



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

RAPORT EWALUACJI

WSTĘPNEJ WERSJI PRODUKTÓW FINALNYCH



NAZWA PRODUKTÓW FINALNYCH:

1. Strategia Zarządzania Wiekami
2. Obserwatorium Rynku Pracy

TYTUŁ PROJEKTU INNOWACYJNEGO:

„50+ doświadczenie”

REALIZATORZY PROJEKTU:

LIDER: Caritas Polska

PARTNERZY: Grudziądzkie Centrum Caritas

Agrotec Polska Sp. z o.o.



Projekt „50+doświadczenie” realizowany
w Województwie Kujawsko-Pomorskim
Caritas Polska
Grudziądzkie Centrum Caritas
Agrotec Polska Sp. z o.o.



Ewaluacja zewnętrzna wstępnej wersji produktów finalnych prowadzona jest w ramach Projektu: „50+ *doświadczenie*”. Projekt jest realizowany w ramach Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki” Projekty innowacyjne – testujące zgodne z tematem: „Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013, współfinansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny.

Realizatorzy projektu:

Caritas Polska
Grudziądzkie Centrum Caritas
Agrotec Polska Sp. z o.o.

Dane kontaktowe:

Grudziądzkie Centrum Caritas
ul. Klasztorna 6, 86-300 Grudziądz
Koordynator Regionalny - ks. Marek Borzyszkowski
e-mail: grudziadz@caritas.pl
tel.: +48 56 642 85 87

Caritas Polska
ul. Skwer Kard. Wyszyńskiego 9, 01-015 Warszawa
Koordynator Projektu - Marta Titaniec
e-mail: mtitaniec@caritas.pl
tel.: +48 22 334 85 00
<http://www.piecdziesiatplus.com/>

Okres realizacji projektu:	01.07.2010 – 31.10.2012
Okres realizacji ewaluacji:	22.03.2012 – 14.05.2012
Wykonawca badania:	PrePost Consulting Alicja Zajączkowska
Autor raportu ewaluacyjnego:	Małgorzata Niemkiewicz

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów.....	3
Kontekst badania	4
Metodologia badania.....	8
Cele i kryteria ewaluacji.....	8
Kluczowe pytania badawcze	10
Metody i techniki badawcze	11
Wyniki badań	13
Ocena efektów testowania produktu Strategia Zarządzania Wiekami (SZW)	13
Ocena efektów testowania produktu Obserwatorium Rynku Pracy.....	24
Wnioski i rekomendacje.....	31
Wnioski dotyczące testowania produktu finalnego SZW.....	31
Wnioski dotyczące testowania produktu finalnego ORP	35
Rekomendacje	39
Załączniki.....	40

WYKAZ SKRÓTÓW

50+ - osoby, które ukończyły 50 rok życia

CKU – Centrum Kształcenia Ustawicznego

IDI – indywidualne wywiady pogłębione

ORP – Obserwatorium Rynku Pracy

PUP – Powiatowy Urząd Pracy

SZW – Strategia Zarządzania Wiekami

WUP – Wojewódzki Urząd Pracy

KONTEKST BADANIA

Niniejsze opracowanie prezentuje wyniki ewaluacji zewnętrznej wstępnej wersji produktów finalnych opracowanych i testowanych w ramach Projektu innowacyjnego testującego „50+ doświadczenie”. Raport ewaluacji został opracowany zgodnie z umową zawartą w dniu 23 marca 2012 roku z wykonawcą badania PrePost Consulting Alicja Zajączkowska oraz realizatorem Projektu Agrotec Polska Sp. z o.o.

Celem ogólnym Projektu, którego dotyczy ewaluacja zewnętrzna jest uzyskanie współdziałania (synergii) czterech grup interesariuszy - pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy - ukierunkowanych na podniesienie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w województwie kujawsko - pomorskim.

Projekt ma także cztery cele szczegółowe:

I. Opracowanie nowoczesnych strategii zarządzania wiekiem dla typów przedsiębiorstw występujących w województwie kujawsko-pomorskim, wykorzystujących elastyczne formy zatrudnienia, przy współpracy z partnerem ponadnarodowym.

Cel ze strategii wdrażania projektu¹: Opracowanie 4 nowoczesnych strategii zarządzania wiekiem dla typów przedsiębiorstw w woj. kujawsko-pomorskim wykorzystujących elastyczne formy zatrudnienia przy współpracy z partnerem ponadnarodowym

Wskaźniki rezultatu:

- ⇒ Przygotowana kadra trenerska dla pracodawców w zakresie tworzenia strategii zarządzania wiekiem oraz dla pracowników w zakresie podnoszenia stopnia motywacji oraz rozwoju umiejętności i zdolności adaptacyjnych;
- ⇒ Nabycie umiejętności zarządzania wiekiem przez kadrę zarządzającą 24 firm (50 osób);
- ⇒ Zmniejszona o min. 30% siła oddziaływania przekonań o niskiej przydatności do pracy osób starszych w 24 przedsiębiorstwach;
- ⇒ Podniesienie samooceny stanu zdrowia i opanowanie umiejętności radzenia sobie ze stresem przez 60 pracowników 50+;

¹ Strategia wdrażania projektu zamieszczona na stronie: <http://www.kiw-pokl.org.pl/pl/sieci-tematyczne-pokl/regionalne-sieci-tematyczne/strategie-wdrazania-projektow-in/#3>

- ⇒ Podniesienie kwalifikacji zawodowych i kompetencji osobistych 60 pracowników 50+;
- ⇒ 4 modelowe strategie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach pozytywnie ocenione przez uczestników fazy testowania.

II. Opracowanie modelu gromadzenia i przetwarzania danych o rynku pracy dotyczących osób po 50. roku życia dla czterech grup interesariuszy - pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy.

Cel zgodny ze Strategią wdrażania projektu: Opracowanie modelu gromadzenia i przetwarzania danych o rynku pracy dot. osób po 50 roku życia dla czterech grup interesariuszy – pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy.

Wskaźnik rezultatu: Model funkcjonowania instytucji o specyfice ORP pozytywnie oceniony przez jego uczestników w Grudziądzu.

III. Zaadaptowanie w województwie kujawsko-pomorskim 3 innowacyjnych metod wspierania pracowników po 50. roku życia wypracowanych w ramach EQUAL (Polska, Włochy).

Cel ze Strategii wdrażania projektu: Zaadaptowanie w woj. kujawsko-pomorskim 4 innowacyjnych metod wspierania pracowników po 50 r.ż. wypracowanych w ramach EQUAL (Polska, Włochy). (zmiana ilości wypracowanych innowacyjnych metod wspierania pracowników 50+)

Wskaźnik rezultatu: 4 modelowe strategie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach pozytywnie ocenione przez uczestników testowania.

IV. Podniesienie poziomu wiedzy partnerów rynku pracy w zakresie potrzeb szkoleniowych pracowników po 50 roku życia na poziomie lokalnego i regionalnego rynku pracy i specyfiki pracy z tymi osobami.

Cel tożsamy z celem ze Strategii wdrażania projektu: Podniesienie poziomu wiedzy partnerów rynku pracy w zakresie potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ na poziomie lokalnego i regionalnego rynku pracy oraz specyfiki pracy z tymi osobami.

Wskaźnik rezultatu: Dotarcie z informacją na temat potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ i specyfiki pracy z tymi osobami do min. 70% zidentyfikowanych na etapie diagnozy partnerów i instytucji rynku pracy.

Projekt skierowany jest do czterech grup: pracowników, pracodawców, partnerów i instytucji rynku pracy. Jego celem jest sprawdzenie, jakie rozwiązania mogą być jednocześnie atrakcyjne dla pracodawców i sprzyjać utrzymaniu zatrudnienia przez osoby powyżej 50 roku życia. Projekt zakłada przetestowanie dwóch rozwiązań wspierających aktywność zawodową osób 50+ (produktów finalnych projektu).

Pierwszy to zintegrowana Strategia Zarządzania Wiekami (SZW) uwzględniająca zarządzanie potrzebami i kompetencjami pracowników z tej grupy wiekowej, specyfikę ich funkcjonowania w miejscu pracy, możliwości i potencjał zawodowy, specyficzne bariery psychologiczne związane z pracą w tym wieku, a także elementy prewencji zdrowotnej. Model będzie przeznaczony do wdrożenia dla przedsiębiorców.

Model składa się z 3 ścieżek – uzupełniających się wzajemnie elementów:

1. ścieżki zarządzania potencjałem zawodowym pracowników, która doprowadzić ma w efekcie do wzrostu motywacji i efektywności pracowników;
2. ścieżki „uelastyczniania zatrudnienia” i czasu pracy, która ma wpłynąć na wydłużenie aktywności zawodowej;
3. ścieżka zarządzania zdrowiem i satysfakcją pracowników, która powinna znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zintegrowana Strategia Zarządzania Wiekami



Drugi to platforma wymiany informacji dotyczących sytuacji osób starszych na lokalnym rynku pracy o charakterze **Obserwatorium Rynku Pracy (ORP)**. Dane dostarczane w systematyczny sposób przez instytucje rynku pracy, pracodawców i ośrodki uczelniane oraz partnerów społecznych. Zgodnie z założeniami w ramach podjętych działań miał powstać portal internetowy, który miał stać się głównym środkiem komunikacji i wymiany informacji między instytucjami tworzącymi platformę. Poza tym, model instytucji o charakterze ORP miał wspierać nawiązywanie i utrzymywanie współpracy instytucji

lokalnych na rzecz aktywizacji, w tym także zawodowej osób starszych. Celem przedsięwzięcia było także diagnozowanie potrzeb szkoleniowych pracowników 50+.

Model funkcjonowania ORP



METODOLOGIA BADANIA

CELE I KRYTERIA EWALUACJI

Celem ewaluacji zewnętrznej produktów finalnych projektu innowacyjnego testującego jest analiza i ocena rzeczywistych efektów testowania oraz wypracowanie rekomendacji dot. produktu finalnego (rozumianego jako model/ narzędzie/ instrument), który ma odpowiadać na rzeczywiste potrzeby grup docelowych, zarówno odbiorców, jak i użytkowników. Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej* z dnia 1 kwietnia 2009, projekty innowacyjne testujące muszą być nastawione na badanie i rozwój konkretnego produktu innowacyjnego wypracowanego w pierwszym etapie wdrażania projektu. Ewaluacja zewnętrzna produktu powinna dostarczyć odpowiedzi na pytanie – czy wypracowany produkt (proponowane podejście) faktycznie jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż stosowany dotychczas.

Przedmiotem ewaluacji zewnętrznej jest wstępna wersja produktów finalnych. Celem ewaluacji zewnętrznej jest **analiza i ocena rzeczywistych efektów testowania w odniesieniu do grup docelowych, ocena potencjału wdrożeniowego Modelu oraz wypracowanie rekomendacji** dotyczących testowanej wstępnej wersji Produktów Finalnych.

Ewaluacja ma charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji testowanych Produktów Finalnych. Celem badania ewaluacyjnego jest ocena wstępnej wersji produktów finalnych pod kątem przyjętych kryteriów ewaluacji zewnętrznej, w tym możliwości wdrożenia do głównego nurtu polityki, stopnia skomplikowania produktu finalnego oraz możliwości zastosowania przez użytkowników. Badanie obejmowało również ocenę skuteczności - korzyści dla użytkowników i odbiorców oraz użyteczności bezpośrednich efektów.

Celem ewaluacji zewnętrznej jest dostarczenie obiektywnej, zewnętrznej oceny następujących elementów projektu:

- a) innowacyjność i unikatowość zastosowanych rozwiązań/produktów,
- b) możliwość zastosowania produktów w innych warunkach (tj. na terenie innych powiatów /firm woj. kujawsko-pomorskiego),
- c) stopień skomplikowania stosowanych narzędzi i procedur,
- d) skuteczność wsparcia indywidualnego dla pracowników 50+ (w tym w podziale na płeć),

e) skuteczność treningu zarządzania stresem (w tym w podziale na płeć).

Ewaluacja skupiła się na ocenie Modeli w kontekście:

- osiągnięcia zakładanych celów testowania i wypracowanych rezultatów dla grup docelowych projektu, skuteczności Modelu w generowaniu korzyści dla użytkowników i odbiorców oraz użyteczności poszczególnych elementów Modelu.
- potencjału wdrożeniowego Modelu – ocena możliwości wdrożenia Modelu do głównego nurtu polityki, na który składa się ocena stopnia skomplikowania produktu finalnego oraz możliwości zastosowania przez użytkowników, efektywność i unikatowość Modelu.

Zgodnie z założeniami metodologicznymi badanie ewaluacyjne koncentrowało się także na identyfikacji ewentualnych usprawnień i wskazaniu kierunków zmian i modyfikacji testowanego Modelu i jego produktów pośrednich.

Badanie prowadzone była pod kątem przyjętych kryteriów ewaluacji:

Kryterium skuteczności – rozumiane, jako ocena rzeczywistych korzyści dla grup docelowych, weryfikacja czy stosowanie produktu przynosi zakładane wyniki, jak dalece produkt ma szansę sprzyjać rozwiązywaniu problemów odbiorców i w jaki sposób będzie wywierał wpływ na sytuację grup docelowych.

