



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Innowacje 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania
aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia



ewaluacja zewnętrzna projektu innowacyjnego



Lider Projektu



Partner Projektu



Partner Projektu

Biuo Projektu: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku
15-732 Białystok, ul. Choroszczańska 31, tel./fax. +48 85 652 50 62

Temat innowacyjny:

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

Nazwa projektodawcy:

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku – Lider Projektu;
Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr – Partner; Zakład
Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku – Partner; IAL FRIULI
VENEZIA GIULIA (Włochy) – Partner ponadnarodowy

Tytuł projektu:

„INNOWACJE 50+ - program testowania i wdrażania
innowacyjnych metod utrzymania aktywności zawodowej
pracowników po 50 roku życia”

Numer umowy:

UDA-POKL.08.01.01-20-178/09-01

SPIS TREŚCI

Koncepcja przeprowadzenia badania	4
Założenia projektu	4
Główne założenia i cele badania ewaluacyjnego	5
Przedmiot i cel badania ewaluacyjnego	5
Metoda ewaluacji	6
Kryteria ewaluacji	7
Obszary problemowe i szczegółowy przedmiot ewaluacji	9
Metody zbierania danych.....	10
Ocena Produktów Finalnych – Kobieta 50+.....	11
Ocena wypracowanych narzędzi w oparciu o badania CATI.....	11
Ocena rzetelności testu Kobieta 50+ w oparciu o Desk Research.....	14
Ocena Produktów Finalnych – Obszary Wiejskie 50+.....	15
Ocena wypracowanych narzędzi w oparciu o badania CATI.....	15
Ocena rzetelności testu Obszary Wiejskie 50+ w oparciu o Desk Research.....	17
Ocena Produktów Finalnych – MŚP 50+	19
Ocena wypracowanych narzędzi w oparciu o badania CATI.....	19
Ocena rzetelności testu MŚP 50+ w oparciu o Desk Research	21
Wnioski i rekomendacje.....	22
Upowszechnianie produktów finalnych	22
Mainstreaming produktów finalnych	24

Koncepcja przeprowadzenia badania

Założenia projektu

Projekt „INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania innowacyjnych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia” miał na celu opracowanie lub adaptowanie oraz testowanie a następnie wdrożenie na terenie województwa podlaskiego 9 innowacyjnych rozwiązań utrzymujących aktywność zawodową pracowników po 50 roku życia (50+). Celem ogólnym wprowadzenia wszystkich innowacji opracowanych w ramach projektu, jest upowszechnienie i wdrożenie w praktykę społeczną Instytucji szkoleniowych, przedsiębiorców oraz instytucji rynku pracy innowacyjnych rozwiązań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+. Tym samym głównym wskaźnikiem celu jest implementacja produktów finalnych w praktykę określonych użytkowników zarówno na poziomie metod pracy, jak też systemów zarządzania.

Głównym celem projektu jest opracowanie lub adaptowanie, testowanie a następnie wdrożenie na terenie województwa podlaskiego 9 innowacyjnych rozwiązań utrzymujących aktywność zawodową pracowników po 50 roku życia (50+).

W projekcie zaplanowano objęcie procesem testowania narzędzi trzy obszary problemowe, określające trzy grupy docelowe działań adaptacyjnych i testujących. Wykazano, iż utrzymanie aktywności zawodowej pracowników 50+ napotyka na odmienne bariery i trudności w zależności od przyjętego kontekstu analizy: płci pracownika, miejsca zamieszkania (zatrudnienia) oraz sektora zatrudnienia (rodzaju firmy). Dlatego też testowanie i upowszechnianie rozwiązań realizowane było w trzech obszarach (Laboratoriach) określających grupy odbiorców i użytkowników produktów finalnych: Kobieta 50+, MŚP 50+, Obszary Wiejskie 50+.

W ramach każdego z trzech obszarów interwencji opracowano i przetestowano Instrumenty interwencji w każdym z 3 wymienionych modeli:

- ⊕ Model doradczo-szkoleniowy dostosowany do specyficznych potrzeb pracowników 50+ opracowany na potrzeby pracownika (Pracownik)

- ⊕ Model zarządzania firmą uwzględniający specyficzne potrzeby i potencjały pracowników 50+ opracowany na potrzeby pracodawców (Pracodawca)
- ⊕ Model lokalnej współpracy integrujący działania instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców wokół problematyki aktywności zawodowej 50+ z zastosowaniem produktów finalnych projektu (Otoczenie).

Główne założenia i cele badania ewaluacyjnego

Przedmiot i cel badania ewaluacyjnego

Cel ewaluacji: Ocena skuteczności i efektywności oraz możliwości upowszechniania produktów wypracowanych w ramach projektu.

Wymiar przedmiotowy - badanie dotyczyło projektu „INNOWACJE 50+ - program testowania i wdrażania innowacyjnych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia” realizowanego w Partnerstwie krajowym następujących instytucji: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku (Lider Projektu), Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, we współpracy z partnerem ponadnarodowym: IAL FRIULI VENEZIA GIULIA (Włochy).

Wymiar podmiotowy - badaniem objęto zarówno uczestników procesu testowania

w każdym laboratorium jak również potencjalne podmioty mogące wdrażać wypracowane rozwiązania, w tym:

Laboratorium Kobieta 50+:

- ⊕ 21 odbiorców oraz 9 użytkowników testujących 4 wstępne wersje produktów finalnych w Laboratorium Kobieta 50+,

Laboratorium MŚP 50+:

- ⊕ 23 odbiorców oraz 8 użytkowników testujących wstępne wersje produktów finalnych w Laboratorium MŚP 50+,

Laboratorium Obszary Wiejskie 50+:

- ⊕ 20 odbiorców oraz 5 użytkowników testujących wstępne wersje produktów finalnych w Laboratorium Obszary wiejskie 50+,

Wymiar czasowy - badanie dotyczyć będzie okresu od momentu uruchomienia projektu do 30 września 2012 roku.

Metoda ewaluacji

W literaturze przedmiotu podaje się kilkanaście klasyfikacji ewaluacji. W zależności od terminu przeprowadzania oceny wyróżnia się ewaluację:

- ✦ **Przed realizacją projektu (ex-ante)** - ewaluacja w formie studium wykonalności) ma na celu przede wszystkim poprawę procesu planowania projektu, a więc ma poprawić trafność pomysłu na projekt, jego efektywność i skuteczność, a także w konsekwencji – uzasadnić wybór tego projektu i przyznanie mu określonego dofinansowania.
- ✦ **W trakcie realizacji projektu (on-going)** - ewaluacja może mieć na celu poprawę wdrażania projektu, a więc usprawnienie procedur wdrażania, ich uelastycznienie, a w konsekwencji poprawę jakości i potencjału organizacji realizującej projekt (doskonalenie organizacji, podnoszenie poziomu umiejętności i wiedzy osób odpowiedzialnych za wdrażanie projektu itp.). Ewaluacja może również przyczynić się do integracji interesariuszy projektu, wypracowywania wspólnego stanowiska i zaktywizowania ich do wzięcia odpowiedzialności za efekty projektu i przygotowywanie kolejnych projektów uzupełniających lub rozwijających daną infrastrukturę.
- ✦ **Po zrealizowaniu projektu (ex-post)** - ewaluacja pokaże społeczeństwu, w tym interesariuszom, co udało się osiągnąć, jakim kosztem, a także co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada. Ważnym celem ewaluacji na tym etapie jest również weryfikacja, w jaki sposób interwencja wpłynęła na poszczególne grupy interesariuszy i czy zrównoważono korzyści różnych grup, nie tylko tych bezpośrednio korzystających z efektów projektu. W dłuższym okresie ewaluacja może pokazać wszelkie zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na sukcesy i porażki projektu, pokaże, jakie efekty wystąpiły po realizacji projektu i czym były spowodowane. Będzie to istotne doświadczenie przy planowaniu kolejnych projektów, których koncepcje i założenia będzie można usprawnić i zoptymalizować pod kątem uzyskiwanych efektów¹.

