



STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO PROCEDURĄ WSPÓŁPRACY



Temat innowacyjny

Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+.

Nazwa projektodawcy

FUDA Agnieszka Laskowska

Tytuł projektu

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

Numer umowy

POKL.08.02.02-06-025/12-00



Spis treści

I.	Uzasadnienie dla opracowanie innowacyjnego rozwiązania	3
II.	Cel wprowadzenia innowacji	8
	Warunki, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie	24
	Szacowany koszt i czas wdrożenia innowacji	24
	Efekty zastosowania innowacji	25
IV.	Plan działań w procesie testowania produktu finalnego	26
	<i>Dobór grupy użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu</i>	26
	Opis przebiegu testowania	27
	Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy	33
	Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania	34
V.	Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	35
VI.	Strategia upowszechniania	36
	Cel działań upowszechniających	36
	Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające	36
	Plan działań upowszechniających	37
VII.	Strategia włączania do głównego nurtu polityki	39
	Cel działań włączających	39
	Grupy, do których skierowane będą działania włączające	40
	Plan działań włączających	40
VIII.	Kamienie milowe II etapu projektu	42
IX.	Analiza ryzyka	43

I. Uzasadnienie dla opracowania innowacyjnego rozwiązania

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II. Cel wprowadzenia innowacji

Celem wprowadzenia innowacji i równocześnie celem głównym projektu zgodnym z założeniami projektu jest zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50

roku życia w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego w okresie 25 miesięcy, czyli do 28.II.2015 r.

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

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

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

- odpowiadają na konkretne zapotrzebowanie rynku pracy –wydłużający się wiek osób przy przejściu na emeryturę oraz konieczność udostępnienia przedsiębiorstwom narzędzi wskazujących w jaki sposób optymalnie wykorzystać kompetencje zawodowe pracownic po 50 roku życia w obszarze zarządzania wiedzą i wiekiem z korzyścią dla pracodawcy oraz pracownika;
- są mierzalne – do weryfikacji realizacji celu głównego i celi szczegółowych zostały odpowiednio opracowane wskaźniki pomiaru osiągnięcia poszczególnych celów;
- są akceptowane i pożądane przez pracodawców i pracowników z grupy wiekowej po 50 roku życia – pracodawcy zainteresowani są ideą projektu, stąd przewidujemy, że bardzo chętnie wykorzystają dotąd oferowane odpłatnie rozwiązania, a jednocześnie zaproponowany model współpracy spowoduje wzrost kompetencji pracownic po 50 roku życia, w tym modyfikację ich roli w firmie z korzyścią dla przewagi konkurencyjnej podmiotu;
- zaproponowane rozwiązanie jest bardzo realistyczne – bazuje na udostępnionych doświadczeniach przedsiębiorstw, w tym praktyce zawodowej ekspertów zewnętrznych (np. specjalistów ds. HR), zakłada zaangażowanie we wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w firmie wszystkich jej przedstawicieli bez względu na pełnioną funkcję – poradniki metodyczne i szkolenia e-learning wskazujące metodykę zarządzania wiekiem w kluczowych obszarach organizacji skierowane są do czterech zdefiniowanych grup w firmie: pracodawców/kierowników, specjalistów HR/osób odpowiedzialnych za sprawy personalne, pracownic 50+ oraz pracowników poniżej 50 roku życia. Opracowany model współpracy na rzecz rozwoju aktywności prezentuje ścieżkę krok po kroku firmy w drodze do wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, kwestionariusze testów umożliwiają diagnozę kompetencji pracowników oraz dobór zróżnicowanych wiekowo par pracowniczych do współpracy na zasadzie mentoringu; realizacja każdego z celi przedsięwzięcia została określona w czasie - osiągnięcie celu głównego zaplanowano na okres do końca lutego 2015 roku.

Pożądany stan po wprowadzeniu innowacji, samodzielne stosowanie przez zainteresowane organizacje rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w oparciu o zastosowanie opracowanego w projekcie produktu finalnego, zostanie osiągnięty poprzez realizację zaplanowanych we wniosku o dofinansowanie wskaźników i produktów. Zaproponowane rozwiązanie bazuje również na

promowaniu efektywności współpracy międzypokoleniowej na zasadzie wymiany doświadczeń pracownicy 50+ i pracownika w wieku do 49 roku życia.

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

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

Zaproponowany model współpracy między pracownikami 50+ a pracownikami młodszymi w wieku do 49 roku życia wspierający transfer wiedzy strategicznej firmy na zasadzie dwustronnej wymiany doświadczeń wskazał trzy kluczowe obszary: adaptację, rozwój zawodowy i motywację. Funkcjonowanie w firmie pracownic 50+ podczas badań pogłębionych zarówno z zatrudnionymi kobietami 50+, jak i pracodawcami sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw Lubelszczyzny, było weryfikowane z uwzględnieniem ww. obszarów realizacji istotnych celów strategicznych przedsiębiorstw. Wyniki badań w powiązaniu z zaproponowanymi rozwiązaniami procedury projektu „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” pozwoliły na bardzo precyzyjne opracowanie treści podręczników oraz szkoleń e-learning dedykowanych dla wyszczególnionych 4 grup w projekcie. Również kwestionariusze testów bazujące na rozwiązaniach psychologicznych, ukierunkowane są na umożliwienie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych z uwzględnieniem określonych umiejętności kandydatów, stylów działania,

postaw wobec pracy, w tym określenie kandydatów wykazujących największe predyspozycje do pełnienia roli mentora. Takiego kompleksowego produktu, zarówno pod względem tematyki, jak i docelowej formy – aplikacji multimedialnej, nie ma na rynku polskim mimo dużej ilości programów dedykowanych zarządzaniu wiekiem w organizacjach, jednakże proponujących standardowe formy wsparcia np. szkolenia, doradztwo, kampanie promocyjne, w zdecydowanej większości odpłatnie. Dlatego też oczekiwany stan po zakończeniu projektu to przede wszystkim możliwość bezpłatnego korzystania z aplikacji przez wszystkie zainteresowane podmioty, instytucje, organizacje, które podejmą działania na rzecz wdrożenia w różnorodnych zakresie opracowanego modelu współpracy. Innowacyjność i element przewagi nad pozostałymi projektami to **bezkosztowe** użytkowanie zaproponowanych rozwiązań. Podręczniki i szkolenia e-learning oraz testy umożliwiające diagnozę kompetencji i predyspozycji pracowników celem doboru zespołów do realizacji zadań na zasadzie dwustronnej wymiany doświadczeń zostały opracowane w sposób konkretny i przejrzysty dla uczestników projektu. Produkty te zawierają wiedzę zarówno teoretyczną dopasowaną do konkretnego uczestnika, omawiając problem zarządzania wiekiem oraz wiedzę praktyczną z dopasowaniem roli i procesu postępowania każdego zaangażowanego w modelowe rozwiązanie pracownika pełniącego różne role w firmie. Przewagą rozwiązania nad dotychczasowymi metodami działania jest ciągły monitoring użytkowników i odbiorców innowacji, a także grup niezwiązanych z udziałem w projekcie – od etapu opracowania wstępnej wersji produktu po bieżącą sprawozdawczość z przebiegu fazy wdrożenia produktu. Dzięki wdrożeniu innowacji zostanie także wzbogacona dotychczasowa praktyka polska w zakresie wydłużania aktywności zawodowej pracownic po 50. roku życia. Zwiększy się ponadto świadomość zarówno pracodawców, jak i grup pracownic, do których dedykowany jest projekt w zakresie zarządzania wiedzą i doświadczeniem zwiększającym się wraz z wiekiem pracowników.