Kryterium stopnia skomplikowania produktu – rozumiane, jako łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi. Ocenie będzie podlegać, w jakim stopniu użytkownik może zastosować produkt samodzielnie, bez szkoleń i instruktażu, wyłącznie na podstawie opisu stosowania.

Kryterium możliwości zastosowania przez użytkowników - ocenie podlegają skala zmian prawnych i/lub organizacyjnych, niezbędnych do wdrożenia produktu oraz możliwości włączania do głównego nurtu polityki.

Kryterium efektywności – rozumiane, jako ocena kosztów wprowadzenia rozwiązania (stosunek nakładów do rezultatów). Kryterium dotyczy szacunkowych kosztów związanych z wprowadzeniem do praktyki proponowanych rozwiązań oraz z ich stosowaniem w stosunku do zakładanych efektów stosowania produktu. Im koszty są wyższe, tym niższa jest ocena.

Kryterium unikatowości – ocena stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania.

KLUCZOWE PYTANIA BADAWCZE

Pytania badawcze, które stanowiły kanwę badawczą sformułowano w następujący sposób:

W zakresie produktu Strategia Zarządzania Wiekami:

1. Jaka jest efektywność stosowania w firmach nowoczesnej strategii zarządzania wiekami (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty)?
2. Jaka jest skuteczność stosowania w firmach nowoczesnej strategii zarządzania wiekami (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?
3. Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze, bardziej efektywne)?
4. Co wpływa na jego skuteczność (czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki)? Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?
5. Czy zastosowane rozwiązania były użyteczne dla pracowników ze względu na płeć?
6. Czy zastosowane rozwiązania są innowacyjne?
7. Czy zastosowane narzędzia i procedury są skomplikowane?
8. Jakie są możliwości wykorzystania produktu w innych firmach woj. kujawsko-pomorskiego?

W zakresie produktu finalnego Obserwatorium Rynku Pracy:

1. Czy stosowanie modelu ORP jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty mogłyby być niższe dając porównywalne efekty)?
2. Jaka jest skuteczność stosowania modelu ORP (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?
3. Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze, bardziej efektywne)?

4. Co wpływa na jego skuteczność? Czy możliwe jest zwiększenie jego skuteczności i pod jakimi warunkami?
5. Czy zastosowane rozwiązania są innowacyjne?
6. Czy efekty projektu będą trwałe (czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu)?
7. Jakie są możliwości wykorzystania produktu w innych powiatach woj. kujawsko-pomorskiego?

METODY I TECHNIKI BADAWCZE

Badanie ewaluacyjne było prowadzone w oparciu o dane zastane z systemu monitoringu projektu udostępnione przez Zamawiającego, dane z ogólnie dostępnych źródeł internetowych (strony projektu oraz strony internetowe dot. Obserwatoriów Rynku Pracy funkcjonujących w innych miastach/regionach w Polsce) oraz o dane pierwotne pozyskane z badań jakościowych (wywiady IDI). Ze względu na fakt, iż zdecydowana większość materiału badawczego to dane jakościowe, należy pamiętać, że stanowią one subiektywny ogląd rzeczywistości.

Wywiady IDI zostały przeprowadzone w oparciu o znormalizowane scenariusze wywiadów. Zaplanowano przeprowadzenie 33 IDI z odbiorcami i użytkownikami produktów finalnych z fazy testowania, wg zestawienia przedstawionego w tabeli poniżej.

produkt finalny	źródło informacji	metoda	próba
Strategia zarządzania wiekiem	- użytkownicy (pracodawcy) - odbiorcy (pracownicy 50+)	indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	20 osób (po 10 z każdej z grup respondentów)
	dane zastane	desk research	informacje z ewaluacji wewnętrznej i systemu monitoringu; strona internetowa wszystkie dostępne dokumenty, opracowania, statystyki; strona internetowa projektu; wyniki pre i posttestów

Model ORP	użytkownicy (pracodawcy, instytucje i partnerzy rynku pracy testujący model ORP)	indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	13 osób
	dane zastane	desk research	informacje z ewaluacji wewnętrznej i systemu monitoringu; strona internetowa wszystkie dostępne dokumenty, opracowania, statystyki; strona internetowa projektu; wyniki pre i posttestów

Udział w badaniach łącznie wzięło 31 osób:

- 12 osób biorących udział w spotkaniach ORP, z 13 wskazanych respondentów niemożliwe było przeprowadzenie wywiadów z 2 osobami: 1 nie żyje, 1 odmówiła udziału w badaniu ze względu na brak czasu, ale udało się przeprowadzić wywiad z 2 osobami ze strony koordynatora regionalnego;
- 9 pracodawców/pracowników działu kadr uczestniczących w testowaniu Strategii Zarządzania Wiekami (z 13 wskazanych osób 2 odmówiły rozmów z braku czasu, 2 inne mimo podejmowanych prób nie znalazły czasu na udzielenie wywiadów)
- 10 pracowników biorących udział w testowaniu Strategii Zarządzania Wiekami.

WYNIKI BADAŃ

OCENA EFEKTÓW TESTOWANIA PRODUKTU STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM (SZW)

Myśląc o ocenie produktu SZW należy rozpatrywać ją na dwóch poziomach:

- poziom pracodawców – poziom SZW,
- poziom pracowników – poziom Profilu Kompetencji i szkoleń.

SZW została zaproponowana toruńskim i grudziądzkim przedsiębiorcom jako nowoczesne narzędzie do zarządzania różnorodnością wiekową w firmach z ukierunkowaniem na stosowanie praktyk dostrzegających, tolerujących i doceniających wartości, jakie niosą ze sobą różnice wiekowe między pracownikami.

W trakcie badań ustalono, że podczas testowania w każdej z firm powstawał produkt SZW, który w finale był prezentowany i rekomendowany do stosowania. Kadra zarządzająca otrzymała strategię z załącznikami – narzędziami. Jednak w większości przypadków czas przewidziany w harmonogramie był za krótki, by je w pełni wdrożyć w życie. Na 10 firm, z przedstawicielami których przeprowadzono wywiady ewaluacyjne 6 zadeklarowało zainteresowanie wdrożeniem SZW (z czego 4 prawdopodobnie rzeczywiście ją wdrożą, 2 – mimo deklaracji – w opinii ewaluatora raczej jej nie wdrożą).

W związku z powyższym opinie respondentów na temat SZW opierały się na doświadczeniu z testowania – udział 2-4 pracowników i wyobrażeń o tym, jak SZW może w ich firmach funkcjonować.

Firmy realnie w opinii ewaluatora zainteresowane wdrożeniem SZW to nowoczesne firmy zarządzane przez młody zespół - osoby dostrzegające zalety inwestowania w pracowników.

Firma zatrudniająca ok. 250 pracowników upatruje w SZW skutecznego narzędzia budowania dobrych relacji i współpracy pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami:

„Po spotkaniach i ćwiczeniach, kursach, które przeszli nasi ludzie, oni je zachwalają, dużo im to dało, widać zmiany; byliśmy w sytuacji specyficznej – nasze firmy się łączyły, to się przydało, a jeśli chodzi o samą strategię – jak na moje oko ona będzie przydatna, będzie sprzężone z teorią ograniczeń izraelskiego filozofa biznesu, będziemy kupować nowy serwer, przełożeni działów będą mogli tworzyć profile kompetencji swoich podwładnych [...] Po

połączeniu było bardzo ciężko się zgrać; były osoby, postawy, one jeszcze są, ale nie jest to już tak nasilone – zderzenie 2 firm: firmy z 50-letnią tradycją i nową firmą prywatną (15 lat) obie kierowały się zupełnie innymi zasadami i było to zderzenie 2 światów; trudno było znaleźć wspólny język; większość osób starszych pochodzi z firmy 50-letniej; u nas najstarszy jest prezes – ma 38 lat; po połączeniu zwolnienia (starszych pracowników) nie wchodziły w rachubę, zarząd nie miał nawet takiego pomysłu; chodziło o to, żeby połączyć siły; obie firmy działały w trochę innej branży budownictwa, a pewne inwestycje wymagają od nas, żeby te siły sprężyć, połączyć, żeby nie korzystać z podwykonawców; takie połączenie firm daje możliwość realizacji większych inwestycji własnymi siłami; nawet dane księgowe wskazują, że gdyby nadal firmy działały oddzielnie to nie byłoby zbyt dobrze, a jednak po połączeniu można było się wspierać, uzupełniać w pewnych dziedzinach, to też pomogło utrzymać się na rynku.”

W przypadku firm, które nie są zainteresowane stosowaniem SZW ważnym słowem komentarza jest to, co powiedział jeden z respondentów: „*W rejonie Grudziądza jest jeszcze wiele firm z przeszłością z PRLu, gdzie jest ten sam dyrektor od 30 lat, on tu był i ci ludzie tu byli, on odejdzie i oni odejdą na emeryturę, wobec tego...*” Powyższe stwierdzenie dotyczy, uogólniając, także niektórych firm z Torunia, które uczestniczyły w badaniu ewaluacyjnym. „*Są firmy, które w ogóle nie przystąpiły do projektu, bo prezes stwierdził, że nie potrzeba, mimo że zatrudnia 40% osób 50+*”, „*wg mnie jesteśmy regionem, gdzie wszelkie nowinki wchodzi ciężko, nie dochodzą do pracodawców, chyba nie mają świadomości, że taki produkt jest im potrzebny, coś co w Warszawie kosztuje kilkanaście, kilkadziesiąt tysięcy oni nie chcieli za darmo – to problem ich świadomości*”.

Oczywiście powyższe uogólnienia co do firm są pewnym uproszczeniem, ale zdają się wykazywać pewną prawidłowość.

W związku z brakiem doświadczenia firm w stosowaniu SZW trudno mówić o jej skuteczności w odniesieniu do firm, ale z pewnością można mówić o jej skuteczności w odniesieniu do osób – pracowników 50+, którzy brali udział w procesie testowania. Korzystali oni z przygotowanej dla nich oferty - pakietu składającego się m.in. z:

- badań, następnie określenia Profilu Kompetencji,

- szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem (grupowe zajęcia warsztatowe w formie wyjazdowej),
- zindywidualizowanych szkoleń/kursów zawodowych (zazwyczaj w modelu 1:1, w miejscu pracy).

Określenie Profilu Kompetencji spełnić miało dwojaką funkcję:

- 1) podsumowująco-diagnostyczną: zebranie doświadczenia zawodowego, wiedzy, zdolności, umiejętności i możliwości poszczególnych pracowników,
- 2) projekcyjną/przyszłościową: wytyczenie kierunków rozwoju, określenie „kamieni milowych” w rozwoju zawodowym poszczególnych pracowników.

Wszyscy odbiorcy – pracownicy 50+ biorący udział w badaniu - jednogłośnie stwierdzili, że Profil Kompetencji jest dobrym i ciekawym narzędziem: dla wielu stał się potwierdzeniem posiadanych zalet zawodowych (co pozytywnie wpłynęło na ich poczucie wartości jako pracowników). Niektórzy pracownicy nie tylko umocnili się w przekonaniu posiadania pewnych kompetencji, ale dzięki Profilowi Kompetencji odkryli w sobie nowe możliwości, umiejętności, kompetencje.

[Z profilu dowiedziałam się] o sobie, czasem człowiek siebie przez to uświadamia coś, z czego sobie nie zdawał sobie sprawy, że coś ma, potrafi, coś wie, czy się na czymś zna, także w sumie fajne to było i podobało mi się; to mnie podbudowało, ja jestem osobą, która nie bardzo w siebie wierzy i to pomagało.

Zdecydowana większość stwierdziła, że taki Profil Kompetencji należałoby opracować dla każdego pracownika, niezależnie od wieku, co potwierdza zasadność założeń przyjętych w Strategii Wdrażania Projektu (że po opracowaniu dokumentów dla pracowników 50+ należy je przygotować/opracować dla pozostałych osób zatrudnionych w danej firmie).

Dla pracodawców zaś Profil Kompetencji jest dużo ciekawszym i bardziej przydatnym, pełniejszym dokumentem niż standardowe CV. To drugie bowiem zazwyczaj zawiera jedynie informacje o ukończonych szkołach, kursach i miejscach pracy. Profil kompetencji zaś wskazuje także posiadane umiejętności, nawet te nie potwierdzone żadnym dokumentem.

Jeden z respondentów przytoczył przykład poszukiwania pracownika do obsługi wózka widłowego. Przystąpiono do rekrutacji wewnętrznej – zrobiono Profil Kompetencji

zatrudnionym w firmie kierowcom. Jeden z kierowców w przeszłości był „na czarno” zatrudniony za granicą, gdzie pracował obsługując wózek widłowy (bez ukończonego kursu). Po ukończeniu kursu został przeniesiony na inne stanowisko pracy – do magazynu. Przykład ten potwierdził, że Profili Kompetencji spełnia zadania polegające na wykorzystaniu wiedzy o potencjale pracowników 50+ przy awansach, obsadzaniu wakujących stanowisk.