Prowadzona ewaluacja działań w projekcie dotyczyła realizacji zakończonych już działań w ramach trzech laboratoriów, stąd też była prowadzona jako ocena, czyli ewaluacja ex-post – po zrealizowaniu działań.

¹ Korneliusz Pylak, *Podręcznik ewaluacji projektów infrastrukturalnych*, Warszawa 2009, str. 19

Kryteria ewaluacji

W badaniach ewaluacyjnych przyjęto określony **system kryteriów** stanowiących podstawę trafnych rekomendacji:

- ⊕ **Trafność (relevance)** – rozumiana jako ocena na ile wypracowane produkty odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i realnym potrzebom beneficjentów. Ocena na podstawie pytań 3, 6 i 9 w badaniu CATI oraz na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych, raporty z ewaluacji wewnętrznej, strategia wdrażania projektu – uzasadnienie i opis innowacji)
- ⊕ **Skuteczność (effectiveness)** – rozumiana jako ocena, czy wypracowane produkty przyczyniły się do realizacji celów projektu. Ocena na podstawie pytań 2, 5 i 8 w badaniu CATI oraz na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych, raporty z ewaluacji wewnętrznej)
- ⊕ **Użyteczność (utility)** – rozumiana jako wpływ zaoferowanego wsparcia na poprawę sytuacji uczestników na rynku pracy, a także ocena czy zmiany wywołane realizacją projektu są korzystne z punktu widzenia jego uczestników i ocena, do jakiego stopnia oddziaływanie projektu odpowiada potrzebom grupy docelowej. Ocena na podstawie pytań 1, 4, 7 i 10 w badaniu CATI oraz na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych, raporty z ewaluacji wewnętrznej)
- ⊕ **Efektywność (efficiency)** – rozumiana jako „ekonomiczność” wypracowanych produktów, czyli stosunek poniesionych nakładów (zasobów finansowych, ludzkich, poświęcony czas) do uzyskanych rezultatów oraz oddziaływania. Ocena na podstawie analizy dokumentacji projektu (opisy produktów finalnych)
- ⊕ **Rzetelność testu**, określająca wpływ testu na produkty finalne: prawidłowość zastosowanych procedur testowania, ich zgodność ze strategią wdrażaną, procedury modyfikowania założeń wstępnych wersji produktów finalnych na podstawie informacji zwrotnych z testu oraz wpływu grup docelowych na wynik testu i produkt finalnych, czyli stosowanie zasady Empowerment w projekcie w trakcie wypracowania i testowania ocenianych produktów finalnych. Ocena w tym zakresie odbywa się na podstawie analizy Desk Research dokumentów projektowych w ramach oceny eksperckiej.

Ewaluacja projektu prowadzona była w następujących wymiarach:

- ⊕ **jakość wypracowanych produktów finalnych** – ocena produktów finalnych projektu testującego została oparta na badaniu opinii uczestników po uzyskaniu wsparcia w ramach projektu. Zważywszy na fakt, iż grupa docelowa projektu uwzględniała zarówno odbiorców produktów finalnych (pracownicy po 50 roku życia z trzech obszarów problemowych) oraz użytkowników produktów finalnych (doradcy zawodowi, psycholodzy, trenerzy, pracodawcy, przedstawiciele instytucji otoczenia) w przeprowadzonym badaniu przeanalizowano opinie wszystkich interesariuszy wypracowanych 12 produktów finalnych.
- ⊕ **możliwość upowszechniania rozwiązań zastosowanych w projekcie** – wypracowane w projekcie rozwiązania mają szansę być włączone do powszechnej polityki. Ocenie poddano na ile innowacyjne produkty utrzymujące aktywność zawodową pracowników po 50. roku życia zaproponowane w projekcie są skuteczne i odpowiadają na zapotrzebowanie rynku pracy i beneficjentów, lecz przede wszystkim, na ile można i warto je zastosować w praktyce poza projektowej, oferując rozwiązania potencjalnym użytkownikom produktów finalnych.

W ramach procedury badawczej każdy z wymiarów ewaluacji został oceniany z perspektywy przyjętych kryteriów ewaluacyjnych. Z uwagi na specyfikę poszczególnych obszarów badania, do każdego z nich zastosowano odpowiednio dobrane dwa i cztery kryteria ewaluacyjne. Dobór kryteriów ewaluacyjnych do każdego z wymiarów przedstawiono w Macierzy wymiarów i kryteriów ewaluacji (Tabela 1)

Tabela 1 Macierz wymiarów i kryteriów ewaluacji

	Trafność	Skuteczność	Użyteczność	Efektywność
Ocena jakości zrealizowanych usług	X		X	
Ocena skuteczności i możliwości upowszechniania rozwiązań zastosowanych w projekcie	X	X	X	X

Obszary problemowe i szczegółowy przedmiot ewaluacji

Laboratorium Kobieta 50+ - 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:

- ⊕ Ankieta trójstronnego badania potrzeb szkoleniowych: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.
- ⊕ Program szkolenia Kobiet 50+: Opis zawierający informacje na temat metody szkoleniowej, ilości godzin zajęć, sposobu organizacji i harmonogramu zajęć, wymagań w stosunku do trenerów, modułów tematycznych, warunków zastosowania.
- ⊕ Ankieta audytu stanowiska pracy kobiety 50+ i rekomendacji EFP: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.
- ⊕ Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ na wsi wraz ze wzorem strategii działania: Opis zawierający informacje na temat tematów 5 warsztatów, ilości godzin, wymogów w stosunku do moderatora, wymogów w stosunku do składu lokalnego partnerstwa.

Laboratorium Obszary wiejskie 50+ - 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:

- ⊕ Indywidualny Plan Rozwoju pracownika 50+ na obszarach wiejskich - IPD Dziedzictwo 50+: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.
- ⊕ Indywidualny Plan Szkolenia pracownika 50+ na Obszarach wiejskich - IPD Dziedzictwo 50+: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.

- ⊕ Ankieta audytu agroturystyki na rzecz 50+: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.
- ⊕ Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ na wsi wraz ze wzorem strategii działania: Opis zawierający informacje na temat tematów 5 warsztatów, ilości godzin, wymogów w stosunku do moderatora, wymogów w stosunku do składu lokalnego partnerstwa.

