



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach
Programu Wspólnotowego PROGRESS

Ewaluacja ex-post projektu

„Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej”

RAPORT KOŃCOWY

ZAMAWIAJĄCY

**DEPARTAMENT ANALIZ EKONOMICZNYCH I PROGNOZ
MINISTERSTWO PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ**

Warszawa, wrzesień 2015

SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	4
2. PRZEDMIOT, ZAKRES I CEL EWALUACJI	4
3. KRYTERIA I PYTANIA BADAWCZE	4
4. METODOLOGIA BADANIA EWALUACYJNEGO	6
4.1. KONCEPCJA REALIZACJI BADANIA	6
4.2. METODY I TECHNIKI BADAWCZE	6
4.3. METODY ANALIZY DANYCH	8
5. UZYSKANE WYNIKI	9
5.1. WYWIADY Z ZESPOŁEM PROJEKTOWYM I PRZEDSTAWICIELKAMI PARTNERA PROJEKTU	9
5.2. WYWIADY Z EKSPERTKAMI I TRENERKAMI	18
5.3. WYWIADY Z PRZEDSTAWICIELKAMI KOALICJI NA RZECZ RÓWNOŚCI.....	24
5.4. WYWIADY Z PRZEDSTWICIEL(K)AMI GRUPY DOCELOWEJ PROJEKTU	28
5.5. WYNIKI ANKIET AUDYTORYJNYCH DOTYCZĄCYCH SEMINARIÓW	36
6. WNIOSKI I REKOMENDACJE	54
7. ZAŁĄCZNIKI	64
7.1. SCENARIUSZ IDI Z CZŁONKAMI ZESPOŁU PROJEKTOWEGO ORAZ PRZEDSTAWICIELEM PARTNERA PROJEKTU.....	64
7.2. SCENARIUSZ IDI Z EKSPERTAMI/EKSPERTKAMI ORAZ TRENERKAMI	65
7.3. SCENARIUSZ Z PRZEDSTAWICIELAMI GRUPY DOCELOWEJ	66
7.4. SCENARIUSZ Z PRZEDSTAWICIELAMI KOALICJI MIĘDZYSEKTOROWEJ	67

SŁOWNIK SKRÓTÓW UŻYTYCH W RAPORCIE

BPRT - Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania

CSR - Corporate Social Responsibility (społeczna odpowiedzialność biznesu)

GPW – Giełda Papierów Wartościowych

HR- Human Resources (Zasoby Ludzkie)

IDI – In-depth Interview (pogłębiony wywiad indywidualny)

KPRM – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

NGO – Non-Governmental Organisation (organizacja pozarządowa)

TDI – Telephone In-depth Interview (telefoniczny wywiad pogłębiony)

UE – Unia Europejska



Publikacja powstała w ramach projektu pt. "Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej", współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej, w ramach Programu Wspólnotowego Progress. Projekt jest realizowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w partnerstwie merytorycznym z Biurem Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania.

Treść publikacji nie stanowi oficjalnego stanowiska Komisji Europejskiej, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Biura Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania. Wyłączną odpowiedzialność za jej treść ponosi autor.

Adres strony projektu: www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl

1. WSTĘP

W niniejszym raporcie przedstawiono wyniki badania ewaluacyjnego projektu pn. „Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej” realizowanego przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w partnerstwie z Biurem Pełnomocnika Rządu do Spraw Równego Traktowania. Przedsięwzięcie to było wdrażane w latach 2013-2015 w ramach Programu Wspólnotowego PROGRESS, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

Głównym celem projektu było promowanie równości kobiet i mężczyzn na stanowiskach decyzyjnych w dużych firmach. Odbiorcami projektu były duże firmy zatrudniające powyżej 250 osób - głównie przedstawiciele działów Human Resources¹ (HR), Corporate Social Responsibility² (CSR) oraz szkoleniowych, partnerzy społeczni oraz organizacje pozarządowe działające w obszarze równości szans na rynku pracy.

2. PRZEDMIOT, ZAKRES I CEL EWALUACJI

Zasadniczym celem ewaluacji było przeprowadzenie analizy i ocena rezultatów projektu, a także procesu ich osiągania tj. ocena realizacji poszczególnych zadań projektowych. Ponadto ewaluacji zostały poddane dotychczasowe metody pracy z grupą docelową.

Badanie ewaluacyjne miało także na celu identyfikację trudności w realizacji projektu, a także problemów we wdrażaniu określonych rozwiązań o charakterze równościowym w firmach. Wyniki badania ewaluacyjnego posłużyły wypracowaniu rekomendacji, które będą przydatne przy planowaniu kontynuacji wybranych elementów projektu.

3. KRYTERIA I PYTANIA BADAWCZE

Ze względu na cel i zakres planowanej ewaluacji, została ona przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria:

- **adekwatność** – stopień dostosowania celów, poszczególnych działań i rezultatów projektu do potrzeb grupy docelowej,
- **skuteczność** – stopień osiągnięcia zaplanowanych celów i rezultatów,
- **użyteczność** – stopień przydatności prowadzonych działań i osiągniętych rezultatów dla grupy docelowej,
- **efektywność** – czynniki ułatwiające oraz utrudniające (bądź uniemożliwiające) osiągnięcie zakładanych celów i rezultatów,

¹ Zasobów Ludzkich.

² Społecznej odpowiedzialności biznesu.

-
- **innowacyjność** – stopień nowatorstwa przyjętych w projekcie rozwiązań,
 - **oddziaływanie** – stopień możliwego wpływu projektu na zmianę sytuacji w Polsce,
 - **trwałość** – elementy, które będą sprzyjać trwałości osiągniętych rezultatów.

W odniesieniu do ww. kryteriów sformułowano następujące pytania badawcze:

1. W jakim stopniu cele, poszczególne działania projektu oraz osiągnięte rezultaty odpowiadały potrzebom osób wchodzących w skład grupy docelowej? (adekwatność)
2. Czy w projekcie zaproponowano adekwatne do potrzeb metody wspierania jego adresatów? (adekwatność)
3. W jakim stopniu tematyka prowadzonych działań była dostosowana do potrzeb i oczekiwań grupy docelowej? (adekwatność)
4. Czy projekt spełnił założone cele w zakresie przyjętych rezultatów? (skuteczność)
5. Czy wystąpiły rezultaty projektu, które nie były zakładane (pozytywne/negatywne)?
6. Czy wystąpiła jakaś wartość dodana projektu (w tym dla UE)?
7. Jaki był wpływ projektu na podniesienie kompetencji uczestników? (użyteczność)
8. Jakie korzyści odniosła grupa docelowa, do której skierowane były główne działania projektowe? (użyteczność)
9. Czy realizacja projektu napotkała na jakieś bariery, utrudnienia? Na czym one polegały? (efektywność)
10. Jakie elementy ułatwiały wdrażanie projektu? (efektywność)
11. Czy przyjęte rozwiązania (przewodnik dla firm, seminaria informacyjno-szkoleniowe) były innowacyjne w stosunku do innych działań dostępnych na rynku? (innowacyjność)
12. Czy podjęte działania projektowe mogą mieć wpływ na zmianę sytuacji w Polsce w zakresie wspierania awansu kobiet/ wprowadzania rozwiązań równościowych? (oddziaływanie)
13. Czy osiągnięte rezultaty mogą mieć trwały charakter? Jakie czynniki będą na to wpływać? (trwałość)

4. METODOLOGIA BADANIA EWALUACYJNEGO

4.1. KONCEPCJA REALIZACJI BADANIA

Badanie ewaluacyjne opierało się na podejściu triangulacyjnym, polegającym na wykorzystaniu zróżnicowanych metod i technik badawczych, prowadzących do uzyskiwania danych, które się wzajemnie uzupełniają i weryfikują. W badaniu zostały zastosowane zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Spośród technik o charakterze jakościowym wykorzystano analizę dokumentacji oraz pogłębione wywiady indywidualne (IDI/TDI), zaś spośród technik ilościowych analiza danych zastanych pochodzących z ankiet audytoryjnych.

4.2. METODY I TECHNIKI BADAWCZE

4.2.1. Analiza dokumentacji

Technika ta umożliwiła zdobycie szczegółowych informacji na temat projektu oraz kontekstu jego wdrażania. Analiza dokumentacji objęła materiały i informacje gromadzone oraz wytworzone w toku realizacji projektu, m.in. treści zawarte na jego stronie internetowej, dane z monitoringu, wyniki badania opinii publicznej, raport nt. równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce w latach 2010-2013, przewodnik dla firm z programem szkolenia, materiały wykorzystywane podczas seminariów, raporty na ich temat sporządzone przez trenerki oraz raport z przeprowadzanych przez firmy działań upowszechniających.

Informacje zebrane przy pomocy analizy dokumentacji stanowiły podstawę do opracowania narzędzi badawczych, a także pozwoliły odpowiedzieć na niektóre pytania ewaluacyjne.

4.2.2. Pogłębiony wywiad Indywidualny (IDI/TDI)

Indywidualne wywiady pogłębione (ang. *In-depth Interview* - IDI) zostały przeprowadzone z kluczowymi osobami zaangażowanymi w realizację projektu. Technika ta umożliwiła pełniejsze i głębsze zrozumienie uwarunkowań oraz kontekstu wdrażania ewaluowanego przedsięwzięcia oraz posłużyła gromadzeniu istotnych informacji na temat procesu osiągania zaplanowanych celów i rezultatów. Ponadto IDI posłużyły dotarciu do przekonań, postaw i ocen prezentowanych przez osoby wchodzące w skład zespołu projektowego, kadry projektu, grupy osób wspierających jego realizację oraz grupy docelowej.

Wywiady miały charakter ustrukturyzowany tzn. zostały przeprowadzone przy użyciu scenariuszy, w których sprecyzowano w formie pytań i zagadnień kwestie ważne z punktu widzenia ewaluacji projektu. Przeprowadzono ogółem 19 IDI, którymi objęto 21 respondentów/ek. Większość wywiadów, z uwagi na ogólnopolski charakter projektu i ograniczony budżet badania, a także preferencje respondentów, przeprowadzono drogą telefoniczną (TDI). Wywiadami pogłębionymi zostały objęte następujące osoby:

- a) członkinie zespołu projektowego - 2 osoby (diada)³,
- b) przedstawicielki Partnera projektu - 2 osoby (diada),
- c) przedstawiciele/ki grupy docelowej (firm objętych seminariami, w tym pilotażowymi) - 9 osób,
- d) ekspertki projektu i trenerki prowadzące seminaria szkoleniowe - 4 osoby,
- e) przedstawicielki koalicji tj. podmiotów wspierających działania projektowe - 4 osoby.

Scenariusze IDI przeznaczone dla zespołu projektowego, ekspertów/ekspertek i trenerek, osób wspierających realizację projektu oraz jego odbiorców znajdują się w załącznikach 1-4.

4.2.3. Ankieta audytoryjna

Dane zebrane przez Zamawiającego w ramach ankiet ewaluacyjnych wypełnionych przez uczestników/uczestniczki każdego seminarium zostały poddane analizom ilościowym i jakościowym, które umożliwiły udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze odnoszące się do kryterium adekwatności i użyteczności.

4.2.4. Podsumowanie

Poniżej zamieszczono syntetyczne zestawienie wykorzystanych metod badawczych oraz źródeł informacji wraz z opisem doboru prób.

Technika badawcza	Źródło informacji	Dobór próby
Analiza dokumentów	Dokumenty związane z realizacją projektu	<ul style="list-style-type: none"> • treści zawarte na stronie internetowej projektu • dane z monitoringu • wyniki badania opinii publicznej • raport nt. równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce w latach 2010-2013 • przewodnik dla firm z programem szkolenia • materiały wykorzystywane podczas seminariów • raporty z seminariów sporządzone przez trenerki • raport z działań upowszechniających
Analiza danych zastanych	Ankiety audytoryjne wypełniane przez uczestników/czki seminariów	próba wyczerpująca – wszystkie ankiety wypełnione przez osoby, które wzięły udział w seminariach (n=71)
Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)	Zespół projektowy, Partner, kadra projektu (ekspertki, trenerki), odbiorcy projektu	<ul style="list-style-type: none"> • zespół projektowy - 2 osoby • przedstawiciele Partnera projektu - 2 osoby • przedstawiciele grupy docelowej (firm objętych pilotażami, seminariami) - 9 osób • ekspertki i trenerki - 4 osoby • przedstawicielki koalicji tj. podmiotów wspierających działania projektowe - 4 osoby

³ Technika ta polega na przeprowadzeniu jednoczesnego wywiadu z dwoma osobami.

4.3. METODY ANALIZY DANYCH

W wyniku wykorzystania opisanych powyżej metod i technik badawczych, zgromadzone zostały dwa rodzaje danych – jakościowe oraz ilościowe.

Źródłem danych jakościowych były dokumenty i dane zastane udostępnione przez Zamawiającego, a także indywidualne wywiady pogłębione. Dwa IDI realizowane podczas bezpośredniego spotkania zostały zarejestrowane za pomocą urządzenia służącego do cyfrowego zapisu dźwięku, zaś trzeci – zgodnie z życzeniem osób badanych – nie został nagrany (respondenci byli każdorazowo proszeni o wyrażenie zgody na rejestrację wywiadu). Materiał badawczy pochodzący z tego ostatniego IDI, a także z pozostałych wywiadów realizowanych w firmie telefonicznej (TDI), był gromadzony w postaci odręcznych notatek.

Zebrane dane zostały poddane analizie jakościowej, wspomagając proces udzielania odpowiedzi na pytania badawcze, a także stanowiły bazę dla formułowania wniosków i rekomendacji. Niektóre kwestie opisane w raporcie z badań zostały zilustrowane cytataми, które wyróżniono w tekście kursywą, pochodzącymi z wypowiedzi respondentów przy zachowaniu ich anonimowości.

Dane ilościowe pochodziły z ankiet audytoryjnych przekazanych przez Zamawiającego w postaci baz danych. Wyniki statystycznej analizy danych zostały przedstawione w formie zbiorczych zestawień i wykresów. Wszelkie zebrane w toku badania dane ilościowe zostały zaprezentowane w postaci zagregowanej, uniemożliwiającej identyfikację poszczególnych osób badanych.

5. UZYSKANE WYNIKI

5.1. WYWIADY Z ZESPOŁEM PROJEKTOWYM I PRZEDSTAWICIELKAMI PARTNERA PROJEKTU

Przeprowadzono dwa wywiady (w formie diad) z dwoma osobami tworzącymi Zespół Projektowy oraz dwoma przedstawicielkami Partnera (łącznie z czterema respondentkami).

Założenia merytoryczne projektu zostały opracowane wspólnie przez MPiPS oraz Biuro Pełnomocnika Rządu ds. równego Traktowania (BPRT). Choć Partner miał wpływ na kształt tego przedsięwzięcia, nie przydzielono mu budżetu na realizację poszczególnych działań, tak więc nie prowadził ich samodzielnie. Zdaniem Zespołu Projektowego przydzielenie Partnerowi części środków finansowych na prowadzenie konkretnych działań (np. wizerunkowych) lub choćby przypisanie realizacji określonych zadań nie wymagających takich nakładów byłoby korzystne dla projektu. Jednak BPRT uważa, że taka sytuacja mogłaby spowodować istotne trudności ze względu na konieczność podziału budżetu pomiędzy dwie instytucje, co skomplikowałoby rozliczenia (budżet pochodziłby z różnych działów finansowych). Biuro nie ma doświadczeń w zakresie współpracy finansowej - do tej pory pełniło w projektach rolę partnera, który nie dysponował częścią budżetu.

Współpraca Zespołu Projektowego z Partnerem obejmowała wszystkie obszary merytoryczne i wizerunkowe projektu (bez zarządzania) tj. promowanie jego tematyki, prowadzonych działań i wypracowanych narzędzi. Udział BPRT w projekcie poświęconym równości szans był bardzo istotny ze względu na jego rozpoznawalność i skojarzenie z tematyką wspierania awansów kobiet. Partner legitymizował działania podejmowane w ramach tej inicjatywy.

Zdaniem BPRT zakres przypisanych mu w projekcie zadań był właściwy. Partner brał udział w spotkaniach i dyskusjach na tematy merytoryczne np. zgłaszał uwagi do raportu dotyczącego równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce. Biuro uczestniczyło w wydarzeniach organizowanych w ramach Kongresu Kobiet, takich jak Okrągły Stół Ministrów UE ds. Równości Płci oraz panel dyskusyjny. Za pośrednictwem Pełnomocników/czek Wojewodów ds. Równego Traktowania współorganizowano seminaria regionalne (wykorzystywano przy tym infrastrukturę dostępną w urzędach).

W opinii BPRT współpraca z Zespołem Projektowym układała się dobrze, wypracowano koleżeńskie stosunki i dobry kontakt.

Do głównych trudności we współpracy przy wdrażaniu projektu zaliczono:

- bardziej formalny niż praktyczny charakter współpracy z Partnerem spowodowany m.in. zmianami kadrowymi,
- nie przypisanie Partnerowi konkretnych, samodzielnie prowadzonych zadań w projekcie, w wyniku czego odpowiedzialność za dane działania „rozmywała się”,
- brak możliwości niezwłocznego reagowania (w każdym przypadku) przez BPRT na sygnały z MPiPS, ze względu na realizację bieżących obowiązków zawodowych.

Wśród innych elementów utrudniających realizację projektu wskazano:

- konieczność finansowania projektu ze środków pochodzących z rezerwy celowej budżetu państwa, którymi dysponuje Minister Finansów - procedura uruchomienia środków może zajmować dużo czasu,
- ograniczony do niecałych 2-ech lat czas realizacji projektu - krótki czas przeznaczony na działania promocyjne (przy założeniu, że promocji powinny podlegać także produkty wypracowane w trakcie projektu),
- realizowanie działań skierowanych do innego sektora (tj. przedsiębiorstw), wymagające dobrej znajomości jego specyfiki, potrzeb itp.,
- skoordynowanie harmonogramów Ministrów Pracy i Polityki Społecznej oraz Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania przy organizacji wydarzeń odbywających się z ich udziałem.

Z kolei do elementów ułatwiających wdrażanie projektu należały:

- różnorodność składu i doświadczeń Zespołu Projektowego oraz ekspertów/ek (przedstawicieli/ek MPiPS, środowisk a biznesowego, akademickiego, pozarządowego znających specyfikę biznesu),
- zainicjowanie budowy nieformalnej koalicji na rzecz równości promującej działania projektowe i uczestniczącej w procesie pozyskiwania firm do grupy docelowej,
- harmonijna współpraca pomiędzy kierującymi MPiPS oraz BPRT, pomimo zmiany w trakcie trwania projektu osoby na stanowisku Pełnomocnika - „*była pełna zgoda wiodących aktorów, zielone światło*”.

Zarówno MPiPS, jak i BPRT nie brakowało zasobów, które ułatwiłyby wdrażanie projektu, jednak przeznaczenie na jego realizację (zwłaszcza działań promocyjnych) większej ilości czasu zwiększyłoby komfort pracy i umożliwiło głębszą refleksję nad prowadzonymi zadaniami.

Respondentki uznały, że grupa docelowa została trafnie określona i wskazały na potrzebę realizacji podobnego projektu skierowanego do średnich firm: *„takie projekty są bardzo potrzebne, żeby firmy zaczęły myśleć o równości. Trzeba poszerzać jej pole, w tym przypadku wśród zarządzających (...). Rozpoczęcie działań od dużych firm było słuszne. Z takim doświadczeniem można teraz próbować zwrócić się do średnich firm”*. Takie przedsięwzięcie niewątpliwie wiązałoby się z trudnościami w pozyskaniu odbiorców oraz wprowadzaniu rozwiązań równościowych, z uwagi na brak świadomości i potrzeb w tym zakresie ze strony mniejszych firm. Pomocne byłoby wykorzystanie networkingu i mentoringu ze strony dużych przedsiębiorstw, które mogłyby się dzielić z mniejszymi organizacjami dobrymi praktykami.

Proces rekrutacji firm do projektu (uczestników/czek seminariów) przebiegał bez większych problemów. Pozyskano większą od zakładanej liczbę firm i osób, choć wprowadzono w tym zakresie pewne modyfikacje. Początkowo zakładano udział w seminariach informacyjnych 50 osób z każdej z 10-ciu firm (ogółem 500 osób), jednak zamiast tego zdecydowano się

przeprowadzić spotkania o charakterze warsztatowym, ukierunkowane praktycznie tzn. przekazujące konkretną wiedzę na temat możliwości wykorzystania gotowych narzędzi. Zakładana liczba osób została pozyskana metodą kaskadową. Zgodnie z regulaminem, do udziału w seminariach rekrutowano minimum dwie osoby z danej firmy, przy czym w przypadku niektórych przedsiębiorstw ten wymóg nie mógł zostać spełniony. Ogółem pozyskano 71 pracowników z 45 firm. Uczestnicy/uczestniczki seminariów zobowiązali się do przeprowadzenia w miejscu swojej pracy (w okresie 40 dni od zakończenia spotkań) następczych działań upowszechniających, które docelowo objęły 567 osób. Rozwiązanie to okazało się bardzo efektywne - uczestnicy/czki seminariów, szczególnie przy wsparciu innych współpracowników biorących udział w tych spotkaniach, w większym stopniu angażowali się w promowanie idei projektu, stając się w swoich miejscach pracy „agentami zmiany”. Realizację tego zadania ułatwiało im omawianie i planowanie z trenerką działań upowszechniających w trakcie seminariów. Firmy wymieniały się doświadczeniami i dobrymi praktykami - zaobserwowano naturalny proces networkingowy.

Trudności w procesie rekrutacji firm napotkano w innych miastach niż Warszawa, choć podjęto w nich takie same działania rekrutacyjne i realizowano je z podobnym zaangażowaniem. Rekrutacja prowadzona w regionach nie przyniosła porównywalnego efektu ze względu na większą dostępność w Warszawie dużych firm, umiejscowienie w niej działów HR, CSR oraz szkoleniowych przedsiębiorstw, mających siedzibę w innych miastach, a także wyższą świadomość problemu. Informacje o możliwości wzięcia udziału w seminarium często były kierowane do recepcji firm, a nie do właściwych komórek (HR, CSR, szkoleniowych), z którymi nie było bezpośredniego kontaktu (na stronach internetowych firm takie dane nie są dostępne). W związku z tym w dużym stopniu korzystano np. z osobistych relacji i baz kontaktów – metoda ta okazała się skuteczna. Istotne wsparcie w rekrutacji prowadzonej poza Warszawą stanowiły również regionalne oddziały organizacji pracodawców (Konfederacji Lewiatan, Pracodawców RP). Zainteresowanie udziałem w projekcie w regionach było wyraźnie mniejsze. Nie zawsze udawało się pozyskać dwie osoby z danej firmy, zdarzało się, że na seminaria przychodziły osoby przypadkowe z punktu widzenia grupy docelowej (np. stażystka, menadżer projektu). Okazało się, że założenia projektu dotyczące poziomu świadomości firm w zakresie wyrównywania szans kobiet i mężczyzn wymagają korekty – części osób brakuje podstawowej wiedzy na temat obowiązków i uprawnień pracodawcy i pracownika wynikających z kodeksu pracy.

Jedynie uwagi zgłaszane przez uczestników/czki grupy docelowej miały charakter organizacyjny i dotyczyły wczesnej pory rozpoczęcia seminariów, które organizowano w urzędach. Wiele osób wskazywało również na potrzebę wydłużenia tych spotkań, których czas trwania, ze względów formalnych, wynosił zaledwie 6 godzin zegarowych.

W trakcie realizacji projektu wprowadzono do niego kilka modyfikacji, jednak nie wymagały one sformalizowania tj. aneksowania umowy. *„Niemal każde planowane działanie było przepracowane”*, to znaczy dostosowywane do konkretnych, zmieniających się warunków, sytuacji, potrzeb i zasobów. Za zgodą Komisji Europejskiej wprowadzono następujące zmiany harmonogramu projektu, który został dzięki nim urealniony:

- przesunięto w czasie (o miesiąc) sporządzenie raportu nt. równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce w latach 2010-2013,

-
- przełożono i wydłużono prace nad przewodnikiem dla firm (z okresu kwiecień-lipiec do okresu czerwiec-grudzień 2014 r.),
 - przełożono stworzenie i opublikowanie strony www projektu (o miesiąc),
 - skrócono czas przeprowadzenia pilotaży (z okresu sierpień-listopad do październik-listopad),
 - przesunięto i skrócono okres realizacji seminariów (z okresu styczeń 2014 - sierpień 2015 do okresu styczeń - kwiecień 2015),
 - promocję projektu wśród biznesu skondensowano do okresu wrzesień 2014 - wrzesień 2015 (zamiast styczeń 2014 - wrzesień 2015),
 - promocję projektu wśród społeczeństwa skondensowano do okresu luty 2014 - wrzesień 2015 (zamiast listopad 2013 - wrzesień 2015),
 - dookreślono termin organizacji Okrągłego Stołu Ministrów UE oraz panelu dyskusyjnego (maj 2014 - zamiast kwiecień - czerwiec 2014),
 - przesunięto termin realizacji badania opinii publicznej z maja 2015 na okres lipiec-sierpień 2015,
 - wydłużono okres ewaluacji projektu o dodatkowy miesiąc (obecnie: sierpień - wrzesień 2015).

