



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 50+ DOŚWIADCZENIE



Caritas Polska  
Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie  
Krajowa Izba Gospodarcza  
Agrotec Polska Sp. z o.o.

**WALIDACJA PRODUKTU FINALNEGO**  
Lublin, 25 marca 2014



### AGENDA CZ. 1



- Perspektywa oceny eksperta
- Skuteczność projektu
- Kontekst

## PERSPEKTYWA OCENY

- „(...) wypracowane narzędzia mogą zostać wykorzystane w perspektywie kilku najbliższych lat, a ich adresatem nie są osoby, które w chwili obecnej mieszczą się w grupie osób w wieku 50 lat i więcej, ale właśnie obecne pokolenie 30 i 40 latków (...)” – czy mamy obecnych 50 latków pozostawiać w społecznych „gettach”?; proponowany projekt wpływa na komfort życia osób, których dotyczy.
- „(...) analizując sytuację osób starszych na rynku pracy należy podkreślić, że z różnych względów (również w wyniku nastawienia samych pracowników) osoby te należą do grup najrzadziej korzystających ze wsparcia szkoleniowego w projektach finansowanych w ramach EFS a stosowane narzędzia administracyjne (np. poprzez ukierunkowanie funduszu szkoleniowego do tej grupy osób) nie przynoszą spodziewanych efektów (...) „– czy to że jest to grupa trudniejsza oznacza, że mamy rezygnować z jej wsparcia?
- „(...) trzeba również zauważyć, że wykonywanie tych zawodów („wolnych zawodów”) w małym stopniu uzależnione jest od wysokiego stanu sprawności fizycznej i stanu zdrowia, co w konsekwencji umożliwia kontynuowanie aktywności zawodowej nawet w okresie po osiągnięciu wieku emerytalnego (np. w edukacji akademickiej)(...)” – (1) sytuacja zdrowotna osób 50+ jest kluczowym elementem ich aktywności niezależnie od wykonywanego zawodu, (2) struktura wykształcenia osób 50+ - dominuje zawodowe, wyższe kilka %

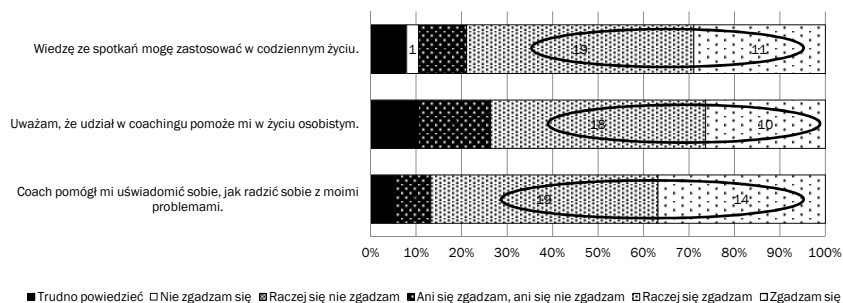
## SKUTECZNOŚĆ

- Przeprowadzona ewaluacja nie opiera się na faktycznie podejmowanych działaniach odbiorców projektów, a jedynie ma charakter deklaracyjny – teza podważająca możliwość prowadzenia badań społecznych
- Z tego względu otrzymany wynik (14 z 35 badanych osób zadeklarowało podjęcie jakichkolwiek działań) nie może być wykorzystany przy weryfikacji stopnia osiągnięcia wskaźników – może i powinna, dlaczego mamy nie wierzyć respondentom? Dlaczego chcą oszukiwać w badaniu?
- W tym zakresie przeprowadzona ewaluacja wydaje się być nierzetelna, a wyciągane wnioski nieprawidłowe – ewaluacja otwarta pokazująca problemy i będąca procesem uczenia się – ewaluacja demokratyczna, w przeciwieństwie do technokratycznej.

