

## **Załącznik 2 – Arkusz oceny produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego wraz z objaśnieniem kryteriów**

Temat innowacyjny:

„Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie 50+”

Nazwa projektodawcy: Caritas Polska

Tytuł projektu: „PI 50+ Doświadczenie”

Numer umowy: POKL.08.02.02-06-009/12-00

Ekspert (imię i nazwisko): Marcin Dygoń

Data wypełnienia arkusza: 20 marca 2015 r.

Przydatność produktu innowacyjnego	Waga (0-1)	Ocena produktu (1-5)	Ocena ogólna (waga x ocena)	Uwagi i komentarze
Zgodność produktu ze strategią w zakresie celu i grupy docelowej	0,10	5	0,5	Komentarz w treści uzasadnienia
Skuteczność produktu (korzyści dla grup docelowych)	0,20	0	0,0	Komentarz w treści uzasadnienia
Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu	0,20	5	1,0	Komentarz w treści uzasadnienia
Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi)	0,15	3	0,45	Komentarz w treści uzasadnienia
Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne)	0,10	3	0,3	Komentarz w treści uzasadnienia
Efektywność (nakłady do rezultatów) wprowadzenia rozwiązania	0,15	0	0,0	Komentarz w treści uzasadnienia
Innowacyjność rozwiązania	0,10	4	0,4	Komentarz w treści uzasadnienia

RAZEM (maksymalnie 5 punktów)	1,00	----- ---	2,65	
-------------------------------	------	--------------	------	--

Opinia na temat zmian wprowadzanych przez beneficjenta w zakresie strategii upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki oraz ewentualne rekomendacje w tym zakresie:

Dokonano kilku zmian w strategii upowszechniania produktu innowacyjnego. Nie jest możliwe odniesienie się do tych zmian, gdyż opis wskazany w Załączniku nr 14 nie uwzględnia stanu pierwotnego, a jedynie podano informacje, w jaki sposób realizowane będą zadania upowszechniania po wprowadzeniu zmian. Nie wiadomo również z czego wynikają zaproponowane zmiany, za wyjątkiem punktu pierwszego, z którego wynika, że pierwotne założenie nie mogło być zrealizowane ze względu na brak newslettera prowadzonego przez RIG.

#### Komentarz i rekomendacje eksperta<sup>1</sup>

Opierając się na zapisach „Minimalnego wzoru opisu produktu finalnego projekt innowacyjnego testującego wraz z instrukcją” zidentyfikowano cele opracowania podręcznika, który z jednej strony służy pracodawcom, pozwala zwrócić uwagę na sytuację pracowników 50+, ich potrzeby, oczekiwania i obawy związane z życiem zawodowym. Ma też pomagać „efektywniej wykorzystać wiedzę i bogate doświadczenie zawodowe i życiowe pracowników 50+”, a także jego celem jest zwiększenie motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego (tych pracowników). Zapisy te nie są spójne z treścią wspomnianego podręcznika, w którym poinformowano, że krąg odbiorców jest znacznie szerszy, a przydatność poszczególnych elementów narzędzia dla uczelni wyższych, domów kultury, czy powiatowych urzędów pracy jest znikoma.

Analizując zagadnienie zarządzania wiekiem w kontekście przedstawionego produktu innowacyjnego należy również zwrócić uwagę luki w samym modelu.

- Podręcznik zawiera prezentację podstawowych zagadnień dotyczących organizacji poszczególnych elementów zarządzania oraz narzędzia, które mają w ich ramach wykorzystane przez Menedżerów lub kadrę zarządzającą; w wybranych przypadkach wskazano również na procedurę, a raczej poszczególne kroki realizacji zadania; brakuje natomiast przykładowych lub wzorcowych procedur postępowania, wskazówek dla organizacji procesu szkoleń, których organizacja jest elementem narzędzia i podlegała testowaniu.
- W przypadku narzędzi okresowej o ceny pracowników warto zwrócić uwagę, że schemat postępowania nie obejmuje specjalnych działań związanych z omówieniem i wyjaśnieniem kryteriów oceny pracownika; te ostatnie zawierają szereg nieścisłych pojęć i pomimo dodatkowego materiału służącego ich wyjaśnieniu nadal mogą być różnie interpretowane, zarówno przez pracownika ocenianego (i oceniającego się), jak i menedżera dokonującego oceny. Co więcej, należy zwrócić uwagę, że harmonizacja w tym zakresie może stanowić kluczowe wyzwanie procesu oceny, gdyż wszyscy menedżerowie powinni postępować według tego samego schematu i w oparciu o te same definicje i rozumienie pojęć, a zwłaszcza kryteriów oceny pracowników.
- Część opisanych procesów nie ma uniwersalnego charakteru gdyż zostały napisane z uwzględnieniem podmiotów, które posiadają rozbudowaną strukturę organizacyjną,