Budżet projektu również został nieznacznie zmodyfikowany:

- zmieniono kategorię kosztu opracowania raportu z kategorii osobowej do „pozostałych kosztów kwalifikowalnych”,
- w opisie pozycji dotyczącej wydruku raportu zwiększono liczbę jego stron z 50 do 70,
- środki przeznaczone na dystrybucję raportu zostały przeznaczone na organizację spotkania roboczego poświęconego promocji tej publikacji,
- pozycja dotycząca druku przewodnika została podzielona na jego wydruk (70 stron x 500 kopii) oraz edycję i nagranie na płytach CD (4.500 kopii).

Modyfikacje te służyły optymalizacji poszczególnych działań w celu zwiększenia ich efektywności: „*wykorzystywano inne drogi dojścia do rezultatów. Chodziło o to, żeby osiągnąć więcej mniejszym kosztem*”. Optymalizacja działań i ich finansowania posłużyła wyeliminowaniu działań fasadowych. Zrezygowano np. z wysyłki Przewodnika i raportu do instytucji rynku pracy (wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy) ze względu na bezcelowość tego działania. W zamian przekazano te publikacje innym odbiorcom (np. środowiskom akademickim) oraz dystrybuowano je podczas wydarzeń nie prowadzonych w ramach projektu, ale mających zbieżny z nim profil tematyczny. Wydano też więcej Przewodników na płytach CD. Dzięki temu w projekcie wygenerowano oszczędności, które można było przeznaczyć na finansowanie działań nieposiadających pokrycia w budżecie (np. katernig podczas seminariów, większa liczba spotkań networkingowo-promocyjnych).

Założone w projekcie cele i rezultaty zostały osiągnięte. Celem tego przedsięwzięcia było promowanie równości kobiet i mężczyzn, a szczególnie udziału kobiet w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych jako narzędzia zmiany społecznej. Zakładanym

efektem realizacji projektu było podniesienie świadomości społecznej w tym zakresie wśród przedstawicieli biznesu oraz osób w wieku produkcyjnym.

W projekcie zaplanowano następujące rezultaty twarde:

- a) dwa badania opinii publicznej⁴,
- b) raport na temat równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce w latach 2010-2013,
- c) Przewodnik dla firm zawierający program szkolenia (został udostępniony w wersji papierowej, na płycie CD oraz na stronie internetowej projektu),
- d) 3 szkolenia pilotażowe na bazie opracowanego Przewodnika dla firm, mające na celu optymalizację narzędzia,
- e) 10 seminariów informacyjno-szkoleniowych,
- f) objęcie 500 osób z dużych firm procesem upowszechniania wiedzy w obszarze równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych,
- g) stronę internetową projektu zawierającą dane statystyczne i pełniącą rolę narzędzia upowszechniającego raport oraz Przewodnik, a także rolę platformy wymiany doświadczeń w zakresie mechanizmów stosowanych w firmach w obszarze równości w ww. zakresie⁵,
- h) kampanię społeczną w zakresie promowania równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych,
- i) spotkanie Okrągłego Stołu Ministrów UE ds. równości płci,
- j) panel dyskusyjny podczas VI Kongresu Kobiet poświęcony bussines networking w zakresie upowszechniania równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych.

Wszystkie ww. rezultaty zostały zrealizowane. Wskaźniki liczby firm, które wzięły udział w seminariach oraz osób objętych procesem upowszechniania wiedzy w obszarze równości płci w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych zostały przekroczone.

W projekcie założono również następujące rezultaty miękkie:

- a) zmianę świadomości w dziedzinie równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych wśród dyrektorów HR, pracowników działów HR i działów szkoleniowych, pracodawców, organizacji pracodawców,
- b) zmianę świadomości społecznej wśród osób w wieku produkcyjnym w kwestii równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych,

⁴ Dane zebrane przy pomocy pierwszego z tych badań zostały m.in. wykorzystane w komunikacji medialnej oraz w raporcie prezentującym sytuację kobiet w Polsce na tle innych krajów.

⁵ Na stronie projektu planowano zamieścić ankietę nt. przydatności prezentowanej wiedzy i narzędzi, jednak z uwagi na koszt tego rozwiązania zastąpiono go komunikatem zachęcającym do kontaktu i wymiany opinii na ten temat (gromadzono też opinie uczestników/czek pilotaży i seminariów przy pomocy ankiet ewaluacyjnych). Wskaźnik odwiedzin strony internetowej projektu wyniósł 18.656 odsłon i 6.243 użytkowników (stan na dzień 17.08.2015 r.).

-
- c) upowszechnianie problematyki udziału kobiet w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych na poziomie międzynarodowym.

O stopniu osiągnięcia rezultatów miękkich w odniesieniu do grupy docelowej projektu można wnioskować jedynie pośrednio, ponieważ nie planowano dokonania wstępnego ani końcowego pomiaru postaw⁶ osób biorących udział w seminariach (nie badano też pracodawców i ich organizacji), który umożliwiłby wykazanie zakładanej zmiany świadomości. Ankiety wypełniane po zakończeniu seminariów zawierały pytania odnoszące się do spełnienia oczekiwań uczestników/czek, nabycia przez nich nowej wiedzy i umiejętności, umożliwienia im oceny firmy pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn, dostarczenia narzędzi i argumentów, dzięki którym mogą wprowadzać zmiany w swoich miejscach pracy oraz zainspirowania do podjęcia w nich działań równościowych. Choć wszystkie te aspekty uzyskały bardzo wysokie oceny (średnie od 4,48 do 4,66 w pięciopunktowej skali), nie można na ich podstawie z całą pewnością wnioskować o wzroście świadomości w dziedzinie równości kobiet i mężczyzn, ponieważ nie był znany jej poziom wyjściowy oraz nie prowadzono badań w grupie pracodawców i ich organizacji.

W odniesieniu do drugiego rezultatu miękkiego przeprowadzono pomiar początkowy i końcowy w odstępie dwuletnim. Zmiana świadomości osób w wielu produkcyjnym⁷ była monitorowana przy pomocy badania opinii społecznej, które zostało miało charakter podłużny i zostało przeprowadzone w roku 2013 oraz 2015⁸. W badaniu wyróżniono takie obszary badawcze, jak: opinie i stereotypy nt. kobiety-szefa, szanse kobiet i mężczyzn na sukces i awans, udział kobiet w zarządzaniu, a także regulacje dotyczące udziału każdej z płci w zarządzaniu. Zestawienie wyników obu pomiarów wykazało istotne statystycznie zmiany w zakresie następujących kwestii⁹:

- spadek o 7 punktów procentowych odsetka badanych wyrażających przekonanie, że kobiety zazwyczaj koncentrują się na rodzinie i nie zależy im na karierze zawodowej oraz awansie (obecnie 37%),
- spadek o 5 punktów procentowych odsetka osób twierdzących, że kobiety potrafią lepiej planować wydatki niż mężczyźni (obecnie 54%),
- wzrost o 5 punktów procentowych odsetka ankietowanych, którzy uważają, że kobieta o takich samych kwalifikacjach i doświadczeniu jak mężczyzna ma takie same szanse, by odnieść sukces w każdej dziedzinie, gdy zakłada firmę (obecnie 27%),
- spadek o 5 punktów procentowych odsetka badanych przekonanych, że kobiety mają obecnie mniejszy wpływ od mężczyzn na sytuację gospodarczą kraju,
- spadek o 9 punktów procentowych odsetka osób, zdaniem których kobiety mają większy niż mężczyźni wpływ na poziom życia swojego gospodarstwa domowego (obecnie 23%)

⁶ Poziom świadomości stanowi poznawczy komponent postawy wobec równości płci w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych.

⁷ Należy zaznaczyć, że badanie to objęło nie tylko osoby w wielu produkcyjnym, do których odnosi się drugi rezultat miękki, ale i osoby w wieku 15-17 lat.

⁸ Vide: „Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej” raport TNS Polska, Warszawa, sierpień 2015.

⁹ Niniejsze zestawienie nie uwzględnia zmian obejmujących zróżnicowanie płci.

oraz wzrost o 4 punkty procentowe odsetka respondentów przekonanych o takim samym wpływie obu płci (obecnie 36%),

- wzrost o 7 punktów procentowych ankietowanych, którzy są zadowoleni z odsetka kobiet na eksponowanych stanowiskach w partiach politycznych (obecnie 42%),
- spadek odsetka osób, które chciałyby większego udziału kobiet w rządzie (o 7 punktów procentowych, obecnie 22%), administracji publicznej (o 6 punktów, obecnie 24%), instytucjach finansowych (o 5 punktów, obecnie 24%), a także w partiach politycznych i w przedsiębiorstwach (o 4 punkty, obecnie po 23%),
- wzrost o 6 punktów procentowych odsetka respondentów utrzymujących, że kobiet na eksponowanych stanowiskach powinno być mniej w rządzie (obecnie 29%), a także spadek o 5 punktów odsetka analogicznego stwierdzenia w odniesieniu do partii politycznych (obecnie 27%),
- spadek odsetka badanych będących zdania, że mężczyźni nie dopuszczają kobiet do wysokich stanowisk (o 6 punktów procentowych, obecnie 39%) oraz wskazujących na mniejszą dyspozycyjność kobiet ze względu na obowiązki rodzinne (o 9 punktów, obecnie 36%),
- spadek o 4 punkty procentowe odsetka osób wymieniających większą kreatywność wśród korzyści, jakie może przynieść firmom większy udział kobiet w ich zarządach (obecnie 36%),
- spadek o 5 punktów procentowych odsetka ankietowanych utrzymujących, że w celu zwiększenia udziału kobiet w zarządach firm należy doprowadzić do jego wzrostu w instytucjach publicznych (obecnie 30%),
- spadek o 5 punktów procentowych odsetka badanych popierających wprowadzenie ogólnych regulacji dotyczących minimalnego udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek publicznych (obecnie 41%),
- spadek o 4 punkty procentowe odsetka osób będących zdania, że Komisji Europejskiej uda się zwiększyć udział kobiet w zarządach firm do 40% (obecnie 67%) oraz wzrost o 5 punktów odsetka respondentów twierdzących, że nigdy nie będzie to możliwe (11%).

Z uwagi na to, że powyższe wyniki nie są jednoznaczne, trudno na ich podstawie stwierdzić, w jakim stopniu osiągnięto rezultat miękki w odniesieniu do osób w wieku produkcyjnym. Wydaje się, że ze względu na niewielki zasięg i krótki czas trwania projektu oraz kampanii społecznej rezultat ten był zbyt ambitny – jego osiągnięcie wymaga znacznie szerszej zakrojonych i dłużej prowadzonych działań.

Z kolei trzeci rezultat miękki został sformułowany w języku działań, które zostały podjęte w ramach VI Kongresu Kobiet.

Ponadto osiągnięto różne wartości dodane, które nie zostały pierwotnie zaplanowane w projekcie. W wyniku jego realizacji MPiPS zaczęło być postrzegane jako instytucja zaangażowana w działania na rzecz wspierania aspiracji zawodowych kobiet. Jednym z przejawów zmiany wizerunku było zaproszenie Ministerstwa do wąskiego grona instytucji i organizacji będących członkami Rady Programowej konferencji „Różnorodność w biznesie”, która odbyła się w marcu 2015 r. na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Organizatorami

tego wydarzenia, które miało miejsce z inicjatywy ONZ¹⁰ i otrzymało patronat Ministerstwa Skarbu Państwa, były Fundacja Liderów Biznesu oraz GPW. Na podkreślenie zasługuje fakt, że konferencja nie była jednorazowym przedsięwzięciem - planowane są coroczne spotkania tego typu. Prace Rady Programowej przybrały formę stałego ciała, które podejmuje działania na rzecz awansów kobiet. Członkiem Rady z ramienia MPiPS został minister w randze podsekretarza stanu; w jej spotkaniach uczestniczą także członkinie Zespołu Projektowego.

Kolejną wartość dodaną projektu stanowi koalicja na rzecz równości, w której współdziałają różne środowiska, podmioty i osoby promujące ideę wspierania awansów kobiet. Ideą koalicji jest tworzenie płaszczyzny porozumienia i wspólnych działań między reprezentacjami różnych sektorów – w jej skład wchodzić urzędy państwowe (Ministerstwo Skarbu Państwa, Urząd Komunikacji Elektronicznej, MPiPS), trzeci sektor (np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Fundacja Liderów Biznesu), organizacje pracodawców (Konfederacja Lewiatan, Pracodawcy RP, Business Centre Club, Polsko-Francuska Izba Handlowa) i przedstawiciele mediów. Koalicja została utworzona w celu promowania działań projektowych (raportu, seminariów i Przewodnika) i odegrała ważną rolę w procesie pozyskiwania przedstawicieli grupy docelowej, ponieważ dystrybuowała informacje na temat projektu korzystając z własnych kontaktów i baz firm. Podmioty tworzące Koalicję były uwzględniane w różnych działaniach projektowych np. brały udział w Okrągłym Stole Ministrów UE oraz w innych spotkaniach.

Wartością dodaną projektu jest również inicjatywa przyznawania firmom tytułu Ambasadora Równości w Biznesie, o który mogą się ubiegać firmy, organizacje i osoby stosujące na co dzień dobre praktyki w dziedzinie równości szans kobiet i mężczyzn.

Przyjęte w projekcie rozwiązania, takie jak: zebranie dostępnej wiedzy w jednym raporcie, koncepcja opracowania gotowego narzędzia w postaci Przewodnika, a także kaskadowość działań upowszechniających podejmowanych przez uczestników/czki seminariów były innowacyjne w stosunku do innych inicjatyw dostępnych na polskim rynku. Ponadto, po raz pierwszy takie działania zostały podjęte przez administrację publiczną - do tej pory prowadziły je głównie organizacje biznesowe i NGO. Wsparcie udzielane w ramach projektu było bezpłatne dla jego odbiorców (firmy muszą płacić za napisanie programu szkoleniowego z przedmiotowego zakresu). Przewodnik ma kompleksowy charakter, zawiera gotowe do wykorzystania narzędzia, które można zaadoptować do potrzeb danej firmy. Natomiast raport stanowi pierwsze tego typu opracowanie w warunkach polskich: „do tej pory ta wiedza była rozproszona, raport był bardzo potrzebny”.

Na trwałość osiągniętych rezultatów będą miały wpływ wypracowane w projekcie narzędzia, nawiązanie współpracy z różnymi środowiskami i podmiotami, a także publikacje – Przewodnik oraz raport, które można zaktualizować. Istotne będzie podtrzymywanie kontaktu z firmami np. posiadającymi tytuł Ambasadora Równości w Biznesie, poprzez zapraszanie ich jako wiodących partnerów do udziału w konferencjach i spotkaniach: „trzeba tworzyć odpowiedni klimat, podsuwać tematy mediom. Pokazywać innym te firmy, włączając je w różne działania, a przez to podnosić ich prestiż - to będzie dla nich korzyść. Można im przekazywać dalszą

¹⁰ Była to część szerszej inicjatywy - podobne spotkania odbywały się w różnych krajach świata na wybranych giełdach.

wiedzę na ten temat np. z Komisji Europejskiej. Bez środków finansowych nic więcej nie da się zrobić (...). Ważne jest zakorzenienie tego tematu w świadomości ludzi”.

Ważną dla trwałości rezultatów rolę odgrywa kultura organizacyjna przedsiębiorstw, świadomość i poparcie ze strony zarządów firm: „korzyści ekonomiczne są widoczne w dłuższej perspektywie czasowej, nie po upływie jednego roku (...). Długość życia tych działań w firmach zależy od ich kultury, otwartości na różnorodność, działań wspierających ze strony zarządu. (...) Na efekty trzeba poczekać, sprawdzić, czy to żyje swoim życiem”.

Za mocne strony projektu respondentki uznały:

- praktyczny wymiar narzędzi wypracowanych w projekcie i ich dostosowanie do potrzeb odbiorców,
- zróżnicowany skład zespołu ekspertów/ek opracowujących Przewodnik i narzędzia, zaangażowanie w działania projektowe przedstawicieli mediów oraz środowiska naukowego,
- pilotaż seminariów, mający za zadanie przetestowanie wypracowanego narzędzia,
- możliwość dostosowywania projektu do bieżących warunków i potrzeb,
- uniwersalny temat – skoncentrowano się na awansach kobiet, jednak ta kwestia wpisuje się w szersze zagadnienie różnorodności oraz równego traktowania grup defaworyzowanych,
- zaangażowanie w promowanie projektu przez różnych interesariuszy i ich odpowiedni dobór (np. Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania, Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Ministra Skarbu Państwa, organizacji pracodawców, Giełdy Papierów Wartościowych, UKE),
- integrację różnych inicjatyw wokół projektu np. spotkanie zaproszonych mediów z przedstawiciel(k)ami NGO.

Z kolei do słabych stron projektu zaliczono:

- krótki czas jego trwania,
- słabą znajomość specyfiki środowiska biznesu przez administrację publiczną,
- brak rzetelnej diagnozy potrzeb grupy docelowej,
- mały zasięg kampanii medialnej (adekwatny do posiadanych środków), ograniczający się do mediów biznesowych,
- brak zaplanowanych środków na współpracę z grupą ds. nowych technologii komunikacyjnych (byli to młodzi dziennikarze, którzy zostali przeszkoleni z zakresu równości, głównie nie związani z prasą branżową freelancerzy, których - w opinii przedstawicielki BPRT - trudno jest włączyć do projektu bez zapewnienia wynagrodzeń),
- ograniczenia funkcjonalne ciążące na jednostce administracji publicznej - MPiPS (kwestie proceduralne związane z określonymi wymogami w zakresie przetargów, zatrudniania współpracowników, wydruku publikacji itd.).

5.2. WYWIADY Z EKSPERTKAMI I TRENERKAMI

Zrealizowano ogółem cztery wywiady z ekspertkami. Przeprowadzono jeden IDI oraz dwa TDI z ekspertkami zaangażowanymi w opracowanie Przewodnika, w tym jeden z trenerką, która we współpracy z drugą trenerką przeprowadziła pilotaż i realizowała seminaria dla firm, a także jeden wywiad ze współautorką raportu nt. równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce. Każda spośród badanych osób od wielu lat zajmuje się tematyką równościową. Niektóre uczestniczyły w projektach o charakterze międzynarodowym poświęconym tym kwestiom. Dwie z nich reprezentują środowisko akademickie, a kolejne dwie współpracują z biznesem.

Wszystkie respondentki bardzo dobrze oceniły współpracę z Zespołem Projektowym. Podkreślały jego kompetencje i pełne zaangażowanie w realizowane prace, ich sprawne prowadzenie, profesjonalną organizację spotkań, a także partnerskie stosunki oraz bardzo dobry przepływ informacji.

Do czynników ułatwiających prowadzenie działań projektowych respondentki zaliczyły:

- dobry kontakt z Zespołem Projektowym - jego elastyczność i serdeczność,
- znajomość środowiska biznesowego przez koordynatorkę projektu,
- zróżnicowany skład zespołu ekspertów/ek gwarantujący komplementarność posiadanej wiedzy - dobre relacje pomiędzy ekspert(k)ami,
- sprawne prowadzenie projektu - regularne, bardzo dobrze przygotowane spotkania zespołu ekspertów/ek („na każdym etapie było wiadomo - gdzie jesteśmy, co robimy”), dobrze rozplanowany harmonogram prac - terminy spotkań ustalane z dużym wyprzedzeniem, odpowiednio wczesne opracowanie programu seminarium oraz przesyłanie materiałów na spotkania,
- podział pracy nad gromadzeniem uwag do Przewodnika po pilotażu - każda ekspertka miała pulę firm, od których zbierała informacje zwrotne,
- pilotaż seminarium umożliwiający jego przetestowanie, zebranie informacji zwrotnych od uczestników/czek, a także rozplanowanie poszczególnych elementów (np. ćwiczeń, dyskusji) w czasie,
- zapewnienie komfortu pracy w zakresie dostępnego sprzętu, materiałów, warunków spotkań.

Z kolei wśród elementów utrudniających opracowanie publikacji (Przewodnika i raportu) oraz programu seminarium wskazano:

- konieczność współpracy kilku autorek (sytuację tę określono mianem „wyzwania” a nie trudności) – była to praca zbiorowa wymagająca skoordynowanych działań m.in. spotkań w celu ustalenia charakteru, zakresu oraz stylistyki tej publikacji, aby była atrakcyjna dla odbiorcy biznesowego,
- problem z uzyskaniem dostępu do studiów przypadku/dobrych praktyk, które miały być wykorzystane w Przewodniku i podczas seminarium – „*poznanie dobrych praktyk stosowanych w firmach nie jest łatwe. Jest to know-how, którym firmy nie*

chcą się dzielić z konkurencją, ani opowiadać o tym, co im się nie udało. Przykłady, które można znaleźć w Internecie są często podkoloryzowane, nieaktualne, dlatego gromadzenie tych rozwiązań, przykładów, kejsów jest trudne”,

- *dużą ilość czasu potrzebną na uwypuklenie praktycznych zagadnień i skrócenie pierwszej wersji obu publikacji w celu ich większego dostosowania do potrzeb biznesu – „dużo pracy włożono w dostosowanie raportu do wymogów, które były zbyt ogólnie sformułowane. Był to wynik nadmiernego zaufania do ekspertów, którzy mieli za dużo swobody. Potrzebne było wcześniejsze doprecyzowanie oczekiwań co do struktury, objętości, zawartości i języka raportu oraz więcej czasu na dokładne wyjaśnienie tych spraw”.*

Jedna osoba wskazała też na napięty harmonogram pracy, jednak pozostałe były zdania, że ilość czasu przeznaczanego na opracowanie publikacji była wystarczająca – *„harmonogram był mobilizujący”.*

Do utrudnień w prowadzeniu seminariów zaliczono:

- *krótki czas ich trwania - z uwagi na niechęć firm do wysyłania pracowników na dłuższe szkolenia, seminarium realizowano w trybie jednodniowym („kilka godzin to zbyt mało czasu na przedstawienie tematu oraz zaplanowanie działań wdrożeniowych”),*
- *bardzo małą liczbę mężczyzn w grupach szkoleniowych – „obecność jednego mężczyzny w grupie stwarza sytuację trudną dla niego samego i dla trenera”,*
- *niejednolite grupy pod względem składu – „oprócz osób z działów HR, CSR, szkoleń, w seminariach czasami uczestniczyły osoby przypadkowe (menadżer projektu, stażystka, sprzedawcy), które nie realizują zadań zawodowych związanych z kwestiami równościowymi, nie orientują się w sytuacji firmy pod tym względem, ani nie mają na nią wpływu”.*

Pytane o brakujące zasoby, które ułatwiłyby im realizację zadań projektowych, badane ekspertki wskazały zbyt małą ilość czasu na przeprowadzenie seminarium oraz doprecyzowanie formalnej strony raportu, a także - w przypadku niektórych seminariów - za małe sale szkoleniowe, nieodpowiadające w pełni obecnemu standardowi w tym zakresie.

W efekcie przeprowadzonego pilotażu i uwag przedstawicieli/ek firm na temat Przewodnika wprowadzono następujące modyfikacje w celu jego dostosowania do potrzeb grupy docelowej: wstępowi nadano bardziej praktyczny charakter, okrojono tekst znajdujący się w części głównej, a także przeniesiono do niej niektóre wykresy znajdujące się w załącznikach, w których z kolei zamieszczono treści z pierwotnej wersji publikacji. W trakcie pilotażu okazało się, że wiele firm nie rozumie różnicy pomiędzy pewnymi pojęciami, które zostały później wyjaśnione w Przewodniku (np. molestowanie vs molestowanie seksualne).

Pilotażowe seminaria zostały wysoko ocenione przez ich uczestników/czki¹¹ - szczególnie moduł prawny, który zawierał dużo przykładów i był prezentowany przystępnym językiem.

¹¹ Szczegółowe informacje na ten temat znajdują się w rozdziale 6.5.

W wyniku pilotażu do treści omawianych podczas zajęć dodano elementy kodeksu pracy. Po przeprowadzeniu próbnych zajęć okazało się, że grupa podstawowa (złożona z firm nie podejmujących działań równościowych lub początkujących w tym zakresie) potrzebuje więcej czasu na omówienie kwestii prawnych. Z kolei osoby z grupy zaawansowanej oczekiwały nowych informacji np. omówienia spektrum zachowań czy sytuacji, z którymi mogą mieć do czynienia w firmie (studia przypadków), a także wypracowania innowacyjnych rozwiązań. Uznano, że zajęcia muszą mieć charakter warsztatowy, maksymalnie praktyczny, angażujący, a nie jedynie teoretyczny.

