

Raport końcowy z ewaluacji projektu

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



Opracował: dr hab. Robert Szwed

Lublin, sierpień 2014



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA





Spis treści

Streszczenie	
Wstęp	
Najważniejsze wyniki badań i rekomendacje	
1. Wprowadzenie do badań. Kontekst projektu	
1.1 Cele i założenia projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia”	
1.2 Cele ewaluacji, pytania badawcze, kryteria i proces badawczy	
1.3 Metodologia badań i narzędzia badawcze	
2. Wyniki badania	
2.1 Struktura uczestników projektu	
2.2 Kryterium trafności.....	
2.3 Kryterium skuteczności	
2.4 Kryterium efektywności	



STRESZCZENIE

Celem raportu jest przedstawienie wyników ewaluacji projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” realizowanego przez firmę FUDA Agnieszka Laskowska. Projekt jest finansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a prognozowany okres realizacji został określony jako 01.02.2013 r. – 28.02.2015 r. Podstawą projektu była umowa nr POKL.08.02.02-06-025/12-00, zawarta 23.01.2013 r. w ramach Priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2. Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji. Elementy projektu wpisują się również w Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Celem głównym projektu jest zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50. roku życia w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego w okresie 25 miesięcy. Sformułowano dwa cele szczegółowe projektu – pierwszym było wypracowanie systemu pozwalającego na asocjację pracowników sprzyjającą zarządzaniu wiekiem w firmach oraz wdrożenie go w 10 podmiotach testujących do końca II.2015. Drugim celem szczegółowym było opracowanie i upowszechnienie narzędzia dla działu HR i kierownictwa firm umożliwiającego przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 r.ż. do końca lutego 2015. Cel nr 1 został osiągnięty – wypracowano model kooperacji pracowników i wdrożono go w 12 przedsiębiorstwach na terenie Lubelszczyzny. Cel nr 2 zostanie osiągnięty do końca okresu realizacji projektu.

Na produkt finalny projektu składa się (1) system/aplikacja komputerowa „Konsultant HR” - narzędzie informatyczne służące wsparciu przedsiębiorstw – firm komercyjnych, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych w procesie zarządzania wiekiem, (2) model współpracy w przedsiębiorstwie zróżnicowanych wiekowo zespołów na zasadach wzajemnej wymiany doświadczeń, (3) zestaw 13 testów psychometrycznych, które umożliwiają a) diagnozę kompetencji pracownika oraz b) kojarzenie w zespoły (pary) młodszych i dojrzałych pracowników w wieku 50 lat i więcej celem wykonywania wspólnych zadań, dzielenia się wiedzą, (4) szkolenia e-learning i poradniki metodyczne poświęcone kluczowym zagadnieniom wspomagającym wdrażanie systemu zarządzania wiekiem, skierowane odrębnie do różnych grup zawodowych, tj. kadry zarządzającej/właścicieli/pracodawców, pracowników działu HR/personalnego, pracowników w wieku 50 lat i więcej oraz pracowników w wieku do 49 roku życia.

Badanie stanowiące podstawę niniejszego raportu zrealizowano wśród uczestników projektu – użytkowników i odbiorców aplikacji, wdrażających wypracowany model kooperacji. Kluczową rolę w badaniu odgrywała – ze względu na istotę projektu – analiza dokumentów w

tym przede wszystkim wytworzonych produktów oraz danych generowanych w trakcie realizacji projektu: „Indywidualnych raportów z przebiegu wywiadu grupowego”, „Indywidualnych sprawozdań członków grupy roboczej” i „Kart opinii osób zewnętrznych”.

Ocena projektu dokonana została również w trakcie trwania projektu. Zastosowano tutaj następujące metody badawcze: analizę dokumentów (dane wtórne) oraz wywiad swobodny pogłębiony przeprowadzony w oparciu o przygotowanych kwestionariusz wywiadu i satysfakcji. Zebrane dane poddano analizie ilościowej (statystycznej) i jakościowej (niestatystycznej). W przypadku analizy statystycznej zastosowano metody statystyki opisowej, zaś analizę niestatystyczną przeprowadzono na podstawie danych jakościowych (wywiadów pogłębionych).

Najważniejsze wyniki badań:

Produkt finalny oraz jego elementy składowe zostały osiągnięte. Proces realizacji projektu i wdrażania produktu przez Wykonawcę był zgodny z przewidywanymi we wniosku projektowym etapami. Należy podkreślić dużą dbałość i zaangażowanie Wykonawcy w wypracowanie narzędzi wysokiej jakości. Produkt jest innowacyjny i zasługuje na testowanie i wdrożenie w szerszej skali – zgromadzone dane wskazują, że jest trafny merytorycznie, skuteczny i efektywny, a jego użyteczność jest funkcją motywacji zarządu i pracowników oraz potrzeb przedsiębiorstw. Dlatego uwagę należy skupić na procesie rekrutacji przedsiębiorstw uczestniczącym w programie „Konsultant HR” oraz zaangażowaniu kadry zarządzającej wdrożeniem projektu.

Aplikacja, która jest kluczowym elementem projektu jest prosta w obsłudze, przyjazna i pozwala na skuteczny przepływ informacji o realizowanych projektach w firmie. Została ona udoskonalona w wersji finalnej i zawiera wiele „ergonomicznych” udoskonaleń decydujących o jej funkcjonalności. Jest bardzo dobrym narzędziem do zarządzania wiedzą i wiekiem. Jest co prawda użyteczna tylko w takim zakresie w jakim pracownicy potrafią korzystać z komputera i chcą użytkować aplikację, może być jednak – przy zainteresowaniu użytkowników – w perspektywie wykorzystywana w różnych projektach, które nakierowane są na transfer wiedzy w przedsiębiorstwach.

Produkt finalny uwzględnia sugestie przedkładane w ramach konsultacji z użytkownikami i odbiorcami, w ramach Grup Roboczych, wywiadów grupowych, paneli ekspertów i sugestie ekspertów zewnętrznych. Wnioskodawca w procesie testowania wersji wstępnej produktu, odpowiadał na bieżąco na oczekiwania i głosy użytkowników i odbiorców, dokonując modyfikacji instrumentów zarówno w procedurze współpracy, kształcie i użyteczności aplikacji oraz podręczników i szkoleń e-learningowych. W ten sposób

finalna wersja produktu – jej ostateczny kształt, cechuje się zakładaną funkcjonalnością i w maksymalnym stopniu pozwala na osiągnięcie celów jakie z jego realizacją są związane. Projekt jest innowacyjny i atrakcyjny, daje szansę instytucjonalizacji procesu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach oraz prowadzi do zwiększenia świadomości kadry zarządzającej i pracowników, w zakresie mentoringu i transferu wiedzy również pracowników 50+ i -49. Ze względu na funkcje jakie pełni należy go ocenić wysoko.

Użytkownicy, odbiorcy projektów, eksperci i uczestnicy spotkań konsultacyjnych – przedstawiciele organizacji branżowych, pracownicy wyższych uczelni, przedstawiciele organizacji branżowych, małych i średnich przedsiębiorstw ocenili produkt, jeszcze w wersji testowej, jako dobre rozwiązanie dla firm, w tym szczególnie tych, które dotychczas nie wdrożyły elementów zarządzania wiekiem i wiedzą. Okazało się, że aplikacja i model kooperacji jeśli są wdrażane i realizowane rzetelnie w przedsiębiorstwach, przynoszą pozytywne rezultaty w postaci lepszej współpracy i szybszego przepływu informacji będącej podstawą procesu transferu wiedzy w firmie. Wchodzące w skład aplikacji instrumenty, w tym szczególnie testy diagnostyczne i kojarzące pracowników do realizacji zadania, wspomagają proces zarządzania zasobami ludzkimi i dostarczają pracownikom oraz kadry zarządzającej/właścicielom, informacji na temat mocnych i słabych stron pracowników, stylów funkcjonowania w przedsiębiorstwie i wykonywania zadań. Były one szczególnie cenne w firmach, w których kadra zarządzająca ma wysoką świadomość roli informacji i wiedzy w procesie zarządzania firmą.

Projekt jest zatem potrzebny ponieważ dostarcza pracownikom i kadry narzędzi do wzmacniania współpracy w firmie i transferu wiedzy. Wspiera również organizacje i ich pracowników w świadomym zarządzaniu wiekiem. Jest interesujący i merytorycznie dopracowany. Zaobserwowane w procesie testowania niedoskonałości narzędzi ujawnione w procedurze realizacji zadań, niesatysfakcjonujące wyniki testów uzyskanych w szkoleniach e-learningowych, trudność materiałów (podręczników) wspomagających proces transferu wiedzy, zostały – zgodnie z zaleceniami – w ostatecznej wersji zminimalizowane, tak aby elementy modelu kooperacji zarządzania wiekiem, stały się dla „przeciętnych pracowników” bardziej przyjazne i użyteczne.

Rekomendacje:

Aplikacja multimedialna „Konsultant HR”, choć nie jest narzędziem uniwersalnym, może być używana w ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach nie tylko do kojarzenia w pary zadaniowe pracowników/kobiet 50+ i -49, ale również wykorzystana do wszelkich procesów transferu wiedzy w przedsiębiorstwie. Tak też w kilku firmach wersja testowa była wykorzystana. W tych sytuacjach była ona oceniana wyżej, niż w firmach, które

ograniczały się do wykorzystania jej wyłączenie do „parowania” pracowników 50+ i -49. W procesie upowszechniania projektu warto zatem podkreślać, że choć aplikacja została wykoncypowana jako instrument dla wzmacniania współpracy kobiet 50+ i -49, to jej funkcjonalność wykracza poza ten obszar.

Wstępna wersja aplikacji wdrażana w procedurze testowania w przedsiębiorstwach, poddana została modyfikacjom, przede wszystkim w wymiarze technicznym. W trakcie realizacji projektu okazało się bowiem, że „intuicyjność” aplikacji nie szła w parze z jej możliwościami, czytelność i możliwość wydawania komend były ograniczone, a nawet, że wielu pracowników 50+, ale również -49 nie potrafi korzystać z komputera, nie ma do niego dostępu. Ten prosty fakt czynił aplikację dla osób i firm, które chciały ją wykorzystać, niefunkcjonalną. Problemy ujawniły się również w przypadku mikroprzedsiębiorstw zatrudniających, poza właścicielem, zaledwie kilka osób. W tej sytuacji ograniczone zasoby ludzkie i doskonała znajomość wzajemna, decydowały o dobrze w pary (grupy) zadaniowej w znacznie większym stopniu, niż jakiekolwiek narzędzie/aplikacja.

Niedostatki techniczne zostały zniwelowane, a jako ważny problem wyłonił się proces rekrutacji firm uczestniczących w projekcie. Dlatego szczególną uwagę w procesie rozpowszechniania produktu należy przyłożyć do doboru odbiorców i użytkowników narzędzia, tak aby z ich perspektywy aplikacja była w maksymalnym stopniu użyteczna. Wybór firm do wdrożenia wersji finalnej produktu, w których pracownicy nie korzystają, nie potrafią korzystać z komputera, w których transfer wiedzy już funkcjonuje, a parowanie pracowników w pary zadaniowe jest trudne do realizacji (np. oddział firmy składający się z 2 pracowników), spowoduje, że z proponowanej aplikacji skorzystają w niewielkim stopniu, jeśli w ogóle.

Idea na której zbudowano aplikację jest prosta, co stanowi o jej atrakcyjności. Aplikacja ma „udrażniać” współpracę i przyczyniać się transferu wiedzy w przedsiębiorstwach. Stworzony produkt z powodzeniem tę funkcję spełnia. Z wywiadów z pracownikami wynika, że firmy oczekują również czegoś więcej – darmowej aplikacji, którą można byłoby wykorzystać do bieżącej działalności firmy, która nie jest dodatkową aplikacją, ale podstawową (w każdym razie ważną) aplikacją dla obiegu dokumentów/pracy firmy, aplikacji w której byłaby nie tylko możliwość wpisywania nowych zadań, ale budowania własnych szkoleń i umieszczania własnych dokumentów z którymi pracownicy mogliby/musieli się zapoznać. Takie jej wykorzystanie spowodowałoby, że każda firma mogłaby wykorzystać ją dla swoich celów, w tym – rzecz jasna – dla utrzymania aktywności zawodowej kobiet 50+ w przedsiębiorstwach oraz transferu wiedzy między pracownikami 50+ i -49. Choć aplikowany projekt takiej funkcjonalności nie zakładał, zdarzały się przypadki wykorzystania aplikacji wykraczającej poza zdefiniowane wcześniej cele. W związku z tym, w kolejnych odsłonach projektu – a

jego kontynuacja z perspektywy ewaluacji jest pożądana – winno się poważnie rozważyć rozwój aplikacji w kierunku „uniwersalnej aplikacji dla transferu wiedzy w firmach”.

Podstawowe rekomendacje dotyczą zatem dwóch elementów: właściwej rekrutacji firm oraz spojrzenia na aplikację jako narzędzia służącego nie tylko do wzmacniania współpracy pracowników 50+ i -49, ale również pracowników 50+ i 50+ czy -49 i -49, a także do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Funkcjonalności służące do zarządzania wiekiem – parowania pracowników 50+ i -49 winny pozostać i być nadal eksponowane, ale w perspektywie kolejnych projektów nie można również zapominać o innych, równie ważnych, wypracowanych przy tej okazji instrumentach. Testy osobowości, szkolenia e-learning, podręczniki, zadania – to obszary, zadania które wykonywane są (winny/mogłoby być) nie tylko wśród pracowników 50+ i -49, ale wśród wszystkich pracowników. Innymi słowy – wykorzystując metaforę szamponu, farby do włosów – nie można skupić wyłącznie na tym, żeby skutecznie pokrywała siwe włosy, żeby doskonale je myła, ale również, żeby włosy pięknie pachniały, były sprężyste, doskonale się układały i nie wypadały. Użytkownicy oczekują produktu, który wypełnia wiele funkcji, inaczej nie będą go stosować. Wydaje się, że podobnie jest z aplikacjami komputerowymi w przedsiębiorstwach.

Aplikacja skupiona jest na transferze wiedzy między pracownikami 50+ i -49. Tę funkcję spełnia w zupełności. Jeśli wypełnianie funkcji i osiągnięcie celów i produktów zapisanych w projekcie jest jego głównym kryterium oceny, to zasługuje on zdecydowanie na wsparcie i wdrożenie.

Należy wszakże pamiętać, że mentoring w firmach dotyczy różnych grup pracowników, przy czym ich motywacja i kompetencje są różne. Nie wszyscy potrafią go wykorzystać w równym stopniu. Dlatego błędem byłoby udostępnianie wszystkim pracownikom wszystkich narzędzi, bowiem nie wszyscy pracownicy są w stanie, nie tylko je właściwie wykorzystać, ale zrozumieć. W ten sposób pewne instrumenty, choć doskonale z perspektywy ekspertów, są kontrproduktywne z punktu widzenia użytkowników i odbiorców: przerażają ich, zniechęcają, są problemem nie zaś funkcjonalnością. Oznacza to, że dla pracowników 50+ i -49 dostęp do podręczników metodycznych i szkoleń e-learningowych, rozbudowanych instrukcji procedury i harmonogramu projektu – jako instrumentów dostarczające wiedzę teoretyczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi winien być kontrolowany. Prostym rozwiązaniem – funkcjonującym w wersji finalnej produktu, jest udostępnianie tych – należy wyraźnie podkreślić – bardzo dobrych jakościowo narzędzi, przez nadzorującego wykorzystanie aplikacji „Konsultant HR” z większym rozmysłem, po konsultacji, po wyrażeniu zainteresowania przez pracownika lub zleceniu zadania przez pracodawcę.

Bardzo ważnym elementem decydującym o powodzeniu projektu jest motywacja do uczestnictwa w projekcie i odpowiedni dobór przedsiębiorstw uczestniczących w nim

uczestniczących. Z wywiadów, wypowiedzi odbiorców wynika, że w przypadku mikroprzedsiębiorstw elementy aplikacji dotyczące tworzenia modelu współpracy wydają się być użyteczne w niewielkim stopniu, np. w przedsiębiorstwach w których transfer wiedzy jest związany z kontaktami bezpośrednimi pracowników. Nawet w takich firmach użyteczne okazać się jednak mogą testy diagnostyczne dla pracowników, oraz elementy aplikacji dotyczące realizacji zadań w przedsiębiorstwie lub szkoleń e-learningowych, w zakresie niezbędnym dla funkcjonowania firmy (np. szkolenia dotyczące przepisów prawnych, czy zasad BHP). Stąd choć postawiono postulat, żeby do wdrażania aplikacji wybierać te firmy, które w maksymalnym stopniu mogą wykorzystać jej zasoby, możliwe jest również wykorzystanie aplikacji również w innych firmach, mając przy tym świadomość, że nie wszystkie wykorzystają ją w maksymalnym stopniu (tak jak użytkownicy aplikacji „Microsoft Word” nie muszą wykorzystywać i oceniać aplikacji przez pryzmat „funkcjonalności” wbudowanych do programu edytorów makr, równań czy opcji korespondencji i przypisów).

Wiedza teoretyczna z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ale również analiza dokumentów projektu, informacje pochodzące z wywiadów z użytkownikami i odbiorcami wskazują, że szczególnie przekonujące do wykorzystania aplikacji „Konsultant HR” byłyby tzw. dobre praktyki, przykładowe karty zadań i zastosowania aplikacji. Nadto niezwykle użyteczne byłoby zorganizowanie w firmach spotkań prezentujących cele i korzyści wynikające z używania narzędzi, a przy okazji rozwiewające obawy części pracowników w tym szczególnie obawy zwolnienia w związku z wdrożeniem aplikacji. Choć projekt nie zakłada takich działań, należy podkreślić, że w procesie wdrażania aplikacji ważne będzie uświadomienie pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, w zakresie ich kluczowej roli w tym procesie, decydującej o ostatecznym powodzeniu projektu.

WSTĘP

Niniejsza ewaluacja podsumowuje i ocenia projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” finansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, realizowany przez FUDE Agnieszka Laskowska (okres realizacji projektu 01.02.2013 r. – 28.02.2015 r.). Podstawą projektu była umowa nr POKL.08.02.02-06-025/12-00, zawarta 23.01.2013 r. Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2. Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji. Elementy projektu wpisują się również w Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Diagnoza trendów społeczno-demograficznych i wynikających z nich problemów starzenia się społeczeństwa oraz niedoborów w zakresie siły roboczej, w tym szczególnie niskiej obecności kobiet 50+ na rynku pracy, doprowadziła do uruchomienia programów nakierowanych na aktywizację regionalnych kadr gospodarki poprzez włączenie ich w proces transferu wiedzy. Dlatego celem głównym projektu jest zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50. roku życia w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego w okresie 25 miesięcy, a cele szczegółowe dotyczą opracowania konkretnych produktów wpierających ten cel główny (wypracowanie systemu pozwalającego na asocjacje pracowników sprzyjającą zarządzaniu wiekiem w firmach oraz wdrożenie go w 10 podmiotach testujących oraz opracowanie i upowszechnienie narzędzia dla działu HR i kierownictwa firm umożliwiającego przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 r.ż.).

Przeprowadzone w związku z ewaluacją badanie ocenia realizację celu głównego i celów szczegółowych. Bezpośrednim jej celem jest dostarczenie informacji o trafności, skuteczności i efektywności projektu oraz dokonanie oceny jego wdrożenia. Pozwoli to ocenić jakość i stopień realizacji projektu w stosunku do wcześniej zdefiniowanych kryteriów. Kryteria oceny projektu wynikają z jego istoty i celów (wspomnianego już celu głównego i celów szczegółowych), które określają zakres przedmiotowy ewaluacji.

Postępowanie badawcze jest zgodne z logiką ewaluacji jako strategii badawczej, która nakierowana jest na polepszenie efektywności i wydajności realizowanych projektów – tutaj, ma ona przede wszystkim służyć polepszeniu jakości aplikacji „Konsultant HR” i modyfikację funkcji jakie ma ona spełniać.

Projekt realizowany był z udziałem 12 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które funkcjonowały w lokalnych środowiskach Lublina i Województwa Lubelskiego.



Prezentowany raport ewaluacyjny obejmuje bardzo krótką część diagnozy problemu, następnie część metodologiczną, która zawiera określenie przedmiotu i celu badania, problemy badawcze, w której zawarto również kryteria i wskaźniki realizacji projektu, charakterystykę metod, techniki badawcze, a także narzędzia badawcze wykorzystane w ocenie. W części opisowej poddano analizie sam projekt, scharakteryzowano jego realizację oraz dokonano jego oceny z perspektywy uczestników. Na zakończenie przedstawiono wnioski i rekomendacje, sformułowane w oparciu o wyniki analiz.