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

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

Monitoring będzie prowadzony poprzez cykliczne przygotowanie zestawień wyników - minimum 1 raz w miesiącu. Zespół zadaniowy będzie przygotowywał wewnętrzny raport monitoringowy z postępu prac wskazujący na poziom osiągnięcia poszczególnych zaplanowanych produktów. Źródłami



informacji o osiągnięciu poszczególnych wskaźników będzie prowadzony na każdym etapie realizacji projektu monitoring. Do weryfikacji osiągnięcia celu stosowane będą następujące wskaźniki oraz ich wartości prezentowane w poniższej tabeli.

Cel główny projektu	Wskaźniki	Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/ pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	
Zwiększenie skuteczności utrzymania aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 r. ż. w przedsiębiorstwach z woj. lubelskiego w okresie 25 miesięcy	Liczba uznanych ekspertów m.in. w dziedzinie HR, którzy pozytywnie zaopiniowali wypracowany produkt finalny i zarekomendują do wdrożenia w firmach			15	umowy, opinie; IV-V.2014
	Liczba firm (kadra zarządzająca lub HR), które po przeanalizowaniu produktu finalnego uznały go za skuteczne narzędzie wspierające zarządzanie wiekiem			60	ankiety elektroniczne, wywiady i opinie; II– V.2014, XII.2014-II.2015
	Liczba firm, które wdrożyły produkt finalny i rozwiązania z zakresu zarządzanie wiekiem			40	wywiad pogłębiony, opinia, procedury, umowy, karty obserwacji; IV-V.2014 i V-VI.2015
	Liczba podmiotów gospodarczych tj. firmy, instytucje publiczne (przez przedstawicieli), które otrzymały produkt finalny i oceniły jego zastosowanie jako wartościowe			80	ankiety na panelach dyskusyjnych, seminariach oraz po otrzymaniu produktu; XI.2014 – II.2015
	Liczba pracodawców, którzy zostali objęci wsparciem i uznali produkt finalny za wartościowe narzędzie zarządzania firmą			10	formularze zgłoszeniowe, umowy uczestnictwa, ankiety elektroniczne, sprawozdania/raporty; na bieżąco, min. 1/m-c w okresie X.2013 – V.2014
Cele szczegółowe projektu	Wskaźniki	Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/ pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	
Wypracowanie systemu	Liczba par pracowników (wytypowanych poprzez testy),	7	3	10	ankieta elektroniczna uczestników IV-V.2014





pozwalającego na asocjację pracowników sprzyjającą zarządzaniu wiekiem w firmach do końca II.2015	które oświadczyły, iż produkt finalny jest wartościowym narzędziem mentoringu w firmach				
	Liczba opinii doradców zewnętrznych, którzy uznali iż właściwie wdrożono zasady mentoringu w firmach (testujących)			10	opinia, recenzje, rekomendacje; XII.2013-III.2014
	Liczba przedstawicieli grup docelowych uczestniczących w szkoleniach, warsztatach, którzy ocenili je jako przydatne w utrzymaniu aktywności zawodowej kobiet 50+	70	30	100	raport o ukończeniu szkolenia (z systemu), zaświadczenie generowane przez system; wstępne i końcowe ankieta/testy wiedzy/ opinie prowadzących; XII.2013 – V.2014, XI.2014-II.2015
Opracowanie i upowszechnienie narzędzia dla działu HR i kierownictwa firm umożliwiającego przedłużenie aktywności zawodowej pracujących kobiet po 50 r.ż. do końca II.2015	Liczba przedstawicieli grup docelowych, podmiotów zew, decydentów, którzy zapoznali się z modelem „Innowacyjny model kooperacji...” i uznali go za przydatny	300	150	450	opinie, liczba pobrań, recenzje; IV.2014-II.2015
	Liczba użytkowników, którzy potwierdzili uzyskanie korzyści z wdrożenia rozwiązań zarządzania wiekiem (firmy testujące)	15	5	20	ankieta elektroniczna współpracowników i kadry zarządzającej, karty obserwacji; IV-V.2014
	Liczba użytkowników, decydentów, przedstawicieli zewnętrznych podmiotów, którzy zadeklarowali zainteresowanie wdrożeniem systemu zarządzania wiekiem			100	Ankieta elektroniczna/ telefoniczna; V-VI.2015

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

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Produkt finalny to INNOWACYJNY MODEL KOOPERACJI DLA ROZWOJU AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ PRACOWNIC POWYŻEJ 50 ROKU ŻYCIA w formie podręcznika (instrukcja zastosowania) i płyty CD z



aplikacją multimedialną „KONSULTANT HR” ukierunkowaną na indywidualne wdrażanie systemu zarządzania wiekiem w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

Model współpracy opiera się na wdrożeniu rozwiązań lepszego wykorzystania potencjału pracownic 50+ z uwzględnieniem posiadanych przez nie kompetencji i wyznaczony jest przez cztery kroki:

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

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

- adaptacja,
- rozwój zawodowy,
- motywacja pracowników,

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

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

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

Aplikacja zawiera:

1. zestaw 13 testów, które umożliwiają:
 - diagnozę kompetencji pracownika poprzez wygenerowanie raportu i wskazanie preferowanych par pracowniczych - testy diagnozują potencjał pracownika i posiadane umiejętności w zakresie asertywności, kreatywności, samodzielności, dobrej komunikacji, radzenia sobie ze stresem, zdolności współpracy, zarządzania czasem, zdolności przywódczych (8 sztuk),
 - kojarzenie w zespoły (pary) młodszych i dojrzałych pracowników w wieku 50 lat i więcej celem wykonywania wspólnych zadań, dzielenia się wiedzą, weryfikujące prezentowane style działania, czyli potrzebę aktywności i potrzebę uporządkowanego działania oraz postawy wobec pracy tj. zdolność do adaptacji w pracy, motywacja do pracy, potrzeba rozwoju (5 sztuk),
2. model współpracy w przedsiębiorstwie zróżnicowanych wiekowo zespołów na zasadach wzajemnej wymiany doświadczeń,
3. szkolenia e-learning i poradniki metodyczne poświęcone kluczowym zagadnieniom wspomagającym wdrażanie systemu zarządzania wiekiem, skierowane odrębnie do 4 różnych grup zawodowych, tj. kadry zarządzającej/właścicieli/pracodawców, pracowników działu HR/personalnego, pracowników w wieku 50 lat i więcej oraz w wieku do 49 roku życia.