Podczas pilotażu testowano wypracowane narzędzia np. ankietę oceniającą miejsce pracy pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn. Obserwacje trenerek prowadzą do wniosku, że opinie na temat ankiety były powiązane z postawą respondentów/ek wobec kwestii równościowych. Osoby biorące udział w szkoleniu na poziomie podstawowym uznały ankietę za zbyt szczegółową. Uczestnicy na poziomie średniozaawansowanym dostrzegali jej edukacyjny walor, traktując to narzędzie jako podpowiedź czy inspirację do działań, które można podjąć w firmie. Z kolei najbardziej zaawansowane osoby uznały niektóre pytania ankiety za nieadekwatne, ponieważ ich firmy wprowadziły określone rozwiązania kilkanaście lat wcześniej. Podczas pilotażu okazało się, że więcej czasu należy przeznaczyć na pogłębioną analizę sytuacji w firmie pod kątem równości szans kobiet w celu stwierdzenia które rozwiązania funkcjonują właściwie. Trenerki nauczyły się też omawiać wyniki ankiety nie w celu dokonania oceny firmy, ale identyfikowania etapu jej rozwoju pod kątem równościowym.

Modyfikacji wymagał również raport, w którym skrócono opisy omawianych badań. Zamiast szczegółowych informacji na ten temat skoncentrowano się na wynikających z nich wnioskach. Ponadto dostosowano język publikacji do jej odbiorców.

Proszone o ocenę stopnia dostosowania działań projektowych do potrzeb grupy docelowej, ekspertki wskazały na wysoką przydatność Przewodnika. Zdaniem respondentek publikacja ta zasługuje na wysoką ocenę ze względu na swoją praktyczność - zawiera bogaty i konkretny materiał umożliwiający wykonanie audytu równościowego w firmie, a także przeprowadzenie popartej odpowiednimi argumentami prezentacji dla zarządu. W opinii osób badanych, w obecnej wersji Przewodnik nie wymaga zmian pod kątem grupy docelowej tj. dużych firm.

Ekspertki wskazały też na wysoką przydatność formuły seminarium, którego bardzo ważnym elementem było planowanie działań wdrożeniowych w miejscu pracy. Wymóg zorganizowania działań upowszechniających w ciągu 40 dni od zakończenia seminarium oraz zdanie z nich relacji w formie raportu początkowo stresował uczestników/czki, jednak stanowił istotną wartość dodaną projektu. Część tych działań było bardzo ciekawych i nietypowych, choć w niektórych firmach podjęto wdrożenia mniej ambitne, służące głównie wywiązaniu się z podjętego zobowiązania. Należy jednak podkreślić, że większa część osób realizowała je sumiennie: *„raporty świadczą o tym że większość uczestników/czek podeszła do tego zadania solidnie”*.

Respondentki podkreślały jednak, że w ocenie przydatności Przewodnika i seminarium kierują się głównie własnym uznaniem, ponieważ nie mają pełnej wiedzy na temat ich dostosowania do potrzeb odbiorców. Dwie ekspertki czerpały te informacje z nieformalnych kontaktów i przypadkowych spotkań (np. w ramach Dnia Różnorodności, podczas konferencji). Napotkane przez nie osoby wskazywały na dużą przydatność Przewodnika i były bardzo

zadowolone z udziału w seminarium; ze znacznym zaangażowaniem opowiadały o tym, co udało się zmienić w ich firmach. Pozostałe osoby, z którymi przeprowadzono wywiady nie miały żadnych informacji na ten temat.

Warto dodać, że po zakończeniu seminariów pojedyncze osoby kontaktowały się telefonicznie i mailowo z trenerkami. Jedna np. chciała się upewnić, czy zaplanowane przez nią działanie wpisuje się w wymagany standard, a także które wdrożenia i w jaki sposób należy ująć w raporcie, zaś kolejna poprosiła o przysłanie filmów prezentowanych na seminarium.

Na pytanie o nieplanowane rezultaty podjętych działań jedna respondentka wskazała duży popyt na drukowaną wersję Przewodnika (konieczny był dwukrotny dodruk, pomimo udostępnienia go na płycie CD).

Oceny innowacyjności działań podejmowanych w projekcie prezentowane przez respondentki były zróżnicowane. Jedna osoba oceniła te działania jako nowatorskie w stosunku do innych inicjatyw z tego obszaru dostępnych dla firm. Kolejna uznała, że główna wartość tych działań nie leży w ich innowacyjności, ale pragmatyzmie, ponieważ wpracowane materiały cechują się bardzo dużą praktycznością i konkretnością. Za innowacyjne uznała dobre praktyki przedstawione w Przewodniku, które miały unikalny, nietuzinkowy charakter i pokazywały rezultaty uzyskiwane przez stosujące je firmy.

Za innowacyjne elementy projektu uznano także:

- dostęp do bezpłatnych kompleksowych narzędzi, które można wykorzystać w miejscu pracy, skonsultowanych z przedstawicielami biznesu - *„Przewodnik zawiera opis sytuacji i daje narzędzia do jej zmiany, pokazuje jak to zrobić - tego wcześniej nie było. Jest to bezkosztowe, potrzebne jest tylko uświadomienie sobie problemu poprzez audyt oraz dobra wola”*,
- dopracowany, kompleksowy program szkoleniowy, przygotowany nie w postaci ogólnych założeń, ale gotowych ćwiczeń i materiałów, które zostały dużo wcześniej przygotowane,
- skoordynowanie Przewodnika i seminariów - *„dobrze pomyślane jako całość”*,
- wymóg upowszechniania wiedzy zdobytej podczas seminarium w postaci wdrożenia we własnej firmie działania równościowego.

Respondentki stwierdziły, że na obecnym etapie trudno jest ocenić trwałość rezultatów projektu. Działania te miały wstępny charakter i muszą być kontynuowane: *„dyskusja dopiero się zaczyna. Jest to pierwsze otwarcie tematu, ale ważne, że ta dyskusja w ogóle się zaczęła”*, *„jednorazowe seminarium to za mało, musi za tym iść wsparcie w firmie. Z czasem zapał i motywacja do podejmowania działań maleje, dlatego należy je podtrzymać. W pewnym momencie pojawia się frustracja, wynikająca z bezsilności, braku możliwości wprowadzenia zmian. Potrzebne są regularne działania edukacyjne, niekoniecznie w formie szkoleń, ale np. tworzenie sieci, networkingu”*, *„żeby nie była to przysłowiowa kropla w morzu, ale kamyczek uruchamiający lawinę, potrzebna jest kontynuacja działań. Firmy muszą mieć z tego konkretne korzyści, mierzalne efekty, wtedy będą się angażować”*.

Uzyskaniu trwałych rezultatów mogą posłużyć kampanie nagłaśniające tematykę równości kobiet i mężczyzn w dostępie do awansów: *„ważne jest pokazywanie co się zmienia, jakie są efekty wprowadzania danych rozwiązań. Trzeba budować świadomość, nagłaśniać, że te działania są kontynuowane, że firmy wykorzystują Przewodnik, pokazywać dobre praktyki”, „potrzebna jest dalsza współpraca z firmami, kontynuowanie tematu, pokazywanie korzyści, nagłaśnianie, organizowanie debat”, „jeden raport i Przewodnik nie załatwi sprawy, potrzebne jest nagłośnienie w mediach, dyskusje, debaty, okrągłe stoły, pokazanie jak firmy to realizują w Polsce”.*

Respondentki podkreślały też, że z punktu widzenia trwałości rezultatów projektu potrzebne jest włączenie do niego administracji lokalnej oraz mniejszych, głównie średnich firm: *„trzeba promować raport w województwach. Nie należy trzymać się tylko Warszawy, bo tu już jest podejście równościowe, trzeba iść w Polskę”, „powinno się w to włączyć mniejsze, polskie firmy, średnie ale znane, prestiżowe, dobrze prosperujące, które byłyby ambasadorami tej sprawy, występując w mediach”, „to się musi rozpowszechnić na inne firmy. Mogą temu służyć działania promocyjne, kampania medialna”.*

Rola dużych, międzynarodowych przedsiębiorstw w promowaniu awansu kobiet została w odmienny sposób oceniona przez respondentki. Jedna z nich podkreślała rolę tych podmiotów w upowszechnianiu idei wspierania kobiet: *„przykład idzie od korporacji, im się to opłaca, więc to realizują”,* zaś kolejna uznała, że polskie małe i średnie firmy cechuje zbyt duża specyfika, by mogły się na nich wzorować: *„nie będzie następował transfer z korporacji do naszych mniejszych firm, które są specyficzne i utożsamiają rozwiązania na rzecz równości z kosztami. Nie wiedzą, że można je wprowadzać bezkosztowo. Ich działy HR są okrojone, właściciele wiele rzeczy robią sami, to oni często odpowiadają za politykę równościową”.*

Zdaniem ekspertek podobne przedsięwzięcia mogą mieć wpływ na sytuację kobiet w Polsce: *„takie projekty są potrzebne, im jest ich więcej, tym lepiej - to wynika z krzywej uczenia się. Jest to pierwszy taki projekt realizowany przez administrację rządową. Następnym razem trzeba opracować konkretną strategię i wciągać nieprzekonanych”, „projekt dostarczył argumentów, że można i należy głośno mówić o tym problemie”, „na efekty trzeba poczekać, ale jeśli się pojawią, będzie to zasługa projektu, ponieważ w tym czasie inne takie inicjatywy nie były podejmowane. MPiPS musi dotrzeć z informacją do innych firm”.*

Osoby badane wskazały również na bariery, głównie mentalnościowe, w promowaniu awansu kobiet: *„jest duży opór materii, konserwatywne poglądy na rolę kobiety”, „bariery są zarówno po stronie firm rekrutujących, jak i samych kobiet”.*

Do mocnych stron projektu respondentki zaliczyły:

- realizowanie go przez instytucję rządową,
- sprawne prowadzenie - *„dobrze pomyślany projekt, bardzo potrzebny, sporo zrobiono”,*
- skład grupy ekspertów/ek i ich dobrą współpracę – wzajemną oraz z zespołem projektowym,
- szerokie konsultowanie działań projektowych oraz bliską współpracę z ekspert(k)ami i biznesem,

-
- udostępnienie firmom darmowych, gotowych, łatwych do wykorzystania narzędzi,
 - ukierunkowanie na praktykę,
 - zapewnienie czasu na dyskusję i wymianę doświadczeń podczas seminarium,
 - korzyści i dobre praktyki pokazane w Przewodniku.

Z kolei za słabe strony projektu osoby badane uznały:

- zbyt małą ilość czasu przeznaczoną na przeprowadzenie seminarium, obejmującego część informacyjną oraz planowanie etapu wdrożeniowego (jeden dzień),
- małą liczbę firm objętych działaniami (w stosunku do potrzeb),
- bardzo małą liczbę mężczyzn uczestniczących w seminariach,
- realizację kampanii społecznej w dość długim odstępie czasu od zakończenia seminariów (po przerwie wakacyjnej) - krótszy odstęp czasowy pomiędzy tymi działaniami sprzyjałby podtrzymywaniu motywacji uczestników/czek,
- brak w projekcie przedstawicieli mediów,
- dość ograniczony czas na opracowanie Przewodnika: „*praca w szybkim tempie*”.

5.3. WYWIADY Z PRZEDSTAWICIELKAMI KOALICJI NA RZECZ RÓWNOŚCI

Utworzenie koalicji podmiotów wspierających realizację projektu nie było jednym z jego elementów, ale stanowiło wartość dodaną. Wspieranie projektu przez Koalicję sprowadzało się do działań informacyjno-promocyjnych i miało na celu nawiązanie kontaktu z dużymi firmami, stanowiącymi jego grupę docelową.

Przeprowadzono łącznie cztery IDI z przedstawicielkami podmiotów, które wchodziły w skład koalicji na rzecz równości - Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP), Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE), Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) oraz Fundacji Liderki Biznesu (FLB).

Wszystkie instytucje reprezentowane przez respondentki są czynnie zaangażowane w kwestię upowszechniania równości szans kobiet i mężczyzn. MSP aktualnie przeprofilowuje się w związku z mniejszym zaangażowaniem w proces prywatyzacji. Jako aktywny akcjonariusz spółek skarbu państwa zajmuje się ich nadzorowaniem i dostrzega fakt, że uczestnictwo kobiet w podejmowaniu decyzji ekonomicznych pozytywnie wpływa na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. MSP objęło patronatem konferencję „Różnorodność w biznesie”, która została zorganizowana w marcu br. w siedzibie GPW. Przeprowadzono spotkanie dyrektorów działów HR 16-tu spółek skarbu państwa poświęcone problematyce wspierania awansu kobiet. MSP gromadzi pochodzące od spółek informacje na temat regulacji w zakresie wyrównywania szans kobiet (np. podpisania Karty Różnorodności). Dwa lata temu wydano dobre praktyki, które zostały przekazane radom nadzorczym spółek wraz z prośbą o nadzorowanie zarządów pod kątem równości szans płci. Działania te stanowią część szerszej polityki MSP, które dostrzega problem w ograniczonym dostępie kobiet do wyższych stanowisk i stara się mu przeciwdziałać.

UKE angażuje się w ideę wyrównywania szans kobiet od 2013 r. organizując konkurs stażowy dla studentek kierunków ścisłych (nowych technologii). Działanie to jest częścią inicjatywy podjętej przez Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny (agendę ONZ), która promuje udział kobiet w nowych technologiach poprzez organizację Światowego Dnia Kobiet i Dziewcząt w ICT. W ubiegłym roku przyjęto rezolucję zakładającą promowanie tej idei, która będzie jednym z kierunków polityki Związku.

FLB od kilku lat promuje partnerstwo w biznesie, współpracując z lider(k)ami różnych organizacji, budując świadomość w zakresie awansu kobiet i realizując program mentoringowy dla menedżerek średniego i wyższego szczebla. Z kolei FOB zajmuje się propagowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), jednak w ramach tych działań realizuje projekt pn. Karta Różnorodności, promujący równość w miejscu pracy - w tym ze względu na płeć, wiek i niepełnosprawność. Forum ściśle współpracuje z MPiPS, które patronuje Karcie Różnorodności.

Respondentki zetknęły się z projektem MPiPS poprzez osobisty kontakt z jego przedstawicielkami podczas dwóch spotkań poświęconych równości szans kobiet i mężczyzn. W spotkaniach tych wzięli udział przedstawiciele/ki różnych sektorów. Pierwsze z nich odbyło się w KPRM i było skierowane do mediów oraz NGO, a kolejne miało miejsce w Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog i było przeznaczone dla organizacji biznesowych, środowiska akademickiego oraz administracji publicznej.

Wsparcie działań projektowych przez UKE polegało na przesłaniu do firm z branży ICT informacji na temat Przewodnika oraz seminariów (w tym dodatkowego naboru na seminarium w Warszawie). Urząd zawiadomił firmy o projekcie poprzez swoją stronę internetową oraz profile społecznościowe (Facebook, Tweeter). Część firm zgłosiła się do udziału w seminariach, również pilotażowych (m.in. Microsoft, Cisco, Comarch, Intel, Alcatel Lucent). Niektóre firmy (np. Orange) miały bezpośredni kontakt z przedstawicielkami MPiPS i dysponowały wiedzą o projekcie. MSP wysłało Przewodnik wyłącznie dużym spółkom, zaś mniejszym przekazano informację o materiałach projektowych, które zostały zamieszczone w Internecie. Do większych firm kierowano również pisma w sprawie seminarium. Fundacja także promowała seminaria i Przewodnik poprzez swój profil na Facebooku, newsletter oraz konferencje. FOB informowało firmy o seminariach i Przewodniku za pośrednictwem newslettera przesłanego do subskrybentów i sygnatariuszy Karty Różnorodności, jak również za pośrednictwem własnej strony internetowej i portali społecznościowych (Facebook). Ponadto zaproszono przedstawicielki MPiPS na zamknięte spotkanie z firmami współpracującymi z Forum.

W przypadku UKE największe zainteresowanie projektem przejawiały międzynarodowe korporacje, które już wcześniej zetknęły się z ideą równych szans kobiet i mężczyzn, czy promowaniem awansu kobiet i w ramach polityki firmy podejmują różne działania na ich rzecz. Bardziej intensywnej zachęty wymagały natomiast mniejsze, rodzime firmy (np. w przypadku branży ICT start-upy), w których te idee nie są jeszcze tak popularne, a świadomość barier napotykanych przez kobiety jest znacznie mniejsza, dlatego organizacje te nie podejmują ukierunkowanych działań na rzecz awansu kobiet. Pozostałe respondentki nie miały wiedzy o tym, które firmy były bardziej, a które mniej zainteresowane włączeniem się w projekt, jednak FOB wskazało, że największe firmy mają na ogół większą świadomość i są najbardziej zaangażowane w inicjatywę pn. Karta Różnorodności: *„firmy, które już podejmują jakieś działania i są świadome problemu, są bardziej tymi kwestiami zainteresowane”*.

Do trudności i wyzwań w promowaniu działań projektowych zaliczono:

- brak reakcji ze strony części informowanych firm, który mógł być efektem dość krótkiego czasu na podjęcie przez nie decyzji o przystąpieniu do udziału w projekcie¹² (około 2 tygodnie) – *„w dużych firmach zajmuje to zwykle więcej czasu”*,
- konieczność wpisania promocji projektu w szerszy kontekst prowadzonych działań, aby informacje MPiPS nie kolidowały z innymi inicjatywami propagowanymi w tym samym czasie – *„jednoczesna promocja zawsze jest trudna, ale tym razem udało się tego uniknąć”*,
- udział w seminariach osób przypadkowych, nie mających do czynienia z HR, CSR, czy szkoleniami (były to pojedyncze przypadki) – *„nie do końca było wiadomo kto będzie w grupie odbiorców”*.

¹² Wszystkie respondentki wskazały na dość krótki odstęp czasowy pomiędzy przekazaniem informacji o projekcie, a terminem zgłoszeń na seminarium, choć nie każda ujmowała ten fakt w kategoriach trudności. Zaproszenie do udziału w seminariach było przesyłane przez MPiPS z co najmniej 4 tygodniowym wyprzedzeniem. Krótki termin na podjęcie decyzji przez firmy mógł być efektem opóźnień w docieraniu do nich tych informacji.

Z kolei ułatwienie w promowaniu projektu stanowiło:

- dobre przygotowanie merytoryczne MPiPS do realizacji projektu – opracowanie strony internetowej zawierającej istotne informacje, materiały projektowe i promocyjne, dzięki którym łatwo było opracować treść przekazu kierowanego do firm: *„dostaliśmy dużo materiałów, publikacji, czytelne i konkretne informacje do przesłania dalej, gotowy komunikat”*,
- posiadane doświadczenie, kontakty oraz baza odbiorców.

Wśród brakujących zasobów, które mogłyby ułatwić promowanie działań projektowych wymieniono: wystarczającą ilość czasu, sposoby i narzędzia dotarcia do spółek nienotowanych na giełdzie, w których skarb państwa nie ma udziałów (zatrudniających mniej pracowników), profil na Tweeterze (z którego w dużej mierze korzysta prasa), a także przekazanie z wyprzedzeniem harmonogramu działań projektowych – *„można by wtedy lepiej zaplanować promocję, włączyć ją w inne nasze działania np. skoordynować z newsletterem”*.

Respondentki nie miały wiedzy na temat przydatności projektu dla zrekrutowanych przez koalicję firm, jednak uznały, że użyteczność Przewodnika i seminariów była duża: *„Przewodnik był praktyczną wskazówką dla firm, co konkretnie mogą zrobić”, „firmy, które były obecne na spotkaniu wysoko oceniły te informacje. Dobrze się rozchodziły Przewodniki na Dniu Różnorodności, dużo osób je brało”, „seminaria są bardzo potrzebne, ponieważ uczą korzystania z Przewodnika i umożliwiają zaplanowanie własnych działań”*. MSP przekazało informacje na temat wspierania awansu kobiet nadzorowanym przez siebie podmiotom *„w formie sugestii, propozycji, wskazówek oraz materiałów wypracowanych w ramach projektu”* i zamierza zbadać ich efekty w następnym roku podczas Walnych Zgromadzeń (w ramach oceny roku 2015), a także monitorować w przyszłości sposób, w jaki spółki podchodzą do tych zaleceń.

Zdaniem respondentek do działań, które mogłyby zwiększyć przydatność projektu należy przede wszystkim skierowanie go do mniejszych firm, szczególnie ulokowanych poza stolicą: *„projekt powinien być dostosowany do potrzeb mniejszych firm i miejscowości znajdujących się poza Warszawą. Do spółek giełdowych łatwo jest dotrzeć i wpłynąć na nie”, „problem i korzyści wynikające z promowania awansu kobiet należy uświadomić też mniejszym firmom, szczególnie średnim, oraz dać im narzędzia służące wprowadzaniu zmian. Duże, zagraniczne firmy często już to robią i nie potrzebują wsparcia”, „Przewodnik jest bardzo przydatny, ale dla większych podmiotów. Trzeba go dostosować do specyfiki i realnych możliwości mniejszych firm, które mają ograniczone zasoby kadrowe, nierozbudowaną strukturę, bez CSR”*. Podkreślano też konieczność włączenia do projektu większej liczby mężczyzn: *„na spotkaniach były obecne prawie wyłącznie kobiety, a przecież nie ma sensu przekonywać przekonanych”*.

Osoby badane stwierdziły, że projekt wymaga większej promocji i sugerowały zacieśnienie współpracy z mediami oraz innymi podmiotami: *„prawie nie było prasy na spotkaniach, tylko jedna dziennikarka. Zaangażowanie mediów od samego początku jest niezbędne”, „trzeba wcześniej zaplanować jak to sprzedać, myśleć o projekcie biznesowo”, „akcja powinna być skoordynowana z innymi departamentami MPiPS np. prasowym”, „potrzebna jest lepsza strategia promocji Przewodnika, zaangażowanie innych organizacji”*.

Opinie osób badanych na temat innowacyjności projektu na tle innych inicjatyw na rzecz promocji awansu kobiet podejmowanych w Polsce były zróżnicowane. Jedna respondentka za innowacyjne uznała opracowanie Przewodnika. Według niej inne działania, takie jak np. sporządzanie statystyk i prezentowanie ich w raportach są już realizowane. Inna osoba wyraziła przeciwną opinię na temat Przewodnika: „*podręcznikowe podejście nie jest innowacyjne. Większość korporacji ma swoje standardy - trzeba z tego, co one robią wyciągnąć esencję*”. Zdaniem kolejnej respondentki, innowacyjny był pomysł podejmowania przez firmy uczestniczące w seminariach działań upowszechniających oraz udostępnienie im gotowych do wykorzystania materiałów: „*ważna była kompleksowość tych działań, połączenie raportu na temat sytuacji w Polsce, seminariów i Przewodnika z narzędziami oraz kampanią informacyjno-promocyjną, zaangażowanie Ambasadorów Równości w Biznesie*”. Następna osoba stwierdziła, że nie zna w wystarczającym stopniu innych działań dostępnych na rynku, by ocenić innowacyjność projektu.

Pytane o trwałość rezultatów projektu respondentki wskazały na potrzebę podejmowania kolejnych działań, które będą miały odroczony charakter, w tym nakierowanych na małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), ulokowane w mniejszych miastach: „*działania prowadzone w ramach projektu są długofalowe i muszą być kontynuowane, żeby przyniosły efekty*”, „*działania dopiero się rozpoczęły, stanowią pierwszy krok. O problemie trochę się ostatnio mówi, ale działań wiele nie podejmuje. Wymaga to zmiany mentalności społecznej, a na to potrzeba czasu. W tej chwili wygląda to tak, że często nie ma do czego wracać po urodzeniu dziecka*”, „*zmiany można zaobserwować, ale zachodzą one w dużych miastach. W mniejszych brakuje świadomości tego problemu i potrzeba zmiany mentalności*”, „*zostanie ślad po tym projekcie, jeśli się z nim wyjdzie poza Warszawę, do mniejszych miast i podmiotów; dotrze do mniejszych firm*”, „*wszystkie takie projekty mają sens, ponieważ w Polsce są olbrzymie potrzeby. Kropla drąży skałę, dlatego warto to kontynuować. Działanie musi być długofalowe, jeśli ma się u nas zmienić sytuacja. Jednak musiałyby zostać tym objęte wszystkie spółki skarbu państwa. Na pewno ten projekt przyczynia się do zmiany, ale większe pole do działania jest w polskich spółkach, MŚP*”.

Zwiększeniu wpływu projektu posłużyłoby zorganizowanie ogólnopolskiej akcji, w którą włączyłyby się osoby publiczne, zajmujące najwyższe stanowiska np. Minister Pracy i inne rozpoznawalne postacie. Należy również podjąć szeroko zakrojone działania informacyjno-promocyjne, które „przebiłyby się” do mediów (np. konferencje). Ponadto zaproponowano organizowanie szkoleń z podobnej tematyki przeznaczonych dla przedstawicieli administracji publicznej. Korzystne mogłoby też być wprowadzenie tzw. dyrektywy kwotowej: „*narzucone kwoty kobiet w zarządach mogą dużo zmienić, spowodować szybsze zmiany, wykreować nową rzeczywistość i spowodować zmianę mentalności*”.