Laboratorium MŚP 50+ - problem utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia zatrudnionych w MŚP - z uwzględnieniem zagadnień zarządzania wiekiem oraz wdrażania praktycznych rozwiązań z zakresu intermentoringu.²:

- ⊕ Plan Rozwoju z udziałem Trenera Osobistego i Lekarza: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.
- ⊕ Program Intermentoringu 50+: Opis zawierający informacje na temat metody szkoleniowej, ilości godzin zajęć, sposobu organizacji i harmonogramu zajęć, modułów tematycznych, warunków zastosowania.
- ⊕ Ankieta audytu MŚP w PZW 50+: Opis zawierający informacje na temat konstrukcji narzędzia, ilość stron, ilość pytań, moduły tematyczne, dla kogo przeznaczony, warunki zastosowania.
- ⊕ Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ w MŚP wraz ze wzorem strategii działania: Opis zawierający informacje na temat tematów 5 warsztatów, ilości godzin, wymogów w stosunku do moderatora, wymogów w stosunku do składu lokalnego partnerstwa,

Metody zbierania danych

W badaniu zastosowano następującą metodę badawczą:

CATI (Computer Assisted Telephone Interview) - czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny. Technika CATI stanowi złożenie tradycyjnego wywiadu ankietowego realizowanego przez telefon z komputerowym zarządzaniem doбором próby i przebiegiem wywiadu. Metoda zbierania informacji w ilościowych badaniach rynku i opinii

² <http://www.pracujemy50plus.pl/projekt.html>

publicznej. W badaniach realizowanych metodą CATI wywiad z respondentem jest prowadzony przez telefon, a ankieter odczytuje pytania i notuje uzyskiwane odpowiedzi korzystając ze specjalnego skryptu komputerowego. W stosunku do wywiadów face-to-face realizowanych przez ankieterów w terenie CATI posiada szereg zalet, które powodują, że w większości krajów jest to najpowszechniej stosowana technika prowadzenia badań ilościowych.

DR (Desk Research) - czyli analiza danych zastanych w projekcie w oparciu o udostępnioną dokumentację projektu (raporty okresowe, system monitoringu i ewaluacji, przegląd okresowy), protokoły ze spotkań grupy zarządzającej (listy obecności, programy spotkań) oraz informacje na stronie internetowej projektu (<http://www.pracujemy50plus.pl>).

Metoda Ekspercka - czyli opinia niezależnego eksperta doświadczonego w obszarach problemowych projektu, w szczególności w problematyce 50+ na rynku pracy oraz w pilotażowych projektach kierowanych do osób po 50 roku życia.

Ocena Produktów Finalnych – Kobieta 50+

Ocena wypracowanych narzędzi w oparciu o badania CATI

W obszarze Kobieta 50+ uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do odbiorców:

1. Czy narzędzia szkoleniowo-doradcze pozwoliły określić na nowo ścieżkę zawodową?
2. Czy realizacja szkoleń dała możliwość pozostania dalej aktywnym zawodowo?
3. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?

oraz do użytkowników:

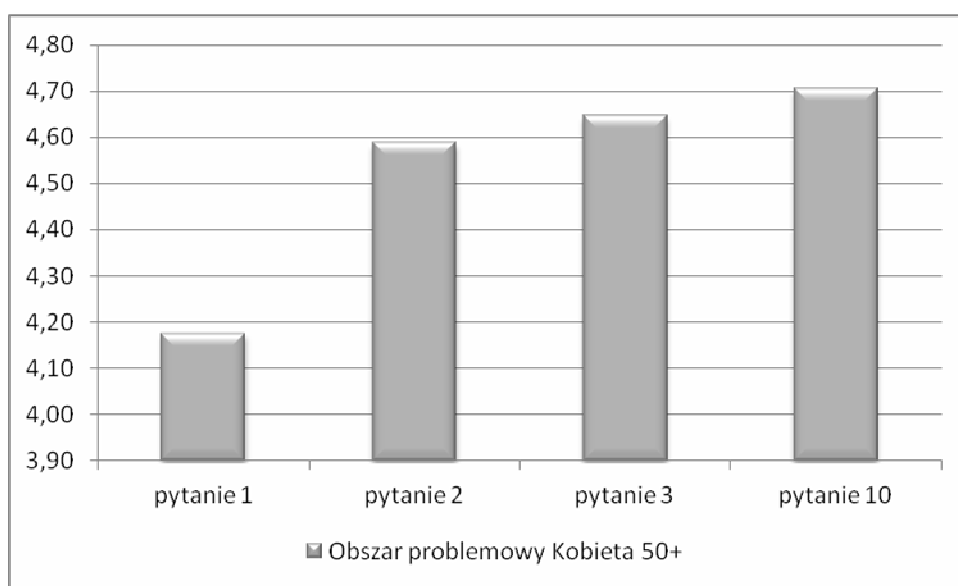
4. Czy ankieta audytu umożliwiła zastosowanie produktów projektu w firmie?
5. Czy realizacja projektu zwiększyła szansę na utrzymanie zatrudnienia osób 50+?
6. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?
7. Czy Program Lokalnej Współpracy ułatwił wypracowanie rozwiązań dla osób 50+?

8. Czy ogólna strategia współpracy była przydatna dla osób 50+?
9. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?
10. Jaka jest Pana/i ogólna ocena projektu?

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano następujące wyniki oceny:

✚ Narzędzia doradczo-szkoleniowe w obszarze Kobieta 50+

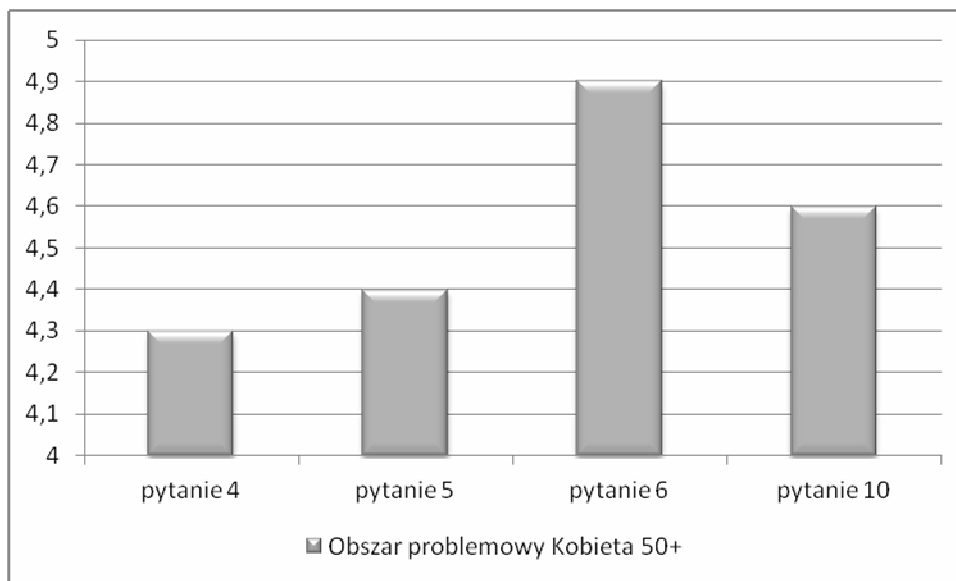
Narzędzia doradczo-szkoleniowe zostały bardzo dobrze ocenione przez odbiorców i użytkowników. Narzędzia szkoleniowo-doradcze w opinii respondentów pozwoliły dobrze określić na nowo ścieżkę zawodową. Realizacja szkoleń dała wysoką (4,57) możliwość pozostania dalej aktywnym zawodowo dla uczestników. W trakcie realizacji testu narzędzia były dostosowywane do potrzeb i sugestii uczestników jak i trenerów. Cała realizacja testu Kobieta 50+ otrzymała bardzo wysoką ocenę 4,71.