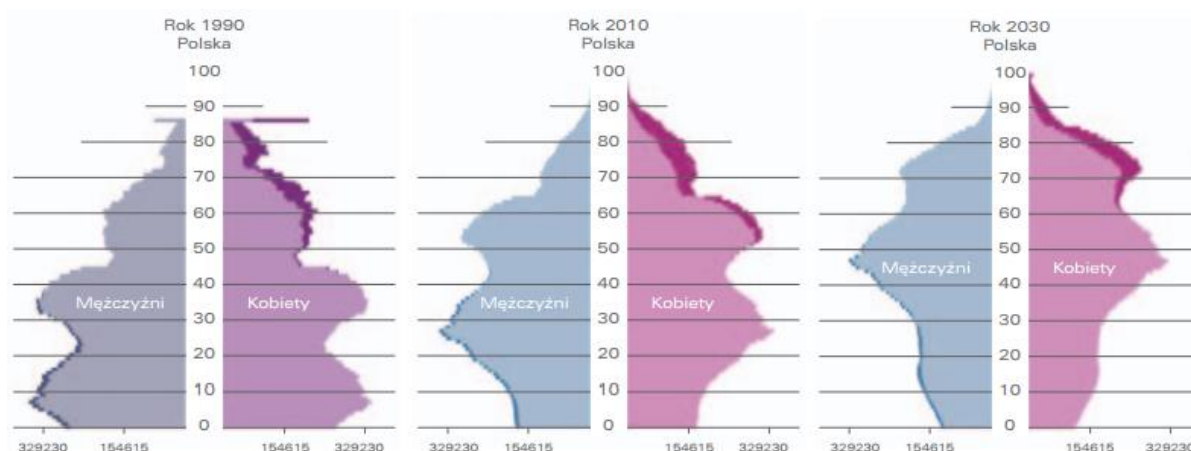
1. WPROWADZENIE DO BADAŃ

– KONTEKST PROJEKTU

W ciągu ostatnich lat realizuje się w Polsce coraz więcej projektów naukowo-badawczych i szkoleniowych, które mają na celu wzrost kompetencji i poszerzenie wiedzy na temat uwarunkowań i sposobu funkcjonowania osób starszych, w tym szczególnie kobiet, na rynku pracy. Poza tego rodzaju badaniami i szkoleniami, niezbędna jest praktyczna wiedza i doświadczenia weryfikujące funkcjonalność narzędzi, które w zamyśle mają aktywizować starszych pracowników i służyć transferowi wiedzy w organizacjach, zatrzymaniu wiedzy i umiejętności pracowników kończących pracę i przechodzących na emeryturę. Projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia”, który jest przedmiotem ewaluacji, wyrasta z takiej właśnie potrzeby. Ze względu na tematykę jest projektem dotyczącym zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach i ma na celu wprowadzenie innowacyjnego – opartego na nowych technologiach oraz realizującego ideę mentoringu, modelu współpracy młodszych i starszych osób w przedsiębiorstwie.

Trafność merytoryczna projektu wynika z jego uzasadnienia. Uzasadnienie projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” tkwi bowiem w obserwowanych od lat trendach społeczno-demograficznych, będących funkcją przemian ludnościowych opisywanych obszernie przez Eurostat i Główny Urząd Statystyczny. Malejąca liczba urodzeń, oraz wydłużanie się przeciętnej długości trwania życia oznaczają, jak stwierdzają np. autorzy publikacji „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, nasilenie się dwóch istotnych zjawisk – depopulacji i starzenia się polskiego społeczeństwa. Zmiany w strukturze wiekowej i prognozy ludności Polski przedstawia rysunek 1.1.

Rys. 1.1. Struktura ludności Polski w 1990, 2010 i 2030 roku



Źródło: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, lipiec 2009, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, red. nauk. M. Boni, s. 68. http://www.wrpo.wielkopolskie.pl/zalaczniki1/2012/Raport_Polska_2030_wyzwania_rozwojowe.pdf.

Z rysunku wynika, że w perspektywie kolejnych 15 lat należy się spodziewać kurczenia się „podstawy” i „środku” (osoby do 40-50 lat) i „poszerzania się” czubka piramidy ludności (osoby 50+). Oznacza to spadek zasobów pracy i stwarza wyzwania dla polskiej polityki społeczno-ekonomicznej. Szacunki GUS wyraźnie przy tym wskazują, że do roku 2030 liczba osób powyżej 60 roku życia zwiększy się z niespełna 7 mln w 2006 do ponad 10 mln w 2030 roku (tabela poniżej).

Tab. 1.1. Ludność w wieku 50+ (w tys.) w 2006, 2015 i 2030 roku

	2006	2015	2030
50-54	3012	2375	2929
55-59	2604	2795	2537
60-64	1587	2691	2102
65-69	1504	2137	2055
70-74	1388	1195	2233
75-79	1137	1109	1902
80-84	709	815	1222
≥ 85	378	668	783

Źródło: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, lipiec 2009 ..., s. 71.

Przemianom ludnościowych towarzyszy utrzymująca się odmienna pozycja kobiet i mężczyzn w życiu społecznym i gospodarczym, w tym w szczególności ich sytuacja zawodowa. Potwierdzają to różnego rodzaju badania, w tym Raport Światowego Forum Ekonomicznego „Gender Gap”, zgodnie z którym miejsce Polski w rankingu dotyczącym wyrównywania szans kobiet i mężczyzn, również w płaszczyźnie szans na rynku pracy, spada. Okazuje się, że kobiety są wciąż mniej aktywne zawodowo niż mężczyźni. Podczas gdy odsetek aktywnych zawodowo mężczyzn wynosi niemal 65%, wśród kobiet poziom ten ciągle nie przekracza 50%. Tendencja dotycząca pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest przy tym dość stabilna – na przestrzeni lat wahania współczynnika aktywności zawodowej są dla obu płci niewielkie (tabela 1.2).

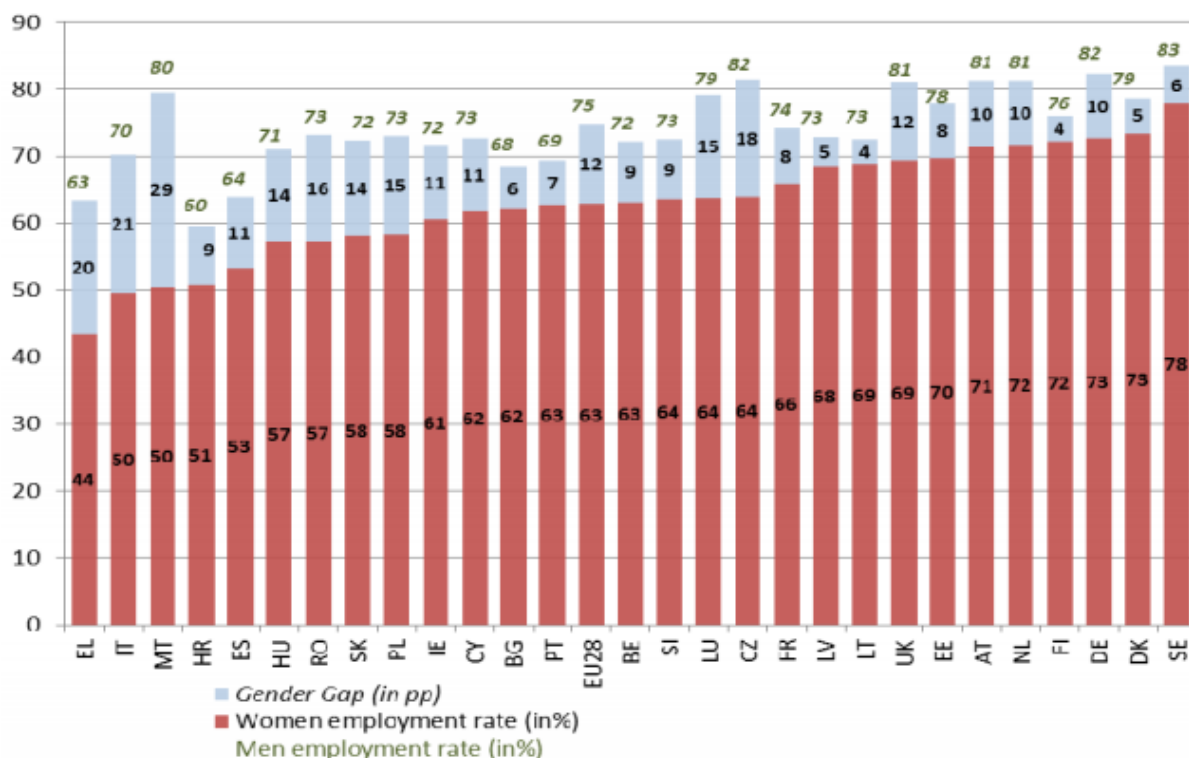
Tab. 1.2. Współczynnik aktywności zawodowej ludności w Polsce

lata	Kobiety	mężczyźni
2003	47,9	62,4
2004	47,9	62,7
2005	48,1	62,9
2006	46,7	62,3
2007	46,7	62,2
2008	47,1	63,1
2009	47,5	63,5
2010	48,2	64,3
2011	48,7	64,7
2012*	48,4	64,7
2013*	48,2	64,6

Źródło: Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, Warszawa GUS 2012; GUS, Aktywność ekonomiczna ludności Polski, Warszawa GUS 2014. * Dane dla drugiego i trzeciego kwartału.

Dotyczące zarówno mężczyzn jak i kobiet negatywne zjawiska społeczno-demograficzne, prowadzić będą – zgodnie z prognozami – w perspektywie 2030 roku do poważnych niedoborów siły roboczej. Oznacza to konieczność sięgania po starszych pracowników, przy czym statystyki zdają się wskazywać, że w Polsce częściej będą to mężczyźni niż kobiety. Luka między zatrudnieniem mężczyzn i kobiet w Polsce wynosi 15% (rys. 1.2) i podobne wyraźne różnice występują między kobietami i mężczyznami w wieku 50+.

Rys. 1.2. Zatrudnienie kobiet i mężczyzn w wieku 20-64 lat w Unii Europejskiej w trzecim kwartale 2013 roku (w% - odcień szary wskazuje na nadwyżkę pracujących mężczyzn w porównaniu do kobiet w różnych krajach UE).



Źródło: Report on Progress on equality between women and men in 2013, European Commission, SWD(2014) 142 final.

Zasygnalizowane powyżej trendy i zjawiska stawiają Polskę przed dwoma wyzwaniami: 1) utrzymaniem osób starszych w zatrudnieniu, 2) aktywizacją zawodową kobiet w wieku 50+. Stanowią one wyzwania, bowiem – jak wskazują liczne badania i diagnozy (również w ramach niniejszego projektu) – starsi pracownicy, w tym starsze kobiety, tracą pracę, bo nie czują się lub są równie wydajni i sprawni co młodszy współpracownicy, a także sami wycofują się z rynku pracy z powodu stresu (poczucie „nie nadążania” za zmianami), powodów zdrowotnych lub rodzinnych. Dlatego właśnie działania systemowe winny stanowić bezpośredni impuls wspierający zatrudnienie i aktywizację zawodową osób powyżej 50 roku życia, w tym winny stanowić ofertę dla przedsiębiorstw zachęcającą ich do zatrudniania starszych pracowników. Działania tego rodzaju są tym ważniejsze, że zwiększenie wskaźnika zatrudnienia wśród osób po 50-tym roku życia jest niezbędne dla utrzymania wysokiego wzrostu gospodarczego w Polsce w perspektywie kolejnych kilkunastu lat.

Zadanie jest niełatwe gdyż wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno ze strony pracodawców, organizacji, jak i ze strony państwa, prowadzonej

przez państwo polityki gospodarczej i społecznej. Bardzo często można było spotkać sytuacje, gdy przedsiębiorcy zachęcali starszych pracowników do odchodzenia z pracy. Teraz jednak, w perspektywie przemian demograficznych i spadku liczby młodych osób wchodzących na rynek pracy, stają oni przed koniecznością podjęcia działań odwrotnych – zachęcania osób w wieku 50+ do pozostawania w zatrudnieniu nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Działania prowadzące do przedłużenia aktywności zawodowej pracowników, zgodnie z założeniami koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzą do szeregu pozytywnych następstw dla organizacji oznaczają bowiem: obecność różnorodnych pracowników z jednej strony z ogromnym doświadczeniem i wiedzą, z drugiej natomiast młodych pracowników, którzy lepiej rozumieć mogą aktualne wyzwania przed którymi stoi przedsiębiorstwo; zachowanie w ramach organizacji pracowników posiadających unikalne kompetencje nabyte poprzez lata pracy w firmie a decydujące o wiarygodności przedsiębiorstwa; zażyłe relacje z dotychczasowymi klientami, przyzwyczajonymi do współpracy ze „starą” kadrą firmy, wreszcie – wśród wielu innych pozytywnych konsekwencji opisanych w literaturze - możliwość „bezkosztowego” szkolenia nowych kadr w przedsiębiorstwie w związku z naturalnym procesem wymiany pracowników w przedsiębiorstwach.

Różne badania ujawniły, wśród kadry zarządzającej i właścicieli przedsiębiorstw oraz ich pracowników, świadomość konieczności współpracy między pracującymi w różnym wieku pracownikami. Okazuje się przy tym, że bardzo często w przedsiębiorstwach funkcjonują elementy mentoringu i zarządzania wiekiem, przy czym zazwyczaj mają one charakter nieformalny, doraźny i przyjmują postać działań podejmowanych *ad hoc* w zależności od indywidualnych ocen kadry zarządzającej lub właścicieli.

Projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” został pomyślany jako przedsięwzięcie, które za pomocą innowacyjnej aplikacji oraz wdrożenia procedur współpracy między pracownikami, doprowadzi do zwiększenia skuteczności utrzymania aktywności zawodowej kobiet po 50 roku życia w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.

Cel główny, cele szczegółowe oraz metodologia badań projektu opisane są w poniższych punktach.

1.1. Cele i założenie projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia”

Projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet VIII, *Regionalne kadry gospodarki*, Działanie 8.2. Transfer wiedzy. Elementy projektu doskonale wpisują się również w Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Głównym celem projektu jest – jak pisze Wnioskodawca – „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.”. Tak sformułowany cel zbiega się z nakreślonym wcześniej problemem zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, z problemem świadomego zatrzymania w firmach kobiet, które funkcjonują – jak pisze Wnioskodawca – w społecznym kontekście „negowania zasadności i użyteczności elementów systemu”, systemu, który winien „wykorzystać dotychczas marginalizowany kapitał kompetencji i doświadczenia pracownic 50+”.

Aby zrealizować ów cel Wnioskodawca podjął się realizacji projektu, którego rezultatem (produktem finalnym) jest „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia”, który przyjął postać podręcznika oraz płyty CD z aplikacją multimedialną „ukierunkowaną na indywidualne wdrażanie systemu zarządzania wiekiem w firmach”.

Zgodnie z harmonogramem projektu został opracowany produkt finalny (aplikacja funkcjonująca w ramach projektu w wersji testowej pod nazwą <Konsultant HR>) co oznacza, że przedmiotem niniejszej ewaluacji, będzie testowa i finalna jego wersja, istota – model współpracy i realizacja zadań zapisanych w dwóch zasadniczych etapach projektu: (1) etapie pierwszym trwającym od 1 lutego 2013 do 31 sierpnia 2013 roku, w którym dokonano rekrutacji firm testujących i przygotowano wstępną wersję strategii i produktu <Konsultant HR> oraz (2) etapie drugim polegającym na wdrożeniu projektu innowacyjnego testującego, którego realizacja zaplanowana została na okres od 1 września 2013 do 30 września 2014.

W pierwszym etapie zrekrutowano firmy testujące wersję wstępną produktu. Po konsultacjach z regionalnymi i lokalnymi przedsiębiorstwami, do projektu włączono 12 firm. Ich właściciele i kadra zarządzająca zdecydowała się uczestniczyć w przedsięwzięciu, którego

głównym celem jest aktywizacja kobiet 50+ oraz wdrożenie systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Wśród firm zakwalifikowanych do projektu, 3 firmy to były mikroprzedsiębiorstwa, 5 – małe przedsiębiorstwa, natomiast 4 firmy były średnie (szczegółowe informacje dotyczące uczestniczących w projekcie firm oraz ich opinii na temat projektu przedstawiane będą w drugiej części ewaluacji).

Celowi głównemu towarzyszyły dwa cele szczegółowe, które zostały sformułowane jako: (1) wypracowanie systemu pozwalającego na asocjację pracowników sprzyjającą zarządzaniu wiekiem w firmach (do końca lutego 2015), (2) opracowanie i upowszechnienie narzędzi dla działu HR i kierownictwa firm umożliwiającego przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 roku życia (do końca lutego 2015). Choć realizacja ww. celów szczegółowych sięga roku 2015, wcześniej należało opracować wstępną wersję produktu o funkcjonalności zbliżonej do tej, która zostanie opracowana dla produktu finalnego.

Dla realizacji wymienionych celów zaplanowano szereg działań szczegółowych.

Pierwszym było przygotowanie testów i zadań samodzielnie diagnozujących potencjał pracownika w firmie, generujących raport – bilans kompetencji. W tym celu wykonawca powołał grupę ekspertów, naukowców oraz praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania przedsiębiorstwem, psychologii oraz badań społecznych, którzy opracowali wstępną wersję produktu.

Drugim działaniem było wypracowanie pakietu narzędzi informatyczno-psychologicznych (w tym aplikacji komputerowej dostępnej na platformie internetowej po zalogowaniu), wspomagających zarządzanie wiekiem w organizacjach (w tym testy i wywiady umożliwiające kojarzenie w zespoły, pary, młodych i dojrzałych pracowników celem wykonywania wspólnych zadań, dzielenia się wiedzą, doświadczeniami, integracji z modułem raportowania). W tym celu podjęto współpracę ze specjalistami z branży informatycznej, którzy mieli za zadanie opracować aplikację internetową.

Trzecim i czwartym zadaniem było opracowanie przez naukowców/ekspertów, szkoleń e-learningowych stanowiących element systemu zarządzania wiekiem oraz „Poradników metodycznych” dotyczących m.in. zasad zarządzania wiekiem i wiedzą, zawierających przykłady dobrych praktyk działania, tworzenia map potrzeb i zasobów.

Piątym zadaniem było opracowanie procedury modelu współpracy rozwoju aktywności zawodowej pracownic 50+, zawierającej m.in. schemat komunikacji, zasady współpracy i postępowania oraz metody uzyskania najlepszych efektów kooperacji.

W trakcie realizacji projektu, Wykonawca kontrolował na bieżąco aplikowanie projektu do rzeczywistości przedsiębiorstw, zbierał opinie i prowadził konsultacje w

badaniach fokusowych z grupami docelowymi, w konsultacjach z grupami roboczymi oraz gromadził dzienniki spostrzeżeń/oceny dokonane systematycznie przez opiekunów/koordynatorów projektu w przedsiębiorstwach testujących. Stanowią one przedmiot ewaluacji, podobnie jak strona internetowa projektu (<http://www.zarządzaniewiekem.eu/>), zawierająca narzędzia mające formę bezpłatnej aplikacji multimedialnej (freeware) oraz podręczników przeznaczonych do użytku w firmach komercyjnych, instytucjach publicznych czy organizacjach pozarządowych – w zamierzeniu – niezależnie od ilości zatrudnionych osób i profilu ich działalności.

Na wypracowane, dostępne na stronach internetowych projektu, narzędzia – w wersji testowej produktu – składają się wspomniane wcześniej i wypracowane przez ekspertów:

- testy/mechanizmy diagnozujące potencjał pracowników,
- testy/mechanizmy doboru dwuosobowych zespołów pracowniczych w celu wspólnej pracy na zasadzie mentoringu,
- procedury współpracy wytypowanych grup pracowniczych oraz sposobu ich funkcjonowania w organizacji,
- szkolenia e-learning służące wdrażaniu systemu zarządzania wiekiem w firmie,
- poradniki metodyczne poświęcone kluczowym zagadnieniom związanym z zarządzaniem kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach.

Charakter niniejszej ewaluacji wynika z powyżej nakreślonego harmonogramu realizacji projektu. Na aktualnym etapie, obejmuje on ocenę wstępnej wersji produktu oraz jego implementacji w wytypowanych do współpracy przedsiębiorstwach.

Głównym celem ewaluacji ma być – jak pisze Wykonawca – „analiza efektów testowanego produktu oceniająca skuteczność wypracowanego rozwiązania przez odpowiedź na pytanie czy faktycznie produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i efektywniejszy kosztowo od dotąd stosowanych podejść”. Niniejsza ewaluacja, poza oceną efektywności wykracza i obejmuje również ocenę trafności i skuteczności projektu. Potencjalna efektywność kosztowa proponowanego rozwiązania w porównaniu z innymi projektami realizowanymi w obszarze zarządzania wiekiem musi być bowiem poprzedzona oszacowaniem sensowności projektu, oraz osiąganiem przewidywanych w kwestionariuszu aplikacyjnym zamierzeń. W tym celu w ewaluacji zostawione zostaną rezultaty projektu oraz lista produktów, które w związku z jego realizacją powstały. W szczególności, w zakresie produktów projektu, przedmiotem ewaluacji będą rezultaty wymienione we „Wniosku o dofinansowanie projektu Program Operacyjny

Kapitał Ludzki” „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia”, tj.: (1) 10-12 umów z podmiotami testującymi, które obejmą 80 pracownic 50+ korzystających z narzędzi wdrażania systemu zarządzania wiekiem, (2) raporty z 4 badań fokusowych z 40 osobami, (3) dzienniki spostrzeżeń/ocen dokonane systematycznie przez opiekunów/ koordynatorów (wersje elektroniczne, wydruki), (4) 4 podręczniki metodyczne dotyczące m.in. zasad zarządzania wiekiem i wiedzą; dobrych praktyk działania, tworzenia map potrzeb i zasobów, (5) 4 szkolenia e-learningowe pomagające wdrożyć system zarządzania wiekiem, (6) procedura modelu współpracy rozwoju aktywności zawodowej pracownic 50+ oraz (7) raporty z posiedzeń grup roboczych i paneli ekspertów.

