



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# **RAPORT**

## **EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ**

### **PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO**

#### **KOBIETY 50+ TALENTY WIEDZY**

#### **WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW POWYŻEJ**

#### **50 ROKU ŻYCIA**

#### **W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W SEKTORZE MSP**

Projektodawca:

**Lider: Stowarzyszenie Nasza Inicjatywa**

Partnerzy Krajowi:

**Polska Izba Handlu**

**Społem WSS Śródmieście**

Partner Ponadnarodowy:

**Consortio SIR Solidarieta'in Rete (Włochy)**

**Raport opracowała: Beata Ciężka**

Warszawa; sierpień 2014



**Kobiety 50+ Talenty Wiedzy**

*Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia  
w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP*

[www.50plus.pih.org.pl](http://www.50plus.pih.org.pl)

*biuro projektu: ul. Madalińskiego 70/78E lok. 74, 02-581 Warszawa*



## Spis treści

<b>1. Opis projektu Kobiety 50+ Talenty Wiedzy i wypracowanych w jego ramach produktów .....</b>	<b>3</b>
1.1. Cele i założenia projektu .....	3
1.2. Realizacja projektu i wypracowane w jego ramach produkty .....	4
<b>2. Założenia ewaluacji zewnętrznej i zastosowana metodologia .....</b>	<b>22</b>
2.1. Cele ewaluacji .....	22
2.2. Kryteria ewaluacji i pytania ewaluacyjne .....	22
2.3. Zestawienie metod badania ewaluacyjnego i próba badawcza .....	24
<b>3. Wyniki badania ewaluacyjnego .....</b>	<b>27</b>
3.1. Adekwatność produktów do istniejących problemów i potrzeb .....	27
3.2. Skuteczność wdrożenia projektu i jego produktów .....	39
3.3. Oddziaływanie/wpływ produktu .....	52
3.4. Efektywność wdrożenia produktu .....	62
3.5. Trwałość produktów projektu .....	68
<b>4. Wnioski i rekomendacje .....</b>	<b>70</b>



## **1. Opis projektu Kobiety 50+ Talenty Wiedzy i wypracowanych w jego ramach produktów**

Projekt „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy. Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP” realizowany jest przez Stowarzyszenie Nasza Inicjatywa w partnerstwie Polską Izbą Handlu i Społem WSS Śródmieście (partnerzy krajowi) oraz Consorzio SIR Solidarieta'in Rete (Włochy) na podstawie umowy z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych w ramach Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki – projekty innowacyjne testujące Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

### **1.1. Cele i założenia projektu**

Celem głównym projektu jest *utrzymanie aktywności zawodowej kobiet w wieku powyżej 50-tego roku życia w sektorze handlu MSP na rynku pracy województwa mazowieckiego poprzez opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>1</sup>*

Z celem głównym powiązane są cele szczegółowe:

<sup>1</sup> Źródło: Strategia wdrażania Projektu Innowacyjnego Testującego „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP”.





1. Przeprowadzenie analizy problemów Użytkowników i Odbiorców w okresie od 01.10.2012 do 31.05.2013
2. Wypracowanie innowacyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi adaptującego rozwiązania włoskie wraz z produktami pośrednimi w okresie od 01.10.2012 do 31.08.2014
3. Upowszechnienie i mainstreaming innowacyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi adaptującego rozwiązania włoskie wraz z produktami pośrednimi w okresie od 01.10.2012 do 30.04.201

Do każdego z wyżej wymienionych celów szczegółowych opracowano wskaźniki, które pozwolą określić stopień realizacji założonego celu. Wskaźniki te przedstawiono w rozdziale „Skuteczność wdrożenia projektu i jego produktów”.

## **1.2. Realizacja projektu i wypracowane w jego ramach produkty**

### **Założenia dotyczące produktu w wersji wstępnej**

Przedmiotem niniejszej ewaluacji jest cel 2 – a w szczególności etap testowania wypracowanych w I fazie projektu:

Produktu finalnego:



## Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy

Oraz 4 produktów pośrednich:

1. Narzędzia selekcji i oceny potencjału pracowników w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy 50+
2. Pakiet rozwoju Talentów Wiedzy Kobiet 50+;
3. Narzędzia retencji pracowników w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy 50+;
4. Modele szkoleniowe. Pakiet szkoleń w SZTW 50+.

Podstawowym założeniem Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy jest to, że pracownice 50+ posiadające wieloletnie doświadczenie zawodowe w sektorze handlowym mają wiedzę praktyczną, którą powinny się dzielić z innymi pracownikami, zwłaszcza tymi poniżej 35tego roku życia<sup>2</sup>. Pod pojęciem talentu w niniejszej Strategii rozumie się kobietę 50+ posiadającą wiedzę praktyczną z zakresu sprzedaży, która przejawia się w spełnianiu kryteriów przypisanych 'idealnemu sprzedawcy', których to zestaw, przygotowany u podstaw koncepcji zweryfikowany został podczas badań empirycznych. Oprócz zidentyfikowanych kompetencji sprzedażowych kobiety zakwalifikowane do grupy Talentów cechują się lojalnością, zaangażowaniem i uczciwością, co jest pochodną charakterystyki grupy wiekowej z której pochodzą. Wartość wskazanej grupy pracownic wynika z faktu posiadanych kompetencji natury specjalistycznej, oraz interpersonalnej, która powinna być akumulowana w

---

<sup>2</sup> Źródło: Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+.



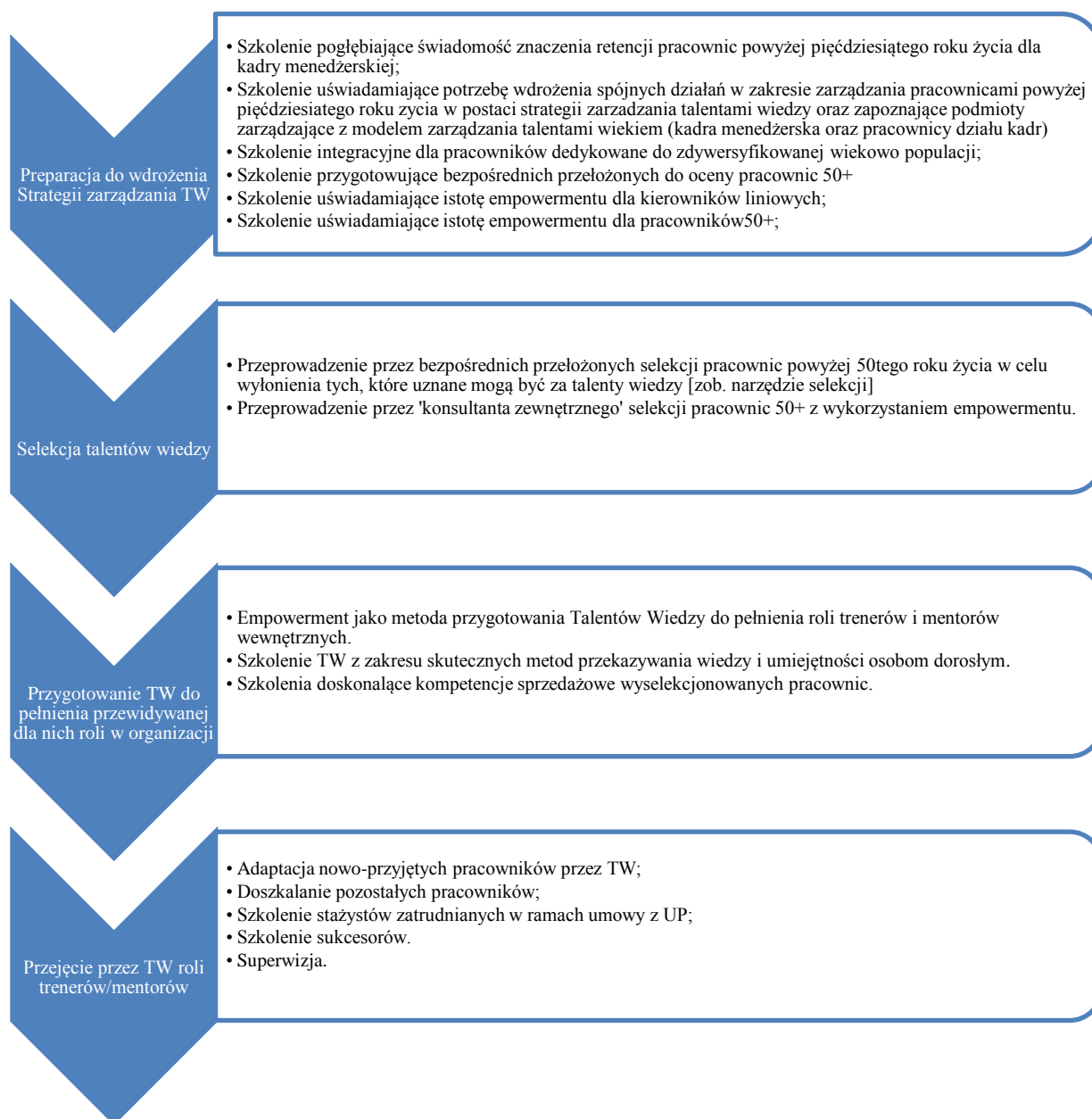


zatrudniających je organizacjach. W ramach Projektu, ciesząca się w ostatnich latach rosnącym zainteresowaniem koncepcja zarządzania talentami wiedzy, przystosowana została do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw sektora handlu, a dokładniej do zatrudnionych tam pracowników szeregowych w przedziale wiekowym 50+.

Testowany w projekcie schemat postępowania w celu wyłonienia Talentów i przygotowania ich do pełnienia roli trenerów i mentorów wewnętrznych w organizacji obejmował etapy opisane schematycznie na Rysunku 1.



## Rysunek 1: Etapy wdrażania Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy





## **PRZEBIEG WDRAŻANIA:**

W ramach projektu Strategię Zarządzania Talentami Wiedzy wdrożono w 5 MSP z sektora handlu. Zgodnie z założeniami Strategii Wdrażania Projektu działania przeprowadzono w następujących etapach:

### **Etap I – przygotowanie (preparacja) organizacji do wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy**

Pierwszym etapem realizacji Strategii było szeroko pojęte przygotowanie organizacji, w tym przede wszystkim kluczowych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi (kadry menedżerskiej i/lub właścicieli, innych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak specjaliści ds. zarządzania personelem, oraz pracownicy) do wprowadzenia zmiany, jaką jest wdrożenie Strategii. Przede wszystkim:

- pogłębienie świadomości o tym jak istotnym społecznie problemem jest utrzymywanie aktywności osób powyżej 50tego roku życia, w tym kobiet z niskimi kwalifikacji.
- uświadomienie, że w relatywnie niedalekiej perspektywie czasowej kwestie związane z zarządzaniem pracownikami starszymi staną się elementem codzienności funkcjonowania organizacji, co wynika z trendów demograficznych, tj. starzenia się społeczeństwa.

W ramach tego etapu przeprowadzono następujące działania:<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Źródło: MSP – wykaz wsparcia, agendy szkoleń, materiały szkoleniowe, karty czasu pracy wykładowców







1. Szkolenie grupowe w dn. 13-14-15.01.2014 (Otrębusy, uczestnicy - Zarządy, Właściciele, pracownicy HR przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu): Szkolenia uświadamiające potrzebę wdrożenia spójnych działań w zakresie zarządzania pracownikami powyżej 50 r.ż. w postaci Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy oraz zapoznające podmioty zarządzające z modelem SZTW50+

- a) Prezentacja Strategii Zarządzania TW 50+
- b) Diagnoza potrzeb organizacji
- a) Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu
- c) Ekonomiczne i społeczne aspekty wdrożenia Strategii ZTW50+
- d) Konsultacje indywidualne MSP

2. Szkolenie grupowe w dn. 5-6-7.02.2014 (Falenty, uczestnicy - Zarządy, właściciele, HR i kierownicy liniowi przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu)

- a) Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla kierowników liniowych
- b) Rola kierownika w budowie efektywnych zespołów pracowniczych
- c) Szkolenie przygotowujące do oceny pracownic 50+ / Zasady i proces zarządzania oceną pracowniczą w selekcji TW50+



d) Konsultacje indywidualne MSP

W czasie szkolenia prowadzone były również wywiady ewaluacyjne.

Na wniosek Użytkowników zrezygnowano ze szkoleń o charakterze czysto integracyjnym. Podyktowane to było głównie względami czasowo/ekonomicznymi - zdecydowano, że potrzeba integracji zostanie zaspokojona w wystarczającym stopniu poprzez uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach grupowych.

## **Etap II – Selekcja Talentów Wiedzy**

Na tym etapie została dokonana ocena pracowników przez ich bezpośrednich przełożonych (dokonana za pomocą arkusza oceny zawartego w produkcie pośrednim: Narzędzie selekcji).

Efektem tego działania było wyłonienie pracownic 50+ których kompetencje specjalistyczne ocenione zostały na poziomie zadowalającym w kontekście pełnionej przez nich roli. Lista kryteriów oceniających potencjał specjalistyczny została zbudowana w efekcie analizy wyników badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu, oraz zweryfikowana i dostosowana do potrzeb poszczególnych organizacji w toku konsultacji z przedsiębiorstwami biorącymi udział w testowaniu.

W procesie selekcji Talentów Wiedzy zastosowane zostało narzędzie Empowerment. Metoda ta została adoptowana dla potrzeb Strategii od włoskiego partnera projektu CONSORZIO SiR. W Strategii Zarządzania Talentami 50+ Empowerment został wykorzystany po pierwsze, do selekcji Talentów Wiedzy (po to, aby zwiększyć



powodzenie jej realizacji) oraz po drugie, po to aby przygotować wyselekcjonowane Talenty Wiedzy do pełnienia roli trenerów i/lub mentorów wewnętrznych.

W ramach tego etapu testowania wykonano następujące działania:<sup>4</sup>

1. Szkolenia indywidualne przedsiębiorstw (osobno w każdym z przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu) prowadzone w lutym/marcu 2014

- a) Selekcja: Szkolenie przygotowujące bezpośrednich przełożonych do oceny pracownic 50+ / definiowanie kryteriów oceny pracowniczej
- b) Selekcja: Szkolenie przygotowujące bezpośrednich przełożonych do oceny pracownic 50+ / ocena psychologiczna z wykorzystaniem Empowermentu

2. Przeprowadzenie oceny pracownic za pomocą zdefiniowanych kryteriów oraz metodą Empowermentu, wyłonienie pracownic 50+ kandydatek do roli Talentów Wiedzy (wyłoniono 50 potencjalnych TW, z czego planowanych min. 20 przejmie rolę TW w organizacji - zgodnie z założeniami Strategii Wdrażania<sup>5</sup>).

### **Etap III – Przygotowanie Talentów Wiedzy do pełnienia nowej roli w organizacji**

Podstawowym, a zarazem wyjściowym elementem pakietu było zastosowanie Empowermentu wobec pojedynczych Talentów Wiedzy. W ramach Empowermentu, którego celem było przygotowanie Talentów Wiedzy do pełnienia roli trenerów

<sup>4</sup> Źródło: MSP – wykaz wsparcia, karty czasu pracy

<sup>5</sup> Źródło: Protokół z przeglądu okresowego projektu z dnia 4.07.2014r



wewnętrznych zastosowano triangulację metod szkoleniowych powstałą w wyniku przyjęcia następujących założeń:

- kobiety, które zostały wyselekcjonowane do grona Talentów Wiedzy nigdy formalnie nie prowadziły szkoleń dla innych pracowników i nie były do takich działań przygotowane, a zatem nie posiadają kompetencji niezbędnych do efektywnego przeprowadzania takiego procesu.
- kobiety z uwagi na pełnione funkcje w organizacji, oraz fakt posiadania niskich kwalifikacji mogą być nieświadome swojego potencjału, a przez to mogą odczuwać dyskomfort i obawę związaną z pełnieniem przypisanych im nowych funkcji. Mogą one posiadać niską samoocenę.
- cykl uczenia się osób w wieku dojrzałym różni się od cyklu uczenia się młodych pracowników, czy dzieci.
- organizacje zatrudniające Talenty Wiedzy mogą być niechętne do delegowania pracowników na szkolenia poza stanowiskiem pracy z uwagi na fakt, że ich nieobecność może zakłócać harmonogram pracy.