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

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

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

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

Testy diagnozujące potencjał pracownika umożliwiają poznanie bądź weryfikację posiadanej kompetencji na określonym poziomie tj. niskim, przeciętnym lub wysokim przez pracowników, co pozwala na dobranie w pary współpracujące dwóch osób, które w różnym stopniu wykorzystują określone umiejętności, a mogą wzajemnie się od siebie uczyć i wymieniać praktycznymi informacjami. Z kolei testy umożliwiające kojarzenie pracowników w pary pozwalają na weryfikację prezentowanych przez pracowników stylów działania i postaw wobec pracy, które powinny być podobne, aby współpraca na zasadzie mentoringu pomiędzy pracownikiem 50+ a młodszym współpracownikiem była efektywna i skuteczna oraz możliwym było uzupełnianie się w zakresie stosowanych umiejętności, metod działania itp.

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

obszarze motywacji to osoba starsza powinna deklarować umiejętność motywowania młodszego pracownika.

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

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

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

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

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

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

Innowacyjność w wymiarze PROBLEMU.

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

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

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

też mają taki problem”, braku czasu na długotrwałe szkolenia. Odpowiedzią jest właśnie ten produkt, który w wersji testowej udostępniony zostanie na platformie, zaś docelowo będzie dostępny **w formie aplikacji multimedialnej** na płycie CD, a co najważniejsze jego wykorzystanie nie będzie powodować kosztów po stronie użytkownika, a więc będzie **bezkosztowy**.

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

Podsumowując, zaproponowane rozwiązanie zdecydowanie podniesie poziom zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze zarządzania wiekiem, w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, co sprawi, że proces stanie się mniej intuicyjny dla przełożonych, a bardziej czytelniejszy dla wszystkich zaangażowanych stron.

Innowacyjność w wymiarze FORMY WSPARCIA.

W ramach projektu do rozwiązania problemu, jakim jest przedwczesna rezygnacja z aktywności zawodowej pracownic 50+, zaproponowane zostało nowe narzędzie, które stanowi aplikację multimedialną dla osób pełniących różne funkcje w firmie, by wspólnie, skutecznie wdrażały system zarządzania wiekiem i promowały różnorodne korzyści z utrzymania aktywności zawodowej kobiet 50+ w odniesieniu do swojej organizacji samodzielnie decydując indywidualnie do potrzeb o zakresie zastosowania poszczególnych elementów produktu finalnego. W projekcie wyróżniono cztery grupy zawodowe: pracownice 50+, pozostałych pracowników w wieku do 49 roku życia, osoby odpowiedzialne za sprawy personalne, kadrowe (HR) oraz przełożonych, czyli właścicieli, kierowników, pracodawców. Opracowano innowacyjny model współpracy pracownic 50+ oraz pracowników młodszych na zasadach doboru w zespoły pracownicze (pary) w oparciu o wyniki przygotowanych specjalnie na potrzeby realizacji niniejszego projektu testów psychologicznych (psychometrycznych) weryfikujących kompetencje i predyspozycje kandydatów, a także wskazujących w oparciu o ich wyniki prawdopodobieństwo szans powodzenia współpracy określonej pary. Założono, że zróżnicowane

wiekowo pary pracowników będą wspólnie pracowały nad rozwiązaniem danego problemu - zadania w organizacji, a dzięki tej współpracy będzie następował transfer wiedzy, doświadczeń, informacji pomiędzy nimi. Jednocześnie będą oni współtwórcami rozwiązań dedykowanych dla swojej organizacji, w której pracują, a więc rozpocznie się proces budowy lojalności, zaufania oraz zaangażowania w stosunku do pracodawcy. A właśnie tacy pracownicy są poszukiwani na rynku pracy. Dodatkowo, z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kształcenia ustawicznego jest uzasadnione z następujących powodów: korzyści z różnorodności pracowników, konieczności utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie, braku młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku, przewagi starszych pracowników nad młodszymi, konieczności ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników. Widocznym efektem prowadzenia polityki zarządzania wiekiem jest przesuwanie pracowników na inne stanowiska pracy w sytuacji, gdy zmieniają się ich możliwości ze względu na wiek bądź zmianie ich roli w firmie np. na funkcję mentora pozostałych pracowników. Tym bardziej, że jedynie co trzecia firma z województwa lubelskiego dokonuje takich przesunięć z powodu zaawansowanego wieku lub niepełnosprawności pracownika. Tylko niektóre polskie firmy podejmują realne działania związane z problemem starzejącego się społeczeństwa. Częściej słyszy się o akcjach skierowanych do osób w wieku 45+ lub 50+ prowadzonych przez organizacje pozarządowe i instytucje szkoleniowe, ale ich celem jest rozwijanie kompetencji przez dodatkowe szkolenia i praca nad poprawą własnej samooceny (źródło: CBOS 2012), a jest to forma pomocy doraźna niwelujące skutki problemu, nie zaś długofalowa eliminująca przyczyny problemu. Zaniechanie wypracowania proponowanego produktu to obciążenie systemu zabezpieczeń społecznych rzez konieczność utrzymania starzejącego się społeczeństwa, utrata przez firmy know-how pracownic 50+, wysokie koszty finansowe i czasowe przygotowania kandydatów do pracy na ich miejscu, marginalizacja zawodowo-społeczna pracujących kobiet 50+.

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

Takie rozwiązanie dotąd nie było stosowane z powodu:

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

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

pracownica „50+” (3 osoby) i pracownik „-49” (7 osób). Uczestnicy reprezentowali sektor MMŚP: 12 osób pracowało w mikro, 2 osoby w małym, a 6 osób w średnim przedsiębiorstwie.

Z raportów o wynikach spotkania można wyciągnąć następujące wnioski:

