projektu.

Również w okresie zmienionym w stosunku do harmonogramu zaakceptowanego wniosku o dofinansowanie - w okresie I-III kwartał 2014 r. (nie później niż koniec lipca/sierpnia 2014 r.) – dokonywana będzie modyfikacja produktu finalnego w aspektach merytorycznych przez Panel Ekspertów (minimum 2 spotkania). Powyższe zostanie przeprowadzone w oparciu o dotychczasowe wyniki badań i analiz (wyniki testowania, monitoringu, ewaluacji zewnętrznej, konsultacji społecznych) poprzez uwzględnienie dotąd wypracowanych rezultatów (korzyści, wady, możliwości, szanse, zagrożenia, formalności, warunki). Po zakończeniu merytorycznych modyfikacji zmodyfikowana zostanie również funkcjonalność informatyczna na bazie rekomendacji i rezultatów analiz przeprowadzonych przez podwykonawcę informatycznego, w tym zostanie przez podwykonawcę opracowana ostateczna wersja aplikacji multimedialnej w postaci płyty CD ze szczegółami dotyczącymi instalacji.

Materiały ze spotkań informacyjnych dla przedsiębiorców zostaną udostępnione. Produkt finalny oraz instrukcja jego wdrożenia będą upowszechnione w sposób umożliwiający wszystkim zainteresowanym wdrożenie produktu finalnego w swojej firmie/instytucji.

Warto zwrócić uwagę, że zarówno użytkownicy (przedsiębiorstwa) jak i odbiorcy (kobiety w wieku 50+) będą przez cały okres testowania mieć bezpośredni wpływ na kształt produktu finalnego, a ich opinie będą brane pod uwagę w procesie modyfikacji produktu. Pozyskiwanie informacji możliwe będzie w drodze przeprowadzanych ankiet, a także dzięki organizowanym spotkaniom Grupy Roboczej, Panelu Ekspertów i możliwościom platformy internetowej.

Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

Uczestnicy projektu testujący produkt uzyskają dostęp do platformy on-line, w szczególności uzyskają takie materiały jak:

ODBIORCY I UŻYTKOWNICY

- instrukcja zastosowania aplikacji,
- materiały informacyjne o projekcie,
- podręczniki i szkolenia e-learning wspomagające zarządzanie wiekiem,
- dostęp do testów psychologicznych,
- procedura współpracy zróżnicowanych wiekowo zespołów,

OBLIGATORYJNIE UŻYTKOWNICY, FAKTULATYWYJNIE ODBIORCY

- materiały szkoleniowe (szkolenia stacjonarne i e-learning dla kadr zarządzających).

Każdy z podmiotów testujących dodatkowo będzie miał możliwość udziału w indywidualnym doradztwie specjalistycznym oraz szkoleniach w trybie blended learning , na których otrzyma: materiały promocyjno-informacyjne projektu np. notatnik, długopis, teczka.

Beneficjent dołoży wszelkich starań do tego, aby przepływ informacji oraz komunikacja pomiędzy podmiotami testującymi, ich pracownikami, ekspertami w projekcie oraz zespołem zarządzającym były skuteczne oraz efektywne. Będziemy możliwie dużo informacji upowszechniali, starając się przy tym respektować opinie i oczekiwania podmiotów współpracujących, przede wszystkim zaś grupy docelowej produktu.

Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania

Monitoring rezultatów i produktów projektu będzie prowadzony cyklicznie. Minimum 1 raz w miesiącu Zespół Zarządzający będzie podsumowywał przeprowadzane badania i przygotowywał wewnętrzny raport monitoringowy z postępu prac.

Po każdym miesiącu bądź po zakończeniu danej fazy testowania przedstawiciel każdego podmiotu testującego będzie raportował i opiniował wyniki testowania poprzez wewnętrzną sprawozdawczość. Na tej podstawie Grupa Robocza podczas spotkań wspólnie będzie rekomendowała zmiany systemowe. Zespół zarządzający utrzymywać będzie bieżący kontakt z reprezentantami firm uczestniczących w testowaniu – w razie identyfikacji problemów, trudności, barier zgłaszanych przez przedstawicieli podmiotów raportujących postęp procesu testowania będą organizowane spotkania informacyjne (np. z pracownikami) bądź robocze (np. ze wszystkimi raportującymi) ukierunkowane na eliminację i/lub ograniczenie zidentyfikowanych barier.

Celem spotkań Grupy Roboczej będzie omówienie dotychczas przekazanych opinii w rozbiu na poszczególne elementy (szkolenia wdrażające, model współpracy, podręcznik, e-learning, testy psychometryczne, platforma internetowa). Dyskusja prowadzona będzie przez moderatora w sposób ustrukturyzowany. Uczestnicy spotkania każdorazowo otrzymają do wypełnienia formularz, na którym, na podstawie zaprezentowanych opinii i poprowadzonej dyskusji, będą zawierać swoją opinię i wskazówki co do dalszego działania.

Równolegle do procesu testowania produktu, w okresie I i II kwartału 2014 roku, realizowana będzie szczegółowa ocena oddziaływania projektu. Poziom reakcji badany będzie poprzez realizację spotkań przez przedstawicieli zespołu zarządzającego w firmach testujących oraz realizację 4 badań fokusowych grup docelowych niezwiązanych z fazą testowania produktu, w których każdorazowo weźmie udział 10 osób na temat efektywności systemu, sugerowanych metod naprawczych. Każdy z uczestników badań fokusowych będzie indywidualnie raportował o wypracowanych rozwiązaniach, dodatkowo moderator przygotuje raport podsumowujący wyniki spotkań. Poziom umiejętności zbadany zostanie poprzez badanie ankietowe 360 stopni wśród 50 osób współpracujących w różnorodnym zakresie z wytypowaną do współpracy parą. Ocena na poziomie zmiany i efektów odbędzie się poprzez badanie ankietowe (wywiad) z grupami docelowymi - do badania zaproszonych zostanie 50 pracowników w wieku 50+ oraz 50 reprezentantów firm testujących. Wyniki ww. badań monitoringowych, konsultacji społecznych zostaną podsumowane w zbiorczym sprawozdaniu prezentującym najważniejsze wnioski.