1.2. Cele ewaluacji, pytania badawcze, kryteria i proces badawczy

Celem głównym badania ewaluacyjnego jest ocena czy i w jakim stopniu projekt „Innowacyjnego modelu kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” przyczynił się do bardziej efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw w których był wdrożony, w tym szczególnie, czy przyczynił się do lepszej współpracy pracowników 50+ oraz 49-. Analizując ten cel uwzględnić należy trzy podstawowe kryteria: kryterium trafności [czy i w jakim stopniu produkt (innovacyjny model kooperacji) odpowiada na realne problemy w tych przedsiębiorstwach?], efektywności (czy wypracowany innowacyjny model kooperacji jest bardziej efektywny, niż stosowane dotychczas w badanych przedsiębiorstwach? Czy produkt jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?) oraz kryterium skuteczności (czy produkt jest skuteczny, tj. czy prowadzi do lepszej kooperacji pracowników?). Aby odpowiedzieć na pytanie główne i wynikające z ww. kryteriów pytania pomocnicze, w niniejszym badaniu postawiono szereg pytań szczegółowych:

- 1) jak przebiegał proces realizacji projektu?
- 2) w jakim stopniu zaplanowane działania zostały faktycznie zrealizowane a rezultaty osiągnięte?
- 3) czy pojawiły się czynniki, które stanowiły barierę w skutecznej realizacji projektu?
- 4) w jakim stopniu projekt przyczynił się do poprawy współpracy między pracownikami w przedsiębiorstwach?
- 5) jak pracownicy w firmach testujących „innovacyjny model kooperacji” oceniają przydatność aplikacji?

Uzyskanie odpowiedzi na pytania szczegółowe pozwoliło sformułować szereg wniosków dotyczących poszczególnych aspektów realizacji projektu oraz – w rezultacie – dokonanie oszacowania jakości projektu.

Jak wspomniano wcześniej, cel główny i pytania szczegółowe powiązane zostały z kryteriami zastosowanymi dla ewaluacji. Są one standardami oceny powodzenia lub niepowodzenia założonych w projekcie celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Z punktu widzenia badania oraz przyjętych celów ewaluacji trzy kryteria są najważniejsze:

- Kryterium trafności – rozumiane jako adekwatność zastosowanych instrumentów (aplikacja Konsultant HR z „baterią” narzędzi wspomagających) i przyjętych względem wytyczonego celu głównego i celów szczegółowych założeń (konieczność aktywnego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, mentoring jako system wpierający transfer wiedzy i angażujący kobiety 50+ w firmach) na temat rezultatów projektu, czyli w praktyce stopień w jakim zaplanowane działania przy realizacji projektu odpowiadały potrzebom uczestniczących w projekcie beneficjentów ostatecznych,
- Kryterium skuteczności, które pozwala ocenić, w jakim stopniu realizowane działania pozwoliły osiągnąć cele szczegółowe, czyli w jakim stopniu cele projektu zostały zrealizowane,
- Kryterium efektywności, które pozwala ocenić „ekonomiczność” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów (zasobów finansowych, ludzkich, poświęcony czas) do uzyskanych produktów. To kryterium bezpośrednio wpisuje się w oczekiwania Zleceniodawcy, który chce ocenić „czy faktycznie produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i efektywniejszy kosztowo od dotąd stosowanych podejść”.

Poniżej zestawiono łącznie kryteria ewaluacji, pytania kluczowe i wskaźniki.

Kryterium	Pytania kluczowe	Wskaźniki
Trafność (adekwatność założeń projektu i zastosowanych instrumentów do jego osiągnięcia)	1) w jakim stopniu projekt odpowiada na zdiagnozowane w dokumentach programowych, operacyjnych, problemy regionalne i ponadregionalne w zakresie zarządzania wiekiem? 2) w jakim stopniu aplikacja „Konsultant HR” (wraz z jej częściami składowymi) przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw/firm, wypełnia funkcje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi? 3) w jakim stopniu aplikacja wzmacnia współpracę kobiet 50+ z kobietami -49? 4) czy aplikacja spełniła pokładane w niej oczekiwania?	- zgodność projektu z dokumentami programowymi - liczba odbiorców i użytkowników oceniających pozytywnie projekt, aplikację „Konsultant HR” i wchodzące w jej skład narzędzia: testy diagnostyczne i kojarzące pracowników pary, podręczniki metodyczne i instrukcje szkoleń, szkolenia e-learning
Skuteczność (stopień w jakim cele projektu zostały zrealizowane)	1) jak przebiegał proces realizacji projektu? 2) w jakim stopniu zaplanowane działania zostały faktycznie zrealizowane? 3) czy harmonogram projektu – opracowanie wersji wstępnej, konsultacje, wdrażanie i praca w grupach roboczych, panelach ekspertów i wywiadach grupowych przybliżała projekt do osiągnięcia	- terminowość realizacji etapów projektu, - liczba zrealizowanych porozumień, osiągniętych produktów, - liczba opracowanych i wdrożonych korekt, - liczba osób, które uczestniczyły w projekcie, - liczba zrealizowanych zadań,

	jego celów? 4) jakie czynniki i działania sprzyjają skuteczności realizowanych zadań projektowych?	- liczba uczestników, którzy zapoznawali się z narzędziami aplikacji „Konsultant HR” i wdrażali zawarte w niej procedury
Efektywność („ekonomiczność” projektu)	1) jak efektywny był projekt w porównaniu do efektywności innych tego rodzaju projektów realizowanych w Polsce? 2) jaki jest koszt systemu zarządzania wiekiem w firmach, w tym szczególnie wprowadzenia zasady mentoringu we wdrażających go firmach? 3) jak oceniana jest efektywność zadań realizowanych przez wykonawcę? 3) jak bardzo „konsultant HR” zwiększył efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa?	- innowacyjność projektu, oryginalność projektu w porównaniu do innych projektów w programie PO KL - koszt finansowy i czasowy wdrożenia aplikacji

1.3. Metodologia badań i narzędzia badawcze

W celu ewaluacji projektu i udzielenia odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono badania, w których połączono różnorodne rodzaje danych oraz różnorodne techniki stosując triangulację rozumianą jako zwielokrotnienie:

- Metod i technik badawczych (triangulacja metodologiczna) polegające na kontrolowaniu spójności wniosków formułowanych przy wykorzystaniu różnych metod i technik gromadzenia danych;
- Źródeł informacji (triangulacja źródeł informacji) polegające na zwielokrotnieniu źródeł informacji w ramach tej samej metody ich gromadzenia;

- Perspektyw badawczych osób realizujących badanie (triangulacja analityczna) związane ze zwiększeniem liczby osób analizujących wnioski z badań.

Podjęcie takie pozwoliło na uchwycenie różnych aspektów badanego przedmiotu (np. udzielenie odpowiedzi na pytania o skalę zjawisk, dzięki zastosowaniu metod ilościowych oraz głębsze zrozumienie specyfiki problemów, dzięki zastosowaniu analizy dokumentów, metod jakościowych), pozwoliło też wykorzystać mocne strony każdej metody przy jednoczesnej neutralizacji ich słabości.

Realizacja ewaluacji przebiegała w trzech zasadniczych kierunkach, w których zebrano informacje na temat realizacji celu głównego i celów szczegółowych projektu.

Pierwszy kierunek stanowiła analiza materiałów zastanych, wytworzonych w trakcie trwania projektu. Skupiono się tutaj na eksploracji dokumentacji projektowej, wniosku projektu, umowach z podmiotami testującymi, dokumentach informacyjnych związanych z organizacją projektu, materiałach przygotowanych na spotkania szkoleniowe, monitorująco-robocze oraz „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego procedura współpracy”. Przedmiotem ewaluacji były również ankiety wstępne z podmiotami testującymi, które umożliwiają ich charakterystykę i oszacowanie postaw wobec projektu.

Drugim kierunkiem analizy, była ocena aplikacji „Konsultant HR” wraz ze stanowiącymi jej integralną całość, technicznymi elementami składowymi, które warunkują jej funkcjonalność.

Trzeci kierunek badań ewaluacyjnych związany był ze zbieraniem danych od użytkowników projektu i ekspertów zewnętrznych w trakcie jego realizacji. W tym zakresie zastosowano dwie metody. Po pierwsze poddano analizie dokumenty monitorująco-kontrolne tworzone w trakcie realizacji projektu. W tym celu: (1) poddano analizie sprawozdania z wywiadów grupowych (fokusów) ($n=4$) w tym „Indywidualne raporty z przebiegu wywiadu grupowego” ($n=80$); (2) „Indywidualne sprawozdania członków grupy roboczej” ($n=180$); (3) „Karty opinii osób zewnętrznych” ($n=8$). Po drugie, przeprowadzono pogłębione wywiady osobiste i telefoniczne z koordynatorem projektu oraz wybranymi przedstawicielami firm testujących ($n=12$).

2. WYNIKI BADANIA

Niniejsza część raportu zawiera charakterystykę użytkowników i odbiorców projektu oraz dokonuje oceny projektu zgodnie z trzema kryteriami ewaluacji: kryterium trafności, skuteczności i efektywności.

2.1. Charakterystyka uczestników projektu

W pierwszej części dokonany zostanie opis procedury rekrutacji firm do projektu, a następnie charakterystyka firm ze względu na wielkość, branżę, zakres działalności oraz obecność procedur związanych z zarządzaniem wiekiem. W tej części znajduje się również opis odbiorców pracowników oraz ich postawy wobec problematyki transferu wiedzy w firmie.

2.1.1 Firmy uczestniczące w projekcie

Do rekrutacji firm testujących, wykorzystano szereg narzędzi i kanałów komunikacyjnych, m.in. takich jak:

- skierowany do przedsiębiorstw i portali HR mailing informacyjny oraz kolportaż pocztowy,
- publikację ogłoszeń prasowych o projekcie w regionalnych wydawnictwach oraz na portalach ogłoszeniowych i branżowych Lubelszczyzny,
- emisja artykułów sponsorowanych na regionalnych serwisach informacyjnych i krajowych portalach HR, banner internetowy na regionalnym serwisie informacyjnym,
- upowszechnienie poprzez wysłanie informacji redakcjom internetowych lokalnych serwisów informacyjnych, regionalnych ośrodków EFS, punktów informacyjnych funduszy europejskich, do organizacji pracodawców o publikację informacji o projekcie,
- zaangażowanie telemarketera do kontaktu telefonicznego jako rekruter z potencjalnie zainteresowanymi grupami docelowymi oraz uruchomienie strony internetowej projektu www.zarządzaniewiekie.eu,
- funkcjonowanie punktu informacyjno-konsultacyjnego w Biurze projektu.

W rezultacie akcji rekrutacyjnej, ostatecznie do testowania wstępnej wersji produktu zaproszono firmy, które spełniały w najwyższym stopniu zdefiniowane wcześniej kryteria.



Przyjęto, że najlepiej oceniane będą przedsiębiorstwa, których zasięg działania jest międzynarodowy, zlokalizowane na terenach wiejskich, w ich strukturach funkcjonuje stanowisko lub dział zajmujący się sprawami kadrowymi oraz takie, które zatrudnia najwięcej (i z którego do udziału w projekcie zgłosi najwięcej) pracowników 50+. Ważnym kryterium było również wdrażanie w firmach rozwiązań z zakresu systemu zarządzania wiekiem, występowanie w firmie problemu przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej pracowników 50+, stosowanie metod współpracy wspierających transfer wiedzy a motywacja kadry zarządzającej firmą do wykorzystania aplikacji pozostaje wysoka.

Rekrutując pracowników 50+ przyjęto jako pożądane kryteria: wyższe wykształcenie, zamieszkiwanie na terenach wiejskich, wiek powyżej 55 lat i doświadczenie zawodowe powyżej 30 lat, a w zakresie deklarowanych predyspozycji – umiejętność pracy w zespole i subiektywną ocenę własnych umiejętności i kwalifikacji oraz motywację i zaangażowanie do wykorzystania aplikacji pracy zawodowej.

W ten sposób, ostatecznie do udziału w projekcie zakwalifikowano 12 firm:

1. Legal Profit Sp. z o.o – biuro rachunkowe, które powstało w 2007 roku i świadczy profesjonalne usług z zakresu księgowości oraz bieżące wsparcie w finansowym zarządzaniu przedsiębiorstwem.
2. Centropol I Ireneusz Włoch – biuro rachunkowe świadczące kompleksową obsługę księgowo-podatkową oraz obsługę kadr i płac.
3. Restaurację Giuseppe i Galerię Smaku SP. Jawna D. Klimek, Z. Nadbrzeski - spółkę jawną, która stworzyła i zarządza dwoma lokalami gastronomicznymi - włoską restauracją Giuseppe i restauracją samoobsługową Galeria Smaku.
4. Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Wilk” Sp. z o.o., które zajmuje się produkcją opakowań z tworzyw sztucznych.
5. Przedsiębiorstwo mikroSTAT Anna Wróbel, które oferuje usługi i oprogramowanie z zakresu zastosowań informatyki dla firm produkcyjnych, handlowych, usługowych, jednostek budżetowych, komunalnych i uczelni wyższych, zajmuje się doradztwem oraz wdrożeniem systemów informatycznych a także prowadzi szkolenia z zakresu rachunkowości i finansów.
6. Piekarnię Jan Nakonieczny, zajmującą się tradycyjnym wypiekiem pieczywa, ciast i ciastek.
7. SIMP Ośrodek Doskonalenia Kadr - Mechanikę sp. z o.o., która udziela konsultacji, uczy i doskonali umiejętności w zawodach technicznych, pomaga w zdobyciu kwalifikacji

zawodowych i organizuje różnego rodzaju szkolenia zawodowe, które kończą się zdobyciem przez kursanta nowych uprawnień zawodowych.

8. Kompleksową Obsługę Firm Sp. z o.o. - biuro rachunkowe działające na polskim rynku od 1998 r., świadczące usługi w zakresie pełnych rozliczeń podatkowo-księgowych firm, stowarzyszeń, fundacji, wspólnot mieszkaniowych, osób duchownych, obsługujące również ewidencje kadrowo-płacowe oraz przygotowujące indywidualne raporty finansowe.
9. Spółdzielnię Rolniczo-Handlową Samopomoc Chłopska w Niemcach, która prowadzi działalność w zakresie handlu detalicznego artykułów spożywczych i przemysłowych, produkcji i sprzedaży pieczywa, produktów wykorzystywanych do produkcji rolnej, przemysłu rolnego, mebli i agd.
10. MUSI Lublin - sp. z o.o. specjalizującą się w sprzedaży i produkcji i doborze wyrobów ortopedyczno-rehabilitacyjnych umożliwiających osobom niepełnosprawnym łagodzenie przebiegu chorób, kompensowanie urazów lub aktywną rehabilitację.
11. Przedsiębiorstwo Społeczne "ProBono" Sp. z o.o. - przedsiębiorstwo społeczne działające w duchu ekonomii społecznej.
12. Zakład Doskonalenia Zawodowego w Lublinie - stowarzyszenie oświatowe, które realizuje zadania związane z edukacją w zakresie wychowania, kształcenia, szkolenia, doksztalcania i doskonalenia kwalifikacji zawodowych mieszkańców województwa lubelskiego.

Zasięg działania zakwalifikowanych firm rozciągał się od lokalnego (3 firmy), przez wojewódzki (5 firm), krajowy (6 firm), do międzynarodowego (1 firma). Zdecydowanie dominowały firmy lubelskie (9), ale jedna z zakwalifikowanych firm funkcjonowała w mieście 60-100 tys. mieszkańców, a 2 w ośrodkach wiejskich. Jeśli chodzi o formułę prawną firm – 3 firmy były osobami fizycznymi, 1 to spółka osobowa, 6 to spółki kapitałowe, 1 spółdzielnia i 1 stowarzyszenie. Liczba osób pracujących w firmach wahała się od 4 do 105 osób, przy czym zatrudnionych kobiet było od 3 do 80, w tym kobiet 50+ - od 2 do 29 (tabela 2.1).

Tab. 2.1. Zatrudnienie w firmach zakwalifikowanych do uczestnictwa w projekcie.

Nazwa firmy	Liczba pracowników w ogółem	Liczba kobiet w firmie	Liczba pracowników 50+	Liczba kobiet 50+	Liczba kobiet 50+ wytypowanych do udziału w projekcie
ProBono	25	17	6	4	4
Centropol	4	3	2	2	2
Giuseppe	52	31	7	5	5
Kompleksowa obsługa firm	13	12	5	5	4
Legal profit	12	8	8	5	4
mikroSTAT	5	4	3	3	4
narzędzia MUSI	105	36	76	24	14
Spółdzielnia rolniczo-handlowa "Samopomoc Chłopska"	103	80	36	29	29
Piekarnia Jan Nakoneczny	79	28	7	4	4
SIMP	28	6	25	3	3
Przedsiębiorstwo Produkcyjno-handlowe „Wilk”	74	56	10	6	5
Zakład Doskonalenia Zawodowego w Lublinie	14	11	10	7	3

Pracownicy 50+ stanowią w badanych przedsiębiorstwach mniej niż 40% ogółu pracowników, przy czym udział kobiet i mężczyzn 50+ w firmach był taki sam.

W większości uczestniczących projekcie firm (7 na 12) nie ma działu personalnego, a w 8 na 12 wykorzystuje się instrumenty zarządzania wiekiem (choć tylko w 1 „często”). W połowie firm nie zaobserwowano problemu przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej kobiet 50+ (choć tylko w 1 w stopniu „średnim”, a 2 w stopniu „małym”). Zgodnie z deklaracjami właścicieli i kadry zarządczej firm, w każdej z firm dokonuje się transfer wiedzy, choć oceniano go jako „przeciętny” (6 na 12).

Należy zauważyć, że taki profil firm uczestniczących w projekcie nie do końca odpowiada profilowi, jaki Wykonawca zakładał na wstępie. Przyjmowano, że projekt będzie funkcjonować bardziej efektywnie w firmach, w których istnieje dział HR i dostrzegalny jest problem przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej kobiet 50+. W sytuacji, w której

w projekcie biorą udział firmy, w których taki problem nie istnieje, a dział HR nie funkcjonuje, może pojawić się problem wycofania z projektu, niskiego zaangażowania w jego realizację i brak poczucia sensowności uczestnictwa w nim. Pogłębiona analiza nie potwierdza tego zjawiska, przynajmniej odwołując się do odpowiedzi na pytanie o motywację do wykorzystania w praktyce modelu współpracy osób 50+ i -49. Jeśliby istnienie w firmie problemu przedwczesnej rezygnacji z pracy zawodowej przez kobiety 50+ zachęcało do uczestnictwa w projekcie, to rzeczywiście wystąpiłaby statystycznie istotna prawidłowość. Prawdą jest, że wyselekcjonowane firmy różniły się w poziomie motywacji do wykorzystania modelu kooperacji w przedsiębiorstwie (tab. 2.2).

Tab. 2.2. Poziom motywacji do wykorzystania w przedsiębiorstwie aplikacji do zarządzania wiekiem.

Klasa	Liczba	Skumulow. liczba	Procent	Skumulow. procent
bardzo wysoki	1	1	8,3	8,
Wysoki	6	7	50,0	58,3
Średni	4	11	33,3	91,7
bardzo niski	1	12	8,3	100,0

Okazało się jednak – przynajmniej statystycznie – że istnienie w przedsiębiorstwie lub nie, problemu przedwczesnej rezygnacji przez kobiety 50+ z aktywności zawodowej, nie wpływa w badanej zbiorowości na motywację do wykorzystania w firmie aplikacji do zarządzania wiekiem (χ^2 Pearsona: 3,71429, $df=6$, $p=0,72$).

2.1.1 Pracownice uczestniczące w projekcie

W projekcie uczestniczyło 80 pracownic 50+ o stażu pracy od 8 do 55 lat. Najstarsza pracownica miała 75 lat, a najmłodsza 51. Osoby zatrudnione w zakwalifikowanych firmach reprezentowały wszystkie poziomy wykształcenia: od podstawowego, do wyższego (tab. 2.3).

Tab. 2.3. Wykształcenie pracownic 50+.

Poziom wykształcenia	Liczba	Skumulow. liczba	Procent	Skumulow. procent
wyższe	15	15	18,75	18,75
pomaturalne	14	29	17,50	36,25
ponadgimnazjalne	49	78	61,25	97,50
gimnazjalne	1	79	1,25	98,75

Poziom wykształcenia	Liczba	Skumulow. liczba	Procent	Skumulow. procent
podstawowe	1	80	1,25	100,00

Kobiety 50+ zajmowały w firmach rozmaite stanowiska: od kucharek do głównych księgowych (tab.2.4).

Tab. 2.4. Stanowiska zajmowane przez uczestniczące w projekcie kobiety 50+.

