



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja



RAPORT Z EWALUACJI PROJEKTU

„Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”

LISTOPAD 2014

SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	2
1.1. Kontekst i cel realizacji badania	2
1.2. Zarys koncepcji badania	4
2. METODOLOGIA BADAŃ	8
2.1. Dobór próby	9
2.2. Badania ilościowo – jakościowe	9
2.3. Badania jakościowe	10
3. WYNIKI BADAŃ	11
3.1. Skuteczność projektu.....	11
3.2. Poprawność metodyczna oraz rzetelność przygotowania i oceny produktu testowanego	24
3.3. Użyteczność projektu.....	32
3.4. Trafność projektu.....	38
3.5. Analiza SWOT projektu	44
3.5.1. Analiza mocnych stron projektu	44
3.5.2. Analiza słabych stron projektu.....	45
3.5.3. Analiza szans związanych z realizacją projektu	46
3.5.4. Analiza zagrożeń związanych z realizacją projektu	47
3.6. Trwałość rezultatów projektu oraz przewidywane konsekwencje wprowadzenia innowacji do głównego nurtu polityki.....	48
3.7. Efektywność procesów rozwojowych.....	52
3.7.1. Ocena reakcji na udział w projekcie.....	52
3.7.2. Ocena przyrostu kompetencji	58
3.7.3. Ocena stopnia aplikacji nabytych kompetencji.....	60
3.7.4. Ocena efektów udziału w projekcie.....	66
PODSUMOWANIE	70

1. WSTĘP

PODSTAWOWE INFORMACJE O ZREALIZOWANYM BADANIU

1.1. Kontekst i cel realizacji badania

Ewaluacja oraz będące jej integralną częścią badanie efektywności projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, przeprowadzone zostały, jako konieczny i niezbędny, z punktu widzenia poprawności zarządzania projektem, etap jego realizacji. Wynika to z zapisów przedmiotowej umowy oraz wniosku o dofinansowanie. Projekt ten dofinansowany jest mianowicie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (w ramach POKL Działanie 8.1.1. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw). Projekt realizowany jest w partnerstwie przez Fundację Rozwoju Bankowości Spółdzielczej oraz Warszawski Bank Spółdzielczy i Orange Hill Sp. z o.o. w województwie mazowieckim, a instytucją zarządzającą jest Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych. Projekt ten realizowany jest w okresie od 01 stycznia 2013 do 30 czerwca 2015 roku.

Projekt pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” zakłada wypracowanie programu rozwojowego przygotowującego pracowników banków spółdzielczych, w szczególności tych powyżej 50 roku życia, do nowej roli zawodowej – Emisariusza Zmian. Celem projektu jest wyposażenie pracowników Banków Spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzie pracy do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur Banków Spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy, jak i dostosowywania się do rekomendacji KNF i innych oczekiwań rynku finansowego.

Projekt „Agent Zmian” charakter innowacyjny – testujący. Oznacza to, iż ukierunkowany jest on na poszukiwanie nowych, lepszych i efektywniejszych sposobów rozwiązania problemów. W przeciwieństwie do projektów standardowych, gdzie problemy rozwiązuje się przy pomocy znanych i sprawdzonych metod, w projekcie innowacyjnym testującym poszukuje się nowatorskich metod działania w obszarach, w których nie ma wypracowanych rozwiązań. Zakłada się, iż nowe rozwiązanie ma być w trakcie projektu przygotowane, przetestowane a następnie upowszechnione i włączone do głównego nurtu polityki i praktyki nowych rozwiązań

W projekcie przewidziano zarówno ewaluację wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Ewaluacja wewnętrzna prowadzona jest przez cały okres wdrażania projektu, a jej zasadniczym celem jest ciągle monitorowanie jego przebiegu, pod kątem osiągania wskaźników realizacji celów

i podejmowanie – w miarę potrzeby – wszelkich działań korygujących. Za jej realizację odpowiedzialni są: specjalista ds. monitoringu i ewaluacji oraz eksperci czuwający nad wdrożeniem projektu. Wśród działań realizowanych w ramach ewaluacji wewnętrznej wyróżnić należy w szczególności: ciągłą analizę dokumentacji projektowej oraz gromadzenie wszelkich informacji zebranych od interesariuszy (obejmujących m. in. protokoły ze spotkań konsultacyjnych, listy uczestników szkoleń, ankiety poszkoleniowe, raporty ze spotkań podsumowujących zadania wdrożeniowe, bezpośrednie komentarze zgłaszane w trakcie realizacji, wywiady z członkami zarządów banków itp.).

Z kolei rolą ewaluacji zewnętrznej w projekcie jest zapewnienie całemu procesowi powstawania innowacji, obiektywnej oceny i informacji zwrotnej. Projekt warto kontynuować, o tyle o ile faza testowania przebieganie prawidłowo (potwierdzi oczekiwane efekty mechanizmu wspierającego) oraz jednocześnie niezależny od realizatora projektu ewaluator, potwierdzi, że interpretacja wyników i wyciągnięte z nich wnioski odnośnie zasadności włączenia rozwiązania do głównego nurtu polityki są prawidłowe. Ewaluacja zewnętrzna ma zatem służyć ocenie skuteczności, użyteczności, trafności, efektywności oraz trwałości projektu.

1.2. Zarys koncepcji badania

Ewaluacja w nauce zarządzania, rozumiana jest jako ocena wartości projektów w oparciu o określone kryteria. Zaangażowanie czasu, wysiłku i środków finansowych w ewaluację projektów realizowanych m. in. przy współfinansowaniu Unii Europejskiej pozwala nie tylko uczynić za dość wymaganiom formalnym stawianym przez instytucje zarządzające danymi projektami, ale przede wszystkim zredukować ryzyko w toku ich realizacji i dokonać niezbędnych korekt w czasie ich wdrażania. Korzyści płynące z ewaluacji projektów pozwalają nie tylko usprawnić zarządzanie nimi, ale przede wszystkim pozwalają odnieść się do mierzalnych wskaźników i rezultatów osiąganych w toku ich realizacji. Poziom realizacji owych wskaźników i rezultatów, zakładanych we wnioskach o dofinansowanie projektów, jest niezmiernie istotny z punktu widzenia osiągnięcia celów tych projektów.

Zgodnie z zapisami „Strategii wdrażania produktu innowacyjnego testującego” oraz przyjętą ofertą ewaluacji, w przypadku niniejszego projektu ewaluacja ta odnosić się będzie do następujących kryteriów:

- **skuteczności** – odniesienie poziomu osiągniętych rezultatów projektu do założonych celów,
 - **poprawności metodycznej oraz rzetelności przygotowania i oceny produktu testowanego** – uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, poparcie działań odpowiednimi badaniami, odpowiednie podejście do zagadnienia oraz porównanie sposobu realizacji działań projektowych z przyjętą metodyką oraz strategią wdrażania projektu,
 - **użyteczności** – porównanie potrzeb beneficjentów ostatecznych z osiągniętymi rezultatami,
 - **trafności** – odniesienie zgodności celów projektu do potrzeb beneficjentów ostatecznych oraz ich adekwatności do sytuacji zmiany potrzeb,
 - **słabych, mocnych stron projektu oraz szans i zagrożeń związanych z jego realizacją** – analiza SWOT projektu,
 - **trwałości rezultatów projektu oraz przewidywanych konsekwencji wprowadzenia innowacji do głównego nurtu polityki** – określenie szans na stałość efektów projektu po zakończeniu jego finansowania oraz możliwości transferu innowacji.
 - **efektywności procesów rozwojowych** – analiza tego, w jakim stopniu osiągnięte zostały efekty zakładane przez beneficjentów, związane z samym procesem doskonalenia kwalifikacji,
-

Działania ewaluacyjne w rozpatrywanym projekcie realizowane są – jeśli chodzi o ewaluację wewnętrzną – w formule on going (na bieżąco w toku realizacji projektu), natomiast jeśli chodzi o ewaluację zewnętrzną – w formule mid – term, czyli śródkresowo (po fazie testowania produktu finalnego).

Ewaluacja zewnętrzna w szczególności obejmuje następujące działania:

- Analizę całości dokumentacji z ewaluacji wewnętrznej (desk research) oraz wywiady z członkami zespołu zarządzającego, w tym ze specjalistą ds. ewaluacji wewnętrznej;
- Badanie ankietowe wśród Emisariuszy, dot. użyteczności rozwijanych kompetencji/wypracowanych narzędzi, stopnia aplikacji (wdrożenia) na stanowiskach pracy, problemów, jakie pojawiały się w trakcie, czynników, które mogłyby ułatwić aplikację, a także efektów na poziomie rezultatów i produktów, jakie przyniosło zastosowanie narzędzi i przyjęcie roli Emisariusza Zmian;
- Wywiady indywidualne z wybraną grupą uczestników, stanowiące uzupełnienie badania ankietowego;
- Badanie ankietowe / wywiady ustrukturyzowane wśród mentorów Emisariuszy (członkowie zarządu) dot. stopnia wykorzystania rezultatów projektu, jego słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń z punktu widzenia banku;
- Wywiady z ekspertami/trenerami zaangażowanymi w realizację projektu

Dzięki założonemu procesowi ewaluacji wskazane zostaną efekty działania modelu (w tym efekty uboczne, niezaplanowane), jak również jego mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia. Umożliwi to wprowadzenie takich uaktualnień w wersji finalnej, które dostosują go do warunków, w jakich ma być wykorzystywany po zakończeniu projektu.

Z kolei, zasadniczym celem stanowiącego część ewaluacji, badania efektywności procesów rozwojowych realizowanych w ramach projektu jest określenie w jakim stopniu dzięki przeprowadzonym szkoleniom, zostały osiągnięte efekty zakładane przez projektodawców, uczestników (Emisariuszki) oraz przedstawicieli banków spółdzielczych, pełniących role mentorów. Zaznaczyć należy, iż badanie efektywności jest integralną częścią projektów edukacyjnych i przeprowadzane jest po to, aby poznać jakość realizowanych zajęć, zbadać efektywność stosowanych metod, sprawdzić, czy uczestnicy i organizatorzy zajęć osiągnęli postawione cele oraz, czy zaspokojone zostały potrzeby zarówno samego uczestnika, jak i delegującego go na szkolenie pracodawcy.

Badanie efektywności projektu (stanowiące integralną część ewaluacji) realizujemy na podstawie najbardziej powszechnej koncepcji – niekwestionowanego autorytetu w dziedzinie badań efektywności działań rozwojowych – **Donalda L. Kirkpatrick’a**.

Powody oceniania efektywności niniejszego projektu są następujące:

- udowodnienie faktu, iż udział w projekcie pracowników w wieku 50+ przyczynił się do osiągnięcia celów stawianych sobie przez projektodawców oraz banki spółdzielcze,
- odpowiedź na pytanie, czy korzystanie z wypracowanej metodyki i programu rozwojowego, pozwoli przygotować pracowników banków spółdzielczych (w szczególności tych powyżej 50 roku życia), do nowej roli zawodowej – Emisariusza Zmian.
- odpowiedź na pytanie, czy osiągnięty został cel projektu, jakim było wyposażenie pracowników Banków Spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzia pracy do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur Banków Spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy, jak i dostosowywania się do rekomendacji KNF i innych oczekiwań rynku finansowego.
- ocena wypracowanych przez Emisariuszki, w ramach struktury banków, projektów rozwojowych pod kątem przyjętych kryteriów,
- pozyskanie informacji, w jaki sposób można udoskonalić strategię i formę proponowanego produktu innowacyjnego w przyszłości, aby w jak najpełniejszy sposób odpowiadały one specyfice funkcjonowania banków spółdzielczych i zaspokajały potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników w wieku powyżej 50 lat.
- ocena możliwości transferu wypracowanych projektów rozwojowych na inne organizacje.

Stosujemy zatem właśnie tę najbardziej popularną obecnie konstrukcję pozwalającą uniknąć błędów w ocenie rezultatów projektu, a mianowicie - model D. L. Kirkpatrick’a przyjmujący, iż rezultaty działań edukacyjnych oceniać należy na czterech poziomach:

- **Reakcji** – cel: oceniamy zadowolenie uczestniczek z faktu udziału w szkoleniach.

Na tym poziomie dążymy do oceny stopnia zadowolenia uczestników biorących udział w szkoleniach – zarówno w odniesieniu do ich zakresu merytorycznego (ocena przydatności poszczególnych bloków tematycznych), jakości pracy trenerskiej, jak i aspektów organizacyjnych. Satysfakcja z faktu uczestnictwa w szkoleniach jest warunkiem koniecznym (lecz niewystarczającym) do wdrożenia zmian. Ocena ta dokonana była w oparciu o badanie ankietowe, przeprowadzane po każdym ze szkoleń z wykorzystaniem papierowych ankiet

ewaluacyjnych (ex – post) oraz wnioski płynące z przeprowadzonych z uczestniczkami - indywidualnych wywiadów pogłębionych.

- **Uczenia się** – cel: oceniamy przyrost kompetencji: wiedzy, umiejętności oraz postaw o charakterze społecznym.

Na tym poziomie dokonujemy oceny przyrostu wiedzy, umiejętności i zmian postaw uczestniczek szkoleń. W przypadku niniejszego projektu, ocena ta dokonywana jest na podstawie ocen zawartych w indeksach uczestniczek oraz deklaracji zawartych w kwestionariuszach ankietowych, dotyczących zmian, jakie nastąpiły w obszarze wiedzy i umiejętności poszczególnych uczestników.

- **Zachowania** – cel: oceniamy wykorzystanie rezultatów szkoleń i całego projektu w praktyce.

Na poziomie zachowań dokonujemy oceny zmian w sposobie postępowania uczestników wskutek faktu wzięcia udziału w projekcie oraz w szkoleniach o danej tematyce. W założeniu ocena taka powinna być dokonana w dłuższym odstępie czasowym po wykonanym szkoleniu. Jest to więc ocena dokonywana „na zimno”, ze względu na fakt, iż trwałe zmiany w zachowaniu nie są dostrzegalne od razu. Dopiero obserwacja zmian w zachowaniach pracowników świadczy o faktycznym wpływie na ich kompetencje. W przypadku tego poziomu oceny w niniejszym projekcie, podstawowym stosowanym przez nas narzędziem są deklaratywne opinie wyrażane przez same uczestniczki – Emisariuszki, jak i ich mentorów za pośrednictwem kwestionariuszy badawczych on – line, wypełnianych w listopadzie 2014 roku po ukończeniu fazy testowania produktu innowacyjnego. O zmianie na poziomie zachowań świadczą też opinie zawarte w indeksach uczestniczek oraz wnioski płynące z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

- **Efektów** – cel: oceniamy wpływ podniesienia/nabycia kompetencji/kwalifikacji dla samych uczestniczek projektu oraz dla organizacji – Banku Spółdzielczego, w którym jest zatrudniona.

Podstawową metodą badania tego poziomu oceny rezultatów jest analiza kwestionariuszy badawczych wypełnianych zarówno przez Emisariuszki, jak i przez ich Mentorów w formule on – line (odnosząca się również do wdrożonych w ramach banków projektów), jak również oceny zawarte w indeksach Emisariuszek.

Niniejszy raport z ewaluacji projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, obejmuje okres od 01 stycznia 2013 do 30 października 2014 roku (opracowanie strategii wdrażania produktu oraz jego testowanie). Raport jest swoistym podsumowaniem dotychczas przeprowadzonych działań projektowych pod kątem wyżej wymienionych kryteriów.

2. METODOLOGIA BADAŃ

INFORMACJE O SPOSOBIE REALIZACJI BADANIA

Ewaluacja projektu pod tytułem „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” przeprowadzona została z wykorzystaniem wielu różnorodnych technik służących pozyskiwaniu oraz opracowywaniu informacji koniecznych do sporządzenia wszechstronnej i obiektywnej oceny.

Techniki pozyskiwania informacji dobrane zostały w sposób zapewniający ich wzajemne uzupełnianie się oraz kontrolę pozyskiwanych przy ich zastosowaniu danych. Dodatkowo metody te dostosowane zostały przez zespół badawczy pod kątem ich przydatności w weryfikowaniu danych pozyskiwanych w czasie realizacji projektu przez osoby przeprowadzające działania w ramach ewaluacji wewnętrznej. Pozwoliło to na zobiektywizowanie danych pozyskiwanych przed zakończeniem działań edukacyjnych realizowanych w ramach projektu, oraz na dodatkową kontrolę nad procesem monitoringu wewnętrznego prowadzonego w czasie jego trwania.

Poniżej zaprezentowano zastosowane metody pozyskiwania informacji:

- analiza danych wtórnych (desk research), w tym m. in. dokumentacji projektowej, dostępnych raportów, zestawień, opracowań, indeksów, zapisów wywiadów, itp.,
- analiza statystyczna oraz jakościowa kwestionariuszy ankiet ewaluacyjnych, wypełnianych po szkoleniach, jak również analiza kwestionariuszy wypełnianych w formule on – line przez Emisariuszki oraz Mentorów,
- analiza jakościowa treści indywidualnych wywiadów pogłębionych z Emisariuszkami,
- analiza opinii uzyskanych dzięki przeprowadzeniu indywidualnych wywiadów pogłębionych z kadrą zarządzającą realizacją projektu,

Wykorzystano przy tym następujące techniki analizy uzyskanych informacji:

- analizy danych jakościowych w oparciu o zestawienia kluczowych jednostek sensu oraz analizy eksperckie,
 - analizy statystyczne pozyskiwanych danych ilościowych,
 - konfrontowanie danych jakościowych i ilościowych poprzez przeformułowywanie tych pierwszych,
 - zastosowanie wewnątrz i zewnątrz projektowej oceny eksperckiej.
-

2.1. Dobór próby

Ewaluacja projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” i wszelkie działania z nią związane, zostały skierowane do wszystkich osób, które uczestniczyły w pierwszej fazie realizacji projektu. Było to 28 uczestniczek projektu delegowanych do udziału w szkoleniach oraz 15 Mentorów z poszczególnych banków spółdzielczych. W ramach badań kwestionariuszowych ex – post przeprowadzanych w formule on – line uzyskano odpowiednio 75% poziom zwrotu (badanie Emisariuszek wypełniło 21 osób na 28 do których zostało skierowane) oraz 53,33% poziomu zwrotu (badanie Mentorów wypełniło 8 osób spośród 15, do których zostało skierowane). Jeśli chodzi o badania o charakterze jakościowym, w tym przede wszystkim realizację pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI), przeprowadzone zostały one z uczestniczkami projektu oraz osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie projektem po stronie Orange Hill Sp. z o.o.

2.2. Badania ilościowo – jakościowe

Podstawowymi narzędziami badawczymi wykorzystywanymi do działań ewaluacyjnych były:

- kwestionariusze ankiet ewaluacyjnych, wypełniane przez uczestniczki projektu po każdym z przedmiotowych szkoleń. Kwestionariusze te składały się z 3 części, dotyczących kolejno: oceny szkoleń (w tym przydatności wyszczególnionych bloków tematycznych), oceny pracy trenerów oraz oceny organizacyjnych aspektów szkoleń. Składały się one z pytań opartych na skali 5 – stopniowej oraz kilku pytań o charakterze otwartym,
- kwestionariusze badawcze w formie on – line skierowane do uczestniczek projektu (Emisariuszek) oraz ich Mentorów. Kwestionariusze te opracowane zostały przez zespół badawczy we współpracy z zespołem zarządzającym realizacją projektu. Przygotowano dwa oddzielne kwestionariusze dla obu grup respondentów. Również i te kwestionariusze składały się z pytań o charakterze otwartym (opisowych), zamkniętym oraz pytań wartościujących opartych na skali 5 – stopniowej. Zaproszenie do uczestnictwa w badaniu przesłane zostało do adresatów mailowo, bezpośrednio od kierownika projektu badawczego. Badania miały charakter anonimowy. Proces gromadzenia danych (aktywności kwestionariusza na platformie on – line) wyniósł dwa tygodnie. Oceny przyznane przez uczestników poszczególnym aspektom badawczym, generowane były elektronicznie przez platformę badawczą, po czym wyniki badań eksportowane zostały do arkuszy kalkulacyjnych, które podlegały szczegółowej analizie statystycznej. W trakcie realizacji

badania prowadzony był ciągły monitoring spływających na platformę badawczą wyników. Umożliwiło to podjęcie dodatkowych działań w formie ponownego kontaktu z respondentami. Dzięki temu zapewniono wysoki i w pełni satysfakcjonujący poziom zwrotu badania on – line.

2.3. Badania jakościowe

Badania jakościowe w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) przeprowadzone zostały uczestniczkami projektu (w trakcie jego trwania), jak również z przedstawicielami projektodawcy, którzy odpowiedzialni byli za zarządzanie niniejszym projektem. Podstawowym narzędziem badawczym w przypadku wywiadów z uczestniczkami, był ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu, zawierający w większości pytania o charakterze otwartym, dotyczące przebiegu projektu, wszelkich działań merytorycznych i organizacyjnych podejmowanych w ich trakcie, a także problemów, które pojawiały się w okresie wdrażania projektu. Wywiady te przeprowadzone zostały w ramach ewaluacji wewnętrznej. Ich dokumentację stanowią pliki video z przeprowadzonych wywiadów.

Z kolei wywiady z osobami odpowiedzialnymi za koordynację działań po stronie zespołu zarządzającego realizacją projektu przeprowadzone zostały przez kierownika projektu badawczego (ewaluatora zewnętrznego) w październiku i listopadzie 2014 roku na podstawie scenariusza IDI, zawierającego pytania o charakterze otwartym i zamkniętym (ze zdecydowaną przewagą tych pierwszych), pełniącego rolę porządkującą i nadającą wywiadowi pożądaną strukturę, niezbędną z punktu widzenia rzetelności procesu badawczego.

Kadra trenerska realizująca zajęcia, zobowiązana była z kolei do wypełniania tzw. raportów trenerskich z obserwacji eksperckich poczynionych w trakcie prowadzonych zajęć. Raporty te miały ustaloną strukturę i składały się z następujących elementów:

- Kluczowe zagadnienia zrealizowane na szkoleniu z uczestnikami,
 - Ogólne informacje o grupie w zakresie przyswajania wiedzy i umiejętności,
 - Uwagi uczestników dotyczące programu szkolenia,
 - Dodatkowe techniki wykorzystywane podczas szkolenia pod kątem grupy 50+.
-

3. WYNIKI BADAŃ

INFORMACJE O REZULTATACH ZREALIZOWANEGO BADANIA

3.1. Skuteczność projektu

Skuteczność projektu mierzona jest poprzez odniesienie osiągniętych, w wyniku realizacji projektu rezultatów, do założonych we wniosku o dofinansowanie niniejszego projektu celów. Weryfikacja stopnia osiągnięcia poszczególnych celów projektu dokonywana jest z perspektywy ex – post. Realizowana jest ona dwupoziomowo: w formie ewaluacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Celem ogólnym projektu jest wypracowanie programu rozwojowego przygotowującego pracowników banków spółdzielczych, w szczególności tych powyżej 50 roku życia, do nowej roli zawodowej – Emisariusza Zmian.

Celem głównym, określonym we wniosku o dofinansowanie projektu, jest zwiększenie obszaru aktywności zawodowej pracownic w wieku 50+ w bankach spółdzielczych w woj. mazowieckim do dnia 30.06.2014 poprzez przygotowanie założeń i przetestowanie Programu Agent Zmian (PAZ) – programu rozwoju kariery kobiet 50+ w bankach spółdzielczych w woj. mazowieckim.

Celami szczegółowymi z kolei są:

- wzrost wykorzystania potencjału intelektualnego pracownic w wieku 50+ poprzez wdrożenie programu „Emisariusz Zmian” w 15 bankach spółdzielczych woj. mazowieckiego,
- wzrost motywacji do dzielenia się wiedzą przez pracownice 50+ w 15 bankach spółdzielczych z woj. mazowieckiego poprzez formę awansu zawodowego, jaką daje zdobycie zawodu Emisariusza Zmian w bankach spółdzielczych do dnia 30.06.2014 roku,
- wzrost możliwości organizacyjnych banków spółdzielczych do wprowadzania zmian poprzez zbudowanie i wdrożenie modelu wprowadzania zmian w 15 bankach spółdzielczych z woj. mazowieckiego do dnia 30.06.2014.

Celem projektu jest również wyposażenie pracowników banków spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzie pracy do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur banków spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy, jak i dostosowywania się do rekomendacji KNF i innych oczekiwań rynku finansowego.

Warto nadmienić, iż produktem dodatkowym (stanowiącym wartość dodaną projektu) są wszelkie analizy i opracowania, które uzasadniają jego wprowadzenie, wyjaśniają stosowanie oraz opisują oddziaływanie na beneficjentów. Produkt dodatkowy jest wynikiem przygotowań do fazy upowszechniania produktu finalnego, ale nie celem samym w sobie.

Istotą proponowanego rozwiązania jest program przekwalifikowujący Emisariusz Zmian skierowany do osób starszych, głównie kobiet 50+. Program dopasowany jest do specyfiki i potrzeb grupy docelowej i składa się z 4 elementów:

1. UWARUNKOWANIA WDROŻENIA

Podręcznik w formie elektronicznej określający wymagania konieczne do prawidłowego wdrożenia programu rozwojowego, wspierający przygotowanie środowiska pracy dla Emisariusza. Ma formę praktycznego przewodnika dla banków spółdzielczych, omawiającego wdrożenie „krok po kroku”. Skierowany jest przede wszystkim do zarządów banków spółdzielczych, jednak korzystać z niego mogą również przyszli Emisariusze.

Podręcznik zawiera:

- omówienie badań, będących podstawą jego opracowania;
- omówienie roli, zadań i celów Emisariusza Zmian;
- omówienie wymagań kompetencyjnych stawianych Emisariuszowi;
- opis procesu wdrażania Emisariusza do banku;
- omówienie kluczowych aspektów funkcjonowania Emisariusza w organizacji – pierwszych działań, wykorzystywanych narzędzi;
- rekomendacje dotyczące procesów rozwoju, monitoringu pracy i oceny działalności Emisariusza.

2. PROGRAM EDUKACYJNY

Program edukacyjny przygotowujący Emisariusza Zmian do pełnienia nowej funkcji ujęty jest kompleksowo i obejmuje metodykę pracy, programy szkoleniowe, konspekty, materiały szkoleniowe, zadania wdrożeniowe. Program dostępny był w wersji elektronicznej. Materiały szkoleniowe i pomocnicze tylko po uzyskaniu dostępu dla określonej grupy odbiorców. Najważniejszym jego elementem są szkolenia prowadzone w oparciu o aktywizujące formy pracy: prezentacje, treningi umiejętności, warsztaty, rozwiązywanie case'ów specjalistycznych, analizę najlepszych praktyk w zarządzaniu zmianą.