W kilku przypadkach respondenci-pracodawcy mówili o pewnej „nieprzesuwalności” pracowników, bo na danym stanowisku wymagane są ściśle określone, specjalistyczne umiejętności i nie ma opcji zastąpienia jednego pracownika innym, z innego stanowiska (np. kierowcy autobusów, motorniczowie, których nie może zastąpić stróż, czy mechanicy naprawiający lokomotywy). W przypadku mechaników naprawiających lokomotywy czy konserwatorów dźwigów osobowych wyrażono nawet obawę o to, że może zdarzyć się tak, że zabraknie „starej” kadry, a młoda nie będzie w wystarczającym stopniu wyszkolona „*u nas fachowcami są tylko ludzie po 50-tce; uczymy młodych – ci fachowcy w czasie napraw uczą młodych, ale oni nie mają takiej smykałki, odpowiedzialności, fachowości...*”

W kwestii projekcyjnej/przyszłościowej – stworzenie Profilu Kompetencji i wysłanie pracowników na szkolenia będące jego pokłosiem przynosił oczekiwany efekt w tych przypadkach, gdzie zdiagnozowano pewne trudności (np. konieczność dostosowania umiejętności do nowego stanowiska pracy, konieczność podniesienia umiejętności obsługi programu komputerowego, zbyt duża nerwowość w kontaktach z klientem) i gdzie uczestnik rzeczywiście chciał skorzystać ze szkolenia. W pozostałych, gdzie nie było oczekiwań związanych z wykonywaną pracą, czy pracownik został „wysłany”² na szkolenie zaplanowany rozwój mógł wpłynąć (i większości przypadków wpływał) na wzrost samopoczucia pracowników w miejscu pracy, na wzrost ich samooceny.

Zapytani o stopień trudności narzędzi używanych do stworzenia Profilu Kompetencji respondenci twierdzili, że nie sprawiały im one większej trudności, choć „*czasem trzeba było się nad czymś zastanowić, trzeba było trochę pomyśleć, niektóre były trudne, ale do*

² W czasie wywiadów ewaluator usłyszał, że „był nacisk na to szkolenie, bo nie chcieliśmy w to wejść, nie mamy osób przewidzianych do zwolnień, ale ponieważ były naciski, telefony, to prezes powiedział no dobra, robimy...”, czy „skierowanie pracowników – łapanka – to są pracownicy biurowi, fizyczni – maszyniści nie chcieli”

przebrnięcia”. Wypełnianie testów przez niektóre osoby zostało potraktowane jak swoisty egzamin: *„wypełnianie testów do Profilu Kompetencji nie było trudne, ale zastanawiali się, czy dana odpowiedź była dobra, czy tak napisać, żeby wypaść jak najlepiej”*.

100% respondentów – pracowników, zarówno kobiety jak i mężczyźni, wyraziło się pozytywnie o szkoleniu z radzenia sobie ze stresem: *„Bardzo fajne szkolenie z walki ze stresem; pokazała nam w jaki sposób się odstresowywać”, „Ja jestem technikiem i inżynierem, w tego typu szkoleniach NIGDY nie uczestniczyłem, mi to się bardzo przydało [...] korzystam z tego w pracy i poza pracą – mam inne spojrzenie”* o tym pracowniku pracowniczka działu kadr powiedziała: *„był zachwycony [...] i rzeczywiście, ten pan, który psychosomatyczne objawy stresu wykazywał, zmienił się bardzo, zmienił swoje nastawienie i on sam bardzo chwalił szkolenie, trenerów [...] stawiał mur, teraz jest bardziej otwarty.”*

Bardzo podobała się pracownikom 50+ forma wyjazdowa warsztatów – to, że mogli zmienić otoczenie, część z respondentów stwierdziła, że był to dla nich także atrakcyjny wyjazd.

Pewnym zaskoczeniem dla osób, które w ostatnich latach (albo nigdy) nie uczestniczyły w szkoleniach była sama forma prowadzenia zajęć – warsztatowa, z siedzeniem w kręgu: *„Wydawało mi się dziwne, siedliśmy w kręgu - gdzie ja jestem - jakieś AA? Później zrozumiałem o co chodzi, chodziło o to, żeby szybciej ludzie weszli w temat, żeby poczuli większą swobodę między sobą, żeby nie było tej sztywności, wyszło bardzo elegancko.”*

Podsumowując kwestię szkoleń dot. radzenia sobie ze stresem – z pewnością warto je organizować dla pracowników 50+, szczególnie „technicznych” – inżynierów, techników czy pracowników fizycznych, którzy często myślą, że takie szkolenia nie są im potrzebne. Choć jak sami respondenci wskazywali, warto takie szkolenia robić dla wszystkich pracowników, a nawet więcej, także dla członków zarządu (bo oni też są narażeni na stres). Ze względu zaś na „powszechność” problemu i jednakowe prawdopodobieństwo wystąpienia/narażenia na stres szkolenia te powinny być kierowane zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn. Płeć w żaden sposób nie warunkuje uczestnictwa w szkoleniu, ani nie wpływa na efekty tychże szkoleń.

Podobnie – bardzo pozytywnie pracownicy 50+ wypowiadali się na temat szkoleń zawodowych które, zazwyczaj prowadzone były w relacji 1:1 – jako bezpośredni, zindywidualizowany, nastawiony na potrzeby ucznia kontakt z nauczycielem/trenerem. Uczestnicy podkreślali uważność trenerów i rzeczywiste, żywe reagowanie na ich potrzeby

i możliwości: „*łatwiej jest o coś zapytać, rzeczywiście to jest dla mnie, starali się do mnie dopasować, pytania były, co bym chciała, czego oczekuję od tego spotkania, faktycznie jest indywidualne, nie jest nastawione na teorię, ale żeby komuś pomóc i podpowiedzieć, jeśli ma jakieś problemy*”, „*instruktorka miała bardzo dużo czasu, żeby mi osobiście go poświęcić, więc był taki jakby bliższy kontakt, co mnie na początku krępowało, ale później człowiek przestał się wstydzić zadawać pytania. I to było fajne. Tu pracowaliśmy oboje. Jest to sympatyczne, że jest to robione w sposób kameralny. To było bardzo trafione.*”

Jedna z respondentek zwróciła uwagę na pewną wartość dodaną takiego indywidualnego, częstego i systematycznego kontaktu: „*człowiek się zaprzyjaźnia z taką osobą (trenerem), która kilka razy panią odwiedza i rozmawia, są dyskusje...*”

Pracownicy 50+ podkreślali użyteczność szkoleń zawodowych, które podnosiły ich kompetencje i pozwalały lepiej pracować (w przypadku szkolenia z Excela – szybsze tempo pracy: „*Kiedys się zastanawiałam, teraz już wiem jak ugryźć, wiem, gdzie szukać...*”) czy lepiej się poczuć, szczególnie w kontakcie z młodszymi pracownikami: „*młodzi nie szanują starszych, myślą, że oni się już tylko nadają na emeryturę, a to są wartościowi pracownicy*”.

Często pracownicy 50 + czują się „gorsi” od młodszych pracowników, w związku z czym nabycie nowych umiejętności zawodowych pozwala im podbudować poczucie własnej wartości, a skierowanie przez pracodawcę na szkolenie odbierają jako docenienie ich, nawet rodzaj nagrody. W jednej firmie, która przechodzi proces „łączenia” dwóch firm (pracownicy jednej firmy są starsi od pracowników drugiej firmy) – we wdrożeniu SZW upatruje się narzędzia zapobiegającego dezintegracji między młodszym i starszym pokoleniem, które będzie musiało ze sobą współpracować w ramach jednej firmy. W innej firmie pracowniczka powiedziała: „*młoda osoba - nowa - zachowuje się nie fair w stosunku do moich kolegów, koleżanek, sprawia przykrość starszym pracownikom, mówi, że już do niczego się nie nadają*”

Jednakże, żeby uczestnicy szkoleń odnieśli rzeczywistą korzyść – szkolenia te muszą być dostosowane do ich potrzeb i możliwości. Ważne jest, by wiadomości/umiejętności ze szkolenia mogły być wykorzystane bezpośrednio (m.in. szkolenia prozawodowe) lub pośrednio (radzenie sobie ze stresem) w pracy zawodowej. Podczas badań okazało się, że 2 panie –pracowniczki biurowe - uczestniczyły w kursie florystycznym, co w żaden sposób nie było im potrzebne w pracy zawodowej obecnie wykonywanej. Ponieważ nie są zagrożone zwolnieniem, nie jest to także inwestycja w przyszłość zawodową (przynajmniej najbliższą). Jedynym powodem mogło być skierowanie pań na to szkolenie w związku z ogólnym

rozwojem osobistym czy odreagowaniem, co jest wystarczającym odpowiednim powodem dla takiego skierowania. Zapytane jednak o wykorzystywanie nabytych umiejętności zgodnie orzekły, że nie mają na to czasu i jedynie sporadycznie/b. rzadko korzystają z nowych umiejętności. Na brak czasu narzekały także w odniesieniu do wykonywanej pracy. Nasuwa się więc pytanie, czy nie lepiej byłoby zamiast na kurs florystyczny skierować panie np. na szkolenie z zarządzania czasem lub organizację pracy? Wydaje się, że wiedza i umiejętności na nich zdobyte mogłyby pozytywnie wpłynąć i na życie zawodowe i prywatne tych pań.

Podobnie jak szkolenie z radzenia sobie ze stresem, także szkolenia zawodowe, ze względu na indywidualną metodę edukacyjną, w żaden sposób nie są ograniczone/preferowane ze względu na płeć. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni biorący udział w testowaniu produktu jednoznacznie wskazywali brak jakichkolwiek konotacji związanych z płcią związanych z uczestnictwem w szkoleniach czy odnoszeniem korzyści z nich płynących.

Zastanawiając się nad zwiększeniem skuteczności szkoleń dla pracowników należy wziąć pod uwagę:

- - dobrowolność uczestnictwa w szkoleniach,
- - uwypuklenie korzyści dla pracownika wynikających z odbytego szkolenia,
- - formę szkoleń,
- - temat szkoleń,
- - spójność szkolenia z pracą zawodową – funkcjonowaniem w firmie,
- - „płeć nie ma znaczenia, podobna grupa wiekowa, to jest ważne”,
- - udzielanie przez trenerów informacji zwrotnej pracodawcom na temat wiedzy, umiejętności, jakie pracownicy uczestniczący w szkoleniu powinni posiadać, po to, by przełożeni mogli je wykorzystywać w pracy zawodowej uczestników szkoleń.

W trakcie badań nie uzyskano odpowiedzi dot. efektywności, nic nie wiadomo na temat kosztów wdrożenia i stosowania SZW, bo żadna firma, z której pochodzili respondenci jej nie wdrożyła, a koszty poniesione przez realizatorów na etapie testowania nie są znane użytkownikom, którzy w testowaniu nie płacili za produkt, wobec czego koszty nie były im znane i stąd trudność w ocenie kosztów.

Natomiast biorąc pod uwagę, że koszty te związane są z:

- - zatrudnieniem/oddelegowaniem min. 1 osoby do obsługi SZW,
- - kosztami szkoleń dla pracowników,
- - koszty ścieżki „prozdrowotnej”

można przypuszczać, że koszty te nie należą do najniższych.

Jednakże firmy rzeczywiście zainteresowane wdrożeniem produktu w przyszłości dostrzegając w niej realne korzyści dla firmy są gotowe ponosić pewne koszty inwestowania w pracowników już zatrudnionych:

„W wielu firmach są nawet specjalne środki przeznaczane na rozwój kadry, więc pracodawcy byliby skłonni płacić za szkolenia, pod warunkiem że byłyby to oferty dopasowane do potrzeb” a nawet zaplanowanych do zatrudnienia:

„Jeden pracodawca chciał zatrudnić szwaczki, ale nie absolwentki kursów organizowanych przez PUP, tylko on chciał uczestniczyć w tworzeniu programu szkoleniowego, był gotów udostępnić zaplecze, to zapachniało szkołą przyzakładową, w swoim parku maszynowym, trochę pod okiem też jego kadry i wtedy on gwarantuje, że z grupy 10-15 pań, które przejdą takie szkolenie on 5-7 osób zatrudni, wtedy jest to dla niego wartościowy absolwent, wie, jakie kwalifikacje nabywa na takim kursie i jest w stanie taką osobę do swojej firmy zatrudnić.”