- Wszystkie proponowane narzędzia zdaniem zdecydowanej większości uczestników charakteryzują się minimum wysokim stopniem użyteczności, przy czym najmniej opinii negatywnych wskazano w odniesieniu do testów diagnozujących potencjał. Wśród uzasadnień i opinii należy wskazać następujące:
 - procedura współpracy motywuje do utrzymania aktywności zawodowej, czerpania wiedzy od pracownika starszego celem integracji z młodszym pokoleniem, pomoże usprawnić wiele procesów w firmie, odpowiada na potrzeby klientów w różnych wieku, wzbogaca produkty, usługi, procesy w firmie, może być użyteczna w procesie rekrutacji nowych pracowników, zniweluje konflikty międzypokoleniowe, wspomogę decyzje kadrowe, spowoduje wzajemne zrozumienie i usprawni proces wykorzystania wiedzy pracowników,
 - podręczniki są obszerne treściowo, obejmują szeroki i różnorodny zakres potrzebnych informacji dla konkretnej grupy zawodowej, ciekawe zagadnienia z punktu widzenia podjęcia działań służących zarządzaniu zasobami ludzkimi, dostępne w zasięgu ręki w jednym miejscu,
 - szkolenie e-learning to elastyczny sposób przekazania wiedzy i dotarcia do indywidualnego słuchacza, o interesującym zakresie treści, gwarantuje szybkie dotarcie do potrzebnej wiedzy, jest to prosty sposób uzyskania informacji, łatwo powielany i dostępny, umożliwiając zdobycie nowej wiedzy i motywujący do podejmowania nowych działań,
 - testy diagnozujące potencjał umożliwiają diagnozę kompetencji, co jest istotne dla przedsiębiorcy, dostarczają informacji czy dana osoba nadaje się do współpracy (jest w stanie ją nawiązać, umie zarządzać i przekazać wiedzę), dzięki analizie można poznać swoje słabe punkty, które następnie można rozwijać, by zwiększyć swój potencjał jako pracownika,
 - testy umożliwiające kojarzenie pracowników w pary jest bardzo sprawnym narzędziem pomocniczym w zarządzaniu zasobami z uwzględnieniem wieku i predyspozycji pracowników w doborze zespołów, ułatwi podejmowanie decyzji o współpracy konkretnych osób, jest bardzo istotnym i niezbędnym narzędziem zwłaszcza w najmniejszych – mikro i małych firmach- gdzie nie funkcjonują działy personalne, HR,
 - aplikacja multimedialna jest jasna, przejrzysta, prosta w obsłudze, przyjemna, zrozumiała, łatwo dostępna w każdym czasie i miejscu, zachęca do skorzystania, umożliwi koordynowanie zarządzania wiekiem w firmie, nie wymaga specjalistycznych instruktażowych szkoleń z jej obsługi, jest „przyjazna” użytkownikom, zgodnie z opinią „Mało instytucji na rynku pracy wspiera pracodawców bezpłatnym i ogólnodostępnym programem informatycznym”,
- stopień innowacyjności zaproponowanych rozwiązań i uniwersalności dla zastosowania w działalności różnych podmiotów, w tym instytucjach publicznych, dla różnych grup pracowników jest wysoki bądź bardzo wysoki zdaniem niemal wszystkich uczestników, narzędzia odpowiadają też na potrzeby pracownic „50+” i służyć będą utrzymaniu ich aktywności zawodowej,
- koncepcja narzędzi jest adekwatna do potrzeb, oczekiwań i dotychczasowych barier dotyczących utrzymania aktywności zawodowej pracownic „50+” – są jak najbardziej potrzebne do usprawnienia współpracy zespołów, mogą być wykorzystywane w codziennej pracy, odpowiadają na bariery osób starszych i potrzeby zróżnicowanych wiekowo pracowników, w przypadku 1 z uczestników jest to pierwsze narzędzie poruszające to

zagadnienie w jego mikrofirmie, bardzo mądrze przemyślane i dobrze przygotowane rozwiązanie innowacyjne,

- trafność narzędzi - do potrzeb związanych z wprowadzeniem rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem - zdecydowana większość uczestników oceniła ją pozytywnie, ujęto wszystkie podstawowe aspekty, rozwiązania są przyjazne do wdrażania, pomocne i wspierające transfer wiedzy, zakres merytoryczny jest tak rozbudowany, że trudno, aby użytkownik nie znalazł interesujących dla siebie innowacji, zarządzanie wiekiem to wielka potrzeba przedsiębiorstw w dobie zwolnień i restrukturyzacji, treść jest przejrzysta,
- możliwości narzędzi w kontekście doboru par pracownicy „50+” i młodszego do współpracy na zasadzie wymiany doświadczeń są zdaniem większości uczestników wysokie i wystarczające, „bardzo skuteczne”, potrzebne, bardzo dobre, wykorzystują wszystkie dostępne formy, przydatne w pracy, pomocne przy rekrutacji nowych osób, dobrze przemyślane i dosyć różnorodne, przyjazne, zrozumiałe,
- proces testowania wypracowanych produktów jest dla większości uczestników optymalny, wystarczający, dobrze zaplanowany i przemyślany, zakres wsparcia kompleksowy, metody upowszechnienia i mainstreaming zróżnicowane, wszechstronne, przydatne, skuteczne, obejmujące wiele zróżnicowanych form przekazu, wykorzystują wszelkie możliwości dotarcia do wszystkich zainteresowanych, bardzo trafna jest możliwość wprowadzenia modyfikacji wstępnej wersji narzędzi, słuszne jest angażowanie każdego szczebla pracowników w proces, aplikacja to narzędzie dobrze dobrane do rozwoju pracowników, a jej testowanie umożliwia znalezienie własnych, konkretnych rozwiązań przydatnych w dalszych działaniach,
- innowacja została określona jako bardzo ciekawa, umożliwia praktyczne wdrożenie różnych sposobów zarządzania wiekiem, pomysł bardzo interesujący, nowatorski, spotka się z „akceptacją, szerokim uznaniem i dużym zainteresowaniem”, uczy prawidłowego zarządzania wiekiem, zachęca do nauki, produkt pozwoli na większą aktywność w pracy międzyludzkiej, zgodnie z opiniami: „Jestem zachwycona”; „Super – polecam”, „Jestem za”, „Popieram”, „Uważam, że każda firma powinna zastosować zaproponowane produkty”, „Uważam, że ten produkt może się sprawdzić w każdym przedsiębiorstwie”, „Jest to prosty sposób na poznawania pracowników i zbudowania dobrego zespołu w obrębie danej grupy zadań”, „Projekt podoba mi się”, „Poleciłabym wszystkim firmom”.

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

Proponowane w projekcie rozwiązanie dotychczas nie było stosowane ze względu na brak systemowych rozwiązań pozwalających na stworzenie w MMSP regionu formuły „indywidualnego doradztwa”, które dotyczyłoby kierunków dalszej ścieżki kariery zawodowej i było sprofilowane w odniesieniu do potrzeb, barier, oczekiwań pracujących kobiet powyżej 50 roku życia z korzyścią dla firmy. Proponowany produkt może być stosowany przez organizacje w różnorodnym zakresie w odniesieniu do indywidualnych potrzeb, przy czym pozwalała jednocześnie diagnozować potencjał kompetencyjny kadry i angażować w tenże proces wszystkie odpowiedzialne za rozwój firmy jej działu m.in. właściciele, dyrektorzy, działu HR, pracownice i pracownicy „50+”, współpracownicy „-49”. Drugim powodem braku takich zastosowań może być niechęć pracodawców do finansowania wsparcia szkoleniowo-doradczego, psychologicznego dla osób u schyłku kariery zawodowej postrzeganych jako mniej mobilnych i dyspozycyjnych, marginalizację ich kapitału wiedzy i doświadczenia skutkujące odrębnymi celami działania obu stron służące marginalizacji ich pozycji w firmie wzmacniającej również

ich negatywną postawę mentalną i niską samoocenę, której towarzyszy apatia i bierność wobec samodzielnego podejmowania działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej. Dużą przeszkodą, zwłaszcza w obecnym czasie, jest ograniczona dostępność bezpłatnego, specjalistycznego wsparcia dla przedsiębiorstw, zwłaszcza najmniejszych, które to zlokalizowane jest w większych ośrodkach miejskich, implikujących trudności logistyczno-organizacyjne. Wsparcie – zwłaszcza atrakcyjne i użyteczne – cieszy się także dużą popularnością wśród potencjalnych grup docelowych, że wzmacnia konkurencję kandydatów i obniża szanse uczestnictwa. Dotychczas kompleksowy iindywidualizowany system zarządzania wiekiem dla najmniejszych firm nie mógł być finansowany z powodu wysokiego kosztu profesjonalnego wsparcia na rynku komercyjnym w województwie np. doradztwa, coachingu, udostępnienia narzędzi służących samodzielnej weryfikacji predyspozycji zawodowych, kompetencji interpersonalnych decydujących o wartości pracownika dla firmy, które jednocześnie zapewniałyby uwzględnienie w strategii zarządzania personelem kwestii wieku.