Program wsparcia indywidualnego wykorzystuje różnorodne techniki pracy. Za zastosowaniem triangulacji metod i technik szkolenia przemawiały następujące fakty:

- są to techniki szkolenia na stanowisku pracy, a zatem nie wymagają opuszczenia miejsca pracy przez pracownicę, co przy poziomie optymalnym zatrudnienia w firmach adaptujących Strategię uznać należy za kluczowy czynnik sukcesu wdrożenia Modelu,



- charakter działań podejmowanych przez szkolących oparty jest na relacji jeden na jeden, co pozwala szkolącemu na podejmowanie takich działań, które zwiększają skuteczność jego treningu Talentów Wiedzy,
- szkoleniowiec przeprowadzał bieżącą analizę i ocenę efektywności prowadzonych szkoleń.

W uzupełnieniu przygotowania Talentów Wiedzy do pełnienia roli trenerów wewnętrznych przeprowadzone zostały szkolenia:

- dotyczące skutecznych metod przekazywania wiedzy i umiejętności osobom dorosłym,
- doskonalące kompetencje specjalistyczne, sprzedażowe Talentów Wiedzy.

Wartością dodaną tych szkoleń było to, że organizacja oprócz Talentów Wiedzy mogła na nie delegować wybranych przez siebie pracowników. Szkolenia te mogły też spełniać funkcję szkoleń integracyjnych. Zakończeniem cyklu prowadzonych szkoleń było przeprowadzenie oceny przygotowania wyselekcjonowanych pracowników do pełnienia roli trenera wewnętrznego i/lub mentora. Oceny takiej dokonał szkoleniowiec z wykorzystaniem superwizji (Produkt Pośredni: Modele szkoleniowe).

W ramach tego etapu testowania wykonano następujące działania:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Źródło: MSP – wykaz wsparcia



1. Szkolenia indywidualne przedsiębiorstw (osobno w każdym z przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu) prowadzone od marca do czerwca 2014

- a) Szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe: Profesjonalna obsługa klienta detalicznego - socjotechniki sprzedaży
- b) Szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe: Organizacja przestrzeni sprzedażowej i zasady ekspozycji towarów na półce sklepowej - merchandising
- c) Szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe: Zasady i cele prowadzenia promocji w małych i średnich placówkach handlowych
- d) Szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe: Umiejętności i techniki komunikacji, jako sposób wywierania wpływu na współpracowników i klientów

2. Sesje indywidualne Talentów Wiedzy z coachem prowadzone na terenie miejsca pracy od marca do lipca 2014

Przygotowanie TW do pełnienia roli trenerów i mentorów wewnętrznych w organizacji z wykorzystaniem Empowermentu – po 3 indywidualne sesje coachingowe dla 22 pracowników predestynowanych do pełnienia roli Talenty Wiedzy

3. Szkolenie grupowe w dn. 7-8-9.04.2014 (Zabuże, uczestnicy – użytkownicy: Zarządy, właściciele, HR i kadra kierownicza, odbiorcy: pracownice 50+ przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu)



- a) Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla Kobiet 50+
- b) Empowerment, jako metoda przygotowania Talentów Wiedzy do pełnienia roli trenerów i mentorów wewnętrznych
- c) Szkolenie Talentów Wiedzy z zakresu skutecznych metod przekazywania wiedzy i umiejętności osobom dorosłym cz.1.: Komunikacja w zespole – przekazywanie wiedzy i rozwój pracowników
- d) Konsultacje indywidualne MSP

W czasie szkolenia prowadzone były również wywiady ewaluacyjne.

#### **Etap IV – Przejęcie przez Talenty Wiedzy roli trenerów/ mentorów**

Ostatnim etapem wdrażania Strategii było podjęcie przez Talenty Wiedzy zadania pełnienia ról trenera wewnętrznego i/lub mentora, któremu towarzyszą działania związane z ewaluacją efektywności podjętych działań szkoleniowych z wykorzystaniem superwizji.

W tym samym czasie kiedy przygotowane do pełnienia swoich zadań kobiety podjęły zaplanowane dla nich role organizacyjne, organizacja, a dokładniej kadra menedżerska, przygotowała dla tej grupy pracownic propozycje aneksów do umów rozszerzające zakres obowiązków o rolę wewnętrznego mentora (prowadzącego szkolenia dla nowych pracowników/stażystów, działania „doszkalające” dla pracowników oraz szkolenia dla swoich sukcesorów). Zadania trenerów wewnętrznych wpisane zostały do umów o pracę (poszerzenie zakresu obowiązków, zmiany godzin pracy, wynikające z przyjętej

15







metody przekazywania wiedzy: szkolenia na lub poza stanowiskiem pracy), w niektórych przedsiębiorstwach Talenty otrzymały dodatkowe wynagradzanie za wykonywanie nowych obowiązków. Uwzględnienie zadań wynikających z roli trenera i/lub mentora w postaci aneksu ma również charakter motywacyjny dla pracowników, bowiem stanowi o docenieniu przez organizację pełnionej przez nich roli. Autorzy Projektu zwracają uwagę, że w praktyce rzadko docenia się kwestie motywacji niematerialnej, choć intuicyjnie wiele przedstawicieli kadry menedżerskiej postrzega taki rodzaj motywacji za istotny i w praktyce wykorzystuje przynależne jej narzędzia jak na przykład pochwałę. Przy tworzeniu aneksów wykorzystano wskazówki znajdujące się w produkcie pośrednim 3: Narzędzie retencji pracowników w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy K50+.

W ramach tego etapu testowania wykonano następujące działania:<sup>7</sup>

1. Sesje indywidualne Talentów Wiedzy z coachem prowadzone na terenie miejsca pracy od marca do lipca 2014

Sesje superwizji, zamykające wsparcie indywidualne dla Talentów i podsumowujące nabyte umiejętności. W trakcie superwizji rozpoczęto pod okiem trenera adaptację i doszkalanie pracowników młodych, o krótkim stażu.

2. Szkolenie grupowe w dn. 22-23-24.07.2014 (Sobienie Królewskie, uczestnicy – użytkownicy: zarządy, właściciele, HR i kadra kierownicza odbiorcy, pracownicy 50+)

---

<sup>7</sup> Źródło: MSP – wykaz wsparcia







- a) Szkolenie pogłębiające świadomość znaczenia retencji pracowników powyżej 50 r.ż. dla kadry zarządzającej – ważnym elementem szkolenia były metody motywowania pracowników
- b) Szkolenie Talentów Wiedzy z zakresu skutecznych metod przekazywania wiedzy i umiejętności osobom dorosłym cz.2.
- c) Konsultacje indywidualne MSP

W czasie szkolenia przeprowadzone zostały również wywiady ewaluacyjne.

Produkty wypracowane w pierwszej fazie projektu zostały poprawione i uzupełnione po fazie testowania, zgodnie z uwagami uczestników projektu i obserwacjami/sugestiami kadry wdrażającej produkt i ewaluatora.

**Najważniejsze zmiany w produkcie finalnym** dotyczyły zwiększenia nacisku na pracę z Zarządem, szczególnie w fazie inicjującej projekt, gdzie ważne okazało się prowadzenie skondensowanych działań, przekonywujących do Strategii (wyjaśnienie zasad funkcjonowania Strategii oraz argumentów, zwłaszcza biznesowych, uzasadniających jej wdrożenie)<sup>8</sup>. Zwiększono również liczbę godzin pracy z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi, w celu dobrego przygotowania ich do wdrażania Strategii firmie – jest to szczególnie ważne, w wypadku gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się na wdrażanie Strategii własnymi siłami (bez udziału wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych).

Ponadto zmieniono nomenklaturę (np. rezygnując ze sformułowania „selekcja”).

---

<sup>8</sup> Źródło: Konsultacje z Kierownikiem Merytorycznym w czasie przygotowywania poprawionej wersji produktu końcowego



Ostatecznie wydzielono 6 etapów wdrażania Strategii, przy czym sumaryczny czas wdrażania i sumaryczna liczba godzin szkoleniowych nie zmieniły się.

### **Procesowe ujęcie Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+.**

Zapoznanie się z modelem SZTW Kobiety 50+ – istota i kluczowe elementy składowe modelu. Inicjacja Strategii.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenie z istoty modelu Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy 50+ dla kadry zarządzającej (właściciele/zarządy).</li> <li>Szkolenie ze społecznych i biznesowych przesłanek wdrożenia SZTW 50+ dla kadry zarządzającej (właściciele/zarządy).</li> </ul>
Diagnoza organizacji pod kątem wdrożenia SZTW Kobiety 50+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza i ocena organizacji pod kątem opracowania wariantu Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy kobietami 50+ najbardziej odpowiadającego potrzebom organizacji.</li> </ul>
Działania wdrażające SZTW Kobiety 50+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenie pogłębiające świadomość znaczenia retencji tj. zatrzymania (motywowania i angażowania) pracowników powyżej 50 r.ż. Znaczenie kierownika w budowaniu efektywnych zespołów (właściciele/zarządy oraz kierownicy liniowi).</li> <li>Szkolenie z Empowermentu jako metody doboru i rozwoju Talentów Wiedzy kobiet 50+ (właściciele/zarządy).</li> <li>Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla kierowników</li> <li>Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla Kobiet 50+.</li> <li>Szkolenia przygotowujące do diagnozy potencjału specjalistycznego pracowników 50+. Zasady i proces zarządzania oceną pracowniczą w doborze pracowników tzw. Talentów Wiedzy 50+ dla podmiotów oceniających (zarząd, właściciel, kierownicy).</li> <li>Szkolenie dotyczące zasad i procesu przeprowadzania diagnozy potencjału dla kobiet 50+.</li> </ul>
Ocena potencjału specjalistycznego oraz psychologicznego pod kątem doboru do programu szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeprowadzenie diagnozy potencjału specjalistycznego sprzedawczyń 50+ – kompetencje specjalistyczne dla sprzedawcy.</li> <li>Przeprowadzenie diagnozy potencjału psychologicznego – Empowerment.</li> </ul>
Przygotowanie TW do pełnienia przez nie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowerment jako metoda przygotowania Talentów Wiedzy do pełnienia roli trenera/mentora wewnętrznego.</li> </ul>



odpowiednich ról	<ul style="list-style-type: none"><li>• Szkolenia Talentów Wiedzy ze skutecznych metod i narzędzi przekazywania wiedzy osobom dorosłym.</li><li>• Szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe wyselekcjonowanych pracowników.</li></ul>
Przejęcie przez TW ról trenera/mentora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doszkalanie pozostałych pracowników, w tym sukcesorów.</li><li>• Adaptacja nowoprzyjętych pracowników.</li><li>• Szkolenie stażystów zatrudnionych w ramach umowy z Urzędem Pracy.</li><li>• Superwizja.</li></ul>

W celu upowszechniania i wdrażania produktu przygotowana została platforma internetowa – umożliwia ona przedsiębiorstwom wdrażanie Produktu bez ponoszenia kosztów zewnętrznych. Jest to rozszerzenie funkcjonalności platformy w stosunku do jej pierwotnej koncepcji, gdzie miała ona służyć głównie prezentacji produktów i e-learningowi. Platforma jest narzędziem przygotowującym kadrę zarządzającą, kierowniczą do samodzielnego wdrożenia Strategii w organizacji. Platforma prowadzi przedsiębiorcę „krok po kroku” poprzez wszystkie w/w etapy wdrażania Strategii, od zapoznania się z Produktem, poprzez diagnozę potrzeb organizacji i analizę korzyści, opracowanie strategii wdrażania, ocenę potencjału pracowników i wyłonienie potencjalnych Talentów Wiedzy, na ich przygotowaniu do pełnienia nowej roli w organizacji i monitoringu/ ewaluacji efektów kończąc. Platforma została opracowana z myślą o podniesieniu efektywności działań podejmowanych przez beneficjentów w kolejnym etapie realizacji projektu w ramach upowszechniania i mainstreamingu.



**Sednem innowacyjności** jest dostosowanie w/w Strategii zarządzania zasobami ludzkimi do konkretnej grupy pracowniczej: niskowykwalifikowanych kobiet 50+ zatrudnionych w sektorze handlu MSP w branży FMCG.<sup>9</sup>

W wymiarze uczestnika, czyli grupy docelowej: wsparcie otrzymała grupa, która do tej pory nie korzystała z tak rozbudowanych form wsparcia (empowermentu i zarządzanie talentami do tej pory rozwijane były głównie dla pracowników wysoko wykwalifikowanych - zajmujących samodzielne i specjalistyczne miejsca pracy).

W wymiarze formy wsparcia: proces wzmacniania poprzez empowerment (przetestowany przez partnera włoskiego w pracy z grupami defaworyzowanymi – pomoc w usamodzielnieniu się poprzez rozwijanie nowych umiejętności, dostęp do nowych zasobów, nakreślenie strategii i metod prowadzących do wzmocnienia ich pozycji i zwiększenia udziału w życiu społecznym) w projekcie został przystosowany po pierwsze, do wyłonienia Talentów Wiedzy, po drugie, po to aby przygotować wyselekcjonowane Talenty Wiedzy do pełnienia roli trenerów i/lub mentorów wewnętrznych.

Podstawowe atrybuty innowacyjności produktu finalnego (Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+):

- Uznanie wiedzy praktycznej pracownic w wieku 50+ sektora handlu MSP branży FMCG o niskich kwalifikacjach, za wiedzę kluczową dla organizacji i postrzeganie ich jako talenty wiedzy;
- Dostosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb firm handlowych MSP branży FMCG, w tym usystematyzowanie i

<sup>9</sup> Źródło: Strategia wdrażania Projektu Innowacyjnego Testującego „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP”.



ustrukturyzowane działań związanych z tym kluczowym obszarem, w tym przede wszystkim polityką szkoleniową;

- Stworzenie systemu zatrzymującego wiedzę w organizacjach, która stanowić może o ich przewadze konkurencyjnej;
- Adopowanie metod i narzędzi selekcji i rozwoju zasobów ludzkich, które do tej pory nie były stosowane w sektorze MSP (w tym adaptacja rozwiązań włoskich), zwłaszcza w firmach handlowych;
- Zmiana priorytetów polityki firm MSP z nastawiania na pozyskiwanie pracownika na orientację skupioną wokół utrzymywania (retencji) pracowników.

W testowanie produktu zaangażowanych było 5 MSP z terenu woj. mazowieckiego z branży FMCG, w tym dwa przedsiębiorstwa średnie i trzy małe<sup>10</sup>.

W każdej z placówek wyłoniono spośród osób zajmujących się zasobami ludzkimi koordynatorów projektu – pełnili oni ważną rolę w komunikacji między zarządem, pracownikami i zespołem projektowym oraz koordynowali proces testowania w swojej organizacji<sup>11</sup>. Wspomagali oni zespół projektowy w procesie decyzyjnym związanym z realizacją zadań projektowych poprzez regularne informowanie o postępach wdrażania, ewentualnych problemach z nim związanych oraz wskazywali uwagi (sugestie do zmian) do produktu finalnego.

---

<sup>10</sup> Źródło: Wykaz uczestników Kobiety 50+ z MSP/ testowanie

<sup>11</sup> Źródło: rozmowy nieformalne z kierownikiem projektu



## **2. Założenia ewaluacji zewnętrznej i zastosowana metodologia**

### **2.1. Cele ewaluacji**

Celem ewaluacji zewnętrznej jest ocena realizacji projektu i wypracowanego w jego ramach produktu pod kątem:

- Adekwatności;
- Efektywności;
- Skuteczności;
- Oddziaływania/wpływu;
- Trwałości efektów.

Efektem pracy ewaluatora zewnętrznego jest niniejszy raport z badania, opisujący projekt, metodologię badania ewaluacyjnego, wyniki ewaluacji oraz rekomendacje do wdrożenia innowacji.