Program szkoleń zawiera 6 tematów. W wyniku badań w I etapie i konsultacji z grupą docelową uległ modyfikacji i obecnie przewiduje następujące szkolenia:

- „Promotor zmiany”
 - „Zarządzanie zmianą – perspektywa Zarządu – szkolenie dla Zarządu wspierające wdrożenie”
 - „Zarządzanie zmianą – perspektywa Emisariusza”
 - „Sprzedażowy Emisariusz”
-

- „Trener zmiany”
- „Smartny Emisariusz”

Podstawą do zmiany programu były następujące założenia wypracowane z grupą docelową:

- tematyka została zdeterminowana przez trzy role Emisariusza Zmian i wynikające z nich zadania,
- celem szkolenia jest opanowanie wymaganych umiejętności zdefiniowanych dla każdej z trzech ról,
- ze względu na docelową, bezpośrednią współpracę Emisariusza z kadrą zarządzającą ujęto w programie model zarządzania zmianą w bankach spółdzielczych uwzględniający rolę zarządców i Emisariusza Zmian,
- włączono organizację w proces przygotowania Emisariusza do jego roli poprzez wprowadzenie do programu szkolenia dla przełożonych Emisariuszy Zmian – tzw. mentorów. To wzmocni pozycję Emisariusza w organizacji, pozwoli zrozumieć jego rolę a także zaktywizuje mentorów dedykowanych do współpracy z Emisariuszem,
- dla wzmocnienia procesu wdrożenia wprowadzono zadania pomiędzy poszczególnymi modułami szkolenia do samodzielnego przygotowania przez uczestników szkolenia,
- przeniesiono akcent z ekonomii społecznej na obszar obsługi klienta, w szczególności klienta młodego z uwzględnieniem potrzeb i specyfiki ludzi młodych (w jego ramach przełamywanie bariery pokoleniowej itp.).

3. ZESTAW NARZĘDZI.

Praktyczny podręcznik narzędziowy w formie elektronicznej, wspierający Emisariusza w wykonywaniu swych zadań. Narzędzia rozumiane są jako materiał pomocniczy, przydatny w realizacji konkretnego zadania, np.: tabela, arkusz pytań do analizy problemu, kwestionariusz, ale równi porady przydatne w konkretnej syt. zawodowej. Narzędzia zgrupowano w obszarach: analiza własnego potencjału, diagnoza kierunków zmian, zarządzanie projektami, komunikacja i relacje z otoczeniem, prezentacje i wystąpienia publiczne, praca mediami, systemy informatyczne.

4. SYSTEM AKREDYTACJI

Opisuje zasady naboru, cały proces akredytacji, w tym: schemat szkoleń i działań rozwojowych, zasady oceny końcowej procesu edukacyjnego, opis podmiotów uczestniczących w procesie akredytacji i ich odpowiedzialność. Zawiera wzory dokumentów, min.: wzór formularzy akredytacyjnych, wzór indeksu, wzór arkusza oceny. Dostępny w formie elektronicznej.

Jeśli chodzi o stan docelowy, po wprowadzeniu innowacji objętej projektem, pracownice w wieku powyżej 50 lat, uzyskają większe możliwości rozwoju kariery zawodowej w ramach organizacji, jak również poza nią. Zgodnie z opracowaną „Strategią wdrażania projektu”, stan docelowy zdefiniować należy w dwóch obszarach:

- pierwszy z nich związany jest z innowacyjnym, kierunkowym procesem rozwojowym pracownic powyżej 50 roku życia, obejmującym rozwiązania wypracowane w toku projektu, w tym: proces szkoleniowy, testowe wdrożenie, proces potwierdzenia zdobycia kwalifikacji (akredytację), opiekę mentorską i trenerską, dostęp do praktycznych narzędzi i rozwiązań. Cel, jakim jest rozszerzenie aktywności zawodowej, nie zostanie osiągnięty w wyniku samego tylko procesu rozwojowego wybranych pracowników.
- drugim obszarem jest zapewnienie odpowiedniego środowiska, stworzenie warunków wykorzystania nabytych kompetencji w organizacji. Warunki te należy rozumieć nie tylko jako warunki organizacyjne (techniczne, formalno-prawne, proceduralne), ale również, jako przygotowanie rozwiązań wpisujących się w cele biznesowe banku (potrzeba adaptacji banków spółdzielczych do zmian rynkowych i rekomendacji KNF, profesjonalizacja usług, zdobywanie nowych grup klientów). Gwarancją trwałości i skuteczności wykorzystania nowych kompetencji pracowników jest ich skorelowanie z potrzebami organizacji, dającej pewność ich faktycznego użytkowania (przydatności). W tym zakresie rozwiązania projektowe zapewniają rzeczywiste umiejscowienie stanowiska Emisariusza Zmian w strukturze banku, tworzą ramy organizacyjne dla jego powołania, ukierunkowania działań, monitoringu pracy, oceny, wymuszają formalne umiejscowienie w organizacji (w wyniku przystąpienia do programu akredytacyjnego), ale także – poprzez ich formalne umocowanie – budują warunki umożliwiające faktyczny wzrost aktywności zawodowej pracownic 50+, działając motywacyjnie dzięki stworzeniu w organizacji warunków strukturalnych, które nie mają fasadowego charakteru, a odpowiadają na realne potrzeby banku i są wyraźnie ujęte proceduralnie i formalnie.

Wszystkie opisane wyżej cele projektu, zostają osiągnięte, dzięki konkretnym działaniom skierowanym do adresatów projektu (beneficjentów), w toku jego realizacji oraz – jeśli chodzi o oddziaływanie projektu i trwałość jego rezultatów – również po jego formalnym ukończeniu.

Docelowo, beneficjentami projektu są banki spółdzielcze w całej Polsce (łącznie 574 banki spółdzielcze). W testowaniu wzięło zaś udział 15 Banków Spółdzielczych z siedzibą w woj. mazowieckim, a zatem wszystkie, jakie zakładano na etapie planowania projektu.

Odbiorcami samych innowacji są w wymiarze docelowym – pracownicy, w szczególności zaś kobiety w wieku 50+ z banków spółdzielczych w Polsce. Odbiorcami dotychczasowych działań

projektowych było 28 kobiet zatrudnionych w bankach spółdzielczych w tym: 27 osób w wieku 50+ oraz 1 osoba w wieku 45+, która została przyjęta z listy rezerwowej, gdyż spełniała wszystkie inne warunki, oprócz wieku). Na etapie rekrutacji do projektu, ustalono, iż uczestnicy/ uczestniczki spełniać mają następujące kryteria kwalifikacyjne:

- pełnią funkcje kierownicze, posiadają predyspozycje do bycia Emisariuszem Zmian – w fazie testowania było to 13 pracownic banków spółdzielczych. Zgodnie z przewidywaniami ich potrzebą związaną z uczestnictwem w projekcie, było doskonalenie kompetencji przywódczo – trenerskich, zwiększenie skuteczności w kierowaniu podległym zespołem, zwiększenie siły wywierania wpływu na podwładnych oraz utrzymanie pracy;
- nie pełnią funkcji kierowniczych, ale są bardzo zaangażowane w pracę, mają zaufanie kadry zarządzającej i trzeba je wesprzeć w przystosowaniu do nowych zadań, wynikających ze zmian w bankach spółdzielczych – w fazie testowania było to 15 pracownic banków spółdzielczych. Zgodnie z przewidywaniami ich potrzebą związaną z uczestnictwem w projekcie była chęć samorealizacji i udowodnienia swojego profesjonalizmu i zaangażowania w sprawy banku, jak również samo utrzymanie pracy.

Spośród 15 banków, 11 banków delegowało po dwie pracownice spełniające przyjęte kryteria, natomiast w przypadku 4 banków możliwe było oddelegowanie jednej pracownicy (uzasadnieniem był brak możliwości delegowania większej ilości pracownic ze względu na duże obciążenie pracą). Na zwolnione w ten sposób miejsca z listy rezerwowej zakwalifikowały się pracownice dwóch banków spółdzielczych spośród banków delegujących dwóch pracowników – w sumie 28 osób. Grupa użytkowników składała się natomiast z 1 lub maksymalnie dwóch przedstawicieli zarządów banków spółdzielczych – w sumie 22 osoby

Na podstawie przedmiotowej umowy o dofinansowanie projektu, w której założono osiągnięcie następujących wskaźników, w toku realizacji projektu z sukcesem udało się przeprowadzić poniższe zadania i wytworzyć następujące produkty:

1. Analiza pogłębiona środowiska projektu (termin realizacji: 01- 04.2013 roku). Cel: uzyskanie pełnej charakterystyki środowiska projektowego. Realizowane działania:
 - Przygotowanie organizacyjne badania -opracowanie narzędzi, logistyka,
 - Realizacja badań – desk research oraz zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), w celu określenia predyspozycji pracowników 50+ do pełnienia funkcji Emisariuszy Zmian, realizacja 4 FGI po 7-10 osób. Badanie uwarunkowań organizacyjnych do
-

funkcjonowania stanowiska Emisariusza Zmian w bankach spółdzielczych – 2 FGI po 7-10 osób.

- Konferencja otwierająca projekt. Cel: prezentacja wyników badań, założeń projektu, grupom docelowym – około 80 uczestników konferencji. Produkty: 150 szt. raportów.

2. Przygotowanie wstępnej wersji produktu i strategii wdrażania (termin realizacji 03 – 07.2013). Realizowane działania:

- Utworzenie zespołu ekspertów (ekspert w zakresie zarządzania zmianą, przedstawicielka grupy docelowej odbiorców 50+, członek zarządu banku spółdzielczego – przedstawiciel grupy docelowej użytkowników, ekspert w zakresie systemów HR, ekspert w zakresie edukacji osób starszych, ekspert ds. ekonomii społecznej), podział prac nad produktem, ustalenie harmonogramu. Zadaniem ekspertów jest wypracowanie założeń produktu finalnego
 - Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego – praca indywidualna ekspertów oraz wspólne warsztaty ekspertów z udziałem grup docelowych – 4 warsztaty, 6 dni x 8 godz.;
 - Opracowanie poszczególnych elementów produktu: uwarunkowania wdrożenia Programu AZ: Założenia PAZ i opracowanie podręcznika „Agent Zmian – uwarunkowania wdrożenia Programu rozwojowego dla osób 50+ w bankach spółdzielczych”, 1 warsztat (1 dz. X 8 godz.)
 - Przygotowanie merytoryczne programu rozwojowego AZ – 6 tematów:
 - opracowanie metodyki prowadzenia zajęć z os. 50+ oraz konsultacje warsztatowe
 - opracowanie programów, konspektów i materiałów szkoleniowych oraz zadań wdrożeniowych w 3 modułach (6 tematów): a/ Diagnoza organizacji b/ Wdrażanie zmian, c/ Ewaluacja zmiany – 1 Warsztat – 2 dn. X 8 godz.,
 - opracowanie podręcznika oraz zestawu narzędzi wspierającego pracę AZ, opisującego proces wdrażania zmiany w organizacji – „narzędziownik” dostępny w wersji elektronicznej, zawiera wzorce dokumentów, pism, procedur prezentacji, elementy sprawozdawczości itp. Dostępny na stronie internetowej projektu po zalogowaniu – 1 warsztat – 1 dz. X 8 godz.,
 - Opracowanie systemu akredytacji AZ – na bazie wypracowanych wcześniej wymogów kompetencyjnych opracowane zostaną założenia systemu akredytacji AZ, w celu
-

zapewnienia jakości ich pracy oraz możliwości świadczenia usług dla innych banków spółdzielczych. Uzgodnienie zasad realizacji procesu akredytacji, przygotowanie organizacji i procedur, standardów, zasad naboru i weryfikacji Agentów Zmian, zasady nadzoru nad standardami, baza akredytowanych Agentów Zmian – 1 warsztat – 2 dni,

- Działania promocyjno – informacyjne:
 - Strona www projektu – portal informacyjny dla Agentów Zmian; panel CMS
 - pozyskanie patronatu instytucjonalnego i medialnego
 - artykuły w prasie branżowej nt. założeń projektu i programu – 3 szt.
 - opracowanie i dystrybucja kalendarz z notatnikiem i ulotką – o proponowanym rozwiązaniu – rozdawane na szkoleniach organizowanych przez FRBS, spotkaniach zarządów, konferencji – 1000 szt.
 - spotkania informacyjne z członkami Zarządów mazowieckich banków spółdzielczych – zachęcenie do udziału w fazie testowania
 - wizualizacja projektu.
- Opracowanie strategii wdrażania produktu finalnego.

3. Testowanie Programu Agent Zmian

- Rekrutacja: nabór 15 banków spółdzielczych oraz 28 pracowników z tych banków (w projekcie zakładano, iż liczba pracowników wyniesie 30) – zgodnie z założeniami Programu i procesem akredytacji: zgłoszenia pisemne, rozmowy, testy kompetencyjne – audyt kompetencji,
 - Realizacja programu szkoleniowego dla uczestników zgodnie z opracowanymi założeniami – 2 grupy po 14 osób. Szkolenia – 2 dniowe, maks. 8 godz./dzień, Uczestniczki otrzymały pakiet materiałów dydaktyczno – merytorycznych i pomocy naukowych. Uczestniczki tworzyły 2 os. zespoły wdrożeniowe
 - Realizacja zadań wdrożeniowych – kandydatki testowały wdrożenie założeń organizacyjnych w wybranych bankach spółdzielczych – przygotowanie procedur, dokumentacji itp., przydatność, konsultacje telefoniczne/on-line zespołów z ekspertami i doradcami podczas realizacji zadań wdrożeniowych – 1 godz. / zespół / zadanie – łącznie 45 godz.
-

- Ewaluacja programu szkoleniowego – grupy szkoleniowe spotkały się, aby wymienić się doświadczeniami z realizacji zadań wdrożeniowych w bankach.
- Zamknięcie procesu akredytacji zgodnie z założeniami PAZ. Akredytację otrzymują uczestnicy, którzy ukończyli ścieżkę szkoleniową i zrealizowali zadania wdrożeniowe. Weryfikacja wiedzy i umiejętności przeprowadzona była na podstawie egzaminu (pisemny i ustny) i analizy rezultatów zadań wdrożeniowych. Za realizację procesu akredytacji odpowiadał przedstawiciel FRBS. Wszystkie 28 uczestniczek projektu uzyskało akredytację. Uczestniczki realizują lub zrealizowały 17 unikalnych projektów rozwojowych. Powołano formalnie wszystkie uczestniczki do roli Emisariusza Zmian (w bankach je zatrudniających uczestniczących w projekcie). Warunkiem uzyskania tytułu Emisariusza Zmian było pozytywne ukończenie programu akredytacyjnego, na co składają się następujące elementy:
 - ukończenie wszystkich szkoleń przewidzianych w programie akredytacyjnym,
 - przedstawienie Indeksu Emisariusza Zmian, który podsumowuje osiągnięcia kandydata na etapie rozwojowym programu, w tym potwierdzenie zmian na poziomie umiejętności potwierdzane przez trenerów prowadzących zajęcia,
 - przedstawienie ankiety samooceny i oceny dokonanej przez mentora,
 - przedstawienie dokumentacji dotyczącej realizacji prac projektowych – materiałów z wdrożeń, opinii uczestników,
 - przeprowadzenie prezentacji opisującej przebieg pracy Emisariusza w okresie akredytacji oraz najważniejsze z punktu widzenia banku efekty wdrożonych projektów oraz odpowiedź na pytania ekspertów i rozwiązanie zadanych symulacji.

Część projektów rozwojowych prowadzonych przez uczestniczki projektu nadal się toczy i są nastawione na długoterminowe efekty. Uczestniczki zgłaszają konieczność dalszego wsparcia w realizacji w formie warsztatowej lub/i coachingowej.

- Realizacja działań promocyjno – informacyjnych: aktualizacje, informowanie o postępach projektu na stronach partnerów, artykuły w prasie branżowej, realizacja reportażu z fazy testowania, materiały promocyjne z wizualizacją POKL/EFS: pendrive (30 szt.), plakaty (300 szt., dystrybucja w bankach spółdzielczych na Mazowszu, wizualizacja szkoleń), prezentacja na cyklicznych spotkaniach zarządów banków,
-

- Produkty projektu:
 - liczba użytkowników: 15 BS (reprezentowanych przez członków zarządów),
 - liczba uczestników testów: 28 os (100% K),
 - liczba zrealizowanych szkoleń: 12
 - liczba dni szkoleniowych: 24
 - liczba uczestnikogodzin: 2688
 - liczba wdrożeń: 15
 - liczba udzielonych akredytacji: 28
 - liczba godzin konsultacji: 45

4. Ewaluacja bieżąca produktu oraz analiza rzeczywistych efektów i przydatności produktu:

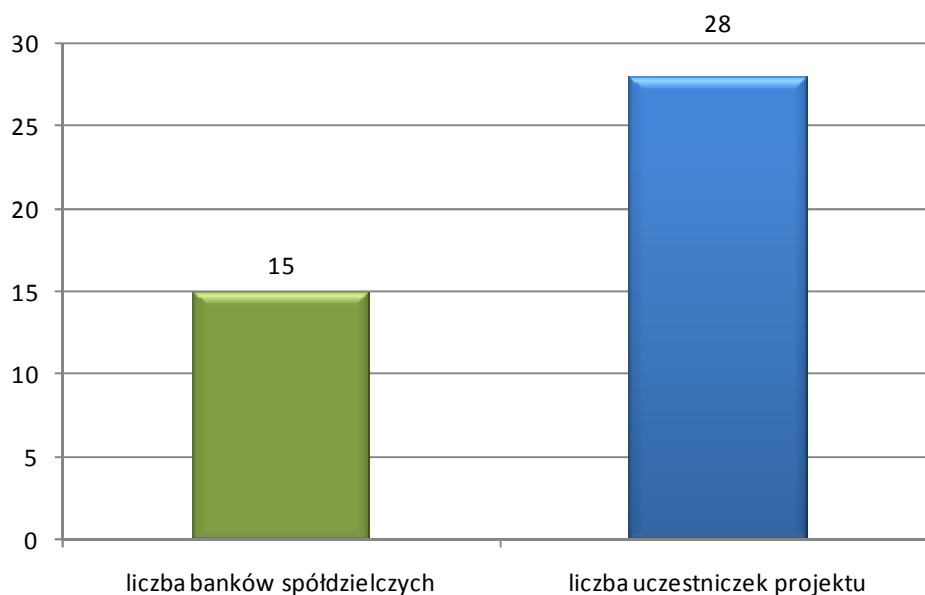
Wszystkie elementy projektu podlegają bieżącej ewaluacji wewnętrznej oraz ewaluacji zewnętrznej, której wynikiem jest niniejszy raport. W ewaluację zaangażowane są wszystkie strony biorące udział w tworzeniu rozwiązania i jego wdrożeniu, aby pozyskać jak najwięcej informacji nt. pozytywnych i negatywnych stron funkcjonowania systemu, które pozwolą na jego modyfikację i dostosowanie do realnych potrzeb. Ewaluacja wewnętrzna realizowana była na bieżąco w trakcie fazy testowania – odpowiedzialny za nią był specjalista ds. monitoringu i ewaluacji oraz eksperci czuwający nad wdrożeniem. Polegała ona na analizie dokumentacji projektowej, gromadzonych informacji, zebranych od interesariuszy (protokoły ze spotkań konsultacyjnych, listy uczestników, ankiety poszkoleniowe, raporty ze spotkań podsumowujących zadania wdrożeniowe, bezpośrednie komentarze zgłaszane w trakcie realizacji, wywiady z członkami zarządów banków itp.)

Po skończonej ewaluacji zewnętrznej nastąpi opracowanie produktu finalnego. W trakcie tego zadania wszystkie elementy produktu zostaną przygotowane w wersji ostatecznej i wydane w formie umożliwiającej upowszechnianie, zgodnie z przyjętymi założeniami strategii. Prace nad produktem finalnym odbywać się będą w formie 2 – dniowego warsztatu ekspertów na którym omówione będą uwagi i wyniki ewaluacji wszystkich elementów produktu finalnego. Nastąpi podsumowanie wyników ewaluacji oraz indywidualnej pracy ekspertów, którzy opracują finalne wersje poszczególnych elementów składających się na Program Agent Zmian.

Poszczególne etapy wdrażania projektu następują po sobie zgodnie z przyjętym harmonogramem. Niniejsza ewaluacja dotyczy okresu od 01 stycznia 2013 do 31 października

2014 roku i obejmuje wszystkie powyższe etapy, włącznie z etapem testowania wstępnej i opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego.

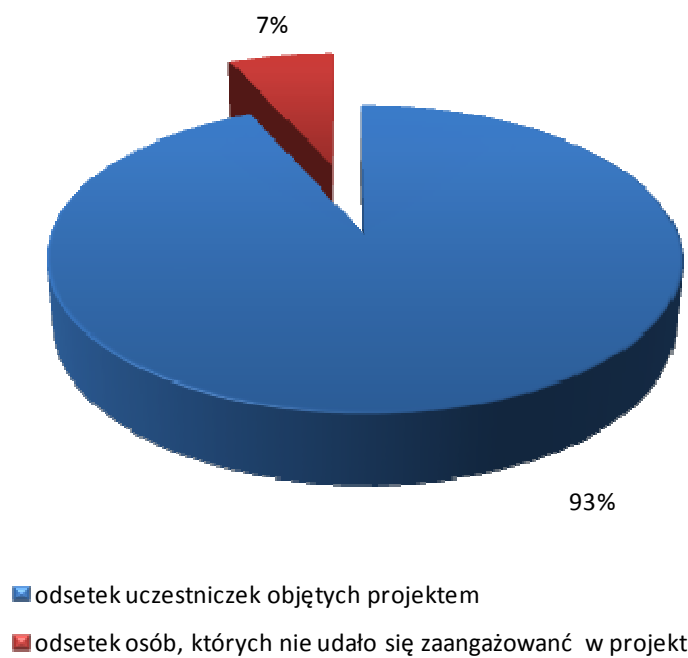
Porównując zatem produkty, które udało się wypracować do tej pory w toku realizacji projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, do powyższych produktów zakładanych na etapie wnioskowania oraz zdefiniowanych wówczas celów, stwierdzono, iż dotychczasowy poziom realizacji poszczególnych zadań jest w pełni satysfakcjonujący.



Wykres 1. Liczba banków spółdzielczych objętych wsparciem na etapie testowania produktu oraz liczba delegowanych do projektu uczestniczek

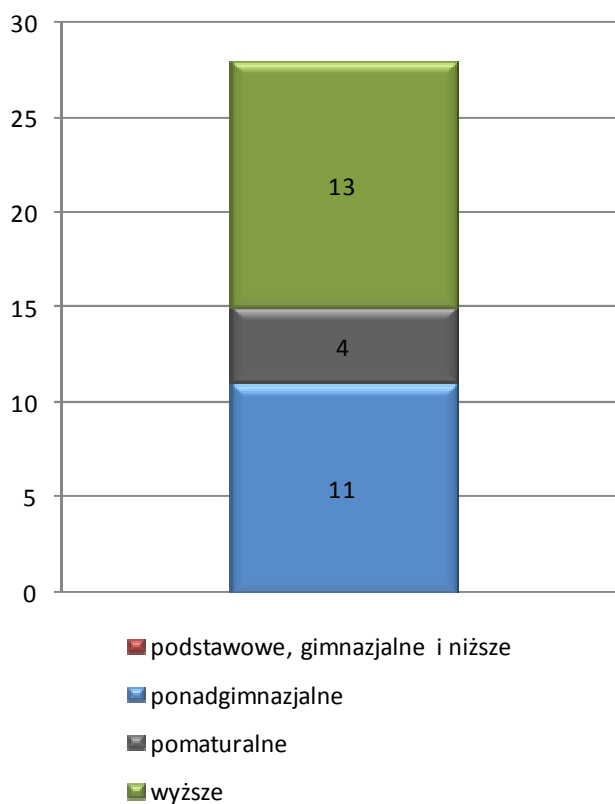
We wniosku o dofinansowanie projektu założono, iż na etapie testowania produktu, w projekt zaangażowanych zostanie 15 banków spółdzielczych z województwa mazowieckiego. Wszystkie z nich wzięły udział w projekcie, a zatem stopień realizacji niniejszego wskaźnika wyniósł 100%.

Jeśli chodzi o liczbę uczestniczek zaangażowanych w projekt na etapie testowania produktu finalnego, udało się zrekrutować 28 osób. Stanowi to 93% w stosunku do liczby 30 osób planowanych do objęcia wsparciem na tym etapie wdrażania projektu.



Wykres 2. Skuteczność realizacji projektu pod kątem liczby uczestniczek objętych fazą testowania produktu finalnego

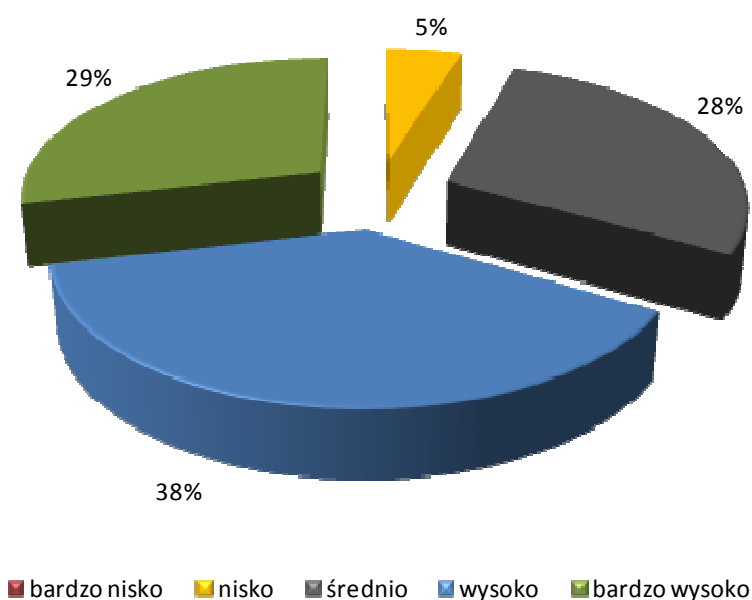
Spośród 28 uczestniczek projektu, 10 osób to osoby zaliczane do kategorii osób starszych (55 – 64 lata). Natomiast jeśli chodzi o strukturę wykształcenia uczestniczek: 13 z nich legitymowało się wykształceniem wyższym, 4 – pomaturalnym, a 11 ponadgimnazjalnym.



Wykres. Struktura wykształcenia uczestniczek projektu

Bardzo istotnym elementem projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” było opracowanie przez Emisariuszki projektów wdrożeniowych i uruchomienie ich we własnych bankach. Wdrożone projekty są namacalnym rezultatem realizacji projektu, co sprawia, że również są przedmiotem zainteresowania prowadzonej ewaluacji. Ich skuteczność rzutuje na skuteczność projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, jako całości. Dlatego też w ramach badania on – line, skierowanego do uczestniczek, zadano pytanie: „Jak ocenia Pani skuteczność wypracowanego przez Panią projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym, w którym jest Pani zatrudniona?”

Jak widzimy na poniższym zestawieniu, 29% badanych stwierdziło, że skuteczność projektu rozwojowego, wdrożonego w banku spółdzielczym jest bardzo wysoka. Aż 38% respondentek oceniło skuteczność, jako bardzo wysoką. Z kolei 28% badanych jest zdania, iż skuteczność tych projektów jest średnia. Jedynie 5% stwierdziło, że skuteczność ta jest niska. Natomiast opcji świadczącej o tym, iż zdaniem uczestniczek skuteczność wdrożonych projektów miałaby być bardzo niską, nie odnotowano.



Wykres. Ocena skuteczności projektu rozwojowego, wdrożonego w banku spółdzielczym z perspektywy Emisariuszek

Ze względu na skuteczność realizacji działań projektowych, dotychczasowy przebieg projektu innowacyjnego uznać należy zatem za satysfakcjonujący. Można domniemywać, iż w ramach etapu upowszechniania i włączenia produktu finalnego do głównego nurtu polityki, osiągnięte zostaną docelowe wartości wskaźników planowanych w trakcie wnioskowania o przyznanie dofinansowania niniejszego projektu.