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

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

1. użytkownicy - mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa m.in. działy HR, kadra zarządzająca:
 - w fazie diagnozy i testowania min.10 pracodawców sektora MMSP posiadających jednostkę organizacyjną w województwie lubelskim,
 - w wymiarze upowszechnienia i włączenia – łącznie 400 podmiotów, instytucji publicznych z województwa lubelskiego,
 - w wymiarze docelowym - przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, społeczne, edukacyjne w kraju (łącznie 3 902 340 podmiotów gospodarczych - GUS VI.2012),
2. odbiorcy - zatrudnione kobiety 50+ zagrożone biernością zawodową:

- w fazie diagnozy i testowania 80 osób fizycznych pracujących lub zamieszkujących w województwie lubelskim wg KC,
- w wymiarze upowszechnienia i włączenia – łącznie 200 pracownic 50+ z województwa lubelskiego,
- w wymiarze docelowym – osoby pracujące w wieku powyżej 50 roku życia w Polsce (255 tys. osób, w tym 119 tys. kobiet, a sektor prywatny 179 tys. osób, GUS 2011).

LICZEBNOŚĆ I PROBLEMY UŻYTKOWNIKÓW:

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

Do głównych problemów użytkowników zaliczyć należy:

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

LICZEBNOŚĆ I PROBLEMY ODBIORCÓW:

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

Do głównych problemów odbiorców zaliczyć należy:

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

Potencjał produktu to uniwersalność zastosowania zarówno w odniesieniu do użytkowników tj. każdy podmiot w kraju bez względu na rodzaj wykonywanej działalności, jej zasięg, siedzibę firmy czy liczbę zatrudnionych pracowników i charakter tegoż stosunku pracy np. organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje edukacyjne dla dorosłych, instytucje rynku pracy, instytucje pomocy społecznej, a także w odniesieniu do różnorodnych grup odbiorców zarówno pod względem statusu na rynku pracy (pracujący/ bezrobotny), jak i cech społeczno – demograficznych np. miejsce zamieszkania, płeć, wiek, sprawność fizyczna czy mentalna, poziom wykształcenia np. osoby młode

wkraczające na rynek pracy, niepełnosprawni pracujący, studenci, długotrwale bezrobotni. Potencjał produktu z punktu widzenia włączenia do polityki jest wysoki dzięki wykluczeniu konieczności ponoszenia kosztów związanych z jego dystrybucją, co wzmacnia charakter jego transferowalności poprzez wersję elektroniczną (przesłanie wiadomości elektronicznej, udostępnienie ścieżki pod którą jest on możliwy do pobrania). Dzięki czemu włączenie do polityki w znaczeniu przekazania produktu do stosowania innym przedsiębiorstwom oraz podmiotom gospodarki narodowej w województwie jest realne, szybkie i pozbawione dodatkowych barier dostępu jak np. instalacja specjalistycznych i licencyjnych oprogramowań.

Warunki, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

Właściwe działanie innowacji będzie możliwe do oceny po zakończeniu fazy testowania aplikacji i zaproponowanych instrumentów. Na obecnym etapie wydaje się, że głównym czynnikiem warunkującym efektywne wykorzystanie zaproponowanej innowacji jest przekonanie pracodawców oraz ich pracowników w wieku 50 roku życia o korzyściach płynących z zastosowania produktu. Do innych warunków, jakie muszą być spełnione, aby zapewnić jak najefektywniejsze wykorzystanie zaproponowanych rozwiązań, zaliczyć należy:

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

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

Szacowany koszt i czas wdrożenia innowacji

Wdrożenie zaproponowanego modelu w perspektywie czasowej przedstawia się następująco:

- zapoznanie się ze szkoleniami e-learning oraz podręcznikami – ok. 2 dni,

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

Zaproponowane powyżej elementy są głównymi, które muszą zostać zrealizowane w ramach zaproponowanej procedury współpracy, dlatego podany **czas** jest szacowany i **wynosi ok. 15 dni**, z wyłączeniem czasu przeznaczonego na realizację zadania. Warto zaznaczyć, że ww. szacowany czas jest obliczony w modelu idealnym, gdy podczas realizacji podstawowych obowiązków służbowych uczestnicy projektu wysoce angażują się w realizację ww. kroków, co w rzeczywistości biznesowej prawdopodobnie nie mogło być zrealizowane tak jak w ww. modelu idealnym. Zaznaczenia wymaga także fakt, że w zależności od wielkości organizacji, rodzaju wykonywanej działalności ww. procesy mogą być bardziej czasochłonne, przy czym w toku uczestnictwa w projekcie przewiduje się realizację minimum jednego zadania bądź ich większej liczby przez parę, co uzależnione jest od ww. warunków.

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

Efekty zastosowania innowacji

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

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

- dalsze obniżenie PKB regionu i kraju, które mogłoby być wypracowane przez pracujących przechodzących na wcześniejszą emeryturę czy rentę,
- zmniejszenie wpływów do budżetu z tytułu podatków przy jednoczesnym zwiększeniu wydatków na świadczenia społeczne i socjalne,
- utratę przez przedsiębiorstwa cennego know-how związaną z marginalizacją wartości dojrzałych pracowników przy jednoczesnym wzroście kosztów finansowych i obciążenia czasowego służących przygotowaniu kandydata do pracy w specyficznej kulturze organizacyjnej danej jednostki, a także
- ugruntowanie schematycznego i stereotypowego postrzegania pełnionych przez określone płcie ról społecznych (np. kobieta częściej sprawuje opiekę nad osobami zależnymi, mężczyzna z kolei jest bardziej dyspozycyjny).

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

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

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Dobór grupy użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu

Do procesu testowania zaproszonych zostanie minimum 10 zainteresowanych przedsiębiorstw sektora MMSP z województwa lubelskiego - minimum 3 mikro przedsiębiorstwa, 5 małych i 2 średnie, zatrudniające minimum jedną kobietę po 50 roku życia. Przedsiębiorstwa te reprezentować będą różne

powiaty i branże działalności (w miarę możliwości) zgodnie ze strukturą lubelskiego rynku. Przed zaproszeniem do testowania, weryfikacji podlegać będzie wielkość podmiotu i terytorium siedziby podmiotu, w podziale na tereny miejskie i wiejskie. W przypadku ośrodków miejskich przeanalizowana zostanie liczba mieszkańców danej miejscowości. Dodatkowym efektem zachęty dla pracodawców będzie wynagrodzenie za prowadzenie bieżącej sprawozdawczości z przebiegu testów.