## SKUTECZNOŚĆ



Liczba uczestników testowania, którzy podjęli działania na rzecz rozwoju osobistego: 25

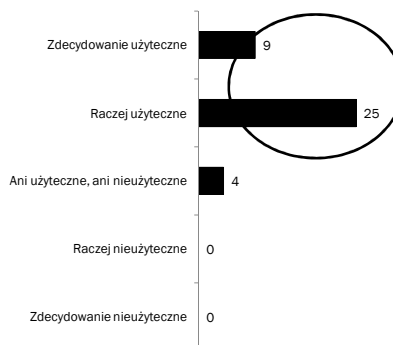
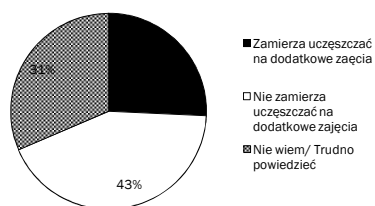


Źródło. Opracowanie własne, n=38.

## SKUTECZNOŚĆ



### Ocena użyteczności projektu we wsparciu rozwoju osobistego



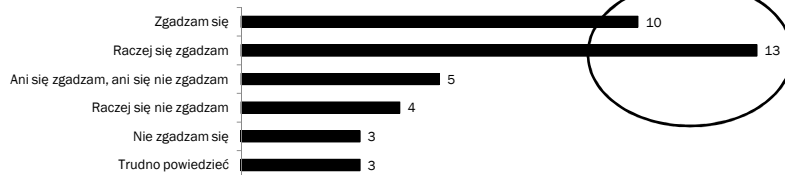
15 osób zadeklarowało, że chodzi na dodatkowe zajęcia  
4 osoby zadeklarowały chęć uczestnictwa w dodatkowych zajęciach

## SKUTECZNOŚĆ

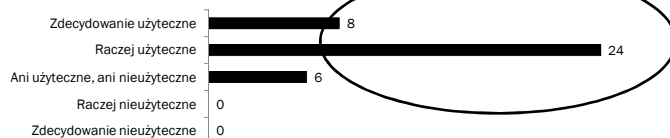


Liczba uczestników testowania, którzy podjęli działania na rzecz rozwoju zawodowego: 16

### Uważam, że udział w coachingu pomoże mi w pracy zawodowej.



### Ocena użyteczności projektu we wsparciu rozwoju zawodowego.

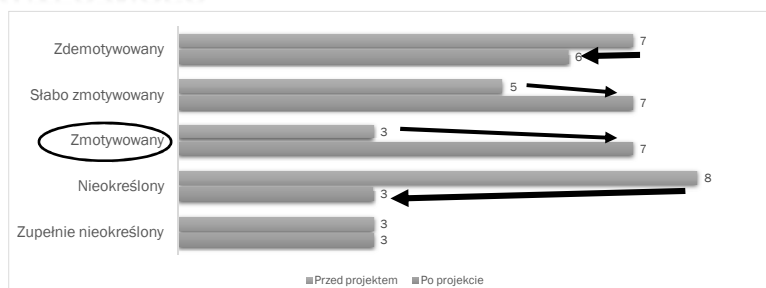


## SKUTECZNOŚĆ



- Wskaźnik „średni wzrost motywacji w testowanej grupie na poziomie 15%” zweryfikowano na grupie 38 respondentów, podczas gdy osób biorących udział w testowaniu było 50 – badania są dobrowolne i nie można zmusić respondentów do ich wypełnienia.
- Badanie w oparciu o wskazane profile poziomu motywacji potwierdza, że do profilu „zmotywowany” przeszło 4 osoby tj. 15% badanych. Tego wyniku nie można jednak uznać za w pełni użytecznego do potwierdzenia skuteczności, gdyż: został zweryfikowany w stosunku do mniejszej liczby osób niż liczba biorących udział w testowaniu (przy uwzględnieniu 50 osób wskaźnik przyjmuje wartość 12,5%) – (1) możliwe jest prowadzenie badań na niepełnych populacjach - próbach, (2) nie można założyć, że u wszystkich, którzy nie odpowiedzieli nie zaszły zmiany – na jakiej podstawie postawiono taką tezę?
- nie wiadomo np. czy wzrost odsetka osób w profilu „słabo zmotywowany” jest efektem wzrostu motywacji w grupie osób z profilu „zdemotywowany”, czy spadkiem motywacji osób z profilu „zmotywowany” lub innych. Na podstawie tych wyników badania można sformułować tezę, że zmiany zaszły przede wszystkim w odniesieniu do grupy osób, które w badaniu przed rozpoczęciem form wsparcia należały do grupy „nieokreślony” – (1) badanie oparte było na porównaniu wyników przed i po testowaniu – zatem zmiany dotyczą konkretnych osób, zatem wiadomo, że zmiana profili zależy od siebie (2) jak wskazano wcześniej jedyną pozytywną kategorią jest zmotywowany.