3.2. Poprawność metodyczna oraz rzetelność przygotowania i oceny produktu testowanego

Projekt pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” ma na celu wypracowanie programu rozwojowego przygotowującego pracowników banków spółdzielczych, w szczególności tych powyżej 50 roku życia, do nowej roli zawodowej – Emisariusza Zmian. Ma on zatem doprowadzić do wyposażenia pracowników Banków Spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzie pracy do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur Banków Spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy, jak i dostosowywania się do rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego i innych oczekiwań rynku finansowego.

Projekt opracowany został na podstawie analizy różnorodnych źródeł danych pochodzących z badań przeprowadzonych na etapie wnioskowania o dofinansowanie projektu oraz w jego pierwszej fazie. Przyczyną opracowania założeń modelu było spostrzeżenie, iż niezależnie od charakteru zmian następujących w bankowości spółdzielczej, znaczna część problemów związanych z ich wdrażaniem wynika z braku wewnętrznych liderów, którzy stanowiliby ogniwo pośrednie pomiędzy zarządami, a pracownikami lub klientami. A więc liderów, których aktywność umiejscowiona byłaby pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących kierunków rozwoju, a osobami, których te decyzje dotyczą.

Rola Emisariusza Zmian pociąga zatem za sobą wiele funkcji i zadań związanych z przeprowadzaniem zmiany, od kreatora do asystenta zmian. Stanowi odpowiedź na wyzwania banków spółdzielczych, które potrzebują kompetentnych liderów, potrafiących wspierać zarządy we wprowadzaniu zmian. Liderów, którzy spełnią jednocześnie kilka ról organizacyjnych: eksperta bankowego, stratega, integratora – agenta zmian, stymulującego zaangażowanie zespołu.

Dlatego też w ramach wypracowywania założeń modelu Emisariusza Zmian opracowano założenia dotyczące czterech, wzajemnie się uzupełniających, aspektów warunkujących jego sprawne funkcjonowanie w organizacji:

- warunki wdrożenia – obejmujące zestaw informacji dla banku na temat wymagań koniecznych do prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania Emisariusza w banku;
 - program edukacyjny przygotowujący Emisariusza do pełnienia nowej funkcji, obejmujący metodykę pracy, programy szkoleniowe, konspekty, materiały szkoleniowe, zadania wdrożeniowe;
 - zestaw narzędzi wspierających Emisariusza w pracy;
-

- system akredytacji zawierający zasady naboru, standardy jakości pracy Emisariusza Zmian, zakres akredytacji, wymagania dla osób pełniących tę funkcję.

Etap wypracowania modelu Emisariusza Zmian poprzedziło badanie składające się z analizy desk research i pogłębionego badania jakościowego. Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie pełnej charakterystyki środowiska projektu, niezbędnej do opracowania Programu Agent Zmian. W ramach badania dokonano analizy danych zastanych (badanie desk research) oraz zrealizowano badania pierwotne, wykorzystując jakościową metodę zbierania danych – Zogniskowane wywiady grupowe (Focus Group Interview – FGI).

Badanie desk research polegało na wykorzystaniu dostępnych danych wtórnych takich jak publikacje, raporty, biuletyny, bazy danych, katalogi, informacje dostępne na stronach WWW itp., a następnie przeanalizowaniu uzyskanych danych i zebraniu najważniejszych danych pod kątem wiarygodności, rzetelności i aktualności.

Celem badania desk research było zgromadzenie dokumentów, danych i wiedzy pozwalających na uzyskanie informacji z 4 obszarów:

- osoby w wieku 50+, ze szczególnym naciskiem na kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego;
- rola kobiet 50+ w organizacjach i ich kompetencje;
- rola i kompetencje Agenta Zmian w biznesie;
- sytuacja w sektorze bankowości spółdzielczej.

Z kolei celem realizacji Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (Focus Group Interview – FGI) było poznanie warunków dla realizacji projektu „Agent zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych” i uzyskanie pełnej charakterystyki beneficjentów instytucjonalnych i osób biorących udział w projekcie. Właściwy obraz sytuacji grupy docelowej można uzyskać tylko rozmawiając z jej przedstawicielami, dlatego szczególny nacisk położono na to, aby program powstawał we współpracy z samymi zainteresowanymi, czyli pracownikami – przyszłymi Emisariuszami Zmian oraz przedstawicielami Zarządu, który musi dać umocowanie takiej funkcji w swoich strukturach bankowych i będzie z Emisariuszami Zmian blisko współpracował. Efektem tej pracy jest wypracowanie przez grupę docelową trzech podstawowych ról Emisariusza Zmian. Według tego schematu przygotowany został profil kompetencyjny Emisariusza Zmian, programy szkoleniowe, zasady akredytacji i narzędzia dla Emisariusza Zmian.

Zogniskowane wywiady grupowe były uzupełnieniem badania desk-research i łącznie dały pełny obraz środowiska w którym miał być realizowany projekt.

W ramach badania zorganizowano 6 spotkań fokusowych:

- 4 dla pracowników banków spółdzielczych. Ich celem było zbadanie predyspozycji pracowników 50+ do pełnienia roli Emisariusza Zmian. Spotkania te odbyły się w następujących terminach: 18.02.2013 (11 osób), 19.02.2013, godz. 8.30 (10 osób), 19.02.2013, godz. 13.30 (8 osób), 20.03.2013 (6 osób)
- 2 dla członków zarządów banków spółdzielczych. Ich celem było zbadanie uwarunkowań organizacyjnych do funkcjonowania stanowiska Agent Zmian w bankach spółdzielczych. Spotkania te odbyły się w następujących terminach: 11.03.2013 (7 osób), 21.03.2013 (2 osoby, badanie uzupełnione o dodatkowe wywiady indywidualne).

Podczas spotkań fokusowych dla pracowników Banków Spółdzielczych dyskusja toczyła się wokół następujących tematów: kim jest Agent Zmian w Bankach Spółdzielczych; jakie powinien posiadać kompetencje, jaką wiedzę, umiejętności i postawy prezentować; jak na tym tle ocenić można pracowników 50+ w Bankach Spółdzielczych, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń; jakie zadania powinien pełnić Agent Zmian i w związku z tym, jakie działania rozwojowe i wspierające byłyby mu potrzebne. Przedstawiciele Zarządów Banków Spółdzielczych omawiali kwestię roli i zadań Agenta Zmian, sytuację pracowników 50+ w bankach spółdzielczych z ich perspektywy; kompetencje potrzebne pracownikowi do pełnienia roli Agenta zmian; sposoby motywowania pracowników do realizacji zadań Agenta Zmian. Poruszana również była kwestia realnych możliwości wdrożenia programu oraz tworzenia warunków funkcjonowania Emisariusza w środowisku bankowym. W sumie w badaniach fokusowych wzięły udział 44 osoby, reprezentujące banki spółdzielcze z województwa mazowieckiego. Badanie przeprowadzone zostało zgodnie z zatwierdzonym wcześniej scenariuszem.

W wyniku prowadzonej ekspertyzy i wywiadów grupowych określono predyspozycje potencjalnych kandydatów do objęcia stanowiska Emisariusza Zmian oraz zbadano uwarunkowania organizacyjne do pełnienia tej funkcji w bankach spółdzielczych. Całość działań ukierunkowana była na uzyskanie pełnej charakterystyki środowiska projektowego oraz na dopasowanie programu do specyficznych potrzeb ich pracowników.

Szczegółowe wyniki przeprowadzonego badania oraz wnioski i rekomendacje wypracowane na ich podstawie, opisane zostały w odrębnym raporcie, opublikowanych w kwietniu 2013 roku.

Zgodnie z opracowanym w ramach niniejszego projektu dokumentem pt. „Emisariusz Zmian – uwarunkowania wdrożenia programu rozwojowego dla osób 50+ w bankach spółdzielczych”, jednym z założeń projektowych było uwzględnienie przy wypracowywaniu założeń Emisariusza kontekstu sytuacji kobiet na rynku pracy oraz sytuacji osób w wieku 50+.

Jak wynika z danych statystycznych, kobiet na Mazowszu jest niemal tyle samo co mężczyzn, jednakże obserwowana jest stała tendencja w kierunku pogarszania się ich sytuacji na rynku pracy w regionie. W porównaniu z mężczyznami, kobiety szybciej tracą pracę, co jest szczególnie widoczne w grupie powyżej 50 roku życia (np. o ile kobiety z wyższym wykształceniem łatwiej odnajdują się na rynku pracy to sytuacja ta diametralnie się zmienia gdy osiągną wiek powyżej 50 lat). Wiek jest mocnym determinantem problemów na rynku pracy. Mimo dostrzeganych i cenionych cech osób starszych, takich jak: odpowiedzialność, solidność, sumienność, pracowitość, cierpliwość, dokładność, lojalność, większa dyspozycyjność i zaangażowanie w pracę, pracodawcy w Polsce po pierwsze są niechętni wydłużaniu okresu aktywności zawodowej, po drugie – nie potrafią wykorzystywać potencjału starszych, doświadczonych pracowników

Analogiczny problem daje się zauważyć w bankach spółdzielczych. Pracownikami banków spółdzielczych w 32% są osoby po 50 roku życia. Dla tej dużej grupy zawodowej organizacje mają niewiele propozycji rozwoju zawodowego dostosowanego do ich potrzeb. Możliwości tych osób nie są w pełni wykorzystywane: czują się zdemotywowani i niedocenieni. Badania fokusowe wykazały, że mają poczucie, że przełożeni nie dostrzegają ich wartości i wkładu, jaki mogą wnieść do organizacji. Tymczasem ta grupa zawodowa posiada solidną wiedzę specjalistyczną z dziedziny bankowości, olbrzymi potencjał wynikający z doświadczenia zawodowego i gruntownej znajomości środowiska pracy banków spółdzielczych, a przy tym – silnie identyfikuje się z misją bankowości spółdzielczej. Ponadto wyniki prowadzonych badań pokazują, że starsi pracownicy mają bardzo dobre kontakty w lokalnym środowisku, cieszą się zaufaniem i szacunkiem przełożonych oraz klientów, z którymi utrzymują relacje oparte na zaufaniu. Są bardzo odpowiedzialni, obowiązkowi, punktualni i samodzielni. Ich wielkim plusem jest ponadto głęboka świadomość zmian, jakie zachodzą na przestrzeni lat w organizacji pracy. Wszystkie powyższe cechy, w szczególności zaś doświadczenie zawodowe, są czynnikami mającymi niezwykle istotne znaczenie dla procesów przygotowywania i przeprowadzania zmian.

Ogólny cel tych zmian sprowadzał się do dążenia do wzrostu pozycji banków spółdzielczych i wynika z silnej konkurencji na rynku usług finansowych z bankami komercyjnymi. Sam charakter zmian jest przy tym niezwykle zróżnicowany, dotycząc m.in. rozwoju sieci placówek, rozszerzenia działalności na rynku międzybankowym, rozwoju pośrednictwa usług finansowych i inwestycji kapitałowych, standaryzacji organizacyjno-zarządczej oraz wizerunkowej, optymalizacji

zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju elektronicznych kanałów dystrybucji, wprowadzenia nowej segmentacji rynku oraz nowej oferty produktowej, wdrożenia nowego oprogramowania o charakterze sprzedażowym, doskonalenia zarządzania ryzykiem bankowym. Wieloaspektowość zmian wymaga przy tym zarówno wysokich kompetencji, jak i znajomości realiów organizacyjnych, doświadczenia, umiejętnego odnalezienia się w zmianie. Dlatego tak istotna jest rola Emisariusza, osób wspierających zachodzące procesy zmian. Szczególnie, jeśli są to osoby z odpowiednim doświadczeniem zawodowym, wyposażone z zasób kompetencji pozwalających na realne wspieranie banku w tych procesach.

Rzetelność i poprawność metodologiczną podejścia do opracowania oraz testowania produktu innowacyjnego, potwierdza również bogata diagnoza przeprowadzona na etapie aplikowania o środki pomocowe na realizację projektu. Zgromadzone dzięki realizacji badań dane, stanowiły uzasadnienie realizacji projektu w przyjętym kształcie, pozwalały zdefiniować problemy badawcze oraz cele projektu, jak również przeddefiniować niektóre wstępne założenia projektu.

Zgodnie z uzasadnieniem wniosku o dofinansowanie projektu, główny problem na który odpowiada projekt to ograniczone możliwości rozwoju kariery zawodowej osób 50+ w bankach spółdzielczych prowadzących swą działalność na terenie woj. mazowieckiego. Dotyczy to szczególnie pracowników 50+, ze względu na brak propozycji rozwoju kariery dla tych osób. Problem ten nie był do tej pory dostrzegany przez władze banków spółdzielczych.

Zdiagnozowano, iż szczegółowymi problemami są:

- niska świadomość potencjału pracowników 50+ i nieefektywne wykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia (FGI z zarządami banków spółdzielczych w styczniu 2012 r.). spowodowane brakiem narzędzi pomiaru kompetencji i osób odpowiedzialnych za zasoby ludzkie (większości banków spółdzielczych nie ma zespołów Zarządzania Zasobami Ludzkimi). W bankach spółdzielczych woj. mazowieckiego jest aż 32 % pracowników w wieku 50+, w tym aż 87% to Kobiety. Pracują one w swoim środowisku wiele lat, tworzą więzi z klientami, budują zaufanie klientów i latami gromadzą doświadczenie i wiedzę. Projekt skierowany jest do K50+ (stanowią one aż 21% pracowników banków spółdzielczych w tym województwie). Ważne jest utrzymanie aktywności zawodowej tej grupy, gdyż drastyczny odpływ tej grupy prac. Może zagrażać potencjałowi gospodarczemu banków.
- niechęć K50+ do dzielenia się wypracowaną i zdobytą przez lata wiedzą, powodowana poczuciem zagrożenia własnej pozycji w firmie. Taka postawa wskazuje na błędy w podejściu pracodawców, którzy nie motywują osób do pozostania w pracy. Brak jest jednak w bankach spółdzielczych odpowiednich metod i narzędzi aktywizowania.

- brak zasobów organizacyjnych (procesów, osób o specjalnych kompetencjach), pozwalających na metodyczne i łagodne przeprowadzenie banków przez proces zmian. Powoduje to obawy przed wprowadzaniem zmian i postrzeganie banków spółdzielczych, jako instytucji z przestarzałym systemem organizacyjnym („Banki Spółdzielcze albo się połączą, albo co piąty upadnie” – cyt. Obserwatorfinansowy.pl). Obawa przed nowym wynika z braku odpowiednich kwalifikacji personelu do wprowadzania zmian organizacyjnych (badania FGI). Sytuacja gospodarcza, zmiany w regulacjach oraz konkurencja w sektorze usług bank. Wymusza ciągłe zmiany w organizacji.
- niska wiedza o potrzebach istotnych klientów banków spółdzielczych tj. podmiotów ekonomii społecznej (PES). Banki te z racji swojego charakteru i specyfiki mają być strategicznymi partnerami i wsparciem finansowym dla PES, personel nie jest do tej zmiany przygotowany. W samym woj. mazowieckim (rejestr Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego, 2012r.) działają 222 PES i sektor ten rozwija się („Raport o spółdzielczości”, Przegląd 18.12.2011 r.).
- W 07.2011 r. osoby 50+ stanowiły 24,2% ogółu bezrobotnych w woj. mazowieckim, a Kobiety stanowią 50,02% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych („Bezrobocie w woj. mazowieckim nr 7, opr. WUP w W-wie). K50+ mają większy problem ze znalezieniem pracy niż mężczyźni. Ich sytuacja na rynku pracy w województwie jest gorsza.

Projekt w przyjętym kształcie przyczynić się ma – zdaniem jego autorów – do poprawy sytuacji tej grupy na rynku pracy. Problem główny wpisuje się w temat „Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+”. Opracowanie i wdrożenie w bankach spółdzielczych Programu Agent Zmian spowoduje rozszerzenie obszaru aktywności zawodowej prac. 50+, wyposaży ich w dodatkowe umiejętności, z korzyścią dla samych banków.

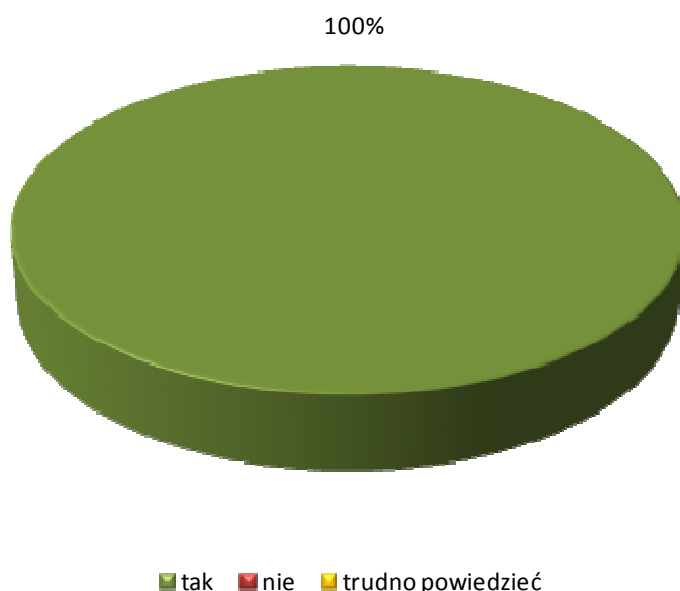
Podsumowując zatem, zgromadzone w procesie badawczym dane, stanowią bardzo rzetelne uzasadnienie potrzeby realizacji projektu innowacyjnego w przyjętym kształcie. W ocenie ewaluatora na moment aplikowania o środki pomocowe, wnioskodawca uwzględnił wszystkie dostępne źródła danych dotyczących diagnozy stanu wejściowego.

Jednakże, rozpatrując poprawność podejścia metodologicznego do oceny produktu w ramach projektu innowacyjnego, należy zwrócić szczególną uwagę przede wszystkim na fazę testowania produktu, która to determinuje zdefiniowanie finalnej wersji produktu oraz jego upowszechnienie i wprowadzenie do głównego nurtu polityki.

Kluczowym działaniem w ramach etapu testowania była realizacja programu przygotowującego Emisariuszki do pełnienia nowej funkcji, obejmującego: metodykę pracy, programy szkoleniowe, konspekty, materiały szkoleniowe, zadania wdrożeniowe. Przygotowano

także zestaw narzędzi wspierających Emisariuszki w pracy oraz system akredytacji zawierający zasady naboru, standardy jakości pracy Emisariuszek Zmian, zakres akredytacji, jak również wymagania dla osób pełniących tę funkcję.

W ramach projektu wypracowana została metodyka pracy z osobami w wieku 50+. Po zakończeniu etapu testowania programu przygotowującego Emisariuszki do pełnienia nowej funkcji, zapytano osoby pełniące funkcję mentorów Emisariuszek, czy ich zdaniem przyjęty w projekcie sposób pracy z osobami 50+ był odpowiedni. W kwestionariuszu on – line, wszyscy badani przyznali, że tak. Jedna z osób udzielając komentarza stwierdziła, że co prawda nie posiadają oni w banku metodyki pracy z osobami powyżej 50 roku życia, jednak sam udział w programie zachęcił innych pracowników do wychodzenia z własną inicjatywą.



Wykres. Ocena metodyki pracy z osobami w wieku 50+, dokonana z perspektywy mentorów
(Odpowiedź na pytanie: „Czy Pana/Pani zdaniem, przyjęty sposób pracy z osobami 50 plus był odpowiedni?”)

Już w trakcie prowadzenia właściwych działań rozwojowych (szkolenia, mentoring, wypracowywanie projektów wdrożeniowych) miało miejsce ciągłe zbieranie i analizowanie informacji na temat rzeczywistych efektów jakie przynosi proponowane rozwiązanie. Informacje zbierane były za pomocą zróżnicowanych metod (ankiety ewaluacyjne wypełniane pod koniec danego szkolenia, wywiady indywidualne z uczestniczkami, analiza dokumentacji, itp.). Działania o charakterze badawczym w głównej mierze realizowane były przez osobę odpowiedzialną za

prowadzenie ewaluacji wewnętrznej w formule on – going. Na bieżąco wyciągane i analizowane były wszelkie wnioski oraz wprowadzane korekty do wypracowywanego rozwiązania.

W naszej ocenie, zastosowana metodyka testowania produktu projektu innowacyjnego, pozwalała oczekiwać potwierdzenia przydatności wypracowanego produktu i akceptacji jego ostatecznej formy przez interesariuszy. Zwieńczeniem całego procesu testowania produktu było wprowadzenie drobnych zmian oraz w konsekwencji – przygotowanie ostatecznej wersji produktu, która uwzględniała wyniki przeprowadzonych testów.

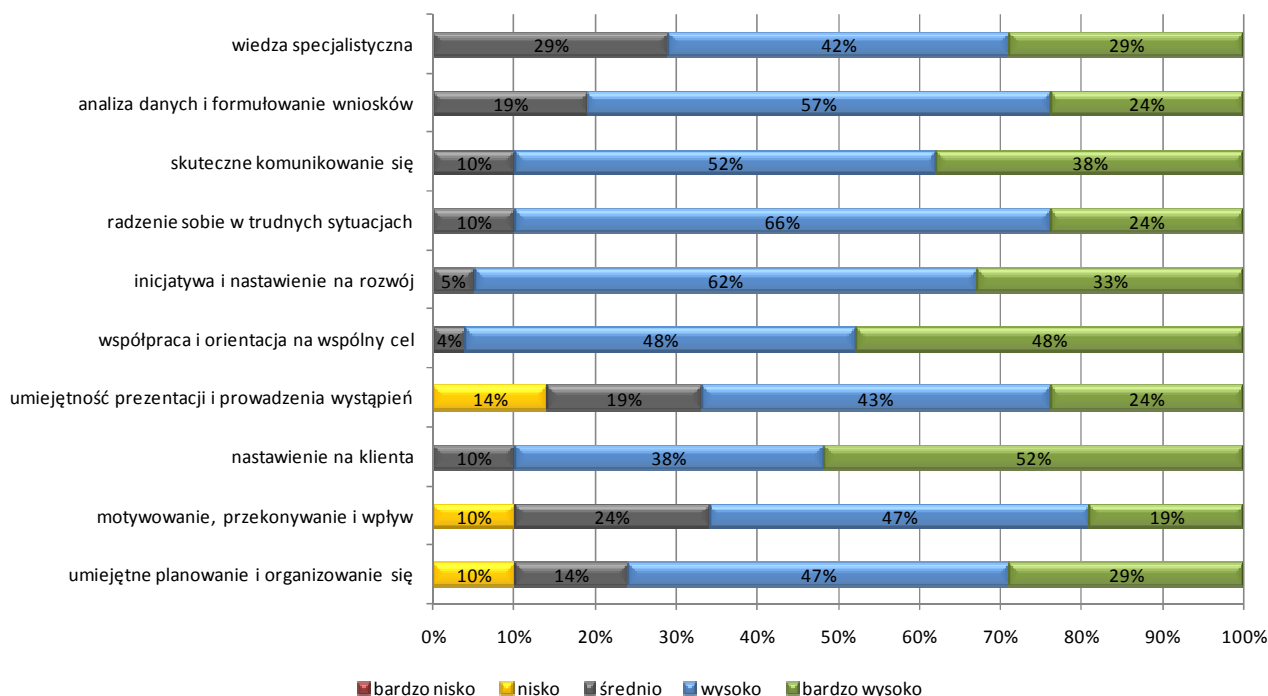
Przeprowadzone działania badawcze, uznać należy za niezwykle wartościowe dla dalszego przebiegu niniejszego projektu. Przeprowadzono je w sposób rzetelny i poprawny z punktu widzenia metodyki realizacji badań społecznych. Przyjęte próby uznane zostały za reprezentatywne, a dzięki kombinacji różnorodnych technik i metod zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, uzyskano wiarygodne wyniki i rzetelną informację zwrotną.

3.3. Użyteczność projektu

Użyteczność projektu rozumiana jest z jednej strony, jako odniesienie zdiagnozowanych potrzeb beneficjentów ostatecznych, do rezultatów realizacji projektu. A zatem użyteczność jest swoistym porównaniem tego, co zostało zdiagnozowane na etapie analizy potrzeb realizacji projektu w takim właśnie kształcie, do tego, co w rzeczywistości zostało zrealizowane (uwzględniając również wnioski, jakie płyną z testowania produktu). Z drugiej strony użyteczność projektu odnosi się do jego przydatności w rzeczywistości zawodowej osób, które ukończyły projekt. Chodzi tu o użyteczność wiedzy, umiejętności i udoskonalonych postaw o charakterze społecznym, ocenianą z perspektywy samych pracowników, jak i z perspektywy mentorów, pod okiem których przygotowywano projekty wdrożeniowe w bankach spółdzielczych.

Z uwagi na fakt, iż w poprzednich rozdziałach niniejszego raportu bardzo szczegółowo zaprezentowano wszelkie aspekty związane z przeprowadzoną analizą potrzeb rozwojowych grupy adresatów projektu oraz sektora bankowości spółdzielczej, jak również przedstawiono wszystkie osiągnięte rezultaty projektu, w tym rozdziale nacisk zostanie położony na użyteczność rozumianą, jako przydatność nabytych kompetencji, w stosunku do oczekiwań beneficjentów projektu.

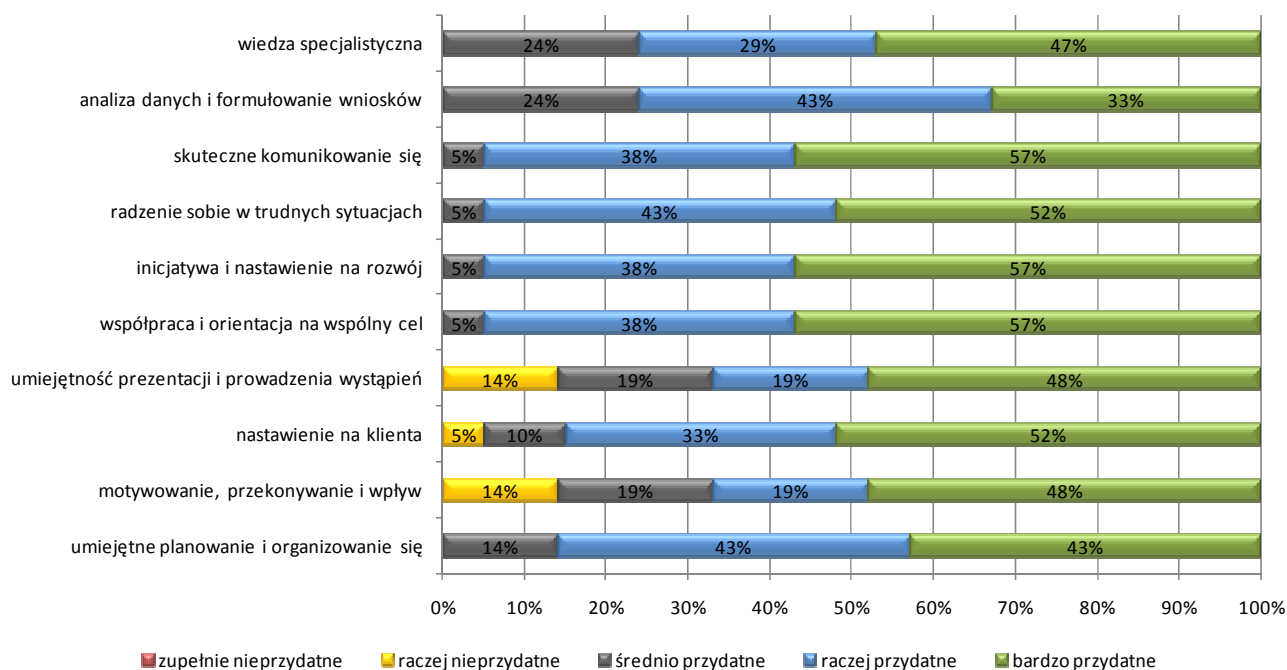
W ramach badania kwestionariuszowego w formule on – line, skierowanego do uczestniczek (Emisariuszek Zmian), zadano pytanie o użyteczność kompetencji nabytych w trakcie projektu.