<sup>1</sup> W przypadku rekomendowania odrzucenia opisu produktu finalnego i braku jego walidacji komentarz powinien zawierać uzasadnienie takiej propozycji z odniesieniem do tych elementów arkusza oceny, które zaważyły na negatywnej decyzji

- zakładając udział w zarządzaniu personelem średniego personelu zarządzającego. Jednocześnie narzędzie nie zostało dostosowane do potrzeb małych podmiotów, w których decyzje podejmowane są bezpośrednio przez właścicieli bądź struktury organizacyjne oparte są o modele liniowe (np. ocena pracowników, rekrutacja, selekcja pracowników i proces wnioskowania o zatrudnienie pracownika).
- Profile kandydatów do pracy powinny uwzględniać modele oparte na skalach oraz uwzględniać wagi ze względu na praktykę tego typu działań, w których nie każda analizowana cecha pracownika pod kątem stanowiska pracy ma takie same znaczenie. Jak również oceny kandydata nie dokonuje się na zasadach 0/1 uwzględniając ocenę natężenia pożądanej cechy w stosunku do modelu najbardziej optymalnego lub niezbędnego minimum, który został przygotowany dla danego stanowiska pracy.
  - W procesie rekrutacji, we wzorach dokumentów zawartych w podręczniku wykorzystywane są pojęcia niezdefiniowane i nieostre, np. wysoki, biegły, dobra. Powodować to może istotne trudności w dokonywaniu oceny kandydat i w porównaniu ocen sporządzonych przez różną osobę w ramach tej samej rekrutacji (rekrutacji na to samo stanowisko pracy).
  - Naturalną kontynuacją procesu rekrutacji selekcji kandydatów do pracy jest jego adaptacja w miejscu pracy. Wskazówki i porady zawarte w podręczniku dotyczą sposobu wykorzystania starszego pracownika w adaptacji nowozatrudnionego personelu (bez względu na jego wiek), a nie adaptacji pracownika starszego (50+), który wchodzi w nowe środowisko pracy.
  - Każdy proces – tj. każdy rozdział w podręczniku jest podsumowywany poprzez wykazanie korzyści dla pracownika 50+ oraz pracodawcy. Z tego względu, że procesy te mają charakter uniwersalny, również korzyści mogą w tej samej mierze być odniesione dla każdego pracownika, bez względu na wiek, jak i dla każdego pracodawcy. Ten bilans korzyści nie jest najczęściej adresowany do specyficznych potrzeb pracowników starszych wiekiem.
  - Narzędzie koncentrując się na zarządzaniu personelem nie uwzględnia aspektów związanych z organizacją pracy, w odniesieniu do wszystkich jej wymiarów, co również stanowi elementem zarządzania kadrą zakładu pracy. Chodzi tu między innymi o kształtowanie warunków pracy dostosowanych do potrzeb osób starszych, takich jak czas pracy i miejsce pracy lub np. podejście do organizacji przerw w pracy. Brakuje także narzędzi identyfikacji i uwzględniania potrzeb pracowników starszych wiekiem. Te elementy istotnie mogą wspierać proces rozwoju zawodowego i zapobiegać przedwczesnemu opuszczaniu rynku pracy przez osoby starsze.
  - Zawarte w podręczniku narzędzia np. do badania praktyk dyskryminacyjnych zawierają legendę, jednak nie zamieszczono w nich wskazówek do interpretacji wyników. Uwaga dotycząca braków w tym zakresie została zgłoszona już na etapie ewaluacji i wydaje się, że nie została uwzględniona przez zespół opracowujący finalną wersję produktu.
  - W wyniku przeprowadzonej ewaluacji wzbogacono narzędzie innowacyjne o programy szkoleń, które organizowano w trakcie testowania zarówno dla personelu zarządzającego jak i pracowników 50+. Zawarty w podręczniku materiał jest bardzo niskiej jakości. Przygotowany według różnych standardów, brakuje w programach szczegółowego opisu treści kształcenia, celów kształcenia wg odpowiedniej taksonomii oraz efektów, które dzięki procesowi kształcenia mają zostać osiągnięte. Programy nie zawierają również wskazówek metodycznych, ćwiczeń i innych narzędzi wykorzystywanych w trakcie szkoleń / warsztatów. W rzeczywistości nie wiadomo, co i w jaki sposób ma być prezentowane i ćwiczone w trakcie planowanych zajęć.
  - Aneks 6 – ankieta. Jej użytkownikami mają być bliżej nieokreślone placówki. W narzędziu nie zastosowano mechanizmów przejścia pomiędzy pytaniami