## SKUTECZNOŚĆ



Źródło. Opracowanie własne, n=26.

Wyniki przeprowadzone na podstawie testu psychologicznego badani ustosunkowywali się do 20 stwierdzeń, punktowanych od 0 do 5. Wyniki testu w granicach 66-72 pkt oznaczają, że osoba jest zmotywowana im niższy wynik tym osoba jest mniej zmotywana. Wyniki powyżej oznaczają również osobę niezmotywowaną oraz dodatkowo mającą problemy z samookreśleniem (zaznaczanie sprzecznych ze sobą odpowiedzi).

W związku z tym, widzimy znaczący spadek osób zdemytywowanych. Głównie poprzez przejście z profilu „nieokreślony”, projekt zmotywował te osoby a także pomógł im stworzyć zinternalizowaną wizję samych siebie (projekt kładł na to nacisk).

9

## SUKTECZNOŚĆ



- Opierając się na raporcie z ewaluacji należy stwierdzić, że faktyczna skuteczność produktu innowacyjnego mierzona podejmowaniem przez uczestników działań w obszarze rozwoju zawodowego i osobistego nie została potwierdzona.

## KONTEKST PROJEKTU



- ze względu na specyficzny charakter zarządzania w podmiotach mikro i małych, które opierają się przede wszystkim na strukturach liniowych z dominującą rolą przedsiębiorcy lub wspólnika, a także ze względu na niestosowanie lub brak wiedzy na temat narzędzi zarządzania zespołem pracowniczym – niedostrzegającym i pomijanym, a mającym kolosalne znaczenie jest rodzaj specyficznych relacji jakie wytworzyły się pomiędzy pracownikami, a pracodawcami – oparte na „modelu pańszczyńnianym” (prof. J. T. Hryniewicz)
- istotnym elementem testowania produktu powinna być weryfikacja w jakim zakresie wypracowane w projekcie rozwiązania oddziałują na sytuację osób w wieku 50+ w zależności od charakteru wykonywanej pracy (głównie wg podziału na pracę fizyczną i biurową, które w istotny sposób mogą różnicować podejście pracowników do kontynuowania i rozwoju kariery zawodowej) – wskazany podział tak naprawdę nie wydaje się kluczowy z kontynuowaniem kariery zawodowej, kluczowe jest posiadanie unikatowych kompetencji, rodzaj umowy na jaki jest dana osoba zatrudniona, poczucie bezpieczeństwa, stan zdrowia itd.
- [interwencja] Lepsze efekty odnosi w stosunku do osób zmotywowanych, natomiast w odniesieniu do osób, które mają niski poziom motywacji do utrzymania aktywności zawodowej może zapoczątkować pewne procesy, jednak jego wpływ jest ograniczony i nie prowadzi do celów, jakie przed nim postawiono - w ramach projektu trafiono do „trudniejszej grupy” osób 50+ niemniej i tak projekt wpłynął na ich życie (przykład - remont domu)

## AGENDA CZ. 2



### Cel prezentacji:

1. Przedstawienie idei oraz celów jakie stawialiśmy sobie przygotowując Produkt Finalny – „Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo. Narzędziownia menadżera” realizując projekt innowacyjny PI 50+ doświadczenie.”
2. Odpowiedź na uwagi i rekomendacje Eksperta zawarte w przedstawionej opinii odnośnie Produktu Finalnego,