W doborze uczestników grup kontrolnych w działania monitoringowe służące weryfikacji oceny oddziaływania projektu zaangażowana zostanie kadra firm testujących produkt - w badaniach fokusowych weźmie udział minimum 1 przedstawiciel odbiorców oraz 1 użytkowników danej firmy testującej (w zależności od wielkości firmy liczby te będą zwiększane w uzgodnieniu z podmiotami testującymi), współpracowników „-49”, jak i starszych wytypowanych od udziału w projekcie pracowników do oceny umiejętności pracowników 50+ typować będą kadra zarządzająca firmy we współpracy z pracownikami działu HR (jeśli dotyczy), w tym na podstawie wyników testów diagnozujących potencjał i kojarzących w pary wybranych kandydatów (łącznie średnio po 5 osób z podmiotu), do oceny zmiany i efektów wyłonionych zostanie min. 50 pracowników na podstawie decyzji kadr zarządzających i/lub samodzielnej deklaracji udziału, a 50 reprezentantów firm, czyli przedstawicieli kadry zarządzającej, działów HR – właściciele, członkowie zarządu (średnio po 5 osób z firmy). Przedmiotem badań służących szczegółowej ocenie oddziaływania wdrażania projektu będą na poziomie reakcji ocena satysfakcji, na poziomie kompetencji ocena umiejętności, na poziomie zmiany i efektów wywołane w funkcjonowaniu firmy, pracy pracowników zmiany w wyniku zastosowania produktu.

Zadaniem tego etapu będzie ocena efektywności opracowanych narzędzi – wskazanie czy faktycznie stanowią one dla przedsiębiorstwa wsparcie w wykorzystaniu potencjału, angażowaniu i rozwoju pracowników w dwóch grupach wiekowych, 50+ oraz -49 a tym samym potwierdzenie innowacyjności projektu. Przeprowadzenie tej oceny, podobnie jak oceny funkcjonalności całego narzędzia, pozwoli na wprowadzenie na etapie testowania wszystkich potrzebnych modyfikacji tak, aby produkt końcowy jak najpełniej odpowiadał na potrzeby przedsiębiorstw z grupy MMŚP.

V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Analiza efektów testowanego produktu odbywać się będzie za pomocą ewaluacji zewnętrznej (ex post) produktu finalnego prowadzonej w zmienionym w stosunku do harmonogramu zaakceptowanej wersji wniosku o dofinansowanie w okresie 01.05-30.06.2014. Powyższe podyktowane jest chęcią Beneficjenta do wydłużenia okresu czasu na wprowadzenie modyfikacji merytorycznych oraz informatycznych uwzględniających wyniki prowadzonego badania.

Ewaluacja zostanie przeprowadzona przez niezależny podmiot zewnętrzny (wykonawcę), który zapewni bezstronną i wiarygodną ocenę efektów przedsięwzięcia. Wykonawca (firma lub jego zespół) zobowiązany będzie do posiadania doświadczenia w realizacji minimum 5 badań ewaluacyjnych, w tym minimum 2 projektów innowacyjnych testujących. Wyboru wykonawcy dokona zespół zarządzający w oparciu o przedłożone oferty, w odpowiedzi na zaproszenie do składania ofert w toku rozeznania cenowego. Na chwilę obecną szczegółowe kryteria wyboru wykonawcy nie zostały ustalone, jednak niewątpliwie taka informacja zostanie przedstawiona w formie zapytania ofertowego. Wykonawca będzie zobowiązany zapewnić, że dysponuje odpowiednim zapleczem technicznym i finansowym do realizacji zamówienia.

Badanie prowadzone będzie w 4 etapach według 4 kryteriów oceny: reakcji, uczenia się, zmian i efektów, z zapewnieniem udziału grup docelowych oraz zewnętrznych podmiotów. Szczegółowe założenia metodologiczne oraz skuteczne narzędzia zostaną opracowane przez wyłonionego wykonawcę, który będzie posiadał odpowiednie kompetencje i doświadczenie w tej dziedzinie.

W ramach badania wymagane będzie zastosowanie takich kryteriów ewaluacyjnych jak:

1. Trafność (adekwatność) – ocena sposobu doboru zastosowanych działań i założeń metodycznych pod kątem realizacji celu głównego i celów szczegółowych projektu, a także ocena związku pomiędzy celami a istniejącymi problemami, które mają zostać rozwiązane dzięki realizacji projektu,
2. Skuteczność – ocena stopnia, w jakim działania w ramach projektu przyczyniły się do realizacji zaplanowanych celów przedsięwzięcia, weryfikacja czy cele projektu nazwane na etapie planowania zostały osiągnięte oraz potencjalnie, jakie bariery i problemy mogły wpłynąć negatywnie na ich realizację,
3. Użyteczność – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia oddziaływanie projektu odpowiada potrzebom grupy docelowej/odbiorcom projektu. Dzięki zastosowaniu tego kryterium ocenimy, czy zmiany wywołane realizacją projektu są korzystne z punktu widzenia jego Beneficjentów;
4. Trwałość – ocena, czy uprzednio zaplanowane pozytywne efekty projektu są nadal widoczne po zakończeniu jego realizacji. Kryterium to ma zastosowanie przy ocenie wartości projektu w kategorii jego użyteczności, w dłuższej perspektywie czasowej.

Metodologiczne minimum, które będzie wymagane od wykonawcy, obejmie analizę danych zastanych, wywiady pogłębione, kwestionariusz do badania oczekiwań i zadowolenia z udziału w projekcie.

Ewaluacja zewnętrzna oceni skuteczność wypracowanego rozwiązania przez odpowiedź na pytania czy faktycznie produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i efektywniejszy kosztowo od dotąd stosowanych

podejść. Wyniki badania podsumowane zostaną w raporcie z ewaluacji wskazującym analizę silnych i słabych stron prowadzonych działań możliwe do wdrożenia konieczne zmiany w postaci rekomendacji, które służyć będą zwiększeniu wartości wypracowanego produktu.

VI. Strategia upowszechniania

Realizację w sposób najbardziej intensywny działań upowszechniających i włączeniowych ostateczną wersję projektu finalnego do głównego nurtu polityki zaplanowano na okres 5 miesięcy, tj. X.2014 – II.2015, przy czym podczas fazy testowania wstępnej wersji produktu prowadzone będą działania upowszechniające i włączeniowe w ograniczonym zakresie.

Wśród sposobów pomiaru skuteczności działań upowszechniających i włączających będą: ankieta bezpośrednia lub telefoniczna lub elektroniczna, statystyki odwiedzin strony projektu, liczba pobrań produktu, pozyskane opinie, recenzje, oświadczenia reprezentantów podmiotów.