Analizując możliwości obniżenia kosztów wdrożenia i stosowania SZW w poszczególnych formach warto zastanowić się nad:

- - zmianą/modyfikacją zakresu obowiązków pracowników zatrudnionych w dziale personalnym (Kadry, Dział HR) zamiast zatrudniania dodatkowej osoby lub wsparciem się na czas samego wdrażania pracownikiem tymczasowym,
- - powierzeniem osobom ze średniego szczebla zarządzania (kierownicy działów, brygadziści) niektórych czynności przypisanych do działu personalnego, np.: monitoring kompetencji pracowników, analiza preferencji pracowników w odniesieniu do propozycji „uelastycznienia zatrudnienia czy integracja pracowników zatrudnionych wg różnych systemów),
- - wykorzystaniem dotychczasowych narzędzi stosowanych w dziale personalnym – modyfikacja ich i dostosowanie do wymogów SZW, np. wykorzystanie zakresu czynności z programów kadrowych do stworzenia kompetencyjnych opisów stanowisk,

- - korzystaniem z bezpłatnych szkoleń dla przedsiębiorstw finansowanych np. ze środków EFS,
- - nawiązaniem ścisłej współpracy z WUP i PUP w celu korzystania z nieodpłatnych szkoleń dla osób zatrudnionych i bezrobotnych (potencjalnych pracowników),
- - korzystaniem w ramach „ścieżki prozdrowotnej” z darmowych akcji profilaktycznych organizowanych przez ośrodki zdrowia (poprzez umożliwienie pracownikom skorzystania z wizyt w czasie godzin pracy lub zorganizowanie badań na terenie zakładu pracy).

Osoby z działów personalnych/szefowie firm zapytane o stopień trudności narzędzia w postaci SZW udzielały różnych odpowiedzi (mniej więcej w podobnych liczebnościach), Jedni twierdzili, że ze względu na złożoność produktu, różnorodność metod badawczych (Profil Kompetencji) oraz ilość procedur i dokumentacji SZW jest relatywnie trudnym narzędziem, a na pewno bardzo czasochłonnym, dlatego też wymaga to zatrudnienia kolejnej osoby. *„Łatwe? Nie, bo zbyt dużo psychologii, my nie jesteśmy przygotowani do tego, nie mamy takich specjalistów, którzy by to zrobili tak ładnie jak to tu jest zrobione”*. Przy czym firmy rzeczywiście zainteresowane wdrożeniem i stosowaniem są gotowe przejść cały proces wdrożeniowy, co oznacza, że dostrzegają wartość/korzyści z zastosowania SZW u siebie; inne zaś kadrowe twierdziły, że *„SZW jest łatwa w implikowaniu”*, *„myślę, że nie byłoby dużego problemu”*, *„łatwo wdrażać strategię – jak już ktoś usiądzie do tego, to by się dało zrobić”*. Ewaluator uważa, że ocena stopnia trudności w dużej mierze zależała od nastawienia rozmówców do nowych obowiązków, nastawienia firmy do wdrożenia strategii oraz warunków panujących w danej firmie. W opinii ewaluatora SZW nie jest narzędziem prostym, ale przy odpowiednim przygotowaniu/nastawieniu pracowników działów personalnych wdrażanie nie powinno sprawić większych trudności.

Zastosowane rozwiązania są innowacyjne:

1. - w zakresie grupy docelowej i problemu – pracujące osoby 50+, dla których produkt jest możliwością wydłużenia aktywności zawodowej (poczucie przydatności, satysfakcja z wykonywanej pracy, poczucie doceniania przez pracodawców, dobry stan zdrowia) – zahamowanie odpływu z rynku pracy (czego potwierdzeniem jest np. uznanie fachowości pracowników 50+);

2. - z poziomu firmy jest to innowacyjność na poziomie zarządzania różnorodnością wiekową, wykorzystanie potencjału każdego pracownika, możliwość zaplanowanej inwestycji w kapitał ludzki zespołu, możliwość włączenia szkoleń w system motywacyjny stosowany w firmie;
3. - z poziomu pracowników 50+ innowacja przejawia się na poziomie współdecydowania o rozwoju zawodowym, co często odbierane jako nagroda/uznanie ze strony pracodawcy; w przypadku szkolenia dot. radzenia sobie ze stresem – dla wielu (szczególnie pracowników fizycznych lub technicznych) zupełne novum – nigdy nie uczestniczyli w szkoleniach innych niż BHP lub ściśle związanych z wykonywaną pracą (prozawodowe);
4. innowacja/nowość w formie – wyjazd do ośrodka, przyjazny rozkład zajęć (przerwy kawowe), szkolenie – „*siedzenie w kręgu, nie w ławkach*”; w przypadku szkoleń 1:1 – uważność trenera na ucznia, wsłuchiwanie się w jego potrzeby, dostosowywanie tempa szkolenia do potrzeb i możliwości ucznia.

Potencjał wdrożeniowy produktu finalnego w postaci SZW wydaje się być duży, ponieważ nie są konieczne żadne zmiany prawne, a jedynie organizacyjne w firmach. Choć te zmiany w firmach mogą także być tym, co będzie hamowało, czy wręcz uniemożliwiało implementację produktu. Ze względu na złożoność produktu prawdopodobnie najskuteczniejszym elementem promującym wdrażanie SZW/zainteresowania kolejnych firm okaże się tzw. „marketing szeptany” – przekazywanie sobie dobrych praktyk wśród firm: firma, która używa SZW zachęca inną wskazując na własnym przykładzie korzyści.

Respondenci – pracodawcy zapytani o to, czy polecaliby innym wdrożenie SZW innym pracodawcom odpowiadali, że tak. Natomiast pracownicy zapytani, czy pracodawcy będą zainteresowani wdrażaniem SZW mówili, że powinni być, ale raczej nie będą.

Bazując na pozyskanych danych można przypuszczać, że wdrażaniem SZW mogą być zainteresowane duże firmy (powyżej 50 pracowników) zarządzane przez stosunkowo młode osoby.

Wyniki ewaluacji pokazują, że w projekcie mamy do czynienia z dwiema dość skrajnymi, postawami pracodawców:

- a) pierwszą postawę reprezentują ci pracodawcy, którzy chcą wdrożyć SZW – można nawet nazwać ich entuzjastami SZW: widzą korzyści jej wdrożenia i te korzyści są

przeciw wagą dla kosztów związanych z jej wdrożeniem i stosowaniem, czasochłonnością procesu, ilością dokumentacji itp.

- b) Druga grupa to pracodawcy - sceptycy, którzy nie chcą zmian, którzy piętrzą trudności, a tak naprawdę nie doceniają wartości SZW i korzyści, jakie ona niesie dla firmy – i od ich nastawienia zależy wdrożenie lub nie tego nowego podejścia do polityki firmy. Należy podkreślić, że właśnie to subiektywne nastawienie pracodawców może mieć znaczący wpływ na możliwości wdrożeniowe modelu. Jak wcześniej wskazano w raporcie ewaluacji wdrożenie SZW jest możliwe w oparciu o posiadane/ dostępne zasoby (np. zmiana zakresu obowiązków działu kadr – przejście z tradycyjnej polityki kadrowej na SWZ przy zachowaniu tej samej ilości personelu w kadrach) i z wykorzystaniem nieodpłatnych szkoleń dla pracowników (dostępnych np. w ramach POKL czy przy nawiązaniu współpracy z np. z WUP). Biorąc zaś pod uwagę znaczną elastyczność SZW – możliwość dostosowania jej do potrzeb i możliwości poszczególnych firm – nie wydaje się być racjonalnym argumentem np. brak środków czy personelu kadr. Ewaluatorka nie dostrzega obiektywnych, racjonalnych przesłanek, które ograniczałyby stosowanie produktu, stąd wskazanie na subiektywny aspekt, jakim jest nastawienie pracodawców.

Ponieważ na nieprzychylnie nastawienie pracodawców raczej trudno jest wpłynąć (choć można pokusić się o wypracowanie skutecznych narzędzi motywowania sceptycznych pracodawców do wdrożenia SZW w swoich firmach) w rekomendacjach skupiono się na ulepszaniu produktu, co może ułatwić wdrożenie entuzjastom i stanowić element zachęcający dla sceptyków.

OCENA EFEKTÓW TESTOWANIA PRODUKTU OBSERWATORIUM RYNKU PRACY

Obserwatorium Rynku Pracy (ORP) to drugi produkt finalny powstały i testowany w ramach projektu pn. „50+ doświadczenie”.

W odróżnieniu do SZW produkt ORP został w pełnym zakresie przetestowany, można więc mówić o jego skuteczności lub jej braku.

Wszyscy respondenci biorący udział w badaniu potwierdzili, że ORP spełniło stawiane mu cele:

1) **ORP stało się centrum przepływu informacji** dotyczących sytuacji osób 50+ na lokalnym rynku pracy: w założeniach ORP miało umożliwić gromadzenie i przetwarzanie informacji nt. sytuacji osób 50+ poprzez skupienie interesariuszy z 4 grup: pracowników, przedsiębiorców, instytucje rynku pracy oraz partnerów rynku pracy;

2) **ORP wsparło nawiązywanie i utrzymanie współpracy** instytucji działających na lokalnym rynku pracy na rzecz aktywizacji zawodowej osób starszych – stało się platformą wymiany opinii na temat zwiększenia możliwości zatrudnienia 50+. *„Wydawało się, że rynek jest nasycony instytucjami szkolącymi, wydawało się że Powiatowy Urząd Pracy zna tę ofertę i wydawało się, że pracodawcy też o niej wiedzą, natomiast w trakcie spotkań okazało się, że jest inaczej”*

W ramach ORP spotkali się przedstawiciele:

- administracji samorządowej: PUP Grudziądz, Urząd Miejski i Starostwo Powiatowe w Grudziądzu
- organizacji pozarządowych: Grudziądzkie Centrum Caritas, Fundacja Gospodarcza Pro Europa z Torunia;
- firm szkoleniowych: Centrum Szkoleniowo-Consultingowe CONCRET, EDUK@TOR Kursy i Szkolenia, INFO-BIZ Profesjonalna Edukacja, CKU Grudziądz, Ośrodek Szkoleniowo-Wypoczynkowy CASUS;
- przedstawicieli pracodawców: Kujawsko-Pomorska Organizacja Pracodawców LEWIATAN, Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu, Grudziądzki Park Przemysłowy.

Nie udało się zaprosić do ORP przedstawicieli pracowników w postaci np. związków zawodowych, przedstawicieli lokalnych pracodawców.

W realizacji spotkań okazało się, że założone ORP, które miało pochylać się nad grupą pracowników 50+, zaczęło się zajmować też innymi grupami osób obecnymi na rynku pracy, zarówno od strony bezrobocia, jak i zatrudnienia, co było podyktowane istniejącymi na rynku pracy problemami także innych niż 50+ grup wiekowych.

Sprawnym narzędziem informacyjnym ORP stała się zakładka/podstrona projektu 50+ *doświadczenie*, która składa się z:

- - Aktualności
- - Badania i Analizy
- - O obserwatorium
- - Partnerzy ORP
- - Media o rynku pracy
- - Forum dyskusyjne
- - elektroniczne wersje ankiet.

Niestety nie do końca zrealizowane zostało zadanie ORP polegające na gromadzeniu i przetwarzaniu danych statystycznych i innych dostarczanych także przez podmioty zewnętrzne, spoza ORP. Wystosowane prośby o dane skierowane do GUS, ośrodków akademickich, WUP i PUP z Torunia nie zostały zrealizowane.

3) **ORP stworzyło możliwość diagnozowania potrzeb** szkoleniowych pracowników 50+ na lokalnym rynku pracy;

4) **ORP dało możliwość rozpoznania oferty firm szkoleniowych** w zakresie kształcenia ustawicznego dla generacji 50+.

W celu zdiagnozowania potrzeb szkoleniowych przygotowano ankiety skierowane do pracodawców i zatrudnionych u nich pracowników. Niestety, zainteresowanie pracodawców było bardzo niskie: wpłynęło 20 wypełnionych ankiet od pracodawców i 50 wypełnionych przez pracowników, co znacznie ograniczyło możliwości diagnozowania ogólnych trendów szkoleniowych.

Bazując jednak na wynikach przeprowadzonych badań (nie traktując ich jako reprezentatywne, ale jako swoiste studia przypadków) wynika, że pracownicy najbardziej zainteresowani są szkoleniami językowymi i komputerowymi oraz zawodowymi – obsługa sprzętu ciężkiego (w związku z licznymi budowlami w Grudziądzu) i preferują formę warsztatową, blisko 60% pracowników, którzy wypełnili ankiety korzystało już ze szkoleń

współfinansowanych z EFS. Badania prowadzone w ramach ewaluacji zdają się potwierdzać, że szkoleniami są zainteresowani ci pracownicy, którzy sami z siebie czują taką potrzebę i chętnie z nich korzystają (stąd posiadane już doświadczenie uczestniczenia w szkoleniach i wskazanie preferowanej formy)

Z kolei pracodawcy, którzy wypełnili ankiety zadeklarowali, że 75% podmiotów zatrudnia osoby 50+, których największą zaletą jest wg nich posiadane doświadczenie zawodowe, a największą wadą – gorszy stan zdrowia. Co z kolei potwierdza założenia projektu dotyczące wydłużania aktywności zawodowej m.in. ze względu na posiadany przez pracowników 50+ potencjał zawodowy i uzasadniony powód zajęcia się zdrowiem/kondycją fizyczną i psychiczną pracowników 50+.