w przypadku zastosowania pytań filtrujących. Wykorzystywane zakresy pojęć nakładają się na siebie tworząc zbiory wspólne (np. pojęcie hobbystyczne może zawierać w sobie również rękodzieło, zajęcia artystyczne, wycieczki itp.).

- Narzędzie zakłada wykorzystanie coaching przez Menedżerów, bez uprzedniego ich przygotowania w tym zakresie. Wystąpi wysoki poziom prawdopodobieństwa, że zadania związane z coachingiem będą wykonywane w sposób nieprawidłowy, a łączenie funkcji menedżera (bezpośredniego przełożonego) i coacha może skutkować trudnościami w realizacji tego elementu wsparcia ze względu na inny rodzaj relacji pomiędzy pracownikami i przełożonymi.
- Zgodnie z informacjami zawartymi w pierwszej części podręcznika proponuje się pracodawcom powołanie stanowiska ds. osób 50+, jak również w wybranych przypadkach wymaga zaangażowania konsultanta zewnętrznego – są to istotne elementy kosztów, a także wymagają dokonania zmian organizacyjnych, choć w dokumencie zastrzeżono, że wdrożenie narzędzia nie wymaga żadnych dodatkowych nakładów. Kolejnym elementem kosztowym wdrożenia narzędzia są szkolenia dla kadry zarządzającej pracodawcy.

Oprócz podręcznika skierowanego do Menedżerów opracowano również ulotkę dotyczącą sposobu przygotowania oferty dla osób 50+ przez podmioty, instytucje, które podejmują inicjatywy na rzecz osób z tej grupy wiekowej. Przydatność tego narzędzia nie została potwierdzona niezależnymi badaniami w trakcie ewaluacji projektu, nie jest ono spójne z treścią podręcznika i jako takie nie znajduje uzasadnienia. Dodatkowo sposób i forma przygotowania ulotki, jako materiału o charakterze informacyjnym budzi zastrzeżenia. Podręcznik i ulotka nie są względem siebie w pełni komplementarne, choć zasugerowano to w opisie produktu innowacyjnego. Podręcznik bowiem nie odpowiada na zagadnienia ujęte w ulotce, nie wskazuje szczegółów dotyczących sposobu, zakresu i procedur przygotowania oferty dla osób 50+ (bądź pracodawców chcących zatrudniać osoby 50+). Podręcznik zawiera natomiast dane i informacje o metodach i sposobach realizacji wybranych procesów w zakładzie pracy, które mogą być przedmiotem tej oferty. Przy czym, co należy podkreślić testowaniu nie poddano sposobu wdrożenia narzędzia przez instytucję zewnętrzną oferującą usługi związane z rozwojem zawodowym i wykorzystaniem potencjału pracowników 50+ w przedsiębiorstwie. Co więcej zapisy podręcznika są przede wszystkim ukierunkowane na wdrażania narzędzia bezpośrednio przez kadrę menedżerską zakładu pracy, a nie zewnętrznego podmiotu – konsultanta lub doradcy.