Cel działań upowszechniających

Podstawowym celem działań upowszechniających jest poinformowanie o wypracowanym w ramach projektu produkcie finalnym (odbiorcy) i merytorycznie o zaletach jego wykorzystania (użytkownicy) jak najszerszego grona potencjalnie zainteresowanych nim osób i organizacji. Adresatami działań upowszechniających będą przede wszystkim potencjalnie zainteresowani wykorzystaniem produktu wszyscy pracodawcy reprezentujący przede wszystkim sektor MMŚP oraz pracownicy w wieku 50 lat i więcej – w pierwszej kolejności z terenu województwa lubelskiego, następnie kraju, ale także inne organizacje np. instytucje publiczne, edukacyjne, społeczne, organizacje/konfederacje pracodawców, samorządy gospodarcze, stowarzyszenia przedsiębiorstw, instytucje szkoleniowe, organizacje pozarządowe oraz i grupy pracownicze np. pracujący powyżej 50 roku życia, osoby młode wkraczające na rynek pracy, pracownicy instytucji administracji publicznych, dużych przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych. Docelowo mamy nadzieję, że efekty naszej pracy posłużą zarówno zakładom pracy, instytucjom publicznym i innym w całej Polsce, ale także będą stanowiły cenną pomoc w pracy dla szerokiego grona potencjalnych użytkowników np. doradców zawodowych, pośredników pracy, psychologów publicznych służb zatrudnienia i pracowników instytucji szkoleniowych, edukacyjnych. Celem jest zbudowanie rynkowej świadomości istnienia nowego innowacyjnego narzędzia, którego zastosowanie w działalności gwarantuje szereg możliwości i korzyści oraz rozpropagowanie informacji o jego bezpłatnej dostępności.

Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające

Działania upowszechniające skierowane będą do:

- potencjalnych użytkowników produktu – łącznie 1700 reprezentantów podmiotów gospodarczych, konfederacji pracodawców z województwa lubelskiego i kraju,
- potencjalnych odbiorców produktu – 200 pracowników powyżej 50 roku życia z terenu województwa lubelskiego i kraju.

Liczba odbiorców działań upowszechniających jest wystraszająca, ponieważ zakłada poinformowanie o istnieniu produktu w przypadku użytkowników skupiających również potencjalnych odbiorców 17 tys. więcej firm aniżeli minimalna liczba podmiotów, jakie uczestniczyć będą w fazie testowania produktu, w przypadku odbiorców – 250% więcej aniżeli liczba pracowników zaangażowanych w testowanie produktu.

Przewidujemy, że wysoka uniwersalność produktu i replikowalność (niskie koszty reprodukcji i dystrybucji), w tym bezpłatność nowoczesnych narzędzi sprawi, że wszelkiego typu organizacje, które skupiają pracowników i zmuszone są zarządzać zasobami ludzkimi, będą zainteresowane wykorzystaniem produktu. Również pracownicy o zróżnicowanych cechach społeczno-demograficznych, reprezentujący różne branże i zawody zainteresowani utrzymaniem zatrudnienia będą mogli oddziaływać na pracodawcę w celu zastosowania rozwiązania w swoim miejscu pracy.

Analiza interesariuszy:

- pracodawca/przedsiębiorca – transfer wiedzy, przepływ informacji, naukę młodego pokolenia, niższe koszty pracy w wyniku utrzymania aktywności i tym samym mniejszych kosztów przyuczania nowych pracowników
- pracownik – utrzymanie aktywności zawodowej, poczucie przynależności zawodowej, przydatności społeczno – zawodowej,
- gospodarka – zmniejszenie kosztów utrzymania osób nieaktywnych zawodowo, zwiększenie potencjału przedsiębiorstw, ich większa konkurencyjność i wiążące się z tym wpływy do budżetu, ograniczanie problemów społecznych wywoływanych dezaktywacją zawodową.

Działania te skierowane będą również do przedstawicieli środowisk związanych w biznesem, polityką, w tym do autorytetów w środowisku biznesu, administracji publicznej oraz organizacji społecznych. Informacje dystrybuowane będą przy wykorzystaniu różnorodnych kanałów umożliwiających dotarcie bezpośrednie do potencjalnego grona użytkowników i odbiorców poprzez kampanie informacyjne w pierwszej kolejności na szczeblu regionalnym, następnie także ogólnokrajowym. Dywersyfikacja wykorzystywanych kanałów komunikacji z potencjalnymi grupami docelowymi ma zagwarantować dotarcie z informacją do jak najszerszej grupy odbiorców oraz wzmacnianie przekazu pojawiającego się z kilku różnych stron (prasa, media, Internet, przesłane materiały informacyjne poprzez kolportaż, mailing, etc.). Różnorodność źródeł informacji służyć ma budowie pozytywnego wizerunku produktu, a następnie jego umacnianiu i utrwalaniu w świadomości odbiorców, by mogli w codziennej pracy na zasadzie dobrej praktyki polecać rozwiązanie swoim partnerom biznesowym (użytkownicy), znajomym (odbiorcy) itp. na zasadzie marketingu szeptanego.

Plan działań upowszechniających

Działania upowszechniające podejmowane będą ze zwiększającym się natężeniem, zależnym od danej fazy II etapu realizacji projektu - wdrożenia projektu innowacyjnego testującego.

Wnioskodawca w każdej z faz realizacji projektu prowadząc działania upowszechniające będzie stosował różnorodne narzędzia przekazu, których zawartość merytoryczna i/lub oprawa graficzna będą indywidualnie dostosowywane do poszczególnych grup odbiorców.

Działania upowszechniające II etapu realizacji projektu uruchomione zostaną w I fazie – testowania opracowanego produktu –w okresie od 01.IX – 30.X.2013, następnie kontynuowane w kolejnych fazach (II,III) w okresie I,II kw.2014 r., a obejmą publikację artykułów sponsorowanych w prasie regionalnej w ilości 10 szt. (Gazeta Wyborcza, Kurier Lubelski, Dziennik Wschodni i ich dodatki), na portalach HR w ilości 10 szt., banerów internetowych na informacyjnych portalach przedsiębiorców w ilości 10 szt. Publikacje te obejmą emisję w dni bądź portale popularne wśród grup docelowych projektu (np. INFOR, HR News, HR Standard). Dodatkowo, rozpoczęte zostanie pozycjonowanie platformy, które umożliwi zajmowanie wysokiej pozycji w wynikach wyszukiwarki - po skierowaniu zgłoszenia do personelu zarządzającego przez zainteresowanych dostępna będzie aplikacja multimedialna (planowany minimalny okres XII.2013-VI.2014). Dodatkowymi działaniami o charakterze upowszechniającym w tej fazie będzie udostępnienie wersji testowej (demo) aplikacji firmom Lubelszczyzny na płycie CD z listem przewodnim n/t zastosowania (łącznie 50 szt w okresie 01.I-30.VI.2014) oraz działania skierowane na rzecz zdobycia poparcia lub patronatów medialnych dla idei projektu **przedstawicieli organizacji pracodawców, pracobiorców, podmiotów opiniotwórczych** (minimum 5 szt.).