Źródło: opracowanie własne

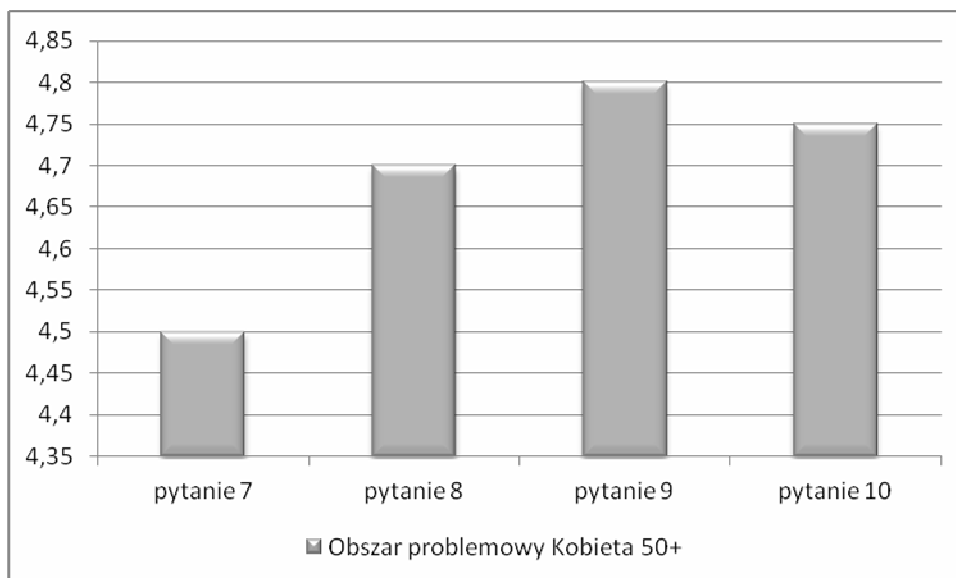
✚ Narzędzia audytu firm w obszarze Kobieta 50+

Narzędzia audytu podobnie jak narzędzia szkoleniowe zostały bardzo dobrze ocenione przez użytkowników. Narzędzia te w opinii respondentów pozwoliły na zastosowanie produktów projektu w firmie. Realizacja działań zwiększyła szansę na utrzymanie zatrudnienia osób 50+. Tworzenie narzędzi odbywało się we współudziale użytkowników, co bardzo dobrze zapamiętali i docenili respondenci (ocena 4,9).



Źródło: opracowanie własne

⊕ Narzędzia lokalnej koalicji w obszarze Kobieta 50+



Źródło: opracowanie własne

W opinii respondentów Program Lokalnej Współpracy ułatwił wypracowanie rozwiązań dla osób po 50. roku życia. Respondenci przyznali średnio ocenę 4,5. Ogólną przydatność strategii współpracy dla osób 50+ oceniono wyżej bo na poziomie 4,7, zaś dostosowanie narzędzi do potrzeb i sugestii uczestników, trenerów na poziomie 4,8. Ogólnie projekt respondenci ocenili także bardzo wysoko bo na poziomie 4,75.

Ocena rzetelności testu Kobieta 50+ w oparciu o Desk Research

W obszarze problemowym Kobieta 50+ przeprowadzono test narzędzi utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 roku życia. W teście uwzględniono udział zarówno grup odbiorców jak i użytkowników zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Przedstawiciele grup docelowych brali także udział w spotkaniach Grupy Zarządzającej mając wpływ na przebieg i procedury testowania. Przedstawiciele grup docelowych mieli możliwość wyrażania swojej opinii na temat testowanych produktów finalnych także na szerokim forum w ramach programów telewizyjnych oraz artykułów prasowych. W związku z powyższym należy uznać, iż w projekcie zrealizowana została zasada Empowerment.

Na spotkaniach Grupy Zarządzającej omawiane były i dyskutowane propozycje zmian do wstępnych wersji produktów finalnych a decyzję o zmianach podejmowała cała Grupa Zarządzająca. Instytucja odpowiedzialna za testowanie produktu – Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku – prezentowała na bieżąco postępy prac oraz uzasadniała merytorycznie proponowane zmiany. Analiza wypracowanych produktów finalnych (opisy produktów finalnych, instrukcje użytkowania) w odniesieniu do opisu wstępnych wersji produktów finalnych wskazuje na modyfikacje testowanego narzędzia, co świadczy o rzetelności testu i uwzględnieniu informacji zwrotnych z testu.

Kluczową zmianą w zakresie produktów finalnych oraz modelu interwencji było uproszczenie procedury trójstronnego badania potrzeb szkoleniowych w zakresie obligatoryjności udziału w ocenie pracodawcy lub przedstawiciela pracodawcy, co związane było z barierami po stronie pracowników. Wypracowany produkt finalny zakłada elastyczność w tym zakresie. Drugą istotną zmianą było uwzględnienie w ścieżce rozwoju możliwości zmiany pracodawcy (reorientacja zawodowa) jako drugie obok elastycznych form zatrudnienia narzędzie utrzymania aktywności zawodowej zgodnie z zainteresowaniami i możliwościami pracownika.

W ramach testu zmodyfikowano koncepcję audytu stanowiska pracy pod kątem EFP i wypracowano proste narzędzie możliwe do zastosowania przez samego pracodawcę bez konieczności angażowania do oceny stanowisk i wdrożeń elastycznych form pracy specjalistycznego personelu zewnętrznego.

Opisane zmiany świadczą o rzetelności testu i wypracowanych produktów.

Ocena Produktów Finalnych – Obszary Wiejskie 50+

Ocena wypracowanych narzędzi w oparciu o badania CATI

W obszarze problemowym Obszary Wiejskie 50+ uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do odbiorców:

1. Czy narzędzia szkoleniowo-doradcze pozwoliły określić na nowo ścieżkę zawodową?
2. Czy realizacja szkoleń dała możliwość pozostania dalej aktywnym zawodowo?
3. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?