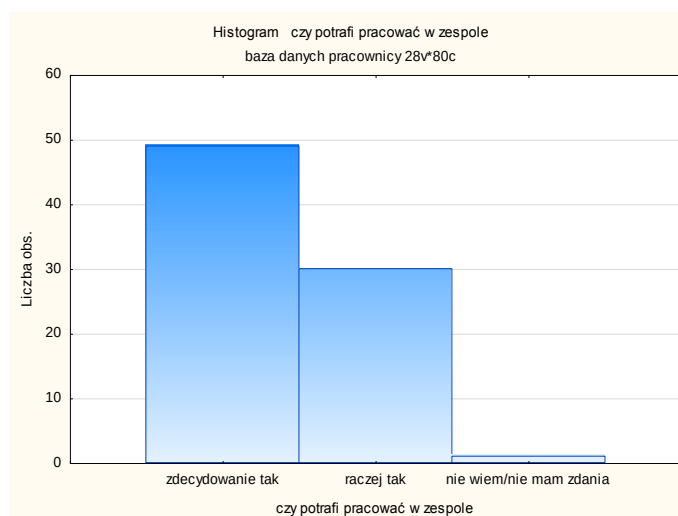
Stanowisko	Liczba pracownic 50+
kucharka	5
starszy referent	1
pomoc kuchenna	2
księgowa	8
główny księgowa	3
przedstawiciel handlowy	1
prezes zarządu	1
pracowniczka biurowa	2
starszy konsultant	2
właścicielka	1
technik ortopeda	1
opiekun indywidualnych programów rehabilitacyjnych	1
magazynier	1
sprzedawca	12
pracownik ochrony	1
zastępca głównego księgowego	1
referent ds. ekonomicznych	1
specjalista ds księgowo-ekonomicznych	1
sprzątaczką	9
członek zarządu	1
specjalistka ds kadr i płac	1
samodzielna księgowa	1
radca prawny	1
kierownik pawilonu	2
specjalista ds handlu	1
piekarz	1
kierownik sklepu	4



Stanowisko	Liczba pracownic 50+
kierownik stoiska	1
pracownik fizyczny	1
referent ds admin-biurowych	1
pracownik produkcyjny	1
pracownik pomocniczy sekretariatu	1
wykładowca	1
specjalista ds z klientami	1
kontroler jakości	3
główna księgowa	1
wiceprezes zarządu	1
specjalista ds organizacji kursów	1
kierownik ds szkoleń	1

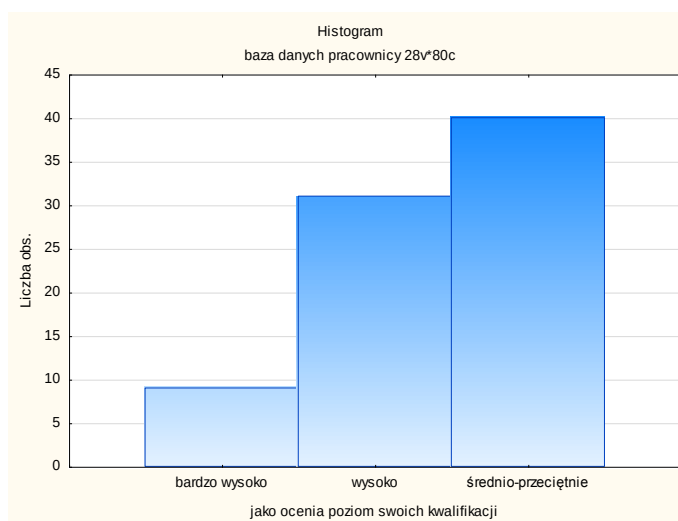
Niemal wszystkie badane kobiety wysoko oceniają swoje kompetencje, kwalifikacje, umiejętności i gotowość do dalszej aktywności w zakresie samorozwoju (rys. 2.1, 2.2, 2.3).

Rys. 2.1. Opinie kobiet 50+ na temat ich umiejętności pracy w zespole.

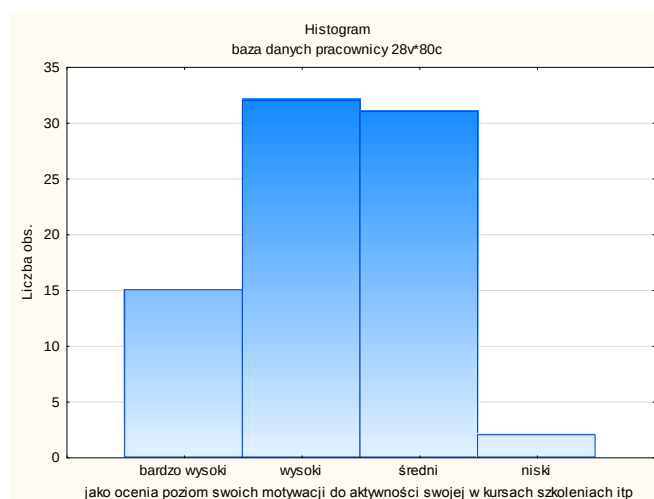


Rys. 2.2. Opinie kobiet 50+ na temat posiadanych przez nich kwalifikacji.



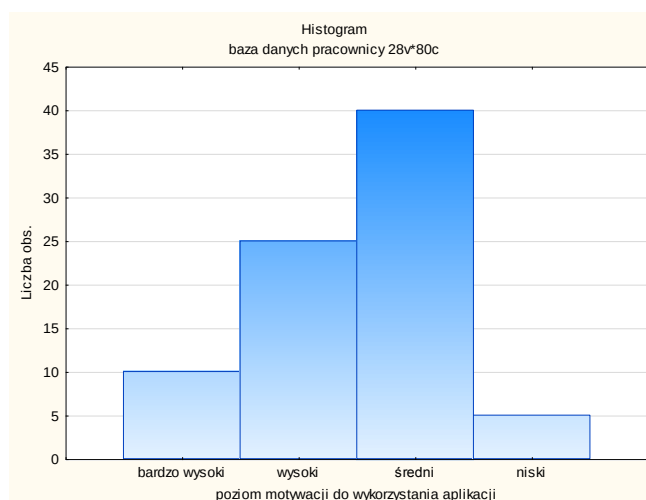


Rys. 2.3. Poziom motywacji kobiet 50+ do aktywności na kursach, szkoleniach itp.



W odróżnieniu od motywacji do szkoleń, motywacje kobiet 50+ do wykorzystania w swojej pracy testowanej aplikacji były nieco niższe – wysoką i bardzo wysoką motywację deklarowało ponad 40% kobiet, połowa zadeklarowała „średnią” motywację, a 5 kobiet oceniło swoją motywację na poziomie „niskim”.

Rys. 2.4. Motywacja kobiet 50+ do wykorzystania w swojej pracy testowanej aplikacji.



Choć motywacja do uczestnictwie w projekcie jest niższa u „szeregowych” pracowników, niż wśród zarządu i kierownictwa, istnieje między obiema grupami korelacja: w przedsiębiorstwach, w których kadra zarządzająca i właściciele statystycznie częściej wyrażają wyższy poziom motywacji, wysoki poziom motywacji wyrażają również pracownice 50+ (tab. 2.5).

Tab. 2.5. Poziom motywacji do wykorzystania narzędzi projektu wśród kadry zarządczej i wśród kobiet 50+.

	Poziom motywacji kobiety 50+				
	Poziom motywacji kadra zarządcza	bardzo wysoki	wysoki	średni	niski
Liczba	bardzo wysoki	1	2	2	0
% z kolumny		10,00%	8,00%	5,00%	0,00%
% z wiersza		20,00%	40,00%	40,00%	0,00%
% z całości		1,25%	2,50%	2,50%	0,00%
Liczba	wysoki	2	11	31	1
% z kolumny		20,00%	44,00%	77,50%	20,00%
% z wiersza		4,44%	24,44%	68,89%	2,22%
% z całości		2,50%	13,75%	38,75%	1,25%
Liczba	średni	6	10	7	4
% z kolumny		60,00%	40,00%	17,50%	80,00%
% z wiersza		22,22%	37,04%	25,93%	14,81%

	Poziom motywacji kobiety 50+				
	Poziom motywacji kadra zarządcza	bardzo wysoki	wysoki	średni	niski
% z całości		7,50%	12,50%	8,75%	5,00%
Liczba	bardzo niski	1	2	0	0
% z kolumny		10,00%	8,00%	0,00%	0,00%
% z wiersza		33,33%	66,67%	0,00%	0,00%
% z całości		1,25%	2,50%	0,00%	0,00%
Liczba	Ogół	10	25	40	5
% z całości		12,50%	31,25%	50,00%	6,25%
Chi ² Pearsona: 20,7052, df=9, p=,014026					

Tabela krzyżowa wskazuje, jak ważne jest jednocześnie zbudowanie pozytywnego klimatu, przekonania o efektywności aplikacji zarówno wśród „szeregowych” pracowników jak i kadry kierowniczej.

2.2 Kryterium trafności – perspektywa systemowa

Poniższe części raportu charakteryzują projekt zgodnie z kryteriami zastosowanymi dla ewaluacji. Są one standardami oceny powodzenia lub niepowodzenia założonych w projekcie celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Z punktu widzenia badania oraz przyjętych celów ewaluacji trzy kryteria przyjęto jako najważniejsze:

- Kryterium trafności – rozumiane jako adekwatność zastosowanych instrumentów (aplikacja Konsultant HR z „baterią” narzędzi wspomagających) i przyjętych względem wytyczonego celu głównego i celów szczegółowych założeń (konieczność aktywnego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, mentoring jako system wspierający transfer wiedzy i angażujący kobiety 50+ w firmach) na temat rezultatów projektu, czyli w praktyce stopień w jakim zaplanowane działania przy realizacji projektu odpowiadały potrzebom uczestniczących w projekcie beneficjentów ostatecznych,
- Kryterium skuteczności, które pozwala ocenić, w jakim stopniu realizowane działania pozwoliły osiągnąć cele szczegółowe, czyli w jakim stopniu cele projektu zostały zrealizowane,
- Kryterium efektywności, które pozwala ocenić „ekonomiczność” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów (zasobów finansowych, ludzkich, poświęcony czas) do

uzyskanych produktów. To kryterium bezpośrednio wpisuje się w oczekiwania Zleceniodawcy, który chce ocenić „czy faktycznie produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i efektywniejszy kosztowo od dotąd stosowanych podejść”.

Poniżej zostanie scharakteryzowane każde z wymienionych kryteriów. Pierwszym jest kryterium trafności.

Kryterium trafności pozwala określić stopień w jakim zastosowane w projekcie instrumenty i przyjęte założenia dla osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych odpowiadają potrzebom związanym z reagowaniem na zmiany w otoczeniu, pozwala ocenić stopień w jakim projekt odpowiada zidentyfikowanym problemom i realnym potrzebom z jednej strony grup docelowych (dział HR firm, właścicielom, kobieto 50+ i -49), z drugiej zaś potrzebom zdiagnozowanym w narodowych i regionalnych programach działania. W tym obszarze, w pierwszym etapie oceny, szczególną rolę odgrywa perspektywa systemowa – zgodność, spójność projektu z dokumentami, które upowszechniają osiągnięcie sukcesu poprzez rozwój w wymiarze regionalnym i ponadregionalnym.

Ostatecznym celem analizowanego 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. Ewaluacja nie może zweryfikować trwałości projektu na tym etapie jego realizacji, może jednak ocenić wdrażany model – system, którego celem jest asocjacja pracowników oraz opracowane w projekcie narzędzia dla działu HR i kierownictwa firm, które mają umożliwić przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 roku życia.

W pierwszym etapie analizy trafności projektu, dokonana zostanie ocena dokumentów programowych, projektowych, co umożliwi określenie potencjału i możliwych implikacji projektu „Innowacyjnego modelu kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia”. W drugim etapie oceniona zostanie aplikacja jako narzędzie do zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. W kolejnych etapach, odwołując się do opinii użytkowników aplikacji, dokonana zostanie ocena współpracy między pracownikami 50+ i -49 oraz działania Wnioskodawcy zmierzające do udoskonalenia narzędzi dedykowanych zarządzaniu wiekiem oraz będącego ich rezultatem produktu końcowego.

2.2.1 Adekwatność projektu z dokumentami programowymi

Projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” jest odpowiedzią na dwa niekorzystne trendy społeczno-ekonomiczne obserwowane w Polsce: starzenie się społeczeństwa oraz postępującą, przedwczesną rezygnację z aktywności zawodowej pracujących kobiet (i mężczyzn) w wieku 50 lat i więcej. Na te niekorzystne trendy nakładają się dodatkowe negatywne zjawiska: dyskryminacja kobiet na rynku pracy, problemy zdrowotne osób starszych i przeżywany przez nie stres z powodu mniejszej mobilności, słabszej znajomości technologii informacyjnych ICT. W rezultacie mamy do czynienia z sytuacją, w której osoby 50+, gdy mają szansę, przedwcześnie kończą swoją aktywność zawodową – opuszczają pracę w obawie przed zwolnieniem mając świadomość kłopotów ze znalezieniem innej pracy.

W chwili obecnej, szczególnie cenione są projekty nakierowane na zatrzymanie tych trendów, wspierające transfer wiedzy we współpracy pracowniczej, a przy tym podnoszące efektywność i jakość pracy pracujących kobiet 50+. Takim właśnie projektem – zgodnie z dokumentami programowymi – jest projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia”. Jest zgodny z kierunkami polityki krajowej i regionalną polityką na Lubelszczyźnie, proponując rozwiązania właściwe dla priorytetów tychże polityk.

Z perspektywy ponadregionalnej, projekt jest zgodny, po pierwsze, z zamieszczonymi w „Szczegółowym Opisie Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013” Narodowej Strategii Spójności, założeniami Priorytetu VIII PO KL. Czytamy w nim, że przemiany gospodarcze z którymi mamy obecnie do czynienia w skali lokalnej i regionalnej oraz w poszczególnych sektorach gospodarki, wymuszają „potrzebę elastycznego reagowania”, tj. dostosowania się do zmiennej sytuacji pracowników różnorodnych organizacji, ich partnerów społecznych i gospodarczych oraz przez samych pracodawców. Dlatego właśnie kluczowym czynnikiem jest szerokie wsparcie dla podmiotów i osób, których te procesy dotyczą. Jednym z instrumentów tego wsparcia jest wspieranie transferu wiedzy. Można to osiągnąć – jak czytamy w charakterystyce działania 8.1 („Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie”) poprzez podjęcie działań zaradczych i instrumentów szybkiego reagowania w przypadku wystąpienia niespodziewanej zmiany gospodarczej. Procesy o których wspomniano na wstępie, choć nie są niespodziewane, to wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłą aktualizację, podnoszenie i zmianę kwalifikacji oraz umiejętności pracowników. Przyjmując te założenia za podstawę merytorycznej oceny projektów, projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej

pracownic powyżej 50 roku życia”, wpisuje się w szerszą strategię wspierania przedsiębiorców w adaptacji do zmian społeczno-demograficznych.

Innym programem, w który wpisuje się badany projekt, jest realizowany od kilku lat przez Radę Ministrów program „*Solidarność pokoleń - Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*”. Podkreśla się w nim potrzebę zbudowania „systemu wsparcia pracodawców przy opracowywaniu strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, tak by wprowadzane zmiany jak najściślej dostosowane były do specyfiki danego przedsiębiorstwa i lokalnego rynku pracy”. Propozycja zbudowania modelu współpracy między pracownikami 50+ i -49 wpisuje się zwłaszcza w pierwsze dwa cele: *Poprawę warunków pracy, promocję zatrudnienia pracowników po 50-tym roku życia i zarządzanie wiekiem* (realizowanego m.in. poprzez przygotowanie i wsparcie projektów w ramach Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” w zakresie wypracowania standardów zarządzania wiekiem, warunków pracy dla pracowników powyżej 50 roku życia) oraz *Poprawę kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50-tym roku życia i zarządzanie wiekiem* (poprzez budowanie systemu samosprawdzania kompetencji zawodowych i ogólnych w dostępnych, bezpłatnych formach, w tym przez Internet, oraz systemu w którym możliwe byłoby poddawania się analizie własnych kompetencji w celu określenie ich deficytów, które będą mogły być uzupełniane przez system kształcenia ustawicznego).

Z perspektywy regionalnej, działania związane z realizacją projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” są spójne z celem nadrzędnym *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020*, priorytetem „*Adaptacyjny rynek pracy Regionalnego Planu Działań na rzecz zatrudnienia na 2012 rok*”, celem strategicznym „*Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego Strategii Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego na lata 2005-2013*”, priorytetem „*Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynku pracy*” oraz „*Niwelowanie różnic regionalnych oraz przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym na rynku pracy Krajowej Strategii Zatrudnienia na lata 2007 – 2013*”.

Podsumowując, jeśli trafność projektu oceniamy stopniem w jakim wpisuje się on w istotę problemu zdefiniowanego w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w programy krajowe i regionalne, to projekt realizowany przez firmę „FUDA Agnieszka Laskowska” należy ocenić pozytywnie. Odpowiada on na zawarte w różnego rodzaju dokumentach zalecenia i potencjalnie ma szansę przyczynić się do kształtowania wśród pracowników różnych działów przedsiębiorstw, wśród kadry zarządzającej i właścicieli, wśród osób o większym i mniejszym stażu pracy w przedsiębiorstwach, postawy otwarte na dynamiczne zarządzanie wiekiem, wiedzą, promowanie współpracy i samokształcenia.

2.2.2. Trafność merytoryczna - zarządzanie zasobami ludzkimi za pomocą aplikacji „Konsultant HR”

Poza oceną zgodności projektu z dokumentami programowymi, z kierunkami polityki regionalnej i ponadregionalnej, kluczowe jest stwierdzenie w jakim stopniu projektowany model kooperacji oraz zastosowane w nim narzędzia (tutaj: instrumenty wchodzące w skład aplikacji multimedialnej), odpowiadają na potrzeby związane ze zdiagnozowanym wcześniej problemem – w jakim stopniu przyczyniają się do wydłużenia wieku osób przechodzących na emeryturę, pozwalają lepiej zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwach, udoskonalają współpracę między kobietami 50+, a młodszymi pracownikami.

Logika modelu współpracy międzypokoleniowej w przedsiębiorstwie, zawartość jego części składowych – instrumentów, które zostały w aplikacji umieszczone oraz udostępnionych zasobów, nie budzi wątpliwości. Kroki podejmowane w ramach modelu są przejrzyste i odpowiadają nie tylko „zdroworozsądkowej metodologii” ale i teorii zarządzania zadaniami i zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Idea projektu jest prosta, a przez to zyskuje na atrakcyjności: aplikacja multimedialna <Konsultant HR> jest instrumentem, który w sensie formalnym tworzy parę pracowników wspólnie realizujących zadanie, przy czym wiedza przekazywana w procesie transferu wiedzy, pozostaje w firmie i może być przekazywana innej osobie uczącej się od „mentora”. Pracownik w wieku powyżej 50+ (jako osoba z dłuższym stażem pracy i doświadczeniem) pełni w tej parze rolę mentora wobec – zazwyczaj młodszego – pracownika, który takiej wiedzy i doświadczenia nie posiada. Działanie w pierwszym etapie polega zatem na sformułowaniu zadania/zadań do wykonania oraz wytypowaniu pracowników do jego/ich realizacji. Zakłada się przy tym, że pracownik/ca 50+ ma przekazać wiedzę młodszemu pracownikowi, zgodnie z ideą zarządzania wiekiem. Dobór pary oraz realizacja zadania nie mają przy tym charakteru intuicyjnego – są rezultatem skwantyfikowanej procedury, w rezultacie której budowane są „najlepsze pary pracowników”. Dzieje się tak dzięki narzędziom diagnozującym kompetencje i umiejętności pracowników oraz ich wzajemną zgodność w zakresie predyspozycji. W ten sposób „wyklucza się” kooperację osób, dla których – jak „dowodzą” testy – szansa osiągnięcia zakładanych celów jest niewielka. Jednocześnie realizujący zadania pracownicy, a także kadra właścicielska i zarządzająca mają szansę zwiększyć swoje kompetencje w zakresie zarządzania wiedzą i wiekiem, dzięki dedykowanym dla każdej kategorii, szkoleniom e-learning i poradnikom metodycznym. Dodatkowo – jak przewiduje wdrażany model kooperacji – celem maksymalnego ułatwienia obsługi wszyscy użytkownicy mają dostęp do szczegółowych instrukcji, dzięki którym

ułatwiona jest obsługa systemu. W rezultacie skutecznie przeprowadzonej procedury, zadanie jest zakończone, młodszy pracownicy zyskują wiedzę, starsi są nagradzani, a firma dzięki aplikacji zyskuje bazę zadań – dobrych praktyk, po zakończeniu współpracy skojarzonych par pracowników.

Taką procedurę i sposób funkcjonowania modelu współpracy kobiet 50+ i pracowników -49 zbudował Wykonawca wykorzystując wiedzę ekspertów – pracowników naukowych znanych i cenionych polskich uniwersytetów oraz praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiekiem i wiedzą. Model, procedurę współpracy i narzędzia zawarte w aplikacji multimedialnej, konsultował na bieżąco z firmami testującymi, pracownikami i ekspertami zewnętrznymi.

W pierwszym etapie projektu, pracownicy przedsiębiorstw 50+, kadra zarządzająca oraz przedstawiciele org. branżowych i praktycy zarządzania pozytywnie ocenili instrumenty zawarte w modelu kooperacji pracowników 50+ i -49. Co ciekawe, nieco bardziej pozytywnie nastawieni byli pracownicy 50+ od kadry zarządzającej i właścicielskiej, która ostrożnie oceniała użyteczność procedury współpracy (Tab. 2.6), krytycznie – poradniki metodyczne (2.7), natomiast wysoko narzędzia e-learningowe oraz testy (2.8-2.10).

Tab. 2.6. Użyteczność narzędzi w różnych kategoriach zawodowych (1).

	Tabela licznosci (grupa robocza 18-19 lipca 2013)			
	Użyteczność procedury współpracy			
	Kategoria zawodowa	wysoka	bardzo wysoka	Wiersz razem
Liczba	pracownica 50+	7	3	10
% z kolumny		58,33%	37,50%	
% z wiersza		70,00%	30,00%	
% z całości		35,00%	15,00%	50,00%
Liczba	kadra zarządzająca /właściciel /przedst. org. zawodowych, społecznych	5	5	10
% z kolumny		41,67%	62,50%	
% z wiersza		50,00%	50,00%	
% z całości		25,00%	25,00%	50,00%
Liczba	Ogół	12	8	20
% z całości		60,00%	40,00%	

Tab. 2.7. Użyteczność narzędzi w różnych kategoriach zawodowych (2).

	Tabela licznosci (grupa robocza 18-19 lipca 2013)				
	Użyteczność poradników metodycznych				
	Kategoria zawodowa	wysoka	bardzo wysoka	przeciętna	niska
Liczba	pracownica 50+	9	1	0	0
% z kolumny		75,00%	50,00%	0,00%	0,00%
% z wiersza		90,00%	10,00%	0,00%	0,00%
% z całości		45,00%	5,00%	0,00%	0,00%
Liczba	kadra zarządzająca /właściciel /przedst. org. zawodowych, społecznych	3	1	5	1
% z kolumny		25,00%	50,00%	100,00%	100,00%
% z wiersza		30,00%	10,00%	50,00%	10,00%
% z całości		15,00%	5,00%	25,00%	5,00%
Liczba	Ogół	12	2	5	1
% z całości		60,00%	10,00%	25,00%	5,00%

Tab. 2.8. Użyteczność narzędzi w różnych kategoriach zawodowych (3).