Element zwiększenia oddziaływania projektu i jego wartość dodaną (w tym dla UE) stanowi propozycja przetłumaczenia Przewodnika na język angielski przez UKE (z wykorzystaniem własnych funduszy) w celu promowania go w środowisku międzynarodowym podczas różnych konferencji i spotkań. Planowane jest wydanie tej publikacji w 100 egzemplarzach w wersji papierowej oraz na płytach CD.

5.4. WYWIADY Z PRZEDSTWICIEL(K)AMI GRUPY DOCELOWEJ PROJEKTU

Przeprowadzono 9 wywiadów z reprezentant(k)ami grupy docelowej. Większość z nich ma do czynienia z kwestiami równościowymi w pracy – zarządzanie różnorodnością i jej promowanie należą do ich zadań zawodowych. Dwie osoby nie brały wcześniej udziału w inicjatywach w tym zakresie, choć jedna z nich zetknęła się z ideą wspierania różnorodności na uczelni, a kolejna prywatnie interesuje się wyrównywaniem szans (nie ze względów zawodowych).

W większości firm reprezentowanych przez respondentów/ki są prowadzone działania wspierające różnorodność, którymi zajmują się specjalnie do tego celu powołane grupy osób. W wielu firmach prowadzone są różne programy (także międzynarodowe) poświęcone wyrównywaniu szans kobiet i promowaniu ich w miejscu pracy, a także projekty służące przeciwdziałaniu stereotypom. Trzy z nich są sygnatariuszami Karty Różnorodności. Firmy z branż, w których jest mało kobiet (IT, energetyka, budownictwo) dostrzegają dużą wartość w różnorodności - promują firmę na uczelniach jako przyjazną kobietom, a także realizują programy stypendialne i mentoringowe.

Uczestnicy/czki dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie z różnych źródeł: informacji mailowej przesłanej przez MPiPS, newslettera firmowego lub skierowanego do sygnatariuszy Karty Różnorodności, a także od szefa, innej osoby z zespołu lub liderki z firmy.

Wszyscy respondenci uczestniczyli w seminariach (dwoje w pilotażowych), a jedna osoba w organizowanym w ramach Kongresu Kobiet panelu. Kolejna opisywała dobre praktyki, które zostały zamieszczone w Przewodniku.

Do elementów, które ułatwiały im udział w seminarium, osoby badane zaliczyły:

- profesjonalne prowadzenie - trenerki były ekspertkami, autorytetami w tej dziedzinie, cechował je dobry warsztat trenerski („*duża praktyczna wiedza trenerek, świetnie znały się na temacie*”, „*zaangażowanie i prowadzenie szkolenia z pasją*”), dobrą, konstruktywną atmosferę stworzoną przez trenerki oraz ich postawę,
- dobrze przemyślany program,
- dużą ilość praktycznych informacji, dobre praktyki – „*dużo pomysłów, benchmarków, przykłady z życia, statystyki*”,
- bardzo dobrze opracowane materiały, wysoki poziom przygotowanych narzędzi (ankiety, prezentacji) oraz nacisk na praktykę – „*gotowy pakiet do diagnozy sytuacji w swojej firmie*”, „*zadbanie o to, co się dzieło po szkoleniu, dostęp do materiałów, pomysłów na wdrożenia, nadal z tego korzystamy*”,
- możliwość zaplanowania i przygotowania podczas seminarium działań upowszechniających („*jasność działań – było wiadomo, co mamy robić*”),
- możliwość dyskusji z innymi firmami, poznania ich doświadczeń, napotykanym trudności – „*uczestnikami byli praktycy, którzy na ci dzień mają z tym do czynienia, kameralne grono. Dyskusje były bardzo wartościowe*”,
- prowadzenie seminariów w różnych miastach, dobry dojazd na miejsce spotkania.

Zdecydowana większość respondentów/ek stwierdziła, że nie napotkała na żadne utrudnienia w trakcie udziału w projekcie. Pozostałe osoby do takich trudności zaliczyły:

- brak poczucia odniesienia korzyści z uczestnictwa w seminarium przez firmy zaawansowane w procesach równościowych - *„nie było to coś, z czego taka firma jak moja, bardzo zaawansowana w działaniach równościowych, mogłaby skorzystać. Dzieliliśmy się wiedzą, ale nie braliśmy jej”*,
- brak informacji zwrotnej nt. propozycji zmian w Przewodniku wniesionych przez firmy uczestniczące w pilotażu – *„nie wiemy, co się dalej z tym dzieło, czy to było pomocne”*,
- znalezienie czasu na uczestnictwo w spotkaniu,
- przeoczenie wymogu podjęcia działań upowszechniających – *„dla mnie nie było oczywiste, że trzeba zrealizować takie działania, może tego nie doczytałam, ale to zobowiązanie było dobre, w zamian za darmowe uczestnictwo w szkoleniu”*.

Żadna z osób, z którymi prowadzono wywiady nie zgłaszała uwag na temat projektu. Wszelkie komentarze dotyczące seminarium zostały przez nie zamieszczone w ankietach. Projekt spełnił oczekiwania wszystkich respondentów/ek. Oferowane metody wsparcia były dostosowane do potrzeb firm: *„takie działania są bardzo potrzebne. Promowanie wszelkiej różnorodności przynosi firmie korzyści, ponieważ zróżnicowana grupa pracuje bardziej efektywnie”*, *„dobrze, że zwraca się na to uwagę, promuje tę ideę. Następuje wymiana doświadczeń, przenosi się te pomysły do swojej firmy”*.

Bardzo przydatny okazał się Przewodnik i gotowe materiały, które można było edytować: *„wszystko było poukładane, była aktualizacja prawa pracy i prawa antydyskryminacyjnego. Różnorodność w biznesie jest pokazana z różnych stron np. jak przekonać do niej zarząd. Praktyczny aspekt jest bardzo cenny – szkolenie, prezentacja dla zarządu, procedury do wdrożenia w firmie. Proste do zastosowania, gotowe formatki, wzory i szablony, pomocne jeśli w firmie jest dobry klimat”*, *„bardzo praktyczny Przewodnik, przemyślany, wiele gotowców do wykorzystania w firmie, edytowalne materiały, filmiki”*.

Niektóre osoby upowszechniły Przewodnik w miejscu pracy: *„poprosiliśmy MPiPS o dodatkowe egzemplarze dla HR”*, *„część materiałów zamieściliśmy w intranecie. Bardzo wysoko oceniam ich przydatność, ze względu na praktyczność i możliwość różnorodnych zastosowań. Teraz łatwo mi będzie pokierować kimś, kto chce zdobyć wiedzę na ten temat”*.

Niemal wszyscy respondenci/teki bardzo wysoko ocenili przeprowadzone seminaria: *„adekwatne do tematu, ciekawe i praktyczne, prowadzone na wysokim poziomie”*, *„to było jedno z najlepszych szkoleń, w jakich uczestniczyłem, niczego bym w nim nie zmienił”*.

Dla jednej osoby istotna była możliwość dalszego kontaktu z trenerkami, które chętnie odpowiadały na pytania i udzielały wsparcia w planowaniu, a także realizacji działań upowszechniających: *„projekt jest bardzo przydatny, szczególnie materiały i wsparcie merytoryczne trenerek”*, *„seminarium bardzo praktyczne, cały narzędziownik, w tym ankietę przydatną, ponieważ obejmuje różne obszary i polityki np. rekrutację, rozwój zawodowy, awanse, zarządzanie talentami, ocenę pracowniczą”*.

Udział w seminariach przyczynił się do poszerzenia wiedzy nt. równości szans kobiet i mężczyzn. Osoby początkujące poznały nowe pojęcia (takie jak np. szklany sufit, lepka podłoga) i wzbogaciły swoją terminologię: *„teraz umiem profesjonalnie wytłumaczyć problem, używać właściwego języka, nazewnictwa”, „te działania są u nas mocno rozwinięte, więc już dużo wiedziałam, ale gdybym przyszła wcześniej, byłoby to bardzo odkrywcze”*. Respondenci/tki lepiej znający ten obszar odświeżyli swoją wiedzę: *„teraz mam łatwiejszy dostęp do określonej wiedzy, jej zasobów”*. Pracownicy/e firm, które stosują zaawansowane rozwiązania równościowe usystematyzowali posiadaną wiedzę, zaktualizowali informacje i mieli możliwość poszerzenia swoich perspektyw. Wiele osób dysponowało wcześniej pewną wiedzą, ale nie miało podstaw teoretycznych np. nie znało aktów prawnych, różnicy pomiędzy mobbingiem i dyskryminacją; brakowało im także konkretnych danych i znajomości dobrych praktyk. Jedna osoba odniosła osobiste korzyści z udziału w projekcie, ponieważ podjęcie działań upowszechniających wpłynęło na jej rozwój zawodowy (dzięki nim mogła się wypromować, jej pozycja w firmie wzrosła).

Respondenci wskazali też na szereg korzyści, które ich firmy odniosły z udziału w projekcie, takie jak: wzrost świadomości innych pracowników w efekcie realizacji działań upowszechniających (*„pracownicy i kadra zarządzająca są teraz bardziej wyczuleni na kwestie równościowe”*), utwierdzenie się w słuszności dotychczas prowadzonej polityki równościowej i możliwość podzielenia się dobrymi praktykami (*„zyskaliśmy dobre samopoczucie, bo wiemy, że robimy u siebie wiele dobrych rzeczy. Dowiedzieliśmy się jak inni odbierają to, co robimy. Pytano nas o dobre praktyki, dzieliлиśmy się doświadczeniami, cenne były doświadczenia innych firm”, „projekt odpowiedział na pytanie jak to efektywnie robić, co rekomenduje MPiPS, co robią inne firmy”*). Dla bardzo wielu osób wymiana doświadczeń z innymi firmami i poznanie ich dobrych praktyk stanowiły największą korzyść z uczestnictwa w seminarium. Część respondentów/ek wskazało na korzyści płynące z przeprowadzenia audytu równościowego własnej firmy: *„refleksje nad własną firmą były bardzo cenne. Dużo praktycznych rozwiązań, wskazówek prawnych”, „okazało się, że bardzo dużo już robimy, ale nie wszystko”, „wykorzystujemy diagnozę, ilość naszych pomysłów się zwiększyła, u nas to po prostu żyje”*.

Zdaniem jednej z osób, organizacje mniej zaawansowane w stosowaniu rozwiązań równościowych mogą odnieść największe korzyści z udziału w projekcie: *„firmy, w których nie podejmuje się żadnych działań na rzecz różnorodności mogą najbardziej z tego skorzystać, bo dostają gotowe rozwiązania”*. Kolejna osoba uznała za korzyść dla firmy opracowanie raportu na temat działań upowszechniających. Doceniano również fakt, że całe wsparcie otrzymane w ramach projektu było bezkosztowe: *„dowolność korzystania z materiałów za darmo, bez ograniczeń”*.

Przydatność projektu mógłby zwiększyć lepszy dobór osób uczestniczących w seminariach oraz organizowanie spotkań dla zaawansowanych firm w celu wymiany doświadczeń i inspiracji – *„dowiedzenia się czego jeszcze nie robimy, a co moglibyśmy zrobić”*. Większy przyrost kompetencji byłby możliwy dzięki dalszym rozmowom, spotkaniom w grupach osób z różnych firm, networkingowi. Ponadto wskazano na potrzebę organizowania indywidualnych konsultacji: *„każda firma ma swoją specyfikę np. u nas jest mało kobiet. Potrzebne są zalecenia co można zrobić, więcej dobrych praktyk stosowanych w różnego rodzaju firmach”*. Sygnalizowano też potrzebę umieszczenia w przekazanych filmach polskich napisów *„żeby można było je zamieścić w intranecie”*, a także nakręcenie większej liczby filmów, które

pokazywałyby rodzime przykłady: „*potrzebne są filmy o sytuacji w naszym kraju, lepiej obrazujące problem, przyciągające ludzi, którzy się z tym identyfikują*”.

Jedna osoba stwierdziła, że Przewodnik niepotrzebnie został wydany na bardzo wysokim poziomie edytorskim: „*można na to przeznaczyć mniejsze koszty i wydać go w wersji bardziej ekonomicznej*”, jednak inne respondentki chwaliły materiały za bardzo dobrą jakość: „*są ładne, przyjemnie się z tym obcuje*”, „*estetyczne materiały, ładnie wydane*”.

Ponadto respondenci/cki wysunęli następujące propozycje przyszłych działań projektowych:

- zorganizowanie przez MPiPS kaskadowych warsztatów kompetencji miękkich (asertywności, wzmacniających pewność siebie) dla kobiet, które następnie szkoliłyby swoje współpracownice,
- poszerzenie projektu o inne grupy dyskryminowane ze względu na np. wiek, niepełnosprawność,
- wprowadzenie bardziej innowacyjnej formy prowadzenia seminarium dla zaawansowanych firm – „*pokazywanie biznes kejsów. Nie tyle przekazywanie wiedzy, co wymiana doświadczeń i omawianie dobrych praktyk*”,
- webinaria dla zaawansowanych firm – „*bezkosztowe rozwiązanie dla organizatorów i uczestników, poświęcone omawianiu równości szans w praktyce, wymianie dobrych praktyk z innymi firmami, inspirowaniu się*”,
- realizowanie wewnętrznych seminariów w firmach,
- zorganizowanie spotkania Ambasadorów Równości w Biznesie w celu dzielenia się dobrymi praktykami stosowanymi w ich firmach, pokazania konkretnych rezultatów tych działań – „*trzeba ich promować, ponieważ ustalają pewien standard, pokazują co chcemy osiągnąć, co nagradzamy*”,
- po upływie pewnego czasu np. po pół roku sprawdzenie efektów działań upowszechniających – „*pokazanie czy i jakie przełożenie na biznes, wyniki miały dobre praktyki, żeby można było potem te efekty pokazać zarządowi*”.

Po zakończeniu seminariów ich uczestnicy/czki zrealizowali różnorodne działania upowszechniające, które zostały opisane w przekazanych MPiPS 23-ch raportach wdrożeniowych. W planowanie i realizację tych inicjatyw najczęściej angażowały się osoby związane z HR, działami szkoleń, CSR, prawnymi i PR. Czasami były to nieformalne liderki zaangażowane w działania równościowe, zaś wyjątkowo zarząd firmy. Działania te były najczęściej skierowane do osób zajmujących się HR oraz do kadry menedżerskiej, a w niektórych przypadkach również do wszystkich pracowników. Stosunkowo często podejmowano działania dedykowane wyłącznie kobietom, sporadycznie zarządom firm. Inicjatywy przeznaczone wyłącznie dla kobiet miały na celu wspieranie ich rozwoju zawodowego/karier i były prowadzone w formie szkoleń, sesji, spotkań, wymiany doświadczeń oraz mentoringu. Zakres i charakter zrealizowanych działań był zróżnicowany. Najchętniej prowadzono warsztaty i szkolenia (na podstawie przekazanych materiałów). Jednak wiele firm uzupełniało te zajęcia o konkretne przypadki i sytuacje, które wydarzyły się w ich miejscu pracy. Szkolenia miały wartość edukacyjną oraz wpływały na postawy uczestników/czek. Niektóre osoby zdecydowały się na prowadzenie zajęć w formie wykładów lub spotkań

informacyjnych. Część firm upowszechniała zdobytą podczas seminariów wiedzę w postaci elektronicznej, poprzez zamieszczenie różnych materiałów na swoich stronach internetowych lub w intranecie. Kilka osób podjęło się weryfikacji i/lub modyfikacji zapisów znajdujących się w wewnętrznych dokumentach (regulaminach, procedurach) lub ich opracowania. Część firm przeprowadziła audyt równościowy tj. ocenę swojego miejsca pracy z wykorzystaniem narzędzi projektowych. Wyniki tej oceny były niejednokrotnie przekazywane osobom decyzyjnym i posłużyły projektowaniu kolejnych działań. W niektórych firmach utworzono zespoły robocze ds. równego traktowania. Do innych inicjatyw należało m.in. utworzenie miejsc parkingowych dla kobiet w ciąży, organizacja Tygodnia Różnorodności i spotkanie lokalnych liderów z różnych oddziałów. Firmy bardziej zaawansowane w stosowaniu rozwiązań równościowych często prowadziły działania nie tylko na rzecz kobiet, ale i innych defaworyzowanych grup.

Kilka osób badanych stwierdziło, że planują kontynuację podjętych działań np. w formie samodzielnie przygotowanych warsztatów pewności siebie dla kobiet (*„pomysł ten wyniknął z obserwacji, że kobiety nie startują w rekrutacjach na wyższe stanowiska”*), czy wyczerpania pracowników firmy na to, by w procesie rekrutacji nie stosowali zakazanych klauzul, właściwie konstruowali ogłoszenia o pracę i byli otwarci na „parytety”, to znaczy uwzględniali kobiety na tzw. „krótkiej liście”. Kolejne osoby planowały przeprowadzenie sesji dla menedżerów oraz partnerów biznesowych z wykorzystaniem otrzymanych w projekcie materiałów, zorganizowanie spotkań rozwojowych dla kobiet (warsztatów kompetencji miękkich i szkoleń technicznych oraz zajęć z rozwoju ścieżki kariery), a także tworzenie środowiska pracy przyjaznego kobietom (realizację szkoleń na temat łączenia ról zawodowych i prywatnych, jak również edukowanie menedżerów).

Na pytanie o trwałość rezultatów projektu, wszyscy respondenci/cki wskazywali na potrzebę kontynuowania podjętych działań: *„ważna jest przede wszystkim ciągłość, dalsze projekty”* *„potrzebna jest kontynuacja projektu, to nie może być jednorazowe działanie. To powinno, jak Karta Różnorodności, zrzęcać firmy, organizować spotkania, konferencje, żeby o tym nie zapomnieć”*. Na trwałość efektów mogłoby wpłynąć podtrzymywanie kontaktu z firmami przez MPiPS i np. organizowanie kolejnych spotkań w celu dyskusji, wymiany doświadczeń oraz dobrych praktyk: *„to, co dostaliśmy może się w końcu wyczerpać, dlatego to musi być podtrzymywane”*, *„ważne jest utrzymanie tej grupy jako społeczności, dalsze jej wspieranie i umożliwienie wzajemnego inspirowania się”*. Kilka osób wskazało na potrzebę pozyskania dalszej wiedzy na ten temat: *„stały kontakt, przypominanie co jakiś czas np. newslettery, dosyłanie nowych informacji, narzędzi, wyników badań”*, *„teraz potrzebna jest wiedza o tym, co robić w firmie z poziomu operacyjnego, Nie tylko jak uświadamiać, ale jak wspierać i aktywizować kobiety, zachęcać je do rozwoju zawodowego, żeby same zadbały o siebie”*.

Zapewnieniu trwałości służą też przekazane firmom materiały i narzędzia, a także upowszechnienie w nich nabytej wiedzy: *„narzędziownik zapewnia trwałość. Badamy odejścia z firmy, monitorujemy czy jakaś płęć nie jest dyskryminowana”*, *„postanowiliśmy raz w roku przeprowadzać ankietę, żeby dowiedzieć się co poprawiliśmy, a co jeszcze można zrobić”*, *„można umieścić w pokojach socjalnych informacje o tym zagadnieniu”*, *„zamieściliśmy w intranecie materiały, z którymi zapoznają się wszystkie nowozatrudnione osoby”*.

Elementem, który może zwiększyć trwałość projektu jest pomysł mianowania firm Ambasadorami Równości w Biznesie: *„ubiegamy się o tytuł Ambasadora Równości,*

pokazujemy jakie zmiany zaszły w firmie po seminarium”, „trzeba nagłośnić tytuł Ambasadora Równości, żeby to było prestiżowe. Musi mieć renomę, żeby firmom na tym zależało”.

Kilka osób podkreślało, że na kontynuowanie podjętych działań w dużej mierze wpływa sytuacja w organizacji: *„wszystko zależy od klimatu w firmie, czy firma uważa to za ważne”.* Kluczowe jest również podkreślanie korzyści dla organizacji wynikających z wdrożenia rozwiązań równościowych: *„firma ma przede wszystkim przynosić zyski, więc trzeba bezpośrednio powiązać tę ideę z zyskami, pokazać korzyści biznesowe, bezpośrednio przełożenie na wyniki firmy, że to się po prostu opłaca. Firmy muszą w tym widzieć wartość biznesową, bo nie będą tego robić dla idei”, „w zarządach naszych klientów coraz częściej są kobiety, więc na spotkania nie mogą z naszej strony przychodzić sami mężczyźni. Chodzi o to, żeby lepiej się dogadać, wzajemnie rozumieć”.*

Oceniając wpływ projektu na zmianę sytuacji w Polsce podkreślano, że promowanie działań równościowych dopiero się zaczyna i – jeśli będą one kontynuowane – przyniosą efekty: *„teraz jest to kropla w morzu potrzeb, ale potem może to działać na zasadzie grosz do grosza. To dopiero początek”.* Istotne jest uświadamianie i podejmowanie działań upowszechniających: *„takie działania są potrzebne i mogą wpływać na zmianę sytuacji, ale najpierw konieczna jest zmiana świadomości, co wymaga wielu lat pracy. Gdyby w projekcie były same szkolenia, to byłoby za mało. Efekt daje upowszechnianie”, „wyrównanie płac, zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych i w zarządach - to się nie stanie nagle w wyniku jednego projektu, ale może zająć kilkadziesiąt lat. Działania skierowane do firm, jeśli są upowszechniane, obejmują już setki, czy tysiące pracowników. To realnie oddziałuje, bo ich uświadamia, powstają dobre praktyki, w dokumentach i procedurach pojawiają się nowe zapisy”, „taki projekt robi bardzo dużo, bo zmienia myślenie. Wymaga zaplanowania czegoś, co potem trzeba zrobić”, „jeśli firmy o tym w ogóle nie myślą, to mogą poszerzyć swoją wiedzę, ale jej nie wykorzystają w praktyce. Będą się dowiadywać, ale nic nie zrobią, dlatego działania upowszechniające są bardzo ważne”.*

Zwiększeniu oddziaływania projektu posłużyłoby poszerzenie jego skali i zakresu: *„nie trzeba przekonywać przekonanych, należy prowadzić działania na masową skalę. Projekt powinien mieć szeroki zasięg, więcej firm trzeba w to wciągnąć, realizować działania z większym rozmachem”, „firmy powinny dostać proste wskazówki, co mają robić. Takie projekty są w Polsce bardzo potrzebne, ale nie powinny być skierowane tylko do dyrektorów, którzy często już to wiedzą. Trzeba szkolić pracowników openspejsów”, „takie projekty mogą coś zmienić, ale to zależy od skali i regularności kontynuowania działań. Trzeba edukować coraz więcej osób, żeby rozumiały ten temat, znały korzyści”.* Istotne są również bardziej intensywne działania promocyjne: *„ta idea jest jak wirus, będzie się rozpowszechniać. Im więcej będzie się o tym mówić, tym większe są szanse na to, że zmiana nastąpi”.* Ponadto wskazywano na potrzebę objęcia podobnymi działaniami innych aspektów równości szans: *„w skali całego kraju nie zmienia to dużo, ale potrzeba więcej takich projektów, również na inne tematy np. wiek, niepełnosprawność. To zwiększy ich przydatność”.*

Zdania respondentów/ek na temat innowacyjności działań podejmowanych w projekcie w stosunku do innych dostępnych w Polsce inicjatyw były podzielone. Niektóre osoby uznały, że projekt nie jest nowatorski: *„był to kanon tego, co na rynku jest dostępne, choć mało jest takich działań”.* Inne uznały, że materiały szkoleniowe oraz podejmowanie przez uczestników/czki seminariów działań upowszechniających są innowacyjne: *„kompleksowe*

materiały, kompletny pakiet, narzędziownik - prezentacja, gotowe dane - to nowość, w innych szkoleniach tego nie ma. Działań upowszechniających też”.