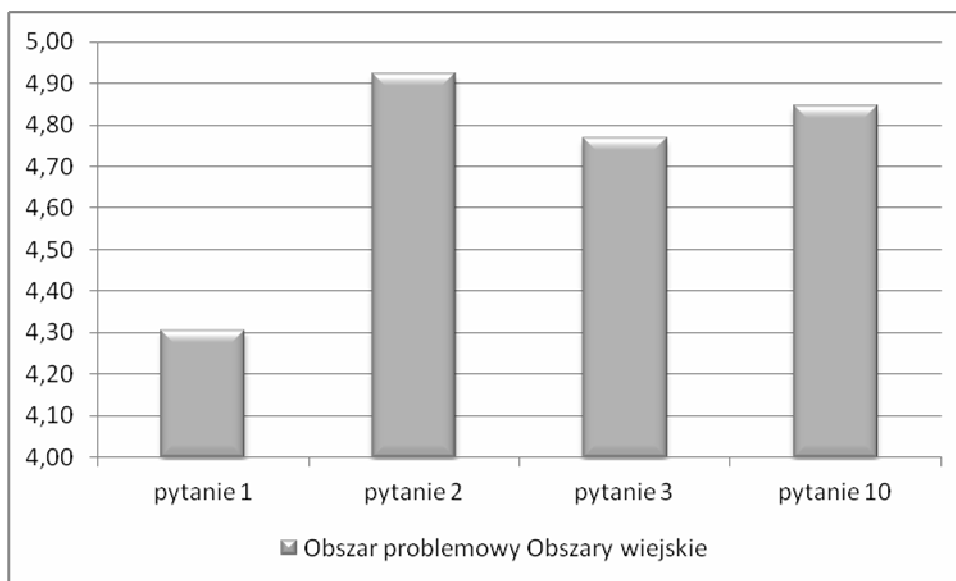
oraz do użytkowników:

4. Czy ankieta audytu umożliwiła zastosowanie produktów projektu w firmie?
5. Czy realizacja projektu zwiększyła szansę na utrzymanie zatrudnienia osób 50+?
6. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?
7. Czy Program Lokalnej Współpracy ułatwił wypracowanie rozwiązań dla osób 50+?
8. Czy ogólna strategia współpracy była przydatna dla osób 50+?
9. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?
10. Jaka jest Pana/i ogólna ocena projektu?

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano następujące wyniki oceny:

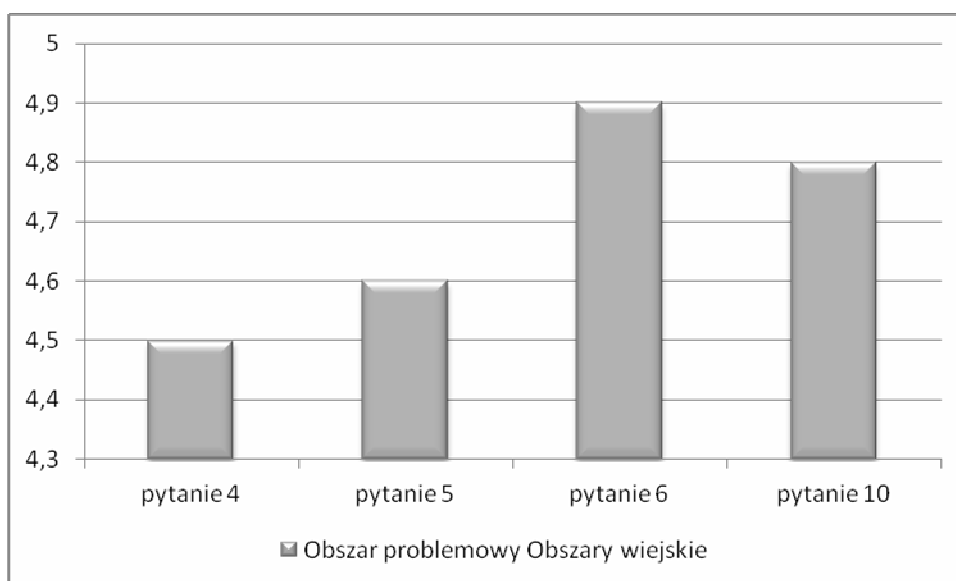
⌘ Narzędzia doradczo-szkoleniowe w Obszary Wiejskie 50+

Ogólnie narzędzia doradczo-szkoleniowe zostały bardzo dobrze ocenione przez odbiorców i użytkowników. Narzędzia szkoleniowo-doradcze w opinii respondentów pozwoliły w sposób zadawalający określić na nowo ścieżkę zawodową. Realizacja szkoleń dała bardzo wysoką (4,92) możliwość pozostania dalej aktywnym zawodowo na obszarach wiejskich. W trakcie realizacji projektu narzędzia dostosowywano do potrzeb i sugestii uczestników jak i trenerów. Cała realizacja testu otrzymała bardzo wysoką ocenę 4,85.



Źródło: opracowanie własne

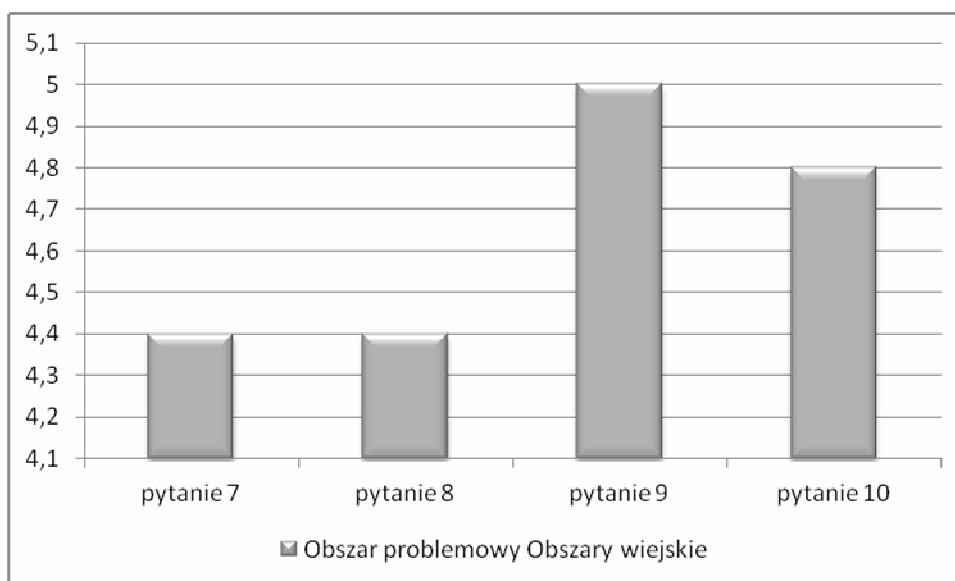
⊕ Narzędzia audytu firm w Obszary Wiejskie 50+



Źródło: opracowanie własne

Narzędzia audytu podobnie jak narzędzia szkoleniowe zostały bardzo dobrze ocenione przez użytkowników. Narzędzia te w opinii respondentów pozwoliły na zastosowanie produktów projektu w firmie. Realizacja działań zwiększyła szansę na utrzymanie zatrudnienia osób 50+. Tworzenie narzędzi odbywało się we współudziale użytkowników, co bardzo dobrze zapamiętali i docenili respondenci (ocena 4,9). Całą realizację projektu oceniono na 4,8.

✚ Narzędzia lokalnej koalicji w Obszary Wiejskie 50+



Źródło: opracowanie własne

W opinii respondentów Program Lokalnej Współpracy ułatwił wypracowanie rozwiązań dla osób po 50. roku życia. Respondenci przyznali średnio ocenę 4,4. Ogólną przydatność strategii współpracy dla osób 50+ oceniono na tym samym poziomie, zaś dostosowaniu narzędzi do potrzeb i sugestii uczestników, trenerów przyznano najwyższą ocenę 5. Ogólnie projekt respondenci ocenili także bardzo wysoko bo na poziomie 4,8.