### **2.2. Kryteria ewaluacji i pytania ewaluacyjne**

KRYTERIUM EWALUACJI	PYTANIA EWALUACYJNE
---------------------	---------------------



<b>ADEKWATNOŚĆ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jaka jest adekwatność celów i zastosowanych narzędzi służących tworzeniu produktu w stosunku do problemów i kwestii społecznych, które produkt ma rozwiązać?</li><li>2. Czy produkt odpowiada realnym potrzebom? Jaki jest stopień zaspokojenia potrzeb Odbiorców przez produkt?</li><li>3. Czy istnieje zapotrzebowanie na produkt wśród potencjalnych użytkowników?</li></ol>
<b>SKUTECZNOŚĆ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Jaki jest stopień realizacji zakładanych celów i skuteczność użytych narzędzi na końcowe efekty?</li><li>5. Czy produkt jest skuteczny tj. czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki?</li></ol>
<b>ODDZIAŁYWANIE/WPŁYW</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Jaki jest wpływ czynników zewnętrznych na efekty w trakcie lub po zakończeniu wdrażania produktu?</li><li>7. W jaki sposób produkt wpłynął na zmianę standardów pracy użytkowników?</li><li>8. Czy produkt jest atrakcyjny dla odbiorców?</li><li>9. Jaki powinien być sposób upowszechniania produktu?</li></ol>
<b>EFEKTYWNOŚĆ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Jakie są relacje między nakładami, kosztami, zasobami finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi a osiągniętymi efektami produktu?</li><li>11. Czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach?</li></ol>
<b>TRWAŁOŚĆ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>12. Jaka jest ciągłość efektów, przede wszystkim pozytywnych, danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej?</li></ol>





### 13. Czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

## 2.3. Zestawienie metod badania ewaluacyjnego i próba badawcza

Ewaluacja została prowadzona według następującego schematu badawczego:

### 1. Analiza dokumentacji projektowej, w tym:

- Wniosek projektowy;
- Strategia wdrażania Projektu Innowacyjnego Testującego „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP”;
- Informacja pokontrolna nr POKL.08.01.01-14-013/12-00 -1 z dnia 4.11.2013 r.;
- Protokół z przeglądu okresowego projektu z dnia 4.07.2014r.;
- Grafik testowania;
- MSP – wykaz wsparcia;
- Wykaz uczestników Kobiety 50+ z MSP/ testowanie;
- Wykaz uczestników Zarząd / HR / kierownictwo z MSP/ testowanie;





- Inne dokumenty monitoringowe i ewaluacyjne: raporty z ewaluacji wewnętrznej i monitoringu, raporty z wdrażania strategii w poszczególnych MSP, karty czasu pracy, listy obecności, arkusze oceny: ankiety ewaluacyjne, testy wiedzy, aneksy do umów.
- Produkty projektu (w wersji wstępnej i ostatecznej):
  1. Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+. Produkt Główny;
  2. Narzędzia selekcji i oceny potencjału pracowników w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy 50+; Produkt Pośredni (1);
  3. Pakiet rozwoju Talentów Wiedzy K50+ w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy K50+; Produkt Pośredni (2);
  4. Narzędzie retencji pracowników w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy K50+; Produkt Pośredni (3);
  5. Modele szkoleniowe; Pakiet szkoleń w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy K50+; Produkt Pośredni (4).

## **2. Analiza danych zastanych, w tym:**

- Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do produktu finalnego. Raport podsumowujący z badań;
- Problematyka wydłużania aktywności zawodowej kobiet o niskich kwalifikacjach zawodowych postrzegana z perspektywy pracodawców. Raport z badań *desk research*;



- Problematyka wydłużania aktywności zawodowej kobiet o niskich kwalifikacjach zawodowych postrzegana z perspektywy pracowników. Raport z *badan desk research*;
  - Analiza stanu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze handlu MSP w stosunku do pracownic powyżej 50-tego roku życia. Raport podsumowujący z badań;
  - Diagnoza przyczyn i możliwości wdrożenia rozwiązań problemu braku skutecznej metody utrzymania aktywności zawodowej kobiet powyżej 50-tego roku życia zatrudnionych w sektorze handlu MSP. Raport z badań właściwych grupy użytkowników;
3. Informacje uzyskane od koordynatora projektu oraz koordynatora merytorycznego (wywiady i rozmowy nieformalne prowadzone w trakcie realizacji projektu i na jego zakończenie).
  4. Wywiady indywidualne i grupowe oraz nieformalne rozmowy z realizatorami projektu i trenerami (prowadzone w trakcie realizacji projektu i na jego zakończenie).
  5. Wywiady grupowe z uczestnikami projektu (prowadzone w trakcie realizacji projektu i na jego zakończenie).
  6. Ankiety poszkoleniowe (prowadzone w trakcie realizacji projektu, po kolejnych typach szkoleń, N=190)
  7. Arkusze superwizji (wypełniane przez trenera-psychologa na koniec indywidualnej pracy z Talentami Wiedzy, N=22)



### 3. Wyniki badania ewaluacyjnego

#### 3.1. Adekwatność produktów do istniejących problemów i potrzeb

##### PYTANIA EWALUACYJNE

1. Jaka jest adekwatność celów i zastosowanych narzędzi służących tworzeniu produktu w stosunku do problemów i kwestii społecznych, które produkt ma rozwiązać?
2. Czy produkt odpowiada realnym potrzebom? Jaki jest stopień zaspokojenia potrzeb Odbiorców przez produkt?
3. Czy istnieje zapotrzebowanie na produkt wśród potencjalnych użytkowników?

Realizatorzy projektu, przed uruchomieniem działań projektowych, bardzo wnikliwie zbadali i przeanalizowali potrzeby związane z merytorycznym zakresem uruchamianego projektu.

Badania<sup>12</sup> przeprowadzone w latach 2009-2010 na próbie 4117 firm z województwa mazowieckiego, w tym 579 małych i średnich przedsiębiorstw z sektora handlowego pokazały, że ponad połowa MŚP handlowych, zatrudnia zarówno pracowników w wieku 50+ jak i młodszych, 5% stanowią firmy zatrudniające wyłącznie pracowników 50+ i 44% wyłącznie osoby młodsze niż 50+.

<sup>12</sup> Źródło: Analiza stanu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze handlu MSP w stosunku do pracowników powyżej 50-tego roku życia. Raport podsumowujący z badań





W firmach zatrudniających 10 do 250 pracowników, które są przedmiotem szczególnego zainteresowania projektu, zwykle są zatrudnione zarówno osoby starsze jak i młodsze (ponad 80%).

W MŚP handlowych, które zatrudniają osoby w wieku 50+, stanowią one średnio 38% załogi. Odpowiednio w firmach zatrudniających 10 do 250 osób jest to ok. 20%. Wśród pracowników w wieku 50+ ok. połowę stanowią kobiety i 83% pracownicy o niższych kwalifikacjach (z wykształceniem nie przekraczającym średniego).

Firmy, które nie zatrudniają pracowników w wieku 50+ twierdzą najczęściej, że przyczyna tego leży głównie po stronie samych pracowników. Osoby w wieku 50+ nie zgłaszają się do pracy (39%), lub też, że specyfika firmy / pracy w firmie wyklucza zatrudnienie osób 50+ (17%).

Rotacja pracowników w firmach handlowych jest duża. Ogółem 48% MŚP handlowych deklaruje, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy przed badaniem przyjmowano do pracy nowych pracowników. Wśród firm małych jest to 70%, wśród średnich i dużych – 95%.

Choć większość badanych deklaruje, że nie szukano pracowników w konkretnym wieku, to wśród nowozatrudnionych najczęściej znalazły się wyłącznie osoby młodsze niż 50 lat (trzy czwarte wskazań). To bardzo ważny wynik, pokazuje że przygotowywany w projekcie system usprawniania wprowadzania w obowiązki nowych pracowników jest potrzebny. Rotacja w firmach handlowych jest duża.

35% zbadanych MŚP handlowych deklarowało odejścia lub zwalnianie pracowników w ciągu ostatniego roku. Wskaźnik ten rośnie wraz z wielkością firmy - wśród firm małych było to odpowiednio 58%, wśród średnich 82%.

Wśród tych firm 24% deklaruje, że zwolnienia lub odejścia dotyczyły również osób w wieku 50+. Wśród zwalnianych w ciągu ostatniego roku pracownicy w wieku 50+ stanowili 26%, zaś odchodzący na własne życzenie 19%. Jedynie 1% badanych firm



handlowych deklaruje, że w ciągu ostatniego roku pracownicy z własnej woli przechodzili na wcześniejsze emerytury.

W 44% badanych MŚP handlowych stwierdzono, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy przed badaniem organizowane były szkolenia dla pracowników (inne niż BHP i PPOŻ). Brano tu pod uwagę wszystkie rodzaje i formy szkoleń: zewnętrzne, wewnętrzne, warsztaty, instruktaż na stanowisku pracy, wykłady, itp. Zdecydowanie częściej szkolenia organizują firmy duże (83%) i średnie (71%), deklaruje to jednak również ponad połowa małych firm (52%) i 43% mikroprzedsiębiorstw.

W 24% MŚP handlowych są plany szkoleń (ścieżki kształcenia) dla pracowników. Najczęściej ma to miejsce w firmach dużych (45%) i średnich (37%) rzadziej zaś w małych (26%) i mikroprzedsiębiorstwach (20%).

W 84% firm stwierdzono, że mają one wypracowane mechanizmy pozwalające na przekazywanie wiedzy doświadczonych pracowników wewnątrz organizacji. Jednak szczegółowa analiza wskazuje, że mechanizmy te nie są dobrze rozwinięte. Charakter wskazywanych w badaniach działań kojarzony powinien być w zasadzie z dobrą organizacją procesów adaptacyjnych, a nie akumulacją wiedzy organizacyjnej. Działania wspierające akumulację wiedzy znalazły się bowiem wśród rzadziej wskazywanych przez respondentów np.: tworzenie zespołów wielopokoleniowych (13%), a także archiwizacja pracy, projektów każdego pracownika (12%). W odniesieniu zarówno do procesów dzielenia się wiedzą a także realizacji polityki szkoleniowej pojawia się też zasadnicza sprzeczność, a mianowicie respondenci w zdecydowanej większości deklarowali posiadanie systemów szkoleń (68%), a z drugiej trzy czwarte z nich deklarowało jednocześnie, że nie ma planów szkoleń.

Szkolenia, jeżeli się w firmach odbywają, zwykle kierowane są do kierowników i pracowników administracji, rzadko do pracowników na stanowiskach wykonawczych (którzy są przedmiotem zainteresowania projektu).



Analizy przeprowadzone w początkowej fazie realizacji projektu wskazały również, że firmy handlowe należące do sektora MŚP skupione są bardziej na pozyskiwaniu pracowników niż ich zatrzymywaniu, tj. retencji, co świadczy o słabym rozumieniu funkcji, jaką spełnia efektywny system zarządzania zasobami ludzkimi<sup>13</sup>. Wyniku badań wskazują, że:

1. w badanych organizacjach świadomość znaczenia kapitału ludzkiego, w tym pracowników 50+ posiadających wiedzę praktyczną z zakresu handlu i cechujących się niezbędnymi dla sukcesu badanych organizacji cechami jest niewystarczająca;
2. stosowane działania w zakresie szkoleń nie przyjmują znamion działań planowanych i celowych;
3. nieświadomość potencjału i wartości, jakie niosą ze sobą pracownicy 50+;
4. praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nastawione są na pozyskiwanie a nie na retencję pracowników, a przez to utratę najcenniejszego aktywu jakim jest wiedza pracowników przy równoczesnym wzroście kosztów związanych z zatrudnieniem nowego pracownika;
5. nie uwzględnia się potrzeb zdywersyfikowanych grup pracowników i co najważniejsze nie pozwala organizacjom na systematyczne, długofalowe i skuteczne kształtowanie kapitału ludzkiego tak, aby ten stał się źródłem pozyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>13</sup> Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do produktu finalnego. Raport podsumowujący z badań; s.4



Wszystkie te przesłanki kreują potrzebę wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy, bowiem ta ukierunkowana jest na eliminację istniejących w badanych organizacjach dysfunkcji<sup>14</sup>.

Wsparcie zawodowe osób w wieku 50+ i zmiana nastawienia kadry zarządzającej do doskonalenia tych pracowników i wykorzystania ich potencjału są o tyle ważne, że jako pracownicy cieszą się oni wśród pracodawców dobrą opinią.

Pracowników starszych, według zarządzających kadrami, charakteryzują następujące zalety: lojalność, większe zaangażowanie, rzetelność, dokładność, większe poczucie obowiązku, większa wiedza, doświadczenie zawodowe i życiowe. Wymieniają jednak następujące wady pracowników starszych: niechęć do nauki nowych rzeczy, mniejsza sprawność fizyczna, większe kłopoty ze zdrowiem, mniejsza wydajność, powolność, brak wiary w siebie<sup>15</sup>.

Analizując przyczyny niskiej aktywności zawodowej kobiet w wieku 50+ w MSP na terenie województwa mazowieckiego projektodawca wziął pod uwagę problemy pojawiające się na 3 poziomach<sup>16</sup>:

- społecznym (otoczenie - uwarunkowania zewnętrzne, pozaorganizacyjne związane przede wszystkim z niską aktywnością kobiet w wieku 50+ i niewydolnym systemem emerytalnym);
- organizacyjnym (sektor handlu MSP – użytkownicy, kultura organizacji związane przede wszystkim z trudną sytuację MŚP handlowych w

<sup>14</sup> Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do produktu finalnego. Raport podsumowujący z badań; s.6

<sup>15</sup> Źródło: Diagnoza przyczyn i możliwości wdrożenia rozwiązań problemu braku skutecznej metody utrzymania aktywności zawodowej kobiet powyżej 50-tego roku życia zatrudnionych w sektorze handlu MSP. Raport z badań właściwych grupy użytkowników

<sup>16</sup> Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do produktu finalnego. Raport podsumowujący z badań; s.6





konkurencji z dużymi firmami i brakiem kultury zarządzania wiekiem i zasobami ludzkimi);

- pracowniczym (kobiety 50+, pracownice szeregowie sektora handlu – Odbiorcy, czynnik ludzki).

Zwracając uwagę na wyżej wymienione problemy projektodawca wskazuje, że wypracowany w projekcie produkt powinien spełniać następujące warunki:

- na poziomie społecznym - pobudzać aktywność zawodową osób w wieku przedemerytalnym i zachęcać pracodawców do utrzymania w organizacji pracowników w wieku przedemerytalnym;
- na poziomie organizacyjnym - koncentrować się na stworzeniu systemu dedykowanego utrzymaniu aktywności zawodowej kobiet 50+, szczególnie tych posiadających największą wiedzę praktyczną;
- na poziomie pracowniczym - wykorzystanie potencjału grupy oraz traktowanie jej jako „inkubatora wiedzy”.

W odpowiedzi na tak zdefiniowane problemy i potrzeby projektodawcy udało się wypracować produkt, który zgodnie z przyjętymi założeniami:

- koncentruje się na stworzeniu systemu dedykowanego utrzymaniu aktywności zawodowej kobiet 50+ oraz przekazaniu silnego komunikatu społecznego łamiącego stereotyp poprawności wcześniejszego odchodzenia z rynku pracy kobiet powyżej 50-tego roku życia - mówi Odbiorcom o korzyściach płynących z kontynuowania aktywności zawodowej, wskazuje Użytkownikom korzyści płynące z utrzymania aktywności zawodowej tej grupy pracowniczej;





- tworzy możliwość wykorzystania własnych zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej np. wykorzystując atut jakim jest bezpośredni kontakt sprzedawca – klient, pozwala pozyskać i utrzymać lojalnego klienta i budować markę firmy;
- wzmacnia przekonanie zarządzających zasobami ludzkimi, że doświadczenie zawodowe starszych pracowników jest ważne i cenne dla organizacji;
- kształtuje postawy społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wypracowany produkt projektu jest adekwatny do problemów i kwestii społecznych, jednak należy podkreślić, że istota tych problemów nie jest w pełni rozumiana przez kadre zarządzającą – decyzyjną w kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi. Brak zrozumienia był szczególnie widoczny w czasie rekrutowania firm do uczestnictwa w projekcie, jednak ich opinie po zakończeniu projektu i osiągnięte efekty potwierdziły zasadność udziału w projekcie.