	Tabela licznosci (grupa robocza 18-19 lipca 2013)				
	Użyteczność szkoleń e-learning				
	Kategoria zawodowa	wysoka	bardzo wysoka	przeciętna	Niska
Liczba	pracownica 50+	8	1	0	1
% z kolumny		57,14%	33,33%	0,00%	100,00%
% z wiersza		80,00%	10,00%	0,00%	10,00%
% z całości		40,00%	5,00%	0,00%	5,00%
Liczba	kadra zarządzająca /właściciel /przedst. org. zawodowych, społecznych	6	2	2	0
% z kolumny		42,86%	66,67%	100,00%	0,00%
% z wiersza		60,00%	20,00%	20,00%	0,00%
% z całości		30,00%	10,00%	10,00%	0,00%
Liczba	Ogół	14	3	2	1
% z całości		70,00%	15,00%	10,00%	5,00%

Tab. 2.9. Użyteczność narzędzi w różnych kategoriach zawodowych (4).

	Tabela licznosci (grupa robocza 18-19 lipca 2013)				
	Użyteczność testów diagnozujących potencjał				
	Kategoria zawodowa	wysoka	bardzo wysoka	przeciętna	Wiersz razem
Liczba	pracownica 50+	8	0	2	10
% z kolumny		53,33%	0,00%	100,00%	
% z wiersza		80,00%	0,00%	20,00%	
% z całości		40,00%	0,00%	10,00%	50,00%
Liczba	kadra zarządzająca /właściciel /przedst. org. zawodowych, społecznych	7	3	0	10
% z kolumny		46,67%	100,00%	0,00%	
% z wiersza		70,00%	30,00%	0,00%	
% z całości		35,00%	15,00%	0,00%	50,00%
Liczba	Ogół	15	3	2	20
% z całości		75,00%	15,00%	10,00%	

Tab. 2.10. Użyteczność narzędzi w różnych kategoriach zawodowych (5).

	Tabela licznosci (grupa robocza 18-19 lipca 2013)				
	Użyteczność testów umożliwiających kojarzenie pracowników w pary				
	Kategoria zawodowa	wysoka	niska	przeciętna	Wiersz razem
Liczba	pracownica 50+	9	0	1	10
% z kolumny		60,00%	0,00%	25,00%	
% z wiersza		90,00%	0,00%	10,00%	
% z całości		45,00%	0,00%	5,00%	50,00%
Liczba	kadra zarządzająca /właściciel /przedst. org. zawodowych, społecznych	6	1	3	10
% z kolumny		40,00%	100,00%	75,00%	
% z wiersza		60,00%	10,00%	30,00%	
% z całości		30,00%	5,00%	15,00%	50,00%
Liczba	Ogół	15	1	4	20
% z całości		75,00%	5,00%	20,00%	

Grupa robocza, która po raz pierwszy zetknęła się z wypracowanymi narzędziami (lipiec 2013) z optymizmem oceniała je jako „pomocne w transferze wiedzy” (kierownik w mikroprzedsiębiorstwie, 54 lata), „bardzo pomocne, wspierające w dużej mierze proces transferu wiedzy, nie zastępujący oczywiście relacji interpersonalnych” (dyr. mikroprzedsiębiorstwa, 44 lata), stwierdzała, że są „bardzo ważnym elementem rozwoju pracowników niezależnie od firmy i wieku – mentoring wskazany jest do przekazywania

wiedzy i doświadczenia” (pracownica biurowa, małe przedsiębiorstwo, 55 lat). Krótko mówiąc jak zauważyła księgowa pracująca w mikroprzedsiębiorstwie: „będą przydatne, a na pewno pomocne” (57 lat).

Uczestnicy grupy roboczej zwykle odnajdowali zalety w idei transferu wiedzy i narzędziach, które ów transfer wspierają. W ten sposób np. kierowniczka działu HR w średnim przedsiębiorstwie (32 lata), mówiąc o procedurze współpracy oceniła stopień jej użyteczności jako wysoki, ponieważ „osoby młode chętnie przekazują swoją wiedzę, innowacje techniczne, informatyczne, starsze osoby zaś chętnie przekazują swoje doświadczenie, dzielą się wiedzą”. Inni dodawali np., że „zniweluje konflikty międzypokoleniowe”, „wspomoże decyzje kadrowe”, czy wreszcie „spowoduje wzajemne zrozumienie i usprawni proces wykorzystania wiedzy pracowników”. Z kolei książki, podręczniki – w opiniach uczestników grupy roboczej – „dają możliwość zastosowania, wdrożenia, choć nie każdy może lub lubi korzystać z Internetu i komputerowej wersji”, są przy tym „dostępne w zasięgu ręki w jednym miejscu” i zawierają „ciekawe zagadnienia z punktu widzenia podjęcia działań służących zarządzaniu zasobami ludzkimi”. Podobnie, szkolenia e-learning są „bardzo dobrą metodą szybkiego dotarcia do zagadnień i przedstawienia treści”, są „prostym sposobem uzyskania informacji, łatwo powielanym i dostępnym” testy natomiast „umożliwiają poznanie samego siebie, swoich cech, których nie dostrzegamy”, dzięki temu są przydatne „do pokazania różnic osób testowanych, poznanie ich. Można dowiedzieć się bardzo dużo o osobie drugiej i jej zaletach i wadach”.

O „modelu kooperacji osób 50+ i -49”, o idei transferu wiedzy i zarządzania wiekiem przed okresem testowania wypowiadały się również osoby uczestniczące w wywiadach grupowych. Zdecydowana większość uczestników oceniła ją pozytywnie. Pozytywnie oceniano również model współpracy i założenia aplikacji multimedialnej. Ich zdaniem w modelu ujęto wszystkie podstawowe aspekty zarządzania wiekiem, rozwiązania w nim proponowane są przyjazne do wdrażania, pomocne i wspierające transfer wiedzy, zakres merytoryczny jest tak rozbudowany, że „trudno, aby użytkownik nie znalazł interesujących dla siebie treści”. Narzędzia zawarte w aplikacji „Konsultant HR” ich zdaniem są „dobrze przemyślane i dość różnorodne” (księgowa, mikroprzedsiębiorstwo, 56 lat), a „koncepcja w dzisiejszych czasach jest bardzo potrzebna na poziomie współpracy pracowników młodszych ze starszymi i na odwrót” (instruktor ds. szkoleń, średnie przedsiębiorstwo, 27 lat).

Gdy aplikacja i projekt przybrały dojrzałą postać, na spotkaniu w grupie roboczej w grudniu 2013 roku sformułowano oczekiwania użytkowników wobec projektu i określono spodziewane efekty jego realizacji. Głównym oczekiwaniem wyrażanym przez firmy, było „wyszkolenie pracowników o szerokim spektrum umiejętności, potrafiących się uczyć i przyjmować nowe obowiązki. Umożliwi to – jak zakładano – uniknięcie zwolnień oraz w procesach rekrutacyjnych zatrudniania pracowników o większym potencjale”. W wymiarze

konkretnych zachowań i efektów spodziewano się większego zaangażowania pracowników, oceny ich kompetencji i umiejętności, lepszej współpracy i modernizacji firmy w zakresie funkcjonowania jej struktury oraz poprawy relacji międzyludzkich. Obok oczekiwań i zalet systemu, uczestnicy spotkań grup roboczych oraz paneli ekspertów dostrzegali jednak pewne bariery i spodziewali się trudności w realizacji projektu.

Na spotkaniach i konsultacjach przed wdrożeniem projektu pojawiały się również wątpliwości. Dotyczyły one przede wszystkim aplikacyjności modelu. Sprowadzały się one do pięciu zasadniczych punktów: (1) aplikacja i model współpracy mogą być mało użyteczne w małych (mikro) przedsiębiorstwach gdzie wszyscy pracownicy się doskonale znają, (2) aplikacja wymaga minimalnej umiejętności obsługi komputera, co w przypadku osób 50+ lub osób, które nie znają środowiska informatycznego, można oznaczać zasadniczą barierę w realizacji zadań, (3) nawet najlepsza aplikacja pozostanie bezużyteczna, gdy ktoś nie chce z niej korzystać, nie ma motywacji, bo nie dostrzega korzyści z niej płynących, (4) na rynku pracy mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy, a nie pracownika (wysokie bezrobocie), co oznacza, że pracodawcy nie czują potrzeby dbania o rozwój zawodowy pracowników i nie będą dążyć do wprowadzenia modelu i zatrzymania pracowników 50+, (5) aplikacja jest(okaże się) technicznie skomplikowana, a językowe niedoskonałości aplikacji zniechęcą do jej użytkowania (zrozumiałość nazw i komend, czytelność, wielkość czcionki, możliwość kilkukrotnego przeprowadzania testów, zachowania dotychczasowych wyników procesu testowania itp.).

W ten sposób osoby z którymi konsultowano projekt wyraziły zasadnicze wątpliwości dotyczące idei uniwersalności projektu – aplikacji multimedialnej oraz wskazały na bariery utrudniające wdrożenie jej do rzeczywistości przedsiębiorstw.

W dyskusjach grupowych zauważono, że gdy firmy składają się zaledwie z kilku osób, kojarzenie par jest niepotrzebne i w takiej sytuacji „kierownictwu nie będzie się chciało zajmować takimi zagadnieniami” (pracownik administracyjno-biurowy, mikroprzedsiębiorstwo, 44 lata). Ponadto, efektywność podręczników metodycznych, e-learningu będzie słaba (prezes zarządu, małe przedsiębiorstwo, 54 lata), gdy „brak chęci wśród pracowników do ich wykorzystania”, gdy pracownicy nie rozumieją podręczników oraz gdy nie potrafią obsługiwać komputerów. Na koniec wreszcie, kojarzenie w pary w rezultacie procesu testowania jest wątpliwe gdyż przecież „wszyscy pracownicy w firmie powinni ze sobą współpracować dla osiągnięcia jak najlepszego efektu”.

Zanotowane wątpliwości i zastrzeżenia wskazane przez uczestników grup dyskusyjnych – bez względu na ich zasadność – nie podważały trafności modelu, lecz zakres jego zastosowania, aplikacyjności, problemów w przełamaniu barier, które nie wynikają z modelu, ale kontekstu jego wprowadzania.

Czy wątpliwości i zarzuty wskazane przez uczestników grup roboczych i dyskusji grupowych znalazły uzasadnienie w okresie testowania?

O mocnych i słabych stronach o zaletach, wadach i barierach w realizacji modelu można wnioskować na podstawie przebiegu pracy w ramach grup roboczych w kolejnych miesiącach 2013 i 2014 roku. Na kolejnych posiedzeniach prowadzono dyskusje nt.: wspomnianych wcześniej oczekiwań wobec procedury testowania pracowników, spodziewanych efektów, potrzeby wdrożenia systemu, barier w tym procesie (grudzień 2013), mocnych i słabych stron procedury współpracy, sensowności kojarzenia pracowników (styczeń 2014), aplikacji multimedialnej „Konsultant HR” w wymiarze funkcjonalności i uwarunkowań technicznych (luty 2014), testów diagnostycznych i testów kojarzących w pary – ich przydatności, zrozumiałości instrukcji, podręcznika testów – ich mocnych i słabych stron (marzec 2014), e-learningu – jego przydatności i wdrożenia w proces doradczy (kwiecień 2014), podręczników metodycznych – oceną ich jakości, możliwości wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem (maj 2014), a w czerwcu – na temat wdrożenia systemu do przedsiębiorstw.

W trakcie realizacji projektu, w trakcie dyskusji eksperckich i prowadzonych przez użytkowników pojawiło się wiele uwag o charakterze technicznym. Z pewnością są one istotne jeśli chodzi o funkcjonalność aplikacji. Jednakże poza nielicznymi przypadkami występowania trudności w pracy aplikacji (tj. zawieszania się, wyświetlania błędów, zacinania się filmów instruktażowych, braku możliwości realizacji zadań, problemów z zalogowaniem), uwagi dotyczyły raczej dodatkowych funkcjonalności (np. po najejaniu kursorem na opcję, powinna pojawiać się ona w „chmurze”, w „materiałach udostępnianych” powinna występować baza dokumentów podstawowych i dodatkowych, obligatoryjne i fakultatywne opcje powinny być wyraźniej oznaczone, w filmach instruktażowych powinna być możliwość włączenia pauzy w odtwarzaniu itp.).

Znacznie ważniejsze wątpliwości z perspektywy trafności merytorycznej modelu i narzędzi, mogły dotyczyć trafności „testów parujących pracowników”, podręczników i szkoleń.

Ważnym elementem modelu są tzw. „testy diagnostyczne”. Jeśli założymy, że poza umiejętnościami, to cechy osobowościowe pracowników są decydujące o jakości wykonywanej pracy, możliwość ich diagnozowania jest jedną z ważniejszych funkcjonalności modelu kooperacji. W opinii firm testujących i ekspertów zewnętrznych wyniki testów są przydatne zarówno z perspektywy firmy, jak i pracowników. Tak sądzi 85% uczestników paneli dyskusyjnych. Jeszcze więcej – blisko 95% użytkowników sądzi, że są one użyteczne dla działu kadr (HR) w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, że testy były najatrakcyjniejszym elementem modelu, co ujawniło się nie tylko w ocenie w trakcie posiedzeń grup roboczych,

ale również w wywiadach pogłębionych z pracownikami działów HR firm testujących i ich pracowników. Traktowali je jako narzędzie, która pozwala odkryć nieznane cechy charakteru pracowników i ocenić ich dopasowanie do reszty zespołu. Ze względu na „łatwość” przeprowadzenia testów i spektakularne oraz proste do interpretacji wyniki, ich funkcjonalność podkreślana była wielokrotnie i przy różnych okazjach. W tych samych rozmowach ujawniały się ich słabości – błędy językowe, niezrozumiałość sformułowań i konieczność jednokrotnego i jednorazowego wypełnienia kwestionariuszy w komputerze. Te zarzuty, choć częściowo wydawać się mogą słuszne, merytorycznie nie są trafne – specyfika tego rodzaju testów, ich logika i sens opiera się na konieczności ich wypełnienia w trakcie jednej sesji, przy czym nie istnieje możliwość ich „poprawy”. Poza oczywistymi (i nielicznymi) błędami językowymi, takimi jak np. podwójne przeczenie i pytanie w jednym zdaniu, dyskusja nad lepszym i gorszym sformułowaniem powinna być pozostawiona ekspertom, nie zaś „przeciętnym użytkownikom”, którzy nie muszą rozumieć kryteriów i zasad wyboru takich a nie innych sformułowań. Finalna wersja testów diagnostycznych uwzględniła „oczywiste” błędy językowe i stylistyczne.

Znacznie ważniejsze uwagi dotyczyły organizacji procedury testowania, która powinna być dla pracowników (w tym pracowników 50+) zupełnie jasna. Wiele krytycznych słów w wywiadach pogłębionych zyskał podręcznik, który większość uczestniczących w dyskusji i rozmówców – w wersji testowej, należy podkreślić – w trakcie wywiadów pogłębionych, oceniała jako „niezrozumiały” i „teoretyczny”.

Tab. 2.11. Użyteczność podręcznika „Testy psychologiczne” w opiniach użytkowników.

Klasa	Tabela licznosci: Testy podręcznik - wyczerpujący i zrozumiały			
	Liczba	Skumulow. liczba	Procent	Skumulow. procent
Za dużo treści, które są niezrozumiałe, napisane są językiem nieczytelnym	12	12	63,2	63,2
Podręcznik napisany językiem adekwatnym dla odbiorców	5	17	26,3	89,5
Podręcznik zawiera błędy techniczne (czcionka, wyróżnienia), które utrudniają jego użytkowanie	2	19	10,5	100,0

Okazało się, że blisko 3/4 użytkowników dostrzega zasadnicze mankamenty podręcznika, które stawiają jego użyteczność pod znakiem zapytania. Logika wypowiedzi

komentujących podręcznik osób zgodna była z sądem „Treść jest zawiła, słownictwo zbyt fachowe, należy czytać kilka razy, żeby zorientować się co z tego wynika”.

Zarzuty, które ujawniły się przy okazji publikacji „Testy diagnostyczne” i rekomendacje zmian, które przyjęły postać „maksimum treści, przy minimum objętości” ujawniły się również przy okazji oceny pozostałych publikacji. Najczęściej w ocenie szkoleń e-learningowych i podręczników metodycznych dla pracowników pojawiały się takie wypowiedzi jak „zbyt teoretyczne podejście”, „osoby na roboczych stanowiskach mogą mieć problemy ze zrozumieniem”, „wydaje się, że materiał jest zbyt obszerny i może zniechęcić pracowników do zapoznania się z problematyką zarządzania wiedzą” czy „kadra może zdobyć wiele cennych informacji i wskazówek, które można wdrożyć nawet w małym przedsiębiorstwie, jednak niekiedy wiedza jest zbyt podręcznikowa – lepsze są przykłady praktyczne”.

Taka ocena „przełożyła się” na pracę z podręcznikami wśród różnych grup użytkowników (Tab. 2.11).

Tab. 2.11. W jakim stopniu z podręcznikiem „Testy psychologiczne” zapoznali się przedstawiciele różnych grup użytkowników?

Klasa	Przełożeni		Pracownicy HR		Pracownicy 50+	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent	Liczba	Procent
ze wszystkim	1	6,25	3	18,75	0	0
z większością	7	43,75	7	43,75	1	6,35
z mniejszością	3	18,75	1	6,25	11	68,75
w ogóle nie zapoznali się	1	6,25	0	0	0	0
nie dotyczy	7	43,75	5	31,25	4	25,00

Analiza wypowiedzi użytkowników na temat zakresu w jakim zapoznali się oni z podręcznikami firm testujących, informacje uzyskane w trakcie wywiadów pogłębionych, nie napawały optymizmem jeśli chodzi o wersję testową produktu. Okazało się, że raczej jednostkowe, niż powszechne jest zapoznawanie się ze wszystkimi podręcznikami, materiałami w ramach każdej z grup - przełożonych, pracowników HR, 50+ i -49. Jaka jest przyczyna takiego zachowania? Zdaniem użytkowników, są one – jak wcześniej cytowano – zbyt obszerne, niezrozumiałe i niepraktyczne.

Analiza dokumentów i wywiadów wskazuje, że obawy zgłaszane przed lub na początku okresu testowania aplikacji były uzasadnione – z powodu trudności ze zrozumieniem, niechęci, braku czasu lub innych czynników, materiały wymagające dużej samokontroli (podręczniki, materiały samokształceniowe – e-learningowe) nie były wykorzystywane w takim zakresie, w jakim spodziewali się tego eksperci. Choć są one oceniane wysoko w ramach specjalistów HR, wysoko ocenia je również autor niniejszej ewaluacji, to przez właścicieli i „przeciętnych pracowników”, ze względu na obszerność, niepraktyczny charakter, a nade wszystko język – były oceniane nisko. Symptomatyczna może być wypowiedź jednej z koordynatorek programu na poziomie przedsiębiorstwa: „ponad 60% ludzi nie czyta rocznie ani jednej książki. Skąd zatem koncepcja, że ktoś przeczyta 100 stron takich nieprzystępnych, teoretycznych tekstów?”.

W procesie testowania produktu wyłonił się zatem problem z jednej strony konieczności rozwoju zawodowego, doskonalenia kompetencji pracowników, z drugiej zaś ich niechęć do zapoznawania się z nowymi treściami związanymi z zarządzaniem wiekiem, zasobami ludzkimi. Pierwszą potrzebę wyraźnie dostrzegał Wykonawca projektu i eksperci, drugą natomiast wątpliwość wyrażali odbiorcy i użytkownicy projektu. W trakcie dyskusji nad ostatecznym kształtem aplikacji i procedury współpracy dostrzeżono tę „niezgodność” stwierdzając, że zapoznanie się (lub nie) z podręcznikami metodycznymi przez pracowników nie podważa sensowności, trafności projektu w wymiarze realizacji idei mentoringu i modelu transferu wiedzy w firmie. Niemal bowiem wszyscy uczestnicy projektu, widzieli jego głęboki sens. Ostatecznie, wersja finalna produktu wychodzi naprzeciw krytycznym głosom użytkowników i odbiorców w dwojaki sposób. Po pierwsze podręczniki zostały zasadniczo „odchudzone”. W ten sposób podręcznik dla przełożonych, który w wersji testowej liczył 140 stron, ma w obecnej wersji 103 strony, dla pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi odpowiednio 136 i 118 stron, dla pracowników 50+ 113 i 71, natomiast dla pracowników -49 115 i 71. Po drugie, czytanie podręczników, procedury i szkoleń e-learningowych jest obecnie „opcją dla zainteresowanych/zaangażowanych” w proces mentoringu i zarządzania zasobami ludzkimi, nie zaś obligatoryjnym dla wszystkich pracowników. Takie rozwiązanie należy ocenić ze wszech miar pozytywnie. Zachowana jest idea projektu, a konieczność refleksji nad rozwojem zawodowym i kompetencjami pracowników pozostawiono zainteresowanemu – to od nich zależy ostatecznie, kto i w jaki sposób wykorzysta „wędkę” zaoferowaną w postaci aplikacji „Konsultant HR”.

O trafności modelu i aplikacji „Konsultant HR” (wraz z jej częściami składowymi) decyduje stopień w jakim przyczynić się może do zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw/firm, wypełniać może funkcje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i wzmacnia współpracę kobiet 50+ z pracownikami -49.