Kolejnym dodatkowym elementem produktu innowacyjnego, który ma być dołączony do podręcznika jest podsumowanie testowania oraz przykładowe raporty konsultantów. Oba dokumenty nie powinny być częścią podręcznika, gdyż nie stanowią narzędzi, którymi posłużyć się mają podmioty i osoby należące do grupy docelowej użytkowników produktu innowacyjnego. Oba dokumenty przynależą do fazy testowania i mogą stanowić podstawę modyfikacji zawartości treści produktu innowacyjnego, jednak nie stanowią elementów tego produktu i nie wnoszą istotnych informacji do sposobu jego wykorzystania (tym bardziej, że raporty są przykładowe, a sam podręcznik nie określa w jakim celu są przygotowywane, w oparciu o jakie zasoby i metody oraz jaka jest ich przydatność do zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo bądź zarządzania wiekiem).

### **Skuteczność produktu (korzyści dla grup docelowych)**

Pomiar skuteczności produktu innowacyjnego opiera się o zaplanowane we wniosku o dofinansowanie realizacji projektu wskaźniki, które zostały poddane weryfikacji w trakcie ewaluacji. Weryfikacja skuteczności produktu innowacyjnego powinna być przeprowadzona w odniesieniu do różnych sposobów wykorzystania podręcznika, jak również z uwzględnieniem różnych grup użytkowników i odbiorców. Jest to jednak możliwe tylko wówczas, gdy proces testowania zakłada zaangażowanie wszystkich potencjalnych grup

użytkowników. Z dokumentacji przekazanej przez Beneficjenta wynika, że procesem testowania zostało objętych 8 przedsiębiorstw prywatnych i dwa przedsiębiorstwa publiczne. Nie wiadomo natomiast na ile proces wdrożenia narzędzi był realizowany przez kadre zarządzającą / menedżerów tych podmiotów. Natomiast w proces testowania narzędzia nie były angażowane pozostałe grupy osób i podmiotów, które zostały wskazane jako potencjalni użytkownicy metod i narzędzi zawartych w podręczniku (w tym np. zewnętrzni konsultanci i doradcy, psychologowie, przedstawiciele instytucji pracujących na rzecz osób 50+). Drugim 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). Innym istotnym czynnikiem różnicującym pracowników może być nastawienie i motywacja do kontynuowania kariery zawodowej. Na ten aspekt zwrócono uwagę w raporcie ewaluacyjnym, w którym wskazano, że narzędzie oddziałuje na pracowników w nierównym stopniu. 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. Nie jest natomiast skuteczny wobec osób zupełnie niechętnych do udziału w tego typu przedsięwzięciach, osób o niskiej samoświadomości oraz w sytuacji braku zaangażowania pracodawców<sup>2</sup>. W odniesieniu do przedsiębiorców ich różnorodność ze względu na podejście do stosowania narzędzi zarządzania personelem w ogóle oraz wielkości podmiotu w oparciu o definicję mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Cechy te mogą również w istotny sposób wpływać na percepcję przydatności zaproponowanych narzędzi i ich użyteczności, 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. W tym kontekście ocena skuteczności (jak również efektywności czy przydatności narzędzia) w odniesieniu do celów jego zastosowania nie może zostać przeprowadzona w sposób rzetelny i kompletny.

Badanie oparte o wskaźniki przewidziane w dokumentacji projektu również nie pozwala na jednoznaczne potwierdzenie skuteczności wypracowanego produktu. Wskaźnik „średni wzrost motywacji w testowanej grupie na poziomie 15%” zweryfikowano na grupie 38 respondentów, podczas gdy osób biorących udział w testowaniu było 50. 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%); wskaźnik odnosi się do średniego poziomu motywacji, natomiast badanie dotyczy odsetka liczby osób, które należą do zdefiniowanego profilu – oznacza to, że wskaźnik nie opiera się na pomiarze zmiany w motywacji choć nie wyklucza jego realizację – na podstawie danych przedstawionych w raporcie wiadomo jedynie jak liczebne są poszczególne profile, 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

---

<sup>2</sup> Ewaluacja zewnętrzna wstępnej wersji produktu innowacyjnego w ramach projektu „PI 50+ Doświadczenie”, Warszawa 2014, str. 28

do grupy „nieokreślony”. Teza ta w dalszym ciągu wymaga jednak udowodnienia, także ze względu na definicję danego profilu<sup>3</sup>.