Z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstw – zapotrzebowanie na produkt jest wysokie, jednak potrzeby te w wielu przedsiębiorstwach są nieuświadomione i/lub niezwerbalizowane. Zatem informując o produkcie trzeba wiele uwagi poświęcić na diagnozę problemów i pomoc przedsiębiorcom w ich interpretacji i rozpoznaniu.

Badania ewaluacyjne przeprowadzone na początku etapu testowania pokazały, że atrakcyjność produktu w oczach potencjalnych użytkowników podwyższa informacja o następujących korzyściach:

- Zminimalizowane koszty szkoleń – w ramach projektu szkolenia były finansowane zewnętrznie, natomiast docelowo przygotowywane jest narzędzie do wdrażania projektu bez ponoszenia kosztów zewnętrznych - platforma



internetowa, umożliwiającą ocenę korzyści wynikających ze Strategii, diagnozę potrzeb przedsiębiorstwa oraz przygotowanie i wdrożenie 'szytej na miarę' Strategii.

- Możliwość elastycznego dostosowania programu szkoleń do potrzeb firmy;
- Nie ma obecnie zastępowalności kadr w handlu, zawód handlowca przestaje być atrakcyjny dla młodych, warto więc zadbać o starszych pracowników.

Doświadczenia z testowania produktu pokazują również szereg korzyści, które początkowo nie były zauważane, lub użytkownicy nie chcieli uwierzyć, że mogą być osiągnięte dzięki uczestnictwu w projekcie np. wzrost sprzedaży i tym samym zysków czy kwestie pozamaterialne, ale bardzo istotne, takie jak wzrost u pracowników wiary w siebie, większa motywacja do pracy i kreatywność pracowników w wieku 50+.

Doświadczenia zdobyte w trakcie testowania pozwoliły na modyfikacje produktu finalnego, tak by dalej zwiększyć jego adekwatność do potrzeb Użytkowników i Odbiorców.

### **Przegląd najważniejszych modyfikacji produktu finalnego<sup>17</sup>:**

Zmodyfikowano podział na kolejne etapy (początkowo 4 ostatecznie 6 etapów) i czas przypadający na ich realizację, zachowując jednak sumaryczną liczbę miesięcy przeznaczonych na wdrażanie we wstępnej wersji produktu. Nowy kształt poszczególnych etapów zapewnia najbardziej efektywną realizację Strategii.

Inaczej będzie przebiegał początkowy etap wdrażania Strategii. Przede wszystkim wydzielono pierwszy etap, którego celem jest zapoznanie przedsiębiorców z celami modelu i jego konstrukcją. Na tym etapie zaplanowano bardzo skondensowane

<sup>17</sup> Źródło: Konsultacje z Kierownikiem Merytorycznym w czasie przygotowywania poprawionej wersji produktu końcowego



działania przekonywujące do wdrożenia proponowanych rozwiązań. Z testowania wynika, że przedsiębiorcom trudno jest zrozumieć istotę i znaczenie modelu dla rozwoju ich własnej działalności gospodarczej. Stąd wyjaśnienie im zasad funkcjonowania Strategii oraz przedstawienie argumentów, zwłaszcza biznesowych, uzasadniających ich wdrożenie jest kluczowe dla upowszechniania wypracowanego produktu. W pierwotnej wersji produktu rozpoczynano od analizy nakładów i zysków, związanych z realizacją Strategii ZTW 50+. Obecnie - od przekonania do Modelu bo tylko wtedy przedsiębiorca może zdecydować czy jest to rozwiązanie, które może i chce zastosować. Bez tego przekonania powodzenie upowszechniania Strategii jest zagrożone. Takie szkolenia w pierwotnej wersji produktu ujęte były w drugim etapie, obecnie inicjują projekt.

Więcej czasu przeznaczono też na etap trzeci gdyż odpowiednie przygotowanie podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) aktywnych w czasie realizacji Strategii jest kluczowe dla jej powodzenia. Rozbudowano zestaw szkoleń tak aby zmniejszyć opór poszczególnych podmiotów ZZL przed implementacją zmiany jaką jest Strategia ZTW 50+. Lepsze zrozumienie poszczególnych metod i narzędzi powoduje mniejsze obawy przed ich zastosowaniem. Wiąże się to z modyfikacją listy szkoleń, przeznaczonych na ten etap wdrażania:

- Szkolenie pogłębiające świadomość znaczenia retencji tj. zatrzymania (motywowania i angażowania) pracowników powyżej 50 r.ż. Znaczenie kierownika w budowaniu efektywnych zespołów. Szkolenie dla właścicieli / kadry zarządzającej i kierowników liniowych – jest to szkolenie zmodyfikowane w stosunku do pierwotnej wersji produktu (szkolenie 2. „Zarządzanie talentami doświadczonych pracowników 50+”, dedykowane dla zarządu i/lub właścicieli); w oparciu o testowanie doprecyzowano tematykę szkolenia i dołączono do grupy kierowników bowiem zarówno kadra menedżerska, jak i kierownicy liniowi bezpośrednio wpływają na praktyki ZZL, w tym te odnoszące się do kobiet 50+



(etap testowania ujawnił zbyt małą świadomość wskazanych podmiotów zarządzania nt. możliwości motywowania oraz angażowania a przez to zatrzymywania pracowników w danej organizacji).

- Szkolenie z Empowermentu jako metody doboru i rozwoju Talentów Wiedzy kobiet 50+ dla właścicieli i zarządów firm. – jest to nowe szkolenie, umotywowane tym, że kadra menedżerska najwyższego szczebla nie do końca rozumie istotę działań związanych z diagnozą potencjału pracowników oraz doskonaleniem ich kompetencji; szkolenie skoncentrowane jest na wyjaśnieniu istoty Empowermentu zastosowanego w modelu oraz wskazaniu powiązania modelu z działalnością organizacji.
- Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla kierowników – zgodnie z pierwotną wersją produktu
- Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla Kobiet 50+. – zgodnie z pierwotną wersją produktu
- Szkolenia przygotowujące do diagnozy potencjału specjalistycznego pracownic 50+. Zasady i proces zarządzania oceną pracowniczą w doborze pracownic tzw. Talentów Wiedzy 50+ dla podmiotów oceniających (zarząd, właściciel, lub kierownicy) – zgodnie z pierwotną wersją produktu
- Szkolenie dotyczące zasad i procesu przeprowadzania diagnozy potencjału dla kobiet 50+ - jest to nowe szkolenie, zmniejszające opór pracownic 50+ przed diagnozą potencjału specjalistycznego, kojarzonego z oceną pracowniczą; nieznanomość faktycznej funkcji diagnozy potencjału może negatywnie wpływać na postawy pracownic wobec tego działania, stąd wyniki diagnozy mogą być zaburzone i niezgodne ze stanem faktycznym.



- z produktu finalnego usunięto szkolenie integracyjne - zauważono w czasie testowania, że integracja pracowników ma miejsce również wtedy gdy uczestniczą w innych szkoleniach np. specjalistycznych również zaprojektowanych w modelu; ponadto stan zatrudnienia oraz zmianowy czas pracy utrudnia organizację szkoleń grupowych w MSP handlowych.

Zmodyfikowano nazwy produktów pośrednich, szczególnie ważne okazało się to w przypadku produktu służącego wyłanianiu Talentów wiedzy w organizacji. W produkcie pierwotnym występował on pod nazwą 'Narzędzie selekcji', obecnie - 'Narzędzia oceny potencjału specjalistycznego i psychologicznego kobiet 50+'. Poprzednia nazwa budziła negatywne skojarzenia zarówno wśród kadr menedżerskich, jak i pracownic 50+.

Warianty Strategii ZTW 50+. W pierwotnej wersji produktu warianty Strategii uzależniono od liczby TW, które zostaną w organizacji wyłonione. Przy wdrażaniu z użyciem platformy nie ma tak dużego znaczenia dla procesu fakt ile pracownic się szkoli (i tak indywidualnie muszą przejść proces szkolenia w większości zaplanowanych działań). Osoba odpowiedzialna za program będzie szkolić je na stanowisku pracy i musi być po prostu świadoma zaangażowania czasowego związanego z tym procesem. Duże znaczenie dla procesu ma natomiast poziom zaawansowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, w tym zwłaszcza w odniesieniu do pracownic 50+. Od tego więc uzależniono warianty Strategii w produkcie finalnym.

Podsumowując przedstawione wyniki można powiedzieć, że:

- Wypracowany produkt jest adekwatny do problemów i kwestii społecznych, które produkt ma rozwiązać;
- Produkt odpowiada realnym potrzebom i zaspokaja te potrzeby, aczkolwiek w dużej mierze istota tych potrzeb jest nierozpoznana i niezrozumiana przez kadry



zarządzające przedsiębiorstw handlowych, stanowiących grupę potencjalnych użytkowników;

- Zapotrzebowanie na produkt wśród potencjalnych użytkowników może być ograniczone z uwagi na niską świadomość kadry zarządzającej dotyczącej istoty dotyczących ich problemów i niewystarczających umiejętności zarządczych. Mając to na uwadze twórcy produktu zadbali o to, by informowanie o produkcie i zachęcanie do jego wdrożenia zostało opatrzone informacjami o korzyściach – zwrócono przy tym uwagę aby były one konkretne i wiarygodne tj. poparte konkretnymi przykładami pochodzącymi z tej samej branży, z której pochodzi potencjalny użytkownik.



### 3.2. Skuteczność wdrożenia projektu i jego produktów

#### PYTANIA EWALUACYJNE

1. Jaki jest stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych narzędzi oraz wpływ czynników zewnętrznych na końcowe efekty?
2. Czy produkt jest skuteczny tj. czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki?

W ramach testowania osiągnięto wszystkie zaplanowane do 08.2014 wskaźniki, weryfikujące realizację celu głównego i celów szczegółowych.

#### Wskaźniki osiągnięcia celu i źródła ich weryfikacji<sup>18</sup>

Cele	Opis wskaźników	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość docelowa wskaźnika	sposób pomiaru/ weryfikacja osiągnięcia wskaźnika
Cel główny: utrzymanie aktywności zawodowej Kobiet w wieku powyżej 50-tego roku życia w sektorze handlu MSP na rynku pracy województwa mazowieckiego poprzez opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w	Opracowanie produktu finalnego: Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy Oraz 4 produktów pośrednich: 1. Narzędzia do analizy/oceny potencjału prac. 2. Pakiet rozwoju Talentów Wiedzy Kobiet 50+ 3. Narzędzia retencji pracowników Talentów Wiedzy Kobiet 50+ 4. Modeli szkoleniowych dla kadr zarządzających i HR sektora handlu MSP oraz pracowników Kobiet 50+	liczba produktów opracowanych w ramach realizacji projektu	5 (1 produkt finalny + 4 produkty pośrednie)	Protokoły odbioru x 5 Pomiary na koniec etapu testowania 08.2014 – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY ZGODNE Z ZAŁOŻENIAMI</b>
	Stworzenie warunków do utrzymania aktywności zawodowej Kobiet 50+ poprzez uwzględnienie w umowach o pracę zapisów dotyczących pełnienia nowych ról	ilość zawartych aneksów do umów o pracę zawierających zapisy dopasowujące	20 aneksów	Kopie aneksów lub wykaz aneksów do umów o pracę Pomiary na koniec etapu testowania 08.2014 – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY/</b>

<sup>18</sup> Źródło: Strategia wdrażania Projektu Innowacyjnego Testującego „Kobiety 50+ Talenty Wiedzy Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP”;







okresie od 1.10.2012r. do 30.04.2015r.	<p>w organizacji</p> <p>Zwiększenie liczby użytkowników (MSP), którzy skorzystali z rozwiązania na etapie testowania oraz skorzystają z rozwiązania na etapie mainstreamingu</p> <p>Zwiększenie liczby użytkowników (osób), którzy posiadli wiedzę z zakresu rozwiązania (etap upowszechniania)</p> <p>Gwarancja aktywnej dystrybucji rozwiązania na rynku, w tym po zakończeniu realizacji projektu (etap mainstreamingu)</p>	<p>warunki pracy do potrzeb K 50+, uwzględniające pełnienie nowych ról</p> <p>liczba użytkowników (MSP), którzy skorzystali z rozwiązania (etap testowania) i wdrażają rozwiązanie (etap mainstreamingu)</p> <p>liczba użytkowników (osób), którzy posiadli wiedzę z zakresu rozwiązania (e.upowszechniania)</p> <p>liczba organizacji/ instytucji deklarujących aktywną dystrybucję rozwiązania na rynku, w tym po zakończeniu realizacji projektu</p>	<p>5 MSP (testowanie) + 20 MSP (mainstreaming) = 25 MSP</p> <p>250 osób</p> <p>4 instytucje</p>	<p><b>przekroczony w stosunku do założeń (22 UMOWY)</b></p> <p>Deklaracja uczestnictwa w projekcie/ porozumienie o realizacji projektu/ wdrożenie SZTW (pomiar na koniec etapu testowania 08.2014 - – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY ZGODNE Z ZAŁOŻENIAMI</b>) oraz porozumienia o realizacji projektu / opracowanie strategii wdrażania SZTW/ wdrożenie min. I i II etapu SZTW (pomiar na koniec działań mainstreamingowych 04.2015)</p> <p>Ankiety ewaluacyjne Pomiary na zakończenie konferencji upowszechniających 04.2015 r.</p> <p>Porozumienia z instytucjami deklarujących aktywną dystrybucję rozwiązania na rynku, Pomiary na koniec działań mainstreamingowych 04.2015r.</p>
<p>Cel szczegółowy 1: Przeprowadzenie analizy problemów Użytkowników i Odbiorców w okresie Od 01.10.2012 do 31.05.2013</p>	<p>Przeprowadzenie badań oraz opracowanie raportów i analiz: Raporty z badań desk research: 1. Problematyka wydłużania aktywności zawodowej kobiet o niskich kwalifikacjach zawodowych postrzegana z perspektywy pracowników. 2. Problematyka wydłużania aktywności zawodowej kobiet o niskich kwalifikacjach zawodowych postrzegana z perspektywy pracodawców. Raport z badań właściwych grupy Odbiorców i Użytkowników: 3. Diagnoza przyczyn i możliwości wdrożenia rozwiązań problemu braku skutecznej metody utrzymania aktywności zawodowej kobiet powyżej 50-tego roku życia zatrudnionych w sektorze handlu MSP na terenie województwa mazowieckiego.. Raport z badań właściwych grupy odbiorców. 4. Diagnoza przyczyn i możliwości wdrożenia rozwiązań problemu braku skutecznej metody utrzymania aktywności zawodowej kobiet powyżej 50-tego roku życia zatrudnionych w sektorze handlu MSP na terenie</p>	<p>Ilość raportów i analiz z przeprowadzonych badań</p>	<p>7 opracowań</p>	<p>Protokoły odbioru prac/ dzieł Pomiary: 03-05. 2013r. – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY PRZED ETAPEM TESTOWANIA</b></p>