Do mocnych stron projektu osoby badane zaliczyły:

- jego realizację przez MPiPS, a nie przez firmę zewnętrzną – *„dobrze, że firmuje to Ministerstwo”, „MPiPS nadaje rangę temu projektowi”,*
- bardzo dobry kontakt z Zespołem Projektowym oraz wsparcie z jego strony – *„jasne maile, konkretne rozmowy telefoniczne, otwarte i przyjazne”, „bardzo dobra organizacja i wsparcie ze strony MPiPS”, „można się było zwrócić do MPiPS z prośbą o pomoc”,*
- dużą użyteczność, nastawienie na praktykę - gotowe wzory dokumentów, scenariusze szkoleń, filmy i inne materiały do wykorzystania po seminarium,
- jakość oferowanych materiałów (Przewodnika, ankiety, prezentacji) - *„gotowy do zaimplementowania materiał, przygotowana prezentacja na szkolenia i spotkania zawierająca miękkie informacje, przepisy prawa”, „możliwość skorzystania z gotowych, edytowalnych materiałów i ich dostosowania do potrzeb własnej firmy”,*
- wysokiej jakości, profesjonalne, konkretne i uporządkowane seminarium, umożliwiające zdobycie przydatnych informacji - jego program merytoryczny i sposób prowadzenia (*„czytelne, nie nudne”, „dobra merytorycznie kadra”),* spójność seminarium i Przewodnika,
- obligatoryjny element upowszechniania wiedzy zdobytej w trakcie seminarium poprzez podjęcie działań we własnej firmie, zapewniające ciągłość projektu - *„to wymuszało nasze działania, żeby pociągnąć ten temat dalej”,*
- możliwość dalszego kontaktu z trenerkami, które udzielały wsparcia merytorycznego po zakończeniu seminarium,
- możliwość poznania osób z innych firm, które realizują działania równościowe, prowadzenie dyskusji i wymiana doświadczeń z innymi uczestni(cz)kami seminarium, udzielanie sobie nawzajem wsparcia,
- zróżnicowaną grupę osób uczestniczących w seminariach - firm prywatnych i państwowych, reprezentujących różny profil i umożliwiających poznanie innego podejścia/rozwiązań w zakresie równości szans kobiet i mężczyzn,
- prowadzenie seminariów w różnych miastach,
- bezpłatne wsparcie – *„są takie projekty, np. Karta Różnorodności, ale płatne”.*

Z kolei za słabe strony projektu uznano:

- jego mały zasięg - niewielką liczbę osób objętych działaniami (*„trzeba ten projekt propagować szerzej. Nie słyszałam o tym, gdybym nie brała w nim udziału”*)
- mało liczne grupy osób biorących udział w seminariach, reprezentujące zbyt wąskie grono firm - zdaniem badanych większa grupa zapewniłaby lepszą wymianę doświadczeń,

-
- napięty program seminarium,
 - brak informacji zwrotnej nt. efektów realizacji działań upowszechniających – *„brakuje follow up, jak to zostało wdrożone, co z tego wyniknęło”, „po seminarium potrzebny jest follow up – pokazanie co kto robi, jakie rezultaty to przynosi - jest to motywujące”, „konkursy, monitorowanie firm, sprawdzanie, co się nich dzieje, relacjonowanie tego, co robimy jest bardzo potrzebne”,*
 - krótki termin (przypadający na okres urlopowy) przekazania MPiPS materiałów dotyczących Ambasadora Równości w Biznesie¹³ (*„duże firmy nie są w stanie zrobić tego w 2-3 tygodnie, jest to trudne dla nas”*),
 - ryzyko braku kontynuacji działań projektowych, wygaśnięcia kontaktów,
 - objęcie projektem jednego aspektu wyrównywania szans: *„trzeba rozmawiać o tym szerzej, nie tylko w odniesieniu do kobiet, ale i innych grup”,*
 - zamieszczenie w przekazanych filmach napisów w języku angielskim, nie uwzględnienie polskiej specyfiki.

¹³ Firmy miały możliwość przesłania tych informacji również w późniejszym czasie, po zakończeniu okresu urlopowego.

5.5. WYNIKI ANKIET AUDYTORYJNYCH DOTYCZĄCYCH SEMINARIÓW

5.5.1. Ocena seminariów pilotażowych

Ocenię uczestników/czek przy pomocy ankiety audytoryjnej zostały poddane zarówno seminaria pilotażowe (próbne), jak i późniejsze, realizowane w okresie luty-kwiecień 2015 r.

Trzy szkolenia pilotażowe, które były prowadzone w październiku 2014 r. zostały wysoko ocenione przez respondentów/ki. Oceny poszczególnych aspektów szkoleń były uzależnione od stopnia zaawansowania firm we wdrażaniu standardów równościowych – ze względu na ten aspekt funkcjonowania wyróżniono trzy grupy tj. firmy na poziomie podstawowym, średniozaawansowanym i zaawansowanym.

Tabela 1. Zestawienie średnich ocen poszczególnych aspektów seminariów pilotażowych w 3-ch grupach odbiorców.

Oceniane aspekty seminarium (skala 1-5, gdzie 1 oznacza wartość najniższą, a 5 najwyższą)	Grupa podstawowa	Grupa średnio zaawansowana	Grupa zaawansowana	Razem
Zadowolenie z udziału	4,32	4,10	4,12	4,15
spełnienie oczekiwań	4,60	4,33	4,00	4,31
nabycie nowej wiedzy i umiejętności	4,60	4,33	3,60	4,18
możliwość oceny firmy pod kątem równościowym	4,00	4,17	4,80	4,32
dostarczenie narzędzi i argumentów	4,00	3,83	3,80	3,88
zainspirowanie do działań równościowych	4,40	3,83	4,40	4,21
Materiały szkoleniowe	4,70	4,88	4,35	4,64
użyteczność i praktyczność	4,80	5,00	4,40	4,73
czytelność i zrozumiałość	5,00	5,00	4,80	4,93
wyczerpujące	4,20	5,00	4,20	4,47
atrakcyjność formy	4,80	4,50	4,00	4,43
Sposób prowadzenia	4,96	4,93	4,76	4,88
przygotowanie merytoryczne trenerek	5,00	5,00	4,60	4,87
sposób prowadzenia zajęć	5,00	5,00	4,40	4,80
jasność przekazu	5,00	5,00	5,00	5,00
kontakt z grupą	5,00	4,83	5,00	4,94
angażowanie grupy w przebieg szkolenia	4,80	4,83	4,80	4,81

Bardzo wysokie oceny uzyskał sposób prowadzenia zajęć w ramach seminarium (średnie od 4,76 do 4,93 w pięciopunktowej skali, gdzie wartość „1” oznaczała najniższą, zaś „5” najwyższą ocenę). Nieco niżej niż pozostałe oceniła ten aspekt grupa najbardziej zaawansowana, jednak różnica ta nie była znacząca. Wśród odpowiedzi jakościowych pojawiła się sugestia (jednej osoby), żeby wspólnie wypracowywać dane rozwiązania w miejsce prezentowania slajdów.

Wysokie i bardzo wysokie oceny uzyskały też materiały szkoleniowe (średnie od 4,35 do 4,88) – również w tym przypadku nieco niższe oceny wystawiła grupa zaawansowana, szczególnie ze względu na atrakcyjność ich formy. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że grupa podstawowa i zaawansowana uznały przekazane materiały za mniej wyczerpujące niż grupa średniozaawansowana, która przyznała temu aspektowi maksymalną ocenę. Jedyne w przypadku grupy podstawowej w ankiecie zamieszczono uwagę dotyczącą tej kwestii, sugerując uzupełnienie prezentacji o statystyki odnoszące się do polskiego rynku pracy.

Zadowolenie z udziału w seminarium zostało ocenione wysoko (średnie od 4,12 do 4,32). Największe rozbieżności ocen pomiędzy poszczególnymi grupami stwierdzono w przypadku nabycia nowej wiedzy i umiejętności, które zostało najniżej ocenione przez grupę zaawansowaną (3,60), z uwagi na wdrożenie w firmach reprezentowanych przez jej uczestników/czki standardów równościowych. Osoby te były bardziej zainteresowane poznaniem dobrych praktyk stosowanych przez inne przedsiębiorstwa oraz dzieleniem się doświadczeniami. Grupa zaawansowana wskazała też na niższy stopień spełnienia oczekiwań (4,00) niż grupa podstawowa (4,60), a jednocześnie wyżej od pozostałych (4,00 i 4,17) oceniła możliwość dokonania audytu swojej firmy pod kątem realizacji działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn (4,80). Grupy podstawowa i zaawansowana (po 4,40) oceniły wyżej od grupy średniozaawansowanej (3,83) zainspirowanie do podejmowania działań równościowych. Należy też wziąć pod uwagę opinię trenerek wskazujących na trudności w prowadzeniu zajęć dla grupy podstawowej, w której część osób podważała sens działań równościowych, a nawet zjawisko dyskryminacji ze względu na płeć.

5.5.2. Ocena seminariów informacyjno-szkoleniowych

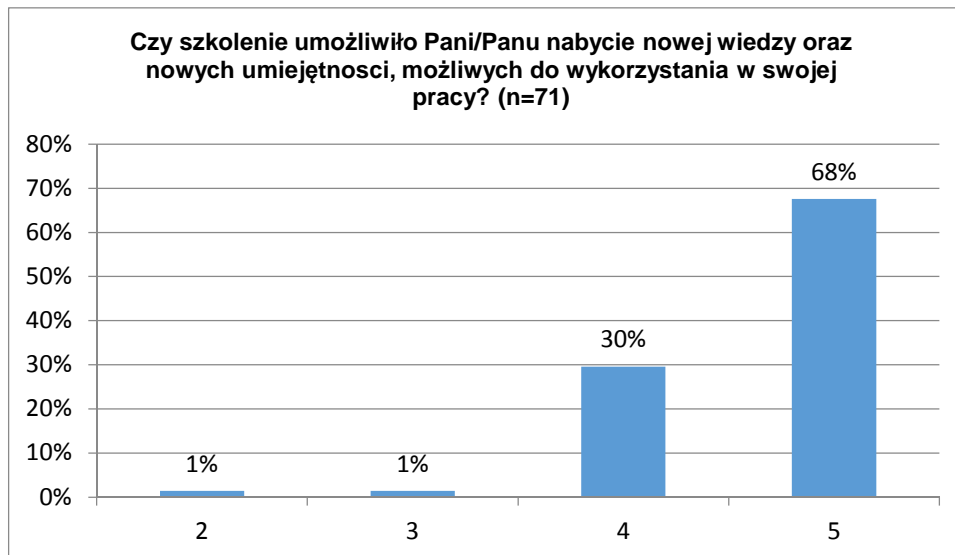
a) Zadowolenie z udziału w seminariach

Na pytanie o to, czy seminarium spełniło oczekiwania respondentów/ek, zdecydowana większość osób wskazała najwyższą wartość (72%), blisko co czwarta wysoką (23%), zaś jedynie 6% umiarkowaną. Średnia tych ocen wynosiła 4,66 i była wyższa niż w przypadku seminariów pilotażowych (4,15).



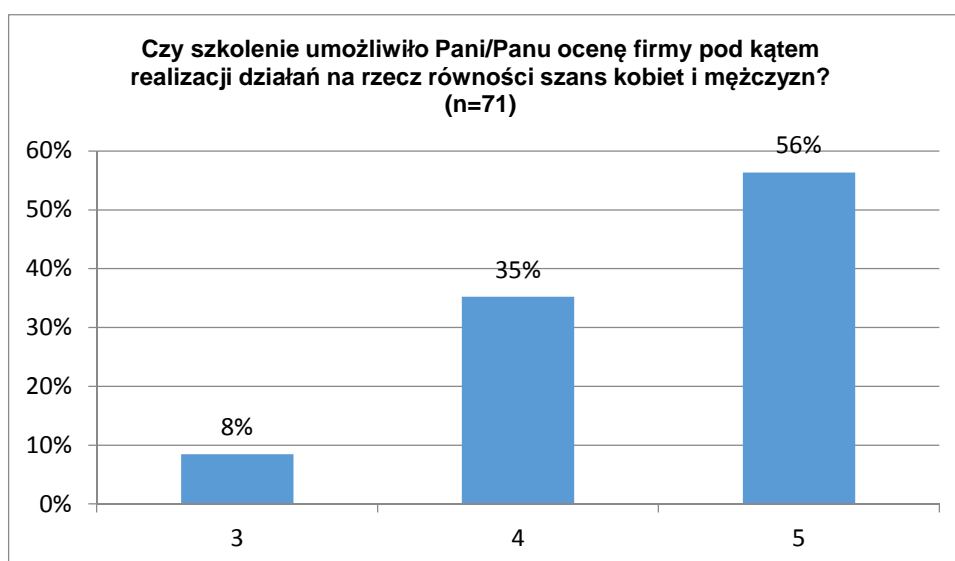
Wykres 1. Rozkład procentowy ocen seminariów ze względu na spełnienie oczekiwań jego uczestników/czek.

Większość respondentów/ek przypisała najwyższą ocenę stwierdzeniu, że seminarium umożliwiło im nabycie nowej wiedzy i umiejętności, które mogą wykorzystać w swojej pracy (68%). Niemal co trzecia osoba przypisała mu wartość wysoką (30%), a tylko po 1% umiarkowaną lub niską. Średnia ocen wynosiła 4,63 i była wyższa niż podczas pilotażu (4,18).



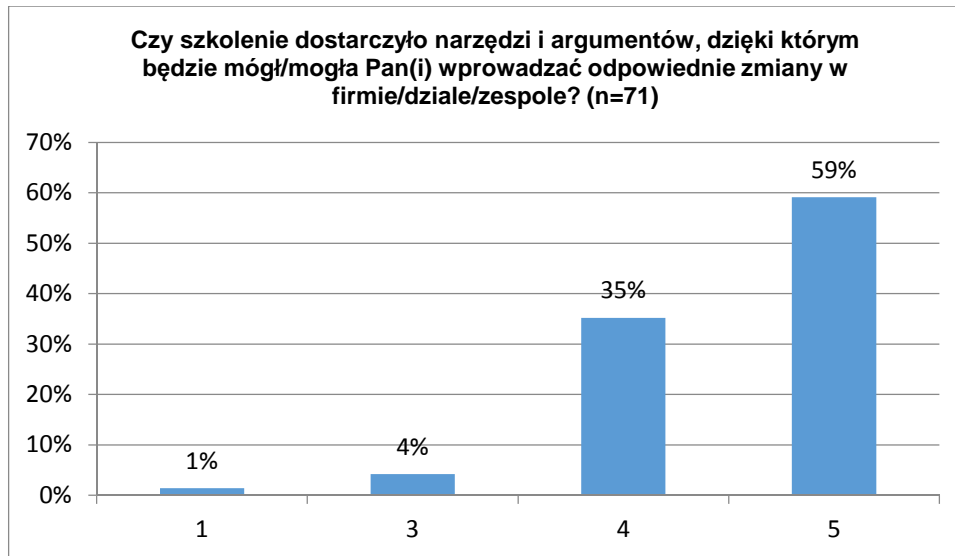
Wykres 2. Rozkład procentowy ocen seminariów ze względu na nabycie nowej wiedzy i umiejętności przez ich uczestników/czki.

Ponad połowa ankietowanych przyznała najwyższą ocenę stwierdzeniu, że seminarium umożliwiło im dokonanie oceny firmy pod kątem realizacji działań na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn (56%), przeszło co trzecia osoba wystawiła mu ocenę wysoką (35%), zaś blisko co dziesiąta umiarkowaną (8%). Średnia tych ocen wyniosła 4,48 i przewyższyła ocenę przyznaną temu aspektowi podczas pilotażu (4,32).



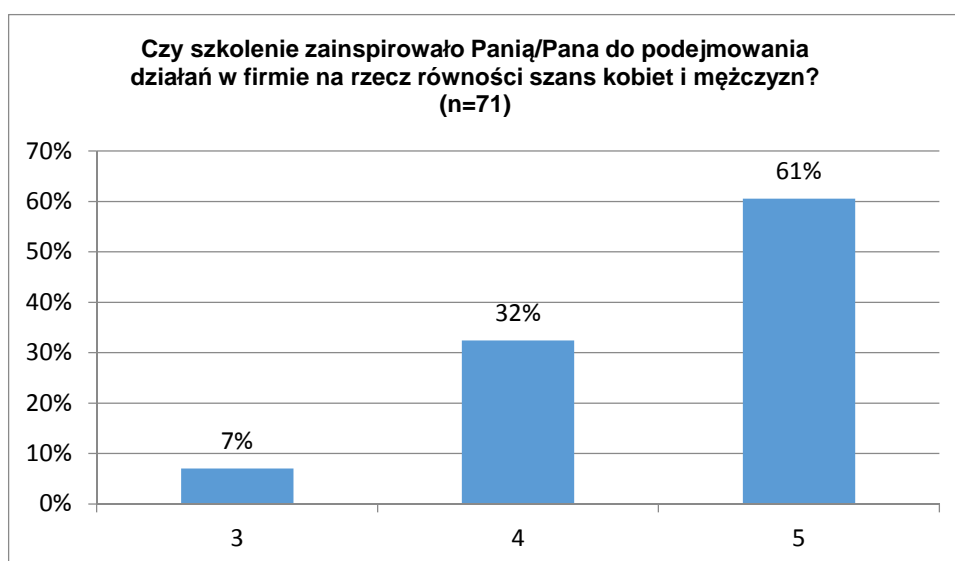
Wykres 3. Rozkład procentowy ocen seminariów ze względu na możliwość oceny swojego miejsca pracy pod kątem działań równościowych.

Większość badanych przypisała najwyższą ocenę stwierdzeniu, że seminarium dostarczyło im narzędzi i argumentów, dzięki którym będą mogli wprowadzać zmiany w swojej firmie, dziale, czy zespole (59%). Co trzecia osoba przypisała mu wartość wysoką (35%), 4% umiarkowaną, a 1% najniższą. Średnia ocen wyniosła 4,51 i była wyższa niż w przypadku pilotażu (3,88).



Wykres 4. Rozkład procentowy ocen seminarium ze względu na możliwość wprowadzania zmian w firmach uczestników/czek dzięki narzędziom i argumentom dostarczonym im podczas seminarium.

Większość respondentów/ek w najwyższym stopniu zgodziła się ze stwierdzeniem, że seminarium zainspirowało ich do podejmowania działań w firmie na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn (61%), zaś prawie co trzecia osoba w stopniu wysokim (32%). Pozostałe 7% badanych przypisała mu wartość umiarkowaną. Średnia tych ocen wyniosła 4,54 i przewyższyła oceny seminarium pilotażowych pod tym kątem (4,21).



Wykres 5. Rozkład procentowy ocen seminarium ze względu na inspirację do podejmowania w miejscu pracy działań równościowych.

Biorąc pod uwagę wszystkie badane aspekty zadowolenia z udziału w seminariach, respondenci najwyżej ocenili spełnienie swoich oczekiwań (średnia 4,66) oraz nabycie nowej wiedzy i umiejętności (4,63), a w dalszej kolejności zainspirowanie do podjęcia działań równościowych (4,54) i dostarczenie stosownych narzędzi oraz argumentów (4,51), a także możliwość dokonania oceny firm pod kątem równościowym (4,48). Różnice ocen pomiędzy ww. aspektami nie były istotne - wszystkie średnie mieściły się w przedziale wartości bardzo wysokich. Średnia zadowolenia z udziału w seminariach wyniosła ogółem 4,56 i przewyższyła wartość uzyskaną podczas pilotażu (4,15).

Uzasadniając swoje oceny satysfakcji z udziału w seminarium, respondenci/cki podkreślali przede wszystkim możliwość poszerzenia wiedzy i wymianę doświadczeń. Wiele osób oceniło zajęcia jako pożyteczne, konkretne i praktyczne, a także ciekawe i inspirujące.

Tabela 3. Zestawienie wypowiedzi ankietowanych na pytanie o stopień zadowolenia z udziału w seminarium.

<i>„temat seminarium jest mi blisko ideowo, interesuję się tymi tematami, więc cieszę się na poszerzenie tej wiedzy o praktyczne rozwiązania biznesowe”</i>
<i>„pożytecznie spędzony czas”</i>
<i>„bardzo rzetelnie, rzeczowo przygotowane. Dużo miejsca na dyskusje i przykłady”</i>
<i>„szkolenie spełniło moje oczekiwania, super połączenie merytoryki z dyskusją żywi doświadczeniem osób w nim uczestniczących”</i>
<i>„zdobyta wiedza wskazuje na obszary, które mogą być uregulowane w zakresie równości”</i>
<i>„szkolenie uświadomiło mi braki w zakresie pomiaru udziału/stosunku kobiet np. w liczbie awansów”</i>
<i>„szkolenie bardzo pożyteczne, szkoda tylko, że uczestniczyły w nim tylko trzy firmy. Z jednej strony było bardzo kameralnie, ale z drugiej możliwa byłaby szersza wymiana doświadczeń”</i>
<i>„szkolenie było przygotowane bardzo dobrze pod względem merytorycznym. Informacje były przekazywane w sposób jasny i zrozumiały”</i>
<i>„bardzo ciekawe szkolenie, przejrzyste i jasne komunikaty, ciekawe przykłady, które mogą zostać wykorzystane w praktyce”</i>
<i>„szkolenie bardzo konkretne, z konkretnymi narzędziami, rozwiązaniami w danych obszarach. Bardzo pomocne”</i>
<i>„szkolenie sensowne i dobrze przygotowane”</i>
<i>„jestem mile zaskoczona. Temat wydawał mi się przed seminarium średnio porywający”, „rzeczowe szkolenie. Bardzo wiele się dowiedziałam. Wspólne wypracowywanie rozwiązań – bardzo inspirujące”</i>
<i>„autentyczne przykłady z życia”</i>
<i>„szkolenie zawierało bardzo dużo twardych danych dotyczących opłacalności praktyk równościowych”</i>
<i>„szkolenie bardzo dobrze przygotowane merytorycznie. Ciekawe przykłady, ogromny plus za forum dyskusyjne, dzielenie się realnymi rozwiązaniami”</i>
<i>„szkolenie niezwykle inspirujące, merytoryczne. Podziękowania dla prowadzącej za dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, dobrymi praktykami”</i>
<i>„dużo praktycznych informacji, studia przypadków, przykłady z życia wzięte, duża otwartość trenera”</i>

<i>„szkolenie zbyt krótkie, ale bardzo wartościowe, szczególnie przygotowane materiały gotowe do wdrożenia w firmie”</i>
<i>„szkolenie zainspirowało mnie do analizy sytuacji wewnątrz firmy. Warto przeanalizować działania firmy i jej stan pod względem równości szans”</i>
<i>„szkolenie zainspirowało do działań w obszarze równego traktowania w miejscu pracy”</i>
<i>„niesamowicie praktyczne! Świetne narzędzia. Temat omówiony z różnych perspektyw”</i>
<i>„w zasadzie wiem jakie obszary w work service można by poprawić”</i>
<i>„szkolenie mocno uświadomiło mi jak ważny jest to temat i jak ważne jest uświadamianie pracowników i kierowników w firmie o równym traktowaniu w miejscu pracy. Całość programu merytorycznie bardzo dobrze została przygotowana”</i>
<i>„szkolenie bardzo przydatne i inspirujące dzięki trenerkom, gotowym materiałom do wykorzystania, innym uczestnikom”</i>
<i>„doskonała baza materiałowa, profesjonalne prowadzenie szkolenia z doskonałą wiedzą merytoryczną. Inspirujący uczestnicy szkolenia”</i>
<i>„dzielenie się wiedzą”</i>
<i>„bardzo ciekawe i inspirujące szkolenie, które przekazało sporo wiedzy i dało wiele przykładów, dobrych praktyk. Bardzo dobra organizacja, wysokiej klasy trenerki”</i>
<i>„mała przydatność w biznesie”</i>
<i>„szkolenie na wysokim poziomie. Brakowało nastawienia na dyskryminację mężczyzn”, „bardzo dobre szkolenie i materiały”</i>
<i>„bardzo merytorycznie przygotowane i przeprowadzone warsztaty, duża dawka wiedzy, warsztaty bardzo inspirujące”</i>
<i>„szkolenie uporządkowało moją dotychczasową wiedzę. Otrzymałam wyraźne wskazówki do podjęcia konkretnych działań”</i>
<i>„fantastycznie, że dostarczono nam gotowe materiały szkoleniowe. Dobrze, że projekt wymusza działania, bo to pozwala podtrzymać poszkoleniowy zapał”</i>
<i>„segregowanie wiedzy, podane materiały, szeroki zakres tematyczny”</i>
<i>„było super, ale mam wątpliwości na ile uda się to wprowadzić w firmie”</i>
<i>„gotowe materiały, narzędzia, płyta, materiały edytowalne, wymaga to niewiele pracy od nas, by wdrożyć coś w firmie”</i>
<i>„dzięki temu szkoleniu zdobyłam i usystematyzowałam wiedzę dotyczącą równości kobiet i mężczyzn w biznesie”</i>
<i>„bardzo merytoryczne szkolenie + warsztat, dyskusja dająca dużo informacji o sytuacjach w różnych firmach”</i>
<i>„bardzo dużo ciekawych, konkretnych narzędzi, super przedstawiony temat”</i>
<i>„narzędzi dostarczyło, ale na swoim stanowisku nie mogę wprowadzić zmian. Nie mam wpływu na zarząd i stereotypy”</i>
<i>„szkolenie wykazało jak istotne działania można wprowadzić do firmy w tym zakresie”</i>

b) Ocena zaprezentowanych treści i narzędzi

Za najbardziej praktyczne i przydatne w pracy treści oraz narzędzia prezentowane podczas seminarium, większość uczestników/czek uznała równe traktowanie w miejscu pracy (69%), wypracowanie działań równościowych (65%), jak również ocenę własnej firmy pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn (59%). Nieco ponad połowa osób jako praktyczne i przydatne oceniła treści poświęcone kwestii płci na rynku pracy (51%), zaś ponad cztery na dziesięć plan realizacji działań równościowych w firmie (44%)¹⁴.