Ocena rzetelności testu Obszary Wiejskie 50+ w oparciu o Desk Research

W obszarze problemowym Obszary Wiejskie 50+ przeprowadzono test narzędzi utrzymania aktywności zawodowej osób pracujących po 50 roku życia zamieszkujących obszary wiejskie, w szczególności rolników i domowników. W teście uwzględniono udział zarówno grup odbiorców jak i użytkowników zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Przedstawiciele grup docelowych brali także udział w spotkaniach Grupy Zarządzającej mając wpływ na przebieg i procedury testowania. Przedstawiciele grup docelowych mieli możliwość wyrażania swojej opinii na temat testowanych produktów finalnych także na szerokim forum w ramach programów telewizyjnych oraz artykułów prasowych. W związku z powyższym należy uznać, iż w projekcie zrealizowana została zasada Empowerment.

Na spotkaniach Grupy Zarządzającej omawiane były i dyskutowane propozycje zmian do wstępnych wersji produktów finalnych a decyzję o zmianach podejmowała cała Grupa Zarządzająca. Instytucja odpowiedzialna za testowanie produktu – Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr – prezentowała na bieżąco postępy prac oraz uzasadniała merytorycznie proponowane zmiany. Analiza wypracowanych produktów finalnych (opisy produktów finalnych, instrukcje użytkowania) w odniesieniu do opisu wstępnych wersji produktów finalnych wskazuje na modyfikacje testowanego narzędzia, co świadczy o rzetelności testu i uwzględnieniu informacji zwrotnych z testu.

Główną zmianą w zakresie produktów finalnych w trakcie testu było rozszerzenie grupy docelowej produktów o pracowników po 50 roku na obszarach wiejskich zatrudnionych także poza rolnictwem, w tym instytucjach publicznych związanych z rozwojem lokalnym, kulturą i edukacją. W wyniku tej zmiany zmodyfikowano (dostosowano do faktycznych potrzeb) zakresy problemowe i nazwy poszczególnych produktów finalnych wykraczając poza agroturystykę w kierunku szerokiego zakresu usług i produktów związanych z Dziedzictwem Kulturowym obszarów wiejskich.

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, dla każdego testowanego narzędzia, opracowała specjalne, bardzo szczegółowe raporty z testowania umożliwiające precyzyjne zbieranie informacji zwrotnej z testu zarówno od użytkowników jak i odbiorców testowanych narzędzi.

W ramach testu zmodyfikowano koncepcję audytu firm w zakresie możliwości zatrudnienia osób po 50 roku życia w usługach (produkcji) związanych z walorami turystycznymi gminy oraz dziedzictwem kulturowym. W wyniku informacji zwrotnych uzyskanych z ankiet „raport z testu” wypracowano w trakcie testu drugą propozycję narzędzia, która spotkała się z pozytywną opinią odbiorców i użytkowników.

W trakcie testu zmodyfikowano także zespół specjalistów prowadzących usługi doradczo-szkoleniowe wprowadzając funkcję animatora (lidera lokalnego) oraz uwzględniono w programie szkoleń wyjazdy studyjne do dwóch gmin rywalizujących ze sobą w zakresie wypracowanych strategii lokalnych. Połączono w jeden komplementarny proces usługi doradczo-szkoleniowe i audytu z działaniami o charakterze kooperacyjnym rekomendując gminę wiejską do roli głównego użytkownika modelu. Zakres wprowadzonych zmian w koncepcji produktu finalnego świadczy o wysokiej rzetelności testu i jego dostosowaniu do faktycznych potrzeb.

Ocena Produktów Finalnych – MŚP 50+

Ocena wypracowanych narzędzi w oparciu o badania CATI

W obszarze MŚP 50+ uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do odbiorców:

1. Czy narzędzia szkoleniowo-doradcze pozwoliły określić na nowo ścieżkę zawodową?
2. Czy realizacja szkoleń dała możliwość pozostania dalej aktywnym zawodowo?
3. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?

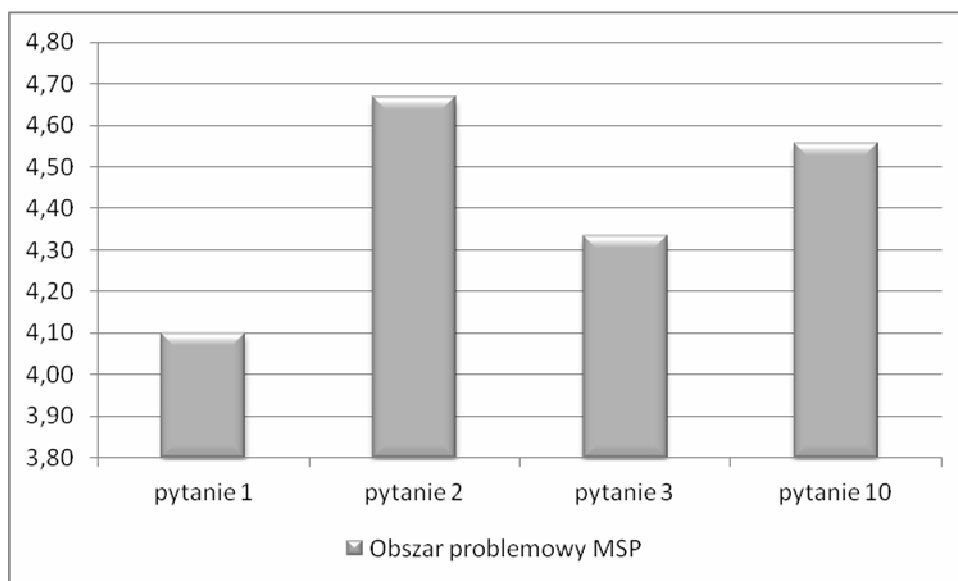
oraz do użytkowników:

4. Czy ankieta audytu umożliwiła zastosowanie produktów projektu w firmie?
5. Czy realizacja projektu zwiększyła szansę na utrzymanie zatrudnienia osób 50+?
6. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?
7. Czy Program Lokalnej Współpracy ułatwił wypracowanie rozwiązań dla osób 50+?
8. Czy ogólna strategia współpracy była przydatna dla osób 50+?
9. Czy narzędzia proponowane w projekcie były dostosowane do potrzeb i sugestii uczestników/trenerów?
10. Jaka jest Pana/i ogólna ocena projektu?

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano następujące wyniki oceny:

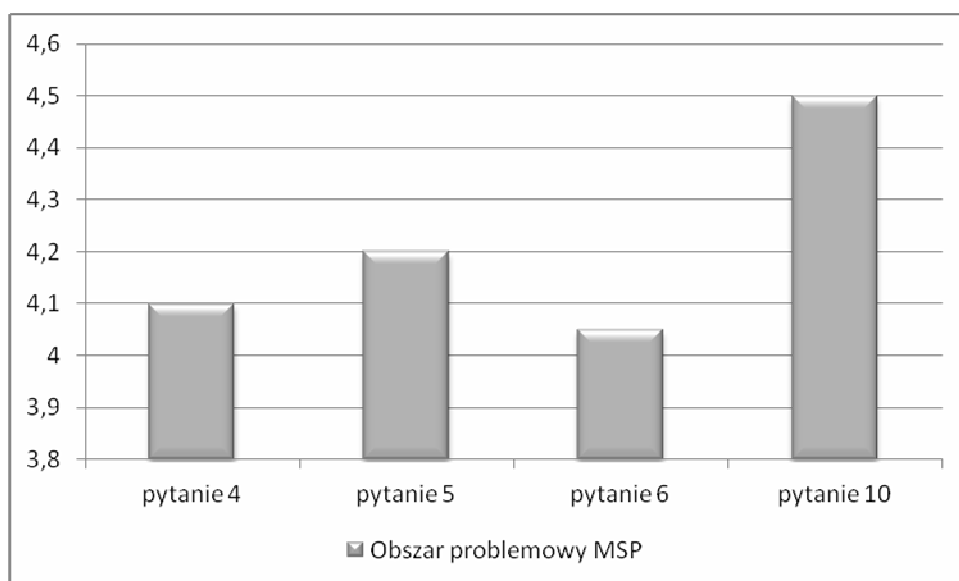
⊕ Narzędzia doradczo-szkoleniowe w obszarze MŚP 50+