*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

	<p>województwa mazowieckiego. Raport z badań właściwych grupy użytkowników Oraz analizy i raporty podsumowujące z badań: 5. Analiza stanu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze handlu MSP w stosunku do pracowników powyżej 50-tego roku życia na terenie województwa mazowieckiego. Raport podsumowujący z badań. 6. Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do Produktu Finalnego. Raport podsumowujący z badań. 7. Analiza możliwości wykorzystania empowermentu, jako narzędzia selekcji i rozwoju pracowników Talentów Wiedzy, w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Raport podsumowujący z badań i wizyt studyjnych.</p>			
<p>Cel szczegółowy 2: Wypracowanie innowacyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi adaptującego rozwiązania włoskie wraz z produktami pośrednimi w okresie od 01.10.2012 do 31.08.2014</p>	<p>Opracowanie produktu finalnego: Strategia Zarządzania Talentami Wiedzy Oraz 4 produktów pośrednich: 1. Narzędzia do analizy/oceny potencjału prac. 2. Pakiet rozwoju Talentów Wiedzy Kobiet 50+ 3. Narzędzia retencji pracowników Talentów Wiedzy Kobiet 50+ 4. Modeli szkoleniowych dla kadr zarządzających i HR sektora handlu MSP oraz pracowników Kobiet 50+</p> <p>Stworzenie warunków do utrzymania aktywności zawodowej Kobiet 50+ poprzez uwzględnienie w umowach o pracę zapisów dotyczących pełnienia nowych ról w organizacji</p> <p>Zwiększenie liczba użytkowników (MSP), którzy wdrożyli Strategię (etap testowania)</p> <p>Zwiększenie liczby użytkowników (osób), którzy skorzystali z rozwiązania (etap testowania)</p>	<p>liczba produktów opracowanych w ramach realizacji projektu</p> <p>ilość zawartych aneksów do umów o pracę zawierających zapisy dopasowujące warunki pracy do potrzeb K 50+, uwzględniające pełnienie nowych ról</p> <p>liczba użytkowników (MSP), którzy wdrożyli Strategię (etap testowania)</p> <p>liczba użytkowników (osób), którzy skorzystali z rozwiązania (etap testowania)</p>	<p>5 (1 produkt finalny + 4 produkty pośrednie)</p> <p>20 aneksów</p> <p>5 MSP</p> <p>20 osób</p>	<p>Protokołu odbioru prac/ dzieł Pomiary na koniec etapu testowania 08.2014 – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY ZGODNE Z ZAŁOŻENIAMI</b></p> <p>Kopie nakresów lub wykaz aneksów do umów o pracę Pomiary na koniec etapu testowania 08.2014 – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY/ przekroczony w stosunku do założeń (22 UMOWY)</b></p> <p>Deklaracja uczestnictwa w projekcie/ porozumienie o realizacji projektu/ wdrożenie SZTW Pomiary na koniec etapu testowania 08.2014 – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY ZGODNE Z ZAŁOŻENIAMI (5MSP)</b> <b>WSKAŹNIK PRZEKROCZONY (46 OSÓB)</b></p>
	Adaptacja rozwiązań włoskich		1	Opracowanie: Analiza



	dotyczących wykorzystania narzędzia empowermentu w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy	liczba adaptowanych rozwiązań włoskich		możliwości wykorzystania empowermentu, jako narzędzia selekcji i rozwoju pracowników Talentów Wiedzy, w Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Raport podsumowujący z badań i wizyt studyjnych. Protokoły odbioru prac/ dzieł Pomiary: 03-05. 2013r. – <b>WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY PRZED TESTOWANIEM</b>
--	---	--	--	--

Osiągnięte zostały również wszystkie założone wskaźniki rezultatu. Stan na lipiec 2014 przedstawiony został na przeglądzie okresowym z dn. 4.07.2014. W okresie do sierpnia 2014 zrealizowano resztę założonych rezultatów.

#### **Rezultaty osiągnięte do sierpnia 2014<sup>19</sup>:**

**Ramy czasowe:** Proces testowania planowano na **11 miesięcy** (08.2013 – 06.2014), wskutek opóźnień w rozpoczęciu etapu testowania PF, spowodowanych wydłużającymi się procedurami akceptacji Strategii, testowanie rozpoczęło się **w październiku 2013r. i zakończy się w sierpniu 2014r.** (11 miesięcy) / zmiana ram czasowych etapu testowania – MJWPU wyraziła zgodę na wydłużenie etapu testowania o 2 mc.

**Skala działań/ wskaźniki** - testowaniem zostało objętych:

- **5 MSP** sektora handlu / wskaźnik zgodnie ze Strategią
- **46 użytkowników** / przekroczenie wskaźnika w stosunku do Strategii (zakładany wskaźnik 20 os.)
- **50 odbiorców bezpośrednich - Kobiet 50+** / zgodnie ze Strategią
- **50 odbiorców pośrednich – osób w wieku 35-**, pracowników o krótkim stażu/ zgodnie ze Strategią

<sup>19</sup> Źródło: Protokół z przeglądu okresowego projektu z dnia 4.07.2014r.





- wyłoniono **22 pracownice Kobiet 50+, które podjęły funkcję Talentów Wiedzy** w organizacji/ co udokumentowano aneksami do umów o pracę/ przekroczenie wskaźnika w stosunku do Strategii (zakładany wskaźnik 20 os.)

**Monitoring i ewaluacja wewnętrzna** - odbyło się:

- 40 wizyt studyjnych/ monitorujących (6 wizyt/ 1 MSP) / zgodnie ze Strategią
- 7 spotkań Ekspertckiej Grupy Roboczej / zgodnie ze Strategią
- empowerment grup docelowych / identyfikacja ryzyk/ wskazania UŻ i ODB do finalnej wersji Produktu

**Zrealizowane działania testujące:**

- REKRUTACJA uczestników testowania (zrekrutowano 5 MSP/ zgodnie ze Strategią)
- WDROŻENIE STRATEGII Zarządzania Talentami Wiedzy K50+

I. Etap: Preparacja organizacji do wdrożenia Strategii (5 MSP)/ zgodnie ze Strategią

II. Etap: selekcja Talentów Wiedzy (wyłoniono 50 potencjalnych TW, z czego planowanych min. 20 przejmie rolę TW w organizacji)/ zgodnie ze Strategią

III. Etap: przygotowanie Talentów Wiedzy do pełnienia nowej roli w organizacji (50 os.)/ zgodnie ze Strategią

IV. Etap przejęcie przez Talenty Wiedzy roli trenerów/ mentorów ( 22 os.)/ zgodnie ze Strategią (nieznacznie przekroczony wskaźnik 20 os.)



## Działania zamykające testowanie projektu:

- ewaluacja wewnątrz i ewaluacja zewnętrzna: analiza rzeczywistych efektów testowania Produktu / użyteczność Produktu

- modyfikacja kształtu Produktu Finalnego zgodnie ze wskazaniem UŻ, ODB. oraz doświadczeniami zebranymi przez kadrę projektową

Niektóre elementy wdrażanego produktu były elastycznie dostosowywane do potrzeb Użytkowników i Odbiorców już na etapie testowania, z zachowaniem jednak dbałości o zrealizowanie założonych wskaźników. W czasie całego procesu gromadzone były również informacje dotyczące pożądanych zmian w produkcie finalnym.

Na etapie testowania prowadzono również działania upowszechniające. Zrealizowane zostały wszystkie działania wskazane w Strategii.<sup>20</sup>

## Zrealizowane działania upowszechniające:

Działania wskazane w Strategii	Działania zrealizowane/ skala działań	Termin
utworzenie i funkcjonowanie strony www Projektu	strona <a href="http://www.50plus.pih.org.pl">www.50plus.pih.org.pl</a>	na bieżąco
kampanię radiową (1 blok emisji x testowanie)	Kampania w Radio dla Ciebie: Spot reklamowy(30s)/ 200 emisji: w godz. 7:33, 8:05, 9:05 2 minutowe rozmowy z uczestnikami projektu: (120s)/10 emisji	2013-12-16 do 2014-03-24 24 -30.04.2014.
publikacje w mediach wspierających: Dlahandlu.pl, Hurt i Detal, Wiadomości Handlowe, Poradnik Handlowca, portalpozywczy.pl, strony www PIH	Artykuły i relacje po konferencji prasowej w PAP z dn. 21.01.2014. (ok. 15 publikacji w mediach branżowych)	21-24.01.2014.

<sup>20</sup> <sup>20</sup> Źródło: Protokół z przeglądu okresowego projektu z dnia 4.07.2014r



Upowszechnianie prowadzone w formie udostępniania informacji (również: radio, Internet) kierowane do Użytkowników, środowiska opiniotwórczego, naukowego i decydentów w wymiarze docelowym – ogólnokrajowym.	Audycja 'Wokół Nas' /Radio Kolor (dr Beata Buchelt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) Audycja na żywo („Wieczorne Polaków Rozmowy”/ RdC) : (Anna Tylkowska, Prezes „Społem” WSS Śródmieście dr Beata Buchelt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Maciej Ptaszyński, Dyrektor Generalny Polskiej Izby Handlu)	21.01. 2014. 03.06.2014.
podczas: spotkań informacyjnych i wyjazdów studyjnych oraz rekrutacji i szkoleń Użytkowników i Odbiorców, konferencji informacyjnej dla mediów i decydentów, uczelni wyższych Również poprzez: opracowanie, publikacje i kolportaż Informatorów o Projekcie/200szt. i o Produkcie Finalnym /200szt. i 1000szt.	Spotkania rekrutacyjno – informacyjne dla MSP (12 spotkań w 7 MSP) Konferencja informacyjna w PAP (zaproszeni: media branżowe, uczelnie wyższe, organizacje otoczenia biznesu, organizacje zrzeszające przedsiębiorców; udział wzięło ok. 40 osób); nawiązano kontakt z przedstawicielami uczelni wyższych i organizacji zrzeszających przedsiębiorców Szkolenia dla MSP	4.11.-17.12.2013. 21.01.2014. 13.01.- 3.06.2014.

Skuteczność wdrażania poszczególnych elementów produktu finalnego była jednym z przedmiotów badania ewaluacyjnego.

Badaniem ilościowym objęto szkolenia przeprowadzane w grupach.

Wyróżniono tu 2 typy szkoleń:

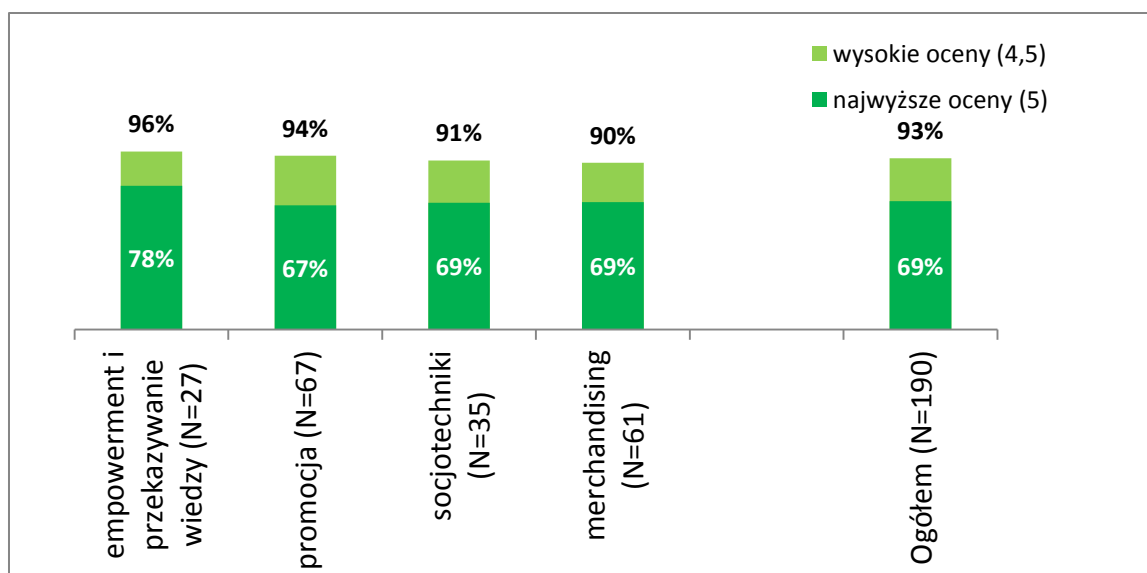
- szkolenia specyficzne dla projektu: Empowerment i skuteczne metody przekazywania wiedzy i umiejętności osobom dorosłym
- szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe – składają się na nie 3 tematyki – merchandising (organizacja przestrzeni sprzedażowej i zasady ekspozycji towarów na półce sklepowej), socjotechniki sprzedaży (profesjonalna obsługa klienta detalicznego; umiejętności i techniki komunikacji, jako sposób



wywierania wpływu na współpracowników i klientów), promocja (zasady i cele prowadzenia promocji w małych i średnich placówkach handlowych)

Prawie wszyscy uczestnicy szkoleń ocenili je pozytywnie (ogółem 93% zebranych opinii, w tym 96% wśród kadry zarządzającej i 92% wśród pracowników niższego szczebla). Ponad 80% uczestników zadeklarowało też przyrost wiedzy w wyniku szkoleń.

### Wykres 1: Ogólna ocena szkoleń.



Wszystkie badane szkolenia uzyskały bardzo wysokie oceny – ponad 90% opinii pozytywnych (oceny 4 lub 5 na skali 5-ciostopniowej) i ok. 70% ocen najwyższych (5).

Dla wszystkich szkoleń ponad 80% uczestników zadeklarowało przyrost wiedzy (średnio 86%). Nabycie nowej wiedzy wykazały również testy poszkoleniowe, które zdały wszystkie uczestniczki.



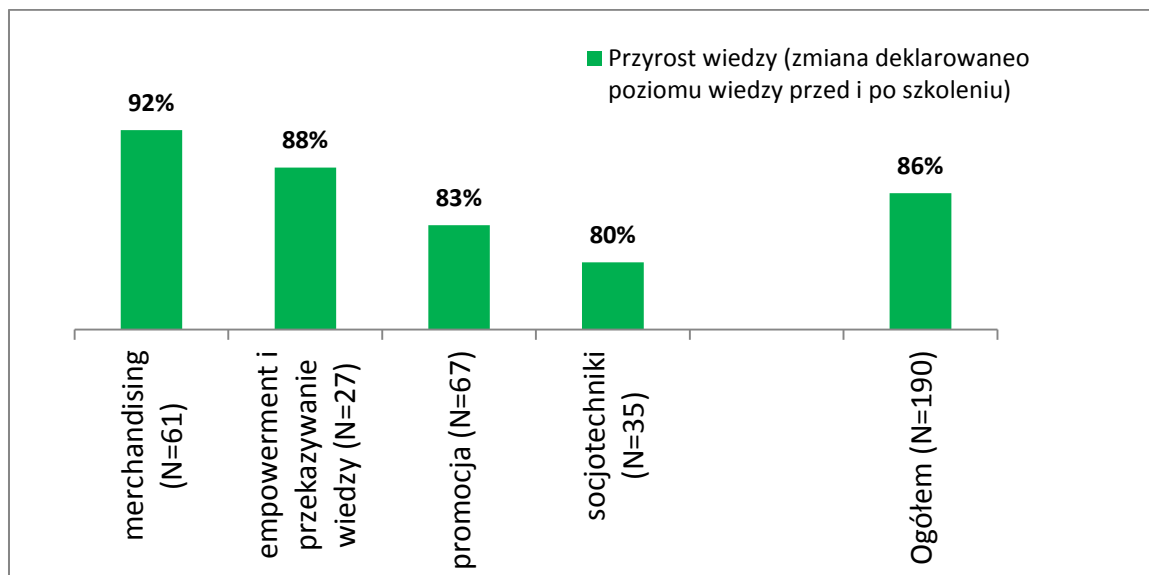
Szkolenia specyficzne dla projektu (Empowerment i przekazywanie wiedzy) oceniono szczególnie wysoko – 96% opinii pozytywnych i 78% najwyższych ocen. Przyrost wiedzy zadeklarowało 88% uczestników (drugi najwyższy wyniki za merchandisingiem – 92%).

Zaproponowane szkolenia uznano również za użyteczne na obecnym stanowisku pracy. Ponownie prawie wszyscy uczestnicy ocenili je pozytywnie na tym wymiarze (od 89% dla merchandisingu do 100% dla socjotechnik).