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

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

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

Opis przebiegu testowania

Wdrożenie projektu innowacyjnego testującego zaplanowano na okres od 1 września 2013 r. do 30 września 2014 r., przy czym w niniejszym czasie w okresie 1 maj – 31 lipiec 2014 r. zaplanowano

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

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

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

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

Wdrożenie projektu rozpocznie się podpisaniem umów wewnętrznych z firmami testującymi. Podpisanie wszystkich umów planowane jest do końca października 2013. We wstępnym okresie realizacji tego etapu (nie później niż do października 2013 r.) firma informatyczna opracuje pod względem technicznym instruktaż wykorzystania produktu w formie szkolenia on-line, w okresie do nie później niż listopada 2013 r. w oparciu o dostarczone eksperckie materiały merytoryczne wykona szkolenie e-learning dla kadr zarządzających podmiotów testujących innowację. Niezwłocznie po

podpisaniu umowy firma testująca otrzyma instruktaż w zakresie wykorzystania produktu w formie szkolenia on-line. Zakłada się, że wszystkie firmy testujące przejdą wspomniany instruktaż najpóźniej do końca października 2013 r. Po wstępnym instruktażu podmioty testujące rozpoczną wykorzystywanie pełnej ścieżki produktu. Ścieżka ta opisana została w procedurze „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia” i obejmuje łącznie 13 kroków:

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

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

Równolegle z testowaniem pełnej ścieżki produktu, w okresie od listopada 2013 r. do stycznia 2014 r. przedsiębiorstwa otrzymają wsparcie dotyczące wdrażanego systemu i oceny jego skuteczności. Dziesięć przedsiębiorstw otrzyma 24 godziny zewnętrznego doradztwa związanego ze szkoleniami dotyczącymi indywidualnej skuteczności wdrażanych elementów systemu zarządzania wiekiem. W tym czasie zrealizowane zostanie również szkolenie e-learning dla kadry zarządzającej testujących podmiotów (po 2 pracowników z każdej z firm) celem nauczania nauczania wdrażania systemu do

zespołów firm, umożliwiającego dalsze przekazywanie wiedzy w tym zakresie (szkolenie kaskadowe - dalsze nauczanie pracowników przez wyszkoloną do tego kadrę zarządzającą). Dodatkowo, zgodnie z koncepcją „blended learning” w okresie grudzień 2013 – marzec 2014 zrealizowane zostaną dodatkowo grupowe szkolenia stacjonarne (2 grupy x 10 osób) dla kadry zarządzającej testujących podmiotów w wymiarze 8 godzin na osobę celem kaskadowego uczenia wdrażania systemu do zespołów firm.

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

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

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

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

W tym samym okresie testowaniu podlegać będzie:

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

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

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

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

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

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

Do udziału w panelach zaproszeni zostaną zewnętrzni reprezentanci grup docelowych (pracodawcy sektora MMŚP, osoby odpowiedzialne za sprawy personalne, kadra zarządzająca, pracownicy w wieku 50 lat i więcej, pracownicy do 49 roku życia), a także przedstawiciele organizacji pozarządowych, instytucji publicznych, inne grupy pracownicze jak np. pracownicy w wieku 50 lat i więcej. Celem spotkań będzie dyskusja nad kształtem i użytecznością produktu finalnego, wdrożeniem określonych zmian i rekomendacji. Przebieg paneli dyskusyjnych zostanie podsumowany w raporcie podsumowującym wypracowane wnioski.

Tak przeprowadzane konsultacje pozwolą na tworzenie produktu finalnego nie tylko innowacyjnego, ale odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby rynku. Zaangażowanie wymienionych podmiotów w proces konsultacyjny wpłynie na upowszechnianie idei mentoringu międzypokoleniowego, na

której oparty został projekt, i która stanowi ogólnoswiatową dobrą praktykę w programach zarządzania wiekiem. Dzięki panelom dyskusyjnym z udziałem różnych przedstawicieli środowiska upowszechniana będzie wiedza o realizowanym projekcie. Zaangażowanie wielu przedstawicieli środowiska w panele dyskusyjne na etapie testowania budować będzie zainteresowanie do skorzystania z produktu. Dodatkowym celem pracy zarówno Panelu Ekspertów, Grupy Roboczej, jak i konsultacyjnych badań fokusowych i paneli dyskusyjnych będzie wypracowanie rozwiązania, które zapewni bezkosztowe lub niedrogi administrowanie produktem po zakończeniu realizacji projektu.

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

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

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

Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

Uczestnicy projektu testujący produkt uzyskają dostęp do platformy on-line, zawierającej m.in.:

- instrukcję zastosowania aplikacji,
- materiały informacyjne o projekcie,
- procedurę współpracy zróżnicowanych wiekowo zespołów,
- podręczniki i szkolenia e-learning wspomagające zarządzanie wiekiem,
- dostęp do testów psychologicznych,
- materiały szkoleniowe (szkolenia stacjonarne i e-learning dla kadr zarządzających).

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

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

Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania

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

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

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

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

Zadaniem tego etapu będzie ocena efektywności opracowanych narzędzi – wskazanie czy faktycznie stanowią one dla przedsiębiorstwa wsparcie w wykorzystaniu potencjału, angażowaniu i rozwoju pracowników w dwóch grupach wiekowych, 50+ oraz -49 a tym samym potwierdzenie innowacyjności

projektu. Przeprowadzenie tej oceny, podobnie jak oceny funkcjonalności całego narzędzia, pozwoli na wprowadzenie na etapie testowania wszystkich potrzebnych modyfikacji tak, aby produkt końcowy jak najlepiej odpowiadał na potrzeby przedsiębiorstw z grupy MMŚP.

V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

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

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

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

W ramach badania wymagane będzie zastosowanie takich kryteriów ewaluacyjnych jak:

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

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

Ewaluacja zewnętrzna oceni skuteczność wypracowanego rozwiązania przez odpowiedź na pytania czy faktycznie produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i efektywniejszy kosztowo od dotąd stosowanych podejść. Wyniki badania podsumowane zostaną w raporcie z ewaluacji wskazującym analizę silnych i słabych stron prowadzonych działań możliwe do wdrożenia konieczne zmiany w postaci rekomendacji, które służyć będą zwiększeniu wartości wypracowanego produktu.

VI. Strategia upowszechniania

Cel działań upowszechniających

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

Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające

Działania upowszechniające skierowane będą do:

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

Liczba odbiorców działań upowszechniających jest wystarczająca, ponieważ zakłada poinformowanie o istnieniu produktu w przypadku użytkowników skupiających również potencjalnych odbiorców 17 tys. więcej firm aniżeli minimalna liczby podmiotów, jakie uczestniczyć będą w fazie testowania produktu,

w przypadku odbiorców – 250% więcej aniżeli liczba pracowników zaangażowanych w testowanie produktu.