Na pewno ogromny wpływ na skuteczność ma dobór osób – przedstawicieli podmiotów - wchodzących w skład ORP. Ważne, by każdy podmiot wchodzący w skład ORP był realnie zainteresowany problematyką i tematami podejmowanymi przez ORP. *„To, co się objawiło u nas – instytucje zajmujące się podobnymi tematami – to owszem współpracują, ale instytucje z różnych branż nie bardzo mają szansę spotykania się, to obserwatorium dało taką szansę, to zagrało i to chyba zagra na przyszłość .”*

Drugim ważnym wymogiem skuteczności jest charyzmatyczny lider, który pociąga za sobą innych. Wielu respondentów podkreślało ogromne zaangażowanie osobiste i instytucjonalne Lidera Regionalnego w postaci Grudziądzkiego Centrum Caritas. *„U nas pozytywni ludzie zabrali się za ten projekt, dotarli do instytucji, które mogły być zainteresowane i zadziałali autorytetem, że znajdowaliśmy czas, żeby się spotykać.”*

Trzecim warunkiem są cykliczne, systematyczne spotkania w ramach ORP. W badanym ORP przyjęto częstotliwość spotkań 1 raz w m-cu, co wydaje się być częstotliwością optymalną (ze względu na dyspozycyjność poszczególnych uczestników ORP, jak i aktualność informacji stanowiących „materiał roboczy” dla ORP).

Produkt finalny w postaci Obserwatorium Rynku Pracy jest innowacją na terenie powiatu grudziądzkiego oraz województwa kujawsko-pomorskiego. W skali kraju ORP pojawiają się już od 2005 roku, więc samo ORP nie jest innowacyjne. Jeśli jednak wziąć pod uwagę genezę – skupienie się na problemach osób 50 + - to takie ORP było innowacją nawet

w skali kraju. W istniejących ORP, jeśli pojawiał się temat osób 50+ to dotyczył on zazwyczaj osób bezrobotnych, a nie zatrudnionych, tak jak to ma miejsce w tym przypadku.

Na stronach internetowych znaleziono informacje o 16 ORP istniejących w Polsce, które wykaz zawarto w załączniku nr 4 wraz z wybranymi informacjami o specjalizacji poszczególnych ORP, temacie osób 50+, kształceniu ustawicznym. Ponadto Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie powołał Ogólnopolskie Forum Obserwatoriów Rynku Pracy, w ramach którego odbyły się już 4 spotkania.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje należy stwierdzić, że ORP powstałe w Grudziądzu było innowacją lokalną i regionalną jeśli chodzi o strukturę (i taką jest po dziś dzień – wypełniło lukę odpowiadając na potrzeby pracowników, pracodawców, instytucje rynku pracy i partnerów rynku pracy) *„innowacyjność polega na samym sposobie podejścia do tematu – spotykały się instytucje podobne branżowo, tu spotkaliśmy się każdy z innej bajki i mieliśmy wspólne tematy”*. Natomiast jeśli chodzi o temat – grupa pracowników 50+ - także było innowacją, przy czym należy pamiętać, że interesariusze ORP postanowili rozszerzyć zakres wiekowy – nie ograniczać go jedynie do wybranej grupy wiekowej. *„Pracodawcy z Grudziądza nie traktują pracowników 50+ jako problematycznych, raczej chcieli, żeby zająć się wszystkimi grupami wiekowymi – stąd zmiana w ORP; natomiast PUP widzi w statystykach, że bezrobotnych 50+ trochę jest, więc jest to problem zatrudniania osób 50+.”* Zajęcie się przez ORP wszystkimi grupami wiekowymi nie jest już innowacją w skali kraju. Podkreślić jednak należy, że ORP stanowią swoistą „dobrą praktykę” w Polsce i kierunek obrany przez grudziądzkie ORP zdaje się podążać za tą praktyką włączając się w rozwojowy nurt badawczo-wykonawczy zachowując jednocześnie ostrość widzenia - nie tracąc z pola widzenia - grupy pracowników (ale i bezrobotnych) w wieku 50+.

Zaproponowane rozwiązanie okazało się być bardzo atrakcyjną propozycją na lokalnym rynku pracy, ponieważ wypełniło lukę w systemie wspierania osób 50+. Wcześniej nie były w ogóle praktykowane spotkania tego rodzaju, spotkania odbywały się w wąskich gronach „podobnych” instytucji, a wśród firm szkoleniowych dawała się zauważać wcześniej swoista „rywalizacja”, która dziś także jest, ale już zupełnie inaczej wygląda. ORP jest skuteczne, tanie i efektywne.

O efektywności ORP, podobnie jak przy SZW, możemy mówić jedynie na pewnym poziomie ogólności. Niestety respondenci nic nie wiedzieli o kosztach, jednakże wszyscy podkreślali, że zorganizowanie i prowadzenie ORP nie generuje wysokich kosztów, bo wymaga jedynie lokalu na spotkania – a takim dysponują wszyscy respondenci oraz drobnych kwot na poczęstunek. Co ważne, co podkreślali respondenci to konieczność zaangażowania czasowego osób uczestniczących w posiedzeniach ORP i czasu na przygotowanie materiałów/wystąpień na ORP – ale to – ze względu na korzyści (różnorodne) są gotowi robić to nieodpłatnie. Pewnym kosztem jest również koszt prowadzenia strony internetowej. Jeden z respondentów powiedział, że skoro radni działający na rzecz pożytku publicznego otrzymują diety, to warto byłoby pomyśleć o czymś podobnym dla członków ORP (ale to przyszłościowo).

Generalnie, koszty prowadzenia ORP mogą być niskie, a zakładane cele będą w pełni zrealizowane, albo nawet zrealizowane z „nadwyżką” (wartość dodana). Taką wartością dodaną grudziądzkiego ORP stało się to, *„że sama platforma wymiany informacji to dla partnerów ORP za mało, okazało się, że partnerzy są zainteresowani tym, żeby wpływać na rozwiązywanie problemów, czy wręcz je rozwiązywać. Stąd w ramach partnerstwa 2-3 osobowe zespoły zainteresowane konkretnym projektem”*.

Partnerstwo, o którym wspomniał wyżej zacytowany respondent to nic innego jak kontynuacja rozpoczętych w projekcie działań. Efekt projektu w postaci Obserwatorium Rynku Pracy ma znamiona trwałości, czego namacalnym dowodem jest podpisane z początkiem lutego 2012 r. „Grudziądzkie Partnerstwo na Rzecz Rynku Pracy”, które deklaruje dalszą pracę. I jak powiedział jeden z respondentów *„nie można mówić jeszcze o efektach, bo to dopiero początek”*.

Problemy osób 50+ na rynku pracy legły u podstaw powołania ORP w Grudziądzu, w trakcie funkcjonowania okazało się, że palące problemy lokalnego rynku pracy dotyczące innych grup wiekowych także wymagają tego, by się nimi zająć. Jednak źródłowy problem znalazł się wprost wpisany wśród celów szczegółowych i zadań Grudziądzkiego Partnerstwa na Rzecz Rynku Pracy:

Pkt 5 – Aktywizacja zawodowa i społeczna osób, w tym z grup znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy [...] podjęcie dialogu partnerskiego w celu przedyskutowania form pomocy osobom, które ukończyły 50 rok życia, a nie-wprost wpisuje się w każdy z pozostałych punktów paktu.

Poza osobami 50+ Grudziądzkie Partnerstwo na Rzecz Rynku Pracy zamierza zająć się:

- podnoszeniem kwalifikacji osób bezrobotnych i zatrudnionych zgodnie z potrzebami lokalnego rynku pracy (co wymaga ciągłego monitorowania tych potrzeb i szybkiego reagowania, co z kolei możliwe jest jedynie przy zachowaniu systematycznych, regularnych spotkaniach ORP: diagnoza – projektowanie i przeprowadzanie szkoleń);
- integracją działań na rzecz kształcenia ustawicznego i organizacji szkoleń dostosowanych do potrzeb lokalnego rynku pracy (co jest możliwe jedynie w przypadku ciągłej wymiany informacji partnerów pomiędzy sobą oraz pomiędzy partnerami a osobami potencjalnie zainteresowanymi kształceniem ustawicznym – czyli prowadzenie informacyjnej strony internetowej (aktualnej!));
- doskonaleniem dialogu i partnerstwa lokalnego w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć i projektów na rzecz rynku pracy – co wymaga rzeczywistego dialogu, współpracy i porozumienia przekładających się na realne działania;
- współdziałaniem przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych z przeznaczeniem na aktywizację lokalnego rynku pracy - co jest bardzo konkretnym działaniem wymagającym szczegółowego określenia zadań, harmonogramu i budżetu, więc musi być oparte o bardzo realne aspekty;
- wspieraniem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, co zagwarantuje aktywny udział przedstawicieli przedsiębiorców i biznesu w gremium Partnerstwa;
- wspieraniem tworzenia i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej – a więc zajmowanie się relatywnie nowymi podmiotami gospodarczymi, co jest działalnością wybitnie nakierowaną na przyszłość;
- ukazywaniem pozytywnej roli wolontariatu, jako etapu w drodze do zatrudnienia.

Określone przez partnerstwo cele wymagają regularnych spotkań, ciągłej wymiany informacji, rzeczywistej współpracy, partnerstwo zamierza diagnozować i podejmować bieżące, aktualne sprawy. W związku z czym, trwałość efektów projektu jest niemal pewna.

Partnerstwo ma własną stronę internetową: partnerstwo.eu (którą w tej chwili nieodpłatnie obsługuje jeden z partnerów).

ORP nie jest zawężone tylko do tych, którzy się podpisali pod partnerstwem, jest dostępne dla innych, ale informacje na stronie - o działaniach zamieszczają partnerzy, przy czym partnerstwo ma charakter otwarty i każdy kto zechce może do niego przystąpić, co również nawet przy rotacji partnerów zwiększa prawdopodobieństwo trwałości samego partnerstwa.

Produkt ma bardzo duży potencjał wdrożeniowy – nie wymaga zmian prawnych, nie generuje wysokich kosztów. Jak powiedział jeden z rozmówców *„Koszty funkcjonowania mogą być nikłe, ale ważne było że były środki na start. Na początek środki są konieczne, a potem koszty są możliwe do udźwignięcia przez partnerów.”*

Implementacja produktu nie wymaga także zastosowania szczególnych środków czy przedsięwzięć; kolejne ośrodki chętne do stworzenia ORP mogą to zrobić na podstawie opisów i strony www własnymi zasobami!!! Przy zachowaniu dwóch podstawowych warunków skuteczności – skład partnerstwa i wyrazisty lider – teoretycznie możliwe jest powołanie ORP w każdym powiecie województwa Kujawsko-Pomorskiego. Jak wskazał jednak jeden z rozmówców – należałoby zabiegać o powstanie kolejnych ORP w większych ośrodkach województwa (Toruń, Bydgoszcz, Inowrocław, Brodnica), inny zaś „stawia” na małe ośrodki, bo tam *„firmy się znają”*. Choć nie ma pewności, czy inne ośrodki będą tym zainteresowane, bo wg słów jednej z rozmówczyń *„Grudziądz ma bardzo wysokie bezrobocie, jesteśmy zaprawieni w poszukiwaniu zachęt dla pracodawców”*.

Należy także mocno dopilnowywać, motywować partnerów do realnego zaangażowania się i uczestniczenia w spotkaniach. Inna rozmówczyni zaś zwróciła uwagę na to, że *„każdy ma inne potrzeby, trzeba mieć dużo wyrozumiałości, żeby rozmawiać na te tematy”*.

Pewną trudnością w funkcjonowaniu kilku ORP na terenie jednego województwa może być udział przedstawicieli działających na poziomie wojewódzkim – jeśli mieliby się aktywnie włączyć w spotkania np. 5-6 spotkaniach powiatowych – mogłoby to być stosunkowo trudne (w przypadku przedstawicieli biznesu i pracodawców – ze względu na ich ograniczoną dyspozycyjność, w przypadku instytucji publicznych – ze względu na częsty udział w wielu spotkaniach i „rozdrobnienie-specjalizację” tematyczną).

„ORP można powołać bez specjalnych problemów; obecnie w Polsce propagowane jest partnerstwo publiczno-społeczne, więc można to powieścić”

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Wnioski z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego, w głównej mierze opartego na badaniach jakościowych, zostały przedstawione poniżej w sekwencji: kluczowe pytanie badawcze: odpowiedź na to pytanie - wnioski z badań.

WNIOSKI DOTYCZĄCE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO SZW

Jaka jest efektywność stosowania w firmach nowoczesnej strategii zarządzania wiekiem (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty)?

Ze względu na fakt, iż żadna z firm biorących udział w testowaniu nie wdrożyła produktu w postaci SZW trudno jest jednoznacznie stwierdzić jaka jest efektywność stosowania SZW.

Można opierać się jedynie na przypuszczeniach, a wniosek stanowi pewną hipotezę.

Wydaje się, że ze względu na złożoność SZW (kilkuelementowy proces zarządzania wiekiem) koszty wdrożenia i stosowania SZW mogą być stosunkowo wysokie, ale mimo to nie zrażają pracodawców dostrzegających korzyści, jakie jej wdrożenie przyniesie firmie.