Wykres. Ocena użyteczności kompetencji w zakresie poniższych obszarów rozwijanych w ramach projektu z perspektywy Emisariuszek

Jak widzimy na powyższym wykresie, zdecydowana większość respondentów oceniła użyteczność nabytych kompetencji wysoko i bardzo wysoko. Spośród listy enumeratywnie wyliczonych obszarów kompetencyjnych, rozwijanych w ramach projektu, bardzo wysoko oceniono użyteczność nastawienia na klienta (52% badanych) oraz współpracę i orientację na wspólny cel (48% respondentów). Stosunkowo najniższą użyteczność zdiagnozowano w przypadku kompetencji związanych z umiejętnością prezentacji i prowadzenia wystąpień oraz motywowaniem, przekonywaniem i wywieraniem wpływu. Żadna z osób nie oceniła użyteczności jakiegokolwiek kompetencji na poziomie bardzo niskim. Wskazania na poziomie oceny niskiej dotyczyły jedynie umiejętności prezentacji i prowadzenia wystąpień (14% badanych), motywowania, przekonywania i wywierania wpływu (10% badanych) oraz umiejętnego planowania i organizowania się (10% badanych).

Z uwagi na fakt, iż wdrażane w bankach projekty rozwojowe, stanowiły jeden z głównych rezultatów całego projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, istotne było zdiagnozowanie, na ile rozwijanie danej kompetencji było przydatne, aby przygotować projekt wdrożeniowy w banku. Tej treści pytanie zadano w kwestionariuszu badawczym on – line adresowanym do Emisariuszek Zmian.



Wykres. Na ile rozwijanie danej kompetencji było przydatne, aby przygotować projekt wdrożeniowy w banku?

Największy odsetek badanych stwierdził, iż po to, aby przygotować projekt wdrożeniowy w banku, najbardziej przydatne były takie kompetencje, jak: skuteczne komunikowanie się, inicjatywa i nastawienie na rozwój, współpraca i orientacja na wspólny cel oraz radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Spośród wszystkich Emisariuszek, aż 95% zaznaczyło przy tych kompetencjach opcje: bardzo przydatne lub przydatne. Jeśli chodzi o pierwsze 3 z wymienionych kompetencji, aż 57% badanych określiło je, jako bardzo przydatne, zaś radzenie sobie w trudnych sytuacjach za bardzo przydatną uznało 52% Emisariuszek.

Stosunkowo najmniej przydatne w wypracowywaniu projektów wdrożeniowych, wydają się być: umiejętność prezentacji i prowadzenie wystąpień oraz motywowanie, przekonywanie i wpływ, gdzie po 14% badanych uznało te kompetencje za raczej nieprzydatne, a 19% respondentek za średnio przydatne.

Na uwagę zasługuje również rozkład odpowiedzi w przypadku kompetencji: analiza danych i formułowanie wniosków, gdzie stosunkowo najmniejszy odsetek badanych zaznaczył opcję „bardzo przydatne” (33% badanych), ale równocześnie 24% Emisariuszek uznało tę kompetencję za jedynie średnio przydatną.

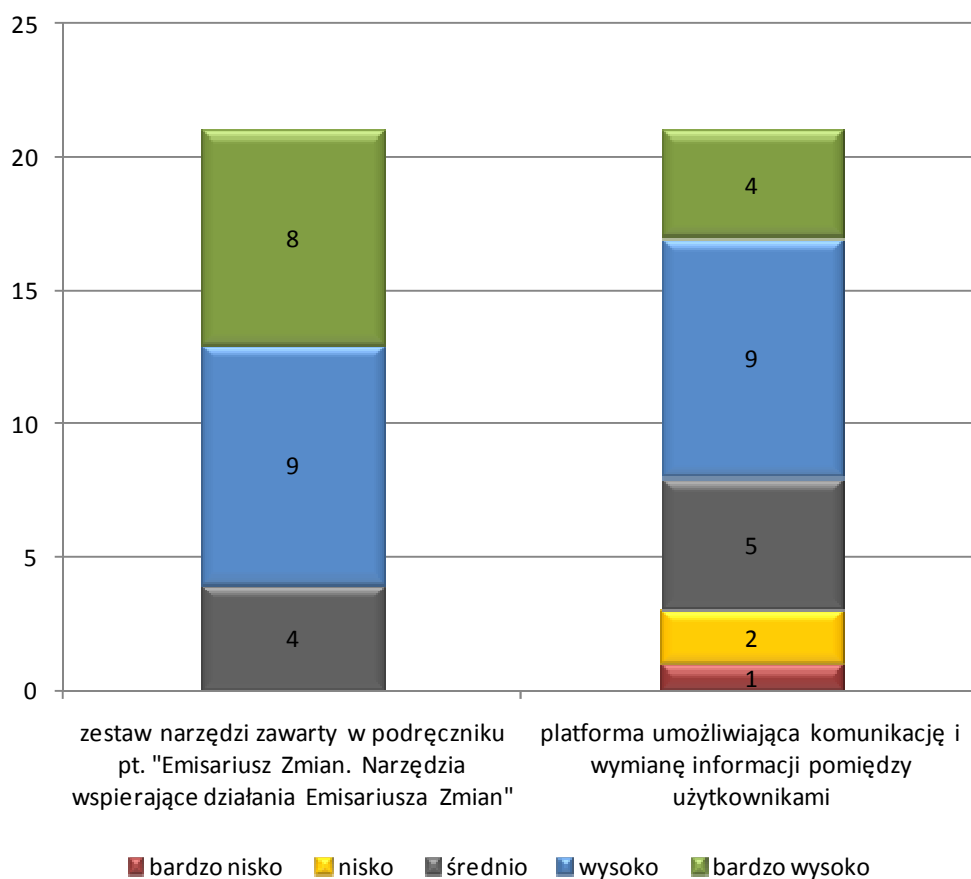
Generalnie jednak, ta szczegółowa analiza przydatności rozwijanych w trakcie projektu kompetencji, pod kątem przygotowywanych projektów wdrożeniowych, jest kolejnym argumentem, świadczącym o użyteczności całego realizowanego projektu.

Za pomocą kwestionariusza badawczego skierowanego do Emisariuszek Zmian, zdiagnozowano również użyteczność, wypracowanych w ramach projektu elementów, mianowicie zaś: zestawu narzędzi zawartego w podręczniku pt. „Emisariusz Zmian. Narzędzia wspierające działania Emisariusza Zmian” oraz platformy umożliwiającej komunikację i wymianę informacji pomiędzy użytkownikami.

Jak zilustrowano to na poniższym wykresie, wyższe noty przyznano użyteczności zestawu narzędzi zawartego w podręczniku pt. „Emisariusz Zmian. Narzędzia wspierające działania Emisariusza Zmian”. Spośród 21 respondentek aż 17 oceniło je wysoko i bardzo wysoko (łącznie stanowi to 81% badanych), z czego dla 8 osób użyteczność w/w narzędzi jest bardzo wysoka, a dla 9 osób wysoka. Cztery Panie określiły użyteczność narzędzi, jako średnią. Nie odnotowano niższych wskazań.

Jeśli chodzi z kolei o ocenę użyteczności platformy umożliwiającej komunikację i wymianę informacji pomiędzy użytkownikami, ocenę na poziomie wysokim i bardzo wysokim, przyznało łącznie 13 spośród 21 ankietowanych, co stanowi 61,90%. Przy tym opcję: bardzo wysoko zaznaczyły 4 osoby, natomiast opcję wysoko: 9 osób. Pięć Emisariuszek jest zdania, iż użyteczność

tej platformy była średnia. Dwie osoby oceniły ją, jako niską, a jedna z badanych stwierdziła, że użyteczność platformy umożliwiającej komunikację i wymianę informacji pomiędzy użytkownikami, była bardzo niska. Wyniki użyteczności tych elementów ukształtowały się zatem (poza nielicznymi wyjątkami, stanowiącymi łącznie 14,29% respondentów) na bardzo satysfakcjonującym poziomie, jeśli chodzi o ocenę tego kryterium ewaluacyjnego projektu.

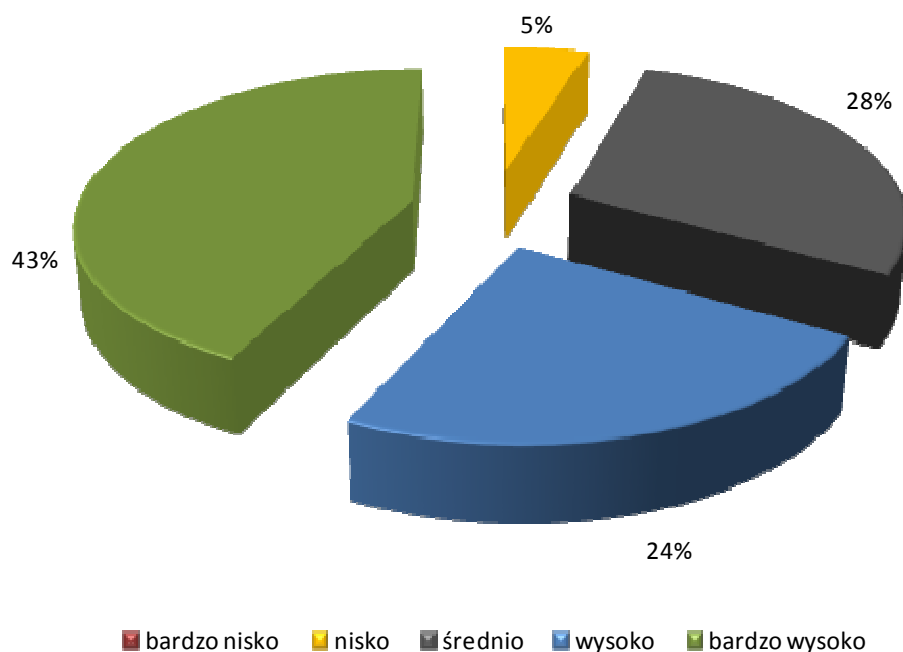


Wykres. Ocena użyteczności zestawu narzędzi wspierających Emisariusza Zmian oraz platformy komunikacyjnej

Podobnie z resztą rzecz się ma, jeśli chodzi o samą ocenę użyteczności wypracowanych przez Emisariuszki Zmian projektów rozwojowych, wdrożonych w bankach spółdzielczych. W tym przypadku także odpowiednie pytanie znalazło się w kwestionariuszu badawczym on – line, a ocena dokonywana była przez Emisariuszki z perspektywy ex – post, czyli już po wdrożeniu danego projektu rozwojowego w danym banku.

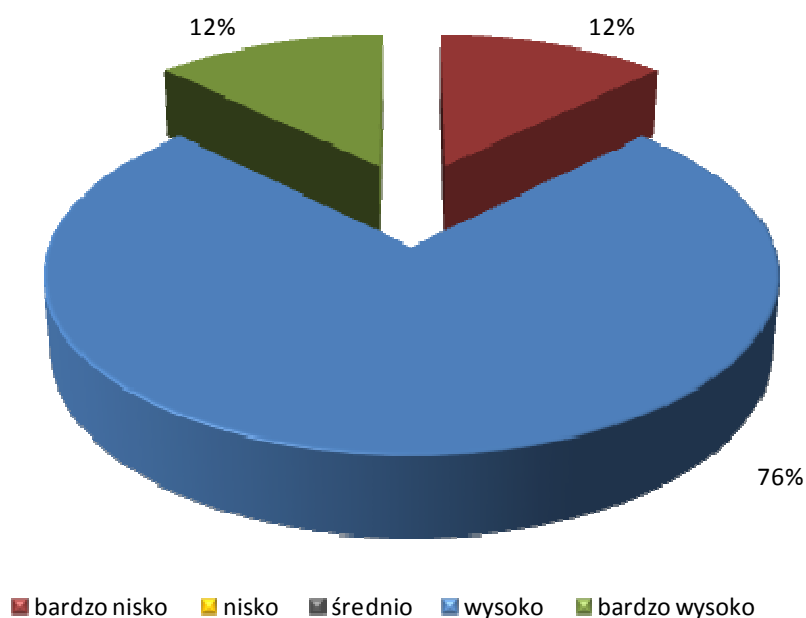
Na pytanie: „Jak ocenia Pani użyteczność wypracowanego przez Panią projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym, w którym jest Pani zatrudniona?” aż 43% Emisariuszek udzieliło odpowiedzi, że bardzo wysoko. Użyteczność tą za wysoką uznało 24% badanych, natomiast za średnią 28% respondentek. Jedynie 5% Emisariuszek stwierdziło, że użyteczność wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym była niska

(opcję taką zaznaczyły 2 osoby). Nikt nie określił użyteczności projektu rozwojowego, jako bardzo niskiej.



Wykres. Ocena użyteczności wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym dokonywana z perspektywy Emisariuszek

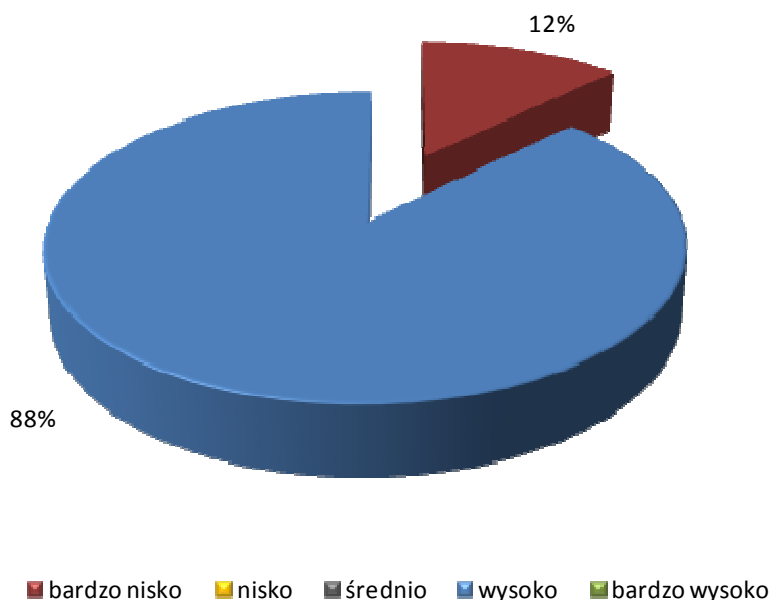
Pytanie o analogicznej treści zadano także mentorom w kwestionariuszu on – line.



Wykres. Ocena użyteczności wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym dokonywana z perspektywy Mentorów

Na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani użyteczność wypracowanego przez Emisariuszki Zmian projektu rozwojowego, wdrożonego w banku spółdzielczym?” najwięcej, bo aż 76% badanych odpowiedziało, iż użyteczność tę oceniają, jako wysoką. Za bardzo wysoką uznało ją 12% respondentów. Identyczny odsetek badanych określił użyteczność wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym, za bardzo niską 12% (odpowiada to 1 mentorowi, który udzielił nam informacji, iż zakładany efekt nie został na chwilę obecną osiągnięty z przyczyn niezależnych od Emisariuszek).

W kwestionariuszu badawczym on – line, mentorom Emisariuszek zadano również pytanie o treści: „Jak ocenia Pan/Pani z perspektywy banku, przydatność zestawu narzędzi i rozwiązań wypracowanych i rozwijanych przez Emisariuszki w ramach projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50 w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”?”



Wykres. Ocena przydatności dla banku, zestawu narzędzi i rozwiązań wypracowanych i rozwijanych przez Emisariuszki w ramach projektu, dokonana z perspektywy mentorów

Jak widzimy na powyższym wykresie, respondenci zaznaczyli tylko dwie opcje. Mianowicie zaś 1 osoba stwierdziła, że przydatność tych narzędzi jest bardzo niska (gdyż projekt nie został wdrożony z przyczyn ekonomicznych), co stanowi 12% spośród 8 mentorów, uczestniczących w badaniu. 88% respondentów (pozostałych 7 mentorów) jest zdania, że przydatność dla banku, zestawu narzędzi i rozwiązań wypracowanych i rozwijanych przez Emisariuszki w ramach projektu, jest wysoka.

3.4. Trafność projektu

Rozpatrując kolejne kryterium ewaluacyjne, jakim jest trafność projektu, zaznaczyć należy, iż rozumiana jest ona, jako odniesienie zgodności celów projektu do potrzeb beneficjentów ostatecznych oraz ich adekwatność do sytuacji zmiany tych potrzeb.

Jak zostało to opisane we wcześniejszych rozdziałach niniejszego opracowania, celem głównym projektu jest zwiększenie obszaru aktywności zawodowej pracownic w wieku 50+ w bankach spółdzielczych w woj. mazowieckim do dnia 30.06.2014 poprzez przygotowanie założeń i przetestowanie Programu Agent Zmian – programu rozwoju kariery kobiet 50+ w bankach spółdzielczych w woj. mazowieckim.

Natomiast celami szczegółowymi są:

- wzrost wykorzystania potencjału intelektualnego pracownic w wieku 50+ poprzez wdrożenie programu „Emisariusz Zmian” w 15 bankach spółdzielczych woj. mazowieckiego,
- wzrost motywacji do dzielenia się wiedzą przez pracownice 50+ w 15 bankach spółdzielczych z woj. mazowieckiego poprzez formę awansu zawodowego, jaką daje zdobycie zawodu Emisariusza Zmian w bankach spółdzielczych do dnia 30.06.2014 roku,
- wzrost możliwości organizacyjnych banków spółdzielczych do wprowadzania zmian poprzez zbudowanie i wdrożenie modelu wprowadzania zmian w 15 bankach spółdzielczych z woj. mazowieckiego do dnia 30.06.2014.

Szczegółowy cel projektu można także zdefiniować, jako wyposażenie pracowników banków spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzie pracy do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur banków spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy, jak i dostosowywania się do rekomendacji KNF i innych oczekiwań rynku finansowego. Realizacji projektu doprowadzić ma docelowo do rozszerzenia aktywności zawodowej pracownic w wieku 50+, jak również zapewnienia odpowiedniego środowiska, stworzenia warunków wykorzystania nabytych kompetencji w organizacjach, jakimi są banki spółdzielcze.

Produktem dodatkowym (stanowiącym wartość dodaną projektu) są wszelkie analizy i opracowania (powstające w ramach niniejszego projektu), które uzasadniają jego wprowadzenie, wyjaśniają stosowanie oraz opisują oddziaływanie na beneficjentów. Potwierdzają one zasadność realizacji projektu w przyjętym kształcie i są dowodem jego trafności.

Tak zdefiniowane cele są zatem w pełni zgodne ze zidentyfikowaną potrzebą realizacji projektu, będącą odpowiedzią na problem, jakim są ograniczone możliwości rozwoju kariery zawodowej osób 50+ w bankach spółdzielczych, prowadzących swą działalność na terenie

województwa mazowieckiego. Dotyczy to szczególnie pracownic 50+, ze względu na brak propozycji rozwoju kariery, skierowanych do tych osób.

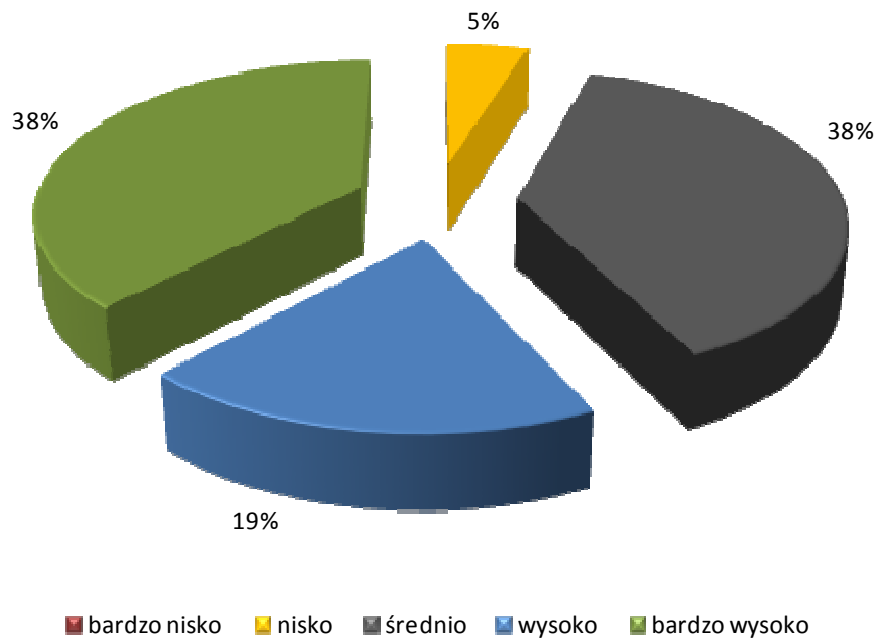
Trafność projektu potwierdza w szczególności fakt, że zdefiniowane cele projektu wprost korespondują ze szczegółowymi problemami, zdiagnozowanymi na etapie przygotowywania do realizacji samego projektu. Wówczas to za główne problemy (rozpoznane potrzeby) uznano:

- niską świadomość potencjału pracownic 50+ i nieefektywne wykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia, spowodowane brakiem narzędzi pomiaru kompetencji i osób odpowiedzialnych za zasoby ludzkie,
- niechęć kobiet w wieku 50+ do dzielenia się wypracowaną i zdobytą przez lata wiedzą, powodowana poczuciem zagrożenia własnej pozycji w firmie,
- brak zasobów organizacyjnych (procesów, osób o specjalnych kompetencjach), pozwalających na metodyczne i łagodne przeprowadzenie banków przez proces zmian,
- niska wiedza o potrzebach istotnych klientów banków spółdzielczych tj. podmiotów ekonomii społecznej,
- kobiety w wieku 50+ mają większy problem ze znalezieniem pracy, niż mężczyźni, co prowadzi do tego, że ich sytuacja na rynku pracy w województwie mazowieckim jest gorsza.

Świadczą o tym wnioski wynikające zarówno z doświadczeń zespołu ekspertów zaangażowanych w projekcie, wyniki przeprowadzanych analiz i badań, jak i opinie mentorów i samych pracownic banków w wieku 50+, zrekrutowanych do uczestnictwa w projekcie, które zostaną przytoczone w dalszej części tego rozdziału.

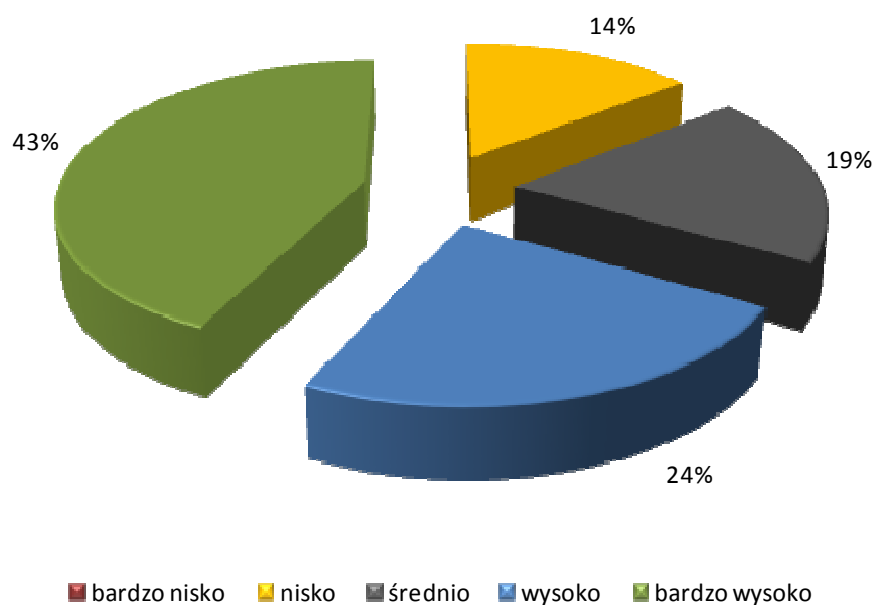
Jeśli chodzi o ocenę trafności projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” do potrzeb i oczekiwań samych uczestniczek, jak wynika z danych uzyskanych dzięki przeprowadzeniu badania kwestionariuszowego w formule on – line, aż 57% badanych przyznało, że trafność projektu jest z ich perspektywy wysoka (4 osoby, co stanowi 19% respondentek) lub bardzo wysoka (8 osób, co stanowi 38% respondentek).

Również dla 38% badanych trafność projektu jest średnia. Jako niską, trafność całego projektu określiła jedynie jedna osoba (co stanowi 5% badanych). Osoba ta zamieściła również dodatkowy komentarz, z którego wynika, że „aktualnie trafność projektu należy oceniać wręcz bardzo nisko”. Dzieje się tak, gdyż w zespole, w którym pracuje ta osoba, jej wypracowany projekt rozwojowy jest nieprzydatny. „Potrzeby i oczekiwania były inne na uprzednio zajmowanym stanowisku”. Komentarz ten odnosi się jednak głównie do trafności wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym, nie zaś do trafności projektu, jako całości.



Wykres. Ocena trafności projektu w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań jego uczestniczek

W kwestionariuszu tym, adresowanym do Emisariuszek Zmian, ocenie poddano również trafność wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym, w którym dana uczestniczka jest zatrudniona.

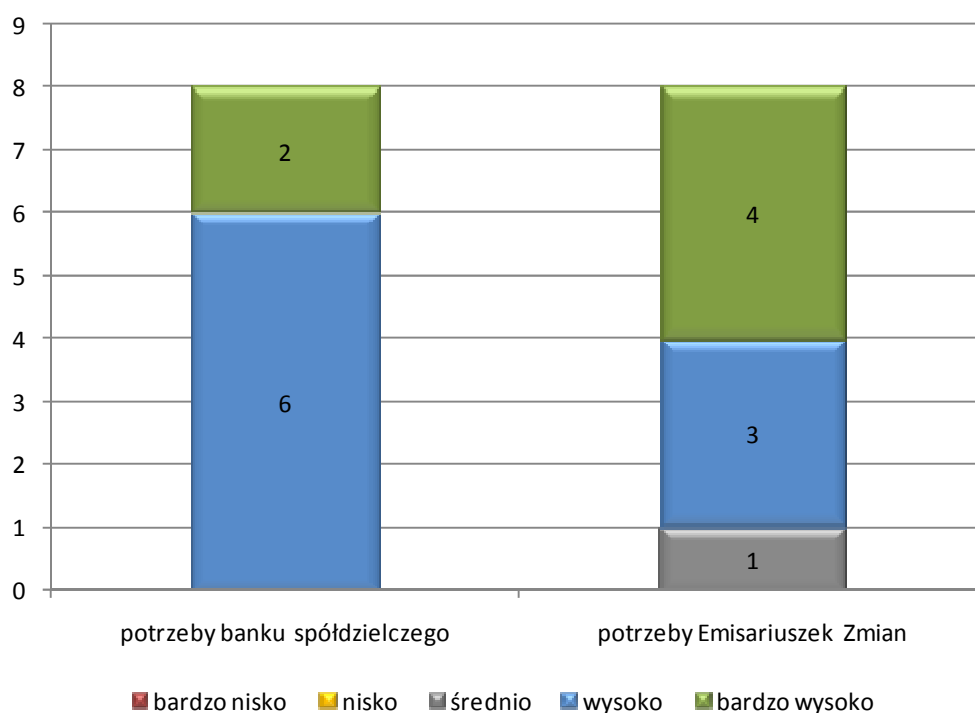


Wykres. Ocena trafności wypracowanego projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym

Jak widzimy, aż 67% Emisariuszek Zmian, ocenia trafność wdrożonego w ich banku projektu rozwojowego, jako wysoką (24% respondentek), lub bardzo wysoką (43% respondentek). Jedna z uczestniczek, podzieliła się z nami faktem, iż jej „projekt jest realizowany do 31.12.2014 roku, a na dzień dzisiejszy wykonano 176% planu sprzedaży”.