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

Analiza interesariuszy:

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

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

Plan działań upowszechniających

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

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

Działania upowszechniające II etapu realizacji projektu uruchomione zostaną w I fazie – testowania opracowanego produktu –w okresie od 01.IX – 30.X.2013, następnie kontynuowane w kolejnych

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

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

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

- pozycjonowanie platformy – celem tego działania będzie, aby zarówno pracodawcy jak i osoby w wieku 50+, wyszukując w Internecie zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem, zarządzaniem wiedzą czy mentoringiem międzypokoleniowym, otrzymywały wskazanie na platformę w czołówce listy wyszukiwania,
- dystrybucję papierowego podręcznika z płytą CD na temat produktu do minimum 200 podmiotów i konfederacji pracodawców województwa lubelskiego, oraz dystrybucję podręcznika w wersji elektronicznej do 500 podmiotów (do pobrania do podstronie) – materiał ten ma przekazać informację o innowacyjnym na rynku produkcie i wzbudzić zainteresowanie skorzystaniem z niego; materiał będzie mieć również charakter edukacyjny w zakresie takich zagadnień jak adaptacja, rozwój, motywacja pracowników, zarządzanie wiedzą i wiekiem w przedsiębiorstwie, przybliżyć będzie ideę mentoringu,
- publikację sponsorowanych ogłoszeń w prasie biznesowej (w ilości 20sztuk) oraz publikację internetowych banerów informacyjnych (również w ilości 20 sztuk) – celem tych działań będzie poinformowanie pracodawców o dostępnym na rynku innowacyjnym rozwiązaniu, zachęcenie do skorzystania z niego i wskazanie kontaktu do administratora odpowiedzialnego za przekazanie narzędzia do użytkowania, tego typu specyficzne sprofilowane portale i wydania prasowe umożliwią dotarcie do grup zainteresowanych tematem zarządzania personelem; szczegółowo planowana jest publikacja następujących ogłoszeń:
 - a) artykuły sponsorowane w prasie branżowej i biznesowej np. Personel i Zarządzanie, Serwis Prawno-Pracowniczy, Monitor Prawa Pracy i Ubezpieczeń Społecznych,
 - b) artykuły sponsorowane na portalach HR (okres publikacji na portalu wynosić będzie około 2 tygodnie),

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

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

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Cel działań włączających

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

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

Grupy, do których skierowane będą działania włączające

Działania włączające do polityki będą skierowane do minimum 445 decydentów lokalnych, regionalnych i centralnych instytucji publicznych, ale także medialnych środowisk opiniotwórczych, organizacji pozarządowych, środowisk biznesowych i naukowych, autorytetów danych dziedzin gospodarki, działających na szczeblu regionalnym (wojewódzkim), ale także centralnym (krajowym) m.in. samorząd terytorialny, publiczne służby zatrudnienia (urzędy pracy), wydziały polityki społecznej, związki pracodawców, organizacje działające na rzecz kobiet, przedsiębiorcy zatrudniający kobiety w wieku 50+.

Analiza interesariuszy:

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

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

Plan działań włączających

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

Ww. działania w II etapie realizacji projektu uruchomione zostaną w I fazie – testowania opracowanego produktu – w okresie od 01.I – 30.VI.2014 r.- a będzie to udostępnienie wersji testowej (demo) aplikacji decydentom wyższego szczebla w instytucjach publicznych województwa lubelskiego

na płycie CD z listem przewodnim nt zastosowania z prośbą o poparcie/patronat (łącznie 50 szt w okresie 01.I-30.VI.2014).

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

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

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

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

- produkcję i dystrybucję multimedialnego filmu edukacyjnego prezentującego dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem, zarządzania wiedzą, mentoringu międzypokoleniowego i intermentoringu - film dostępny będzie na stronie internetowej projektu www.zarządzaniewiekiem.eu , a także kolportowany w wersji elektronicznej do wybranych podmiotów gospodarczych, instytucji publicznych, powiatowych urzędów pracy, organizacji pozarządowych oraz środowisk medialnych regionu i kraju na płycie CD w ilości 400 sztuk, celem tego działania będzie promowanie wśród różnorodnych podmiotów gospodarki narodowej idei korzystania z zalet różnorodności (wieku i doświadczenia) występujących w firmie,
- emisję spotów reklamowych w TV w ilości 60 sztuk w regionalnej stacji telewizyjnej, dodatkowo dołożymy starań, aby informacje dotyczące idei projektu przedstawione zostały w programach telewizji ogólnopolskiej, które umożliwiając przekazanie wiedzy o możliwościach zastosowania produkcie szerszej grupie potencjalnie zainteresowanych w kraju,
- bezpośrednie spotkania oraz rozmowy telefoniczne z decydentami i autorytetami biznesu w wymiarze minimum 20 spotkań i 50 rozmów – celem tych spotkań będzie przekazanie

informacji o produkcie osobom decyzyjnym i reprezentantom środowisk opiniotwórczych mających potencjalny wpływ na dalsze upowszechnienie wiedzy o proponowanym narzędziu tj. np. samorząd terytorialny, publiczne służby zatrudnienia (urzędy pracy), wydziały polityki społecznej, związki pracodawców, media, organizacje pozarządowe, w tym działające na rzecz kobiet, przedsiębiorcy zatrudniający kobiety w wieku 50+,

- realizację 5 seminariów edukacyjnych w formie warsztatowej (6-godzinne seminaria, w których uczestniczyć będzie 15-20 os) w największych miastach województwa; seminaria będą mieć charakter merytoryczno-instruktażowy oraz połączone będą z doradztwem (w razie potrzeby), seminaria skierowane będą do grup docelowych, reprezentantów instytucji publicznych oraz innych środowisk społecznych,
- dystrybucję w wersji papierowej i/lub elektronicznej broszury informacyjnej o produkcie, jego rezultatach, funkcjonalności, a także pakietu rekomendacji prawnych z listem intencyjnym i prezentacją multimedialną do decydentów szczebla regionalnego, w miarę możliwości również centralnego, organizacji opiniotwórczych, środowisk naukowych związanych z biznesem, polityką społeczną, organizacji pozarządowych z prośbą o recenzje, poparcie – planowane jest rozdystrybuowanie materiału do minimum 200 podmiotów oraz przeprowadzenie minimum 100 rozmów.

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

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

Sukces będzie możliwy również do oceny poprzez zmierzenie zainteresowania podmiotów udziałem w spotkaniach upowszechniających jak panele dyskusyjne z przedstawicielami środowisk związanych z biznesem, polityką, grupami docelowymi, spotkania, rozmowy telefoniczne z decydentami, autorytetami w środowisku biznesu, administracji publicznej, organizacji społecznych.