W II fazie tego etapu – po analizie rzeczywistych efektów testowanego produktu – działaniem upowszechniającym będzie szersza debata dotycząca bieżących wyników nt funkcjonalności produktu i jego efektów, z uwzględnieniem wyników ewaluacji zewnętrznej, z udziałem grup docelowych z faz diagnozy i testowania (1 spotkanie, minimum 6 godzin dla maksymalnie 20 osób; VI.2014).

W IV fazie upowszechnienia produktu, w której prowadzone działania będą najbardziej intensywne, w okresie 01.X.2014-28.II.2015, zaplanowano:

- pozycjonowanie platformy – celem tego działania będzie, aby zarówno pracodawcy jak i osoby w wieku 50+, wyszukując w Internecie zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem, zarządzaniem wiedzą czy mentoringiem międzypokoleniowym, otrzymywały wskazanie na platformę w czołówce listy wyszukiwania,
- dystrybucję papierowego podręcznika z płytą CD na temat produktu do minimum 200 podmiotów i konfederacji pracodawców województwa lubelskiego, oraz dystrybucję podręcznika w wersji elektronicznej do 500 podmiotów (do pobrania do podstronie) – materiał ten ma przekazać informację o innowacyjnym na rynku produkcie i wzbudzić zainteresowanie skorzystaniem z niego; materiał będzie mieć również charakter edukacyjny w zakresie takich zagadnień jak adaptacja, rozwój, motywacja pracowników, zarządzanie wiedzą i wiekiem w przedsiębiorstwie, przybliżyć będzie ideę mentoringu,
- publikację sponsorowanych ogłoszeń w prasie biznesowej (w ilości 20sztuk) oraz publikację internetowych banerów informacyjnych (również w ilości 20 sztuk) – celem tych działań będzie poinformowanie pracodawców o dostępnym na rynku innowacyjnym rozwiązaniu, zachęcenie do skorzystania z niego i wskazanie kontaktu do administratora odpowiedzialnego za przekazanie narzędzia do użytkowania, tego typu specyficzne sprofilowane portale i wydania prasowe umożliwią dotarcie do grup zainteresowanych tematem zarządzania personelem; szczegółowo planowana jest publikacja następujących ogłoszeń:

- a) artykuły sponsorowane w prasie branżowej i biznesowej np. Personel i Zarządzanie, Serwis Prawno-Pracowniczy, Monitor Prawa Pracy i Ubezpieczeń Społecznych,
- b) artykuły sponsorowane na portalach HR (okres publikacji na portalu wynosić będzie około 2 tygodnie),
- emisję kampanii radiowej w ogólnopolskiej rozgłośni (200 spotów) – kampania ta promować będzie ideę współpracy międzypokoleniowej wskazując jednocześnie narzędzie, które pomaga wdrożyć w firmie tą ideę; odbiorcami kampanii będą wszystkie grupy docelowe produktu, pracownicy 50+ i młodszy, specjaliści HR i osoby zarządzające przedsiębiorstw,
 - panele dyskusyjne z przedstawicielami środowisk związanych z biznesem, polityką oraz z grupami docelowymi, w wymiarze minimum 5 spotkań trwających ok. 6 godzin każde przy udziale ok. 20 osób – podczas spotkań tych nie tylko przybliżana będzie idea międzypokoleniowej współpracy, mentoringu i samego narzędzia, ale także dyskutowane będą możliwości szerokiego jego zastosowania oraz – przede wszystkim - promowana będzie idea świadomego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Panele te najprawdopodobniej zlokalizowane będą w największych miejscowościach województwa lubelskiego celem zwiększenia ich dostępności dla grup docelowych. Dodatkowo, Wnioskodawca założył, że zaproszeni goście będą rozpoznawalnymi w środowisku uznanymi specjalistami o wysokich kompetencjach merytorycznych i dużym doświadczeniu praktycznym. Spotkanie panelowe obejmie każdorazowo prelekcję – max.1,5 godziny zegarowej, przekazanie materiałów szkoleniowych dla uczestników paneli oraz dyskusję o tematyce użyteczności wypracowanego produktu finalnego wraz z odpowiedziami na pytania zainteresowanych.

Wśród dodatkowych form upowszechnienia informacji o dostępności produktu planujemy wykorzystać media społecznościowe, prezentację korzyści z wykorzystania pakietu narzędzi na przykładzie konkretnych firm testujących.

VII. Strategia włączenia do głównego nurtu polityki

Cel działań włączających

Podstawowym celem strategii włączania produktu do głównego nurtu polityki jest spowodowanie, aby był on w przyszłości szerzej stosowany przez zainteresowane grupy docelowe. Ww. cel realizowany będzie przez dążenie do włączenia proponowanego rozwiązania i produktu do głównego nurtu polityki wspierającej zarządzanie zasobami ludzkimi, utrzymanie aktywności zawodowej przez decydentów politycznych oraz organizacje opiniotwórcze zarówno skupiające pracujące kobiety w wieku 50 lat i więcej oraz pracodawców służące wprowadzeniu proponowanej innowacji do praktyki działania sektora biznesu.

Etap realizacji projektu pozwala na przygotowanie produktu odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby polskich przedsiębiorców. Działania włączające do głównego nurtu polityki doprowadzić mają do sytuacji, w której fakt istnienia na rynku wspierającego innowacyjnego produktu jest zakorzeniany w świadomości podmiotów potencjalnie zainteresowanych wdrożeniem proponowanych rozwiązań, ale także generalnie zainteresowanych tematyką, której produkt dotyczy (taką jak zarządzanie wiekiem, zarządzanie wiedzą, współpraca międzypokoleniowa, mentoring).