Innym, lecz bardzo istotnym wskaźnikiem, którego osiągnięcie może świadczyć o pozytywnym oddziaływaniu produktu innowacyjnego na osoby 50+, szczególnie w odniesieniu do wywołania efektu dążenia do utrzymania aktywności zawodowej jest liczba osób, które podejmą działania związane z rozwojem osobistym. Wskaźnik ten został określony liczbowo – 25 osób. Z treści raportu ewaluacyjnego wynika, że na etapie przygotowania ewaluacji (wewnętrznej lub zewnętrznej) nie zoperacjonalizowano wskaźnika, nie określono jak jest rozumiany. Przeprowadzona ewaluacja nie opiera się na faktycznie podejmowanych działaniach odbiorców projektów, a jedynie ma charakter deklaracyjny. Z tego względu otrzymany wynik (14 z 35 badanych osób zadeklarowało podjęcie jakichkolwiek działań) nie może być wykorzystany przy weryfikacji stopnia osiągnięcia wskaźników. W tym zakresie przeprowadzona ewaluacja wydaje się być nierzetelna, a wyciągane wnioski nieprawidłowe – 11 osób na pytanie o deklarację udziału w dodatkowych zajęciach wskazało odpowiedź „Nie wiem / Trudno powiedzieć”, co zostało przez ewaluatora zinterpretowane w następujący sposób: „świadczy (to) o chęci do dalszego rozwoju, a udział w dodatkowych zajęciach nie jest możliwy ze względu na głównie czynniki zewnętrzne lub dużą liczbę dodatkowych obowiązków po pracy”<sup>4</sup>. W dalszej części raportu ewaluator stwierdza jednak, że „wskaźnik został zrealizowany, nie mniej jednak ze względu na wspomniane problemy z operacjonalizacją oraz brakiem zwrotu wszystkich ankiet (...) ciężko określić poziom jego realizacji”<sup>5</sup>. Wynika z tego, że wskaźnik nie został zrealizowany w zakładanej wielkości nawet w odniesieniu do deklaracji uczestników, a co dopiero poprzez podjęcie działań w zakresie rozwoju osobistego.

Podobne problemy wystąpiły przy weryfikacji kolejnego wskaźnika, którego osiągnięcie służyć miało potwierdzeniu skuteczności zastosowanych rozwiązań. Zaplanowano bowiem, że 16 pracowników podejmie dodatkową aktywność związaną z rozwojem zawodowym. W tym przypadku również nie zdefiniowano wskaźnika. W związku z tym ewaluator zweryfikował opinie na temat użyteczności produktu oraz deklarację udziału w zajęciach z zakresu rozwoju zawodowego. Oba zagadnienia nie pozwalają zweryfikować faktycznie podejmowanych przez pracowników działań związanych z rozwojem zawodowym. Należy jedynie dodać, że 14 osób uczestniczy bądź zadeklarowało chęć wzięcia udziału w zajęciach, część z tych zajęć dotyczy rozwoju zawodowego<sup>6</sup>.

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. Co więcej, nie świadczą również o realizacji wskaźników deklaracje i opinie uczestników projektu. Jeżeli wziąć pod uwagę, że produkt innowacyjny oddziaływać powinien na pracodawcę, pracownika i środowisko pracy, przyjęte w projekcie wskaźniki nie odnoszą się do tych wymiarów narzędzia, toteż przeprowadzona ewaluacja nie obejmuje zmian, które mogły wystąpić w odniesieniu do tych obszarów oddziaływania projektu.

### **Aktualność potrzeby wdrożenia produktu**

Obecna sytuacja demograficzna województwa lubelskiego nie wymusza na pracodawcach wdrożenia szczególnych narzędzi związanych z zarządzaniem wiekiem. Ludność województwa wciąż można zaliczyć do demograficznie młodej, a osoby starsze poddane są

---

<sup>3</sup> Tamże, str. 29

<sup>4</sup> Tamże, str. 30

<sup>5</sup> Tamże

<sup>6</sup> Tamże, str. 31

presji rynkowej przez wchodzących na rynek pracy absolwentów różnych typów szkół. Dominuje model wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej (np. w ramach schematów przedemerytalnych) silnie powiązany ze stanem zdrowia pracowników, samopoczuciem, realizacją własnych zainteresowań oraz funkcjami opiekuńczo-wychowawczymi. Biorąc to pod uwagę wydaje się, że 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. W tym kontekście kluczowe dla uzyskania odpowiedniego stopnia aktywności zawodowej osób starszych w przyszłości jest obejmowanie działaniami właśnie tych grup osób.