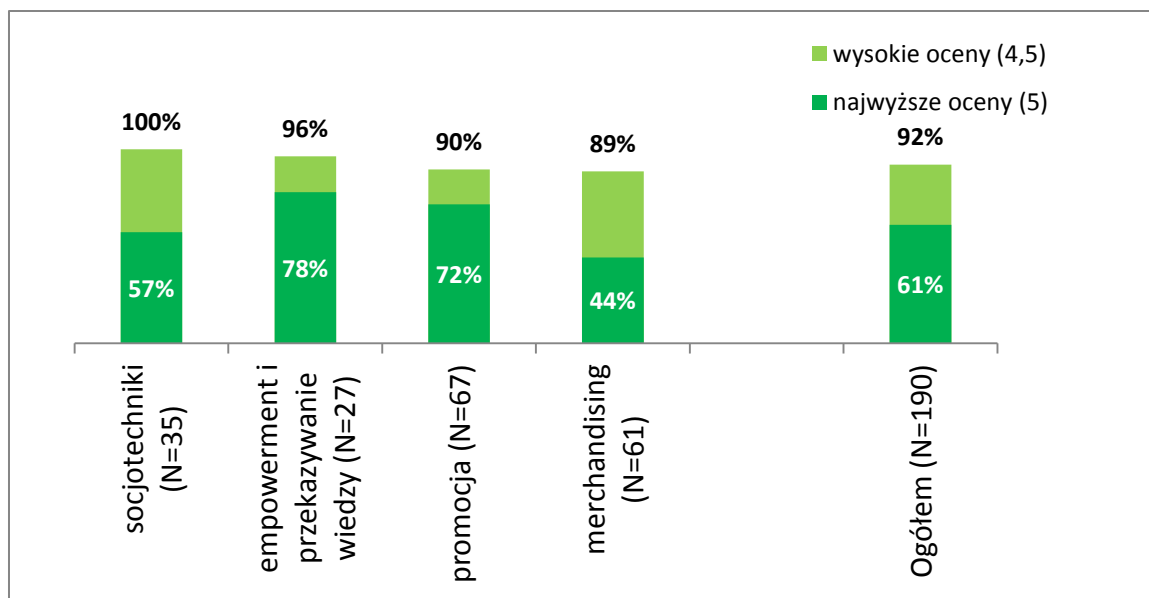




**Wykres 2: Deklaracja przyrostu wiedzy w wyniku szkolenia**



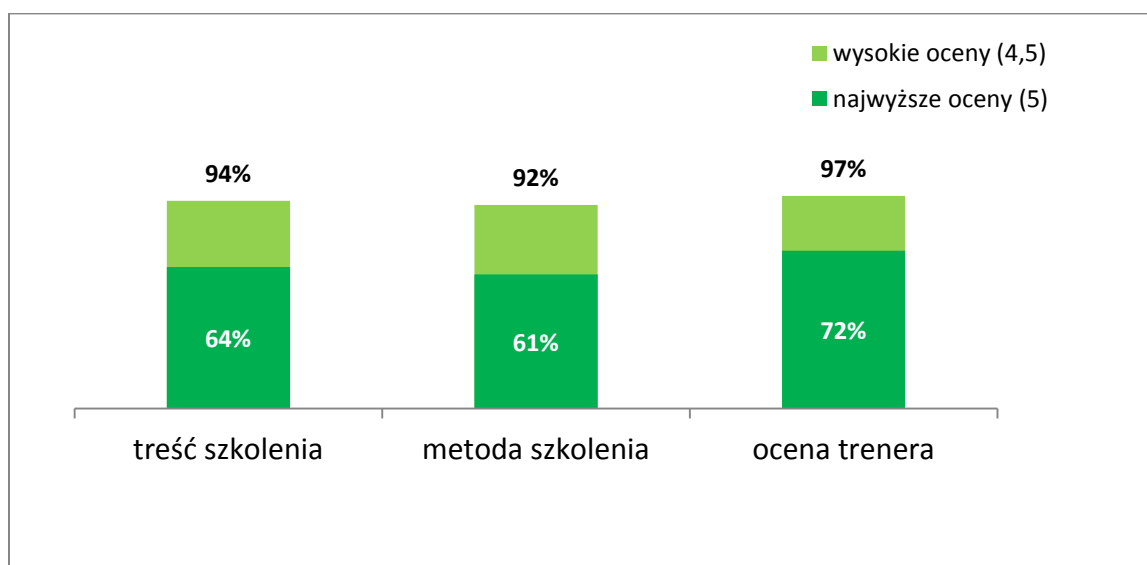
**Wykres 3: Ocena użyteczności szkoleń na obecnym stanowisku pracy**





Najwięcej maksymalnych ocen użyteczności (ponad 70%) uzyskały szkolenia specyficzne dla projektu (Empowerment i przekazywanie wiedzy) i szkolenia na temat promocji.

#### Wykres 4: Oceny zbiorcze szkoleń – treść, metoda, trener



Pozostałe charakterystyki szkoleń również oceniono bardzo wysoko. Nie budziły zastrzeżeń ani zakres treści szkolenia ani wykorzystane metody (materiały, forma prowadzenia zajęć). Bardzo wysoko oceniano również trenerów.

Indywidualna praca z trenerem-coachem okazała się bardzo ważnym elementem szkoleń. Tu wsparcie dostosowano do indywidualnych potrzeb wyłonionych Talentów Wiedzy. Przy nabywaniu nowej roli pracownice szeregowie bardzo często potrzebowały wsparcia w radzeniu sobie z nieśmiałością, obawami przed oceną, drugą najczęściej występującą potrzebą okazał się i rozwój umiejętności komunikacji, szczególnie



umiejętności przekazywania informacji krytycznych bez urażania odbiorcy<sup>21</sup>. W ramach couchingu pracownice ćwiczyły również sam proces nauczania na stanowisku pracy i uzyskiwały od trenera informacje zwrotne na ten temat. Często zalecanymi ćwiczeniami były udzielanie informacji zwrotnych pozytywnych i negatywnych, wypowiadanie się z poziomu "ja", czasem również ćwiczenia wypowiadania się przed lustrem.

W czasie superwizji, zamykającej pracę indywidualną trenera-psychologa z Talentami Wiedzy, większość z nich pozytywnie oceniła udział w projekcie.<sup>22</sup> Mimo często notowanych na początku obaw dotyczących pracy indywidualnej z psychologiem, efektem końcowym było zwykle podniesienie zarówno umiejętności jak i poczucia własnej wartości jako pracownika, z czym wiązał się znaczący wzrost motywacji. To właśnie brak motywacji okazał się też kluczową przyczyną niezadowolenia kilku uczestniczek z udziału w projekcie – stało się tak w przypadkach, gdy pracownice miały mały wpływ na decyzję o przyjęciu roli Talentu Wiedzy i nie były do niej przekonane.

Obserwacje trenerów zebrane w arkuszach superwizji Talentów Wiedzy potwierdzają opinie samych uczestników projektu o wysokiej skuteczności prowadzonych szkoleń.

1. Otwartość na nowe informacje – pozytywną zmianę zaobserwowano u 16 TW (73%) i na zakończenie projektu 21 TW (95%) przejawiało tę postawę (oceny 3 lub 4 na skali 4-stopniowej - spełnia oczekiwania na poziomie akceptowalnym lub wyższym);
2. Umiejętność przystosowania się do nowej roli – zmiana u 13 TW (59%), na zakończenie 21 TW (95%) posiadało tę umiejętność;
3. Zaangażowanie w prowadzenie szkoleń – zmiana u 6 TW (27%), na zakończenie 20 TW (91%) przejawiało tę postawę;

<sup>21</sup> Źródło: arkusze superwizji

<sup>22</sup> Źródło: rozmowy nieformalne z trenerem przeprowadzającym superwizję



4. Postawa proaktywna (wychodzenie z propozycjami rozwiązań w miejscu pracy) – zmiana u 6 TW (27%), na zakończenie 19 TW (86%) przejawiało tę postawę;

5. Stosowanie technik mających na celu obniżenie stresu i kontrolę emocji – zmiana u 16 TW (73%), na zakończenie 19 TW (86%) posiadało tę umiejętność.

Ostatecznie dla 21 na 22 pracowników zanotowano pozytywne zmiany w stosunku do początkowego etapu projektu, a 19 na 22 uzyskało pozytywne oceny na wszystkich badanych w procesie superwizji wymiarach.

Inne części wdrożonego produktu finalnego nie podlegały ocenie ilościowej – w konsultacjach indywidualnych brała udział niewielka liczba Użytkowników i Odbiorców, adekwatne do ich oceny były więc metody jakościowe. Warto jednak wspomnieć, że w wywiadach ewaluacyjnych zamykających projekt ogromna większość Użytkowników i Odbiorców również wyraziła ogólną pozytywną opinię na temat wdrożonego produktu.



### 3.3. Oddziaływanie/wpływ produktu

#### PYTANIA EWALUACYJNE

1. Jaki jest stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych narzędzi oraz wpływ czynników zewnętrznych na efekty w trakcie lub po zakończeniu wdrażania produktu?
2. W jaki sposób produkt wpłynął na zmianę standardów pracy użytkowników?
3. Czy produkt jest atrakcyjny dla odbiorców?
4. Jaki powinien być sposób upowszechniania produktu?

Zgodnie z oczekiwaniami projektodawców wypracowywane w Projekcie rozwiązania przeznaczone są dla małych i średnich przedsiębiorstw handlowych. Mają one największe zastosowanie dla sklepów średniej wielkości, zatrudniających 10 lub więcej pracowników<sup>23</sup>.

Diagnoza systemów oceny pracowniczej i szkoleń w przedsiębiorstwach dokonana przed uruchomieniem działań projektowych pokazała, że proponowany w projekcie model oceny i mentoringu na stanowiskach szeregowych może usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstw handlowych. Im większy zespół tym większa potrzeba przepływu informacji pomiędzy pracownikami. Przewidywania te rzeczywiście się sprawdziły.

System oceny pracowników, przygotowywany w projekcie charakteryzuje się dużą użytecznością praktyczną. Diagnoza przedsiębiorstw dokonana na początku projektu

<sup>23</sup> Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do produktu finalnego. Raport podsumowujący z badań; s.6



pokazała, że istnieje przestrzeń dla wprowadzania tego typu rozwiązań – ważne są one zarówno dla określenia potrzeb szkoleniowych pracowników jak i dobrego wykorzystania mocnych stron poszczególnych osób, zwiększania efektywności alokacji (podziału) obowiązków w zespole. Opinie użytkowników na koniec realizacji projektu potwierdziły, że opracowany system oceny może być użytecznym narzędziem dla działów kadr – w tym również pracowników tych działów nie będących wykwalifikowanymi psychologami.

Pracownicy wskazywani przez kierowników jako „rozwojowi” zwykle uzyskują wysokie wyniki w testowej części oceny; świadczy to o tym, że narzędzia są dobrze dobrane do potrzeb organizacji. Częsta spójność intuicji kierownictwa z wynikami testów sprawia, że wydają się im one wiarygodne i użyteczne.

Niemniej jednak nie we wszystkich pracownikach wskazywanych jako „rozwojowi” przez testy i trenerów kierownicy widzą potencjał, sami pracownicy również czasem nie chcą zmieniać dotychczasowego trybu pracy i podejmować się nowych wyzwań – takie podejście również powinno być uszanowane, gdyż podstawą skuteczności wdrożenia produktu jest dobrowolność.

Projektodawcy zakładali, że bardzo ważnym elementem upowszechniania mogą okazać się działania na rzecz uświadamiania pracodawcom korzyści z nowoczesnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania wiekiem. Tak też w istocie się stało – zdaniem kadry zarządzającej zwrócili oni obecnie baczniejszą uwagę na fakt, że duży odsetek personelu ich przedsiębiorstw to osoby po 50 roku życia, ale ich potencjał, jako pracowników jest nadal wysoki i warto inwestować również w pracownika w tym wieku. Działania takie, nakierowanie na uświadamianie potrzeb oraz objaśnianie przyczyn problemów, z którymi borykają się przedsiębiorstwa – powinny stać się elementem upowszechniania produktu.



Oprócz wzmocnienia wizerunku pracowników w wieku 50+ wśród kadry zarządzającej, również sami pracownicy poczuli się wzmocnieni i dowartościowani. Pracownice szeregowo bardzo wysoko oceniają sam fakt, że organizacja zaczyna zwracać na nie uwagę i zajmuje się ich rozwojem. Wpłynęło to tym samym na ich motywację do pracy i poczucie utożsamienia się z celami przedsiębiorstwa.

Wartością, jaką podkreślają uczestniczki projektu, było dla nich otrzymane wsparcie psychologiczne, rozmowa, kontakt w relacji „jeden na jeden”, umożliwiający samoocenę i refleksję nad własnym potencjałem jako pracownika, ale również szerszą refleksję nad sobą. Dla wielu uczestniczek projektu jest to często pierwsze doświadczenie związane ze wsparciem psychologicznym, które obecnie bardzo doceniają. Spotkania z psychologiem pozwoliły na poprowadzenie refleksji dotyczącej własnych cech, ale również spojrzenie na zalety jako pracownika. Dzięki tym spotkaniom łatwiej było pracownikom sprostać wyzwaniu projektowemu, jakim było dla nich zidentyfikowanie ich, jako Talentów Wiedzy. Element indywidualnego wzmocnienia, zbudowania poczucia własnej wartości – jest w relacjach sumach uczestniczek jednym z najbardziej wartościowych elementów związanych z uczestnictwem w projekcie.

Również szkolenia oceniane są, jako bardzo wartościowy element wsparcia, przynoszący trwałe efekty. Wiele z zagadnień poruszanych na szkoleniu z komunikacji z klientem jest częścią codziennego doświadczenia pracownic 50+, szkolenie pozwala im lepiej poznać techniki, które „intuicyjnie czują” (choć nie wiedzą, że tak się nazywają). Jest to kolejny element wzmocnienia pracownic i uświadomienia im ich kompetencji. Niemniej jednak wiele zagadnień poruszanych na szkoleniu było nowych i jak się okazuje inspirujących do wprowadzania zmian w placówkach handlowych.

Nowa perspektywa otrzymywana na szkoleniach oceniana jest jako realnie wspomagająca kontakt z klientem. Ewaluacja przeprowadzona na zakończenie fazy testowania pokazuje, że zmiana podejścia do klienta rzeczywiście nastąpiła – pracownice chętniej podejmują z klientem dialog, są świadome swojego wpływu na





niego w kwestii podejmowania decyzji o zakupie różnych towarów. Jednocześnie jednak starają się robić to nienachlanie i nieprzesadnie, by nie zrazić klienta.

Nawet jeżeli z braku czasu nie można wszystkich „postulatów” dotyczących komunikacji z klientem wprowadzić do codziennego kontaktu z klientem, szkolenie daje nową perspektywę, nową percepcję klienta.

Również szkolenia dotyczące technik sprzedaży, merchandisingu oraz promocji zaznaczyły swój wpływ na działanie placówek handlowych. Uczestniczki wykorzystały bowiem w praktyce szereg omawianych na tych szkoleniach rozwiązań. Dzięki ich zastosowaniu niektóre z placówek odnotowały większe obroty, a tym samym większe zyski.

Efekty realizacji projektu dla firm skutkujące wzrostem sprzedaży towarów (w tym również sprzedaży towarów, które do tej pory miały słabą sprzedaż) oraz lepszą organizacją pracy to:

- zmiana aranżacji prezentowania towaru zgodna z obecnymi trendami;
- wyeksponowanie marki własnej;
- wykorzystanie promocji, lepsze planowanie promocji i eksponowanie towaru podlegającego promocjom;
- zorganizowanie sprzedaży przykasowej;
- wprowadzenie kart do zbierania punktów umożliwiających następnie klientowi korzystanie z promocji;



- prowadzenie sprzedaży komplementarnej, wiążącej różne towary, które „pasują do siebie” np. piwo z chipsami, ciastka z napojami, mięso z musztardami i przyprawami;
- podejmowanie rozmowy z klientem - proponowanie różnych towarów w odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby klienta (klient gotuje rosół – to może włoszczyzna, przyprawy, maggi będą mu jeszcze potrzebne?).

Wzrost sprzedaży obejmuje różne produkty i sięga nawet 30% dla niektórych produktów objętych promocjami lub sprzedażą przykasową, średnio zaś wzrost sprzedaży przy zastosowaniu różnych technik sprzedaży zastosowanych po szkoleniu sięga w odniesieniu do poszczególnych produktów od 10 do 15%.

Ponadto dobra atmosfera szkolenia pozwoliła uczestniczkom się otworzyć, podzielić doświadczeniami i własną wiedzą na temat komunikacji z klientem. Taki efekt z kolei przełożył się na polepszenie atmosfery w pracy, aczkolwiek w opiniach samych uczestniczek, atmosfera w ich pracy zawsze była wystarczająco dobra.