Osoby, które za najbardziej praktyczne i przydatne uznały treści poświęcone równemu traktowaniu w miejscu pracy wskazały na następujące kwestie:

- „tematy związane z dyskryminacją”, „rodzaje dyskryminacji”, „co jest dyskryminacją, co mobbingiem – definicje”, „dyskryminacja vs mobbing”, „różnica między dyskryminacją a mobbingiem”, „mobbing jako długofalowy proces, często ciężki do zdefiniowania, ale obecny” (7 wskazań),
- „przepisy prawne do wykorzystania na spotkaniach”, „informacje o regulacjach prawnych”, „informacje/regulacje prawne”, „prawo regulujące przedmiot”, „dobra podbudowa prawna”, „kwestie prawne” (6 wskazań),
- „poszerzające perspektywę spojrzenie na przykłady nierównego traktowania”, „przykłady z różnych organizacji”, „przykłady nierównego traktowania”, „poznanie przykładów nierównego traktowania na rynku pracy” (4 wskazania),
- „definiowanie pojęć”, „klasyfikacja problemów”, „przypomnienie definicji” (3 wskazania),
- „ankieta do wykorzystania”, „test”, „ankieta dotycząca oceny miejsca pracy, ale przygotowanie jej pod względem traktowania” (3 wskazania),
- „wymiana doświadczeń”,
- „realne zabezpieczenie interesu pracodawcy, eliminacja ryzyka”.

Respondenci/cki, którzy ocenili jako najbardziej praktyczne i przydatne treści z zakresu płci na rynku pracy udzieliły następujących odpowiedzi:

- „szklane zjawiska”, „rodzaje szklanych barier”, „jakie bariery są na rynku pracy”, „różnorodność barier”, „ograniczenia”, „klasyfikacja szklanych zjawisk to dla mnie nowość” (8 wskazań),
- „statystyki dot. różnicy w wynagrodzeniach”, „dane statystyczne”, „statystyki przydatne do wewnętrznego lobbowania”, „czy wiesz, że...” (4 wskazania),
- „case study, przykłady problemów, jakie wiążą się z takimi sytuacjami”, „przykłady nierównego traktowania kobiet na rynku pracy” (2 wskazania),
- „zwrócenie uwagi na aspekty płci”,

¹⁴ Siedem osób (10%) nie wskazało żadnych treści, bądź narzędzi, które byłyby dla nich najbardziej praktyczne i przydatne.

-
- „opis i szczegóły dot. zagadnień płci z kodeksu pracy”,
 - „analiza obecnej sytuacji”,
 - „klasyfikacja określeń i pojęć (mobbing)”,
 - „ciekawe, nowe informacje”,
 - „konieczność budowania świadomości kobiet”,
 - „ogólna sytuacja nie do końca odpowiada sytuacji w firmie, potrzeba dostosowania”.

Osoby, które za najbardziej praktyczne i przydatne uznały ocenę miejsca pracy pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn wskazały na:

- ankietę, „narzędzia do oceny”, „dostępne narzędzia”, „inspiracja w postaci ankiety tzw. otwarcie oczu” (13 wskazań),
- „regulamin, dokumenty wewnętrzne dot. równości w biznesie”,
- „fajne inicjatywy”,
- „wszystkie poruszone kwestie są przydatne”.

Ankietowani, którzy ocenili jako najbardziej praktyczne i przydatne wypracowanie działań równościowych w miejscu pracy, stwierdzili:

- „dzielenie się praktykami z innymi firmami”, „porównanie doświadczeń”, „dobre praktyki – mogłyby być ich więcej + konkretne”, „dobre praktyki”, „przykłady” (5 wskazań),
- „najbardziej przydatne do projektu, który wprowadzamy w firmie”, „bardzo przydatny wykaz działań/ propozycji”, „burza mózgów + gotowa propozycja działań”, „mnóstwo pomysłów” (4 wskazania),
- „jak rekrutować, jakie pytania zadawać”, „działania w ramach rekrutacji” (2 wskazania),
- „równość szans vs zarządzanie różnorodnością”,
- „przykłady dokumentów, zapisów wpływających na światopogląd i stereotypowość postępowania”,
- „różnice i punkty wspólne między zarządzaniem różnorodnością a równością szans”.

Osoby badane, które za najbardziej praktyczny i użyteczny uznały plan realizacji działań równościowych udzieliły następujących odpowiedzi:

- „ciekawe pomysły innych”, „mnóstwo pomysłów” (2 wskazania),
- „dyskusja na temat naszych planowanych działań”,
- „badania potrzeb, a nie oczekiwań”,
- „korzyści finansowe i niefinansowe”,
- „materiały związane z przykładami i możliwościami wprowadzenia przykładowych planów i działań”,

-
- „programy wdrażane w miejscu pracy, work-life balance”,
 - „najbardziej przydatne do projektu, który wprowadzamy w firmie”,
 - „cenne wskazówki”,
 - „arkusz planowania dobrze porządkuje myślenie”,
 - „prezentacja dla zarządu z argumentami finansowymi”,
 - „dodatkowy materiał – narzędzia”,
 - „konkretne rozwiązania, które padły w trakcie burzy mózgów”,
 - „cały moduł bardzo przydatny”.

Z kolei za najmniej praktyczne i przydatne w pracy blisko co piąta osoba uznała kwestie płci na rynku pracy (23%), co dziesiąta równe traktowanie w miejscu pracy (11%) i jego ocenę pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn (10%), zaś mniejsze odsetki respondentów/ek - plan realizacji działań równościowych (7%) i ich wypracowanie (4%).

Ankietowali, którzy ocenili jako najmniej praktyczne i przydatne zagadnienia poświęcone równemu traktowaniu w miejscu pracy wskazali dwie treści: „dyskryminacja bezpośrednia” oraz „ocena miejsca pracy pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn zbyt szczegółowa”. Osoby, które uznały za najmniej użyteczne kwestie dotyczące płci i rynku pracy odpowiedziały: „z uwagi na charakter i specyfikę firmy”, „materiał już znany ze względu na charakter pracy”, „sytuacja w firmie sprzeczna z ogólnym trendem”, „materiały”, „część ogólna”.

Warto zaznaczyć, że część badanych uznała, że żadne z prezentowanych treści i narzędzi nie były dla nich mniej praktyczne i przydatne od innych.

c) Dodatkowe treści i zagadnienia

Proszeni o wskazanie dodatkowych, czy brakujących podczas seminariów treści i zagadnień, które pomogłyby ich lepiej przygotować do podejmowania działań równościowych w miejscu pracy, respondenci/teki odpowiedzieli:

- „możliwość dalszej wymiany informacji z przedstawicielami innych firm”, „zwiększenie czasu na dyskusję o praktykach i doświadczeniach u innych pracodawców – rozwiązania wskazane na warsztacie o dużym znaczeniu poznawczym i praktycznym”, „przykłady konkretnych sytuacji w firmach i w sytuacjach związanych z równością i zdarzeniami dyskryminacji wśród pracowników”, „case study – konkretne przypadki, rozwiązywanie różnych sytuacji. Jak prowadzić rekrutację - symulacje”, „więcej przykładów na temat wdrażania inicjatyw promujących różnorodność w firmie”, „spotkania z praktykami z firm, które są zaawansowane, aby z własnego przykładu opowiedziały”, „rozwiązania w innych krajach. Więcej praktycznych wskazówek na podstawie obserwowanych rozwiązań w innych firmach”, „więcej przykładów konkretnych z doświadczeń firm”, „konkretne dobre praktyki tj. polskie i zagraniczne opisy case study + podanie nazw firm. Więcej czasu na dzielenie się doświadczeniami przez uczestników” (9 wskazań),

-
- „udoskonalilibym część dotyczącą argumentacji do menadżerów w sprawie wprowadzenia działań równościowych”, „jak przekonać innych do wdrożenia programu”, „sposoby, przykłady wyliczania korzyści”, „jeszcze więcej danych wskazujących na opłacalność długo- i krótkoterminowych działań równościowych w poszczególnych sektorach (IT, etc.)”, „przekonywanie zarządu/menadżerów o bonusach diversity – np. role playing”, „wydaje mi się, że szkolenie mogłoby się zacząć od zaprezentowania danych i faktów potwierdzających słuszność równości w biznesie – dlaczego twoja firma na tym skorzysta, co jej to da? To mogłoby zwiększyć/podtrzymać motywację do pracy”, „więcej rozmowy o argumentach i narzędziach komunikacyjnych, które można zastosować w stosunku do zarządu, pracowników – mężczyzn, żeby temat działań równościowych odczarować i zwiększyć akceptację dla tych działań. Jak zaangażować mężczyzn w tego typu projekty?” (7 wskazań),
 - „dużo treści na temat równego traktowania kobiet/mężczyzn. Mniej na temat niepełnosprawnych”, „inne rodzaje nierówności”, „parytety wieku pracowników”, „równe traktowanie kobiet w aspekcie wieku”, „brakowało nastawienia na mężczyzn. Brakowało zwrócenia uwagi na dyskryminację i molestowanie mężczyzn. Uważam, że problemy mężczyzn, ze względu na dyskryminację i molestowanie w miejscu pracy są bardzo duże” (5 wskazań),
 - „więcej ćwiczeń, może szkolenie powinno trwać 2 dni”, „plan i założenia szkolenia bardzo wartościowe. Z racji ograniczeń czasowych (1 dzień) nie da się omówić wszystkich zagadnień. Inspiracja do dalszych poszukiwań”, „jest dość wyczerpujące, zważywszy na to, że jest krótkie, ale mogłoby być dłuższe”, „jedyne, co można dodać to więcej czasu, żeby rozwinąć tematykę” (4 wskazania),
 - „praca na przykładowych dokumentach stanowiących uregulowania danych działań np. antymobbingowych”,
 - „więcej informacji statystycznych, aby pokazać skalę i rangę problemu”
 - „zabrakło mi wykorzystania dostępnych w narzędziu modułów – scenariuszy działań, jakie mogą być realizowane w firmie,
 - „szkolenie powinno być obowiązkowe dla zarządu. Brak aktów prawnych nakazujących wprowadzenie równości. W wielu firmach brak środków, chęci do wprowadzenia bardziej zaawansowanych działań równościowych”,
 - „praktyczny warsztat poświęcony w całości temu zagadnieniu”,
 - „więcej uczestników szkolenia celem zebrania większej ilości praktyk”,
 - „dodatkowe informacje/szkolenia nt. równowagi między życiem zawodowym a osobistym”,
 - „CSR”.

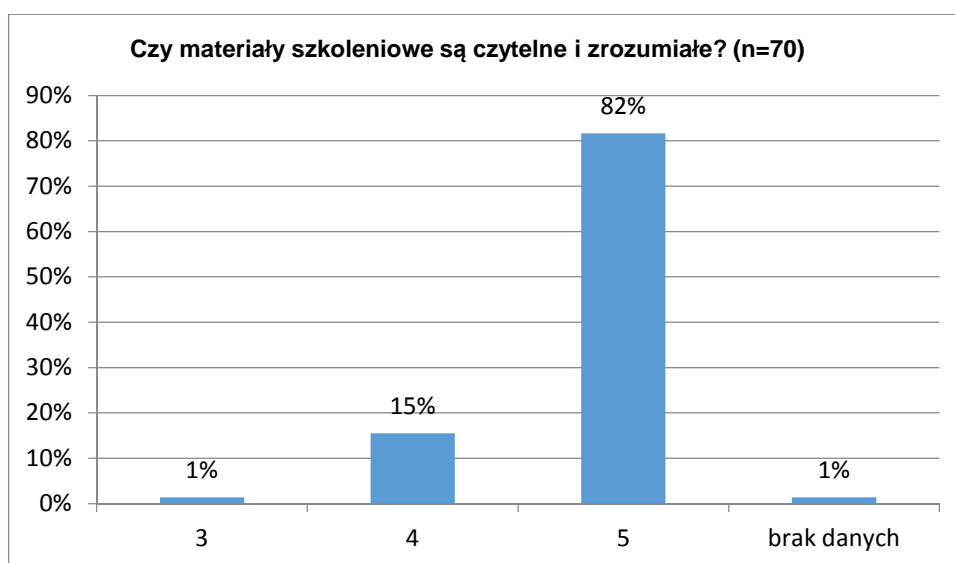
d) Ocena materiałów szkoleniowych

Zdecydowana większość ankietowanych bardzo wysoko oceniła użyteczność i praktyczność materiałów szkoleniowych przekazanych im podczas seminarium (79%). Blisko co piąta osoba oceniła te aspekty materiałów wysoko (18%), zaś po 1% osób umiarkowanie i nisko. Średnia ocen wyniosła 4,75 i była wyższa od średniej uzyskanej w pilotażu (4,73).



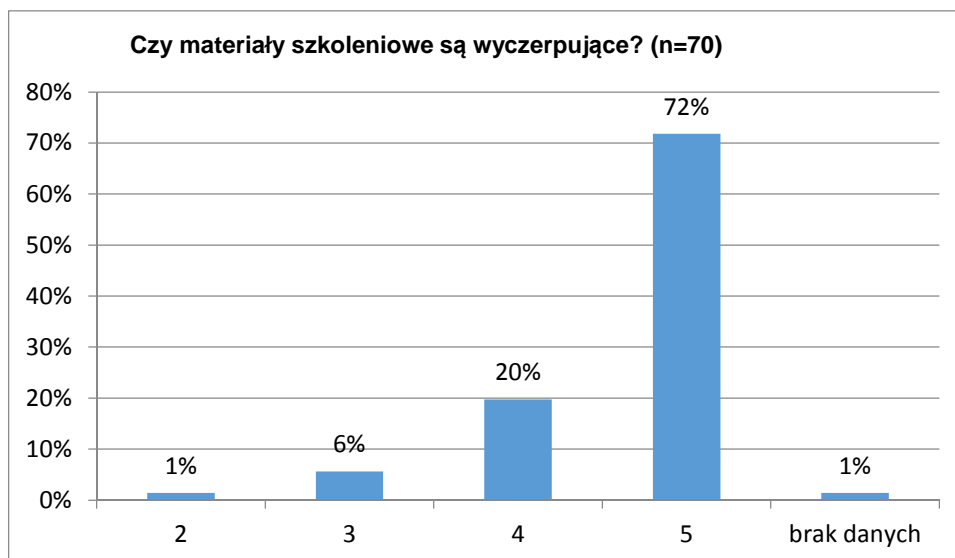
Wykres 6. Rozkład procentowy ocen materiałów szkoleniowych pod kątem ich użyteczności i praktyczności.

Ogromna większość respondentów/ek bardzo wysoko oceniła czytelność i zrozumiałość materiałów szkoleniowych (82%). Pozostałe 15% osób oceniło te aspekty materiałów wysoko, a 1% umiarkowanie. Jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie. Średnia tych ocen wyniosła 4,81 i była nieco niższa od średniej ocen z pilotażu (4,93).



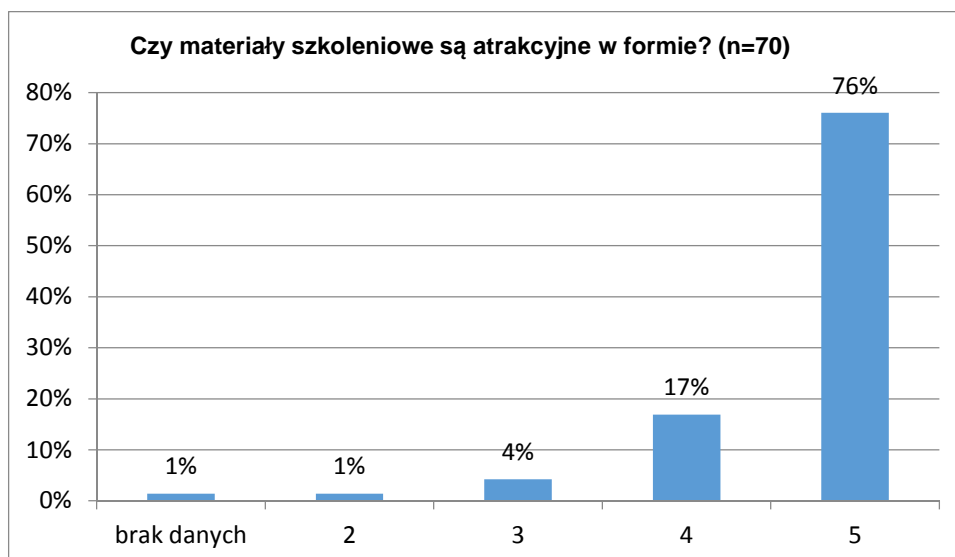
Wykres 7. Rozkład procentowy ocen materiałów szkoleniowych pod kątem ich czytelności i zrozumiałości.

Znaczna większość badanych w najwyższym stopniu podzielała opinię, że otrzymane przez nich materiały szkoleniowe są wyczerpujące (72%). Co piąta osoba oceniła ten aspekt materiałów wysoko (20%), 6% umiarkowanie, zaś 1% nisko. Jedna osoba nie odpowiedziała na to pytanie. Średnia ocen wyniosła 4,64 i przewyższyła średnią z pilotażu (4,47).



Wykres 8. Rozkład procentowy ocen materiałów szkoleniowych ze względu na stopień wyczerpania tematu.

Przeważająca część ankietowanych przypisała najwyższe oceny atrakcyjności formy materiałów szkoleniowych (76%), niemal co piąta osoba ocenia ten aspekt wysoko (17%), 4% umiarkowanie, zaś 1% nisko. W jednym przypadku nie odpowiedziano na to pytanie. Średnia ocen wyniosła 4,70 i była wyższa niż w przypadku pilotażu (4,43).



Wykres 9. Rozkład procentowy ocen materiałów szkoleniowych ze względu na atrakcyjność ich formy.

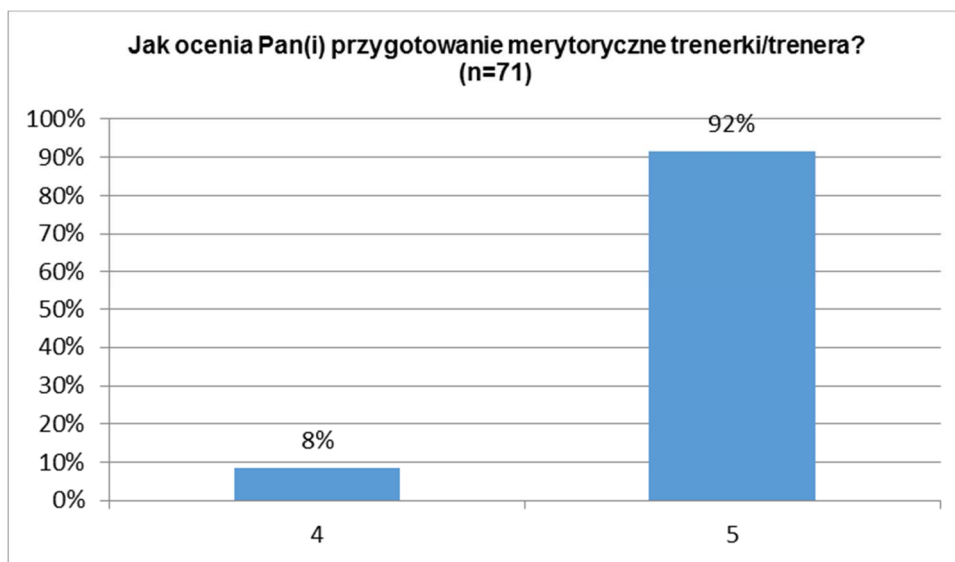
Uwzględniając wszystkie badane aspekty oceny materiałów szkoleniowych, ankietowani najwyżej ocenili ich czytelność i zrozumiałość (średnia 4,81), a w dalszej kolejności użyteczność i praktyczność (4,75), atrakcyjność formy (4,70) oraz stopień, w jakim wyczerpywały poruszany w nich temat (4,64). Należy podkreślić, że różnice te nie były znaczące i wszystkie ww. średnie mieściły się w granicach wartości bardzo wysokich. Średnia ocen materiałów szkoleniowych (łącznie wszystkich ww. aspektów) wyniosła 4,73 i nieco przewyższyła średnią uzyskaną w przypadku seminariów pilotażowych (4,64).

W uzasadnieniu swoich ocen materiałów szkoleniowych ankietowani podkreślali szczególnie ich przydatność, a także możliwość modyfikacji (w celu dostosowania do własnych potrzeb):

- *„bardzo dobrze przygotowane, zaprezentowane, plus za możliwość wykorzystania i zmodyfikowania ich w miarę potrzeb”, „nadają się do dalszego wykorzystania praktycznego w firmie”, „materiały są uniwersalne. Mogą być stosowane podczas dalszej realizacji działań równościowych w organizacji”, „materiały będą wykorzystane do dalszego rozwoju, analizy tematów szkolenia”, „mega plus za materiały gotowe do użytkowania w firmie”, „świetne rozwiązanie - włączenie w materiały płyty CD i możliwość wykorzystania i edycji materiałów prezentacji”, „materiały praktyczne o szerokim zastosowaniu”, „zarówno materiały wydrukowane, podręcznik, jak i wersja elektroniczna – wszystko gotowe do użycia! Brawo!”, „cieszę się, że takie materiały zostały stworzone i przeznaczone na dzielenie się nimi w firmie”, „materiały są bardzo przydatne do użytku w firmie. Przedstawiają praktyczną wiedzę”, „materiały bardzo pomocne w pracy przy podejmowaniu działań w firmie, ograniczające ryzyko”, „bardzo przydatne i profesjonalne materiały”, „bardzo przydatne materiały”, „bardzo ciekawe materiały do wykorzystania, super”, „świetna ankieta do przekazania firmie”, „mnóstwo praktycznych narzędzi i materiałów” (16 wskazań),*
- *„język w materiałach jest jasny i prosty, zrozumiały. Informacje są wyczerpujące i bardzo inspirujące”, „wszystko czytelne, w ładnej formie”, „materiały są bardzo czytelne i przydatne, warto by też wskazywać jak najwięcej źródeł do szukania danych”, „jasne, kategoryzacja – uszeregowanie”, „ponumerowane, spisane, dobrze opracowane”, „materiały są bardzo czytelne i rozwijające”, „różnorodność materiałów i przejrzystość” (7 wskazań),*
- *„solidna wiedza i twarde dane w czytelnej formie – bardzo dobre”, „wysoki poziom merytoryczny”, „materiały uwzględniają pełne spektrum zagadnienia”, „pełna gama materiałów”, „ciekawy, szeroki zakres materiału w formie papierowej oraz elektronicznej”, „bardzo ciekawe” (6 wskazań),*
- *„większa atrakcyjność wizualna do rozważenia”, „więcej zdjęć na prezentacji, dużo tekstu było a mało obrazów i zdjęć” (2 wskazania),*
- *„zbyt mało informacji o modułach i scenariuszach możliwych do wykorzystania w firmie”,*
- *„na tym etapie są to dla mnie materiały wystarczające”,*
- *„przeciętne”.*

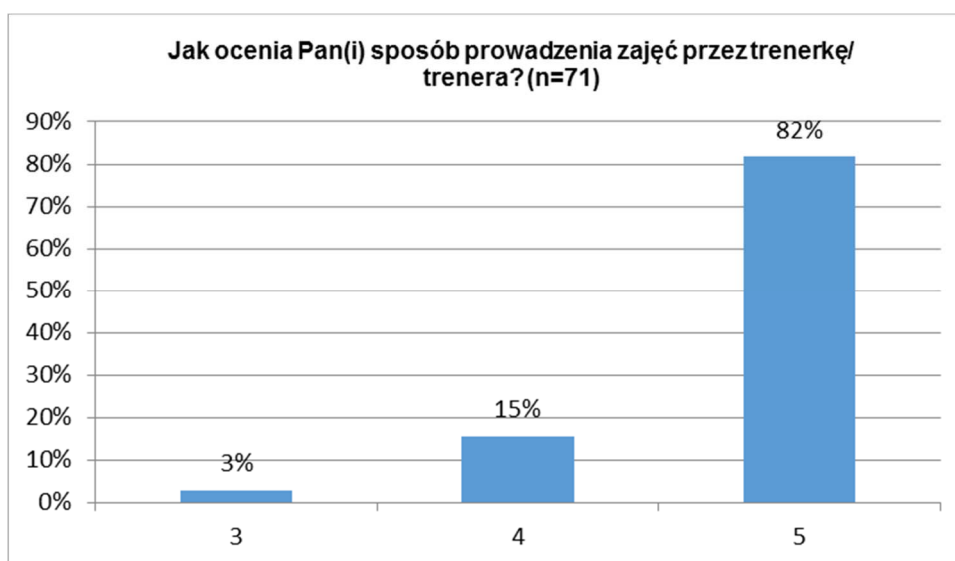
e) Ocena sposobu prowadzenia seminariów

Przygotowanie merytoryczne trenerów/ek prowadzących seminaria zostało ocenione bardzo wysoko przez niemal wszystkich respondentów/ki (92%), zaś pozostałe 8% osób oceniło je wysoko. Średnia ocen wyniosła 4,92 i była nieco wyższa od uzyskanej w ramach seminariów pilotażowych (4,87).