Z kolei dla 19% badanych (co odpowiada 4 osobom) trafność wypracowanych projektów rozwojowych jest średnia. 14%, czyli 3 osoby spośród 21 – oceniły ten aspekt na niskim poziomie. Adekwatny zdaje się tu jeden z komentarzy udzielonych przez uczestniczkę projektu do wcześniej opisywanego pytania kwestionariuszowego, świadczący o tym, że w zespole, w którym pracuje ta osoba, wypracowany projekt rozwojowy jest nieprzydatny.

Dla trafności projektu, niezwykle istotne znaczenie odgrywa również fakt oceny tego aspektu z perspektywy Mentorów Emisariuszek Zmian. W kwestionariuszu badawczym on – line, poprosiliśmy zatem Mentorów, aby ocenili trafność projektu w stosunku do potrzeb banku oraz samych uczestniczek.



Wykres. Ocena trafności projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50 w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” w stosunku do potrzeb banku oraz samych uczestniczek – oceniana z perspektywy Mentorów

Jeśli chodzi o potrzeby banku spółdzielczego, trafność projektu oceniono niezwykle wysoko, gdyż spośród 8 respondentów, 2 przyznało notę „bardzo wysoko”, natomiast 6 – „wysoko”. Z kolei trafność projektu pod kątem widzianych z perspektywy Mentorów, potrzeb samych uczestniczek,

bardzo wysoko oceniło 6 osób, wysoko 3 osoby, natomiast średnio 1 osoba. Niższych wskazań nie odnotowano.

Jednym z przejawów trafności projektu jest również adekwatność realizowanych celów do sytuacji zmiany potrzeb beneficjentów, jakie mogą nastąpić w trakcie wdrażania projektu. W tej sytuacji nie zaistniała potrzeba wprowadzania istotnych zmian, które mogłyby rzutować na przededefiniowanie celów projektu (zarówno głównego, jak i szczegółowych). Jediną zmianą odnoszącą się stricte do celów, którą warto odnotować, było zrezygnowanie z jednego z celów szczegółowych projektu w porównaniu z pierwotną wersją wniosku o dofinansowanie projektu. Mianowicie zaś za zgodą instytucji finansującej, wykreślono cel, jakim jest wzrost wiedzy 30 pracowników na temat potrzeb podmiotów ekonomii społecznej w 15 bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego do dnia 30.06.2015 roku. Wprowadzono też kilka zmian programów szkoleniowych, gdyż po przetestowaniu ich z pierwszą grupą szkoleniową, należało pewne elementy przeformułować, co sprawdzono w grupie drugiej uczestniczek.

Za istotną uznać należy jednak zmianę nazwy „Agent Zmian” na „Emisariusz Zmian”, poczynioną na początku realizacji projektu, w ramach pierwszego z etapów (gdy przeprowadzane były FGI – zogniskowane wywiady grupowe w uczestniczkami). Otóż przyjęta w praktyce biznesowej nazwa: „agent zmiany” budzi w środowisku banków spółdzielczych silny opór. Jak wskazano podczas wszystkich spotkań zwracano uwagę, iż pojęcie „agent zmiany” kojarzy się niekorzystnie zarówno dla pracowników, jak i przedstawicieli zarządów banków, nie wzbudza zaufania i przywołuje negatywne skojarzenia. Uznano, iż stosowanie tej nazwy może negatywnie wpłynąć na projekt z uwagi na ryzyko odrzucenia idei projektu przez środowisko. Dodatkowo, w wyniku różnicy między zakresem znaczeniowym pojęcia „agent zmian” a wyobrażeniami uczestników FGI co do faktycznej roli, jaką pełniłby w środowisku bankowym, pojawić się mogą trudności w uzyskaniu wspólnego rozumienia zarówno na poziomie produktów projektu, jak również intencji ich wdrożenia w bankach. Spośród wielu alternatywnych nazw zdecydowanie najlepiej przyjęta została: „Emisariusz Zmian”. Nazwa ta, przez fakt, iż jest akceptowalna przez grupę docelową, wesprzeć mogła wszelkie działania promocyjne i upowszechniające, przyczyniając się do lepszego przyjęcia idei projektu w samych bankach spółdzielczych.

Wszystkie wyżej wymienione modyfikacje miały za zadanie dopasować kształt projektu do potrzeb i oczekiwań jego adresatów i są mocnym argumentem świadczącym o adekwatności oraz trafności projektu, jako całości. Pozostałe zmiany, jakie miały miejsce w toku wdrażania projektu, nie miały charakteru merytorycznego.

A zatem trafność zarówno samego produktu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” ocenianą zarówno, jako

odniesienie zgodności celów projektu do potrzeb beneficjentów ostatecznych (zarówno samych Emisariuszek Zmian, jak i organizacji je zatrudniających – banków spółdzielczych), ich adekwatności do zmieniających się oczekiwań adresatów, jak i ocenianą z perspektywy trafności wdrożonych w bankach projektów rozwojowych, będących twardym rezultatem właściwego projektu, ocenić należy bardzo wysoko.

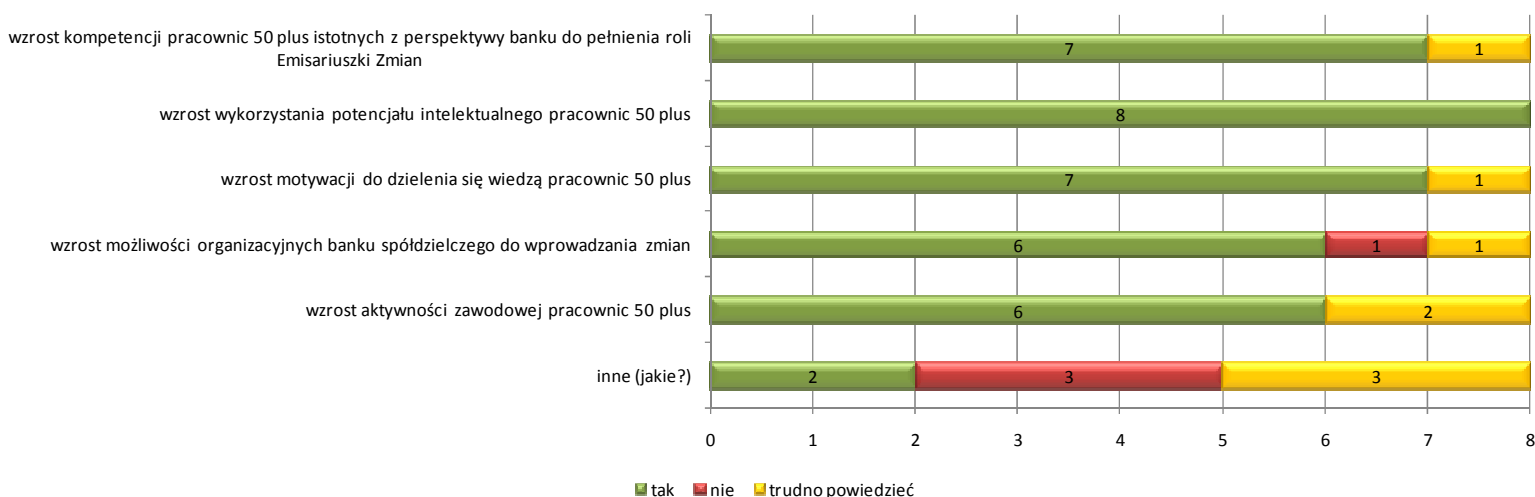
3.5. Analiza SWOT projektu

W ramach zaplanowanych przez projektodawcę działań o charakterze ewaluacyjnym, wchodzących w skład ewaluacji zewnętrznej, znalazła się analiza mocnych i słabych stron projektu oraz szans i zagrożeń związanych z jego realizacją.

Analizy tej dokonano z perspektywy Mentorów Emisariuszek Zmian, którzy to reprezentując niejako organizacje – banki spółdzielcze, oceniali poszczególne enumeratywnie wyliczone elementy składające się na niniejszą analizę. Oceny dokonano za pomocą kwestionariusza on – line adresowanego do Mentorów z perspektywy ex – post, a zatem po zakończeniu działań projektowych w fazie testowania produktu innowacyjnego. W tym przypadku szczegółowa treść pytań oraz enumeratywnie wyliczonych opcji odpowiedzi, została uzgodniona zarówno z zespołem koordynującym wdrażanie projektu po stronie Orange Hill Sp. z o.o., jak i z koordynatorem projektu ze strony Fundacji Wspierania Bankowości Spółdzielczej.

3.5.1. Analiza mocnych stron projektu

Jak wynika z poniższego zestawienia, prezentującego opinie Mentorów na temat mocnych stron projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, za najmocniejszą stronę uznano wzrost wykorzystania potencjału pracownic 50+ (100% badanych wyraziło taką opinię). 7 na 8 badanych stwierdziło również, że mocnymi stronami projektu był wzrost kompetencji pracownic 50+ istotnych z perspektywy banku do pełnienia roli Emisariuszki Zmian oraz wzrost motywacji do dzielenia się wiedzą tych pracownic.

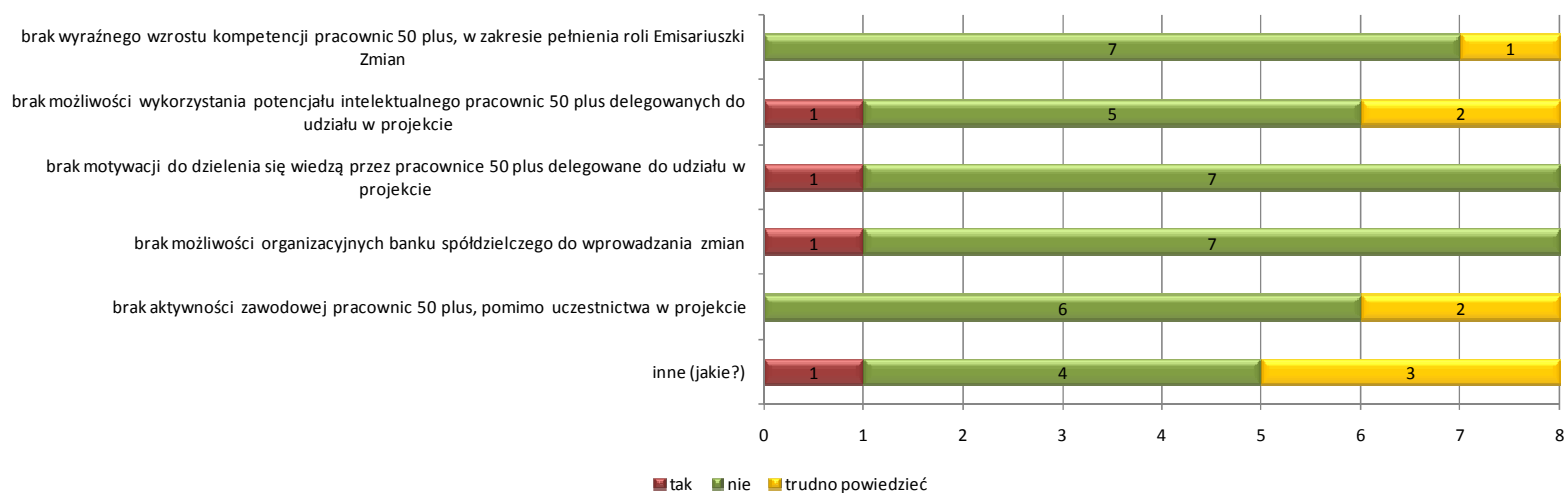


Wykres. Ocena mocnych stron projektu

Jeśli chodzi o wzrost możliwości organizacyjnych banku do wprowadzania zmian, 6 badanych uznało to za mocną stronę, jeden zaprzeczył, a jedna osoba nie miała w tym zakresie skonkretyzowanego zdania. Wzrost aktywności zawodowej pracownic 50+ uznany został za mocą stronę przez 6 na 8 badanych. Pozostałych dwóch zaznaczyło opcję „trudno powiedzieć”. Pozostawiono również możliwość uzupełnienia tego katalogu poprzez dodanie innej mocnej strony projektu, która wydaje się być istotna z perspektywy Mentorów. Jeden z respondentów wskazał wzrost zaangażowania współpracowników w realizację projektu. Zdaniem drugiego, „projekt przede wszystkim uświadomił konieczność zmian w organizacji oraz zmian zachowawczych zachowań ludzkich. W tym sensie bardzo pozytywnie oceniam projekt. Chodziło przede wszystkim o zmianę nastawienia i podejścia do wprowadzania nowości, czy też odmiennych od dotychczasowych metod pracy”.

3.5.2. Analiza słabych stron projektu

Biorąc z kolei pod uwagę słabe strony projektu, po jednym z respondentów przyznało, iż ich zdaniem są to kolejno brak możliwości organizacyjnych banku spółdzielczego do wprowadzania zmian, brak motywacji do dzielenia się wiedzą przez pracownice 50 plus delegowane do udziału w projekcie, brak możliwości wykorzystania potencjału intelektualnego pracownic 50 plus delegowanych do udziału w projekcie oraz „fakt, że obejmuje ograniczoną ilość osób. I choć emisariusz ma swoimi działaniami motywować pozostałe osoby to często chęć zachowania status quo w pozostałych przypadkach jest zbyt dużą barierą”.



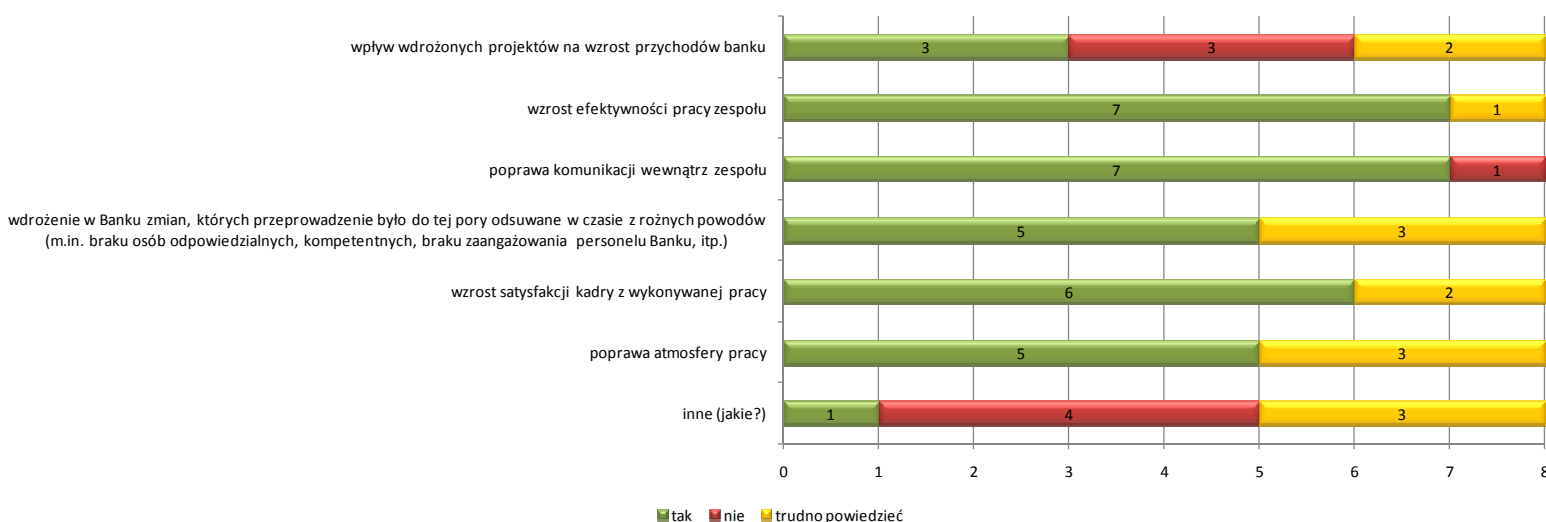
Wykres. Ocena słabych stron projektu

Stosunkowo najlepiej pod tym względem oceniono brak wyraźnego wzrostu kompetencji pracownic 50 plus, w zakresie pełnienia roli Emisariuszki Zmian, gdzie żaden z ankietowanych nie zaznaczył tej opcji, jako słabego punktu projektu, a jedynie 1 osoba stwierdziła, że „trudno

powiedzieć”. 7 respondentów zaś zaprzeczyło, aby była to słaba strona projektu. Natomiast w przypadku opcji brak aktywności zawodowej pracownic 50 plus, pomimo uczestnictwa w projekcie, 2 respondentom nie udało się zająć wyraźnego stanowiska, natomiast pozostałych 6 stwierdziło, iż nie jest to słabą stroną projektu.

3.5.3. Analiza szans związanych z realizacją projektu

Rozpatrując z kolei analizę szans, które związane są z realizacją projektu z perspektywy Mentorów Emisariuszek zmian, zauważamy, iż najwięcej badanych za szanse uznało wzrost efektywności pracy zespołu oraz poprawę komunikacji wewnątrz zespołu. Przy czym w obu przypadkach odpowiedzi twierdzącej udzieliło 7 respondentów. Jeśli chodzi o efektywność pracy zespołu 1 osoba nie miała zdania, a co do oprawy komunikacji wewnątrz zespołu 1 z respondentów wyraził opinię negatywną. Stosunkowo wysoko oceniono również wzrost satysfakcji kadry z wykonywanej pracy, gdzie, jako szanse uznało to 6 na 8 badanych, 2 zaś zaznaczyło opcję „trudno powiedzieć”.



Wykres. Analiza szans związanych z realizacją projektu

Po 5 respondentów przyznało, iż szansą płynącą z realizacji projektu są: wdrożenie w banku zmian, których przeprowadzenie było do tej pory odsuwane w czasie z różnych powodów (m.in. braku osób odpowiedzialnych, kompetentnych, braku zaangażowania personelu banku, itp.) oraz poprawa atmosfery pracy. W obu przypadkach 3 ankietowanych nie miało ugruntowanego zdania.

Z enumeratywnie wyliczonej listy szans, najmniej wskazań uzyskał wpływ wdrożonych projektów na wzrost przychodów banku, gdzie 3 respondentów określiło ten efekt za szansę projektu, 2 nie miało zdania, a dla pozostałych 3 osób element ten nie stanowił szans, które niesie ze sobą wdrożenie niniejszego projektu.

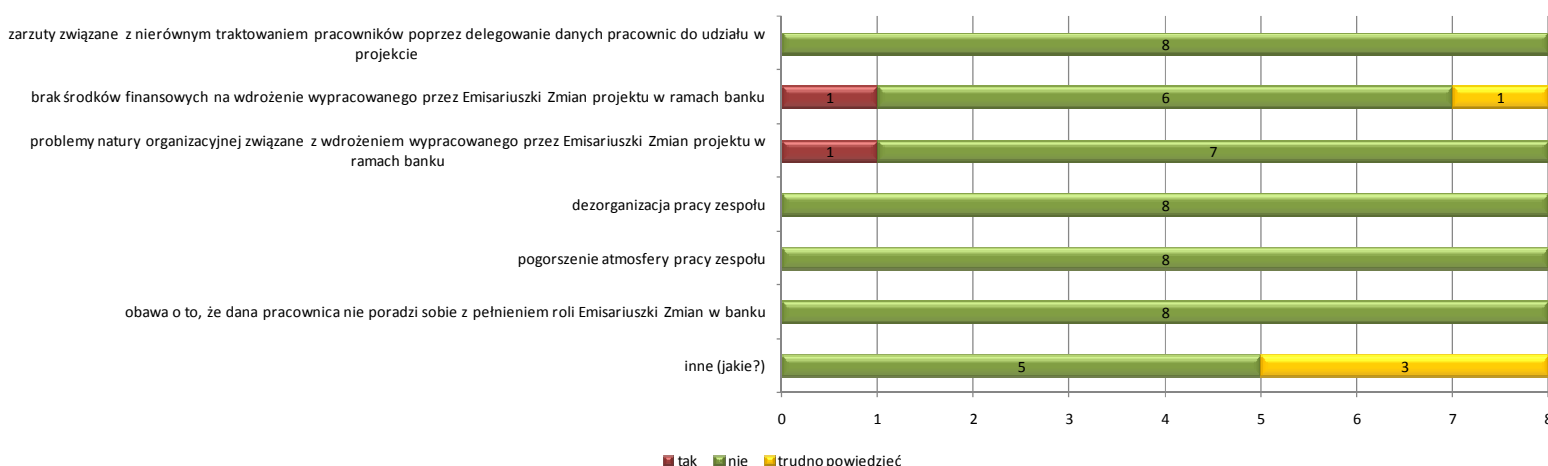
3.5.4. Analiza zagrożeń związanych z realizacją projektu

Biorąc z kolei pod uwagę analizę zagrożeń związanych z realizacją projektu z perspektywy Mentorów Emisariuszek Zmian, jak widzimy na poniższym zestawieniu, przez wszystkich respondentów, jako zagrożenia nie zostały jednomyślnie uznane następujące elementy:

- zarzuty związane z nierównym traktowaniem pracowników poprzez delegowanie danych pracownic do udziału w projekcie,
- dezorganizacja pracy zespołu,
- pogorszenie atmosfery pracy zespołu,
- obawa o to, że dana pracownica nie poradzi sobie z pełnieniem roli Emisariuszki Zmian w banku.

Odnotowano jedną opinię, w tym temacie, zgodnie z którą ankietowany „nie widzi żadnych zagrożeń w ramach wdrożenia projektu dotyczącego ewidencji środków trwałych”, którego dotyczył projekt rozwojowy wdrożony w banku, będący jednocześnie rezultatem realizacji całego projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”.

Za najistotniejsze zagrożenie dotyczące realizacji projektu uznano natomiast brak środków finansowych na wdrożenie, wypracowanego przez Emisariuszki Zmian projektu w ramach banku. Co prawda jedynie 1 badany był tego zdania, a jeden stwierdził, że „trudno powiedzieć”, zaś 6 respondentów nie uznało tego czynnika za zagrożenie, to jednak ten element jawi się, jako najistotniejsze ryzyko z punktu widzenia samych Mentorów Emisariuszek Zmian. Jeden z badanych stwierdził również, że zagrożeniem dla projektu są problemy natury organizacyjnej związane z wdrożeniem wypracowanego przez Emisariuszki Zmian projektu w ramach banku. 7 osób jest w tym temacie zdania przeciwnego.



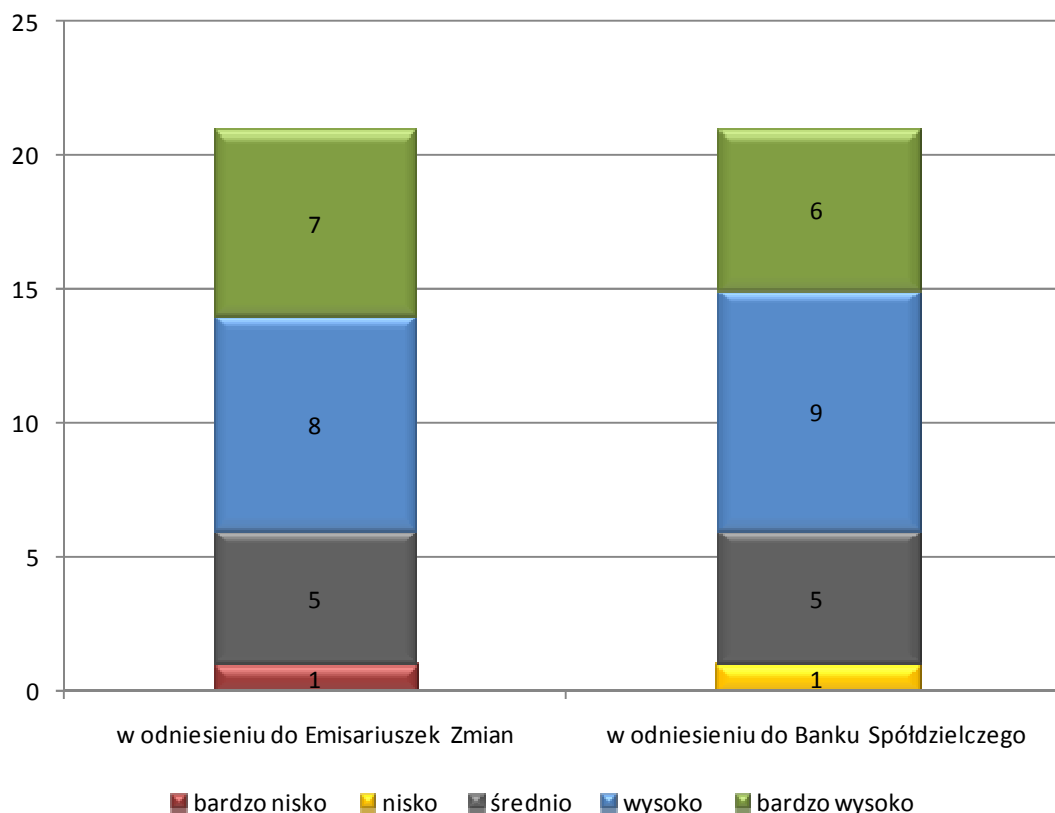
Wykres. Analiza zagrożeń związanych z realizacją projektu

3.6. Trwałość rezultatów projektu oraz przewidywane konsekwencje wprowadzenia innowacji do głównego nurtu polityki

Trwałość rozumiana jest, jako określenie szans na stałość efektów projektu po zakończeniu jego współfinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Mowa tu o efektach rozumianych, jako osiągnięcia na poziomie produktów, rezultatów oraz oddziaływania projektu.

Ocena tego aspektu dokonana została przede wszystkim w oparciu o badanie ankietowe on – line przeprowadzone po etapie testowania produktu innowacyjnego.

W kwestionariuszu badawczym, adresowanym do Emisariuszek Zmian, poproszono o udzielenie odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pani trwałość rezultatów projektu w odniesieniu do Pani osoby oraz w odniesieniu do banku spółdzielczego, w którym Pani pracuje?”