Uczestniczki nauczyły się również przekazywania informacji zwrotnych - pozytywnych i negatywnych, co jest ważną umiejętnością przy przekazywaniu wiedzy innym pracownikom. Nową umiejętnością uniwersalną jest również umiejętność przekazania informacji krytycznej tak by nie urazić koleżanki-współpracownicy lub podwładnej; jest to jedna z najslabiej opanowanych przez pracownice 50+ umiejętności, jednocześnie jednak jest niezbędna do rozwoju zespołu, co jest dla pracownic rzeczą bardzo ważną.

Trenerzy realizujący szkolenia zauważają jednak, że wiele omawianych zagadnień jest początkowo przez uczestniczki niezrozumiałych, wymaga dodatkowego wytłumaczenia - aby pracownice mogły swobodnie rozmawiać o rzeczach mało zrozumiałych potrzebne jest zbudowanie atmosfery zaufania. Ćwiczenie nowych umiejętności w trakcie odgrywania scenek oraz omawianie ćwiczeń jest integralną częścią treningu. E-



learning może być zatem mniej efektywny niż ćwiczenia. Produkt finalny pozwala przygotować takie szkolenia, jednak pracownice 50+ muszą być pod opieką odpowiednio przygotowanego trenera wewnętrznego lub zewnętrznego.

W ramach badań ewaluacyjnych przeprowadzonych na zakończenie testowania produktu zapytano uczestniczki jak wykorzystują swoją funkcję Talentu Wiedzy. W okresie ostatniego etapu testowania przedsiębiorstwa nie przyjęły do pracy nowych pracowników ani stażystów. Podjęcie nowej roli rozpoczęło się więc od szkolenia pracowników zatrudnionych ale tych młodszych i o najkrótszym stażu, z małym doświadczeniem w branży. Pracownice przywołują nabytą w projekcie wiedzę dotyczącą procesu nauczania i uczenia się – są teraz świadome, że nie można pokazywać wielu różnych czynności, gdyż osoba ucząca się nie jest w stanie ich jednocześnie zapamiętać, należy również nie tylko zademonstrować prawidłowe wykonanie czynności, ale również pozwolić przećwiczyć tę czynność osobie uczącej się i ewentualnie skorygować jej błędy, aż do prawidłowego wykonania czynności przez osobę uczącą się. Skuteczne wykorzystywanie przez nie tych umiejętności potwierdziły obserwacje trenera zebrane w czasie superwizji. Uczestniczki projektu przyznały, że obecnie uczenie innych nie jest dla ich tak stresujące i krepujące, są również zdania, że poradzą sobie teraz ze szkoleniem innych pracowników o wiele lepiej niż do tej pory. Chociaż doświadczeń przekazywania wiedzy z wykorzystaniem umiejętności zdobytych w wyniku uczestnictwa w projekcie uczestniczki mają jeszcze niewiele, to kadra kierownicza zauważa zmianę w ich podejściu do siebie nawzajem. Mają mniejszy opór przed wyrażaniem swoich opinii na temat tego co dzieje się w ich pracy oraz dzieleniem się swoimi doświadczeniami i pomysłami, dążeniem do ich wprowadzenia. Widać tu zatem oddziaływanie metody *empowerment*.

Oddziaływanie założeń *empowerment* pojawia się w wypowiedziach kadry zarządzającej wielokrotnie. Na przykład jeden z przedstawicieli zarządu przedsiębiorstwa, z którym przeprowadzono wywiad w ramach ewaluacji końcowej, zauważa obecnie większe



zaangażowanie i odwagę swoich pracowników uczestniczących w projekcie do uczestniczenia w procesie decyzyjnym dotyczącym nie tylko kwestii sprzedażowych, ale również zarządzania pracownikami np. typowania pracowników do pełnienia w przyszłości funkcji kierowniczych. Zmiana zachowania pracowników jest w tym przypadku oceniana przez członka zarządu, jako bardzo korzystna i stanowiąca duży krok w rozwoju przedsiębiorstwa. Chwali również fakt, że obecnie jego pracownicy rozmawiają o problemach między sobą i w swoim gronie próbują je rozwiązać. Wpływa to również na lepszą atmosferę pracy w podlegających im placówkach handlowych.

Ocena użyteczności i korzyści wyniesionych z uczestnictwa w projekcie jest dla uczestniczek wieku 50+ jest zdecydowanie pozytywna. Żadna nie ma wątpliwości, że gdyby była taka możliwość chętnie uczestniczyłaby w podobnym procesie. Te jednoznacznie pozytywne opinie wyrażane po zakończeniu uczestnictwa w projekcie zestawione z początkowymi obawami wyrażanymi przy przystępowaniu do niego wskazują na wielką wagę informacji wstępnej udzielanej podczas procesu rekrutacji. Barierą dla pracowników szeregowych w wieku 50+, na które należy zwrócić uwagę przy implementacji produktu jest opór przed zmianą – pracownicy ci po prostu wolą nic nie zmieniać niż wystawiać się na ryzyko, że po zmianach ich pozycja się pogorszy („lepsze jest wrogiem dobrego”). Mają również częsty w tym wieku opór przed zmianą, lubią wykonywać pracę, tak jak to dotychczas robiły, a możliwość nauczenia się czegoś nowego u wielu pracowników 50+ wywołuje obawy, że mogą się nie sprawdzić, że odkrywając jakąś słabość mogą pogorszyć przez to swoją sytuację. Świadomość, że uczestnicy projektu mają takie podejście powinna być wzięta pod uwagę podczas upowszechniania produktu np. w postaci bezpośredniego odwoływania się do tych obaw i pokazywania korzyści z wdrożenia modelu.

W badaniach przeprowadzonych przed uruchomieniem projektu, kadra zarządzająca w przedsiębiorstwach uznawała własny system zarządzania zasobami ludzkimi za optymalny, często nie dostrzegając potrzeb pracowników oraz możliwości poprawy



konkurencyjności firmy poprzez lepsze wykorzystanie ich potencjału. Kadra zarządzająca części firm, która brała udział w projekcie deklaruje obecnie, że zmieniło się jej podejście do kwestii zarządzania potencjałem swoich pracowników, a w szczególności pracowników z grupy wiekowej 50+.

Kadra zarządzająca, która wzięła udział w projekcie, widzi szanse dla organizacji związane z udziałem w nim, wskazując, że projekt jest ważny dla rozwoju firmy, stanowi swojego rodzaju „odświeżenie” firmy, ale również wzmocnienie motywacji i zaangażowania pracowników.

Uczestnicy projektu rekrutujący się spośród kierowników i członków zarządu dostrzegają również korzyści bezpośrednio związane z ich własnym rozwojem zawodowym – odświeżenie wiedzy dotyczącej zagadnień komunikacji, czy wiedzy menadżerskiej. Szczególnie zaś doceniają szkolenie dotyczące motywowania pracowników, aczkolwiek szkolenie to mogłoby mieć większe oddziaływanie, gdyby w strukturze wdrażania projektu odbyło się wcześniej, aniżeli na jego koniec.

W przypadku proponowanego produktu kluczowa jest praca z zarządami firm. Chociaż projektodawcy byli świadomi konieczności oddziaływania w dużej mierze na kadrę kierowniczą, to osiągnięte efekty projektu świadczą o tym, że praca z kadrą zarządzającą powinna być jeszcze bardziej intensywna, aniżeli miało to miejsce w obecnym projekcie.

Pomimo pewnego niedosytu szkoleń, jakie ma kadra zarządzająca, pojawiły się w grupie uczestników projektu przedsiębiorstwa, gdzie pod wpływem projektu, zaczęto wprowadzać nowe systemy motywowania pracowników. W jednym z nich pojawiły się konkursy na najlepszego pracownika, gdzie nagroda jest skromna (słodycze), ale znacząca, jeżeli chodzi o prestiż i poczucie bycia docenionym. Zatem w przedsiębiorstwach tych zaczęto poszukiwać metod motywowania pracowników przy skromnych środkach finansowych, nie pozwalających na motywowanie poprzez



nagrody pieniężne. Jednak jak wynika z diagnozy kadry kierowniczej w tym przedsiębiorstwie – nawet tak skromne motywowanie okazuje się bardzo skuteczne i jest pozytywnie odbierane przez pracowników, zauważających, że ich starania są dostrzegane i doceniane. Przedsiębiorstwo nagradza swoich pracowników również biletami na imprezy lub do kina, których sponsorami są dostawcy towarów do sklepu. W innym przedsiębiorstwie kierowniczka potwierdza, że zaczęła obecnie bardziej ufać swoim pracownikom i pozwalać na realizowanie ich pomysłów np. dotyczących ekspozycji promocji czy sprzedaży komplementarnej.

Barierą dla organizacji, na którą należy zwrócić uwagę implementując projekt jest fakt, że pracownicy wyższego szczebla również wykazują naturalny opór przed rozpoczęciem procesu zmiany, nawet, jeżeli dostrzegają potencjalne korzyści. Zdają sobie również sprawę z oporu pracownic 50+, co może być wygodną „wymówką” aby w ogóle nie podejmować takiej próby. W trakcie wywiadów na zakończenie projektu jeden z przedstawicieli kadry kierowniczej przyznał, że musiał się przyzwyczaić do tego, że jego pracownicy wychodzą z inicjatywą, są odważniejsi w ujawnianiu się ze swoimi pomysłami – obecnie to docenia, ale na początkowo czuł się zadziwiony nowym zachowaniem swoich pracowników – oznacza to zatem, że zmiana w pracownikach może być trudna dla kadry zarządzającej.

Warto w tym kontekście zwrócić uwagę również na następujące spostrzeżenia dotyczące kadry kierowniczej przedsiębiorstw biorących udział w projekcie dotyczące ich kompetencji w ocenie pracowników:

- kadra kierownicza często w ogóle nie potrafi oceniać pracowników, nawet w sposób nieformalny, nie mają tego w zwyczaju w ramach kultury organizacji;
- kadra kierownicza często nie zdaje sobie sprawy z tego, że to co w organizacji nazywa się oceną w istocie nią nie jest. Oceną nazywany bywa opis stanowiska pracy, a nawet jeszcze węższy rozumiany zakres obowiązków w umowie. W





istocie natomiast jest to proces, w którym pracownicy powinni otrzymać informację zwrotną pozwalającą im na podnoszenie kwalifikacji i rozwój.

- kierownicy często wywodzą się z „załogi”, istnieje obawa przed ocenianiem koleżanek, skłonność do „równego rozdzielania premii”, „sprawiedliwości” polegającej na tym, że wszyscy oceniani są wysoko;
- kierownikom brak asertywności, mają z nią również problemy pracownicy, w związku z tym obie strony nie potrafią przekazywać i przyjmować informacji krytycznych;
- w tym kontekście ciekawy wydaje się zgłoszony przez kierowniczkę pomysł, by ocenę przez kierownika uzupełnić o samoocenę pracownika.

Podsumowując przedstawione wyniki dotyczące oddziaływania uczestnictwa w projekcie i implementacji produktu należy podkreślić wpływ projektu na zmianę nastawienia kadry kierowniczej do pracowników w wieku 50+, rozwój kompetencji pracowników w tym również pełniących funkcje kierownicze i zarządcze, wzrost poczucia sprawstwa i własnej wartości wśród pracowników 50+. Uczestnictwo w projekcie wpłynęło także na sytuację finansową samych placówek handlowych dzięki wzrostowi sprzedaży towarów w tym również sprzedaży towarów, które do tej pory miały słabą sprzedaż.

W świetle znaczących efektów projektu, produkt oceniany jest, jako atrakcyjny dla odbiorców. Upowszechniając go i zachęcając inne przedsiębiorstwa do implementacji produktu należy odwoływać się do tych doświadczeń i podkreślać korzyści, w tym również korzyści finansowe, jakie przynosi.





### 3.4. Efektywność wdrożenia produktu

#### PYTANIA EWALUACYJNE

1. Jakie są relacje między nakładami, kosztami, zasobami finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi a osiągniętymi efektami produktu?
2. Czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach?

Produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach. Relacja między nakładami, kosztami, zasobami finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi a osiągniętymi efektami produktu jest bardzo korzystna. Produkt można uznać zatem za wysoce efektywny.

Należy także podkreślić, iż jako narzędzie do wdrażania produktu w MSP przygotowana jest platforma internetowa, która umożliwia przedsiębiorstwom wdrażanie Strategii bez ponoszenia kosztów zewnętrznych.

Poniższa symulacja przedstawia kalkulację kosztów dla średniej firmy.



*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

	liczba godzin szkoleniowych	liczba godzin nieszko- leniowych potrzeb- nych na zrealizowa- nie zadania	Koszt pracy trenera 1h=150PL N	Zarząd/właścici- ele	Pracownicy działu personalnego	Kierownicy sklepów	Sprzedawczyn ie	wielkość i skład grupy szkoleniowej lub liczba osób zaangażowanych w zadanie.	Koszt Strategii ZT po stawkach rynkowych bez wsparcia platformy	Koszt Strategii ZT dostarczanej firmom przy wspieraniu platformy. Przy założeniu że każdą h liczymy jako h pracy.	Koszt Strategii ZT dostarczanej firmom przy wsparciu platformy. Przy założeniu że pracownicy zaangażowani szko- lą się poza godzinami pracy a zatem nie uwzględniamy ich zaangażowania wg stawek wynagrodzeniowych
				7500 PLN miesięczna stawka wynagrodzenia brutto dla średniej wielkości firmy zlokalizowanej poza Warszawą. 1h=7500 PLN/168h=44,6 4 PLN	3200PLN miesięczna stawka wynagrodzeni- a brutto dla średniej wielkości firmy zlokalizowane j poza Warszawą. 1h=3200 PLN/168h=19, 04 PLN	2450PLN miesięczna stawka wynagrodzeni- a brutto dla średniej wielkości firmy zlokalizowane j poza Warszawą. 1h=2450 PLN/168h=14, 58 PLN	1900 PLN miesięczna stawka wynagrodzeni- a brutto dla średniej wielkości firmy zlokalizowane j poza Warszawą. 1h=1900 PLN/168h=11, 31 PLN				





*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Szkolenie z istoty modelu Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy 50+ dla kadry zarządzającej (właściciele/zarządy).	4	0	150	44,64	19,04	14,58	11,31	5 os. Członkowie Zarządu lub właściele	1492,8	892,8	0
Szkolenie ze społecznych i biznesowych przesłanek wdrożenia SZTW 50+ dla kadry zarządzającej (właściciele/zarządy).	4	2	150	44,64	19,04	14,58	11,31	5 os. Członkowie Zarządu lub właściele + 1 osoba z ww. przygotowująca dane do analiz	1556,48	956,48	63,68
Analiza i ocena organizacji pod kątem opracowania wariantu Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy kobietami 50+ najbardziej odpowiadającego potrzebom organizacji.		16	150	44,64	19,04	14,58	11,31	1 os. Członek Zarządu lub właściciel + 1 osoba z pozostałej kadry menedżerskiej	509,44	509,44	0
Szkolenie pogłębiające świadomość znaczenia retencji tj. zatrzymania (motywowania i angażowania) pracowników powyżej 50 r.ż. Znaczenie kierownika w budowaniu efektywnych zespołów (właściciele/zarządy oraz kierownicy liniowi).	16		150	44,64	19,04	14,58	11,31	5 os. Członkowie Zarządu lub Właściciele + 10 kierowników liniowych, w tym 2 z działu personalnego	8446,72	6046,72	0





*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Szkolenie z Empowermentu jako metody doboru i rozwoju Talentów Wiedzy kobiet 50+ (właściciele/zarządy).	8		150	44,64	19,04	14,58	11,31	5 os. Członkowie Zarządu lub właściciele	2985,6	1785,6	0
Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla kierowników liniowych.	4		150	44,64	19,04	14,58	11,31	10 kierowników liniowych	1183,2	583,2	0
Szkolenie uświadamiające istotę Empowermentu dla Kobiet 50+.	4		150	44,64	19,04	14,58	11,31	25 osób	1731	1131	0
Szkolenia przygotowujące do diagnozy potencjału specjalistycznego pracownic 50+. Zasady i proces zarządzania oceną pracowniczą w doborze pracownic tzw. Talentów Wiedzy 50+ dla podmiotów oceniających (zarząd, właściciele, lub kierownicy liniowi).	24		150	44,64	19,04	14,58	11,31	5 os. Członkowie Zarządu lub Właściciele + 10 kierowników liniowych w tym 2 z działu personalnego	10570,56	6970,56	0
Szkolenie dotyczące zasad i procesu przeprowadzania diagnozy potencjału specjalistycznego dla kobiet 50+.	8		150	44,64	19,04	14,58	11,31	25 osób sprzedawczyń	3462	2262	0