W deklaracjach zbiorczych oraz w trakcie wywiadów pogłębionych w trakcie testowania produktu pracownicy podkreślają, że zyskali wiele dzięki realizowanemu projektowi. Ta część pracowników, która była zainteresowana, podkreślała wartość nowej wiedzy zawartej w podręcznikach i będącej efektem szkolenia e-learningowego. Niemal wszyscy pracownicy podkreślali wartość testów – dzięki nim więcej dowiedzieli się o samych sobie, a także z nowej perspektywy podejmowali współpracę w firmie. W tym zakresie aplikacja zwiększyła świadomość pracowników w wymiarze transferu wiedzy i wartości pracowników 50+. Okazało się, że aplikacja na każdym poziomie może być użyteczna: na poziomie testów i kojarzenia w pary (np. wypowiedź „obie strony, tj. pracownica 50+ i -49 są zainteresowane pracą, a ostateczny skład osobowy został ustalony na podstawie testów – aplikacja była podstawą do ustalenia pary”), wykorzystywania aplikacji („Firma zyska większe informacje na temat pracowników, wiedza i doświadczenie zostanie w firmie a dzięki młodym wiedza ta zostanie wzbogacona”) oraz na poziomie podejmowania współpracy i realizacji zadań (efektem zastosowania aplikacji była „lepsza współpraca między paniami”, „lepsze dopasowanie kadry”, „Zauważono, iż osobo biorące w zadaniach zacieśniły więzi, bardziej zaczęli z sobą współpracować”, „Polepszenie współpracy międzypokoleniowej, doceniają swoje umiejętności i doświadczenie”, „Współpraca między 49- i 50+ uległa poprawie nastąpiła szybsza wymiana wiedzy, pracownicy lepiej się dogadują i chcą ze sobą pracować”, „wzrost efektywności i wydajności pracy w zespole, wzrost samooceny pracowników 50+ i wiary we własne kompetencje, wzrost wiedzy pracowników -49”).

Nie oznacza to jednak pełnego wykorzystania wszystkich instrumentów. Użytkownicy podkreślali raczej selektywną użyteczność elementów aplikacji, np. „W naszej Spółce jeśli będziemy korzystać z aplikacji, to tylko pod kątem testów psychologicznych oraz będziemy wskazywać zainteresowanym szkolenia e-learning” – stwierdza pani dyrektor jednej z badanych firm. Narzędzie „Konsultant HR” nie musi (i zapewne nie powinno) być zatem postrzegane jako uniwersalne, bowiem w różnych przedsiębiorstwach już w chwili przystępowania do projektu, wykorzystywane są w tej lub innej formie różne narzędzia oferowane przez aplikację, w tym – kluczowy komponent zarządzania wiekiem. W sprawozdaniu jednej z firm czytamy, że „Pracownice pracują w Spółce po ponad 20 lat w związku z powyższym przełożony kierownik działu doskonale zna swoich pracowników i trafnie podejmuje decyzje w sprawie doboru pary. Testy są tylko uzupełnieniem. Zarządzanie wiedzą – mentoring jest stosowany w Spółce”. Podobnie inna wypowiedź specjalistki od zarządzania HR „Aplikacja ta jest przydatna choć w naszej firmie przedstawiony transfer wiedzy odbywa się na bieżąco mimowolnie”. Aplikacja z perspektywy użytkowników traci na atrakcyjności jeśli jest nakierowana wyłącznie na jeden obszar. Jest jednak wykorzystywana, choć niekoniecznie w zakresie opisanym jako cel główny projektu. Ta logika selektywności w wykorzystywaniu narzędzia ujawniała się wielokrotnie w wywiadach z użytkownikami i w sprawozdaniach. Dobrze obrazuje ją jedna z odpowiedzi na pytanie dotyczące konieczności

zapoznajania się ze wszystkimi elementami aplikacji: „poszczególne elementy powinny być nieobowiązkowe, nie można nikogo zmusić do poszerzania wiedzy”. W tym sensie narzędzie powinno być bardziej elastyczne, wówczas jego funkcjonalność wzrośnie. Tak właśnie się stało. Wykonawca uwzględnił te postulaty, a przez to aplikacja zyskała na „uniwersalności”.

Odpowiadając na podstawowe pytanie dotyczące trafności merytorycznej projektu, tj. stopnia w jakim aplikacja „Konsultant HR” realizuje swoje funkcje związane z transferem wiedzy i mentoringiem w przedsiębiorstwach, na podstawie deklaracji uzyskanych z wywiadów i podczas dyskusji, należy ją potwierdzić, zastrzegając, że zakres i sposób wykorzystania modelu i aplikacji w codziennej praktyce zarządzania przedsiębiorstwem różni się w zależności od potrzeb i specyfiki przedsiębiorstw.

Wnioski do punktu 2.2.2.

- Cel główny i cele szczegółowe projektu oraz przewidziane działania zostały sformułowane właściwie i oddają charakter Działania 8.2 i Poddziałania 8.2.1.
- Firmy uczestniczące w projekcie zostały wyselekcjonowane zgodnie z wcześniej określonymi kryteriami.
- Innowacyjność projektu wynika po pierwsze z wykorzystaniu technologii multimedialnej – aplikacji „Konsultant HR”, po drugie natomiast, z treści (szkolenia e-learning, podręczniki), która w założeniu jest zindywidualizowana do odbiorców należących do różnych grup pracowniczych.
- Jeśli trafność projektu oceniamy stopniem w jaki wpisuje się on w istotę problemu zdefiniowanego w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w programy krajowe i regionalne, to projekt należy ocenić pozytywnie. Konsumuje on zawarte w różnego rodzaju dokumentach zalecenia i ma przyczynia się do kształtowania wśród pracowników różnych działów przedsiębiorstw, wśród kadry zarządzającej i właścicieli, wśród osób o większym i mniejszym stażu pracy w przedsiębiorstwach, postawy otwartej na dynamiczne zarządzanie wiekiem, promowanie współpracy i samokształcenia.
- Użytkownicy i odbiorcy wysoko oceniają zaproponowany model zarządzania wiekiem i zmianą, przy czym w różny sposób oceniają użyteczność poszczególnych elementów modelu. Najwyżej oceniając testy diagnostyczne, najniżej zaś podręczniki metodyczne.
- Użytkownicy i odbiorcy korzystając z wersji testowej niechętnie zapoznawali się z podręcznikami, materiałami w ramach każdej z grup - przełożonych, pracowników HR, 50+ i -49 ze względu na ich obszerność i niezrozumiałość. Wersja finalna odpowiada na te wątpliwości – materiały zostały skrócone i uproszczone.

- Użytkownicy i odbiorcy w sposób selektywny wykorzystywali różne elementy „modelu współpracy”. W wywiadach ujawniła się potrzeba wykorzystywania aplikacji w sposób odpowiadający potrzebom przedsiębiorstwa, nie zaś zakładanej „funkcjonalności” modelu. Innymi słowy, aplikacja i model mają być – zdaniem użytkowników – dla firmy, nie zaś firma dla aplikacji. W tym kierunku poszły zmiany w wersji finalnej aplikacji, dzięki czemu będzie ona chętniej wykorzystywana przez odbiorców i użytkowników.

2.3 Kryterium skuteczności

Ocena skuteczności projektu jest stwierdzeniem czy jego cele wstępne zostały osiągnięte. Można tego dokonać porównując rzeczywiste efekty programu na poziomie produktu, rezultatu z założeniami, które zostały sformułowane w projekcie. W tym ogólnym sensie skuteczność powiązana jest z trafnością, która została przedstawiona w poprzednim punkcie.

W celu oceny skuteczności projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” po pierwsze analizie poddano dokumenty projektu, co pozwala stwierdzić terminowość poszczególnych etapów działań, realizację paneli ekspertów, spotkań grup roboczych, wywiadów grupowych i osiągniętych produktów projektu: współpracę z firmami testującymi, działanie strony internetowej wraz z aplikacją „Konsultant HR”, funkcjonowanie testów diagnozujących, szkoleń dla użytkowników aplikacji, materiałów wspomagających zarządzanie wiekiem. Po drugie, procedurę i stan wdrażania aplikacji w firmach, można ocenić na podstawie wywiadu z koordynatorką projektu oraz analizując dane ze stron internetowych firm realizujących projekt. Po trzecie, skuteczność projektu można ocenić na podstawie analizy „Indywidualnych sprawozdań członka grupy roboczej” ($n=180$), „Kart opinii osób zewnętrznych” ($n=8$) „Raportów z przebiegu wywiadu grupowego” ($n=4$). Po czwarte, ważnym źródłem dodatkowej wiedzy o projekcie są dane pochodzące z Indywidualnych Pogłębionych Wywiadów Osobistych i Telefonicznych ($n=12$).

Skuteczność	1) jak przebiegał proces realizacji projektu? 2) w jakim stopniu zaplanowane działania zostały faktycznie zrealizowane, a produkty stworzone? 3) czy harmonogram projektu – opracowanie wersji wstępnej,	- terminowość realizacji etapów projektu, - liczba zrealizowanych porozumień, osiągniętych produktów, - liczba opracowanych i wdrożonych korekt,
-------------	--	--

	konsultacje, wdrażanie i praca w grupach roboczych, panelach ekspertów i wywiadach grupowych, przybliżała projekt do osiągnięcia jego celów?	- liczba osób, które uczestniczyły w projekcie, - liczba uczestników, którzy zapoznawali się z narzędziami aplikacji „Konsultant HR” i wdrażali zawarte w niej procedury
--	---	---

2.3.1. Proces realizacji projektu

Proces rekrutacji grup użytkowników i odbiorców, którzy wzięli udział w testowaniu produktu oraz ich charakterystyki opisano w poprzednim punkcie.

Kolejnym etapem realizacji projektu, było podpisanie (do końca października 2013 r.) wewnętrznych umów z firmami deklarującymi wdrożenie systemu zarządzania wiekiem w oparciu o wypracowane w projekcie rozwiązania. Umożliwiło to rozpoczęcie testowania wypracowanego modelu kooperacji pracowników w okresie od 1 września 2013 r. do 31 maja 2014 r.

W oparciu o dostarczone eksperckie materiały merytoryczne, firma informatyczna opracowała do końca listopada 2013 roku instruktaż wykorzystania wszystkich części aplikacji multimedialnej – w formie szkolenia on-line.

Po szkoleniu wprowadzającym, przedsiębiorstwa rozpoczęły testowanie produktu postępując zgodnie ze „ścieżką” opisaną w procedurze „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia”. Ścieżka ta obejmuje następujące kroki:

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.

Dla wsparcia realizacji opisanej szczegółowo procedury wdrażania modelu współpracy wykonawca zorganizował i przeprowadził doradztwo w wymiarze 24 godzin, które dotyczyło uwarunkowań indywidualnej skuteczności wdrażanych elementów systemu zarządzania wiekiem. Zrealizowane zostało również szkolenie e-learning dla kadry zarządzającej testujących podmiotów, nakierowane na wsparcie procesu wdrażania systemu do zespołów firm. Dodatkowo, w pierwszym kwartale 2014 r. Wykonawca zorganizował 2 grupowe szkolenia stacjonarne dla kadry zarządzającej testujących podmiotów w wymiarze 8 godzin na osobę celem kaskadowego uczenia wdrażania systemu do zespołów firm.

Od początku września 2013 r. do końca drugiego kwartału 2014 r. reprezentanci podmiotów zaangażowanych w proces testowania innowacji i produktu finalnego, nadzorujący jego przebieg w danym przedsiębiorstwie, prowadzili bieżącą indywidualną sprawozdawczość wewnętrzną, raportując i opiniując wyniki wdrażania projektu w firmie „Indywidualnych raportów o wynikach spotkania grupy roboczej”. Jak wcześniej opisano, w okresie testowania odbyło się 9 posiedzeń Grupy Roboczej, w których uczestniczyli nie tylko przedstawiciele firm testujących ale również osoby reprezentujące organizacje branżowe i pracodawców.

Kluczowym elementem projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” jest aplikacja multimedialna z jej technicznymi elementami składowymi. Zostały one poddane ocenie pod kątem użyteczności, szczególnie 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 oraz przechowywania i udostępniania uprawnionym osobom wyników testów i ankiet. Monitorowaniu i testowaniu podlegały również moduły szkolenia e-learningowego i

raportowania, co umożliwiała kontrolę zaangażowania, aktywności użytkowników systemu i ocenę realizacji określonego zadania.

Problematyce funkcjonalności aplikacji multimedialnej poświęcone było spotkanie w ramach grupy roboczej w lutym 2014 roku. Dyskusje, uwagi użytkowników i odbiorców doprowadziły do wyłonienia się propozycji korekt, szczególnie w zakresie nazw wykorzystywanych w aplikacji, uwag o charakterze edytorskim i „ergonomii” użytkownika aplikacji. Część z nich – po dyskusji z ekspertami i informatykami, została uwzględniona. Szczegółowe uwagi dotyczące funkcjonowania aplikacji oraz jego elementów składowych pojawiały się – w rezultacie kontaktów indywidualnych koordynatora projektu z użytkownikami oraz indywidualnych raportów użytkowników – do lipca 2014 roku. W ten sposób do końca okresu testowania Wykonawca przewidział możliwość modyfikacji ostatecznej wersji produktu.

2.3.2. Produkty projektu

Wniosek o dofinansowanie projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” poza opisem modelu, szkicem harmonogramu jego wdrażania, zawierał również opis produktów, które powstaną w trakcie jego realizacji. Stanowią je: testy diagnozujące potencjał pracownika i kojarzące w pary, szkolenia e-learningowe, poradniki metodyczne, procedura współpracy, aplikacja multimedialna, konsultacje w grupach roboczych oraz panele ekspertów.

Pierwszym, kluczowym dla modelu kooperacji pracowników 50+ i -49 produktem, były testy i zadania samodzielnie diagnozujące potencjał pracownika w firmie. Wykonawca w porozumieniu z ekspertami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, skonstruował pakiet testów po przeprowadzeniu których jest możliwe wygenerowanie raportu stanowiącego bilans zdiagnozowanych kompetencji – 8 sztuk (w obszarach: asertywność, kreatywność, samodzielność, umiejętność dobrej komunikacji, umiejętność radzenia sobie ze stresem, umiejętność współpracy, umiejętność zarządzania czasem, zdolności przywódcze). Testowanie kompetencji i umiejętności pracowników stało się kluczowym elementem harmonogramu i było wysoko oceniane przez użytkowników i odbiorców aplikacji.

Drugim produktem były testy i wywiady umożliwiające kojarzenie w zespoły (pary) młodych i dojrzałych pracowników. Kojarzenie w pary służyło wykonywania wspólnych zadań, lecz ma również spełniać funkcję dzielenia się wiedzą, doświadczeniem. Obejmowały one obszary potrzeby aktywności, potrzeby uporządkowanego działania (kwestionariusze weryfikujące style działania) oraz obszary zdolności do adaptacji w pracy, motywacji do pracy oraz potrzeby rozwoju (kwestionariusze weryfikujące postawy wobec pracy). Były one

przez odbiorców i użytkowników niezmiennie oceniane jako użyteczne i skuteczne narzędzie do zarządzania personelem. Ze względu na przejrzysty interfejs (choć dla wielu osób nieobitych z komputerem – ciągle trudny do przebycia) i „natychmiastowość” danych, raportu, klarowność w procesie parowania (kto, z kim może współpracować i dlaczego?), przeprowadzane były nawet w zakresie wykraczającym poza zadania zaplanowane dla realizacji.

Kolejnym produktem były szkolenia e-learning pomagające wdrożyć specjalistom HR i kierownikom system zarządzania wiekiem, zarządzania pracownikami i służyły ostatecznie do zwiększenia kompetencji w zakresie przekazania wiedzy między różnymi wiekowo i stażem zawodowym zatrudnionymi pracownikami. Szkolenia były wyposażone w funkcję weryfikacji wiedzy (w domyśle zdobytej z podręczników i szkolenia), a ich pozytywne zaliczenie dawało szansę wygenerowane zaświadczenia o odbyciu szkolenia i osiągniętych wynikach. Szkolenia z pewnością są interesującym instrumentem przydatnym do zarządzania zasobami ludzkimi i mogą być wysoko cenione przez ekspertów ze względu na ich interaktywność oraz wartość zawartych w nich informacji. Sprawiają wszakże wrażenie jakby ich odbiorcami mieli być studenci zarządzania, nie zaś kobiety 50+ pracujące jako kucharki lub księgowe w firmach. Słusznie krytykowane przez uczestników grup roboczych, ze względu na abstrakcyjny charakter, trudność językową szkolenia, cieszyły się popularnością wśród pracowników HR, a w mniejszym stopniu wśród przełożonych, właścicieli oraz pracowników – odbiorców narzędzi.

Integralną częścią systemu w wersji wdrażanej do przedsiębiorstw były również poradniki metodyczne dotyczące m.in. zasad zarządzania wiekiem i wiedzą. Niewątpliwie profesjonalne i merytorycznie trafne, miejscami prowokujące do dyskusji – bardziej z perspektywy naukowej, niż użytkowej. Choć w zamierzeniu sprofilowane do każdej kategorii zawodowej uczestniczącej w projekcie i zawierały dziennik dobrych praktyk działania, tworzenia map potrzeb i zasobów – podręczniki metodyczne stanowiły w wersji testowej najsłabszy element systemu, oceniany krytycznie jako nieskuteczne narzędzie w pracy pary współpracowników, z perspektywy właścicieli i mikroprzedsiębiorstw. Z pewnością są „kopalnią wiedzy” dla osób zainteresowanych zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem wiekiem, dla pracowników działów personalnych firm zaangażowanych w proces mentoringu. W wersji finalnej ich treść z pewnością stała się bardziej przystępna, a fakultatywność materiałów powoduje, że ostatecznie należy je ocenić pozytywnie.

Zasadniczym elementem projektu jest procedura modelu współpracy i rozwoju aktywności zawodowej pracownic 50+ zawierająca m.in. schemat komunikacji, zasady współpracy i postępowania, metody uzyskania najlepszych efektów kooperacji. Wypracowana procedura składa się z 4 elementów: utworzenia listy zadań, doboru pary, która będzie opracowywała rozwiązanie problemu zawartego w zadaniu, utworzenie bazy zadań po

ich zakończeniu. Procedura jest logiczna, racjonalna, choć forma w jakiej została udostępniona użytkownikom ma charakter rozprawki teoretycznej, przypominającej bardziej artykuł naukowy, niż zrozumiały instrument skutecznie wykorzystywany przez kobiety 50+ i osoby -49. Ona również w wersji finalnej produktu została uproszczona, przez co z pewnością procedura zyskała na funkcjonalności.

Niezwykle ważnym i skutecznym elementem projektu były konsultacje z ekspertami, użytkownikami i odbiorcami modelu współpracy w badaniach fokusowych (4 spotkania w grupach 10 osobowych) oraz z grupą roboczą (łącznie 9 spotkań). Konsultacje zostały podsumowane w raportach oraz dziennikach spostrzeżeń/ocenie dokonanej systematycznie przez opiekunów/koordynatorów, skrupulatnie gromadzonych przez Wykonawcę (wersje elektroniczne, wydruki). Stanowiły one ważny punkt odniesienia dla Wykonawcy i niewątpliwie wpływały i wpływają na kształt aplikacji. Na spotkaniach zderzały się dwie perspektywy – ekspertów, którzy byli gotowi przez wiele godzin dyskutować nad tym czy w podręczniku winno się kłaść nacisk na „mentoring” czy na „intermentoring”, oraz użytkowników i odbiorców, których dyskusje tego rodzaju zupełnie nie interesowały. Nie oznacza to, że głos ekspertów był pozbawiony znaczenia dla funkcjonalności projektu, natomiast głos użytkowników był konstruktywny i w całości użyteczny. Aplikacja i narzędzia opracowane przez ekspertów decydują o wysokiej wartości projektu, a uwagi użytkowników były czasem niemerytoryczne i dysfunkcyjne (jak w dyskusji nad charakterem testów czy „ergonomią” aplikacji). Powołując do istnienia grupy robocze i konsultacje z użytkownikami zewnętrznymi, z ekspertami, Wykonawca podjął wszystkie niezbędne działania, które pozwoliły na ocenę i ewentualną korektę projektu.

Bardzo ważnym produktem projektu jest wreszcie program komputerowy dostępny na platformie internetowej po zalogowaniu. Jest prosty w obsłudze, przyjazny i pozwala na skuteczny przepływ informacji o realizowanych projektach w firmie. Jest bardzo dobrym narzędziem do zarządzania wiedzą i wiekiem. Oczywiście jest użyteczny tylko w takim zakresie w jakim pracownicy potrafią korzystać z komputera, ale z drugiej strony daje szansę wykorzystania nie tylko w zakresie projektu mentoringowego, ale różnych projektów, które nakierowane są na transfer wiedzy w przedsiębiorstwach.

2.3.3. Realizacja harmonogramu i zadań

W ocenie projektu równie ważna co wypełnienie procedur i tworzenie produktów, jest skuteczność w sensie zastosowania aplikacji w praktyce działania przedsiębiorstw. Aby ocenić stopień realizacji działań opisanych w „ścieżce”, zalogowano się do wszystkich firm testujących i zbadano sposób w jaki zadania za pomocą aplikacji „Konsultant HR” są realizowane. Dokonując oceny funkcjonowania aplikacji należy wszakże pamiętać, że



testowanie odbywało się w warunkach wymyślonych, a nie w prawdziwych warunkach w których firmy funkcjonowały. To w oczywisty sposób zniekształca ostateczne „wyniki” jaki firmy uzyskiwały, wskazuje jednakże na potencjalnie słabe punkty aplikacji.

Do systemu zalogowały się wszystkie firmy uczestniczące w projekcie, przy czym najmniejsza liczba pracowników wprowadzonych do systemu w badanych firmach wynosiła 2 osoby, natomiast największa – 102 osoby.

Pierwszym etapem we wdrażaniu systemu było „zdefiniowanie zadań w systemie”. W tym celu należało wpisać „nazwę zadania” oraz – dodatkowo – dokonać jego „opisu”. W ten sposób w zakładce „Lista zadań” można było odnaleźć zadanie wraz z pełną o zadaniu informacją, jak na rys. 2.5.