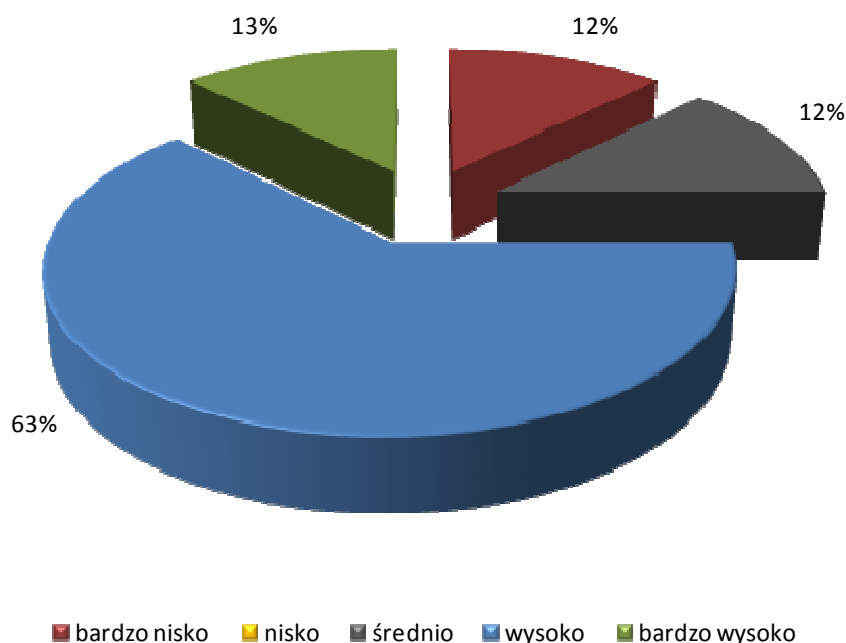


Wykres. Ocena trwałości rezultatów projektu dokonana z perspektywy Emisariuszek Zmian

Uzyskane wyniki w przypadku oceny trwałości rezultatów projektu są do siebie bardzo zbliżone. W obu przypadkach po 15 Emisariuszek (co stanowi 71% respondentek) wskazało, że trwałość rezultatów projektu zarówno w odniesieniu do nich samych, jak i banków spółdzielczych, w których pracują, jest wysoka lub bardzo wysoka. Po 5 osób aspekt trwałości określiło w obu przypadkach, jako średni. Bardzo niską trwałość w odniesieniu do Emisariuszek Zmian

zadeklarowała 1 z uczestniczek, a w odniesieniu do banku spółdzielczego również 1 osoba wskazała, że trwałość rezultatów projektu jest na niskim poziomie.

Jako, że najbardziej namacalnym rezultatem projektu dla instytucji bankowych były wypracowane i wdrożone przez Emisariuszki Zmian, projekty rozwojowe, postanowiono zapytać Mentorów o trwałość efektów tychże wdrożonych w bankach projektów rozwojowych.

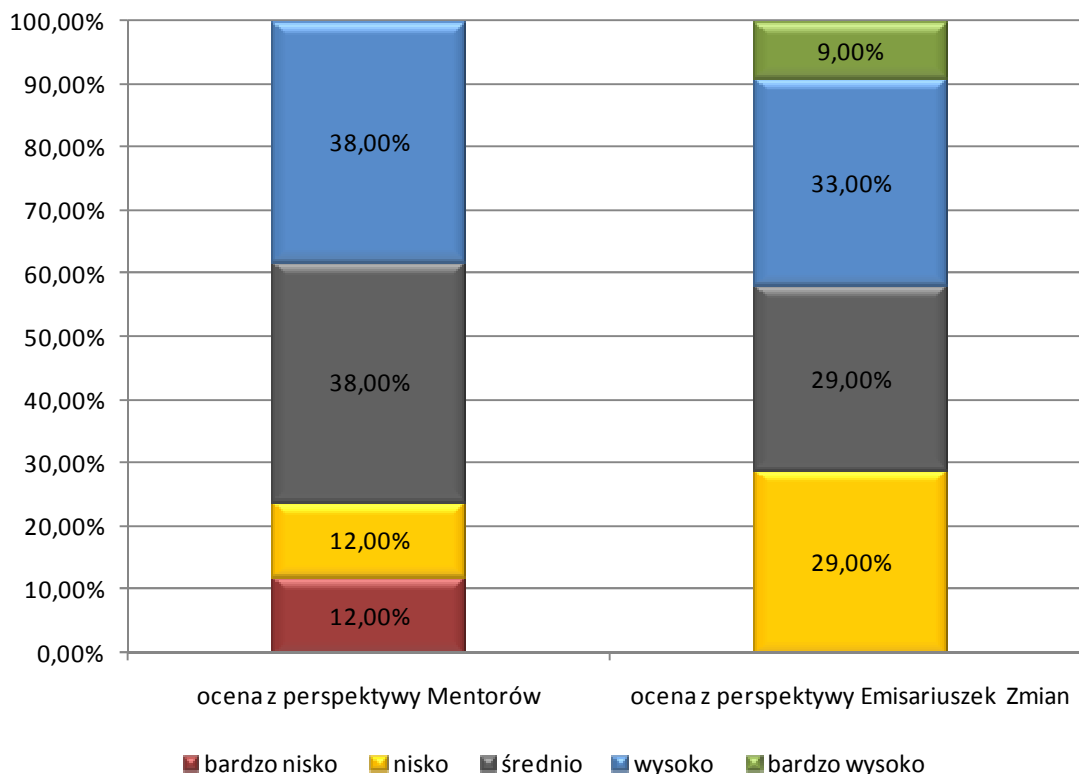


Wykres. Ocena trwałości efektów projektu rozwojowego wypracowanego przez Emisariuszki Zmian w banku spółdzielczym, dokonana z perspektywy Mentorów

W opinii Mentorów Emisariuszek Zmian, trwałość efektów projektów rozwojowych, wypracowanych przez Emisariuszki Zmian w bankach spółdzielczych oceniono na bardzo satysfakcjonującym poziomie. Mianowicie zaś 63% respondentów określiło trwałość tych projektów jako wysoką, a 13%, jako bardzo wysoką. 12% badanych aspekt ten oceniło średnio. Podobny wynik odnotowano jeśli chodzi o opcję „bardzo nisko”. Należy tu jednak zaznaczyć, że 12% respondentów w badaniu skierowanym do Mentorów odpowiada jednemu głosowi ankietowanego, który podzielił się z nami informacją, iż przygotowany projekt rozwojowy nie został w banku wdrożony z przyczyn niezależnych od Emisariuszki (przyczyny ekonomiczne), dlatego też trudno mówić o trwałości efektów tego projektu.

Jedną z przewidywanych konsekwencji wprowadzenia testowanej innowacji do głównego nurtu polityki jest potencjalna możliwość transferu wypracowanych w ramach projektu rozwiązań, na inne organizacje. Możliwość transferu i upowszechnienia konkretnych rezultatów projektu jest

przejawem jego trwałości. Z tego też powodu, również i w tym przypadku, zapytano z perspektywy ex – post Emisariuszki Zmian oraz Mentorów, o możliwość transferu wypracowanego przez Emisariuszki Zmian, projektu rozwojowego wdrożonego w danym banku spółdzielczym.



Wykres. Ocena możliwości transferu na inne organizacje, wypracowanego przez Emisariuszki Zmian, projektu rozwojowego wdrożonego w banku spółdzielczym – oceniana z perspektywy Mentorów oraz samych Emisariuszek Zmian

Nieco wyżej oceniono możliwość transferu wypracowanych projektów rozwojowych na inne organizacje, z perspektywy Emisariuszek Zmian, gdzie 9% (co odpowiada 2 respondentkom) oceniło tę możliwość bardzo wysoko, a 33% - wysoko (7 osób). Niską ocenę możliwości transferu rozwiązania przyznało z kolei 29% badanych (co odpowiada 6 osobom).

Biorąc pod uwagę opinie Mentorów w tej kwestii, 38% badanych jest zdania, że możliwość transferu rozwiązań wypracowanych przez uczestniczki projektu jest wysoka (3 osoby). Identyczny odsetek respondentów określił tę możliwość, jako średnią. Po 1 osobie (co stanowi 12% badanych) określiło możliwość transferu wdrożonego w banku projektu rozwojowego, jako niską lub bardzo niską.

Rozpatrując przewidywane konsekwencje wprowadzenia do głównego nurtu, produktu finalnego w postaci proponowanego rozwiązania, warto przypomnieć elementy, które składają się na ten produkt innowacyjny. Są nimi mianowicie:

- warunki wdrożenia – obejmujące zestaw informacji dla banku na temat wymagań koniecznych do prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania Emisariusza w banku;
- program edukacyjny przygotowujący Emisariusza do pełnienia nowej funkcji, obejmujący metodykę pracy, programy szkoleniowe, konspekty, materiały szkoleniowe, zadania wdrożeniowe;
- zestaw narzędzi wspierających Emisariusza w pracy;
- system akredytacji zawierający zasady naboru, standardy jakości pracy Emisariusza Zmian, zakres akredytacji, wymagania dla osób pełniących tę funkcję.

Jak zapisano we wniosku o dofinansowanie niniejszego projektu, po etapie testowania, w którym brało udział 15 banków spółdzielczych oraz 28 uczestniczek w wieku 50+, planowany jest etap upowszechniania rezultatów projektu, do którego zaproszone ma być 51 banków spółdzielczych zrzeszonych w BPS na Mazowszu. Osoby zarządzające w tych bankach zostaną poinformowane o możliwościach i dostępności całego wypracowanego systemu. W tym etapie informacja o rezultatach projektu trafi do wszystkich kobiet w wieku 50+ zatrudnionych w tych bankach (projektodawca określił ich liczbę na 634 osoby). W wymiarze docelowym innowacja ma trafić do osób reprezentujących banki spółdzielcze w całej Polsce. Banków tych na chwilę wnioskowania o dofinansowanie było aż 574. Szczególną grupę odbiorców stanowią banki spółdzielcze, w których brak jest ekspertów potrafiących przeprowadzić zmianę organizacyjną, posiadających jednocześnie duże doświadczenie zawodowe. Stąd domniemywać należy, iż w konsekwencji wprowadzenia innowacji do głównego nurtu polityki, oddziaływanie i trwałość rezultatów projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50 w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” będzie bardzo wysoka.

3.7. Efektywność procesów rozwojowych

3.7.1. Ocena reakcji na udział w projekcie

Pierwszy z poziomów oceny efektywności, wg przyjętej metodyki, a więc ocena reakcji uczestników na sam fakt wzięcia udziału w projekcie, dokonana została w oparciu o dane uzyskane z ankiet ewaluacyjnych wypełnianych przez uczestniczki projektu każdorazowo po szkoleniach.

Program edukacyjny, będący jednym z najważniejszych elementów innowacji (obok uwarunkowań wdrożenia, zestawu narzędzi oraz systemu akredytacji) przygotowujący Emisariusza Zmian do pełnienia nowej funkcji, obejmuje metodykę pracy, programy szkoleniowe, konspekty, materiały szkoleniowe oraz zadania wdrożeniowe. Najistotniejszym jego elementem są szkolenia prowadzone w oparciu o aktywizujące formy pracy: prezentacje, treningi umiejętności, warsztaty, rozwiązywanie case’ów specjalistycznych, analizę najlepszych praktyk w zarządzaniu zmianą.

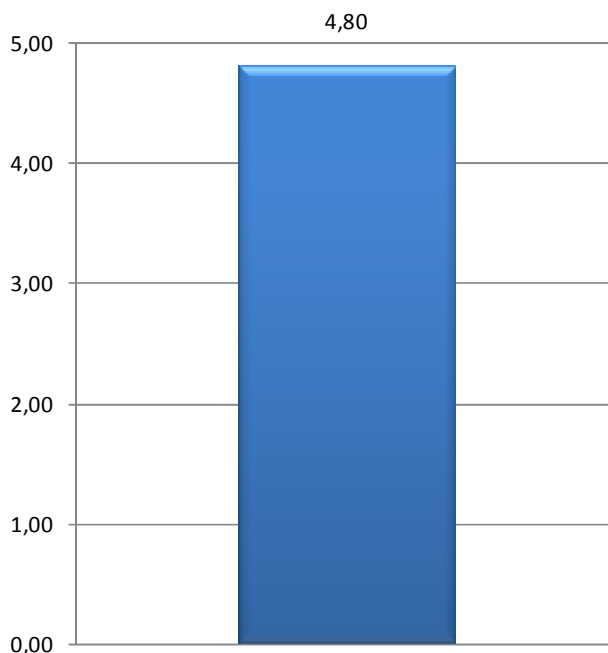
Program szkoleń zawierał 6 tematów. W wyniku badań w I etapie i konsultacji z grupą docelową uległ modyfikacji i ostatecznie w jego skład wchodziły następujące szkolenia:

- „Promotor zmiany”,
- „Zarządzanie zmianą – perspektywa Zarządu – szkolenie dla Zarządu wspierające wdrożenie”,
- „Zarządzanie zmianą – perspektywa Emisariusza”,
- „Sprzedażowy Emisariusz”,
- „Trener zmiany”,
- „Smartny Emisariusz”.

Ocena wyrażana przez uczestników w kwestionariuszach ankietowych dotyczyła m. in. ogólnej oceny w/w szkoleń, oceny pracy kadry trenerskiej oraz aspektów o charakterze techniczno – organizacyjnym dotyczących samego przeprowadzenia szkoleń.

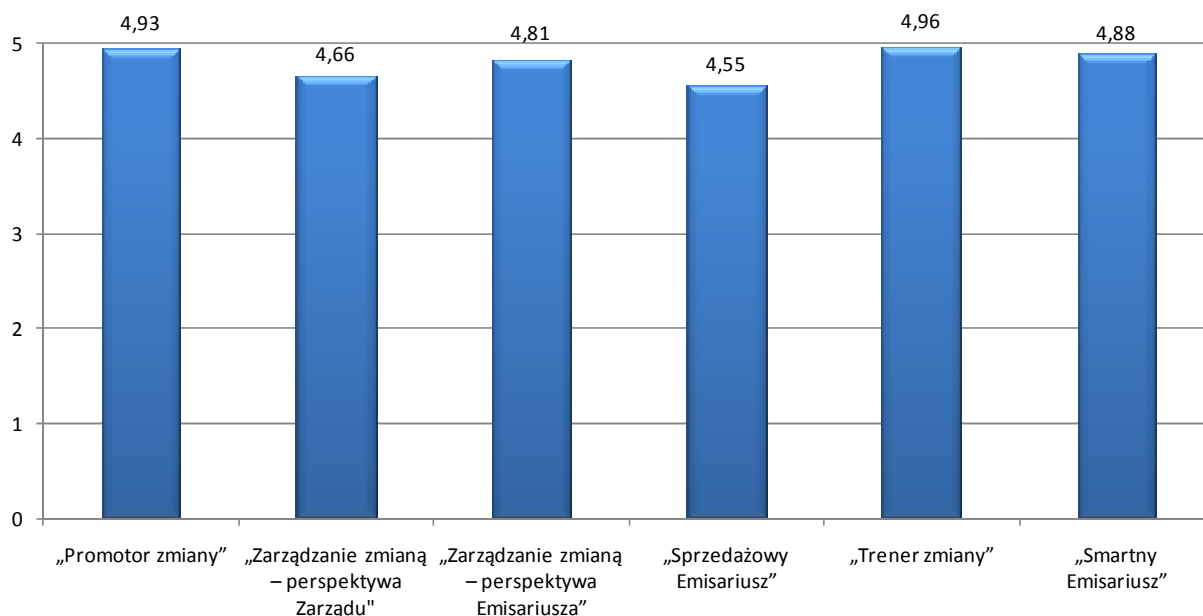
Kwestionariusze ankiet zawierały zarówno pytania otwarte, wymagające odpowiedzi o charakterze opisowym, jak i pytania wartościujące, wymagające udzielenia odpowiedzi na skali pięciostopniowej.

Ogólna, skumulowana ocena wszystkich szkoleń zrealizowanych w ramach projektu, ukształtowała się na bardzo wysokim z punktu widzenia efektywności poziomie, gdyż średnia arytmetyczna wszystkich ocen uczestniczek projektu wyniosła 4,80 w skali 5 – stopniowej.



Wykres. Ogólna skumulowana ocena szkoleń realizowanych w ramach projektu

Bardziej szczegółowo ogólną ocenę szkoleń w ramach projektu, zilustrowano na poniższym wykresie. Jak widzimy uzyskane oceny są do siebie zbliżone, a rozpiętość wyników wyniosła zaledwie 0,41 w skali 5 – stopniowej. Stosunkowo najwyżżej oceniono szkolenia pt. „Trener zmiany”, gdzie średnia ocen wyniosła 4,96 oraz „Promotor zmiany”, gdzie średnia ukształtowała się na poziomie 4,93.

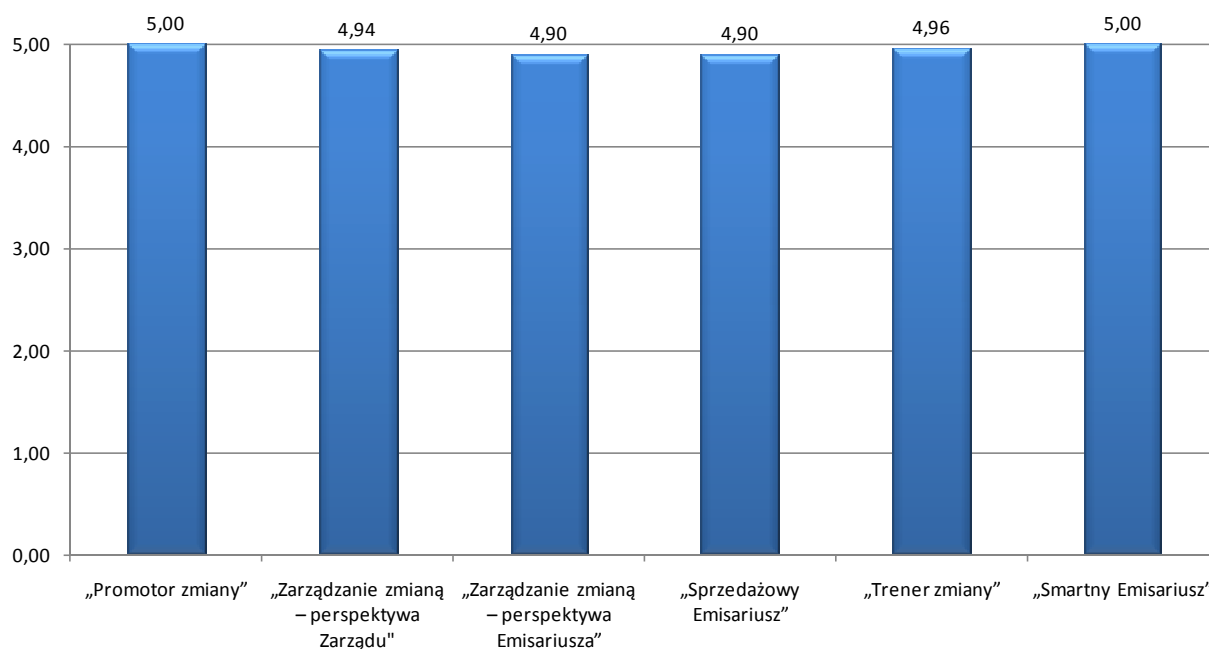


Wykres. Ogólna ocena szkoleń w rozbiciu na poszczególne moduły tematyczne

Z kolei najniższe oceny odnotowano w przypadku szkoleń w tematach „Sprzedażowy emisariusz”, gdzie średnia ocen wyniosła 4,55 oraz „Zarządzanie zmianą – perspektywa Zarządu”, gdzie średnia ocen uczestników = 4,66. Należy zaznaczyć, że wszystkie uzyskane wyniki są bardzo satysfakcjonujące z punktu widzenia efektywności procesów szkoleniowych. Respondenci udzielając odpowiedzi na pytania o ogólną ocenę szkoleń, najczęściej generalizują wszelkie aspekty, które mają wpływ na postrzeganie szkolenia jako całości, a odzwierciedleniem ich wrażeń i reakcji są właśnie ogólne oceny danego szkolenia.

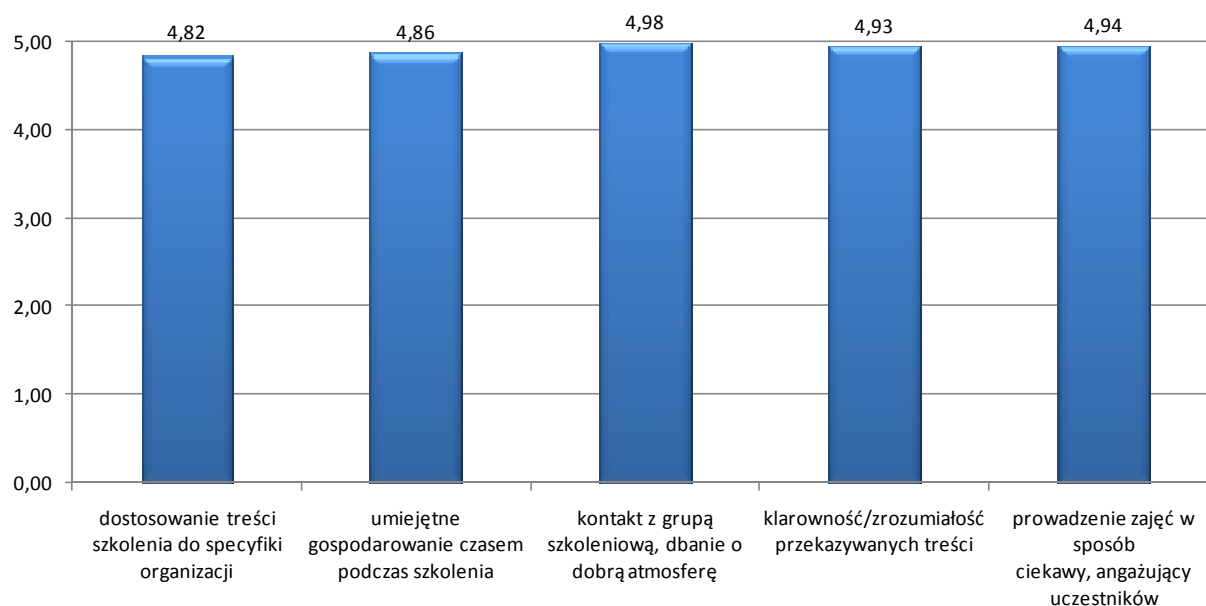
Mimo to, dziwić może fakt, że z raportów trenerskich oraz raportów z obserwacji szkoleń i uwag uczestniczek wynika, iż uczestniczki najlepiej czuły się na szkoleniach pt. „Sprzedażowy Emisariusz”, ponieważ takie szkolenie jest im najbardziej potrzebne i kompatybilne z tym, co robią, na co dzień. Właśnie dlatego tym bardziej rygorystycznie podchodzili do oceny szkolenia i stąd wynika stosunkowo niska ogólna ocena szkolenia (4,55 w skali 5-stopniowej). Natomiast szczególnie słabo identyfikowały się z rolą trenera. Uczestniczki twierdziły, że nie są w stanie jej pełnić i nie mają do tego kompetencji. Dotyczyło to nie tylko samego procesu prowadzenia szkolenia, ale przede wszystkim braku kompetencji merytorycznych dotyczących tematów, którymi zajmują się w pracy na co dzień. Stąd – jak wynika z „Arkusza przeglądu okresowego projektu innowacyjnego”, przygotowanego na dzień 10 października 2014 roku, rekomendowane jest dołożenie w programie szkoleń pt. „Trener zmiany” większej ilości ćwiczeń z wykorzystaniem zdiagnozowanych predyspozycji własnych do pełnienia roli trenera. Optymalne byłoby również przeformułowanie materiałów i dodanie większej ilości ćwiczeń do wykonywania podczas szkolenia, jak również w formie zadań wdrożeniowych wykonywanych na miejscu pracy, a także bardzo szczegółowych instrukcji i wzorów postępowania. Warto również wziąć pod uwagę wprowadzenie do całego programu przygotowawczego, szkoleń z zakresu mentoringu i coachingu.

Jeśli z kolei chodzi o ocenę pracy kadry trenerskiej, skumulowana ocena ogólna dokonana z perspektywy uczestników wszystkich szkoleń, jakie odbyły się w ramach projektu wyniosła 4,96 w skali 5 – stopniowej. Natomiast, jak widzimy na poniższym wykresie, oceny ogólne przydzielone w zakresie poszczególnych modułów tematycznych szkoleń, kształtują się na bardzo wysokim i jednocześnie bardzo zbliżonym do siebie poziomie. Różnice na poziomie 0,10 w skali 5 – stopniowej są na tyle nikłe, że nie mają istotnego znaczenia ze statystycznego punktu widzenia.



Wykres. Ogólna ocena pracy kadry trenerskiej w rozbiciu na poszczególne moduły tematyczne

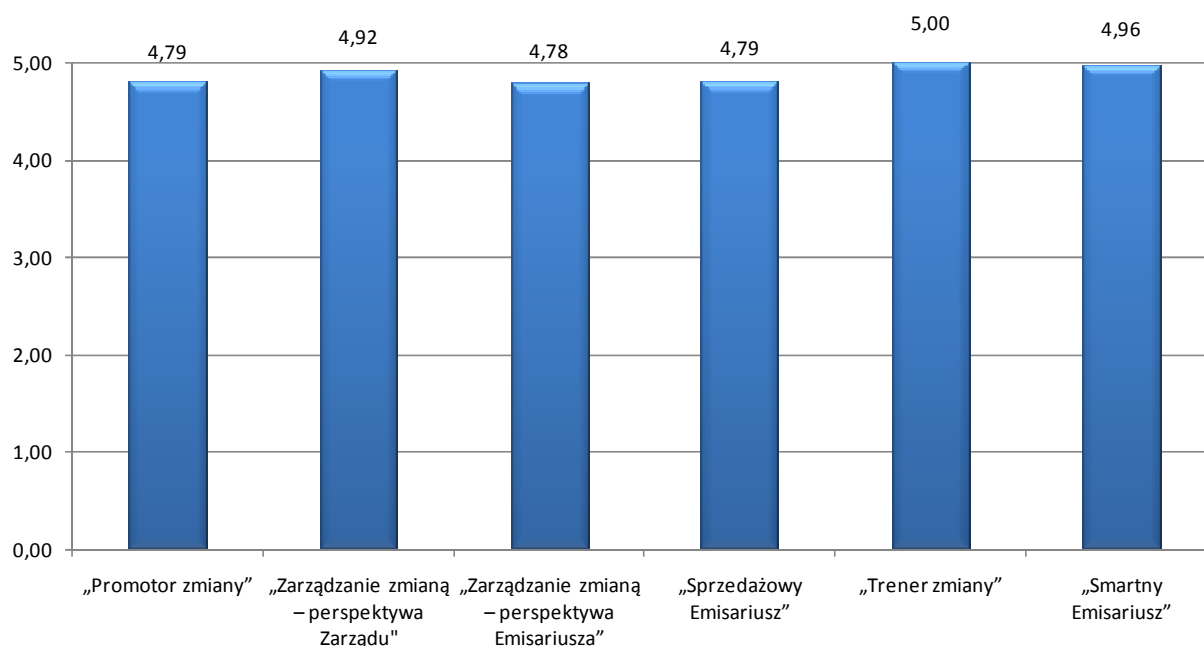
Uczestnicy, oceniając pracę kadry trenerskiej dedykowanej do realizacji szkoleń w danym temacie, zostali poproszeni o ocenę poszczególnych aspektów tej pracy. Stosunkowo najwyższe wskazania w ujęciu całościowym (wszystkie moduły tematyczne razem) przyznano kontaktowi trenera z grupą szkoleniową oraz dbałości o dobrą atmosferę, gdzie średnia wszystkich ocen wyniosła 4,98. Niewiele niższe oceny przyznano sposobowi prowadzenia zajęć (ciekawemu i angażującemu uczestników), gdzie średnia ocen wyniosła 4,94 oraz klarowności / zrozumiałości przekazywanych treści, gdzie średnia = 4,93. Jeśli chodzi o umiejętne gospodarowanie czasem podczas szkolenia, średnia arytmetyczna ocen ukształtowała się na poziomie 4,86. Zaś stosunkowo najniższe noty przyznano dostosowaniu treści szkoleń do specyfiki banków spółdzielczych, gdzie średnia ocen wyniosła 4,82.