Grupy, do których skierowane będą działania włączające

Działania włączające do polityki będą skierowane do minimum 445 podmiotów reprezentujących środowisko pracodawców i/lub pracobiorców, decydentów lokalnych, regionalnych i centralnych instytucji publicznych, ale także medialnych środowisk opiniotwórczych, organizacji pozarządowych, środowisk biznesowych i naukowych, autorytetów danych dziedzin gospodarki, działających na szczeblu regionalnym (wojewódzkim), ale także centralnym (krajowym) m.in. samorząd terytorialny, publiczne służby zatrudnienia (urzędy pracy), wydziały polityki społecznej, związki pracodawców, organizacje działające na rzecz kobiet, przedsiębiorcy zatrudniający kobiety w wieku 50+, organizacje pracodawców, zgromadzenia/ zrzeszenia przedsiębiorców, podmioty działające na rzecz pracowników, organizacje branżowe, pracodawców, kluby biznesu itp. wywierające wpływ i rekomendujące stosowanie produktu wśród środowiska biznesowego.

Analiza interesariuszy:

- decydenci szczebla lokalnego, regionalnego, centralnego, reprezentanci instytucji administracji publicznej - zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw i wiążące się z tym wpływy do budżetu, ograniczanie problemów społecznych wywoływanych dezaktywizacją zawodową, popularyzacja idei równych szans w dostępie do zatrudnienia, wzmocnienie wizerunku budującego zaufanie społeczeństwa, który promuje nowoczesne rozwiązania,
- **organizacje, zrzeszenia, związki pracodawców/pracobiorców/przedsiębiorcy** zatrudniający grupy docelowe projektu/ środowiska biznesowe – transfer wiedzy, przepływ informacji, naukę młodego pokolenia, niższe koszty pracy w wyniku utrzymania aktywności i tym samym mniejszych kosztów przyuczania nowych pracowników, promocja społecznej odpowiedzialności systemu, stosowania w biznesie nowoczesnych narzędzi zarządzania personelem,
- organizacje pozarządowe, w tym działające na rzecz kobiet, środowiska naukowe, medialne środowiska opiniotwórcze, autorytety danych dziedzin gospodarki – popularyzacja idei równych szans w dostępie do zatrudnienia, promocja aktywności zawodowej i dowartościowania dojrzałej kadry pracowniczej, wzmocnienie wizerunku budującego zaufanie społeczeństwa.

Przewidujemy, że ww. środowiska **skupiające pracodawców, pracobiorców**, w tym opiniotwórcze, będące autorytetami, niekiedy skupiające władzę polityczną będą zainteresowane włączeniem produktu do własnych standardów działania, w tym rekomendacji stosowania go jednostkom podległym i partnerom, co będzie przejawem dążeń do zrównoważonego rozwoju kraju i promocji równych szans w dostępie do nowoczesnych metod zarządzania wiekiem i zatrudnienia. Stosowanie produktu wzmocni też wizerunek jako pracodawcy/ partnera promującego społeczną odpowiedzialność biznesu, instytucji FAIR PLAY. Korzyści z zastosowania proponowanego produktu sprawiają, że ww. podmioty w praktyce działania jako swoją dobrą praktykę rekomendować będą stosowanie zaproponowanego rozwiązania swoim partnerom itp.

Plan działań włączających

Działania włączające produkt do głównego nurtu polityki będą ze zwiększającym się natężeniem, zależnie od danej fazy II etapu realizacji projektu - wdrożenia projektu innowacyjnego testującego.

Ww. działania w II etapie realizacji projektu uruchomione zostaną w I fazie – testowania opracowanego produktu – w okresie od 01.I – 30.VI.2014 r.- a będzie to udostępnienie wersji testowej (demo) aplikacji decydentom wyższego szczebla w instytucjach publicznych województwa lubelskiego na płycie CD z listem przewodnim nt zastosowania z prośbą o poparcie/patronat (łącznie 50 szt w okresie 01.I-30.VI.2014).

W II fazie tego etapu – po analizie rzeczywistych efektów testowanego produktu – działaniem upowszechniającym będzie szersza debata dotycząca bieżących wyników nt funkcjonalności produktu i jego efektów, z uwzględnieniem wyników ewaluacji zewnętrznej, z udziałem decydentów JST szczebli lokalnych i regionalnych województwa lubelskiego, regionalnych instytucji społecznych (1 spotkanie, minimum 6 godzin dla maksymalnie 20 osób; VI.2014).

Po dokonaniu ostatecznych modyfikacji produktu finalnego (III faza) przypadających na okres II kw.2014 r. – pozyskamy opinie eksperckie – recenzje, rekomendacje nt funkcjonalności przewidywanej ostatecznej wersji produktu minimum 5 uznanych autorytetów w dziedzinie przedsiębiorczości, rynku pracy, badań społecznych HR. Specjaliści ci będą zobligowani do wykazania się minimum 5-letnim doświadczeniem w obszarze przedsiębiorczości i/lub tematyki zarządzania wiekiem (minimum 3 osoby będą posiadały doświadczenie w zakresie zarządzania wiekiem), przy czym w pierwszej kolejności preferowane będą osoby z tytułem naukowym. Ww. działanie inaczej niż w harmonogramie wniosku o dofinansowanie zaklasyfikowane zostało jako część polityki mainstreaming oraz przypadać będzie na okres zmieniony, czyli 01-11.VII.2014. Modyfikacja wynika z dążeń Beneficjenta do zaprezentowania ekspertom, którzy swoją postawą mają wysoki wpływ na środowisko zewnętrzne, są źródłem uznanych opinii w swoim środowisku, finalnej wersji produktu uwzględniającej zmiany wprowadzone w wyniku oceny efektów testowania.

Wnioskodawca w każdej z faz realizacji projektu prowadząc działania włączające do polityki będzie stosował różnorodne narzędzia przekazu, których zawartość merytoryczna i/lub oprawa graficzna będą indywidualnie dostosowywane do poszczególnych grup odbiorców.