W ocenie produktu podano kilka propozycji, które mogą wpłynąć na zmniejszanie kosztów wdrożenia SZW, m.in. przesunięcia w zakresach obowiązków pracowników, czy korzystanie z darmowych dostępnych szkoleń, badań.

Jaka jest skuteczność stosowania w firmach nowoczesnej strategii zarządzania wiekiem (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?

W firmach, w których istnieje wysokie prawdopodobieństwo konfliktów pomiędzy pokoleniem młodszych i starszych pracowników wdrożenie SZW jest bardzo skutecznym narzędziem zarządzania personelem i różnorodnością wiekową. Starsi pracownicy kierowani na szkolenia już samo skierowanie traktują często jako wyraz uznania, docenienie ze strony przełożonych. Zdobywając nowe kwalifikacje czy umiejętności (np. obsługa komputera) zbliżają się umiejętnościami do młodszego pokolenia, a posiadane doświadczenie zawodowe wpływa nawet na ich „przewagę” w stosunku do młodych pracowników. Pracownicy 50+ doświadczając tego, że pracodawca w nich inwestuje są świadomi pewnej stabilności zatrudnienia.

SZW jest także skutecznym narzędziem polityki kadrowej szczególnie w tych firmach, które zatrudniają wielu pracowników (np. powyżej 30), gdzie relacje pomiędzy szefami a pracownikami nie są relacjami bezpośrednimi, co oznacza, że przełożeni mają zazwyczaj małą wiedzę nt. kompetencji i możliwości zawodowych swoich pracowników.

Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze, bardziej efektywne)?

Proponowane podejście okazuje się być atrakcyjną alternatywą wobec stosowanych dotąd metod tzw. twardych kadr³, które uniemożliwiają wykorzystanie w pełni zasobów ludzkich, od których w dużym stopniu zależy sukces organizacji: od zatrudnionych w niej pracowników oraz od tego, w jaki sposób rozwinie się drzemiący w nich potencjał.

Takim narzędziem rozwijającym, dostrzegającym potencjał pracowników i planującym dalszy ich rozwój jest właśnie SZW.

W nowoczesnych firmach zaproponowana strategia spotkała się z realnym zainteresowaniem oraz chęcią i gotowością wdrożenia.

Co wpływa na jego skuteczność (czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki)? Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?

W oparciu o badania można sformułować wniosek, iż skuteczność samego wdrożenia SZW, jak i jej stosowania w dużej mierze jest zależna od subiektywnego nastawienia szefów/zarządu tych firm – jeśli jest pozytywne – z pewnością skuteczność będzie wysoka lub nawet bardzo wysoka. Drugim ważnym czynnikiem skuteczności tego produktu finalnego jest motywacja pracowników i ich chęć udziału w szkoleniach, gotowość do podnoszenia kwalifikacji, nabywania nowych umiejętności i wiedzy. Pracownicy zmuszeni w jakikolwiek sposób do uczestnictwa, nie uczestniczący w planowaniu swojej ścieżki rozwoju nie skorzystają z produktu w oczekiwanym i pożądanym stopniu.

Czy zastosowane rozwiązania były użyteczne dla pracowników ze względu na płęć?

Płęć okazała się być zmienną nie mającą żadnego wpływu czy znaczenia dla użyteczności produktu w postaci SZW. W testowanych firmach udział w szkoleniach brały zarówno

³ realizujące funkcje kadrowo-płacowe i ograniczają się jedynie do ewidencji danych pracowniczych oraz do rozliczeń wynagrodzeń czy podatków, podaję za: http://www.p-soft.pl/files/Artykul_reklamowy.pdf

kobiety, jak i mężczyźni. Przy doborze/wskazywaniu pracowników nie kierowano się kryteriami płci.

Indywidualizacja oferty szkoleniowej (szkolenia 1:1), czy też uniwersalność tematu (radzenie sobie ze stresem) sprawiła, że produkt może z równym powodzeniem i skutecznością być używany/stosowany w odniesieniu do obu płci.

Czy zastosowane rozwiązania są innowacyjne?

Tak, zastosowane rozwiązanie jest innowacyjne, szczególnie ze względu na przejście z tradycyjnego rodzaju prowadzenia polityki kadrowej rozumianej jako administrowanie sprawami pracowniczymi do tzw. miękkiej, czyli nakierowanej na realizację przyjętej misji i celów organizacji poprzez rekrutację kompetentnych pracowników, kierowanie ich rozwojem i wydajnością oraz ścieżką kariery, przy zastosowaniu odpowiedniej polityki motywacyjnej i szkoleniowej.

Żadna z firm testujących produkt uczestnicząca w badaniach ewaluacyjnych nie stosowała wcześniej takiej polityki personalnej.

Rozwiązanie jest innowacyjne także ze względu na grupę docelową – jak sami pracownicy 50+ mówili: „*cieszę się, że zaczęto myśleć o osobach w moim wieku; stawia się na te starsze osoby, że są inaczej postrzegane, że ma się zaufanie do nich, że potrafią coś zrobić*”.

Innowacja także przejawiała się w formach prowadzonych zajęć – była innowacją dla pracowników 50+, którzy od wielu lat nie korzystali ze szkoleń i pamiętają szkolenia prowadzone „metodą szkolną”. Pewną innowacją dla pracowników technicznych i fizycznych okazał się temat szkolenia dot. radzenia sobie za stresem, a idąc dalej – innowacją są dla nich wszelkie tzw. „szkolenia miękkie”.

Czy zastosowane narzędzia i procedury są skomplikowane?

Zaproponowane w ramach SZW narzędzia nie są narzędziami łatwymi, szczególnie ze względu na ogrom pracy, jaką trzeba wykonać, by tę strategię wdrożyć i ilość dokumentów, które należy stworzyć i prowadzić. Jednak mimo to zainteresowani jej wdrożeniem pracodawcy i pracownicy działów kadr/HR nie zanegowali tych narzędzi.

Tym bardziej, że niektóre obecnie wykorzystywane w kadrach narzędzia w prosty i szybki sposób można dostosować do wymogów strategii.

Jakie są możliwości wykorzystania produktu w innych firmach woj. kujawsko-pomorskiego?

Teoretycznie nie tylko w firmach woj. kujawsko-pomorskiego mogłaby znaleźć zastosowanie testowana SZW. Jednakże, jak wynikało z prowadzonych badań i z samych wypowiedzi respondentów w Grudziądzu *„wiele firm jest bardzo słabo organizacyjnie poukładanych. Niestety wiedza osób w zarządkach była bardzo nikła. Był szef – nie było nic pomiędzy, potem gdzieś brygadzysta i 50 ludzi, spotkanie z takim szefem było bardzo trudne, przerywane telefonami o bardzo błahych sprawach. Duże firmy, które znamy z gazet - okazało się, że od wewnątrz to zupełnie inaczej wygląda. Duża firma i co z tego.”* Trafnym spostrzeżeniem – wnioskiem jednocześnie jest inna wypowiedź: *„wg mnie jesteśmy regionem, gdzie wszelkie nowinki wchodzi ciężko, nie dochodzą do pracodawców, chyba nie mają świadomości, że taki produkt jest im potrzebny, coś co w Warszawie kosztuje kilkanaście, kilkadziesiąt tysięcy oni nie chcieli za darmo – to problem ich świadomości”*.

Rzeczywiście, dużą przeszkodą w wykorzystywaniu produktu zdaje się być świadomość pracodawców.

Swoistym podsumowaniem rokowania szybkiego wdrożenia SZW w grudziądzkich firmach jest zdanie jednego z rozmówców: ***„Mieliśmy wrażenie, że my i ten nasz produkt to jesteśmy trochę za szybko na rynku. Dla niektórych to była taka „idea fix”. Może za lat 5, 7, 8...”***

WNIOSKI DOTYCZĄCE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO ORP

Czy stosowanie modelu ORP jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty mogłyby być niższe dając porównywalne efekty)?

Stosowanie modelu ORP w odniesieniu do ponoszonych kosztów wydaje się być bardzo efektywne. W opinii ewaluatora, który opierał się jedynie na pewnych szacunkach/wyobrażeniach kwot⁴ niskie koszty prowadzenia ORP w wersji „grudziądzkiej” są jedną z najmocniejszych stron tego produktu. Już po zakończeniu testowania działalność ORP jest kontynuowana bez środków zewnętrznych, w oparciu o zasoby partnerów, co jednoznacznie potwierdza, iż koszty są niskie (i niższe już chyba być nie mogą).

Jaka jest skuteczność stosowania modelu ORP (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?

Produkt odznacza się wysoką skutecznością, wszystkie założone cele jego działania zostały zrealizowane. Niektóre z celów zostały zrealizowane „z nadwyżką” przynosząc tzw. wartość dodaną. Jedynymi słabszymi punktami w realizacji okazały się dwa aspekty: gromadzenie danych statystycznych dot. osób 50+ oraz zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ i pracodawców zatrudniających pracowników 50+. Jednakże przyczyny słabszych efektów w tych dziedzinach zdają się leżeć poza ORP – nie przyjęcie zaproszenia do współpracy przez niektóre podmioty badawcze i naukowe oraz niechęć pracodawców i pracowników do wypełniania ankiet informacyjno-diagnostycznych.

Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze, bardziej efektywne)?

Tak, proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla dotychczasowych praktyk polegających głównie na jednokrotnych lub kilkukrotnych, ale nieregularnych spotkaniach niektórych podmiotów, zazwyczaj w pewien sposób podobnych (np. zajmujących się podobnymi sferami działalności). ORP zgromadziło różnorodne grono podmiotów i reprezentujących je osób wokół tematu zatrudniania i utrzymania na rynku pracy osób 50+. Doświadczenie tych osób i instytucji, profesjonalizm, pryzmat postrzegania problemu, różnorodne propozycje rozwiązania problemu stworzyły niepowtarzalną feerię możliwości

⁴ ze względu na brak wiedzy w tym zakresie – własnej i respondentów

wykorzystania potencjałów nie poprzez zestawienie $1+1=2$ lecz $1 \times 1=3$ (efekt synergii). Dla wszystkich podmiotów skupionych w ORP produkt okazał się być atrakcyjny i ze względu na jednostkowe korzyści instytucjonalne, jak i ze względu na korzyści lokalnej społeczności, czy lokalnego rynku pracy.

Co wpływa na jego skuteczność? Czy możliwe jest zwiększenie jego skuteczności i pod jakimi warunkami?

Podstawowy wpływ na skuteczność produktu mają dwa czynniki:

- dobór partnerów do ORP – skład partnerstwa,
- wyraźny, charyzmatyczny lider, który będzie motywował do działalności w ORP, zachęcał do podejmowania wspólnych działań i swym autorytetem umacniał pozycję ORP w strukturach lokalnych i regionalnych.

Z pewnością wpływ na skuteczność produktu mają także rzeczywiste i autentyczne zaangażowanie osób i instytucji w sprawy podejmowane przez ORP oraz systematyczność i regularność spotkań w ramach ORP.

Zwiększenie skuteczności ORP możliwe jest przez skompletowanie w składzie ORP wszystkich interesariuszy: pracodawców, pracowników, instytucje i partnerów rynku pracy, firmy szkoleniowe. Różnorodność oczekiwań tych interesariuszy spowoduje, że postrzeganie spraw: problemów i ich rozwiązań będzie spojrzeniem szerokim, uwzględniającym wszystkie ważne dla sprawy aspekty.

Czy zastosowane rozwiązania są innowacyjne?

Tak, proponowane rozwiązanie jest innowacyjne. ORP jest innowacją w skali lokalnej i regionalnej (powiat i województwo). Innowacyjność przejawiała się także w postaci problemu, wokół którego ORP powstało – osoby 50+ na rynku pracy – co jak wykazano w ocenie – stanowiło innowację w skali kraju.

Czy efekty projektu będą trwałe (czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu)?

Podjęte po zakończeniu testowania produktu, a więc po ustaniu finansowania z projektu 50+ doświadczenie, działania ORP doprowadziły do powstania Grudziądzkiego Partnerstwa na Rzecz Rynku Pracy. W skład partnerstwa weszli wszyscy dotychczasowi uczestnicy ORP, co

świadczy o tym, że „*nikomu nie przestało się podobać*”, a to wydaje się być dobrą prognozą dla trwałości produktu.

Co więcej, Partnerstwo wykazuje tendencje rozwojowe zarówno w zakresie działania - powstał program obejmujący 9 podstawowych kierunków działań, jak i w zakresie składu partnerstwa, które jest otwarte na przyjmowanie kolejnych podmiotów zainteresowanych rozwiązywaniem problemów lokalnego rynku pracy.

Jakie są możliwości wykorzystania produktu w innych powiatach woj. kujawsko-pomorskiego?