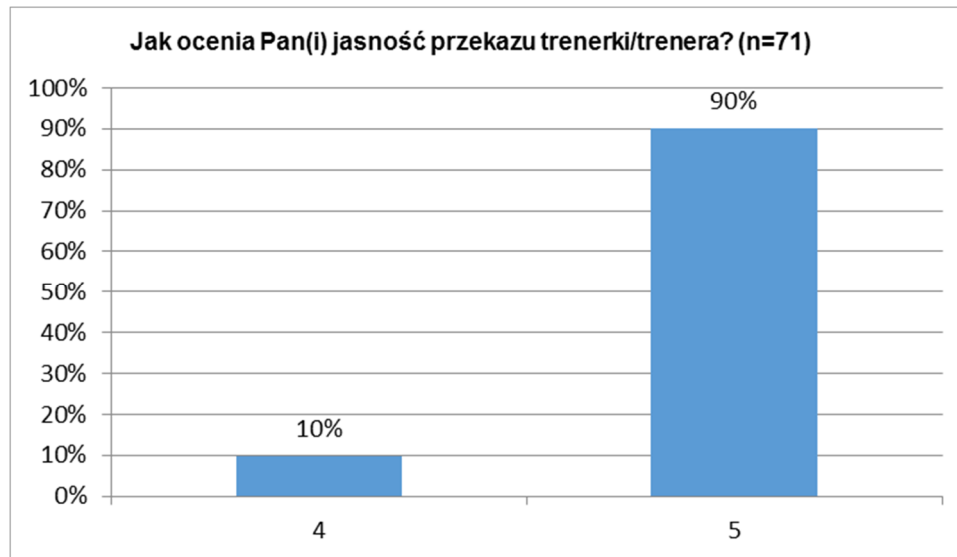
Wykres 10. Rozkład procentowy ocen sposobu prowadzenia seminariów ze względu na przygotowanie merytoryczne trenerów/ek.

Sposób prowadzenia zajęć przez trenerów/ki został oceniony bardzo wysoko przez ogromną większość ankietowanych (82%), wysoko przez 15% osób, a umiarkowanie przez pozostałe 3%. Średnia ocen tego aspektu wyniosła 4,79 i była porównywalna ze średnią z pilotażu (4,80).



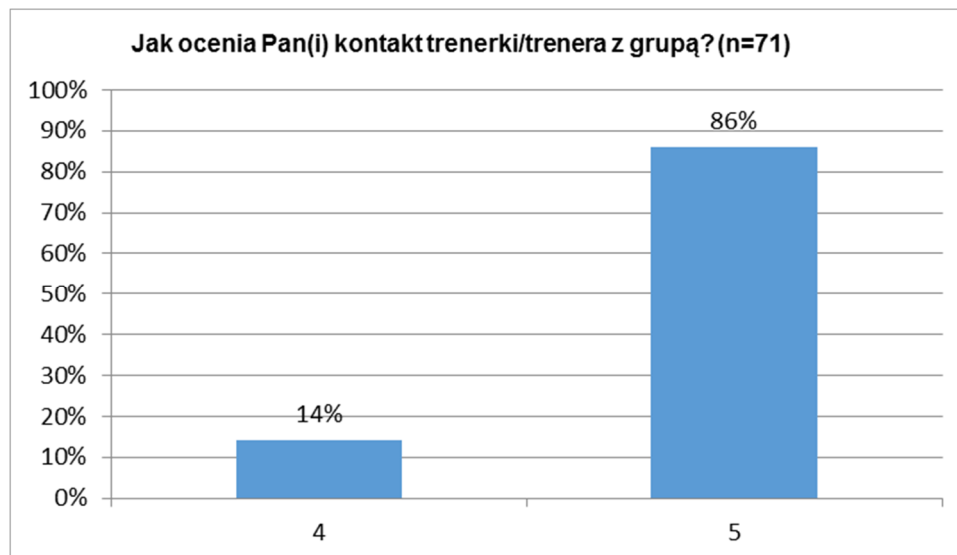
Wykres 11. Rozkład procentowy ocen sposobu prowadzenia zajęć przez trenerów/ki.

Jasności przekazu trenerów/ek niemal wszyscy ankietowani przyznali najwyższe oceny (90%), zaś co dziesiąty ocenił ją wysoko (10%). Średnia ocen wyniosła 4,90 i była niższa od średniej uzyskanej w przypadku seminariów pilotażowych (5,00).



Wykres 12. Rozkład procentowy ocen jasności przekazu trenera/ki.

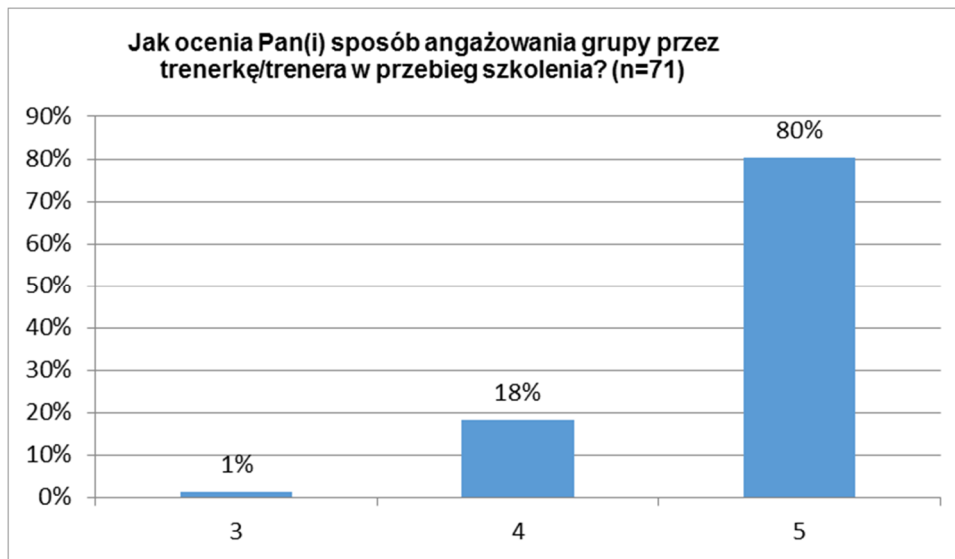
Kontakt trenerów/ek z grupą został oceniony bardzo wysoko przez zdecydowaną większość respondentów/ek (86%), zaś pozostałe 14% osób oceniło go wysoko. Średnia ocen wyniosła 4,86 i była nieco niższa w porównaniu z pilotażem (4,94).



Wykres 13. Rozkład procentowy ocen kontaktu trenera/ki z grupą.

Sposób angażowania grupy przez trenerów/ki w przebieg szkolenia został oceniony bardzo wysoko przez ogromną większość badanych (80%). Blisko co piąta osoba oceniła ten aspekt

prowadzenia zajęć wysoko (18%), a pozostałe 1% umiarkowanie. Średnia ocen wynosiła 4,79 i była nieco niższa od średniej uzyskanej podczas pilotażu (4,81).



Wykres 14. Rozkład procentowy ocen sposobu angażowania grupy przez trenera/ki w przebieg szkolenia.

Spośród wszystkich badanych aspektów prowadzenia seminariów ich uczestnicy/czki najwyżej ocenili przygotowanie merytoryczne trenerów/ek (średnia 4,92) oraz jasność przekazu (4,90), a w dalszej kolejności kontakt z grupą (4,87), a także sposób jej angażowania oraz prowadzenia zajęć (po 4,79). Różnice między ww. średnimi nie były jednak istotne – wszystkie średnie mieściły się w sferze wartości bardzo wysokich. Średnia ocena prowadzenia seminariów była bardzo wysoka i wynosiła 4,85 tj. nieznacznie mniej w porównaniu z wynikiem, który uzyskano podczas pilotażu (4,88).

Oceniając sposób prowadzenia seminarium osoby badane udzieliły następujących odpowiedzi jakościowych:

- „mam bazę porównawczą i muszę przyznać, że to najwyższy standard szkoleniowy”, „szkolenie poprowadzone bardzo profesjonalnie, trenerki bardzo dobrze przygotowane”, „bardzo dobre przygotowanie i poprowadzenie szkolenia”, „profesjonalne i przyjazne”, „przygotowanie trenerów na najwyższym poziomie merytorycznym i trenerskim – super”, „wysoko oceniam wiedzę, przygotowanie i zaangażowanie trenerek”, „trenerki były przygotowane do szkolenia pod względem wiedzy praktycznej i merytorycznej. Dobrze prezentowały materiał, wiedziały co przedstawiają”, „świetnie przeprowadzone szkolenie, sprawnie, w czasie, ciekawie. Dziękuję i gratuluję”, „pełny profesjonalizm. Bardzo dobre merytoryczne przygotowanie”, „jestem pod wrażeniem organizacji, przygotowania szkolenia”, „super aktywny trener – łatwo przyswajają się treści”, „super przygotowana, merytoryczna, dobre przykłady z życia”, „osoba słuchająca, świetnie prowadząca dyskusję, dająca przestrzeń, a jednocześnie trzymająca się ram i tematu. Bardzo dobrze przygotowana, także merytorycznie”, „bardzo dobre przygotowanie merytoryczne, wszechstronność, interakcja z grupą”, „szkolenie było prowadzone w sposób zorganizowany”, „szkolenie przeprowadzone profesjonalnie, zrozumiale”,

„jasny przekaz prezentowanych treści, przygotowanie, wiedza trenera”, „prowadząca ciekawie przedstawiła zagadnienia, była otwarta na opinie uczestników. Wykazała się szeroką wiedzą i kompetencjami, w przystępny sposób prezentując treści szkolenia”, „bardzo dobrze przygotowane i doskonały kontakt z grupą”, „przygotowanie do zajęć prowadzącej, zarówno pod względem merytorycznym, jak i praktycznym, bardzo dobre. Dużo przykładów z życia, realnych sytuacji”, „profesjonalnie poprowadzone szkolenie. Plus za dyscyplinę czasową i organizacyjną”, „poczucie humoru, otwartość, umiejętność słuchania i angażowania uczestników”, „bardzo kulturalne i efektywne angażowanie grupy, sympatyczne i bardzo kompetentne trenerki”, „szkolenie miało bardzo bezpośredni kontakt z grupą dzięki umiejętnościom trenerek”, „duża aktywizacja uczestników”, „lekkość w prezentacji oraz umiejętne dostosowanie się do grupy. Nie schematyczność”, „otwartość trenerek na reakcje uczestniczek, inspirowanie do przemyśleń” (27 wskazań),

- *„umożliwia przedyskutowanie w grupie istniejących rozwiązań”, „bardzo dużo dyskusji, omawiania konkretnych problemów, które pomagają rozwiązać realne problemy w firmie”, „kontrola nad szkoleniem, łatwość łączenia dyskusji, umożliwienie płynnej rozmowy w formie warsztatowej”, „trener wprowadził wspaniałą, luźną atmosferę motywując do dyskusji”, „świetne podejście, otwarta dyskusja” (5 wskazań),*
- *„super trenerka!”, „super trener” (2 wskazania),*
- *„brak przestrzegania agendy szkolenia, zbyt wdawanie się w poboczne tematy”,*
- *„dopuszczenie do zdominowania większości dyskusji przez jedną uczestniczkę”,*
- *„fajnie, gdyby to było szkolenie dwudniowe”.*

e) Podsumowanie średnich ocen seminariów

Średnia ogólnej oceny seminariów mieściła się w sferze wartości bardzo wysokich i wynosiła 4,71. Biorąc pod uwagę poszczególne aspekty seminariów, najwyższą średnią uzyskał sposób ich prowadzenia (4,85), a w dalszej kolejności materiały szkoleniowe (4,73) i zadowolenie z udziału (4,56).

W przypadku tego ostatniego aspektu najwyżej oceniono spełnienie przez seminarium oczekiwań jego odbiorców/czyń (4,66) oraz nabycie przez nich nowej wiedzy i umiejętności (4,63). Nieco niżej oceniono zainspirowanie do podjęcia działań równościowych w miejscu pracy (4,54) oraz dostarczenie w ramach seminarium narzędzi i argumentów dzięki którym możliwe będzie wprowadzanie zmian (4,51), a także możliwość dokonania oceny firmy pod kątem realizacji działań na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn (4,48).

Oceniając materiały szkoleniowe respondenci przyznali najwyższe noty ich czytelności i zrozumiałości (4,81), zaś w dalszej kolejności użyteczności i praktyczności (4,75) oraz atrakcyjności formy (4,70). Nieco niższą, choć wciąż bardzo wysoką ocenę, uzyskało wyczerpanie tematu (4,64).

W zakresie sposobu prowadzenia seminariów, najwyższą ocenę przyznano przygotowaniu merytorycznemu trenerów/ek (4,92) oraz jasności przekazu (4,90), jak również kontaktowi

z grupą (4,87), a w dalszej kolejności jej angażowaniu w przebieg szkolenia i sposobowi prowadzenia zajęć (po 4,79).

Tabela 2. Zestawienie średnich ocen poszczególnych aspektów seminariów.

Oceniane aspekty	Średnia	Oceniane aspekty	Średnia	Oceniane aspekty	Średnia
Zadowolenie z udziału	4,56	Materiały szkoleniowe	4,73	Sposób prowadzenia	4,85
spełnienie oczekiwań	4,66	użyteczność i praktyczność	4,75	przygotowanie merytoryczne trenerek	4,92
nabycie nowej wiedzy i umiejętności	4,63	czytelność i zrozumiałość	4,81	sposób prowadzenia zajęć	4,79
możliwość oceny firmy pod kątem równościowym	4,48	wyczerpujące	4,64	jasność przekazu	4,90
dostarczenie narzędzi i argumentów	4,51	atrakcyjność formy	4,70	kontakt z grupą	4,87
zainspirowanie do działań równościowych	4,54			angażowanie grupy w przebieg szkolenia	4,79

6. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne prowadzi do następujących wniosków:

1. **Adekwatność projektu rozumiana jako dostosowanie tematyki, celów, działań, metod wsparcia i uzyskanych rezultatów do potrzeb i oczekiwań grupy docelowej była bardzo wysoka.** Zarówno szkolenia pilotażowe¹⁵, jak i właściwe seminaria zostały bardzo dobrze ocenione przez osoby badane. W ankietach poszkoleniowych najwyższe oceny przyznano sposobowi prowadzenia zajęć, a w dalszej kolejności materiałom szkoleniowym oraz zadowoleniu z udziału w seminarium. Średnie ogólnej oceny pilotażu i seminariów mieściły się w sferze wartości bardzo wysokich (kolejno 4,56 i 4,71 w skali od 1 do 5).
 - 1.1. Seminaria informacyjno-szkoleniowe spełniły oczekiwania niemal wszystkich badanych (95%, w tym 72% w najwyższym stopniu). Blisko ogół tych osób wskazał, że seminaria umożliwiły im nabycie nowej wiedzy i umiejętności, które można wykorzystać w pracy (98%, w tym 68% w stopniu najwyższym), a także dokonanie oceny firmy pod kątem realizacji działań równościowych (91%, w tym 56% w najwyższym stopniu). Zbliżony odsetek respondentów przyznał, że seminarium dostarczyło im narzędzi i argumentów, dzięki którym będą mogli wprowadzać zmiany w swojej firmie, dziale, czy zespole (94%, w tym 59% ocen najwyższych), a także stanowiło inspirację do podejmowania w pracy działań na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn (93%, w tym 61% w najwyższym stopniu). Uzasadniając swoje oceny seminariów badani podkreślali przede wszystkim możliwość poszerzenia wiedzy i wymiany doświadczeń. Średnia ocena zadowolenia z udziału w seminarium była bardzo wysoka i wyniosła 4,56.
 - 1.2. Niemal wszyscy ankietowani wysoko i bardzo wysoko ocenili czytelność i zrozumiałość otrzymanych podczas seminariów materiałów szkoleniowych (97%, w tym 82% bardzo wysoko), atrakcyjność ich formy (93%, w tym 76% bardzo wysoko) oraz stopień, w jakim wyczerpały one prezentowany temat (92%, w tym 72% bardzo wysoko). Średnia ocena materiałów szkoleniowych była bardzo wysoka i wyniosła 4,73. W uzasadnieniu swoich ocen materiałów szkoleniowych ankietowani podkreślali szczególnie ich przydatność, a także możliwość modyfikacji.
 - 1.3. Przygotowanie merytoryczne trenerów/ek prowadzących seminaria, jasność ich przekazu oraz kontakt z grupą zostały ocenione wysoko i bardzo wysoko przez ogół respondentów/ek (po 100%, w tym kolejno 92%, 90% i 86% ocen najwyższych). Sposób prowadzenia zajęć i angażowania grupy przez trenerów/ki został oceniony wysoko i bardzo wysoko przez prawie wszystkich ankietowanych (kolejno 97% i 98%, w tym 82% i 80% ocen najwyższych). Średnia ocena sposobu prowadzenia seminariów była bardzo wysoka i wynosiła 4,85.
2. **Użyteczność prowadzonych działań i osiągniętych rezultatów dla grupy docelowej należy ocenić bardzo wysoko.** Projekt wpłynął na wzrost kompetencji osób badanych dzięki poszerzeniu ich wiedzy na temat równości szans kobiet i mężczyzn. Osoby początkujące poznały nowe pojęcia i wzbogaciły terminologię równościową. Pracownicy firm zaawansowanych w stosowaniu rozwiązań równościowych odświeżyli,

¹⁵ Choć oceny poszczególnych aspektów tych szkoleń przybierały wartości wysokie i bardzo wysokie, były uzależnione od stopnia zaawansowania firm we wdrażaniu standardów równościowych.

usystematyzowali i zaktualizowali posiadane informacje, a także mieli możliwość poszerzenia swoich perspektyw. Część respondentów dysponowała wcześniej pewną wiedzą w tym zakresie, ale brakowało im podstaw teoretycznych. Dzięki udziałowi w seminariach poznali np. akty prawne, konkretne dane, czy dobre praktyki. Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady bardzo wysoko oceniły przydatność Przewodnika i narzędzi, głównie ze względu na ich praktyczność.

- 2.1. Do głównych korzyści odniesionych przez firmy uczestniczące w projekcie należały: wzrost świadomości pracowników nie uczestniczących w seminariach w efekcie realizacji działań upowszechniających, utwierdzenie się w dotychczas prowadzonej polityce równościowej, możliwość podzielenia się dobrymi praktykami, wymiana doświadczeń, a także przeprowadzenie audytu równościowego własnej firmy (uzyskanie wskazówek co należy zmienić i poznanie konkretnych rozwiązań). Zdaniem respondentów przydatność projektu mogłaby zwiększyć lepszy dobór firm i osób uczestniczących w seminariach oraz organizowanie spotkań dla zaawansowanych firm w celu wymiany doświadczeń i dowiedzenia się jakie inne rozwiązania mogą wprowadzić. Większy przyrost kompetencji grupy docelowej byłby możliwy dzięki dalszym rozmowom, spotkaniom w grupach osób z różnych firm, networkingowi. Ponadto wskazano na potrzebę organizowania indywidualnych konsultacji.
- 2.2. Niemal wszyscy ankietowani wysoko i bardzo wysoko ocenili użyteczność i praktyczność materiałów szkoleniowych (97%, w tym 79% bardzo wysoko). Za najbardziej praktyczne i przydatne w pracy treści oraz narzędzia prezentowane podczas seminarium, większość respondentów uznała: równe traktowanie w miejscu pracy, wypracowanie działań równościowych, a także ocenę własnej firmy pod kątem równości szans kobiet i mężczyzn. Z kolei za najmniej praktyczne i przydatne w pracy blisko co piąta osoba uznała kwestie płci na rynku pracy. Proszeni o wymienienie dodatkowych/brakujących treści i zagadnień, które pomogłyby im lepiej przygotować do podejmowania działań równościowych w miejscu pracy, respondenci/teki wskazywali przede wszystkim dalszą wymianę doświadczeń i dyskusję z innymi firmami na temat dobrych praktyk i konkretnych przypadków, poznanie kolejnych korzyści dla firm oraz argumentów, które można przedstawić na spotkaniu z zarządem i kadrą menadżerską, popierających wprowadzanie działań równościowych, omawianie innych rodzajów dyskryminacji podczas seminariów, a także wydłużenie czasu ich trwania.

3. **Skuteczność projektu w zakresie stopnia osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów twardych była bardzo wysoka** – osiągnięto wszystkie te rezultaty, a niektóre ich wskaźniki przekroczone (np. pozyskano większą od planowanej liczbę firm i osób). Natomiast trudno ocenić stopień realizacji rezultatów miękkich z uwagi na: brak pomiaru zmiany świadomości w kwestii równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych wśród pracodawców i ich organizacji, brak pomiaru wstępnego (pre-testu) w tym zakresie w odniesieniu do dyrektorów i pracowników działów HR oraz szkoleń, jak również niejednoznaczne wyniki badań polskiego społeczeństwa.

- 3.1. Do **niezakładanych rezultatów** należał duży popyt na drukowaną wersję Przewodnika. **Wartość dodaną** projektu stanowiły następujące elementy:
 - uzyskanie przez MPiPS wizerunku instytucji zaangażowanej w działania na rzecz wspierania aspiracji zawodowych kobiet oraz wejście do Rady Programowej

konferencji „Różnorodność w biznesie” (stałego ciała, które podejmuje działania na rzecz awansów kobiet),

- nawiązanie współpracy z różnymi instytucjami i organizacjami oraz utworzenie międzysektorowej koalicji na rzecz równości, w której współdziałają różne środowiska, podmioty i osoby (reprezentujące instytucje publiczne, biznes, organizacje pozarządowe oraz środowisko akademickie) popierające ideę wspierania awansu kobiet,
- podejmowanie po zakończeniu seminarium działań upowszechniających w miejscu pracy przez jego uczestników/czki,
- zainicjowanie grona Ambasadorów Równości w Biznesie, a także przyznawanie tego tytułu firmom oraz innym podmiotom promującym równość kobiet i mężczyzn w dostępie do awansów,
- bezkosztowe przetłumaczenie na język angielski Przewodnika, który będzie rozpowszechniamy m.in. przez prezes UKE (wartość dodana dla UE),
- nakręcenie w języku angielskim relacji z obrad Okrągłego Stołu Ministrów UE.

4. **Efektywność projektu była bardzo wysoka.** Każde działanie było dostosowywane do konkretnych warunków, sytuacji, potrzeb i zasobów oraz optymalizowane (osiągano więcej mniejszym kosztem, wyeliminowano działania fasadowe, wygenerowano dużo oszczędności). Wzajemne wzmacnianie się realizowanych działań (raportu, seminarium, Przewodnika z narzędziami, kampanii informacyjno-promocyjnej, inicjatywy Ambasadorów Równości w Biznesie) mogło wywołać efekt synergii.

4.1. Do elementów **ułatwiających** wdrażanie projektu należały:

- jego sprawne prowadzenie, podział zadań realizowanych przez ekspertów/ki, zapewnienie im komfortu pracy w zakresie dostępnego sprzętu, materiałów, warunków spotkań,
- różnorodność składu i doświadczeń Zespołu Projektowego oraz ekspertów/ek (przedstawicieli/ek MPiPS, środowiska biznesowego, akademickiego, pozarządowego znających specyfikę biznesu), przygotowanie merytoryczne MPiPS,
- harmonijna współpraca pomiędzy kierującymi MPiPS oraz BPRT, dobry kontakt i współpraca Zespołu Projektowego z ekspert(k)ami oraz w obrębie ich grupy,
- pilotaż seminarium umożliwiający jego przetestowanie, zebranie informacji zwrotnych od uczestników/czek, a także rozplanowanie poszczególnych elementów (np. ćwiczeń, dyskusji) w czasie,
- zainicjowanie budowy nieformalnej koalicji na rzecz równości promującej działania projektowe i uczestniczącej w procesie pozyskiwania firm do grupy docelowej; posiadane przez koalicję doświadczenie, kontakty oraz bazy odbiorców,
- opracowanie strony internetowej zawierającej istotne informacje, materiały projektowe i promocyjne, dzięki którym podmiotom wchodzącym w skład koalicji łatwo było opracować treść przekazu kierowanego do firm,

-
- profesjonalne prowadzenie seminariów, dobrze przemyślany program zajęć, nacisk na praktykę, duża ilość przydatnych informacji, bardzo dobrze opracowane materiały, wysoki poziom przygotowanych narzędzi, możliwość dyskusji z innymi firmami, poznania ich doświadczeń, a także przygotowania działań upowszechniających,
 - realizowanie seminariów w różnych miastach, dobry dojazd na miejsce spotkania.