### Program prezentacji:

1. Idea poradnika,
2. Założenia,
3. Osiągnięte rezultaty,
4. Odpowiedź na uwagi Eksperta,

## 1. IDEA

- Wypracowanie mechanizmu pozwalającego na **realną i skuteczną aktywizację zawodową Pracowników 50+**, oraz zwiększenie motywacji do rozwoju kompetencji,
- Zerwanie ze stygmatyzacją i etykietowaniem **Pracowników 50+** oraz tworzeniem „gett geriatrycznych”,
- Traktowanie **Pracowników 50 +**, jako „zwykłych” – czyli - równoprawnych pracowników w Organizacji,
- Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym przy podejmowaniu decyzji personalnych, ze względu na wiek,
- Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym w procesach rekrutacyjnych,
- Powołanie instytucji Pełnomocnika Pracowników 50+,
- Dementowanie powstałych stereotypów na temat **Pracowników 50 +** i wykazanie mocnych stron Pracowników 50 + i korzyści z tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo,
- Zatrzymanie w organizacji kluczowych kompetencji i doświadczeń **Pracowników 50+**,

13

## 2. ZAŁOŻENIA

1. **Realne wsparcie aktywności zawodowej i motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego wymaga zaangażowania i aktywnego działania ze strony pracodawcy, zbudowanego na przekonaniu że Pracownicy 50+ są cennym Kapitałem Firmy,**
2. **Rzeczywistym źródłem aktywizacji zawodowej Pracowników 50+ są postawa i kompetencje kadry zarządczej i właścicieli Firm:**
  - uświadomienie korzyści jakie przynosi Organizacji zatrudnianie pracowników 50+,
  - rozwój kompetencji menadżerskich i kształtowanie właściwych postaw,
  - kompleksowe wsparciem metodologiczne i narzędziowe do zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo,
3. **Przeciwdziałanie dyskryminacji poprzez profesjonalizację funkcji personalnej i eliminowanie źródeł dyskryminacyjnych,**

14

### 3. OSIĄGNĘTE REZULTATY

1. Poradnik zawiera **kompedium wiedzy, jak skutecznie zarządzać Kapitałem Ludzkim w Organizacji, a w szczególności, jak pobudzać motywację do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+, oraz utrzymywać wysoką aktywność zawodową pracowników zróżnicowanych wiekowo.**
2. Dla potrzeb poradnika **opracowane zostały procesy HR-owe, wspomagające menadżerów w aktywizacji Pracowników 50+,** wraz ze szczegółowym opisem ich stosowania pozwalającym na samodzielne wdrożenie w Organizacji.
3. W ramach programu wsparcia, zaproponowano powołanie w Organizacji stanowiska **Pełnomocnika ds. Pracowników 50+,** który będzie odpowiedzialny za wdrożenie, w imieniu pracodawcy, **mechanizmów wspierających aktywizację zawodową i motywację do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+.,**
4. Poradnik proponuje **uniwersalne rozwiązania i narzędzia** mogące znaleźć zastosowanie zarówno w **instytucjach biznesowych** oraz **jednostkach samorządowych,** a także **mikro, małych, średnich i dużych Organizacjach.**

15

### 3. OSIĄGNĘTE REZULTATY

5. Poradnik skierowany jest do przedsiębiorców, menadżerów, specjalistów HR, Pełnomocnika ds. Pracowników 50+, oraz wszystkich osób zainteresowanych problematyką zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.
6. Poradnik zbudowany jest w oparciu o **solidną metodologię oraz wykorzystuje najlepsze (sprawdzone) praktyki rynkowe w zakresie zarządzania Kapitałem Ludzkim.**
7. Dzięki zastosowaniu poradnika **menadżerowie nabędą umiejętność praktycznego stosowania metod i narzędzi motywacyjnych i rozwojowych** dedykowanych do zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

16

#### 4. ODPOWIEDŹ NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 1. Opinia Eksperta:

*Analizując zagadnienia zarządzania wiekiem w kontekście przedstawionego produktu innowacyjnego należy zwrócić również uwagę na luki w samym systemie,*

##### Odpowiedź:

Atutem materiału jest jego spójność, logiczność i przemyślana struktura pozwalające na skuteczne i kompleksowe zarządzanie personelem zróżnicowanym wiekowo.