Narzędzia doradczo-szkoleniowe zostały dobrze ocenione przez odbiorców i użytkowników. Narzędzia szkoleniowo-doradcze w opinii respondentów pozwalają określić na nowo ścieżkę zawodową pracowników 50+. Realizacja szkoleń dała wysoką (4,67) możliwość pozostania dalej aktywnym zawodowo. W trakcie realizacji testu narzędzia dostosowywano do potrzeb i sugestii uczestników jak i trenerów. Cała realizacja testu Kobieta 50+ otrzymała bardzo wysoką ocenę 4,56.



Źródło: opracowanie własne

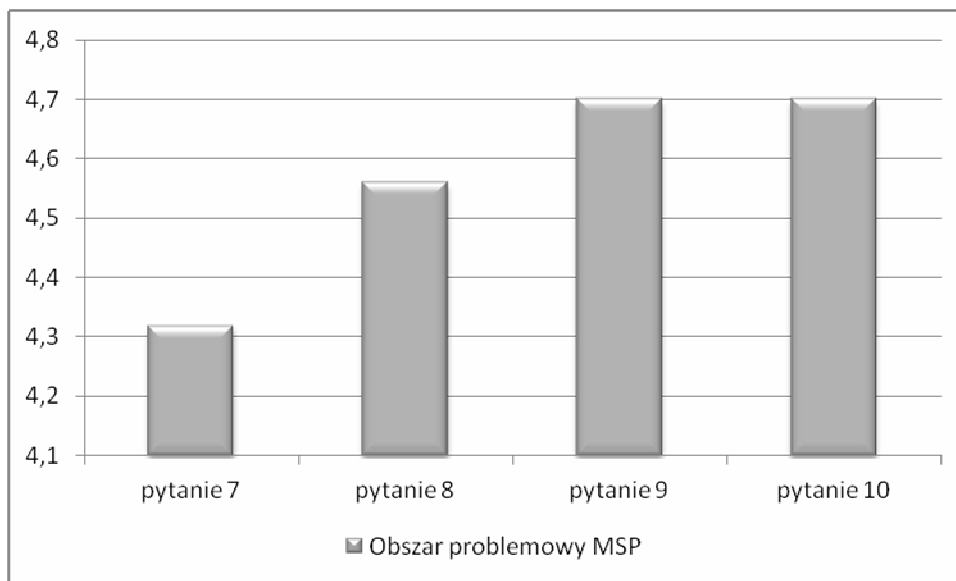
⊕ Narzędzia audytu firm w obszarze MŚP 50+



Źródło: opracowanie własne

Narzędzia audytu podobnie jak narzędzia szkoleniowe zostały dobrze ocenione przez użytkowników. Narzędzia te w opinii respondentów pozwoliły na zastosowanie produktów projektu w firmie (ocena 4,1). Realizacja działań pozwoliła zwiększyć szanse na utrzymanie zatrudnienia osób 50+. Tworzenie narzędzi odbywało się we współdziale użytkowników (ocena 4,05). Uczestnictwo w projekcie oceniono średnio na poziomie 4,5.

✚ Narzędzia lokalnej koalicji w obszarze MŚP 50+



Źródło: opracowanie własne

W opinii respondentów Program Lokalnej Współpracy ułatwił wypracowanie rozwiązań dla osób po 50. roku życia. Respondenci przyznali średnio ocenę 4,33. Ogólną przydatność strategii współpracy dla osób 50+ oceniono wyżej bo na poziomie 4,56, zaś dostosowanie narzędzi do potrzeb i sugestii uczestników, trenerów na poziomie 4,7. Ogólnie projekt respondenci ocenili także bardzo wysoko bo na poziomie 4,7.

Ocena rzetelności testu MŚP 50+ w oparciu o Desk Research

W obszarze problemowym MŚP 50+ przeprowadzono test narzędzi utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia zatrudnionych w MŚP. W teście uwzględniono udział zarówno grup odbiorców jak i użytkowników zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Przedstawiciele grup docelowych brali także udział w spotkaniach Grupy Zarządzającej mając wpływ na przebieg i procedury testowania. Przedstawiciele grup docelowych mieli możliwość wyrażania swojej opinii na temat testowanych produktów finalnych także na szerokim forum w ramach programów telewizyjnych oraz artykułów prasowych. W związku z powyższym należy uznać, iż w projekcie zrealizowana została zasada Empowerment.

Na spotkaniach Grupy Zarządzającej omawiane były i dyskutowane propozycje zmian do wstępnych wersji produktów finalnych a decyzję o zmianach podejmowała cała Grupa Zarządzająca. Instytucja

odpowiedzialna za testowanie produktu – Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku – prezentowała na bieżąco postępy prac oraz uzasadniała merytorycznie proponowane zmiany. Analiza wypracowanych produktów finalnych (opisy produktów finalnych, instrukcje użytkowania) w odniesieniu do opisu wstępnych wersji produktów finalnych wskazuje na modyfikacje testowanego narzędzia, co świadczy o rzetelności testu i uwzględnieniu informacji zwrotnych z testu.

Kluczową zmianą w zakresie produktów finalnych oraz modelu interwencji było uproszczenie procedury audytu firmy, tworząc możliwość zastosowania narzędzia przez samego pracodawcę bez konieczności angażowania do oceny stanowisk i wdrożeń procedur zarządzania wiekiem specjalistycznego personelu doradczego. Opisane zmiany świadczą o rzetelności testu i wypracowanych produktów.

Wnioski i rekomendacje

Ocena produktów finalnych oraz wysoka rzetelność testu wskazuje na uzasadnioną konieczność szerszego zastosowania wypracowanych produktów. Rzetelnie przeprowadzony test wstępnych wersji produktów finalnych doprowadził do wypracowania trafnych, skutecznych i wysoko użytecznych produktów finalnych, które posiadają **wysoki potencjał wdrożeniowy**, co uwzględnione zostało w szczegółowych opisach produktów finalnych opracowanych na podstawie rzetelnej ewaluacji wewnętrznej w projekcie. Dane te w połączeniu z wynikami ewaluacji zewnętrznej **uzasadniają pozytywną rekomendację wszystkich 12 produktów finalnych do wdrożeń oraz pozytywnej walidacji wypracowanych rozwiązań przez Regionalną Sieć Tematyczną**. Mając na uwadze skuteczność działań wdrożeniowych rozpoczynających się po procesie pozytywnej walidacji produktów, warto określić eksperckie rekomendacje do działań o charakterze upowszechniającym i mainstreamingowym.