Wykres. Ocena pracy kadry trenerskiej pod kątem poszczególnych aspektów w ujęciu całościowym

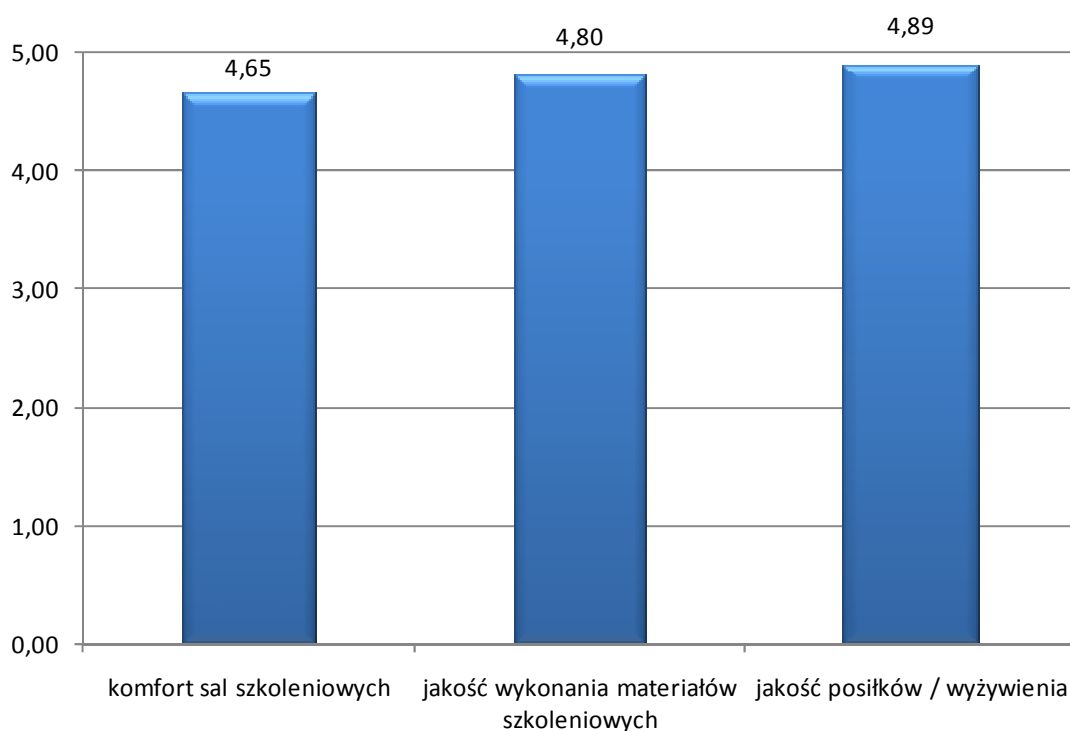
W indywidualnych wywiadach pogłębionych (IDI), których zapis zarejestrowano w formacie audio – video, uczestniczki projektu zwracały uwagę na fakt, iż forma prowadzenia zajęć bardzo im odpowiadała. Zastosowano wiele technik aktywizujących, które zmuszały uczestniczki do myślenia i działania. Komplementowano także zastosowanie metod ukierunkowanych na uczestników, przy użyciu których, nacisk położony został na proces przyswajania wiedzy, kształcenia pożądanych umiejętności i postaw poszczególnych członków grupy, a nie na realizację samego programu szkoleniowego przez trenera. Wiele elementów będących wynikiem praktycznych zadań wykonywanych w trakcie szkoleń, udało się przenieść na grunt zawodowy i zastosować na zajmowanych stanowiskach pracy.

Z kolei, ocena warunków techniczno – organizacyjnych ukształtowała się na maksymalnym poziomie w przypadku szkoleń pt. „Trener zmiany”. Niewiele niżej, bo na 4,96 oceniono ogólną organizację szkoleń jeśli chodzi o szkolenia pt. „Smartny emisariusz”. Stosunkowo najniższe oceny organizacji szkoleń przyznano w przypadku „Zarządzania zmianą – perspektywa Emisariusza”, gdzie średnia wyniosła 4,78 oraz szkoleń pt. „Sprzedażowy emisariusz” oraz „Promotor zmiany”, gdzie w obu przypadkach średnia ocen wyniosła 4,79.



Wykres. Ocena organizacyjnych aspektów szkoleń w rozbiu na poszczególne moduły tematyczne

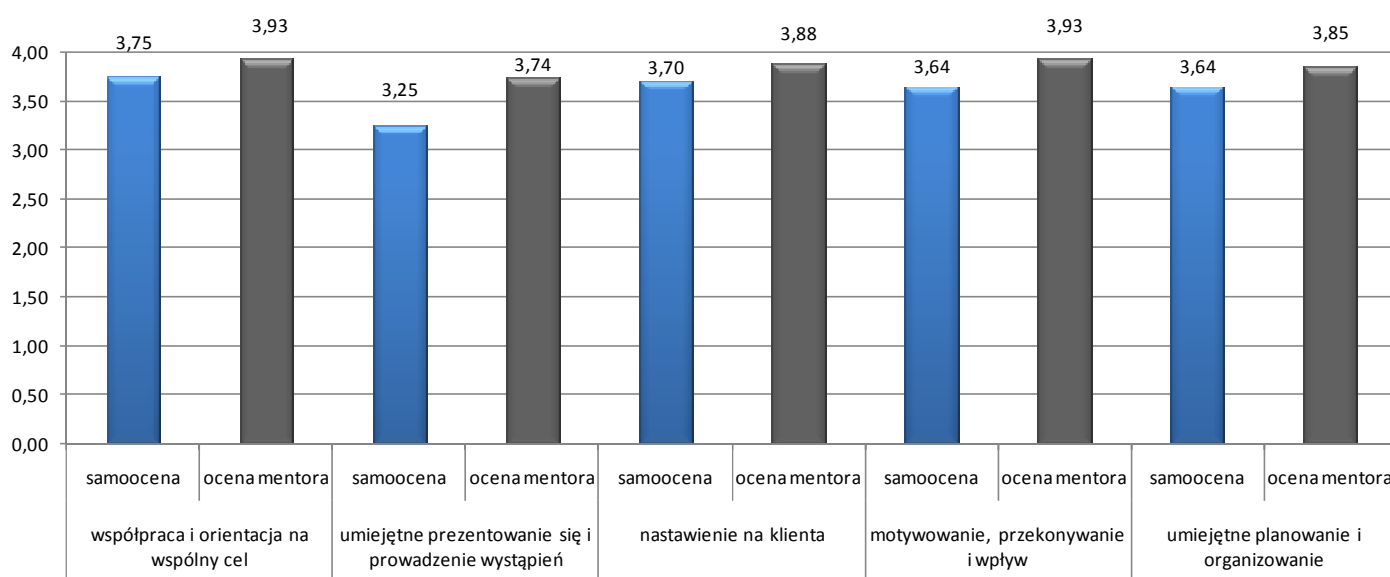
Jeśli chodzi o ocenę organizacyjnych aspektów szkoleń w ujęciu całościowym, najwyżej, bo na 4,89 oceniono jakość serwowanych posiłków i wyżywienia w trakcie szkoleń (średnia wyniosła 4,89). Nieco niżej, bo na 4,80 oceniono jakość wykonania materiałów szkoleniowych, natomiast stosunkowo najniższe noty przyznano komfortowi sal, w których odbywały się szkolenia, gdzie średnia ocen wyniosła 4,65 w skali 5 – stopniowej.



Wykres. Ocena organizacyjnych aspektów szkoleń w ujęciu całościowym

3.7.2. Ocena przyrostu kompetencji

Jednym z podstawowych celów, jakim służy realizacja procesu kształcenia jest niwelowanie różnic pomiędzy zastanym, a pożądanym poziomem kompetencji uczestników w danym obszarze. Podstawowym źródłem danych, na podstawie którego stwierdzono przyrost owych kompetencji/nabycie kwalifikacji, są Indeksy Emisariuszek Zmian, w których odnotowano przebieg całego procesu uczenia się. W Indeksach tych znalazł się opis zadania wdrożonego w ramach pracy projektowej w banku, ocena opisowa pracy uczestnika przez Mentora, obszary do dalszego rozwoju we współpracy z Mentorem, propozycje tematów do dalszego szkolenia Emisariusza oraz ocena poszczególnych kompetencji dokonana z perspektywy Mentora oraz samej Emisariuszki Zmian (samoocena). Z uwagi na fakt, iż wszelkie dane o charakterze jakościowym, zawarte w Indeksach, odnoszą się imiennie do poszczególnych Emisariuszek i szczegółowo zostały udokumentowane w przedmiotowych Indeksach, w niniejszym raporcie skupiamy się wyłącznie na prezentacji oceny kompetencji Emisariuszek dokonanej z perspektywy ex – post (po wdrożeniu projektów rozwojowych) z punktu widzenia Mentorów oraz samych Emisariuszek Zmian.



Wykres. Średnie oceny z Indeksu kompetencji specjalistycznych na zakończenie programu szkolenia i realizacji pracy projektowej

Oceny dokonano z wykorzystaniem skali 4 – stopniowej, gdzie 1 oznaczało niski poziom kompetencji, 2 – przeciętny, 3 – wysoki, zaś 4 – bardzo wysoki poziom prezentowanych kompetencji. Powyżej zaprezentowano średnie arytmetyczne ocen przyznanych wszystkim Emisariuszkom uczestniczącym w projekcie.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w przypadku wszystkich ocenianych obszarów kompetencyjnych, rozwijanych w toku projektu, wyższe oceny przyznano z perspektywy Mentorów, aniżeli samych Emisariuszek Zmian. Najwyższe oceny zdiagnozowano jeśli chodzi o ocenę współpracy i orientacji na wspólny cel, gdzie średnia ocen Mentorów ukształtowała się na poziomie 3,93 w skali 4 – stopniowej, zaś średnia ocen uczestniczek wyniosła 3,75.

W przypadku kompetencji: motywowanie, przekonywanie i wpływ, ocena z punktu widzenia Mentorów wyniosła również 3,93, natomiast samoocena Emisariuszek ukształtowała się na poziomie 3,64. Jeśli chodzi o nastawienie na klienta, Mentorzy ocenili poziom tych kompetencji u Emisariuszek średnio na 3,88, zaś same Emisariuszki na 3,70. Niewiele niższe średnie ocen odnotowano w przypadku kompetencji nazwanej: umiejętne planowanie i organizowanie, gdzie średnia ocen Mentorów wyniosła 3,85, natomiast średnia ocen uczestniczek uplasowała się na poziomie 3,64.

Stosunkowo najniższe noty w przypadku oceny z obu perspektyw odnotowano jeśli chodzi o kompetencję pod nazwą: umiejętne prezentowanie się i prowadzenie wystąpień. Średnia ocen przydzielonych w Indeksach Emisariuszkom Zmian wyniosła tu z punktu widzenia Mentorów 3,74, zaś samoocena samych Emisariuszek wyniosła 3,25 w skali 5 – stopniowej.

Jak wynika z indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), dla uczestniczek projektu dość trudna okazała się samoocena, gdyż – jak same stwierdziły – nie były dotąd w sytuacji wymagającej dokonania takiej autodiagnozy i czuły opór, obawę przed oceną, czy będzie ona obiektywna, rzetelna i kto w ogóle będzie ją czytał. Proces oceny podniósł zatem samoświadomość uczestniczek w przedmiocie posiadania przez nie określonych kompetencji.

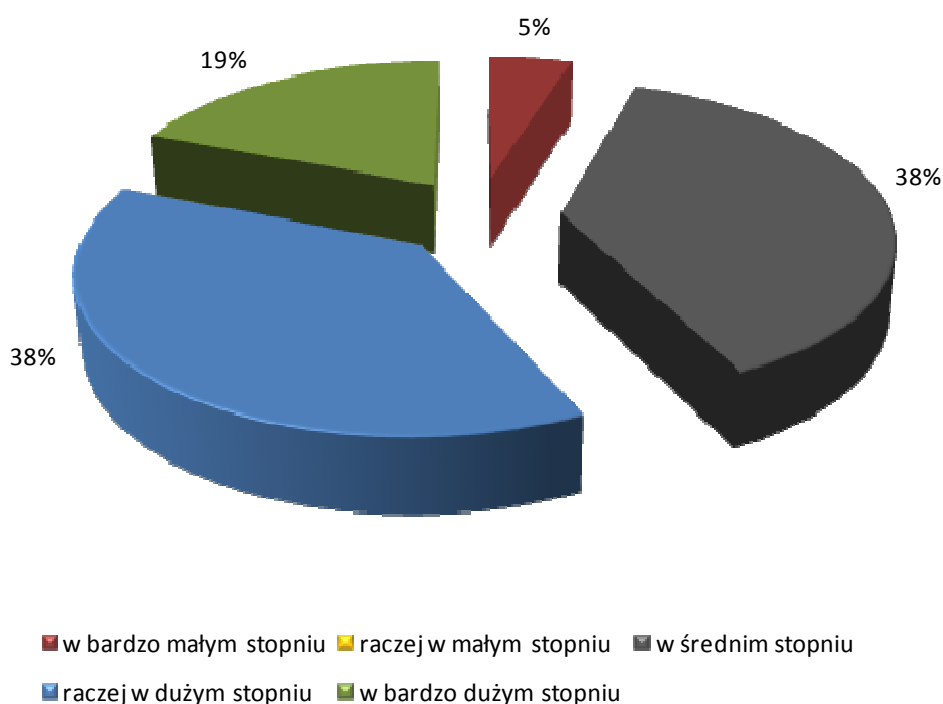
Twardym potwierdzeniem fakty nabycia / udoskonalenia kompetencji rozwijanych w projekcie, było uzyskanie przez wszystkie 28 Emisariuszek Zmian akredytacji. Dzięki tym kompetencjom, uczestniczki realizują lub już zrealizowały 17 unikalnych projektów rozwojowych. Powołano także formalnie wszystkie uczestniczki do pełnienia roli Emisariusza Zmian (w poszczególnych bankach spółdzielczych, zatrudniających pracownice uczestniczące w projekcie).

3.7.3. Ocena stopnia aplikacji nabytych kompetencji

Trzeci poziom oceny efektywności projektów edukacyjnych wg przyjętej metodyki, a więc ocena stopnia aplikacji wiedzy, umiejętności oraz pożądanych postaw, doskonalonych w trakcie szkoleń, dokonywana jest na zasadzie oceny rezultatów na poziomie zachowania uczestników. Jej celem jest określenie stopnia wykorzystania tychże rezultatów w praktyce zawodowej.

A zatem na poziomie zachowań dokonujemy oceny zmian w sposobie postępowania uczestników wskutek udziału w szkoleniu. W założeniu ocena taka powinna być dokonana w dłuższym odstępie czasowym po wykonanych szkoleniach, ze względu na fakt, iż trwałe zmiany w zachowaniu nie są dostrzegalne od razu. Dopiero obserwacja zmian w zachowaniach świadczy o faktycznych skutkach uczestnictwa w projekcie dla poszczególnych beneficjentów. Tak też stało się w przypadku niniejszego projektu, gdzie cykl szkoleniowy oraz proces akredytacji zakończył się odpowiednio w czerwcu (I grupa) oraz wrześniu (II grupa) 2014 roku, a działania badawcze dotyczące oceny stopnia aplikacji nabytych kompetencji przeprowadzono w Październiku i listopadzie 2014 roku za pomocą kwestionariuszy badawczych adresowanych do Emisariuszek Zmian oraz do ich Mentorów.

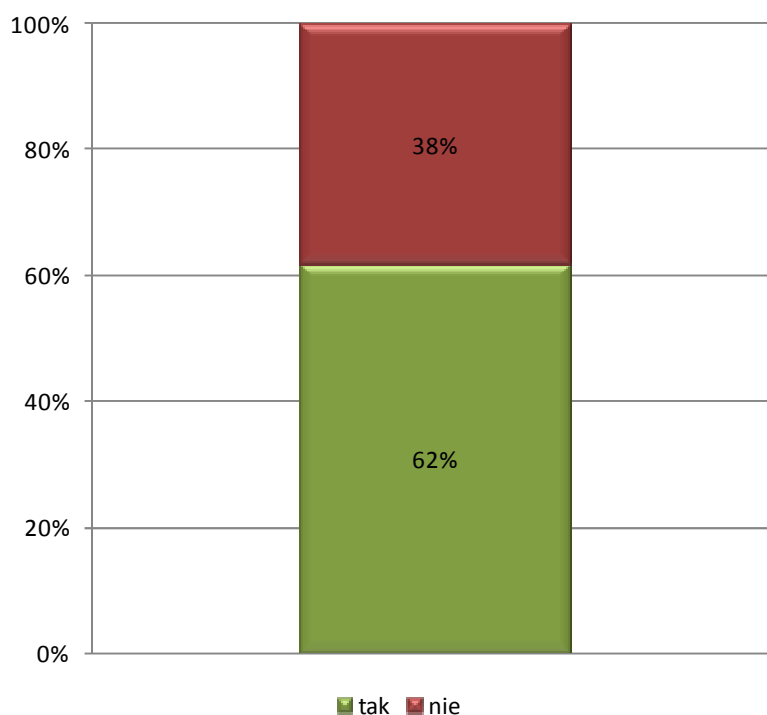
W kwestionariuszu skierowanym do Emisariuszek Zmian zadano pytanie o treści: „W jakim stopniu udało się wykorzystać rozwijane w ramach projektu kompetencje na Pani stanowisku pracy?”



Wykres. Ocena stopnia wykorzystania rozwijanych w ramach projektu kompetencji na danym stanowisku pracy – dokonana z perspektywy Emisariuszek Zmian

Zgodnie z deklaracjami samych Emisariuszek Zmian, stopnia wykorzystania rozwijanych w ramach projektu kompetencji na danym stanowisku pracy, wypadła satysfakcjonująco. 19% badanych stwierdziło, iż wykorzystuje nabyte kompetencje w bardzo dużym stopniu (w swojej codziennej pracy), 38% respondentek jest zdania, że wykorzystują te kompetencje raczej w dużym stopniu. Tyle samo osób określiło stopień aplikacji kompetencji, jako średni. ! osoba, co jest odpowiednikiem niespełna 5% badanych, przyznała, że z uwagi na fakt, że została zdegradowana ze swojego dotychczasowego stanowiska, nie mogła wykorzystać w rzeczywistości zawodowej nabytych w toku projektu kompetencji.

62% Emisariuszek Zmian przyznało przy tym, iż miały okazję zastosować narzędzia, wypracowane i przekazywane w ramach szkoleń, na własnym stanowisku pracy. Na pytanie, jakie narzędzia zastosowano, padały stwierdzenia, iż zwłaszcza po ukończeniu szkolenia „Sprzedażowy Emisariusz”, uczestniczki potrafią lepiej rozpoznać postawy pracowników i skutecznie przełamywać ich opór przed zmianami, potrafią rozpoznawać typ klienta oraz podjąć odpowiednią rozmowę z klientem. Jako doradcy klienta, Emisariuszki stosują techniki badania potrzeb klienta, czy techniki finalizowania sprzedaży. Potwierdzają to wnioski płynące z wywiadów przeprowadzonych z Emisariuszkami po zakończeniu projektu. Jak przyznają, nauczyły się także technik użytecznych podczas pracy w zespole. Podkreślano też wykorzystanie technik analizowania własnych predyspozycji, sposobów na unikanie stresujących sytuacji, radzenia sobie ze stresem, narzędzi związanych z zarządzaniem projektami oraz komunikacją, relacjami i planowaniem.



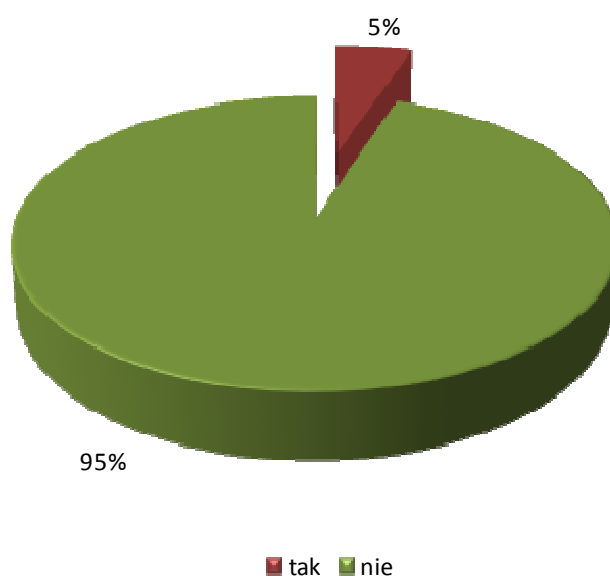
Wykres. Odpowiedź Emisariuszek na pytanie: „Czy miała Pani okazję zastosować narzędzia, wypracowane i przekazywane w ramach szkoleń, na własnym stanowisku pracy?”

W konsekwencji udziału w projekcie zastosowano też nowe elementy sprzedażowe, takie jak: reklamę w formie ulotek, czytelniejsze oferty, prowadzi się analizę planów sprzedaży, szkolenia wewnętrzne oraz wydawany jest newsletter i prowadzone forum.

Z kolei 38% respondentek, co stanowi 8 na 21 osób, które wzięły udział w tym badaniu, przyznało, że na własnym stanowisku pracy nie miały okazji zastosować narzędzi, wypracowanych i przekazywanych w ramach szkoleń. Nie odnotowano w tym zakresie żadnego komentarza, przybliżającego przyczyny takiego stanu rzeczy.

Na pytanie zadane w trakcie wywiadu indywidualnego, dotyczące tego, czy uczestniczka ta czuje się już Emisariuszką Zmian, osoba ta odpowiedziała, że w pełni poczuje nową rolę, gdy będzie miała okazję przeprowadzić prezentację dotyczącą wdrożenia w banku kodeksu etyki, a zatem, gdy będzie mogła zastosować w praktyce to, czego nauczyła się i wypracowała w ramach projektu.

Emisariuszki zapytano również, czy w ramach wdrażania nabytych w projekcie kompetencji na danym stanowisku pracy, pojawiły się jakieś problemy? Niemal wszystkie badane zaprzeczyły. Jedynie 1 osoba (co stanowi niespełna 5% badanych) miała zasadniczy problem, jakim była degradacja ze stanowiska, co uniemożliwiło jej wdrożenie wypracowanego projektu w banku.



Wykres. Odpowiedź na pytanie: „Czy w ramach wdrażania nabytych w projekcie kompetencji na danym stanowisku pracy, pojawiły się jakieś problemy?”

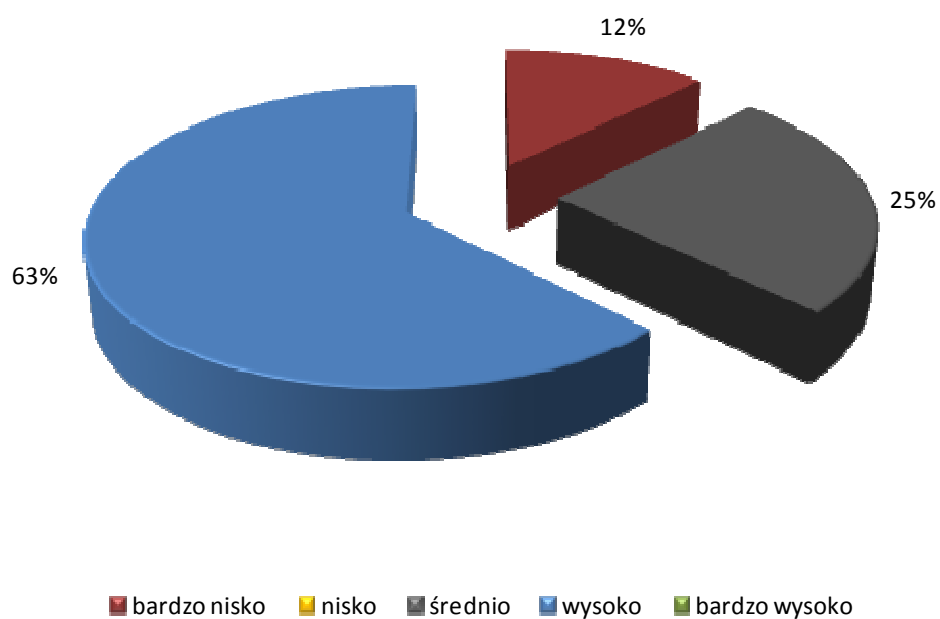
W ramach ewaluacji, zdiagnozowano także potencjalne czynniki, które mogłyby ułatwić zastosowanie kompetencji nabytych w trakcie projektu na stanowiskach pracy, zajmowanych

w bankach spółdzielczych przez Emisariuszki Zmian. Wśród tych czynników uczestniczki projektu wymieniały następujące elementy:

- usprawnienie komunikacji na stanowiskach pracy - korzystanie ze skrzynek mailowych,
- udział w planowaniu i monitorowaniu w zakresie uzgodnionym z Zarządkiem Banku,
- umiejętność oceny siebie oraz oceny wykonywanej przez innych na forum,
- umiejętność pracy w zespole
- spostrzeżenie potrzeb klienta oraz rozmowa z klientem, zapoznanie się z klientem,
- promocja projektu wśród kadry zarządzającej,
- czas- własny poświęcony klientowi i jego czas, aby można było się dowiedzieć jakie są jego potrzeby,
- swoboda działania,
- zmniejszenie zakresu wykonywanych czynności,
- konkurencyjna oferta,
- stałe szkolenia z zakresu bankowości
- lepsza komunikacja wśród pracowników
- stanowisko pracy pozwalające na wykorzystanie kompetencji i wiedzy.

Jedna z uczestniczek przyznała, że aktualnie nic nie jest w stanie ułatwić aplikacji nabytych kompetencji, gdyż nie jest jej to niezbędne do wykonywania pracy. Co więcej, Pani ta stwierdziła, że nabytych kompetencji nie wykorzysta w ogóle na swoim stanowisku pracy.

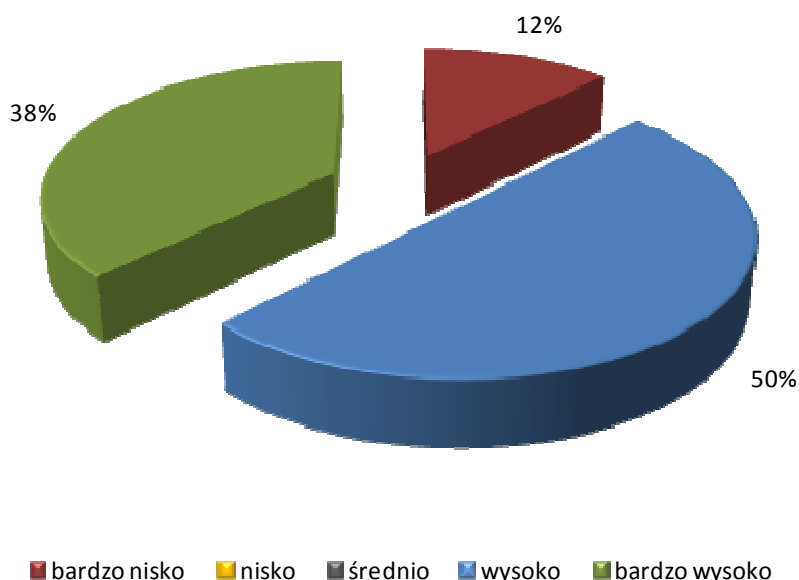
Istotne jest skonfrontowanie opinii Emisariuszek Zmian w kwestii aplikacji nabytych kompetencji z opiniami ich Mentorów. Dlatego też w kwestionariuszu badawczym on – line adresowanym do Mentorów zadano pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani stopień wykorzystania rezultatów projektu „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50 w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” z perspektywy banku spółdzielczego?”