##### 2. Opinia Eksperta:

*Brakuje przykładowych lub wzorcowych procedur postępowania dotyczących organizacji procesu szkoleń...*

##### Odpowiedź

Budowa podręcznika i sposób prezentacji treści z położonym akcentem na praktykę i łatwość stosowania powoduje, iż nie zaistniała potrzeba opracowania dodatkowych procedur odnośnie sposobu korzystania z podręcznika i przyswajania zawartej w nim wiedzy.

17

#### 4. ODPOWIEDŹ NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 3. Opinia Eksperta:

*Kryteria oceny zawierają zbyt nieostre pojęcia*

##### Odpowiedź:

W pierwszej kolejności chcielibyśmy zwrócić uwagę na najważniejsze cechy zamieszczonego w opracowaniu materiału – odbiorcy otrzymują **gotowy do wdrożenia System Oceny Okresowej Pracowników** pozwalający w realny sposób stymulować rozwój zawodowy pracowników. Opracowanie zawiera:

- opis procesu,
- opis zastosowanej metodologii,
- opis narzędzi wraz z precyzyjną Instrukcją użytkowania:
  - w jaki sposób ocenia wyniki pracy i kompetencje,
  - w jaki sposób planować cele zawodowe i rozwojowe,
  - jaki sposób prowadzić rozmowę rozwojową,
- model kompetencyjny

18

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 3. Opinia Eksperta:

*Kryteria oceny zawierają zbyt nieostre pojęcia*

##### **Odpowiedź:**

Korzyści:

- Skuteczne narzędzie pozwalające w realny sposób:
  - Poprawiać wyniki pracy,
  - Zwiększać poziom kompetencji zawodowych,
  - Zwiększyć poziom motywacji pracowników,
  - Kształtować oczekiwane postawy,
  - Poprawiać komunikację i relacje,
  - Menadżerowie po zapoznaniu się z materiałem będą mogli samodzielnie zrealizować, Ocenę okresową,

19

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 3. Opinia Eksperta: *Kryteria oceny zawierają zbyt nieostre pojęcia*

##### **Odpowiedź:**

Model Kompetencyjny

- Dla potrzeb projektu opracowany został zgodnie z metodologią i dobrymi praktykami uniwersalny model kompetencyjny, który zgodnie zawiera:
  - Nazwę ocenianej kompetencji,
  - Definicję kompetencji,
  - Wskaźniki behawioralne, po których można określić czy i w jakim stopniu występuje natężenie danej kompetencji,

20

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 4. Opinia Eksperta:

*Część opisanych procesów nie ma charakteru uniwersalnego gdyż nie została dostosowana do potrzeb małych podmiotów....*

##### Odpowiedź:

- **Uniwersalność procesu** właśnie polega na tym że ma zastosowanie we wszystkich rodzajach Organizacji: mikro, małych, średnich, dużych, zarówno w gdy procesie rekrutacji uczestniczy właściciel, menadżer wyższego lub średniego szczebla, delegowany do tego celu pracownik a także rekruter.
- Metodologia realizacji procesu **Rekrutacji i Selekcji** jest dokładnie taka sama w każdym przypadku. Jedynym elementem różnicującym jest krótszy proces decyzyjny – gdy właściciel Firmy samodzielnie przeprowadza proces rekrutacji i selekcji oraz samodzielnie podejmuje decyzje.
- W przypadku **Oceny Okresowej** nie najmniejszych różnic w sposobie realizacji procesu (bez względu na wielkość Organizacji) a wszystkie organizacje bez względu na wielkość mają **strukturę liniową** (jako podstawową).