*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Przeprowadzenie diagnozy potencjału specjalistycznego sprzedawczyń 50+ – kompetencje specjalistyczne dla sprzedawcy. Przeprowadzenie diagnozy potencjału psychologicznego – Empowerment.	2	2	150	44,64	19,04	14,58	11,31	25 osób sprzedawczynie oraz 10 kierowników liniowych, w tym 2 z działu personalnego	1740,44	1749,88	1749,88
Empowerment jako metoda przygotowania Talentów Wiedzy do pełnienia roli trenera/mentora wewnętrznego.	10		150	44,64	19,04	14,58	11,31	10 osób sprzedawczynie + 5 kierowników liniowych w charakterze trenerów	2631	1131	1860
Szkolenia Talentów Wiedzy ze skutecznych metod i narzędzi przekazywania wiedzy osobom dorosłym.	16		150	44,64	19,04	14,58	11,31	10 osób sprzedawczynie	4209,6	1809,6	0
Szkolenia doskonalące kompetencje sprzedażowe wyselekcjonowanych pracowników.	64		150	44,64	19,04	14,58	11,31	25 osób sprzedawczynie	27696	27482	0





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Doszkalanie pozostałych pracowników, w tym sukcesorów. Adaptacja nowo-przyjętych pracowników. Szkolenie stażystów zatrudnionych w ramach umowy z Urzędem Pracy.	24	150	44,64	19,04	14,58	11,31	10 osób sprzedawczynie	2714,4	271,44	271,44
Superwizja.	5	150	44,64	19,04	14,58	11,31	10 osób sprzedawczynie + 5 kierowników liniowych w charakterze trenerów	1315,5	565,5	930
							<b>koszt projektu:</b>	<b>72244,7</b>	<b>54147,22</b>	<b>4875</b>
<b>Zysk dla organizacji z uwzględnieniem kosztów wynagrodzeń:</b>								<b>18097,5</b>		
<b>Zysk dla organizacji przy uwzględnieniu minimalnej lb. H niezbędnych do realizacji projektu na stanowisku pracy</b>								<b>67369,7</b>		



**Kobiety 50+ Talenty Wiedzy**

*Wykorzystanie potencjału pracowników powyżej 50 roku życia  
w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze MSP*

[www.50plus.pih.org.pl](http://www.50plus.pih.org.pl)

**biuro projektu:** ul. Madalińskiego 70/78E lok. 74, 02-581 Warszawa



### 3.5. Trwałość produktów projektu

#### PYTANIA EWALUACYJNE

1. Jaka jest ciągłość efektów, przede wszystkim pozytywnych, danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej?
2. Czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

Ewaluacja końcowa pokazała, że obecnie osiągnięto w przedsiębiorstwach wiele efektów, które bezpośrednio związane są z uczestnictwem w projekcie.

Przed wszystkim kadra kierownicza zyskała świadomość wagi zagadnienia zarządzania wiekiem i innego spojrzenia na wartość pracownika 50+. Efekt ten prawdopodobnie będzie trwały, gdyż placówki handlowe biorące udział w projekcie zatrudniają wielu takich pracowników (nawet do 40% swojego personelu). Trendy demograficzne oraz polityka emerytalna państwa pozwalają przewidywać, że najbliższe lata mogą wpłynąć nawet na zwiększenie tego wskaźnika.

Bezpośrednie efekty szkoleń zauważane w postaci zwiększenia sprzedaży oraz lepszej komunikacji z klientem są również na tyle znaczące, że zainicjowane zmiany i zastosowanie różnych nauczonych rozwiązań marketingowych również zostanie utrwalone w stałej praktyce handlowej placówek uczestniczących w projekcie.

Narzędzie pozwalające na wyłonienie Talentów Wiedzy udostępnione zostanie na platformie będzie mogło być stosowane przez działy kadr, nawet przez osoby nie będące profesjonalnymi psychologami. Narzędzie nie wymaga specjalistycznych





kompetencji psychologicznych, ale jedynie standardowego wykształcenia osoby zajmującej się sprawami pracowniczymi. To co jest natomiast konieczne, zdaniem ekspertów zaangażowanych w realizację projektu, to wysoka kultura osobista, dyskrecja oraz zadbanie o dobrą atmosferę i poczucie bezpieczeństwa podczas procesu oceniania pracownika i typowania go do funkcji Talentu Wiedzy.

Warto zwrócić uwagę na ważne elementy zastosowanego w projekcie podejścia, które nie są stosowane w standardowym trybie szkoleń, a znacząco zwiększają prawdopodobieństwo praktycznego wykorzystania nabytej wiedzy i trwałości efektów:

- wśród pracowników szeregowych wyłoniono konkretne osoby odpowiedzialne za przekazywanie informacji, wprowadzanie w życie wartościowych pomysłów; uniknięto w ten sposób efektu „rozmycia odpowiedzialności”, który może sprawiać, że po szkoleniach ostatecznie nikt nie podejmuje nowych inicjatyw;
- osoby te zostały mocno wsparte w tym, żeby nie obawiać się czynnego pełnienia nowej roli (w tym powszechna obawa, żeby „nie wyskakiwać przed szereg”) – wsparcie pochodziło zarówno od kadry zarządzającej, która równolegle została włączona w działania szkoleniowe i popierała zmiany, jak również było wynikiem szkoleń i coachingu;
- ważnym elementem procesu była indywidualna praca z coachem, gdzie wsparcie zostało dostosowane do potrzeb każdej z osób. Pozwoliło to im poradzić sobie z przeszkodami trudnymi do wyrażenia na szkoleniach grupowych ze względu na ich delikatną naturę lub „nietypowość”.

Projektodawcy przed fazą testowania uznali, że małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe nie są jedynymi organizacjami, które mogą wykorzystać produkt. Docelowo



produkt może się rozwijać – przede wszystkim w łatwy sposób może być on zadatowany na potrzeby przedsiębiorstw dużych<sup>24</sup>.

Rozwiązanie okazało się na tyle skuteczne i wartościowe, że możliwa jest dalsza jego modyfikacja dla innych branż, w których praktyczna wiedza pracowników szeregowych jest ważna dla konkurencyjności firmy. Elementem, który będzie musiał być zmodyfikowany jest zakres szkoleń, których tematyka powinna być dostosowana do specyfiki branży. Natomiast pozostałe elementy produktu mają charakter uniwersalny.

Kluczowe dla replikacji produktu jest budowanie świadomości konieczności zajmowania się kwestiami zarządzania wiekiem i zainteresowania tym zagadnieniem kadry zarządzającej. Dlatego też upowszechnianie powinno się koncentrować na docieraniu do kadry kierowniczej i decyzyjnej w kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz pokazywania konkretnych, mierzalnych korzyści. Ważne jest również pokazanie trendów demograficznych i związanych z tym konsekwencji dla rynku pracy, odwoływanie się do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak to rachunek ekonomiczny, szczególnie w małych przedsiębiorstwach ma zasadnicze znaczenie.

## 4. Wnioski i rekomendacje

Cykl szkoleń zawodowych został bardzo wysoko oceniony przez uczestniczki. Jakość szkoleń nie budzi żadnych zastrzeżeń, najważniejsza jest jednak ich użyteczność – uczestniczki wykorzystały szereg rozwiązań prezentowanych i omawianych na

<sup>24</sup> Analiza możliwości wdrożenia Strategii Zarządzania Talentami Wiedzy Kobiety 50+ w sektorze handlu MSP. Rekomendacje i wytyczne do produktu finalnego. Raport podsumowujący z badań; s.8



szkoleniach w swojej codziennej pracy. Równie pozytywną opinię na temat wzrostu kompetencji swoich pracowników wyraża kadra zarządzająca. Zarówno uczestniczki, jak kadra zarządzająca zyskały i lub wzmocniły przekonanie o konieczności stałego doskonalenia się, również pracowników 50+, które stanowią duży odsetek pracowników handlu.

Narzędzie do oceny potencjału Talentów Wiedzy pozwala na właściwą diagnozę pracowników, które potencjalnie mogą pełnić funkcję Talentów. Jest to narzędzie na tyle proste, że może je wykorzystać przeszkolony do tego celu pracownik działu kadr (niekoniecznie psycholog).

Uczestniczki, jako bardzo wartościowy element projektu oceniają spotkania indywidualne z psychologiem oraz pracę z coachem w miejscu pracy – oba te elementy wpływają na wzrost poczucia własnej wartości i przełamanie oporów emocjonalnych związanych z kontaktami z innymi ludźmi, barierami w komunikowaniu się czy przyjęciu roli osoby szkolącej innych.

Projekt, jak już wspomniano, przyczynił się do wzrostu poczucia własnej wartości wśród uczestniczek – fakt, że dostały wyróżnione możliwością uczestniczenia w atrakcyjnych szkoleniach (a tym samym mają poczucie, że mogą uczyć się nowych rzeczy i wykorzystywać je w swojej pracy) oraz, że zostały wytypowane, jako osoby, które będą przekazywały swoją wiedzę innym wzmocnił je i dowartościował. A to skutkowało większym zaangażowaniem w pracę i kreatywnością we wprowadzaniu nowych rozwiązań sprzedażowych (wykorzystania promocji w sklepach, ustawienia i ekspozycji towaru, przełamaniem barier w kontaktach z klientem).

Warto podkreślić, że na sukces zastosowanego podejścia miały wpływ trzy ważne, elementy projektu, odróżniające go od typowego wsparcia szkoleniowego:



- zaangażowanie zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników niższego szczebla w zintegrowany proces szkolenia;
- postawienie pracowniczek w roli osób „czynnie wdrażających” efekty szkoleń (a nie „biernych odbiorców wiedzy”);
- uwzględnienie w procesie indywidualnego wymiaru wsparcia – wzmocnienie (empowerment), w tym przepracowanie barier utrudniających im wykonywanie tych zadań.

Dzięki temu znacząco zwiększają szanse na wprowadzanie realnych zmian w organizacji w wyniku szkoleń oraz trwałość efektów.

Uczestnictwo w projekcie wpłynęło na sytuację finansową samych placówek handlowych. Efekty realizacji projektu dla firm skutkujące wzrostem sprzedaży towarów w tym również sprzedaży towarów, które do tej pory miały słabą sprzedaż oraz lepszą organizacją pracy to:

- zmiana aranżacji prezentowania towaru zgodna z obecnymi trendami;
- wyeksponowanie marki własnej;
- wykorzystanie promocji, lepsze planowanie promocji i eksponowanie towaru podlegającego promocjom;
- zorganizowanie sprzedaży przy-kasowej;
- wprowadzenie kart do zbierania punktów umożliwiających następnie klientowi korzystanie z promocji;
- prowadzenie sprzedaży komplementarnej, wiążącej różne towary, które „pasują do siebie” np. piwo z chipsami, ciastka z napojami;



- podejmowanie rozmowy z klientem - proponowanie różnych towarów w odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby klienta.

Placówki handlowe, które brały udział w projekcie mają głównie stałych klientów, co związane jest z ich lokalizacją. Klienci są przywiązani do robienia zakupów w tych samych miejscach. Pracownicy jednak zauważają również, że w ich placówkach pojawiają się nowi klienci, którzy powracają. Po szkoleniach pracownicy wiedzą, jak zachęcić klienta do pozostania, jak prowadzić z nim rozmowę, jak rozpoznać jego potrzeby. Dzięki szkoleniom są bardziej otwarci, chętni do podejmowania dialogu z klientem, bardziej odważni w zachęcaniu do zakupu towarów, jednocześnie mając świadomość konieczności umiaru i rozpoznawania, czy klient jest chętny do takiej formy kontaktu ze sprzedawcą. Zauważają, że te zabiegi skutkują i wpływają na przychylność klientów, a tym samym na wzrost sprzedaży.

Efekt projektu widoczny jest w firmach, gdzie kadra zarządzająca jest przychylna zmianom i kreatywności swoich pracowników. W firmach, w których wprowadzono motywowanie pracowników (np. pochwałą lub niewielkimi nagrodami w konkursach dla pracowników), pracownicy chętniej realizują własne pomysły. Stąd wynika rekomendacja dotycząca pierwotnie wypracowanego w projekcie modelu, aby większy nacisk położyć na działania skierowane na zmianę postaw u kadry zarządzającej.

Proponowane na etapie wdrażania rozwiązanie w postaci platformy internetowej, umożliwiającej samodzielne wdrażanie Strategii przez przedsiębiorstwa jest bardzo atrakcyjne finansowo – odpowiada na jedną z ważnych potrzeb odnotowanych na etapie rekrutacji do projektu - ograniczenie kosztów szkoleń. Rozwiązanie w postaci platformy pozwala na maksymalne ich ograniczenie (głównym kosztem staje się czas pracy własnych pracowników). Należy jednak podkreślić, że przygotowanie osoby wewnątrz firmy do pełnienia roli coacha wymaga zarówno posiadania w organizacji osoby o odpowiednich predyspozycjach jak i dużego zaufania pracowników szeregowych do tej osoby. Samodzielne wdrażanie produktu obarczone będzie więc



większym ryzykiem, niż wdrażanie z udziałem specjalistów zewnętrznych (tak, jak przeprowadzono to na etapie testowania projektu). Warto to uświadomić pracodawcom.

**Poniżej zebrano wyniki ewaluacji produktu projektu w analizę SWOT:**

Mocne strony produktu	Słabe strony produktu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobrze przeprowadzona diagnoza wstępna, pozwalająca zbadać potrzeby i nastawienie przedsiębiorców do wdrażanej zmiany.</li> <li>Spójny, kompleksowy system wsparcia (szeroka treść szkoleń, włączenie w proces zarówno zarządu jak i pracowników szeregowych, triangulacja form wsparcia)</li> <li>Wyłonienie konkretnych pracowników odpowiedzialnych za przekazywanie wiedzy praktycznej i wsparcie ich w nowej roli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zbyt mały nacisk położony na szkolenia i oddziaływanie na kadrę zarządzającą w pierwotnej wersji produktu, co osłabiło efekty projektu w niektórych przedsiębiorstwach. Zmieniono to w produkcie finalnym – gdzie zwiększono nacisk na wsparcie dla kadr zarządzających.</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coraz większe zrozumienie dla zagadnień związanych z</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wygaszenie się efektów uczestnictwa w projekcie z czasem, o ile udział w</li> </ul>



zarządzaniem wiekiem i konieczności wykorzystania potencjału pracowników w grupie wiekowej 50+.	szkoleniach nie będzie cyklicznie powtarzany.
---	---

**Wyżej zaprezentowane wyniki ewaluacji pozwalają zarekomendować projekt i jego produkty do implementacji i replikacji.**





## **Notka o autorce raportu**

### **Beata Ciężka**

Od 1995 roku zajmuje się ewaluacją pracując jako niezależny ewaluator (*freelance*). Posiada bogate doświadczenie w realizacji projektów badawczych i ewaluacyjnych prowadzonych m.in. dla Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (obecnie Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju), Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Funduszu Współpracy, Fundacji im. Stefana Batorego, Instytutu Spraw Publicznych, Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży. Ewaluator zewnętrzny wielu projektów i programów [m.in. Phare (UE), Leonardo da Vinci (UE), Młodzież (UE), Trzeci Sektor/Trust for Civil Society (USA), General Electric Life Skills (USA), Norweski Mechanizm Finansowy (EEG), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich (Bank Światowy), Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka].

Pracuje na Uniwersytecie Jagiellońskim w Programie Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły.

Jest autorką programów szkoleń z zakresu ewaluacji oraz realizatorką wielu z nich, a także wykładowcą na studiach podyplomowych z ewaluacji w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkole Głównej Handlowej. Członek-założyciel, w latach 2004-2010 Prezes Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, obecnie członek Zarządu.