Upowszechnianie produktów finalnych

Analiza opisów produktów finalnych wskazuje na stosunkowo wysoką złożoność modelu interwencji – za każdym razem – w każdym laboratorium przewidziano 4 produkty kierowane do użytkowników na trzech poziomach interwencji:

- ✚ Poziom **pracownika 50+**, czyli narzędzia doradczo-szkoleniowe kierowane do doradców i trenerów projektujących i realizujących

nową ścieżkę zawodową pracownika, w szczególności kobiet, pracowników na obszarach wiejskich (w tym rolników i domowników) oraz pracowników MŚP (w tym rzemiosła)

- ✦ Poziom **pracodawcy 50+**, czyli narzędzia audytu firmy kierowane do pracodawców zatrudniających lub zamierzających zatrudnić pracowników po 50 roku życia poprzez zastosowanie Elastycznych Form Zatrudnienia, produktów i usług związanych z dziedzictwem kulturowym obszarów wiejskich oraz procedur zarządzania wiekiem
- ✦ Poziom **otoczenia 50+**, czyli narzędzia lokalnej współpracy kierowane do instytucji rynku pracy, JST i wsparcia przedsiębiorców ułatwiające i organizujące lokalną kooperację na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ z trzech wskazanych grup docelowych z zaangażowaniem pracodawców z 3 wskazanych obszarach zarządzania firmą.

Z analizy produktów finalnych oraz oceny wypracowany rozwiązań wynika, rekomendacja łącznego zastosowania produktów z trzech poziomów interwencji w każdym modelu interwencji, gdyż komplementarność zwiększa skuteczność każdego z narzędzi, tworząc trafny kontekst ich zastosowania kreując warunki zewnętrzne do ich prawidłowego funkcjonowania. Powoduje to konieczność uwzględnienia w grupie uczestników szkoleń wdrożeniowych użytkowników ze wszystkich trzech poziomów interwencji oraz przedstawienie przedstawicielom poszczególnych poziomów szerszego kontekstu zastosowania (funkcjonalności) każdego narzędzia (produktu finalnego). Zważywszy na fakt, iż obszar zarządzania firmą w zakresie utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia dotyczy trzech bardzo rozbudowanych zagadnień (elastyczne formy pracy, zarządzanie wiekiem, dywersyfikacja oraz pozycjonowanie produktów i usług) wskazane jest (zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie) tworzenie osobnych grup szkoleniowych dla przedstawicieli MSP. Zważywszy jednak na kooperacyjny charakter modelu oraz powiązania funkcjonalne w modelu poszczególnych narzędzi warto rozważyć tworzenie grup szkoleniowych mieszanych uwzględniających przedstawicieli użytkowników wszystkich trzech poziomów wsparcia – tj. pracowników instytucji rynku pracy, przedsiębiorców oraz samorządów lokalnych. W tym przypadku funkcjonalny dobór grupy warto przedłożyć nad literalnymi zapisami budżetu projektu, co zwiększyć może skuteczność wdrożenia.

Zważywszy na złożoną tematykę obszarów problemowych, zakres merytoryczny wypracowanych narzędzi oraz dyspozycyjność użytkowników warto rozważyć szkolenia zdalne typu blended learning, z proponowanym podziałem 8 godzin stacjonarnych i 8 godzin realizowanych z zastosowaniem zdalnej platformy edukacyjnej, co zwiększy zasięg i dostępność szkoleń wdrożeniowych.

Mainstreaming produktów finalnych

Kluczem skutecznego mainstreamingu wypracowanych produktów finalnych jest kompleksowe zastosowanie modeli na trzech poziomach interwencji, ze szczególnym uwzględnieniem trzeciego poziomu związanego z otoczeniem.

W tym przypadku tworzenie lokalnej strategii działania jest procesem kreowania lokalnej polityki z zastosowaniem produktów finalnych. Lokalne koalicje testowane w trzech obszarach problemowych są przykładem skutecznego włączenia wypracowanych produktów finalnych w lokalną politykę i należy je traktować jako Dobre Praktyki. Dlatego też wskazane jest (zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategią wdrażania projektu innowacyjnego) promowanie w ramach specjalnych seminariów z udziałem mediów efektów prac 4 lokalnych koalicji:

- ⊕ **Koalicja o zasięgu regionalnym** testowana w Białymstoku współpracująca w Laboratorium Kobieta 50+ z możliwością kreowania polityki regionalnej z udziałem Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia
- ⊕ **Koalicja o zasięgu powiatowym** testowana w Hajnówce współpracująca w Laboratorium MŚP 50+ z możliwością kreowania polityki regionalnej z udziałem Powiatowej Rady Zatrudnienia
- ⊕ **Koalicje o zasięgu gminnym** w Puńsku i Boćkach współpracująca w Laboratorium Obszary Wiejskie 50+ z możliwością kreowania polityki regionalnej z udziałem gmin wiejskich

Prezentacja strategii działania (Planów Działań, pomysłów na współpracę) tych trzech rodzajów koalicji powinna być precyzyjnie dopasowana do trzech grup interesariuszy polityki na poziomie regionalnym, lokalnym i gminnym. Dlatego też warto rozważyć, realizację większej ilości szkoleń wdrożeniowych w krótszej formie (4-8 godzin w ramach jednodniowego spotkania) kierowanych do lokalnych społeczności zainteresowanych lokalną współpracą.

Zważywszy na wysoki udział obszarów wiejskich w strukturze regionu oraz kluczowy dla regionalnej gospodarki problem reorientacji zawodowej rolników i domowników w kierunku sektora usług warto rozważyć **przesunięcie akcentu wdrożeniowego** na większą grupę gmin wiejskich w formie jednodniowych szkoleń z udziałem trójsektorowej grupy szkoleniowej (NGO, MŚP, JST), która mogłaby przejąć model lokalnej współpracy wypracowany w Boćkach lub Puńsku. W tym przypadku wskazane jest, by uczestnicy szkoleń z zakresu produktów finalnych dla obszarów wiejskich mieli możliwość kontaktu z przedstawicielami tych gmin, prezentującymi walory i efekty dobrej praktyki wypracowanej w projekcie. Wskazane jest w tym przypadku łączenie tych szkoleń z innymi inicjatywami społecznymi w gminie, związanymi z promocją i rozwojem tych gmin w obszarze turystyki wiejskiej i produktu regionalnego związanego z dziedzictwem kulturowym.

Analogicznie, mając na uwadze wysoki udział w strukturze gospodarczej regionu małych i średnich przedsiębiorstw oraz starzejące się kadry w tradycyjnym rzemiośle, warto rozważyć **przesunięcie akcentu wdrożeniowego** na rzemiosło i oparcie szkoleń wdrożeniowych na polityce powiatowej realizowanej z udziałem cechów rzemiosł w siedzibie w powiatach. Rozwiązanie takie wykorzystywać będzie w sposób optymalny kooperacyjny walor modelu, wpływając istotnie na skuteczność całego procesu wdrożeniowego.

Podsumowując, należy podkreślić, iż skuteczność wdrożenia wypracowanych modeli w dużym stopniu zależy może od elastyczności działań wdrożeniowych (promocyjnych i szkoleniowych) oraz uwzględnienia istniejącego **kapitału społecznego** lokalnych instytucji i organizacji na poziomie regionu, powiatu lub gminy.