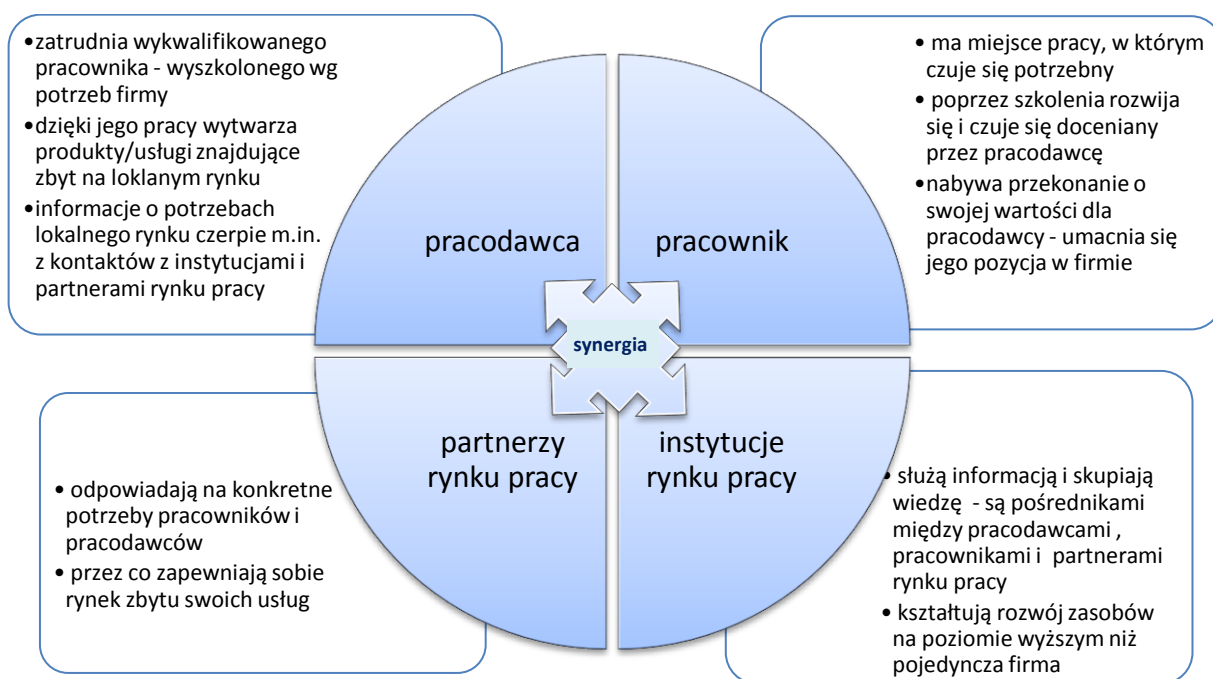
Produktu finalny w postaci ORP cechuje duży potencjał wdrożeniowy, czyli możliwość jego implementacji w innych powiatach woj. kujawsko-pomorskiego. Wdrożenie produktu nie wymaga żadnych zmian prawnych i nie generuje wysokich kosztów (w dużej mierze może bazować na zasobach ludzkich, rzeczowych, lokalowych partnerów skupionych w ORP). Powstawaniu takich partnerstw sprzyja obecnie szeroko propagowane tworzenie partnerstw publiczno-społecznych. Dobry przykład idący z Grudziądza może zachęcająco wpłynąć na podmioty działające w obszarze rynku pracy w innych powiatach.

Podsumowując wnioski należy uznać, iż testowane produkty: SZW i ORP wpływają na współdziałanie (synergię) czterech grup interesariuszy - pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy - ukierunkowanych na podniesienie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia w województwie kujawsko – pomorskim.

Pracodawcy – Pracownicy - Partnerzy rynku pracy - Instytucje rynku pracy

Przy wdrożeniu obu produktów: SZW i ORP pojawia się efekt synergii 4 grup interesariuszy: pracodawcy inwestując w swoich pracowników inwestują w rozwój firmy, co przekłada się na efekty/wyniki firmy. Zapewniają sobie coraz bardziej wykwalifikowaną, kompetentną kadrę zadowoloną z wykonywanej pracy oraz z faktu, że pracodawca dostrzega w nich potencjał, który warto rozwijać. Inwestycja w postaci szkoleń pozwala też pracownikom przypuszczać, że są dla pracodawcy cennymi osobami, więc nie grozi im zwolnienie z pracy, co pozytywnie wpływa na ich samopoczucie i wydłuża ich aktywność zawodową. Pracodawcy zaś mając wpływ na kierunki rozwoju pracowników mogą odpowiednio modelować rozwój firmy – w tych kierunkach, które są z ich punktu widzenia najkorzystniejsze. Współpraca

pracodawców z partnerami rynku pracy jest gwarancją dostarczenia tym pierwszym takich produktów (kursy, szkolenia), jakich oczekują. W sytuacji składania zamówienia na konkretne produkty edukacyjne pracodawcy mają realny, rzeczywisty wpływ na kształtowanie tych produktów, tak by były dla nich – ich firm – „uszyte na miarę”. Podobnie w zestawieniu instytucje rynku pracy – pracodawcy - partnerzy rynku pracy - osoby bezrobotne. Porozumienie tych grup interesariuszy daje efekt w postaci odpowiednio przygotowanego pracownika dla konkretnego pracodawcy – za pośrednictwem instytucji i partnerów rynku pracy. **Potrzeby lokalnego rynku pracy są w tej sytuacji zaspokajane w 100% :**



Uzyskany efekt synergii poprzez łączne zastosowanie produktów w postaci SZW i ORP jest najpełniejszą formą współpracy 4 interesariuszy rynku pracy.

REKOMENDACJE

W nawiązaniu do przedstawionych wyżej ocen produktów finalnych w postaci SZW i ORP oraz wniosków niniejszym rekomenduje się:

DOT. PRODUKTU SZW

1. Opracowanie lokalnej bazy danych o potencjalnych źródłach dofinansowania, które są możliwe do wykorzystania przy wdrażaniu SZW w firmach – np. dostępnych darmowych szkoleniach, czy badaniach profilaktycznych dla pracowników;
2. Udostępnienie w Modeli SZW bazy danych psychologów – specjalistów mogących wesprzeć pracodawców/pracowników kadr/działów HR w przeprowadzeniu testów do Profilu Kompetencji pracowników;
3. uproszczenie narzędzi SZW (np. zmniejszenie liczby dokumentów, adaptację wykorzystywanych obecnie w firmach narzędzi kadrowych do potrzeb SZW);
4. opracowanie/opisanie w ramach Modelu SZW „ścieżki kwalifikowania pracowników na szkolenia”, co pozwoli pracodawcom zmniejszyć ryzyko nietrafionych szkoleń;
5. rozszerzenie pakietu informacyjnego o SZW dla pracodawców/ zarządu firm, który jednoznacznie uwypuklałby korzyści dla firmy płynące z zastosowania w firmie SZW,
6. podkreślenie w Modelu SZW rangi i znaczenia osobistych spotkań „wdrażających SZW” z zarządem firm dla skutecznego wdrażania SZW (może wskazanie tych spotkań jako dobrej praktyki);
7. szersze opisanie w Modelu szczegółowych kryteriów, jakie powinny spełniać firmy, które są zainteresowane wdrażaniem SZW (czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które zwiększają szanse na skuteczne wdrażanie Modelu);

DOT. PRODUKTU ORP

1. zaproponowanie/opisanie w Modelu innych, niż tylko ankietowanie, metod skutecznego diagnozowania, na użytek ORP, potrzeb szkoleniowych pracodawców i pracowników.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Zestawienie respondentów – dot. SZW – odbiorcy

1. Pracowniczka Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania sp. z o.o. z Torunia
2. Pracowniczka firmy BUDLEX S.A. z Torunia
3. Pracownik Przedsiębiorstwa Budownictwa Drogowo Inżynieryjnego z Torunia
4. Pracownik firmy HAGANS LOGISTIC z Torunia
5. Pracownik firmy TENDER Przedsiębiorstwo Usług Kolejowych z Jedwabna
6. Pracownik Spółdzielni Mieszkaniowej Grudziądz z Grudziądz
7. Pracowniczka firmy ALTER Sp. z o.o. z Grudziądz
8. Pracownik firmy ALTER Sp. z o.o. z Grudziądz
9. Pracowniczka MZK Sp. z o.o. z Grudziądz
10. Pracowniczka MZK Sp. z o.o. z Grudziądz

Załącznik 2. Zestawienie respondentów – dot. SZW – użytkownicy

1. Przedstawicielka Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania Sp. z o.o. z Torunia
2. Przedstawiciel firmy BUDLEX z Torunia
3. Przedstawicielka Przedsiębiorstwa Budownictwa Drogowo Inżynieryjnego z Torunia
4. Przedstawicielka firmy HAGANS LOGISTIC z Torunia
5. Przedstawicielka firmy TENDER Przedsiębiorstwo Usług Kolejowych z Jedwabna
6. Przedstawicielka Spółdzielni Mieszkaniowej Grudziądz z Grudziądz
7. Przedstawicielka firmy ALTER Sp z o.o. z Grudziądz
8. Przedstawicielka firmy MZK Sp z o.o. z Grudziądz
9. Przedstawicielka Centrum Sportu i Rekreacji OLENDER w Wielkiej Nieszawce
10. Przedstawicielka Banku Spółdzielczego w Łasinie/ Przedstawiciel Agencji Ochrony Osób i Mienia TAURUS z Chełmży

Załącznik 3. Zestawienie respondentów – dot. ORP

1. Przedstawicielka Gminy Miasta Grudziądz
2. Przedstawiciel Starostwa Powiatowego w Grudziądzu
3. Przedstawiciel Powiatowego Urzędu Pracy w Grudziądzu
4. Przedstawicielka firmy INFO-BIZ Profesjonalna Edukacja z Grudziądza
5. Przedstawicielka Centrum Edukacyjno Consultingowego „Concret” z Grudziądza
6. Przedstawicielka firmy EDUK@TOR. Kursy i szkolenia z Grudziądza
7. Przedstawiciel Fundacji Gospodarczej Pro Europa z Torunia
8. Przedstawiciel Grudziądzkiego Centrum Caritas
9. Przedstawiciel Grudziądzkiego Centrum Caritas
10. Przedstawicielka Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Pracodawców Lewiatan z Torunia
11. Przedstawicielka Grudziądzkiego Parku Przemysłowego Sp. z o.o. z Grudziądza
12. Przedstawiciel firmy Casus Sp. z o.o. z Grudziądza

Załącznik 4: Ramowy scenariusz wywiadu z pracodawcami - firmami uczestniczącymi w testowaniu produktu SZW w ramach Projektu innowacyjnego-testującego „50+ doświadczenie”

Czas trwania wywiadu: 15-30 min.

1. Wprowadzenie
2. Wywiad właściwy
3. Zakończenie

Ramowy program

WPROWADZENIE (4-5 min)

- przedstawienie się ewaluatora: Nazywam się... i reprezentuję ewaluatora zewnętrznego firmę PrePost Consulting
- przedstawienie celu badania: zebranie opinii na temat nowego produktu od przedstawicieli firm testujących nowoczesną strategię zarządzania wiekiem;
- ustalenie zasad wywiadu – przekazanie informacji o nagrywaniu wywiadu, zapewnienie o anonimowości oraz wykorzystaniu nagrania wyłącznie w celach badawczych
- ustalenie powodów przystąpienia firmy do testowania produktu oraz ilości i płci pracowników skierowanych do skorzystania z oferty szkoleniowej w ramach testowania produktu w postaci SZW

WYWIAD WŁAŚCIWY (15-25 min)

Pytania zasadnicze ważne dla problemu badania – korzyści, jakie odnieśli użytkownicy; zdiagnozowanie słabych i mocnych stron modelu wsparcia; uwagi dla realizatorów

1. Czy zamierzacie Państwo wdrożyć SZW w swojej firmie – jeśli tak – czy zamierzacie objąć nią wszystkich pracowników czy tylko pracowników 50+; jeśli nie – dlaczego, jakie są tego powody?
2. Na jakiej podstawie/ w oparciu o jakie przesłanki odbyło się wskazywanie pracowników do uczestnictwa w testowaniu produktu?
3. Jaka jest skuteczność stosowania SZW w firmach? Czy zauważyliście Państwo jakieś zmiany w pracownikach biorących udział w szkoleniach prowadzonych w ramach

testowania produktu? Jeśli tak – jakie to zmiany? Jeśli nie – z czego może to wynikać?
Jak to się przekłada na działalność firmy?

4. Jak oceniacie Państwo samą SZW jako narzędzie i jej poszczególne elementy? Czy jest łatwe w użyciu, jakich wymaga nakładów (czasu, pracowników, pieniędzy)?
5. Czy należałoby coś zmienić w SZW? Co by to było i jak należałoby to zmienić?
6. Czy zaproponowana w projekcie oferta dla pracowników 50+ jest jakiś sposób warunkowana przez płeć uczestnika?
7. Jak ocenia Pan/Pani innowacyjność produktu? Na czym ona polega?
8. Czym ten produkt różni się od innych, dotąd stosowanych w firmach?
9. Jaki jest potencjał wdrożeniowy produktu?
10. Czy wg Pani/Pana inne firmy będą zainteresowane wdrażaniem SZW?
11. Na co należy zwrócić uwagę powtarzając podobny projekt w innym miejscu?