21

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 5. Opinia Eksperta:

*Profile kandydatów do pracy powinny uwzględniać modele oparte na skalach oraz uwzględniać wagi,*

##### Odpowiedź:

- W pierwszej kolejności chcielibyśmy podkreślić, że odbiorcy otrzymują gotowy do wdrożenia System Rekrutacji i Selekcji, który:
  - Zapewni organizacji odpowiednich pracowników (posiadających niezbędną wiedzę umiejętności, predyspozycje osobowościowe, motywację),
  - Pozwoli wyeliminować praktyki dyskryminacyjne Kandydatów do pracy, także ze względu na wiek.
- Menadżer zyskuje gotowy do wdrożenia proces Rekrutacji i Selekcji
  - Metodologię i narzędzia,
  - Praktyczne wskazówki dotyczące:
    - od czego rozpocząć proces rekrutacji i selekcji,
    - jak analizować dokumenty aplikacyjne,
    - jak przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną itp.

22

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 5. Opinia Eksperta

*Profile kandydatów do pracy powinny uwzględniać modele oparte na skalach oraz uwzględniać wagi,*

##### **Odpowiedź:**

Wracając do uwagi dotyczącej profilu

- W moim przekonaniu znacznie istotniejsze jest, by menadżer, który przeprowadza proces rekrutacji miał świadomość :
  - Kogo szuka i żeby pamiętał, że powinien rozpocząć w pierwszej kolejności od sporządzania profilu kandydata do pracy,
  - Profil kandydata opisywał i precyzował wszystkie najistotniejsze kompetencje,
  - Natomiast czy poziom kompetencji będzie wyrażony przymiotnikami czy za pośrednictwem skali ma już drugorzędne znaczenie (zawłaszcza że w praktyce, na którą powołuj się Pan Ekspert, to rozwiązanie jest stosowane bardzo rzadko, ze względu na swoją czasochłonność i niesatysfakcjonującą funkcjonalność).

23

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 6. Opinia Eksperta:

*W Podręczniku w opisie procesu Rekrutacji i Selekcji, używane są pojęcia które w opinii Pana Eksperta są nieostre i niezdefiniowane – takie jak wysoki poziom, biegła znajomość, dobra znajomość,*

##### **Odpowiedź:**

Pojęcia te są powszechnie stosowane w branży HR i są zgodne ze stosowaną metodologią i praktyką.

24

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 7. Opinia Eksperta

*Wskazówki zawarte w podręczniku dotyczą sposobu wykorzystania starszego pracownika w adaptacji nowozatrudnionego a nie adaptacji starszego pracownika...*

##### **Odpowiedzialność:**

- Pełnienie funkcji mentora/ szkoleniowca przez Pracowników 50+ stanowi doskonałym sposob na wykorzystanie kompetencji i doświadczenia zawodowego tych pracowników dla potrzeb Organizacji:
  - Pracownicy 50+ posiadają rozległą wiedzę odnośnie Organizacji i pełnią funkcję przewodnika,
  - Z chęcią dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem,
  - Usprawniają i czynią bardziej efektywnym proces adaptacji zawodowej i społecznej w nowym środowisku pracy,
  - Następuje transfer wiedzy i doświadczeń,
  - Pracownicy 50+ mają poczucie, że są potrzebni w Organizacji,
- Nie ma metodologicznych przesłanek do różnicowania sposobów wdrażania do pracy Pracowników 50+,
- Warto podkreślić rolę i znaczenie efektywnego wdrożenia nowozatrudnionego pracownika w Organizacji,
- Podobnie jak w przypadku poprzednich procesów w podręczniku zastał zawarty gotowy do wdrożenia System Adaptacji Pracowników,

25

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 8. Opinia Eksperta

*Każdy rozdział w podręczniku jest podsumowany poprzez wskazanie korzyści dla Pracownika 50+ oraz pracodawcy. Z tego względu że procesy mają charakter uniwersalny, również korzyści mogą w tej samej mierze być odniesione dla każdego pracownika bez względu na wiek jaki i każdego pracodawcy.*

##### **Odpowiedź:**

Rozumiemy że w Opinii Pana Eksperta jest to atut materiału.