W IV fazie włączenia produktu do głównego nurtu polityki, kiedy prowadzone działania będą najbardziej intensywne, w okresie 01.X.2014-28.II.2015, zaplanowano:

- produkcję i dystrybucję multimedialnego filmu edukacyjnego prezentującego dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem, zarządzania wiedzą, mentoringu międzypokoleniowego i intermentoringu - film dostępny będzie na stronie internetowej projektu www.zarzadzaniewiekiem.eu , a także kolportowany w wersji elektronicznej **do związków pracodawców, pracowników, organizacji branżowych**, wybranych podmiotów gospodarczych, instytucji publicznych, powiatowych urzędów pracy, organizacji pozarządowych oraz środowisk medialnych regionu i kraju na płycie CD w ilości 400 sztuk, celem tego działania będzie

promowanie wśród różnorodnych podmiotów gospodarki narodowej idei korzystania z zalet różnorodności (wieku i doświadczenia) występujących w firmie,

- emisję spotów reklamowych w TV w ilości 60 sztuk w regionalnej stacji telewizyjnej, dodatkowo dołożymy starań, aby informacje dotyczące idei projektu przedstawione zostały w programach telewizji ogólnopolskiej, które umożliwiając przekazanie wiedzy o możliwościach zastosowania produkcji szerszej grupie potencjalnie zainteresowanych w kraju,
- bezpośrednie spotkania oraz rozmowy telefoniczne z decydentami, **przedstawicielami organizacji skupiających pracodawców, pracobiorców**, autorytetami biznesu w wymiarze minimum 20 spotkań i 50 rozmów – celem tych spotkań będzie przekazanie informacji o produkcji osobom decyzyjnym i reprezentantom środowisk opiniotwórczych mających potencjalny wpływ na dalsze upowszechnienie wiedzy o proponowanym narzędziu tj. np. samorząd terytorialny, publiczne służby zatrudnienia (urzędy pracy), wydziały polityki społecznej, związki pracodawców, media, organizacje pozarządowe, w tym działające na rzecz kobiet, przedsiębiorcy zatrudniający kobiety w wieku 50+,
- realizację 5 seminariów edukacyjnych w formie warsztatowej (6-godzinne seminaria, w których uczestniczyć będzie 15-20 os) w największych miastach województwa; seminaria będą mieć charakter merytoryczno-instruktażowy oraz połączone będą z doradztwem (w razie potrzeby), seminaria skierowane będą do grup docelowych, reprezentantów instytucji publicznych oraz innych środowisk społecznych,
- dystrybucję w wersji papierowej i/lub elektronicznej broszury informacyjnej o produkcie, jego rezultatach, funkcjonalności, a także pakietu rekomendacji prawnych z listem intencyjnym i prezentacją multimedialną **do organizacji reprezentujących środowisko pracodawców, pracobiorców**, decydentów szczebla regionalnego, w miarę możliwości również centralnego, organizacji opiniotwórczych, środowisk naukowych związanych z biznesem, polityką społeczną, organizacji pozarządowych z prośbą o recenzję, poparcie – planowane jest rozdystrybuowanie materiału do minimum 200 podmiotów oraz przeprowadzenie minimum 100 rozmów.

O sukcesie działań upowszechniających i włączających w politykę świadczyć będzie skala wdrożenia systemu zarządzania wiekiem (produktu). Celem jest wdrożenie systemu w minimum 40 firmach regionu lubelskiego, co będzie miarą sukcesu projektu. Weryfikowane będzie powyższe poprzez informacje uzyskane od przedstawicieli podmiotów, które zdecydują się na wykorzystanie wypracowanych w projekcie rozwiązań.

O sukcesie działań upowszechniających i włączających będzie również stanowić skala potencjalnego zastosowania wypracowanego systemu zarządzania wiekiem mierzona poprzez pozytywną ocenę na temat przydatności i wartości systemu w działalności. Wnioskodawca zamierza przeprowadzić ankietyzację telefoniczną lub elektroniczną adresatów działań upowszechniających po 2 miesiącach od ich zakończenia, w celu uzyskania informacji i deklaracji zainteresowania wdrożeniem wypracowanych mechanizmów ze strony 100 firm. O sukcesie oraz wysokiej skali potencjalnego zastosowania świadczyć będzie pozytywna ocena odnośnie przydatności i wartości systemu min. 50 firm.

Sukces będzie możliwy również do oceny poprzez zmierzenie zainteresowania podmiotów udziałem w spotkaniach upowszechniających jak panele dyskusyjne z przedstawicielami środowisk związanych w

biznesem, polityką, grupami docelowymi, spotkania, rozmowy telefoniczne z decydentami, autorytetami w środowisku biznesu, administracji publicznej, organizacji społecznych.

Sukces projektu definiujemy jako chęć obu stron stosunku pracy do jego kontynuowania. Jeśli pracodawca będzie chciał utrzymać zatrudnienie pracownicy 50+, zaś ona będzie tym bezpośrednio zainteresowana, uzna swoją aktywność zawodową za atrakcyjną a pracę za ważną - będzie to stanowiło najlepsze odzwierciedlenie powodzenia przedsięwzięcia. Dowiedzie to również temu, iż zaproponowany model współpracy jest interesujący i potrzebny. Pomiar tego sukcesu będzie prowadzony w sposób możliwie obiektywny - poprzez opinie samych zainteresowanych, czyli pracownic 50+ oraz decydentów w podmiotach zatrudniających (ewentualnie bezpośrednich przełożonych)

Sukcesem strategii upowszechnienia i włączenia produktu finalnego do głównego nurtu polityki będzie osiągnięcie w zakresie minimalnym określonych wskaźników pomiaru celi przedsięwzięcia, przy czym dążyć będziemy do znacznego zwiększenia ich wartości tak, aby włączenie produktu do nurtu polityki i upowszechnienie jego dostępności dotyczyło jak największej liczby podmiotów gospodarczych, instytucji publicznych, organizacji oraz ich pracowników.

Utrzymanie i administrowanie opracowanego produktu finalnego po zakończeniu realizacji przedsięwzięcia (w tym sfinansowanie niezbędnych kosztów), zostanie zagwarantowane przez Beneficjenta we współpracy z Partnerem instytucjonalnym odpowiedzialnym za wdrożenie w ramach przedsięwzięcia części działań.

Aktualnie w zakresie współpracy z organizacjami pracodawców, których celem statutowym jest wspieranie przedsiębiorczości i/lub zasobów ludzkich dysponujemy pisemną deklaracją uczestnictwa i przystąpienia do projektu od zaraz Regionalnej Izby Gospodarczej w Lublinie.

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

Kamienie milowe projektu, czyli kluczowe etapy wdrażania projektu innowacyjnego testującego, to:

1. Rozpoczęcie testowania opracowanego produktu – IX.2013.
2. Zakończenie testowania opracowanego produktu – V.2014.
3. Zakończenie ewaluacji zewnętrznej opracowanego produktu – VI.2014.
4. Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego – VII.2014.
5. Rozpoczęcie działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki – X.2014.