Rys. 2.5. Lista zadań zdefiniowanych w systemie – firma „Kompleksowa Obsługa Firm Sp. z o.o.”.

KonsultanthR > Zadania zdefiniowane w systemie

Zadania zdefiniowane w systemie

Nazwa zadanie	Data utworzenia	Opis zadania
archiwizacja dokumentów: stworzenie instrukcji	2014-04-22	Zadanie ma usystematyzować procedurę archiwizacji dokumentów. Stworzenie instrukcji należy do Zarządu Firmy. Będzie to dokument wprowadzony do ogólnego obiegu.
system obiegu dokumentów w dziale kadr: stworzenie instrukcji w zakresie systemu informatyczny, trad	2014-04-22	Zadanie polega na opracowaniu instrukcji obiegu dokumentów w dziale kadr. Instrukcja zawierać będzie informację na temat katalogowania dokumentów jak i ich archiwizowania.
opracowanie ulotki promującej usługi świadczone przez firmę	2014-04-22	Zadanie polega na opracowaniu ulotki promującej biuro i usługi świadczone przez firmę. Działania te mają na celu pozyskanie nowych klientów.
opracowanie strategii pozyskiwania rekomendacji (promocja) przy wykorzystaniu spotkań networkingowych	2014-04-22	Zadanie polegające na zbudowaniu strategii pozyskiwania nowych klientów.

Zdarzały się niestety również firmy, których opis zadania był szczątkowy lub w ogóle go nie było (tab. 2.6.).

Tab. 2.6. Lista zadań zdefiniowanych w systemie – firma „Zakład Doskonalenia Zawodowego w Lublinie”.

KonsultantHR > Zadania zdefiniowane w systemie

Zadania zdefiniowane w systemie

Nazwa zadanie	Data utworzenia	Opis zadania
Pozyskanie nowych klientów na szkolenie kasier	2014-06-02	Pozyskanie nowych klientów indywidualnych, firm i instytucji zainteresowanych szkoleniem.
Przygotowanie oferty szkoleniowej dla spółdzielni mieszkaniowych	2014-06-16	
test nowy	2014-07-23	
test e-learningowy	2014-07-25	

Spośród wszystkich firm uczestniczących w projekcie co czwarta wpisała zadanie do systemu bez dokonania choćby jednozdaniowej charakterystyki.

Kolejnym elementem stanowiącym integralną część systemu są szkolenia e-learningowe. Jak czytamy w instrukcji znajdującej się w zakładce „Szkolenia e-learning”: „Szkolenia udostępnione dla Państwa w systemie mają formę multimedialnych prezentacji z oczekiwanym współdziałaniem uczestnika szkolenia, wykorzystujących techniki wideo i dźwięku. Zostały one podzielone na moduły co umożliwia Państwu ich etapową realizację. Przycisk **Rozpocznij** uruchamia dla Państwa kolejny niezrealizowany moduł. Na ostatnim ekranie każdego modułu mają Państwo dostępny przycisk **Zakończ moduł**, którym potwierdzają Państwo zakończenie danego modułu.

Poniżej nazwy szkolenia dostępna jest dla Państwa opcja **Moduły zrealizowane**. Kliknięcie tej opcji spowoduje wyświetlenie modułów zrealizowanych dla szkolenia wraz z przyciskiem **Powtórz**, który umożliwi Państwu uruchomienie modułu”.

Moduły ze szkoleniami kończyły się testem w którym użytkownicy mogli osiągnąć od 0 (nie zanotowano pozytywnych wskazań) do 100% - użytkownicy trafnie wskazali wszystkie właściwe opcje w teście. Zbiorcze wyniki uzyskane przez firmy przedstawia tab. 2.12.

Tab. 2.12. Szkolenia e-learningowe w firmach testujących.

Zmienna	N ważnych	Statystyki opisowe (zadania w aplikacji)					
		Średnia	Moda	Liczność Mody	Minimum	Maksimu m	Odch.std
Szkolenie e-learning dla pracowników HR	12	15%	0	9	0%	70%	28
Szkolenie e-learning dla	12	12%	0	7	0%	47%	17

Zmienna	N ważnych	Statystyki opisowe (zadania w aplikacji)					
		Średnia	Moda	Liczność Mody	Minimum	Maksimu m	Odch.std
kadry zarządzającej							

Najwyższa wartość w procesie testowania szkoleń jaki uzyskała kadra zarządzająca projektem to 70%, w „Szkoleniu dla kadr zarządzających” wyniosła 47%, przy czym aż 9 pracowników HR i 7 właścicieli/członków zarządu osiągnęło wartość 0. Z pewnością uzyskane w teście wartości były rezultatem braku informacji o tym, że test się właśnie rozpoczyna, że się kończy, o sposobie jego realizacji i braku możliwości ponownego uczestnictwa w teście. Tak też deklarowali respondenci w wywiadach. Nie zachęcał ich do uczestnictwa w teście również „testowy” charakter przedsięwzięcia. Teoretyczna wiedza zawarta w podręcznikach i szkoleniu powodowała nadto, że większość z wypełniających testy osób czuła się zagubiona.

Po utworzeniu zadania, użytkownicy i odbiorcy, kadra zarządzająca, HR oraz pracownicy 50+ i -49, przystępują do etapu planowania, aktywacji i realizacji harmonogramu, który jest ostatnim etapem przygotowania systemu do realizacji badania. Realizacja ta jest procesem, w którym wskazane do badania osoby wykonywały przypisany im harmonogram w określonym czasie. Aby móc przystąpić do tworzenia realizacji zarządzający aplikacją musieli wcześniej utworzyć konta badanych użytkowników systemu oraz odpowiedni dla nich harmonogram zadań.

We wszystkich firmach uczestniczących w projekcie, wprowadzono wszystkich odbiorców – kobiety 50+ i -49, zarejestrowano harmonogramy, a następnie wszystkie realizacje uzyskały status „zakończona”. Rejestracja takich informacji była możliwa ponieważ – zgodnie z założeniami funkcjonowania aplikacji – aktywność uczestników procesu badania była na bieżąco monitorowana i zapisywana w systemie. Zbierane w ten sposób informacje umożliwiły nie tylko obsługę systemu, monitoring aktywności czy stanu wykonywanych zadań, ale również na ewaluację realizacji harmonogramu.

Dane na temat harmonogramu i jego realizacji są kluczowe, bowiem to w harmonogramie zdefiniowana jest lista czynności, które miały wykonać osoby badane oraz zakres materiałów i szkoleń, z którymi mają się zapoznać. Podczas tworzenia nowego harmonogramu pracownicy firm definiowali czy materiały oraz szkolenia stanowią jego elementy, a następnie kroki do wykonania przez dodanie co najmniej dwóch konkretnych testów.

Tab. 2.13. Realizacja harmonogramów w firmach testujących.

Zmienna	N ważnych	Statystyki opisowe (zadania w aplikacji)					
		Średnia	Moda	Liczność Mody	Minimum	Maksimum	Odch.std
Realizacja harmonogramów	12	48%	0	3	0%	117%	41

Okazało się, że przeciętny poziom realizacji harmonogramu wyniósł w badanych przedsiębiorstwach 48%, przy czym w 3 firmach harmonogram – zgodnie z danymi zapisanymi w aplikacji – w ogóle nie został zrealizowany, a w jednym w 117%. Należy podkreślić, że w obecnej finalnej wersji produktu nie ma już harmonogramów, ze względu na wątpliwości odbiorców i ich deklaracji dotyczące trudności projektowania i realizacji harmonogramów.

Osiągnięte wyniki świadczyć mogą z jednej strony o nieskuteczności aplikacji. Z drugiej jednak, należy mieć świadomość, że dla wielu uczestników projektu, procedura testowania było formą „przeklikania” aplikacji, a nie wdrożenia jej firmie. Odbiorcy testowali na sobie, sprawdzali funkcjonalność aplikacji, nie skupiając się na tym czy rozumieją skomplikowane treści dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, czy budowania harmonogramów (z których jak wspomniano wyżej, ostatecznie zrezygnowano). Dlatego wielu odbiorców wykorzystywało do tego prawdziwe przykłady/dokumenty, inni natomiast wpisywali zagadnienia wymyślone. Ich zadaniem – tak jak je pojmowali – nie było wdrożenie systemów do praktyki przedsiębiorstw. Tak jest w istocie – to zadanie będzie realizowane do II 2015 roku i wówczas na wyniki będzie trzeba spojrzeć nieco inaczej.

Kluczowym elementem modelu współpracy i funkcjonowania aplikacji jest wspólne realizowanie zadań przez pracowników połączonych w pary. Aby podjęli oni współpracę, w procedurze testowania zostali przez system wytypowani jako jednostki o zbieżnych stylach funkcjonowania w pracy, umiejętnościach – jak pracownicy o takich kompetencjach, które rokują pozytywną realizację zadania. Centralne znaczenie na tym etapie mają pracownicy działu HR, osoby zarządzające funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, mają oni bowiem możliwość przydzielenia ról użytkownikom systemu, określenie zadań do realizacji, ich edycję i usunięcie. Zgodnie z projektem systemu, każde zadanie powinno składać się z podzadań, czyli mniejszych etapów realizacji zadania. Okazało się, że w 3/4 firm testujących takie podzadania zostały zdefiniowane. Nieco słabiej wyglądało wypełnianie karty zadania, czyli uzupełnianie pól związanych z realizacją zadania informacjami, które mogą się okazać cennym źródłem wiedzy dla zarządzających przedsiębiorstwem. Z pewnością takimi informacjami są informacje o stanowiskach, które zajmowali pracownicy realizujący zadanie,

o ryzykach związanych z projektem, o ostatecznie dobranych pracownikach oraz końcowych efektach realizacji zadania. Tłumacząc sytuację, można odwołać się do jej „testowego” charakteru, wdrażając jednak aplikację w szerszym zakresie, również na ten element należy zwrócić baczną uwagę.

Okazało się, że w 7 na 12 firm opisano wszystkie pola w formularzu aktualizacji zadania, zawierające następujące dane: nazwa zadania, dział w organizacji realizujący zadanie (jeśli takie działy w firmie istnieją), daty rozpoczęcia i zakończenia zadania, priorytet oraz słowa kluczowe zadania. W połowie firm realizujących zadania, na jego zakończenie pojawiły się podsumowania i – co równie ważne – uwagi ze strony pracowników (np. „Krótki czas na realizację zadań”, „Właściwe ułożenie towarów na półkach to połowa sukcesu zadowolonych klientów. Towar powinien być ustawiony w odpowiednim miejscu i na odpowiedniej wysokości. Towary nawet te drogie powinny być na wysokości wzroku, nawet jeżeli klient nie kupi tego towaru to zapamięta nazwę i opakowanie”). W co czwartej firmie w zakładce „zarządzanie zadaniami” nie było ani podsumowania zadania, ani uwag pracowniczych. Rzecz jasna – mamy do czynienia z wersją testową, stąd jakość opisów i zaangażowanie pracowników nie musi być największe. Daje jednak wyobrażenie na temat tego w jakim zakresie działania związane z wdrożeniem aplikacji mogą być podjęte.

Interesujące informacje można było znaleźć również w „szczegółowym raporcie z realizacji szkoleń e-learning”, który obejmował nie tylko działy HR i kadry zarządzającej, ale również pracowników 50+ i -49 (tab. 2.14).

Tab. 2.14. Realizacja szkoleń e-learning w firmach testujących.

Zmienna	N ważnych	Statystyki opisowe (zadania w aplikacji)					
		Średnia	Wartość najczęściej występująca (moda)	Liczność Mody	Minimum	Maksimum	Odch.std
Szkolenie e-learning dla pracowników HR	12	31%	0	6	0%	82%	35

Okazuje się, że realizacja szkoleń w przypadku odbiorców aplikacji jest podobna do poziomu realizacji szkoleń e-learningowych użytkowników: aż w połowie firm testujących pracownicy nie przeprowadzili testów, lub osiągnęli wartość 0, natomiast wynik testu powyżej 50% uzyskano w 5 na 12 firm.

Aplikacja „Konsultant HR” umożliwiła również zgromadzenie szczegółowej listy aktywności użytkowników systemu. Na tę informację składały się dane nt. aktualizacji harmonogramu, realizacji, liczbę edycji użytkownika, login, logout, nowych realizacji i harmonogramów, użytkowników, usunięcia harmonogramów i realizacji oraz zmiany hasła. Zbiorcze dane przeciętne przedstawia tab. 2.15.

Tab. 2.15. Informacje nt. listy aktywności użytkowników systemu.

Zmienna	Liczba działań (w szt.)				
	N ważnych	Średnia	Minimum	Maksimum	Odch.std
- aktualizacja harmonogramu	12	3	0	9	2,7
- aktualizacja realizacji	12	2	0	12	3,3
- aktywacja realizacji	12	3	0	9	3,0
- edycja użytkownika	12	3	0	7	2,7
- login	12	108	14	305	91,6
- log out	12	77	8	176	64,05
- nowa realizacja	12	4	0	12	3,64
- nowy harmonogram	12	3	0	6	1,91
- nowy użytkownik	12	15	0	104	28,61
- usunięcie użytkownika	12	2	0	5	1,64
- zmiana hasła	12	5	0	11	3,56

System komputerowy pozwolił również ocenić liczbę pobrań dokumentów ze strony internetowej przez użytkowników systemu: pracownicy 1/3 liczby przedsiębiorstw pobrali wszystkie dokumenty, 1/3 – większość dokumentów a 1/3 mniejszą część dokumentów opublikowanych w aplikacji.

Wnioski do punktu 2.3:

- Wszystkie etapy realizacji projektu były realizowane terminowo,
- Zawarto 12 porozumień z firmami w celu realizacji projektu,
- Osiągnięto wszystkie produkty projektu: zaprojektowano i uruchomiono aplikację multimedialną, zaprojektowano testy psychologiczne, szkolenia e-learning, podręczniki metodyczne, zaprojektowano i wdrożono strukturę współpracy,
- Spośród wszystkich produktów najwyżej zostały ocenione testy diagnostyczne i kojarzące w pary a najniżej, podręczniki metodyczne,

- Wszystkie firmy testujące produkt, uruchomiły odpowiednie procedury w internecie, w aplikacji choć jakość i zakres jej wykorzystania był różny: od wypełnienia pól obowiązkowych i braku zaangażowania w realizację procedury współpracy, po aktywne włączenie aplikacji w obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z ostrożnością należy podchodzić do „skuteczności” działania aplikacji ze względu na jej testowy charakter.

2.4 Kryterium efektywności

Ocena efektywności projektu pozwala stwierdzić, jak wypracowane produkty są efektywne jeśli je zaaplikować do rzeczywistości, którą mają zmienić. W sensie ogólnym mówią również o tym jaki jest stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów, przy czym nakłady rozumiane tu są jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.

Dla oceny efektywności projektu po pierwsze porównano go z podobnymi projektami/programami w sektorze zarządzania wiekiem, a w szczególności w obszarze mentoringu i obecności kobiet 50+ na rynku pracy. Po drugie efektywność uchwyciono w wywiadach pogłębionych zrealizowanych w lipcu b.r. oraz analizując uwagi członków grupy roboczej z czerwca b.r., która podsumowała i oceniła wszystkie dotychczasowe elementy projektu.

Efektywność („ekonomiczność” projektu)	1) jak efektywny był projekt w porównaniu do efektywności innych tego rodzaju projektów realizowanych w Polsce? 2) jaki jest koszt systemu zarządzania wiekiem w firmach, w tym szczególnie wprowadzenia zasady mentoringu we wdrażających go firmach? 3) jak oceniana jest efektywność zadań realizowanych przez wykonawcę? 4) jak bardzo „konsultant HR” zwiększył efektywność	- koszt projektu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach koszt wdrożenia aplikacji - czas niezbędny do opanowania aplikacji - liczba zrealizowanych zadań
--	--	--

	funkcjonowania przedsiębiorstwa?	
--	----------------------------------	--

2.4.1. Efektywność zadań realizowanych przez projekt

Niniejszy projekt wyrasta z niekorzystnych procesów potwierdzonych w różnych badaniach i analizach – procesów starzenia się społeczeństwa i niższej od mężczyzn, liczby kobiet aktywnych zawodowo. Przy kurczących się zasobach pracy w połączeniu z mniejszą dietnością (a zgodnie z badaniami wyższą dietność obserwuje się w sytuacji, gdy kobiety są aktywne zawodowo), zwiększenie aktywności zawodowej kobiet oznacza efektywne wykorzystanie ich ogromnego potencjału ekonomicznego. Dokonując oceny efektywności projektów nakierowanych na zmianę tych trendów, musimy zatem pamiętać o potencjalnych korzyściach jakie rynek może uzyskać w porównaniu do braku podjęcia takiej interwencji. Stąd zestawienie kosztów i potencjalnych zysków zawsze ma charakter szacunkowy.

Projekt będący przedmiotem ewaluacji ma charakter innowacyjny i jest jedynym tego rodzaju projektem realizowanym w Polsce. W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki realizuje się (lub zrealizowano dotychczas) 16 projektów zorganizowanych wokół bloku tematycznego pracowników 50+ i Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki”. Spośród nich tylko niniejszy projekt skupia się na zadaniach związanych z transferem wiedzy i jest jednym z pięciu, których odbiorcami są kobiety. Pozostałe 4 projekty, to:

- 1) Projekt „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),
- 2) Projekt „50+ dla 50+ czyli akademia rozwoju kompetencji w zakresie uczenia osób powyżej 50. roku życia” realizowany przez Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. D. Bieńkowska, C. Ulański, J. Szymańska z Krakowa,
- 3) Projekt „Innowacje w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+” realizowany przez Akademię Kultury Informacyjnej Sp. z o.o. w partnerstwie z Uniwersytetem Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz belgijskim partnerem JONAC NV International consulting actuaries,
- 4) Projekt „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy – wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP” realizowany przez warszawskie „Stowarzyszenie NASZA INICJATYWA”.

Aby porównać ww. projekty z projektem „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia”, należy krótko każdy z nich scharakteryzować.

1) 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.

2) Projekt innowacyjny testujący „50+ dla 50+ czyli akademii rozwoju kompetencji w zakresie uczenia osób powyżej 50. roku życia” realizowany przez Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. D. Bieńkowska, C. Ulański, J. Szymańska z Krakowa.

Problem główny projektu wynika z nieuwzględniania specyficznych potrzeb edukacyjnych osób 50+ w procesach przygotowania osób (trenerów, coachów) do uczenia innych, powodowane brakiem odpowiedniej metodologii w tym zakresie. Przyjmuje się, że instytucje szkoleniowe nie znają i nie stosują kompleksowej metodologii pozwalającej dostosować proces szkoleniowy do faktycznych potrzeb i możliwości grupy.

Dlatego celem głównym projektu jest zwiększenie adekwatności i efektywności procesów uczenia osób w wieku 50+ do I.2015 r. przez opracowanie metodologii przygotowania osób w wieku 50+ do pracy trenerskiej i coachingowej na rzecz osób w zbliżonym wieku.

Cel działań włączających (mainstreaming horyzontalny) to wyposażenie instytucji zajmujących się edukacją oraz aktywizacją zawodową osób dorosłych (ze szczególnym uwzględnieniem tych zlecających działania edukacyjne skierowane do 50+) w powstałą metodologię oraz zapewnienie wsparcia w jej wykorzystaniu w prowadzonej przez nie działalności. Działania włączające obejmą:

- konferencję pod hasłem „Jak zwiększyć efektywność uczenia 50+” [100 uczestników];
- 6 szkoleń otwartych dla instytucji zainteresowanych wdrożeniem produktu w jednym z jego wariantów [60 uczestników];
- otwarte indywidualne konsultacje dla użytkowników zainteresowanych wykorzystaniem i wdrożeniem PF (możliwość telefonicznego lub mailowego umówienia się na spotkanie z Koordynatorem, Specjalistą ds. procesu edukacyjnego lub Ekspertami projektu);

- udział przedstawicieli zespołu projektowego w Klubach Trenerów Zarządzania Stowarzyszenia Matrik – prezentacja w trakcie spotkań Klubu założeń związanych z uwarunkowaniami adekwatnej pracy edukacyjnej z osobami w wieku 50+.
- organizację 6 spotkań otwartych z instytucjami zlecającymi usługi szkoleniowe, w tym dla grupy 50+ (m.in. IRP) [50 osób];
- udział w targach/ eventach /spotkaniach branżowych;
- zwrócenie się do kluczowych instytucji opiniodawczych z prośbą o objęcie patronatem produktu „Akademia 50+”/ wystosowanie listów polecających (m.in. PARP , PIFS, MRR, KiW)
- aktywność na portalach i forach branżowych;
- udział w konsultacjach dokumentów programowych przygotowywanych na kolejny okres programowania UE (celem uwzględniania w nich idei adekwatnego do potrzeb uczenia 50+).

Produkt finalny projektu składać się będzie z 8 modułów obejmujących zestaw scenariuszy szkoleń, warsztatów i spotkań doradczych ukierunkowanych na wyposażenie w kompetencje związane z uczeniem osób w wieku 50+. Moduły i ich elementy są następujące:

Moduł A Rekrutacja

- A1_Formularz zgłoszenia
- A2_Scenariusz rozmowy kwalifikującej

Moduł B Wprowadzenie

- B1_Trening interpersonalny
- B2_Szkolenie_Ja jako uczący się 50latek +
- B3_Warsztat_Czym mogę się podzielić
- B4_Spotkanie doradcze_ Indywidualna mapa kompetencji trenera 50+.