26

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 9. Opinia Eksperta

*Opracowanie koncentruje się na zarządzaniu personelem nie uwzględniając związanych z organizacją pary w odniesieniu do wszystkich jej wymiarów,.... Takich jak kształtowanie warunków pracy dostosowanych do potrzeb osób starszych takich jak czas pracy, miejsce pracy..... Te elementy mogą istotnie mogą wspierać proces rozwoju zawodowego i zapobiegać przedwczesnemu opuszczaniu rynku pracy.*

##### **Odpowiedź:**

Obszar oddziaływania naszego projektu jest nieco inaczej sformułowany. Poprzez nasz Produkt staramy się wpłynąć na postawy i kompetencje menadżerskie, które w naszym przekonaniu mają decydujące znaczenie dla aktywizacji i rozwoju kariery zawodowej Pracowników 50+.

Wskazane przez Pana Eksperta warunki pracy będą już pochodną oczekiwanej przez nas postawy, iż pracownicy 50+ są cennym kapitałem Organizacji i należy stworzyć im optymalne środowisko pracy. W naszym Projekcie koncentrujemy się na oddziaływaniu na kompetencje menadżerskie i profesjonalizację funkcji personalnej.

27

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 10. Opinia Eksperta

*Narzędzie zakłada wykorzystanie coachingu przez Menadżerów bez uprzedniego ich przygotowania w tym zakresie.*

##### **Odpowiedź:**

W Podręczniku zawarty jest instruktarz jak wykorzystać wybrane narzędzia coachingowe w pracy menadżera.

Menadżer nie staje się dosłownym znaczeniu coachem, lecz rozbudowuje swój warsztat pracy o dodatkowe umiejętności przydatne w skutecznym kierowaniu personelem: a w szczególności do rozwoju kompetencji pracowników, zwiększenia motywacji, poprawy wyników pracy i podejmowania wyzwań zawodowych,

Kolejnym pracownikiem Organizacji który będzie wykorzystywał narzędzia coachingowe będzie Pełnomocnik ds. Pracowników 50+ w ramach rozmów rozwojowych z Pracownikami 50+.

28

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 11. Opinia Eksperta

*...proponuje się powołanie stanowiska Pełnomocnika Pracowników 50+ jak również w wybranych przypadkach wymaga zaangażowania konsultanta zewnętrznego są to istotne elementy kosztów a także wymagają zmian organizacyjnych.*

##### **Odpowiedź:**

Pragniemy raz jeszcze podkreślić, że instytucja Pełnomocnika zostanie powołana w ramach rekrutacji wewnętrznej, wśród aktualnie zatrudnionych pracowników. Do objęcia tej funkcji będą preferowani przede wszystkim Pracownicy 50+, którzy z jednej strony będą znali bardzo dobrze Firmę a z drugiej rozumieli sytuację i obawy związane z pracą „starszych pracowników”.

Szkolenia kadry menażerskiej są propozycją opcjonalną. Natomiast podstawowym założeniem jest nabycie i rozwój kompetencji menadżerskich przy wykorzystaniu Podręcznika. Tym samym rozwiązanie jest bezkosztowe.

29

#### 4. ODPOWIEDZI NA UWAGI I KOMENTARZE EKSPERTA

##### 12. Opinia Eksperta:

*Stopień skomplikowania produktu jest umiarkowany....*

##### **Odpowiedź:**

W naszym przekonaniu przejrzysta struktura Podręcznika, sposób prezentacji materiału oraz systemowe i logiczne powiązanie prezentowanych treści (procesów, metod, narzędzi, dobrych praktyk) pozwala na samodzielne korzystanie oraz nabywanie i rozwój kompetencji menadżerskich, a także wdrażanie zawartych w materiale systemów zarządzania personelem.

30

## ZAKOŃCZENIE



DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