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. Przy czym aktywność szkoleniowa i edukacyjna oraz nastawienie do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji wiąże się ściśle z rodzajem wykonywanej pracy. Można sformułować tezę, że zawody oparte o aktywność fizyczną i prace proste w mniejszym stopniu wymagają od pracowników dokształcania, ale również są mniej angażującymi intelektualnie. Natomiast na drugim biegunie można postawić zawody oparte o zdobywanie i przetwarzanie wiedzy, szczególnie z grupy specjalistów (wymagające wyższego wykształcenia), w tym należące do grupy tzw. „wolnych zawodów”, których realizacja zadań zawodowych wymaga ciągłego doskonalenia własnych kompetencji i umiejętności. Trzeba również zauważyć, że wykonywanie tych 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).

Aspekt zapóźnień w znajomości i skutecznym stosowaniu wiedzy z obszaru zarządzania personelem / zespołem pracowników / kompetencjami stanowi istotne warunki realizacyjne testowania. Bowiem, jak wynika z obserwacji ewaluatorów oraz innych badań przedsiębiorstwa w znacznej mierze nie stosują systemów zarządzania, w tym także systemów zarządzania pracownikami. Jeden z rozmówców wywodzący się z KIG potwierdza, że dla części przedsiębiorstw wyzwaniem jest przetrwanie – „utrzymanie firmy i utrzymanie zatrudnienia” i w związku z tym koncentrują się na poprawie kondycji i sposobu działania firmy<sup>7</sup>. Tym bardziej trudne jest wdrożenie tak specyficznego obszaru wiedzy i procedur, które wiążą się zarządzaniem wiekiem. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw z sektora MMSP. Głównym czynnikiem, który powinien zostać wywołany w wyniku wdrożenia innowacji jest „zmiana postawy kadry kierującej dotyczącej zarządzania ludźmi, w tym zespołem pracowniczym zróżnicowanym wiekowo<sup>8</sup>”. Produkt opracowany w trakcie projektu będzie miał zastosowanie po wywołaniu potrzeby zmiany w podejściu osób zarządzających firmami i organizacjami. Odnieść można wrażenie, że ostatecznie to właśnie idea wdrożenia w zakładzie pracy metod zarządzania jest realizowana w projekcie. Być może z tego powodu podręcznik wypracowany jako innowacyjne narzędzie jest zbiorem informacji i narzędzi, które mogą być zastosowane do wszystkich zespołów pracowniczych, bez względu na wiek pracowników, są w uniwersalne i nie zawierają szczególnych metod, których adresatami są pracownicy starsi (np. specjalne podejście do organizacji pracy, planowania i przebiegu spotkań, tematyka rozmów

---

<sup>7</sup> Tamże, str. 35

<sup>8</sup> Załącznik nr 14, str. 4

motywacyjnych, tworzenia przyjaznych warunków pracy czy dodatkowej infrastruktury, która spełniałaby wymogi osób z potrzebami wynikającymi z deficytów wieku dojrzałego). W tym zakresie wydaje się, że oferowany model nie jest kompletny jeżeli chodzi o procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Brakuje rozwiązań w obszarze elastycznych form zatrudnienia i dostosowania warunków pracy do specyficznych potrzeb osób 50+ i działań zespołów mieszanych oraz procesów związanych z awansem poziomym i pionowym pracowników oraz dotyczących finalizacji aktywności zawodowej osób starszych. Innym bardzo ważnym zagadnieniem dotyczącym zarządzania personelem pracowniczym 50+ jest podejście pracodawcy do promocji i ochrony zdrowia pracowników. Brak tych elementów sprawia, że narzędzie nie jest kompletne, co może wpłynąć na niższą jego skuteczność i użyteczność.