IX. Analiza ryzyka

- A. *Pracodawcy – przedsiębiorstwa sektora MMŚP, w tym pracownice w wieku powyżej 50 roku życia z województwa lubelskiego, nie będą zainteresowane uczestnictwem w projekcie, utrzymaniem własnej aktywności zawodowej poprzez kontynuację kształcenia ustawicznego*

pomimo wieku z powodu barier psychologicznych i wizerunkowych (wstyd przed innymi współpracownikami, że sytuacja wymaga pomocy z zewnątrz, zwłaszcza w najmniejszych firmach, których jest najwięcej).

W przypadku zdiagnozowania obniżonego zainteresowania udziałem w projekcie grup docelowych, akcja promocyjno – informacyjna zostanie poszerzona o inne kanały komunikacji, a dotychczasowe metody popularyzacji zostaną zintensyfikowane. Potencjalni zainteresowani będą mieli możliwość konsultacji on-line, telefonicznych, bezpośrednich spotkań z zespołem projektu. Opracowane narzędzia zostały odpowiednio pod kątem treści i języka dostosowane do potrzeb określonej grupy zawodowej w firmie. W materiałach informacyjnych uwzględniono informację na temat wszechstronnych korzyści ze współpracy zróżnicowanych wiekowo zespołów zarówno z perspektywy pracownicy „50+”, jak i pracownika „-49” oraz pracodawcy, bezpłatnego dostępu wysokiej jakości, elastyczności aplikacji i jej narzędzi, co zagwarantowane zostało zaangażowaniem w ich opracowanie specjalistów z uznanych uczelni wyższych kraju, a także adekwatności do aktualnych potrzeb polityki i rynku pracy dotyczących przedłużenia aktywności zawodowej pracowników do 67 roku życia.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można uznać za niskie (1 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również niski (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 1.

B. Niewystarczająca liczba pracodawców, którzy skorzystają z zaproponowanych rozwiązań.

Z uwagi na bezpłatny dostęp do aplikacji gwarantującej wdrożenie w organizacji nowoczesnego podejścia do zarządzania wiekiem, a w szczególności do optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników powyżej 50 roku życia, przewidujemy duże zainteresowanie udziałem w testowaniu produktu. W przypadku wystąpienia trudności zdiagnozowanych poprzez ciągły monitoring efektywności działań promocyjnych poszerzymy kanały komunikacji z potencjalnie zainteresowanymi grupami, w przypadku braku środków finansowych dokonamy za zgodą Instytucji Pośredniczącej stosowanych modyfikacji w budżecie projektu.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można uznać za niskie (1 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również niski (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 1.

C. W podmiotach testujących kluczowy personel - kadra zarządzająca i działy HR - nie będą wystarczająco zmotywowane do opiniowania i wykorzystywania przygotowanego produktu finalnego.

Podczas rekrutacji zastosowane zostaną kryteria uwzględniające sprecyzowanie faktycznych potrzeb i oczekiwań pracodawców w stosunku do udziału w projekcie, determinacji wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, utożsamiania się z problemem leżącym u podstaw idei projektu. W umowach zawieranych z podmiotami testującymi wpisane zostaną obowiązki związane z testowaniem produktu, a także okoliczności pozwalające na rozwiązanie umowy i powołanie innego podmiotu, z ewentualnym zastrzeżeniem konieczności zwrotu otrzymanego wsparcia. Dużą wagę przywiązano do narzędzi, jakimi mogą posługiwać się te dwie grupy zawodowe w organizacji, stąd opracowano dla nich

specjalistycznie dopasowane do roli w organizacji podręczniki oraz szkolenia e-learning. Dodatkowo, reprezentanci firm za wynagrodzeniem będą prowadzić bieżącą sprawozdawczość z przebiegu etapu testowania w oparciu o indywidualne raporty, będą również uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach Grupy Roboczej skupiającej również inne osoby decyzyjne (w tym pracowników) z pozostałych podmiotów testujących, której zadaniem będzie wspólna rekomendacja zmian systemowych. Personel zarządzający projektem będzie na bieżąco reagował na potrzeby podmiotów testujących – będzie organizował spotkania informacyjne – w razie potrzeby zarówno z kadrą zarządzającą, jak i pracownikami, odbywał indywidualne wizytacje w ramach delegacji. Czynnikiem motywującym kadrę zarządzającą przedsiębiorstw będzie także bezpłatne wsparcie dla kadr zarządzających – grupowe szkoleniowe oraz indywidualne doradztwo specjalistyczne zapewniające wykorzystanie szerokiego zakresu możliwości aplikacji oraz stosowanie wybranych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w odniesieniu do potrzeb określonej firmy. Również eksperci zaangażowani w realizację ww. wsparcia będą pozostawali do dyspozycji w ramach konsultacji po zakończeniu realizacji zajęć.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako średnie (2 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również średnie (2 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 4.

D. Skorelowane dzięki narzędziu diagnostycznemu pary mentoringu międzypokoleniowego nie będą chciały wzajemnie współpracować, zanegują wprowadzaną zmianę lub wprowadzą ją w sensie teoretyczno-formalnym, nie zaś praktycznych metodach wykonywania obowiązków/zadań. Wystąpią trudności komunikacyjne wyłonionych par i wzajemna niechęć do współpracy.

Zestaw narzędzi do testowania został opracowany w sposób profesjonalny, co gwarantuje odpowiednie przygotowanie i doświadczenie zaangażowanych w ich opracowanie ekspertów. Przygotowane narzędzia pozwolą wykształcić w firmie kadrę nadzorującą przebieg wdrażania systemu zarządzania wiekiem w firmie, ponieważ tematyka poszczególnych narzędzi obejmuje zarządzanie karierą pracownic 50+, wdrażanie zmiany, umożliwia koordynowanie procesu wprowadzania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem krok po kroku uwzględniając efekt końcowy współpracy zróżnicowanych wiekowo par zarówno dla członków zespołu, jak i pracodawcy i pozostałych pracowników. Dodatkową motywacją dla wyłonionych do współpracy par będzie nagroda w ramach systemu motywacji wg procedury współpracy oraz fakt, że wymiana doświadczeń zaangażowanych pracowników odbywać się będzie w obie strony tak, aby każdy mógł być zarówno mentorem, jak i uczniem, co przeciwdziałać będzie negatywnemu poczuciu „straty” na kooperacji. Produkt w oparciu o uzasadnione rekomendacje grup docelowych zostanie zmodyfikowany w fazie końcowej.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako średnie (2 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również średnie (2 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 4.