Wykres. Ocena stopnia wykorzystania rezultatów projektu z perspektywy banku spółdzielczego

Jeśli chodzi o tę kwestię, zdania Mentorów są podzielone. Nikt nie zaznaczył opcji „bardzo wysoko”, natomiast aż 63% badanych przyznało, że oceniają wysoko stopień wykorzystania rezultatów projektu z perspektywy banku spółdzielczego. 25% badanych przyznało ocenę średnią. Nikt nie ocenił tego aspektu nisko, ale jeden z respondentów przyznał ocenę „bardzo niską”, zapewne ze względu na fakt, że z przyczyn ekonomicznych, o czym wcześniej wspomiano, nie doszło do wdrożenia w życie projektu rozwojowego przygotowanego przez jedną z Emisariuszek Zmian, dlatego też nie może być mowy o wykorzystaniu rezultatów projektu przez ten bank.

Ocenie z perspektywy Mentorów podlegały także działania podjęte przez Emisariuszki Zmian w toku wykonywania działań wdrożeniowych, świadczące o ich wzroście motywacji do dzielenia się wiedzą z innymi (m. in. spotkania z innymi pracownikami, jakość przekazywanych komunikatów, podejmowanie działań zmierzających do zmian, monitorowanie zmian, itp.). Elementy te są ściśle związane z aplikacją nabytych w trakcie projektu kompetencji w praktyce zawodowej. W przypadku dokonanej przez Mentorów oceny tego aspektu, widzimy, że zdecydowana większość badanych ocenia te działania Emisariuszek wysoko (50%) lub bardzo wysoko (38%). Jedynie 12% badanych, co przekłada się na 1 Mentora oceniła te działania bardzo nisko, gdyż, jak dowiadujemy się z komentarza „wprowadzenie produktu do oferty zostało przesunięte w czasie z przyczyn ekonomicznych”. Projektu nie wdrożono, gdyż „w obecnej sytuacji nie przyniosłby zakładanych korzyści”. Determinuje to negatywną odpowiedź na powyższe pytanie o ocenę działań podjętych przez Emisariuszki Zmian w toku wykonywania projektów wdrożeniowych, świadczących o ich wzroście motywacji do dzielenia się wiedzą z innymi.



Wykres. Ocena działań podjętych przez Emisariuszki Zmian w toku wykonywania projektów wdrożeniowych, świadczące o ich wzroście motywacji do dzielenia się wiedzą z innymi

3.7.4. Ocena efektów udziału w projekcie

Rozpatrując ocenę efektów udziału Emisariuszek Zmian w projekcie pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, wyjaśnić należy, iż analizujemy wpływ podniesienia/nabycia kompetencji/kwalifikacji dla uczestniczek oraz organizacji, w której jest zatrudniony – banku spółdzielczego. Nie odnosimy się natomiast do efektów samego projektu na poziomie rezultatów, które to opisane zostały we wcześniejszych rozdziałach niniejszego opracowania.

Ocena efektów udziału pracownic banków spółdzielczych w projekcie, dokonana została przy wykorzystaniu kwestionariuszy badawczych on – line, o wypełnienie których poproszono zarówno Emisariuszki Zmian, jak i ich Mentorów

W kwestionariuszu badawczym skierowanym do uczestniczek projektu, poproszono Emisariuszki Zmian o to ,aby wymienić najistotniejsze efekty, osiągnięte dzięki zastosowaniu narzędzi wypracowanych w ramach projektu i przyjęciu roli Emisariuszki Zmian. Wśród wymienionych efektów, znalazły się:

- znajomość typologii klienta, nabyta wiedza nowych form sprzedaży produktów i prezentacji, umiejętność przeprowadzania szkoleń,
 - umiejętność pozyskiwania klienta, nowoczesna sprzedaż produktów, praca w zespole zwiększenie obliga kredytowego,
 - możliwość wypowiedzi i słuchanie przez innych,
 - zwiększenie zainteresowania produktami bankowymi, większa sprzedaż produktów, pozyskanie nowych klientów, wzrost wskaźników ekonomicznych,
 - lepsza organizacja pracy skuteczniejsza komunikacja w ramach firmy,
 - współpraca i orientacja na wspólny cel, wiara w siebie,
 - wiedza o nowych technikach sprzedaży, radzenie w trudnych sytuacjach,
 - umiejętność prezentacji i sprzedaż produktów bankowych,
 - wzrost liczby klientów, wyższa sprzedaż produktów bankowych,
 - lepsza organizacja pracy, komunikacja i motywacja do pracy,
-

- trafiony projekt (produkt kredytowy), bardzo dobre wyniki sprzedażowe, wprowadzone innowacje (plany sprzedażowy, automatyzacja pracy), umiejętność prowadzenia profesjonalnych szkoleń wewnętrznych.

Jedna z uczestniczek stwierdziła, iż „udało się wdrożyć projekt potrzebny od dawna, który przyniósł wymierne korzyści. W osobie emisariusza pozostało przekonanie, że wprowadzanie zmian jest niezbędne, służy rozwojowi Banku i lepszej organizacji pracy”.

Dla innej osoby „rola emisariusza jest wyróżnieniem, poczuła się potrzebna i dowartościowana. Nabrała pewności siebie w kontaktach z klientem i współpracownikami”.

Namacalnym efektami było również przeprowadzenie szkolenia, które pomoże, zdaniem uczestniczki, wszystkim pracownikom w podwyższaniu jakości obsługi klienta, usprawnienie pracy w zespole oraz poznanie z innej strony niektórych koleżanek i kolegów.

Bardzo istotny wydaje się tu również głos jednej z Emisariuszek Zmian, która stwierdziła: „wprowadzony został mój projekt, uczestniczę w przygotowywaniu różnych regulacji wewnętrznych, zostałam doceniona przez Zarząd za podejmowanie różnych inicjatyw, wspieram Zarząd w relacjach z pracownikami”.

Jedynie jedna respondentka podzieliła się z nami następującą opinią: „Moja rola Emisariusza Zmian jest żadna. Jeszcze w trakcie szkoleń zostałam przeniesiona do innego Zespołu. Mój projekt nie ma racji bytu. Nikt w Oddziale najprawdopodobniej nie będzie go realizował. Nie znam jego losów”.

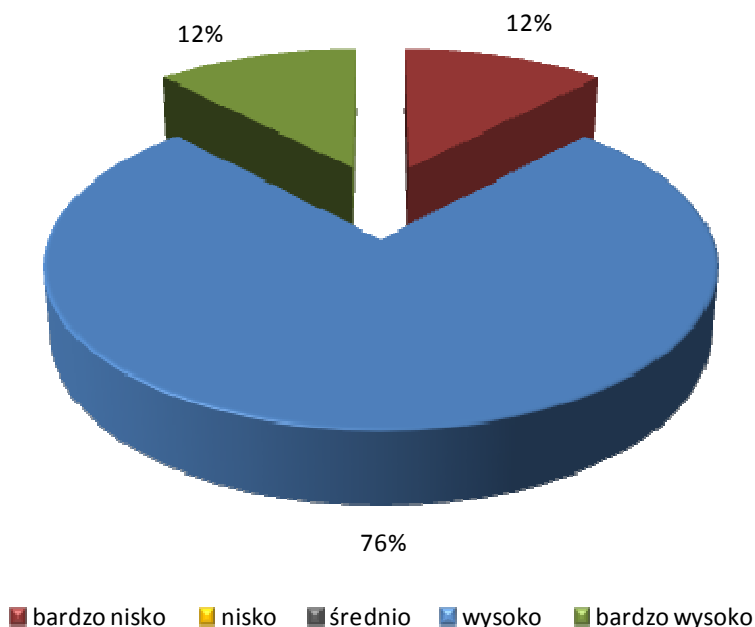
Jak wynika z indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), których zapis analizowany był przez członków zespołu badawczego, jednym z najistotniejszych efektów projektu było przełamanie oporu wobec zmiany, jako takiej. Uczestniczki uświadomiły sobie, że funkcjonują w ciągle zmieniającym się otoczeniu i nie należy się obawiać zmian, które są naturalną konsekwencją rozwoju. Udział w projekcie pozwolił też Emisariuszkom nabyć większą pewność siebie oraz nauczyć się otwartości w stosunku do otaczającego świata.

Biorąc pod uwagę wpływ podniesienia / doskonalenia kompetencji uczestniczek na sytuację banków spółdzielczych i samych pracownic, przyznać należy, iż wszystkie 28 uczestniczek projektu uzyskało akredytację. Uczestniczki realizują, lub już zrealizowały 17 unikalnych projektów rozwojowych. Powołano formalnie wszystkie uczestniczki do roli Emisariusza Zmian (w poszczególnych bankach spółdzielczych, zatrudniających pracownice uczestniczące w projekcie). Warunkiem uzyskania tytułu Emisariusza Zmian było pozytywne ukończenie programu akredytacyjnego, na co składają się następujące elementy:

- ukończenie wszystkich szkoleń przewidzianych w programie akredytacyjnym,
- przedstawienie Indeksu Emisariusza Zmian, który podsumowuje osiągnięcia kandydata na etapie rozwojowym programu, w tym potwierdzenie zmian na poziomie umiejętności potwierdzane przez trenerów prowadzących zajęcia,
- przedstawienie ankiety samooceny i oceny dokonanej przez mentora,
- przedstawienie dokumentacji dotyczącej realizacji prac projektowych – materiałów z wdrożeń, opinii uczestników,
- przeprowadzenie prezentacji opisującej przebieg pracy Emisariusza w okresie akredytacji oraz najważniejsze z punktu widzenia banku efekty wdrożonych projektów oraz odpowiedź na pytania ekspertów i rozwiązanie zadanych symulacji.

Część projektów rozwojowych prowadzonych przez uczestniczki projektu nadal się toczy i są nastawione na długoterminowe efekty. Uczestniczki zgłaszają konieczność dalszego wsparcia w realizacji w formie warsztatowej lub/i coachingowej.

Mentorzy zapytani zostali, jak oceniają przygotowanie uczestniczek projektu do pełnienia w ramach banku spółdzielczego nowej roli, jaką jest Emisariusz Zmian. Aż 76% badanych ocenia to przygotowanie wysoko (6 spośród 8 Mentorów uczestniczących w badaniu), 12% wyraziło opinie skrajne: oceniając bardzo nisko oraz bardzo wysoko (po 1 badany).



Wykres. Ocena przygotowania uczestniczek projektu do pełnienia w ramach banku spółdzielczego nowej roli, jaką jest Emisariusz Zmian – dokonana z perspektywy Mentorów

Emisariuszy poproszono również, aby wymienili konkretne efekty wdrożenia projektów przygotowanych przez Emisariuszki Zmian w banku spółdzielczym. Wśród komentarzy udzielonych w ramach badania kwestionariuszowego on – line znalazły się następujące opinie:

- „Projekt wdrożony przez Emisariuszki przyczynił się do dyskusji wśród pracowników na temat zachowań nieetycznych w pracy bankowca, pozwolił wytyczyć granicę, poza którą wychodzić nie można”,
- „Przede wszystkim inne spojrzenie na Bank, jako organizację, w której można coś zmienić, poprawić. Zrozumienie, że zmiany są procesem ciągłym i bez nich szanse konkurencyjności na rynku są żadne”,
- „Pozyskanie nowych klientów, przychód z działalności kredytowej, przychód z działalności prowizyjnej, umocnienie wizerunku Banku, zaspokojenie potrzeb klientów, szansa zainteresowania usługą nowych grup klientów”,
- „Właściwy proces szkolenia osób przyjmowanych do pracy”,
- „Na dzień dzisiejszy Bank zakupił program do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, przeszkolił pracowników zaangażowanych w realizację projektu. Zespół jest na etapie wprowadzania środków trwałych do ewidencji i tabel stawek amortyzacyjnych w programie. Termin zakończenia projektu 31.12.2014r.”,
- poprawa komunikacji między pracownikami, lepsze zrozumienie konieczności wprowadzania zmian, zwiększona motywacja osób 50 plus,

Jeden z Mentorów przyznał, jak wspomniano już we wcześniejszych rozdziałach niniejszego raportu ewaluacyjnego, że „zakładany efekt nie został na chwilę obecną osiągnięty z przyczyn niezależnych od Emisariuszek. Procedura przygotowania produktu jest bardzo ważnym doświadczeniem. Produkt jest gotowy do wprowadzenia i w sprzyjających warunkach ekonomicznych może być wykorzystany. Udział w programie wzbudził zainteresowanie innych pracowników (nie tylko 50+) i zachęcił do zgłaszania różnych inicjatyw”.

PODSUMOWANIE

Ewaluacja zewnętrzna projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego”, przeprowadzona została, aby zapewnić obiektywną ocenę oraz informację zwrotną na temat dotychczasowego przebiegu oraz rezultatów niniejszego projektu, które to warunkują jego kontynuowanie oraz zasadność włączenia proponowanego rozwiązania do głównego nurtu polityki.

Projekt realizowany jest w okresie od 01 stycznia 2013 do 30 czerwca 2015 roku i zakłada wypracowanie programu rozwojowego przygotowującego pracowników banków spółdzielczych, w szczególności tych powyżej 50 roku życia, do nowej roli zawodowej – Emisariusza Zmian. Celem projektu jest wyposażenie pracowników Banków Spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzie pracy do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur banków spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy, jak i dostosowywania się do rekomendacji KNF i innych oczekiwań rynku finansowego.

Istotą innowacji wypracowywanej i wdrażanej w ramach projektu jest program przekwalifikowujący Emisariusz Zmian skierowany do osób starszych, głównie kobiet 50+. Program dopasowany jest do specyfiki i potrzeb grupy docelowej i składa się z 4 elementów: uwarunkowań wdrożenia, programu edukacyjnego, zestawu narzędzi, oraz systemu akredytacji.

Dotychczas, w ramach projektu:

- przeprowadzono pogłębioną analizę środowiska projektu (termin realizacji 01 – 04.2013),
 - przygotowano wstępną wersję produktu i strategii wdrażania (termin realizacji 03 – 07.2013),
 - zakończono fazę testowania produktu innowacyjnego, a w jej ramach:
 - przeprowadzono rekrutację 28 pracowników spośród 15 banków spółdzielczych województwa mazowieckiego,
 - realizowano program szkoleniowy dla uczestników zgodnie z opracowanymi założeniami: 2 grupy po 14 osób. Szkolenia 2 – dniowe. Uczestniczki tworzyły 2 os. zespoły wdrożeniowe,
 - zrealizowano zadania wdrożeniowe – kandydatki testowały wdrożenie założeń organizacyjnych w wybranych bankach spółdzielczych – wdrożono 17 unikalnych projektów
-

rozwojowych. Część projektów rozwojowych prowadzonych przez uczestniczki projektu nadal się toczy i są nastawione na długoterminowe efekty.

- przeprowadzono ewaluację wewnętrzną projektu,
- zamknięto proces akredytacji zgodnie z założeniami projektu. Akredytację otrzymało wszystkie 28 uczestniczek projektu, które ukończyły ścieżkę szkoleniową i zrealizowały zadania wdrożeniowe. Weryfikacja wiedzy i umiejętności przeprowadzona była na podstawie egzaminu i analizy rezultatów zadań wdrożeniowych. Za realizację procesu akredytacji odpowiadał przedstawiciel Fundacji Rozwoju Bankowości Spółdzielczej.
- powołano formalnie wszystkie uczestniczki do roli Emisariusza Zmian (w ramach banków spółdzielczych, zatrudniających uczestniczki projektu).

Jeśli chodzi o dotychczasową skuteczność projektu i postęp jego realizacji, stwierdzono pełną zbieżność przeprowadzonych działań i osiągniętych rezultatów do założonych w projekcie celów.

Po skończonej ewaluacji zewnętrznej nastąpi opracowanie produktu finalnego. W trakcie tego zadania wszystkie elementy produktu zostaną przygotowane w wersji ostatecznej i wydane w formie umożliwiającej upowszechnianie, zgodnie z przyjętymi założeniami strategii. Można domniemywać, iż w ramach etapu upowszechniania i włączenia produktu finalnego do głównego nurtu polityki, osiągnięte zostaną wszystkie docelowe wartości wskaźników planowanych w ramach projektu.

Rozpatrując poprawność metodyczną oceny testowanego produktu, zauważyć należy, iż zgromadzone w procesie badawczym (na etapie opracowywania modelu oraz jego testowania) dane, stanowią bardzo rzetelne uzasadnienie potrzeby realizacji projektu innowacyjnego w przyjętym kształcie. W ocenie ewaluatora, projektodawca uwzględnił wszystkie dostępne źródła danych, dotyczące zarówno diagnozy stanu wejściowego, jak i oczekiwań samych uczestniczek, banków spółdzielczych je zatrudniających oraz środowiska, w jakim funkcjonują. Przeprowadzone działania badawcze, uznać należy za niezwykle wartościowe dla dalszego przebiegu niniejszego projektu. Przeprowadzono je w sposób rzetelny i poprawny z punktu widzenia metodyki realizacji badań społecznych. Dzięki kombinacji różnorodnych technik i metod zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, uzyskano wiarygodne wyniki i rzetelną informację zwrotną.

Testowanie produktu odbyło się zgodnie z przyjętą metodyką. Co więcej, nie wystąpiły żadne odstępstwa od przyjętej metodyki. Zmiany dokonywane w mechanizmie funkcjonowania produktu, są naturalną konsekwencją procesu testowania i nie były związane z jakąkolwiek zmianą przyjętej metodyki postępowania. W trakcie fazy testowania, wszystkie dane cząstkowe związane z funkcjonowaniem innowacji, gromadzone były w prawidłowy sposób, a sposób ich gromadzenia i

późniejszej interpretacji wyników nie miał negatywnego wpływu na rezultat w postaci wypracowanego produktu oraz rekomendacje związane z jego wdrożeniem. Dzięki realizacji działań związanych z ewaluacją wewnętrzną, w tym ciągłemu monitoringowi rezultatów i wyciąganiu wniosków na bieżąco, przyczyniających się do wprowadzania niezbędnych korekt, proces zarządzania projektem uznać należy za przeprowadzony sprawnie, rzetelnie i zgodnie z przyjętymi praktykami. Ponadto sam dobór zarówno grupy użytkowników, jak i odbiorców do fazy testowania, zapewnił maksymalne odwzorowanie grup docelowych. Również samo testowanie odbywało się w warunkach optymalnie zbliżonych do warunków rzeczywistych. Wszystkie te przesłanki wpłynęły korzystnie na uzyskanie wiarygodnej i rzetelnej informacji zwrotnej na temat testowanego produktu o charakterze innowacyjnym.

Uzyskane w procesie testowania wyniki potwierdzają zasadność dalszej pracy nad wdrożeniem innowacji, o czym świadczą m. in. opinie wyrażane przez same Emisariuszki Zmian, Mentorów, ekspertów zaangażowanych w realizację projektu, a także wyniki ewaluacji wewnętrznej.

Jeśli chodzi o użyteczność projektu, rozumianą, jako odniesienie zdiagnozowanych potrzeb beneficjentów ostatecznych (pracownic w wieku 50+ oraz banków spółdzielczych), do rezultatów realizacji projektu, zdiagnozowano, iż osiągnięte w ramach działań projektowych rezultaty były odpowiedzią na wnioski płynące z przeprowadzonej analizy potrzeb adresatów projektu.

Użyteczność projektu odnosi się również do jego przydatności w rzeczywistości zawodowej osób, które ukończyły projekt. Chodzi tu o użyteczność Kompetencji (wiedzy, umiejętności i doskonalonych postaw o charakterze społecznym), ocenianą z perspektywy samych pracowników, jak i z perspektywy mentorów, pod okiem których przygotowywano projekty wdrożeniowe w bankach spółdzielczych. Spośród obszarów kompetencyjnych, rozwijanych w ramach projektu, bardzo wysoko oceniono użyteczność nastawienia na klienta oraz współpracę i orientację na wspólny cel. Stosunkowo najniższą użyteczność zdiagnozowano w przypadku kompetencji związanych z umiejętnością prezentacji i prowadzenia wystąpień oraz motywowaniem, przekonywaniem i wywieraniem wpływu.

Z kolei w celu przygotowania projektu wdrożeniowego w banku, za najbardziej przydatne kompetencje uznano: skuteczne komunikowanie się, inicjatywa i nastawienie na rozwój, współpraca i orientacja na wspólny cel oraz radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Stosunkowo najmniej przydatne w wypracowywaniu projektów wdrożeniowych, wydają się być: umiejętność prezentacji i prowadzenie wystąpień oraz motywowanie, przekonywanie i wpływ.

Wysoko oceniono również użyteczność zestawu narzędzi wspierających Emisariusza Zmian oraz platformy komunikacyjnej stworzonej w ramach projektu. Podobnie z resztą rzecz się ma, jeśli chodzi o samą ocenę użyteczności wypracowanych przez Emisariuszki Zmian projektów rozwojowych, wdrożonych w bankach spółdzielczych. Użyteczność tych najbardziej namacalnych rezultatów projektu, jakimi są wdrożone w bankach projekty rozwojowe, oceniono wysoko zarówno z perspektywy Emisariuszek Zmian, jak i ich Mentorów.

Na podstawie przeprowadzonych badań oraz wniosków z fazy testowania produktu, stwierdzono wysoką trafność proponowanych rozwiązań. Zdefiniowane cele są w pełni zgodne ze zidentyfikowaną potrzebą realizacji projektu, będącą odpowiedzią na problem, jakim są ograniczone możliwości rozwoju kariery zawodowej osób 50+ w bankach spółdzielczych, prowadzących swą działalność na terenie województwa mazowieckiego. Dotyczy to szczególnie pracowników 50+, ze względu na brak propozycji rozwoju kariery, skierowanych do tych osób. Trafność projektu potwierdza w szczególności fakt, że zdefiniowane cele projektu wprost korespondują ze szczegółowymi problemami, zdiagnozowanymi na etapie przygotowywania do realizacji samego projektu. Świadczą o tym wnioski wynikające zarówno z doświadczeń zespołu ekspertów zaangażowanych w projekt, wyniki przeprowadzanych analiz i badań, jak i opinie Mentorów oraz samych pracowników banków w wieku 50+.

Jeśli chodzi zatem o trafność zarówno samego produktu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50 w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” ocenianą, jako odniesienie zgodności celów projektu do potrzeb beneficjentów ostatecznych (zarówno samych Emisariuszek Zmian, jak i organizacji je zatrudniających – banków spółdzielczych), ich adekwatności do zmieniających się oczekiwań adresatów, jak i ocenianą z perspektywy trafności wdrożonych w bankach projektów rozwojowych, będących twardym rezultatem właściwego projektu, ocenić ją należy bardzo wysoko.

Za najmocniejszą stronę projektu z perspektywy Mentorów uznano wzrost wykorzystania potencjału pracowników 50+. Mocnymi stronami projektu był także wzrost kompetencji pracowników 50+ istotnych z perspektywy banku do pełnienia roli Emisariuszki Zmian oraz wzrost motywacji do dzielenia się wiedzą tych pracowników.

Biorąc z kolei pod uwagę słabe strony projektu, zdecydowana większość badanych Mentorów nie dostrzega istotnych słabych stron projektu. Pojedyncze wypowiedzi respondentów odnośnie wskazania słabych stron projektu dotyczą braku możliwości organizacyjnych banku spółdzielczego do wprowadzania zmian, braku motywacji do dzielenia się wiedzą przez pracownice 50 plus delegowane do udziału w projekcie, braku możliwości wykorzystania potencjału

intelektualnego pracownik 50 plus delegowanych do udziału w projekcie oraz „faktu, że obejmuje on ograniczoną ilość osób”.

Za szanse związane z realizacją projektu uznano przede wszystkim wzrost efektywności pracy zespołu oraz poprawę komunikacji wewnątrz zespołu.

Za najistotniejsze zagrożenie dotyczące realizacji projektu uznano natomiast brak środków finansowych na wdrożenie, wypracowanego przez Emisariuszki Zmian projektu w ramach banku oraz problemy natury organizacyjnej związane z wdrożeniem wypracowanego przez Emisariuszki Zmian projektu w ramach banku. Niemniej jednak opinię taką wyrazili tylko pojedynczy respondenci. Dla większości badanych, nie są dostrzegalne istotne zagrożenia, jakie niesie ze sobą realizacja projektu.

Rozpatrując natomiast trwałość projektu, rozumianą, jako określenie szans na stałość efektów projektu po zakończeniu jego współfinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, stwierdzono, iż wytworzone rezultaty charakteryzują się trwałością i stosunkowo wysoką możliwością transferu innowacji na inne organizacje.

Biorąc pod uwagę przewidywane konsekwencje wprowadzenia do głównego nurtu, produktu finalnego w postaci proponowanego rozwiązania, warto przypomnieć, że po etapie testowania, w którym brało udział 15 banków spółdzielczych oraz 28 uczestniczek w wieku 50+, planowany jest etap upowszechniania rezultatów projektu, do którego zaproszone ma być 51 banków spółdzielczych zrzeszonych w BPS na Mazowszu. Osoby zarządzające w tych bankach zostaną poinformowane o możliwościach i dostępności całego wypracowanego systemu. W tym etapie informacja o rezultatach projektu trafi do wszystkich kobiet w wieku 50+ zatrudnionych w tych bankach (projektodawca określił ich liczbę na 634 osoby). W wymiarze docelowym innowacja ma trafić do osób reprezentujących banki spółdzielcze w całej Polsce. Banków tych na chwilę wnioskowania o dofinansowanie było aż 574. Szczególną grupę odbiorców stanowią banki spółdzielcze, w których brak jest ekspertów potrafiących przeprowadzić zmianę organizacyjną, posiadających jednocześnie duże doświadczenie zawodowe. Stąd domniemywać należy, iż w konsekwencji wprowadzenia innowacji do głównego nurtu polityki, oddziaływanie i trwałość rezultatów projektu pt. „Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50 w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego” będzie nadal bardzo wysoka.

Wysoko oceniono także samą efektywność szkoleń realizowanych w fazie testowania, zarówno pod kątem reakcji uczestniczek na sam fakt udziału w szkoleniach (ocena ogólna szkoleń, oceny poszczególnych aspektów pracy kadry trenerskiej oraz oceny warunków techniczno – organizacyjnych), przyrostu kompetencji Emisariuszek, aplikacji nabytych kompetencji na

stanowiskach pracy oraz efektów dla samych uczestniczek oraz banków spółdzielczych, które je zatrudniają.

Na zakończenie warto nadmienić, iż wszystkie założone efekty, wynikały wprost z zaplanowanych wcześniej działań projektowych. Ponadto charakteryzują się one trwałością, kompleksowością, racjonalnością oraz wykonalnością.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonego badania ewaluacyjnego stwierdzono, iż zasadne jest dalsze kontynuowanie projektu, poprzez wejście w fazę upowszechniania jego rezultatów oraz zintensyfikowanie wysiłków w celu wprowadzenia proponowanego produktu o charakterze innowacyjnym do głównego nurtu polityki w sektorze bankowości spółdzielczej