ZAKOŃCZENIE (2-3 min)

1. Czy poleciłaby Pani/ poleciłby Pan wdrożenie SZW innym firmom, dlaczego? Jakich argumentów użyłaby Pani/użyłby Pan, żeby zachęcić innych pracodawców do wdrożenia SZW?
2. Co chciałaby Pani/chciałby Pan powiedzieć realizatorom?

Dziękuję

Załącznik 5: Ramowy scenariusz wywiadu z pracownikami firm uczestniczących w testowaniu produktu SZW w ramach Projektu innowacyjnego-testującego „50+ doświadczenie”

Czas trwania wywiadu: 15-30 min.

4. Wprowadzenie
5. Wywiad właściwy
6. Zakończenie

Ramowy program

WPROWADZENIE (1-2 min)

- przedstawienie się ewaluatora: Nazywam się... i reprezentuję ewaluatora zewnętrznego firmę PrePost Consulting
- przedstawienie celu badania: zebranie opinii na temat nowego produktu od osób korzystających ze wsparcia w postaci szkoleń;
- ustalenie zasad wywiadu – przekazanie informacji o nagrywaniu wywiadu, zapewnienie o anonimowości oraz wykorzystaniu nagrania wyłącznie w celach badawczych
- ustalenie zakresu szkoleń, z jakich korzystał pracownik

WYWIAD WŁAŚCIWY (15-25 min)

Pytania zasadnicze ważne dla problemu badania – korzyści, jakie odnieśli uczestnicy; zdiagnozowanie słabych i mocnych stron modelu wsparcia; uwagi dla realizatorów

12. Czy zyskał/a Pan/Pani coś poprzez udział w projekcie? Jeśli tak – to co to jest?
13. Czy umiejętności/wiedzę zdobyte w ramach projektu wykorzystuje Pan//Pani w życiu zawodowym, w życiu prywatnym?
14. Czy łatwo było wypełniać testy i inne zadania w projekcie ?
15. Czego się o sobie dowiedział/a Pan/Pani z Profilu Kompetencji?
16. Co się Pani/Panu najbardziej podobało w szkoleniach ?
17. Czy wcześniej (przed projektem) uczestniczył Pan/Pani w innych szkoleniach? Jeśli tak – czy były podobne do tych w ramach projektu, czym się różniły?
18. Jakie elementy wsparcia okazały się najbardziej przydatne? Dlaczego?
19. A co było trudne, co przeszkadzało?

20. Czy było czegoś za mało, za dużo?
21. Czy zaproponowana w projekcie oferta dla pracowników 50+ jest jakiś sposób warunkowana przez płeć uczestnika?
22. Co w ofercie z której Pan/pani skorzystał/a było w innowacją (nowatorstwem)? Na czym to polegało?
23. Czy wg Pani/Pana warto inwestować w pracowników 50+?
24. Czy wg Pani/Pana pracodawcy będą zainteresowani wysyłaniem swoich pracowników na takie szkolenia jak w projekcie?
25. Czy i ewentualnie co by Pan/Pani zmienili w projekcie?
26. Na co należy zwrócić uwagę powtarzając podobny projekt w innym miejscu?

ZAKOŃCZENIE (2-3 min)

3. Czy poleciłaby Pani/ poleciłby Pan uczestnictwo w takim projekcie swoim znajomym? Dlaczego?
4. Co chciałaby Pani/chciałby Pan powiedzieć realizatorom?

Dziękuję

Załącznik 6: Ramowy scenariusz wywiadu z uczestnikami ORP w ramach Projektu innowacyjnego-testującego „50+ doświadczenie”

Czas trwania wywiadu: 15-30 min.

7. Wprowadzenie
8. Wywiad właściwy
9. Zakończenie

Ramowy program

WPROWADZENIE (2-3 min)

- przedstawienie się ewaluatora: Nazywam się... i reprezentuję ewaluatora zewnętrznego firmę PrePost Consulting
- przedstawienie celu badania: zebranie opinii na temat nowego produktu od przedstawicieli firm i instytucji uczestniczących w testowaniu ORP w Grudziądzu;
- ustalenie zasad wywiadu – przekazanie informacji o nagrywaniu wywiadu, zapewnienie o anonimowości oraz wykorzystaniu nagrania wyłącznie w celach badawczych

WYWIAD WŁAŚCIWY (15-25 min)

Pytania zasadnicze ważne dla problemu badania – korzyści, jakie odnieśli użytkownicy; zdiagnozowanie słabych i mocnych stron produktu; uwagi dla realizatorów

27. Jaka jest Pani/Pana ogólna ocena pomysłu na powołanie ORP?

1. Czy i jakie korzyści odnieśli uczestnicy ORP?
2. Jaka jest skuteczność stosowania modelu ORP (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?
 - a. Czy ORP stało się centrum przepływu informacji
 - b. Czy ORP umożliwiło nawiązywanie i utrzymywanie współpracy pomiędzy instytucjami
 - c. Czy zdiagnozowano potrzeby szkoleniowe osób 50+, ich deficyty edukacyjne
 - d. Czy została rozpoznana oferta firm szkoleniowych w zakresie kształcenia ustawicznego osób 50+

3. Czy stosowanie modelu ORP jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty mogłyby być niższe dając porównywalne efekty)? Czy stosowanie modelu generuje wysokie koszty? Jeśli tak – co można zmienić w tym zakresie?
4. Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze, bardziej efektywne)? Jeśli tak, na czym polega ta atrakcyjność?
5. Co wpływa na jego skuteczność? Czy możliwe jest zwiększenie jego skuteczności i pod jakimi warunkami?
Proszę podać 3 najważniejsze czynniki skuteczności modelu.
6. Czy działalność ORP przełożyła się na korzyści dla osób 50+?
7. Czy zastosowane rozwiązanie jest innowacyjne? Na czym polega ta innowacja? Jaki jest jej wymiar/zasięg/charakter? Jak było przed powstaniem ORP - jak wyglądała współpraca pomiędzy różnymi instytucjami, organizacjami, firmami szkoleniowymi?
8. Jakie jest potencjał wdrożeniowy innowacji – jakie są możliwości wykorzystania produktu w innych powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, innych województwach?
9. Czy efekty projektu będą trwałe (czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu)?
10. Gdyby mogła Pani/mógł Pan coś zmienić w modelu ORP, co by to było?

ZAKOŃCZENIE (2-3 min)

5. Co należałoby powiedzieć realizatorom, co podkreślić, na co zwrócić uwagę, jeżeli myśleliby o ponownej realizacji ORP (np. w innym miejscu)?

Dziękuję

Załącznik 7: Zestawienie informacji o istniejących w Polsce ORP

1. Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji – działa od kwietnia 2006 r.; „specjalizacja” w bezrobotnej młodzieży, śledzenie losów absolwentów, współpraca z wyższymi uczelniami; o osobach 50+ zamieszczono 18 publikacji w Bibliotece;
2. Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy – działa od 2009 r.; na stronie internetowej 4 raporty o sytuacji pracowników 50+ (dot. lat 2009-2010);
3. Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy – działa od 2008 r. w ramach projektu (prowadzonego do 2013 r.); na stronie - 6 notatek, w których występuje fraza „50+” ; projekt Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych;
4. Białostockie Obserwatorium Szkolnictwa Zawodowego i Rynku Pracy; w latach 2008-2010 realizowano projekt badawczy pn. „Rozwój szkolnictwa zawodowego w Białymstoku w dostosowaniu do potrzeb rynku pracy”;
5. Pomorskie Obserwatorium Rynku Pracy - działało w ramach projektu w latach 2008-2010, w wydawanych raportach (8 szt., wersje rozszerzone) dokładne notatki dot. osób bezrobotnych w wieku 50+, na stronie internetowej wizualizacja danych (niestety puste wykresy, bez naniesionych danych);
6. Wielkopolskie Obserwatorium Rynku Pracy - powstałe w ramach projektu (06/2010-05/2013r); bardzo dokładne dane dot. ilości osób bezrobotnych 50+ (od 01/10 do 03/12; w podziale na powiaty, ogółem i w podziale na płeć, prawo do zasiłku); jest baza edukacyjna w poszczególnych powiatach, dotyczy szkół ponadgimnazjalnych (w tym dla dorosłych);
7. Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi – powstałe w ramach projektu, od 2009 do 12/2013; nie znaleziono żadnych danych dot. osób 50+; „Specjalistyczne” ORP: działalność Obserwatorium Rynku Pracy dla Edukacji ukierunkowana jest na analizę relacji, jakie zachodzą między edukacją a rynkiem pracy i dotyczy obszaru kształcenia na potrzeby regionalnego rynku pracy.
8. Opolskie Obserwatorium Rynku Pracy – także powstałe w ramach projektu, jest kontynuacją I edycji zakończonej w 2010 r.; w ramach drugiej edycji pojawiły się nowe obszary: a) **Badanie optymizmu pracodawców** - przebadani zostaną regionalni pracodawcy, głównie pod kątem ich prognoz co do wielkości zatrudnienia, preferencji wobec pracowników (np. przygotowanie zawodowe, poziom wykształcenia); b)

Edukacja ustawiczna w regionie (widziana od strony pracodawców) - przeprowadzona będzie diagnoza polityki kształcenia ustawicznego wśród opolskich pracodawców (dot. powszechność polityki kształcenia, gotowość do uczestnictwa pracowników w kształceniu oraz skłonność pracodawców do partycypowania w kosztach podnoszenia kwalifikacji a także jej typem - koncentracja na umiejętnościach interpersonalnych czy kwalifikacjach formalnych);

9. Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy – powstałe w ramach projektu, działa od 2005 r.; ogólne dane nt. osób 50+; w ramach projektu powołano Akademię Badań Lokalnego Rynku Pracy oraz Ogólnopolskie Forum Obserwatoriów Pracy;
10. Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy; pilotaż w 2010, projekt: 09/2011-08/2013; dane ogólne;
11. Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji; projekt od 2009 r.; prowadzone przez WUP w Wałbrzychu; **Od dnia 1 stycznia 2012 r. projekt "Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji" jest realizowany przez Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej. W raportach – dane nt. bezrobotnych 50+;**
12. Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy – projekt, od 02/ 2010 r. do 12/2013 r.; dane ilościowe o bezrobotnych 50+ W bibliotece – 2 Raporty:” Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2010 roku” i „Charakterystyka osób bezrobotnych powyżej pięćdziesiątego roku życia w powiecie leżajskim – dwie perspektywy” (raport ze stycznia 2009);
13. Obserwatorium Rynku Pracy w Katowicach - jako wydział Wojewódzkiego Urzędu Pracy; informacje o bezrobotnych 50+ w ogólnych statystykach dot. rynku pracy;
14. Obserwatorium Rynku Pracy Wielkopolski Wschodniej – projekt Konińska Izba Gospodarcza i Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie; W raporcie z działalności ORP osobny rozdział dot. bezrobotnych „Analiza zagadnienia miejsca i roli na rynku pracy Wielkopolski Wschodniej osób w wieku 45 i więcej lat”;
15. Sąddeckie Obserwatorium Rynku Pracy, Edukacji i Zatrudnienia; projekt 2011-12; Projekt skierowany jest do przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne oraz ich pracowników przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych utratą pracy, a także do osób odchodzących z rolnictwa z własnej inicjatywy. Zadaniem Obserwatorium jest analiza i badania lokalnego rynku pracy

oraz opracowanie i wdrożenie Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nowosądeckim. Nie znaleziono informacji o 50+;

16. Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy - pierwsza w Polsce instytucja monitorująca krajowy rynek pracy stworzona przez organizację Pracodawców. Celem projektu jest zwiększenie roli Pracodawców w kreowaniu polityk związanych z rynkiem pracy, prowadzącej do wzrostu ich efektywności. Realizacja projektu rozpoczęła się 1.03.2009, zakończyła 28.02.2011. W raporcie – rozdział: „Najważniejsze przyczyny defaworyzacji osób w wieku 45+”, rozdział: „Oczekiwania pracodawców co do wieku kandydatów do pracy na określonym stanowisku” i rozdział „Skłonność do zatrudniania osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym”; Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy, Nr 13, Bezrobocie a wiek i poziom wykształcenia: Polska na tle UE; Nr 17, Aktywność zawodowa osób 50+. Część I - Osoby z grupy 50+ na rynkach pracy państw członkowskich.

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie powołał Ogólnopolskie Forum Obserwatoriów Rynku Pracy. Korzystać z niego mogli wyłącznie pracownicy wyznaczeni przez Dyrektorów Wojewódzkich Urzędów Pracy (WUP), a także eksperci zewnętrzni pracujący na rzecz Obserwatoriów. Spotkanie 1 x w roku, dotąd 4: 2008 – inauguracyjne, i warsztatowe: 2009, 2010, 2011; w informacjach wskaźniki zatrudnienia osób 55-64 lata w podziale na płeć od 1999 do 2010 r.