### **Stopień skomplikowania produktu**

Podręcznik zawiera podstawowe informacje z danego obszaru wiedzy dotyczącej zarządzania personelem w organizacji i stosowania wybranych narzędzi. Jego struktura jest dosyć przejrzysta. Każdy z rozdziałów ma podobną strukturę. W większości przypadków również wskazane są konkretne etapy – kroki stosowania procedury, co w znacznej mierze ułatwia jej wykonywanie. Niektóre elementy wymagają jednak rozbudowania. Przede wszystkim chodzi tutaj o definicję kryteriów oceny pracowników, wsparcie w interpretacji wyników przeprowadzanych testów i narzędzi diagnozujących oraz przygotowanie i przeprowadzenie procesu kształcenia. Zawarte w podręczniku materiały nie prowadzą użytkowników przez te aspekty stosowania narzędzia i wymagają dodatkowej wiedzy specjalistycznej, a nie zostały wyjaśnione w podręczniku. Pomimo tego, że zadeklarowano możliwość zastosowania podręcznika samodzielnie, to jednak testowanie produktu nie uwzględniło takiej ścieżki jego wykorzystania przez pracodawców bądź inne osoby i podmioty, które zdefiniowano jako użytkowników produktu innowacyjnego. Organizacja szkoleń przygotowujących menedżerów do realizacji zadań związanych z wykorzystaniem narzędzia, w tym przygotowanie do realizacji sesji coachingowych, jak również sugerowane wykorzystanie konsultantów zewnętrznych oraz powołanie specjalnego stanowiska pełnomocnika ds. osób 50+ powoduje, że ocena stopnia skomplikowania produktu jest umiarkowana. Wpływa to również na poniesienie przez pracodawcę dodatkowych kosztów, które szczególnie w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw mogą w istotny sposób zablokować wdrożenia produktu do praktyki.

### **Możliwości zastosowania przez użytkowników**

Opis produktu innowacyjnego wskazuje na liczne grupy użytkowników, którzy mogą w opinii wykonawcy projektu wykorzystywać w swojej pracy wypracowane w trakcie projektu rozwiązania. Wg. Beneficjenta użytkownikami narzędzia są:

- Pracodawcy z różnych branż, firmy różnej wielkości, o różnej strukturze zatrudnienia – konkretnie: właściciele przedsiębiorstw, kadra zarządzająca każdego szczebla, osoby zatrudnione w działach kadr chcące rozwijać się w kierunku wsparcia zarządzania w firmie pracownikami, specjaliści ds. personalnych i HR pracujące w firmach, specjaliści ds. BHP, osoby zatrudnione w działach szkoleniowych większych firm.
- Instytucje pracujące na rzecz osób 50+, takie jak np. domy kultury, NGO organizujące zajęcia dla uczestników 50+, czy nawet powiatowe urzędy pracy lub ośrodki pomocy społecznej.
- Bliżej nieokreśleni interesariusze rynku pracy, którzy chcą promować strategię zarządzania wiekiem i wspierać przedsiębiorców w jej realizacji. Pod tym pojęciem definiować można szerokie grono instytucji i osób, jednak w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw wyróżnić trzeba cały sektor instytucji otoczenia biznesu.
- Doradcy i specjaliści HR oferujący usługi doradcze w zakresie zarządzania personelem.

- Firmy, instytucje szkoleniowych oraz uczelnie wyższych z obszaru zarządzania.
- Psychologowie i trenerzy rozwoju osobistego.

Tak szerokie grono odbiorców – użytkowników produktu innowacyjnego opracowanego w trakcie realizacji projektu wymaga wskazania konkretnych elementów podręcznika oraz zakresu ich zastosowania w wyżej wymienionych podmiotach. Z przedstawionych przez Beneficjenta materiałów nie wynika, by testowanie było przeprowadzone z uwzględnieniem wyżej wymienionych osób, instytucji i organizacji. Stąd nie można zweryfikować, na ile faktycznie, skutecznie i efektywnie narzędzia składające się na produkt mogą być przez nie stosowane.

Szczególnie wątpliwe jest to w odniesieniu do domów kultury, powiatowych urzędów pracy, ośrodków pomocy społecznej oraz uczelni wyższych. Należy przy tym podkreślić, że zgodnie z informacjami zawartymi w podręczniku i ideą tematu innowacyjnego narzędzie skierowane jest do osób pracujących i pracodawców, w związku z potrzebą utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ oraz lepszego wykorzystania ich potencjału w organizacji.