Moduł C Kompetencje trenerskie

- C1_Szkolenie_ Rynek, klient, oferta
- C2_Szkolenie_ Przygotowanie, przebieg i ewaluacja treningu
- C3_ Metody aktywnej pracy z grupą



- C4_Warsztat_Moje miejsce na rynku usług trenerskich
- C5_Spotkanie doradcze_Moja oferta dla osób 50+

Moduł D Kompetencje coachingowe

- D1_Szkolenie_Kim jest coach i jaka jest jego rola?
- D2_Szkolenie_Warsztat pracy coacha 50+
- D3_Szkolenie_Wykorzystanie kompetencji coachingowych w organizacji
- D4_Warsztat_Trening kompetencji coachingowych – ćwiczenia praktyczne
- D5_Spotkanie doradcze_Ja jako coach 50+ dla 50+ i moje plany

Moduł E Uczenie osób 50+

- E1_Szkolenie_Jak efektywnie uczyć osoby 50+

Moduł F Sprawdzenie

- F1_Warsztat_Przygotowanie do praktyk trenerskich w ramach procesu Akademii 50+
- F2_Kwestionariusz oceny pracy trenera podczas praktyk trenerskich
- F3_Spotkanie doradcze_Przygotowanie do praktyki coachingowej w ramach procesu Akademii 50+
- F4_Raport podsumowujący praktykę coachingową z osobą 50+

Moduł G Podsumowanie

- G1_Spotkanie doradcze Portfolio trenera 50+
- G2_Spotkanie doradcze_Pierwsze kroki na rynku usług edukacyjnych dla osób 50+

Korzyścią produktu finalnego będzie nowatorska metodologia przygotowania specjalistów w wieku 50+ do pracy trenerskiej i coachingowej na rzecz osób w zbliżonym wieku, dzięki której na rynku szkoleniowym (edukacyjnym) pojawi się nowa jakość kadry dla 50+ tj. trenerzy i coachowie w wieku 50+ potrafiący efektywnie edukować osoby w zbliżonym wieku. Realizowane przez nich procesy edukacyjne (szkolenia, warsztaty, coaching czy doradztwo) związane z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych będą charakteryzowały się o 30% wyższą efektywnością niż dostępne obecnie na rynku szkolenia dedykowane tej grupie osób.

3) Projekt „Innowacje w aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+” realizowany przez Akademię Kultury Informacyjnej Sp. z o.o. w partnerstwie z Uniwersytetem Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz belgijskim partnerem JONAC NV International consulting actuaries.

Celem głównym projektu jest wydłużenie aktywności zawodowej kobiet z woj. mazowieckiego w grupie wiekowej 50+, dzięki wypracowaniu kompleksowego, innowacyjnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim.

Produktem finalnym projektu będzie wypracowanie i testowe wdrożenie nowatorskiego innowacyjnego pakietu „Doświadczony pracownik 50+” składającego się z:

- 1.Strategii efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą (wskazanie roli, miejsca i wartości osoby starszej w firmie czy instytucji).
- 2.Poradnika Doświadczony pracownik 50+ jako mentor/tutor/coach.
- 3.Poradnika trenera osób starszych.
- 4.Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez bariery wieku.
- 5.Programów szkoleń przygotowujących do wykonywania trzech przykładowych zawodów zidentyfikowanych jako niszowe i odpowiednie dla kobiet w grupie wiekowej 50+.
- 6.Portalu komunikacyjnego (pracodawcy, kobiety 50+, trenerzy osób starszych).

Ponadto utworzenie Centrum Edukacji Dorosłych (CED), którego zadanie będzie polegało na zapewnieniu dostępu do programów kształcenia ogólnego dla dorosłych.

Partnerstwo ma się przyczyniać do realizacji celu głównego całego projektu, tj. do wydłużenia aktywności zawodowej kobiet z woj. mazowieckiego w grupie wiekowej 50+, dzięki wypracowaniu kompleksowego, innowacyjnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim, poprzez realizację w szczególności celów dot.:

- 1.nadania kierunku polityce wspierania osób starszych na rynku pracy poprzez dogłębną analizę rozwiązań w tym zakresie, wykorzystanie metod zarządzania wiedzą, teorii motywowania, dobrych europejskich praktyk.
2. polepszenia sytuacji kobiet w grupie wiekowej 50+ na rynku pracy poprzez wypracowanie kompleksowego pakietu DOŚWIADCZONY PRACOWNIK 50+ (produkt finalny projektu)

Przyjęty model współpracy zakłada adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innych krajach przy uwzględnieniu doświadczeń i wiedzy Lidera i Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (Partnera krajowego).

Przewidywane korzyści z zastosowania wypracowanego produktu są następujące:

1. Nadanie kierunku polityce wspierania osób starszych na rynku pracy poprzez dogłębną analizę rozwiązań w tym zakresie, wykorzystanie metod zarządzania wiedzą, teorii motywowania, dobrych europejskich praktyk – zgodnie ze wskaźnikami realizacji celu opracowanych zostanie 5 raportów w zakresie metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+; przygotowana zostanie 1 diagnoza potrzeb grup docelowych projektu (pracowników 50+, pracodawców, trenerów, instytucji rynku pracy).

2. Polepszenie sytuacji kobiet w grupie wiekowej 50+ na rynku pracy poprzez wypracowanie kompleksowego pakietu DOSWIADCZONY PRACOWNIK 50+ (produkt finalny projektu) – zgodnie ze wskaźnikami realizacji celu – 50 pracowników w grupie wiekowej 50+ uzyska wsparcie w ramach projektu (pomiar przed udzieleniem wsparcia) i 50 pracowników w grupie wiekowej 50+ ukończy proces testowania produktu finalnego i osiągnie korzyść w postaci lepszego utrzymania aktywności (pomiar on-going i ex-post).

3. Upowszechnienie i wdrożenie do głównego nurtu polityki efektywnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkimi i aktywizacji kobiet w grupie wiekowej 50+ - zgodnie ze wskaźnikami realizacji celu – 2000 użytkowników uczestniczyć będzie w działaniach upowszechniających i mainstreamingowych (udział w konferencjach, spotkaniach informacyjnych); 100 użytkowników wyrazi swoją gotowość w zastosowaniu produktu finalnego; w 3 dokumentach strategicznych woj. mazowieckiego zawarte zostaną rekomendacje i wnioski, które wypracowane zostały w ramach projektu; rekomendacje i wnioski wykorzystane zostaną i zapisane w działaniach Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia (1) oraz w 10 Powiatowych Radach Zatrudnienia. .

Planowane rezultaty i produkty dot. współpracy ponadnarodowej dotyczyć będą w szczególności:

1. liczba opracowanych raportów – 1 raport (case study) dot. rozwiązań stosowanych w wybranych krajach unijnych oraz 1 raport dotyczący nowoczesnych metod motywacji osób starszych;

2. uczestniczenia uczestnictwo eksperta zagranicznego w 7 posiedzeniach Zespołu roboczego;

3. uczestnictwo eksperta zagranicznego w 2 konferencjach (1 upowszechniającej i 1 na zakończenie realizacji projektu);

4. uczestnictwo 8 ekspertów z Polski w 2 zagranicznych wizytach studyjnych do Belgii;

5. uczestnictwo co najmniej 2 ekspertów zagranicznych w posiedzeniach; warsztatach, które odbędą się podczas 2 zagranicznych wizyt studyjnych do Belgii.

4) Projekt „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy – wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP” realizowany przez warszawskie „Stowarzyszenie NASZA INICJATYWA”.

Celem głównym projektu jest utrzymanie aktywności zawodowej Kobiet 50+ w sektorze handlu MSP na Rynku Pracy województwa mazowieckiego poprzez opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w okresie od 01.10.2012 do 30.04.2015r.

Zaangażowanie Partnera Ponadnarodowego ma na celu dokonanie transferu Dobrych Praktyk w zakresie adaptowania innowacyjnych rozwiązań włoskich wsparcia pracowników Kobiet 50+. Włoski Partner udziela wsparcia podmiotom gospodarczym m.in. w sferze projektowania i realizacji działań ZZL, uruchomił skuteczne działania synergiczne z przedsiębiorstwami działającymi dla zysku i organizacjami non-profit, promując kulturę i różne formy aktywnej integracji społecznej i zawodowej, integrację polityki równych szans oraz godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym w procesach zarządzania przedsiębiorstwem.

Głównym celem projektu jest utrzymanie aktywności zawodowej kobiet 50+ w sektorze handlu MSP na rynku pracy województwa mazowieckiego poprzez opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w okresie od 01.10.2012 do 30.04.2015.

Zakres wypracowanych rozwiązań dotyczy opracowania nowej Strategii zintegrowanego ZZL w kontekście grupy docelowej (kobiet 50+), jako źródła przewagi konkurencyjnej MSP sektora handlu.

Wypracowywane rozwiązanie będzie kwintesencją nowoczesnych praktyk stosowanych wobec pracowników o wysokich kwalifikacjach (pracowników utalentowanych, pracowników wiedzy) stosowanych w praktykach ZZL dużych organizacji, zarówno działających na europejskim (adaptacja rozwiązań włoskich), jak i krajowym rynku pracy. Rozwiązania zostaną zastosowane w projekcie w sektorze handlu MSP i dostosowane do specyfiki pracowników Kobiet 50+ o niskich kwalifikacjach.

Istotą współpracy ponadnarodowej jest szczegółowa analiza rozwiązań włoskich oraz zaadaptowanie ich w wypracowywanym rozwiązaniu projektowym. Współpraca zakłada wspólne dążenie do osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- Wypracowanie innowacyjnego modelu ZZL adaptującego rozwiązania włoskie w okresie od 01.10.2012 do 31.08.2014,
- Upowszechnienie i mainstreaming innowacyjnego modelu ZZL adaptującego rozwiązania włoskie w okresie od 01.10.2012 – 30.04.2015.

Głównym rezultatem podjętej współpracy ponadnarodowej jest wypracowanie innowacyjnego modelu ZZL dedykowanego pracownikom - kobietom 50+ adaptującego rozwiązania włoskie.

Planowane rezultaty i produkty w odniesieniu do współpracy ponadnarodowej to:

- ✓ wypracowanie, upowszechnienie i mainstreaming Produktu Finalnego i Produktów Pośrednich (x4) - innowacyjnego modelu ZZL dedykowanego pracownikom - kobietom 50+
- ✓ 2 wizyty studyjne (we Włoszech i w Polsce) na etapie przygotowawczym
- ✓ opracowania służące wypracowaniu Produktu Finalnego:
 - a) Problemy i potrzeby użytkowników i odbiorców we Włoszech oraz prezentacja rozwiązań włoskich (+ tłumaczenie)
 - b) Raporty z wizyt studyjnych (Włochy/Polska) – wskazania do Produktu Finalnego – możliwości adaptacji rozwiązań włoskich x2 (+ tłumaczenia)
- ✓ podjęcie współpracy ponadnarodowej.

Osiągnięcie założonych rezultatów spowoduje osiągnięcie celów współpracy oraz przyczyni się do realizacji założonego celu głównego Projektu, w szczególności poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu ZZL dedykowanego pracownikom - kobietom 50+ adaptującego rozwiązania włoskie.

Produkt Finalny – Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy – jest odpowiedzią na problem braku skutecznej metody utrzymania aktywności zawodowej kobiet (K) 50+. Polska (PL) należy do grona krajów z problemami demograficznymi, tj. starzejącym się społeczeństwem.

W ramach projektu zostanie wypracowane innowacyjne rozwiązanie, stanowiące zagregowane podejście do zarządzania prac. 50+, które powstanie w wyniku analizy i selekcji

nowoczesnych metod i narzędzi ZZL oraz analizy UE trendów i dobrych praktyk (adaptacja rozwiązań włoskich – efektów wdrażania inn.: zarządzanie wiekiem i intermentoring prac.) a mianowicie zarządzanie: talentami, różnorodnością, wiedzą, wiekiem i rozwojem kapitału ludzkiego. Sednem innowacyjności jest dostosowanie w/w Strategii ZZL do konkretnej grupy pracowniczej: niskow kwalifikowanych Kobiet 50+ zatrudnionych w sektorze handlu/ usług MSP.

Podobieństwo powyżej opisanych projektów z projektem „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” tkwi w ich innowacyjnym charakterze. Różnią się one jednak zasadniczo celami. Celem lubelskiego projektu jest zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 roku życia, przy czym produktem ma być systemu pozwalający na asocjację pracowników, co sprzyjać ma 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. Niniejszy projekt ma charakter „profilaktyczny” – ma przeciwdziałać spadkowi aktywności zawodowej kobiet 50+ poprzez ich głębsze włączenie (zgodnie z ideą mentoringu) w działania w obszarze transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstw.

Co ważniejsze, niniejszy projekt zakłada nie tylko zaangażowanie kadry zarządzającej we wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w firmie, ale włączenie się w ten proces wszystkich jej przedstawicieli bez względu na pełnioną funkcję. Służyć temu mają uniwersalne poradniki, szkolenia, podręczniki dostarczające metodykę zarządzania wiekiem w kluczowych obszarach organizacji. Opracowany model współpracy na rzecz rozwoju aktywności kobiet 50+ w zamierzeniu ma być „samo-obługowy” i ewentualnie koordynowany przez pracowników HR. W znacznym stopniu za funkcjonowanie modelu odpowiadają sami pracownicy 50+ i -49, którzy uczą się i są uczeni współpracy w ramach modelu.

Ze względu na innowacyjność, oryginalność rozwiązań (włączenie aplikacji multimedialnej w system funkcjonowania przedsiębiorstwa) niniejszy projekt zasługuje na szczególną uwagę, a jego uniwersalny – w założeniu – charakter czyni go szczególnie ważnym jako rozwiązanie, które może być wykorzystane w różnego typu firmach.

Analiza wdrażanych projektów pozwala stwierdzić, że tak innowacyjnego produktu, zarówno pod względem tematyki, jak i formy – aplikacji multimedialnej, nie ma na rynku polskim mimo dużej liczby programów dedykowanych zarządzaniu wiekiem w organizacjach. Zazwyczaj proponują one standardowe formy wsparcia np. szkolenia, doradztwo, kampanie promocyjne, i w zdecydowanej większości odpłatnie. Dlatego też stan po zakończeniu projektu – możliwość bezpłatnego korzystania z aplikacji przez wszystkie

zainteresowane podmioty, instytucje, organizacje, które podejmą działania na rzecz wdrożenia w różnorodnych zakresie opracowanego modelu współpracy, jest cenną propozycją na polskim rynku. Innowacyjność i element przewagi nad pozostałymi projektami to – co ważne z perspektywy analizowanego kryterium – bezkosztowe użytkowanie zaproponowanych rozwiązań.

2.4.2. Efektywność kosztowa projektu

Aplikacja ma być w założeniu bezkosztowa, tj. będzie udostępniana bez dodatkowych opłat jego użytkownikom. Nie oznacza to wszakże, że potencjalnie firma nie ponosi kosztów w związku jej wdrożeniem do systemu. Wdrożenie wymaga bowiem czasu, który pracownicy mogliby poświęcić na realizację innych zadań na rzecz firmy.

Tab. 2.16. Czas niezbędny do zapoznania się ze szkoleniami e-learningowymi.

Zmienna	Statystyki opisowe (grupa robocza 24 kwietnia 2014)				
	N ważnych	Średnia (w minutach)	Minimum	Maksimum	Odch. std
E-learning czas zapoznania HR	15	140,7	30	360	91,7
E-learning czas zapoznania przełożeni	16	126,6	20	300	81,9
E-learning czas zapoznania 50+	15	131,7	30	240	71,3
E-learning czas zapoznania 49-	15	136,0	30	300	87,5

Rozpiętość czasu jaki, w opiniach użytkowników systemu, był niezbędny do zapoznania się z różnymi elementami aplikacji, była duża. Np. w przypadku szkolenia e-learningowego (tab. 2.16) rozciągał się od 20 do 360 minut, przy czym bardziej realną wartością jest kilkaset minut, niż 20. Dla oszacowania efektywności szkoleń zapytano użytkowników o to, czy liczba i tematyka szkoleń jest wystarczająca, czy też należałoby ją zmniejszyć lub zwiększyć. Większość użytkowników oceniła, że liczba jest wystarczająca, choć tematyka szkoleń jest zbyt szeroka (szczególnie dla pracowników 50+ i -49). Podobny rozkład odpowiedzi można zaobserwować w przypadku podręczników metodycznych i instrukcji „procedury wdrażania” i „testów psychologicznych”. Co prawda aplikacja wymaga czasu, jednak – w opiniach użytkowników – „zwrócił się on” bowiem dzięki aplikacji „prace zespołu (pary pracowników) zostały ocenione pozytywnie i omówione na spotkaniu z pracownikami”, „dobór pracowników w pasujące do siebie pary dał możliwość lepszej współpracy, rozszerzył efekt pracy”, „stanowi dobry przegląd jakości i efektów pracy personelu” i doprowadził do „wzrostu efektywności i wydajności pracy w zespole”,

doprowadził do „wzrostu samooceny pracowników 50+ o wiary we własne kompetencje”, „wzrostu wiedzy i umiejętności pracowników -49”.

Z pewnością narzędzie – jeśli jest umiejętnie wdrażane – przynosi oczekiwane rezultaty. Aplikacja jest dodatkowym instrumentem, który wspomaga podejmowanie decyzji. Stąd jeśli model współpracy jest stosowany opcjonalnie, stosownie do oczekiwań i potrzeb firm, wówczas jest oceniany pozytywnie. Należy przy tym pamiętać, że zdarzają się takie przedsiębiorstwa, w których – zgodnie z deklaracjami użytkowników – zarządzanie wiekiem jest realizowane niezależnie od aplikacji. „Zarządzanie wiekiem funkcjonuje w naszej spółce od dawna. Pracownicy chętnie uczestniczą w takich zadaniach. W zawodach, w których zdobywa się doświadczenie wiele lat np. w księgowości, nikogo nie trzeba namawiać szczególnie gdy w firmie występują wszystkie rodzaje działalności od produkcji po handel i usługi”. Deklaracje, że proces zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie funkcjonuje niezależnie do aplikacji, dominowały w wywiadach pogłębionych. Nie było również wątpliwości co do znaczenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i zasady mentoringu. Świadomość uczestników, przedstawicieli firm i właścicieli przedsiębiorstw w zakresie konieczności współpracy pracowników, wzajemnej wymiany wiedzy, była tak wysoka, że nie pozostawiała wątpliwości. Wypowiedzi w rodzaju „Transfer wiedzy i doświadczeń jest u nas w Spółce od dawna stosowany” – nie były niczym szczególnym. Ważna była dodatkowa wypowiedź, że „aplikacja to dodatkowe obowiązki”. Oznacza to, że opiniach części kadry zarządzającej i właścicieli, model współpracy nie powinien być narzucany, jest niepotrzebny i stanowi dodatkowe obciążenie. W takiej sytuacji trudno dostrzec jego efektywność.

Nie oznacza to, że generalnie aplikacja i pomysł na zarządzanie wiedzą, transferem wiedzy w przedsiębiorstwie jest niedobry. Jeden z użytkowników zauważa, że „w naszej spółce jeśli będziemy korzystać z aplikacji to tylko pod kątem testów psychologicznych oraz będziemy wskazywać zainteresowanym szkolenia e-learning”. W wywiadach pogłębionych wielokrotnie ujawniało się przekonanie, że aplikacja jest interesująca w takim zakresie, w jakim jest elastyczna i może być wykorzystana nie tylko do budowania współpracy między kobietami 50+ i -49, ale również w innych przedsięwzięciach zakładających kooperację pracowniczą. Oczywiście cele związane bezpośrednio z projektem również są przez aplikację realizowane, szczególnie jednak np. w firmach „które zwiększają zatrudnienie, którym przybywa nowych zadań. Przy zatrudnieniu nowych nie znanych dotychczas pracowników mogą być pomocne testy i wnioski z doboru par do współpracy”. Podobne odczucia i sugestie odnajdujemy w wypowiedziach ekspertów, którzy zauważają, że „być może należy używać określić pracownicy z mniejszym i pracownicy z większym doświadczeniem pracy w firmach”. Z pewnością można go skutecznie wykorzystywać również do celów utrzymania i zwiększenia aktywności zawodowej kobiet 50+. Można jednak aplikację wykorzystać również do innych celów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

W sytuacji wdrożenia aplikacji w przedsiębiorstwie nie mamy do czynienia z produktem bezkosztowym, wymaga on bowiem – jak zauważają eksperci – „szkolenia i praktyki w użyciu”, co wymaga czasu i poświęcenia.

Wnioski do punktu 2.4:

- Oceniany projekt jest wyjątkowy na tle innych projektów realizowanych w ramach PO KL: jest jedynym, który podejmuje problematykę transferu wiedzy i jednym z pięciu, którego odbiorcami są kobiety,
- Projekt jest bezkosztowy i – w istocie – bezobsługowy. W tym sensie jego efektywność jest bardzo wysoka. Z drugiej strony czas zapoznania się ze wszystkimi funkcjonalnościami aplikacji zajmuje – zgodnie z deklaracjami jej użytkowników i odbiorców od kilkudziesięciu minut (mało realna ocena świadcząca o braku zaangażowania w projekt) do kilku dni. Czas niezbędny dla opanowania aplikacji i wykorzystywaniu jej w codziennej pracy jest konkretnym kosztem dla przedsiębiorstw, którego niektóre nie mają. Uproszczenie aplikacji, uczynienie jej w większym stopniu intuicyjną oznaczałoby minimalizację tak rozumianych kosztów,
- Aplikacja przyczynia się do uświadomienia znaczenie zarządzania wiekiem i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – w tym sensie odgrywa ważną rolę popularyzatorską na polskim rynku pracy,
- Aplikacja i model są tym bardziej efektywne, im bardziej elastyczne – pracownicy, użytkownicy systemu chętnie korzystają z różnych modułów aplikacji, a bardzo rzadko ze wszystkich.