E. Pozyskane dane z przebiegu testów psychologicznych będą niewystarczające z uwagi na zbyt małą liczbę osób badanych oraz uzyskane wyniki analiz świadczyć mogą o niedostatecznych właściwościach pomiarowych testów

Sprawdzenie prawidłowości funkcjonowania zestawu 13 testów psychologicznych możliwe będzie po zakończeniu fazy testów wśród wszystkich zaangażowanych w proces stron. W przypadku gdy grupa testujących po ostatecznym uruchomieniu procesu testów okaże się niewystarczająca w opinii zewnętrznych ekspertów zajmujących się weryfikacją poprawności narzędzi diagnostycznych Beneficjent dołoży wszelkich starań, by w podmiotach zaangażowanych w testowanie produktu zwiększyć grupę pracowników włączonych we wdrażanie innowacji bądź zaangażować do udziału w testach kolejne, nowe podmioty. Należy zaznaczyć, że procedura współpracy i wspólnej realizacji zadań zróżnicowanych wiekowo pracowników na zasadzie dwustronnej wymiany doświadczeń zakłada udział w testach oprócz „pracownic 50+” również pracowników „-49”, zaś narzędzia umożliwiają weryfikację kompetencji i potencjału dowolnej liczby pracowników – zarówno pracownic „50+” i pracowników „-49”, z których wytypowana zostanie para o największym profilu zgodności, czyli prawdopodobieństwie powodzenia współpracy, nie zaś już wytypowanej pary.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako niskie (1 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również niski (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 1.

F. Niedostateczna umiejętność obsługi przeglądarki internetowej stron zaangażowanych w testowanie produktu.

W dobie cyfryzacji istnieje małe prawdopodobieństwo, że do udziału w projekcie zgłosi się przedsiębiorstwo, którego pracownicy nie posiadają podstawowych umiejętności obsługi komputera. Udostępnione materiały informacyjne określać będą przebieg i zakres testowania produktu, udostępnione zostaną także szczegółowo instrukcje zastosowania aplikacji, wskazujące krok po kroku kolejne etapy uczestnictwa. System został zaprojektowany zgodnie z obowiązującymi dzisiaj standardami internetowymi oferując bardzo intuicyjny sposób jego obsługi wraz z dostępnymi widokami „Pomoc”. Dodatkowo, zespół zarządzający oraz administrator platformy pozostawał będzie do dyspozycji w razie pytań, wątpliwości, trudności.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako niskie (1 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również niski (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 1.

G. Niewystarczająca liczba pracodawców, pracownic” 50+”, którzy zainteresują się wdrożeniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem.

Może zaistnieć sytuacja, że informacja nie dotrze do faktycznie zainteresowanych organizacji mimo bardzo bogatej oferty popularyzującej fakt powstania produktu finalnego, jaką Beneficjent zaproponował. Niewątpliwie dużym atutem skłonienia pracodawców do próby skorzystania z aplikacji jest bezkosztowość wdrożenia, a liczą się chęci pracodawców do innowacyjnego podejścia zarządzania kompetencjami pracownic po 50 roku życia. Dodatkowo, miarą sukcesu działań upowszechniających i włączających będzie deklaracja zainteresowania wdrożeniem określonej liczby podmiotów – adresatów ww. działań, którą Beneficjent uzyska za pośrednictwem ankietyzacji telefonicznej/ elektronicznej. W

przypadku wystąpienia sytuacji, w której reprezentant podmiotu oczekiwał będzie wówczas dodatkowych informacji, wyjaśnień, konsultacji zespół zarządzający będzie pozostawał do dyspozycji.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako średnie (2 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również niski (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 2.

H. Nieprawidłowo dobrane kanały dystrybucji informacji o produkcie.

Przedstawione metody i techniki oraz ich duża różnorodność i ilość wskazują na bardzo dobrze przemyślane działania marketingowe pozwalające na dużą skalę rozpropagować ideę projektu, w tym upowszechnienie dostępności wypracowanego produktu finalnego oraz włączenie do praktyki idei jego zastosowania wśród potencjalnie zainteresowanych grup docelowych. Jednak mimo tak dużego wachlarza różnorodnych działań istnieje małe prawdopodobieństwo skutecznego przekazania informacji o możliwościach tego produktu. W przypadku identyfikacji zagrożenia Beneficjent dokonywał będzie zmian w kanałach komunikacji, w przypadku potrzeby również z uwzględnieniem modyfikacji budżetu wniosku o dofinansowanie.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako niskie (1 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest również niski (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 1.

I. Zbyt duża ilość programów z zakresu zarządzania wiekiem dostępnych na rynku polskim, w tym w województwie lubelskim.

Z analizy dostępnych danych w Internecie można stwierdzić, że istnieje na rynku duża ilość różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, co może stanowić średni poziom zagrożenia. Proponowane produkty z reguły wymuszają na pracodawcach ponoszenie mniejszych bądź większych kosztów finansowych, czas ich wdrożenia jest dłuższy od zaproponowanego w projekcie, a także oferują ograniczony zakres wsparcia, bo częściowe, standardowe formy pomocy jak np. jedynie szkolenie e-learning, testy, poradniki. Proponowane rozwiązanie jest innowacyjne z uwagi na nowoczesną formę aplikacji multimedialnej, nie wymagającej obszernych instalacji, możliwą do zastosowania w każdym czasie i miejscu, oferującą szereg narzędzi wspierających proces samodzielnego wdrażania systemu zarządzania wiekiem. Przewagą oferowanego produktu finalnego jest kompleksowość, prostota wdrożenia i brak kosztów finansowych. Decyzja należy do pracodawców i ryzyko powodzenia wdrożenia jak najbardziej istnieje.

W związku z tym prawdopodobieństwo wystąpienia tego zagrożenia można określić jako średnie (2 punkt na skali 1-3), wpływ ryzyka na realizację projektu jest niskie (1 punkt na skali 1-3). Zatem iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka wynosi 2.



Wszystkie powyższe i mogące wystąpić ryzyka będą podlegały stałemu monitoringowi. Natomiast profesjonalizm zespołu wdrażającego pozwoli reagować on-line na pojawiające się sygnały o nowych zagrożeniach wdrożenia projektu. Stałe, robocze spotkania zespołu zarządzającego wyeliminują sytuację bagatelizowania ryzyka, które w późniejszym czasie mogłoby stanowić zagrożenie dla efektywnej realizacji przedsięwzięcia.

Agnieszka Laskowska, Właściciel

.....

Imię, nazwisko, funkcja i podpis osoby/-ów składającej/-ych strategię