W związku z tym, że narzędzie skierowane jest do przedsiębiorców mikro i małych, ze względu na ich sytuację na rynku oraz poziom kultury organizacyjnej i nieznajomość zagadnień związanych z zarządzaniem, w tym zarządzaniem personelem upowszechnienie narzędzia innowacyjnego w postaci podręcznika w tej grupie nie będzie możliwe. Dodatkowym czynnikiem ograniczającym są koszty, które należy ponieść w związku z przygotowaniem menedżerów do realizacji zadań w oparciu o zapisy podręcznika, zatrudnienia konsultantów zewnętrznych lub powołania stanowiska pełnomocnika ds. osób 50+, które jest zalecane.

### **Efektywność wprowadzonego rozwiązania**

Efektywność zdeterminowana jest przez dwa czynniki – koszty (nakład) niezbędne do wdrożenia narzędzia oraz efekty, które dzięki jego wdrożeniu zostały osiągnięte. Nie wiadomo na ile zagadnienia wskazane w podręczniku mogą być wdrożone bez ponoszenia kosztów przez przedsiębiorcę. Jest to bardzo silnie uzależnione od sytuacji w zakładzie pracy, stopnia wykorzystania metod i technik w zarządzaniu personelem przez kadrę zarządzającą, umiejętności praktyczne stosowania zawartych w podręczniku narzędzi. Przeprowadzone w projekcie testowanie nie pozwala udzielić odpowiedzi na ile to jest możliwe, gdyż w jego trakcie aktywnie korzystano ze wsparcia udzielanego użytkownikom. Nie wiadomo również, na ile kosztochłonne będą zmiany w obrębie innych podmiotów użytkowników, które mogą stosować produkt innowacyjny, a które zostały wskazane przez Beneficjenta. Na ocenę efektywności produktu innowacyjnego wpływa również brak stwierdzenia zakładanych i zamierzonych efektów w odniesieniu do pracowników i pracodawców. Nie udało się bowiem wywołać zmian, które przekładałyby się na faktycznie podejmowane działania, a skuteczność produktu w znacznej mierze jest uzależniona od nastawienia osób 50+ - jej warunkiem jest odpowiedni poziom motywacji do utrzymania aktywności zawodowej i kontynuacji zatrudnienia. Zasadniczo produkt innowacyjny powinien przede wszystkim oddziaływać na te osoby, u których ten poziom motywacji nie jest wysoki, w celu odwrócenia niekorzystnego trendu przedwczesnego opuszczania rynku pracy.

### **Innowacyjność rozwiązania**

Innowacyjność ma przede wszystkim wymiar narzędzia, jako zestawu działań z wybranych obszarów zarządzania wiekiem. Przy czym, jak już podkreślono wyżej, jest to zbiór alternatywnych narzędzi w formie poradnika w zakresie ich wykorzystania. Narzędzia tego rodzaju istnieją i są dostępne na rynku, a metodyki i techniki związane rekrutacją i selekcją

pracowników, oceną, rozmów motywacyjnych czy coachingu posiadają bogatą literaturę teoretyczną i narzędziową. Narzędzia te z powodzeniem mogą być stosowane w odniesieniu do jakiejkolwiek grupy pracowniczej, nie zostały specjalnie sprofilowane do potrzeb konkretnych podmiotów lub związanych z wiekiem pracowników. Jedynie w ramach podsumowania wskazywane są korzyści wykorzystania danej techniki lub narzędzia, które mogą uzyskać pracodawcy oraz pracownicy 50+. W związku z tym innowacja przede wszystkim polega na wprowadzeniu tego typu narzędzi do praktyki podmiotów, które do tej pory ich nie wykorzystują. Potwierdza to przeprowadzona ewaluacja zewnętrzna<sup>9</sup>

Rekomendacja:

- ~~- uznać produkt finalny za zwalidowany,~~
- uznać produkt finalny za niezwalidowany.

Podpis

.....

---

<sup>9</sup> Por. Ewaluacja zewnętrzna wstępnej wersji produktu innowacyjnego w ramach projektu „PI 50+ Doświadczenie”, Warszawa 2014, str. 46 - 52