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

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

1. Rozpoczęcie testowania opracowanego produktu – IX.2013.
2. Zakończenie testowania opracowanego produktu – V.2014.

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

IX. Analiza ryzyka

- A. *Pracodawcy – przedsiębiorstwa sektora MMŚP, w tym pracownice w wieku powyżej 50 roku życia z województwa lubelskiego, nie będą zainteresowane uczestnictwem w projekcie, utrzymaniem własnej aktywności zawodowej poprzez kontynuację kształcenia ustawicznego pomimo wieku z powodu barier psychologicznych i wizerunkowych (wstyd przed innymi współpracownikami, że sytuacja wymaga pomocy z zewnątrz, zwłaszcza w najmniejszych firmach, których jest najwięcej).*

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

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

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

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

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

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

Podczas rekrutacji zastosowane zostaną kryteria uwzględniające sprecyzowanie faktycznych potrzeb i oczekiwań pracodawców w stosunku do udziału w projekcie, determinacji wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, utożsamiania się z problemem leżącym u podstaw idei projektu. W umowach zawieranych z podmiotami testującymi wpisane zostaną obowiązki związane z testowaniem produktu, a także okoliczności pozwalające na rozwiązanie umowy i powołanie innego podmiotu, z ewentualnym zastrzeżeniem konieczności zwrotu otrzymanego wsparcia. Dużą wagę przywiązano do narzędzi, jakimi mogą posługiwać się te dwie grupy zawodowe w organizacji, stąd opracowano dla nich specjalistycznie dopasowane do roli w organizacji podręczniki oraz szkolenia e-learning. Dodatkowo, reprezentanci firm za wynagrodzeniem będą prowadzić bieżącą sprawozdawczość z przebiegu etapu testowania w oparciu o indywidualne raporty, będą również uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach Grupy Roboczej skupiającej również inne osoby decyzyjne (w tym pracowników) z pozostałych podmiotów testujących, której zadaniem będzie wspólna rekomendacja zmian systemowych. Personel zarządzający projektem będzie na bieżąco reagował na potrzeby podmiotów testujących – będzie organizował spotkania informacyjne – w razie potrzeby zarówno z kadrami zarządzającymi, jak i pracownikami, odbywał indywidualne wizytacje w ramach delegacji. Czynnikiem motywującym kadry zarządzające przedsiębiorstw będzie także bezpłatne wsparcie dla kadr zarządzających – grupowe szkoleniowe oraz indywidualne doradztwo specjalistyczne zapewniające wykorzystanie szerokiego zakresu możliwości aplikacji oraz stosowanie wybranych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w odniesieniu do potrzeb określonej firmy. Również eksperci zaangażowani w realizację ww. wsparcia będą pozostawali do dyspozycji w ramach konsultacji po zakończeniu realizacji zajęć.

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

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

Zestaw narzędzi do testowania został opracowany w sposób profesjonalny, co gwarantuje odpowiednie przygotowanie i doświadczenie zaangażowanych w ich opracowanie ekspertów. Przygotowane narzędzia pozwolą wykształcić w firmie kadrami nadzorującą przebieg wdrażania systemu zarządzania wiekiem w firmie, ponieważ tematyka poszczególnych narzędzi obejmuje zarządzanie karierą pracownic 50+, wdrażanie zmiany, umożliwiała koordynowanie procesu wprowadzania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem krok po kroku uwzględniając efekt końcowy współpracy zróżnicowanych wiekowo par zarówno dla członków zespołu, jak i pracodawcy i pozostałych pracowników. Dodatkową motywacją dla wyłonionych do współpracy par będzie nagroda w ramach systemu motywacji wg procedury współpracy oraz fakt, że wymiana doświadczeń zaangażowanych

pracowników odbywać się będzie w obie strony tak, aby każdy mógł być zarówno mentorem, jak i uczniem, co przeciwdziałać będzie negatywnemu poczuciu „straty” na kooperacji. Produkt w oparciu o uzasadnione rekomendacje grup docelowych zostanie zmodyfikowany w fazie końcowej.

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

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

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

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

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

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

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

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

Może zaistnieć sytuacja, że informacja nie dotrze do faktycznie zainteresowanych organizacji mimo bardzo bogatej oferty popularyzującej fakt powstania produktu finalnego, jaką Beneficjent zaproponował. Niewątpliwie dużym atutem skłonienia pracodawców do próby skorzystania z aplikacji jest bezkosztowość wdrożenia, a liczą się chęci pracodawców do innowacyjnego podejścia zarządzania kompetencjami pracowników po 50 roku życia. Dodatkowo, miarą sukcesu działań upowszechniających i włączających będzie deklaracja zainteresowania wdrożeniem określonej liczby podmiotów – adresatów ww. działań, którą Beneficjent uzyska za pośrednictwem ankietyzacji telefonicznej/ elektronicznej. W przypadku wystąpienia sytuacji, w której reprezentant podmiotu oczekiwał będzie wówczas dodatkowych informacji, wyjaśnień, konsultacji zespół zarządzający będzie pozostawał do dyspozycji.

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

H. Nieprawidłowo dobrane kanały dystrybucji informacji o produkcie.

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

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

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

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

jest kompleksowość, prostota wdrożenia i brak kosztów finansowych. Decyzja należy do pracodawców i ryzyko powodzenia wdrożenia jak najbardziej istnieje.

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

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

Załączniki:

1. Raport badawczy podsumowujący pogłębioną diagnozę sytuacji problemowej wśród grup docelowych projektu w województwie lubelskim,
2. Procedura współpracy na rzecz rozwoju aktywności zawodowej pracowników 50+,
3. Testy psychologiczne z komentarzem samodzielnie diagnozujące określone kompetencje pracownika (8 sztuk),
4. Testy psychologiczne z komentarzem umożliwiające kojarzenie w zespoły (pary) młodych i dojrzałych pracowników celem wykonywania wspólnych zadań na zasadzie wymiany doświadczeń, wiedzy (5 sztuk),
5. Charakterystyka testów psychologicznych wraz z opisem przebiegu badań, prezentacji wyników badań, wzorami powstałych w wyniku realizacji ww. testów raportów podsumowujących rezultaty badań,
6. 4 podręczniki wspomagające proces wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem skierowane do różnorodnych grup zawodowych,
7. Zarysy programowe powstałych narzędzi – elementów produktu tj. procedury, testów psychologicznych, szkoleń e-learning i podręczników odrębnie dla przełożonych i działów HR oraz pracowników,
8. Instrukcja zastosowania powstałej aplikacji multimedialnej – obsługi systemu (podręcznik).
9. Wstępna wersja produktu finalnego projektu *Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia*- aplikacji multimedialnej KONSULTANT HR - dostępna za pośrednictwem strony www.konsultant.zaradzaniawiekiem.eu

Przed wejściem na stronę z udostępnioną aplikacją trzeba się zalogować używając następujących kodów dostępu:

Konto użytkownika:	konsultant
Hasło:	q@w#e\$

Następnie, po wejściu na stronę z udostępnioną aplikacją, trzeba się zalogować w systemie zgodnie z kodami dostępu wskazanymi w poniższej tabeli do wyboru (kody odpowiadają użytkownikom



wskazany w przykładowym scenariuszu wykorzystania systemu opisanym w Instrukcji obsługi systemu KONSULTANT HR):

L.p.	Imię i Nazwisko	Rola	Login	Hasło
1	Jakub Czwartek	Dział HR	jakubc	qwe098
2	Piotr Niedziela	Przełożony	piotrn	qwe098
3	Maria Piątek	Pracownik „50+”	ewap	asd098
4	Ewa Wtorek	Pracownik	mariaw	zxc098
5	Szymon Środa	Pracownik	szymonp	zxc098

Agnieszka Laskowska, Właściciel

.....

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