4.2. Realizacja projektu napotkała na następujące **utrudnienia**:

- bardziej formalny niż praktyczny charakter współpracy z Partnerem, nie przypisanie mu konkretnych, samodzielnie prowadzonych zadań, brak możliwości jego niezwłocznego reagowania (w każdym przypadku), ze względu na realizację bieżących obowiązków zawodowych, a także skoordynowanie harmonogramów Ministrów Pracy i Polityki Społecznej oraz Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania przy organizacji wydarzeń z ich udziałem,
- konieczność finansowania projektu ze środków pochodzących z rezerwy celowej budżetu państwa (procedura uruchomienia środków zwykle zajmuje dużo czasu),
- ograniczony do 2-ech lat okres realizacji projektu (krótki czas przeznaczony na działania promocyjne),
- realizowanie działań przez administrację publiczną skierowanych do innego sektora (przedsiębiorstw), wymagające dobrej znajomości jego specyfiki i potrzeb,
- problem z uzyskaniem dostępu do studiów przypadku/dobrych praktyk wykorzystanych w Przewodniku i podczas seminarium, konieczność skoordynowania prac kilku autorek raportu oraz duża ilość czasu potrzebna na zaakcentowanie praktycznych zagadnień i skrócenie pierwszych wersji obu publikacji w celu ich większego dostosowania do potrzeb biznesu,
- rekrutacja uczestników/czek seminarium w regionach (poza Warszawą), krótki czas jego trwania, niejednolite grupy pod względem składu (niekiedy obecność osób przypadkowych, nie mających do czynienia z HR, CSR, czy szkoleniami), bardzo mała liczba mężczyzn, brak poczucia odniesienia korzyści z uczestnictwa w seminarium przez firmy zaawansowane w procesach równościowych, brak informacji zwrotnej nt. propozycji zmian w Przewodniku wniesionych przez firmy uczestniczące w pilotażu, a także znalezienie czasu na uczestnictwo w seminarium,
- brak reakcji ze strony części firm informowanych o projekcie przez podmioty tworzące koalicję, konieczność wpisania jego promocji w szerszy kontekst prowadzonych przez nie działań (by informacje MPiPS nie kolidowały z innymi inicjatywami propagowanymi w tym samym czasie).

4.3. Do **brakujących zasobów**, które mogłyby ułatwić realizację projektu należał przede wszystkim czas, który powinien być dłuższy w przypadku seminarium, działań promocyjnych, prac służących doprecyzowaniu formalnej strony raportu oraz pozyskania przez koalicję firm do udziału w projekcie. Do innych deficytów należały: zbyt małe sale szkoleniowe, brak sposobów i narzędzi dotarcia do spółek nienotowanych na giełdzie, brak profilu na Tweeterze (z którego korzysta prasa) oraz przekazania koalicji z większym wyprzedzeniem harmonogramu działań projektowych.

5. **Innowacyjność** projektu przejawiała się w następujących aspektach:

- podjęciu po raz pierwszy tego typu działań przez administrację publiczną,
- bezpłatnym wsparciu dla firm polegającym na udostępnieniu im kompleksowych, edytowalnych, gotowych do wykorzystania i skonsultowanych z przedstawicielami biznesu materiałów oraz narzędzi, które można zaadaptować do własnych potrzeb,
- unikalności dobrych praktyk omówionych w Przewodniku wraz z rezultatami ich stosowania,
- upowszechnianiu wiedzy zdobytej przez uczestników/czki seminarium w postaci wdrożenia w ich firmach działań równościowych,
- kompleksowości prowadzonych działań - skoordynowaniu raportu, Przewodnika i seminariów z opracowanymi narzędziami, kampanią społeczną oraz inicjatywą Ambasadorów Równości w Biznesie.

6. **Odziaływaniu i trwałości** rezultatów projektu będą sprzyjały wypracowane narzędzia i publikacje (Przewodnik oraz raport, który można zaktualizować), nawiązana współpraca z różnymi środowiskami i podmiotami (m.in. w postaci koalicji na rzecz równości), działania upowszechniające oraz kampania społeczna.

7. Do **mocnych stron** projektu należały:

- jego sprawne prowadzenie i realizacja przez instytucję rządową, możliwość dostosowywania projektu do bieżących warunków i potrzeb,
- bardzo dobry kontakt osób z grupy docelowej z Zespołem Projektowym oraz wsparcie z jego strony,
- zróżnicowany skład zespołu ekspertów/ek, bliska współpraca z tą grupą i biznesem, szerokie konsultowanie działań projektowych, zaangażowanie w nie przedstawicieli mediów oraz środowiska naukowego,
- wysokiej jakości, bezpłatne, użyteczne i dostosowane do potrzeb firm, nastawione na praktykę i poddane pilotażowi narzędzia oraz seminarium (jego program merytoryczny, sposób prowadzenia, zapewnienie czasu na dyskusję i wymianę doświadczeń, możliwość dalszego kontaktu z trenerkami, poznanie osób z innych firm prowadzących działania równościowe), a także korzyści i dobre praktyki zaprezentowane w Przewodniku i podczas seminarium,
- prowadzenie seminarium w kilku miastach oraz zróżnicowane grupy osób w nim uczestniczące (firmy prywatne i państwowe, reprezentujące odmienny profil i umożliwiające poznanie różnorodnych rozwiązań równościowych),
- obowiązkowy element upowszechniania wiedzy zdobytej w trakcie seminarium poprzez podjęcie działań we własnej firmie,
- uniwersalny temat,
- zaangażowanie w promowanie projektu różnych interesariuszy i ich odpowiedni dobór, a także integracja wokół tego przedsięwzięcia różnorodnych inicjatyw na rzecz równości szans na rynku pracy.

Z kolei za **słabe strony** projektu należy uznać:

- słabą znajomość specyfiki środowiska biznesu przez administrację publiczną oraz brak rzetelnej diagnozy potrzeb grupy docelowej,
- wymogi funkcjonalne ciężące na MPiPS jako jednostce administracji publicznej,
- krótki czas trwania i niewielki zasięg projektu w stosunku do potrzeb - mała liczba seminariów oraz firm i osób w nich uczestniczących (szczególnie mężczyzn),
- brak informacji zwrotnej nt. efektów realizacji działań upowszechniających w dłuższej perspektywie czasowej,
- mały (choć adekwatny do posiadanych środków) zasięg kampanii medialnej ograniczającej się do mediów biznesowych, prowadzenie kampanii społecznej w dość długim odstępie czasu od zakończenia seminariów (po przerwie wakacyjnej),
- brak szerokiej, ścisłej i prowadzonej od samego początku projektu współpracy z przedstawicielami mediów, a także zaplanowanych środków na współpracę z grupą ds. nowych technologii komunikacyjnych.

W oparciu o powyższe wnioski sformułowano następujące rekomendacje:

1. W celu zwiększenia oddziaływania i trwałości osiągniętych rezultatów należałoby:

- kontynuować podjęte działania na większą skalę (np. organizować więcej seminariów) i kierować je również do mniejszych firm (np. średnich) oraz administracji regionalnej¹⁶,
- wydłużyć okres realizacji projektu (np. do 2,5-3 lat), przeznaczyć więcej czasu na działania promocyjne i uzgodnienia dotyczące publikacji (doprecyzowanie wymogów),
- podjąć dalszą współpracę z firmami, które uczestniczyły w seminariach w celu podtrzymania tej grupy jako społeczności oraz zachęcenia jej do prowadzenia mentoringu dla mniejszych przedsiębiorstw poprzez
 - wspieranie kontynuowania podjętych działań upowszechniających oraz badania ich efektów w celu identyfikacji napotykanymi trudnościami, brakującymi zasobami oraz potrzebami (wiedza ta umożliwiłaby udzielanie firmom bardziej efektywnego wsparcia),
 - wspieranie networkingu i wzajemnego inspirowania się firm poprzez organizowanie spotkań oraz webinarów służących wymianie doświadczeń i prezentowaniu wdrożonych dobrych praktyk wraz z ich rezultatami,
 - stworzenie narzędzi umożliwiających zdalną wymianę informacji nt. kwestii równościowych (np. forum dyskusyjnego, newslettera),
 - podtrzymywanie kontaktu z Ambasadorami Równości w Biznesie w celu ich promowania i tworzenia sieci firm (nb. Ambasador powinien mieć swój logotyp),

¹⁶ Podmiotom publicznym oraz instytucjom rynku pracy, z uwagi na ich specyfikę, należy poświęcić odrębny projekt; kierowanie do nich działań w ramach inicjatywy służącej wspieraniu biznesu nie jest wskazane.

-
- prowadzić działania szkoleniowo-doradcze skierowane wyłącznie do kadry zarządzającej (np. spotkania, panele dyskusyjne z udziałem autorytetów), która będzie wspierać działania równościowe w firmach,
 - zacieśnić i prowadzić przez cały czas trwania projektu intensywną, aktywną współpracę z mediami, oddziaływać na świadomość społeczną w celu zmiany mentalności poprzez
 - prowadzenie kampanii społecznych nagłaśniających ideę równości płci,
 - zorganizowanie ogólnopolskiej akcji, w którą włączyłyby się osoby publiczne, zajmujące kluczowe stanowiska, które popierają ideę wspierania awansów kobiet - również mężczyźni (np. ministrowie, prezesi dużych firm),
 - podjęcie szeroko zakrojonych działań informacyjno-promocyjnych (np. konferencji, kampanii), dalsze promowanie Przewodnika,
 - zamieszczanie artykułów sponsorowanych dotyczących kwestii równościowych w publikacjach skierowanych do biznesu, szczególnie działów HR, CSR, szkoleń, promowanie tych idei podczas różnych konferencji dla HR,
 - uzyskanie patronatu mediów ekonomicznych,
 - rozpoznanie na początku projektu dostępnych kanałów komunikacji z biznesem, w tym niestandardowych (podjęcie współpracy ze specjalistami w tym zakresie, przeznaczenie środków na współpracę z grupą ds. nowych technologii komunikacyjnych),
 - zachowanie krótszego odstępu czasu pomiędzy seminariami i kampanią społeczną oraz zwiększenie jej zasięgu (nieograniczanie się do mediów biznesowych),
 - założenie konta projektu na Tweeterze (z którego często korzystają dziennikarze),
 - włączyć w promocję projektu inne departamenty MPiPS (np. Biuro Promocji i Mediów, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego),
 - przekazywać podmiotom tworzącym koalicję na rzecz równości informacje zwrotne nt. efektów udziału w projekcie zrekrutowanych przez nie firm,
 - zapewnić większy odstęp czasu pomiędzy przekazaniem firmom przez koalicję informacji o projekcie a terminami seminariów (ponad 2 tygodnie),
 - włączyć do projektu komponent doradczy w formie indywidualnego wsparcia dla przedsiębiorstw np. w prowadzeniu audytu równościowego (bardziej pogłębionego niż ten, który firma może przeprowadzić samodzielnie przy pomocy ankiety),
 - przeprowadzać rzetelną diagnozę potrzeb dyrektorów/specjalistów ds. HR, CSR, szkoleń (oraz osób pełniących ich funkcje w mniejszych firmach) w celu tworzenia rozwiązań „skrojonych na miarę” ich oczekiwań,
 - prowadzić badania w polskich firmach w celu uzyskania informacji nt. różnych postaw wobec awansów kobiet (np. włączania ich w procesy decyzyjne), a także wyników ekonomicznych przedsiębiorstw posiadających zróżnicowane pod względem płci zarządy (do tej pory w projekcie korzystano z danych zastanych, odnoszących się głównie do firm zagranicznych),
-

-
- promować (np. w specjalnej zakładce na stronie MPiPS) dobre praktyki w zakresie równościowym stosowane przez polskie firmy,
 - zbadać tzw. otoczenie biznesu w celu zorientowania się z kim firmy chcą być usieciowione oraz zbudowania koalicji,
 - podjąć współpracę z kolejnymi podmiotami, w tym NGO zajmującymi się równością kobiet w gospodarce (np. Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami, ośrodkiem dialogu i analiz THINKTANK oraz innymi inicjatywami kobiecymi), szkołami wyższymi o profilu ekonomicznym, wydawnictwami kierującymi swoją ofertę do HR (np. Wolters Kluwer, Infor).

2. W odniesieniu do seminarium:

2.1. proces rekrutacji

- dopracowanie sposobów docierania do firm w regionach (szczególnie średnich), nawiązanie współpracy np. z administracją regionalną (urzędami wojewódzkimi i marszałkowskimi),
- wypracowanie specjalnych strategii rekrutacyjnych uwzględniających bariery mentalne i zróżnicowany poziom świadomości w zakresie kwestii równościowych w odniesieniu do firm zlokalizowanych poza Warszawą (prezentowanie korzyści i celów, dla których wprowadza się rozwiązania równościowe, prowadzenie akcji uświadamiających ze względu na to, że „w seminariach chętnie uczestniczą ci, którzy widzą problem”),
- uzyskanie dostępu do kanałów komunikacji, z których korzystają firmy (portale, strony dla działów HR, CSR, szkoleń), zorganizowanie spotkania informacyjnego nt. projektu dla dyrektorów i specjalistów ww. działów w poszczególnych branżach (przy wsparciu przedstawicieli koalicji),
- rekrutowanie wyłącznie osób realizujących zadania zawodowe związane z kwestiami równościowymi (z działów HR, CSR, szkoleniowych), zadbanie o jednolitość grupy pod tym względem. Osoby o innym profilu zawodowym powinny być szkolone kaskadowo lub brać udział specjalnie dla nich przeznaczonych spotkaniach (w ramach projektu),
- dokładne weryfikowanie zgłoszeń uczestników/czek w celu wyeliminowania osób przypadkowych, precyzyjne informowanie firm na temat profilu grupy docelowej,
- utrzymanie wymogu uczestnictwa co najmniej dwóch osób z danej firmy, które mogłyby się następnie wspierać np. poprzez wspólne prowadzenie działań upowszechniających, budowanie sieci współpracy itp.,
- wcześniejsze zamykanie list rekrutacyjnych służące informowaniu trenerów/ek z wyprzedzeniem o składzie i liczebności grupy w celu dostosowania do niej poszczególnych elementów seminarium (np. zmodyfikowania ćwiczeń),
- rozważenie możliwości organizowania podobnych szkoleń dla przedstawicieli/ek administracji publicznej,

2.2. struktura grupy docelowej

- ujednoczenie grup pod względem wielkości firm oraz stopnia zaawansowania we wdrażaniu standardów równościowych,

-
- zapewnienie większego zróżnicowania wewnątrz grup (np. pod względem branży, struktury własności) w celu uatrakcyjnienia dyskusji oraz poznania różnorodnych rozwiązań równościowych,
 - utrzymywanie liczebności grup na zbliżonym poziomie; nie powinna ona być nadmiernie ograniczona, ale i niezbyt duża (maksymalnie 10-12 osób) z uwagi na właściwą dynamikę pracy,
 - tworzenie grup mieszanych pod względem płci pod warunkiem udziału w nich co najmniej 3-4 mężczyzn (w celu uniknięcia udziału w grupie tylko jednego z nich),

2.3. program i prowadzenie zajęć

- zwiększenie dostosowania poszczególnych aspektów seminarium do potrzeb firm reprezentujących różne poziomy zaawansowania w stosowaniu rozwiązań równościowych¹⁷,
- dostosowanie programu seminarium, Przewodnika, narzędzi (w tym ankiety) oraz dobrych praktyk do specyfiki i potrzeb mniejszych firm, rozważenie możliwości wprowadzenia 2-3 wersji ankiety, dostosowanych do poziomu zaawansowania firmy pod względem wprowadzania działań równościowych,
- podkreślanie korzyści biznesowych oraz pozaekonomicznych wynikających ze stosowania standardów równościowych,
- dodanie praktycznego modułu poświęconego angażowaniu innych osób w firmie w działania równościowe, wprowadzenie ćwiczenia polegającego na prezentowaniu zarządowi tych kwestii (np. w formie symulacji na forum grupy),
- utrzymanie wymogu realizacji działań upowszechniających w miejscu pracy po zakończeniu seminarium,
- dodanie polskich napisów do filmów oraz nakręcenie nowych, uwzględniających rodzimą specyfikę,
- wskazanie źródeł, w których uczestnicy/czki mogą znaleźć dalsze informacje dotyczące zagadnień równościowych i wspierania awansów kobiet,
- kontynuowanie prowadzenia zajęć przez dwie osoby, szczególnie przy liczniejszych grupach. W przypadku grup złożonych z osób obu płci warto zatrudniać mieszane pary trenerskie),
- dalsze zapewnienie uczestni(cz)kom możliwości kontaktowania się z trener(k)ami po zakończeniu zajęć,

2.4. kwestie organizacyjne

- wydłużenie czasu trwania seminarium do dwóch dni (niekoniecznie dzień po dniu),
- przeznaczenie więcej czasu na dyskusję i wymianę doświadczeń, a także na bardziej szczegółowe zaplanowanie i zaprojektowanie działań wdrożeniowych (w ujęciu projektowym), rozmów z zarządem,

¹⁷ Np. grupa zaawansowana bardziej od przekazywania wiedzy może potrzebować pracy warsztatowej (analizowania dobrych praktyk, wymiany doświadczeń, wspólnego wypracowywania rozwiązań równościowych).

-
- zapewnienie wystarczająco dużych sal szkoleniowych (rozważenie możliwości prowadzenia zajęć w miejscu pracy uczestników/czek),
 - zastąpienie terminu „seminarium” bardziej adekwatnym określeniem, kojarzącym się z praktycznym i warsztatowym charakterem zajęć, stosowanie jednolitej nazwy tego działania (obecnie jest to szkolenie/seminarium),

2.5 ocena zajęć

- zmodyfikowanie ankiet poszkoleniowych tj. pytanie oddzielnie o nabycie nowej wiedzy oraz nowych umiejętności¹⁸, dodanie instrukcji dotyczącej sposobu udzielania odpowiedzi na pytania o najbardziej/najmniej praktyczne i przydatne treści/narzędzia¹⁹, umieszczenie tych pytań w jednej tabeli²⁰, pytanie respondentów o elementy utrudniające im udział w seminarium, nie zadawanie w formie rozstrzygającej pytań, na które badani mają odpowiedzieć przy pomocy skali ilościowej²¹ (należy wówczas zapytać „w jakim stopniu...?” lub posłużyć się skalą słowną np. zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie).

3. Pozostałe zalecenia

- sformułowanie wskaźników rezultatów miękkich w celu umożliwienia pomiaru stopnia ich osiągnięcia²²,
- przeprowadzenie badania ilościowego w ramach ewaluacji końcowej projektu w celu pomiaru skali danych zjawisk (techniki jakościowe, takie jak wywiady, nie obejmują wszystkich uczestników/czek seminariów, dlatego nie wiadomo jakie są opinie pozostałych osób, na jakie trudności one napotkały itp.).

¹⁸ Są to dwie różne rzeczy, nie należy ich łączyć.

¹⁹ Obecnie respondenci odpowiadają na te pytania w zróżnicowany sposób, ponieważ nie wiedzą czego się od nich oczekuje (niektórzy zaznaczają wybrane elementy krzyżykami, inni tworzą rankingi przy pomocy własnych skal lub dopisują komentarze).

²⁰ Z uwagi na oszczędność czasu i miejsca w ankiecie, którą można zmieścić na dwóch stronach. Dłuższe kwestionariusze zniechęcają respondentów do wypełniania i skutkują brakiem odpowiedzi na pytania otwarte.

²¹ Chodzi o pytania rozpoczynające się od „czy...?”, na które nie można odpowiedzieć w skali 1-5.

²² W przypadku, gdy takim rezultatem jest zmiana/wzrost (np. świadomości) pomiar powinien zostać przeprowadzony przed rozpoczęciem projektu oraz po jego zakończeniu (tzw. pre- i post-test) w celu porównania tych wartości.

7. ZAŁĄCZNIKI

7.1. SCENARIUSZ IDI Z CZŁONKAMI ZESPOŁU PROJEKTOWEGO ORAZ PRZEDSTAWICIELEM PARTNERA PROJEKTU²³

I. Zarządzanie i obsługa projektu
1. Jak Pan(i) ocenia współpracę z Liderem/Partnerem w projekcie? Czy napotkano na jakieś trudności w tej współpracy? Czy coś należałoby w niej zmienić?
II. Proces wdrażania projektu
1. W jaki sposób wyniki badania opinii publicznej oraz raport dot. równości kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych w Polsce przełożyły się na założenia i działania projektu? Jakie wnioski z tego badania i raportu miały kluczowe znaczenie dla projektu?
2. W jaki sposób przebiegał proces rekrutacji uczestników/czek seminariów? Czy pozyskano zakładaną liczbę osób/firm? Czy napotkano na jakieś utrudnienia w trakcie trwania rekrutacji? Na czym one polegały? Czy i w jaki sposób te utrudnienia zostały przezwyciężone? Czy jakieś osoby/firmy wycofały się ze współpracy w trakcie trwania projektu? Jeśli tak, to dlaczego?
3. Czy członkowie grupy docelowej zgłaszali jakieś uwagi odnośnie projektu? Czego one dotyczyły?
4. Czy projekt był modyfikowany? Jeśli tak, to dlaczego i jakie zmiany wprowadzono?
5. Jak ocenia Pan(i) stopień dostosowania celów, tematyki, działań i rezultatów projektu do potrzeb grupy docelowej? Czy metody wspierania adresatów projektu były adekwatne do ich potrzeb? Jakie zmiany mogłyby poprawić dostosowanie projektu do potrzeb grupy docelowej?
6. Jak ocenia Pan(i) przydatność projektu dla jego odbiorców?
7. Czy przyjęte rozwiązania (przewodnik dla firm, seminaria) były innowacyjne w stosunku do innych działań dostępnych na rynku? Na czym polegała ich innowacyjność?
III. Ocena dotychczasowych efektów
1. Czy osiągnięto zaplanowane cele, produkty i rezultaty projektu? Czy proces ten przebiegał zgodnie z założonym harmonogramem i budżetem?
2. Czy wystąpiły rezultaty projektu, które nie były zakładane (pozytywne vs negatywne)?
3. Czy wystąpiła jakaś wartość dodana projektu (w tym dla UE)?
5. Jakie elementy ułatwiały wdrażanie projektu? Czy brakowało Pani/Panu jakiś zasobów, dzięki którym jego realizacja byłaby łatwiejsza? Jakie zmiany mogłyby się do tego przyczynić?
6. Co sprawiało Pani/Panu największą trudność podczas realizacji tego projektu? Jakie były przyczyny tych trudności? W jaki sposób usiłował(a) Pan(i) sobie z nimi poradzić?
7. Czy osiągnięte rezultaty mogą mieć trwały charakter? Jakie czynniki mogą na to wpływać?
8. Proszę wymienić mocne/słabe strony projektu.

²³ Pytania nie odnoszące się do Partnera zostaną w wywiadzie z nim pominięte.

7.2. SCENARIUSZ IDI Z EKSPERTAMI/EKSPERTKAMI ORAZ TRENERKAMI

I. Współpraca z zespołem projektowym

1. Czy brał(a) Pan(i) wcześniej udział w realizacji projektów o podobnej tematyce? Jeśli tak, to w jakich? W jakiej roli Pan(i) w nich uczestniczył(a)?
2. Jak Pan(i) ocenia współpracę zespołem projektowym? Czy napotkano na jakieś trudności w tej współpracy? Czy coś należałoby w niej zmienić?

II. Proces realizacji działań projektu

1. W jakich działaniach projektowych brał(a) Pan(i) udział? W jaki sposób przebiegały te działania?
2. Czy napotkał(a) Pan(i) na jakieś utrudnienia w trakcie realizacji tych działań? Na czym one polegały? Czy i w jaki sposób te utrudnienia zostały przezwyciężone? Czy brakowało Pani/Panu jakiś zasobów, dzięki którym realizacja danych działań byłaby łatwiejsza?
3. Jakie elementy/czynniki ułatwiały realizację prowadzonych przez Panią/Pana działań? Jakie zmiany mogłyby się przyczynić do ich łatwiejszej realizacji?
4. Czy członkowie grupy docelowej zgłaszali jakieś uwagi odnośnie działań, w których brał(a) Pan(i) udział? Czy te działania były modyfikowane? Jeśli tak, to dlaczego i jakie zmiany wprowadzono?
5. Jak ocenia Pan(i) stopień dostosowania działań, w których brał(a) Pan(i) udział, do potrzeb grupy docelowej? Jakie zmiany mogłyby poprawić dostosowanie projektu do potrzeb grupy docelowej?
6. Jak ocenia Pan(i) przydatność tych działań dla ich odbiorców? Czy jakieś elementy mogłyby zwiększyć użyteczność tych działań? Jakie inne metody można by zastosować?
7. Czy w wyniku działań, w których Pan(i) brał(a) udział udało się uzyskać jakieś niezaplanowane rezultaty? Czemu się Panie dowiedziały od uczestników/czek pilotaży i seminariów? (*pytanie do trenerek*)
6. Czy działania, w których Pan(i) uczestniczył(a) były innowacyjne w stosunku do innych działań z tego obszaru dostępnych dla odbiorców projektu? Na czym polegała innowacyjność tych działań?

III. Ocena dotychczasowych efektów

1. Czy osiągnięte rezultaty działań, w których Pan(i) brał(a) udział mogą mieć trwały charakter? Jakie czynniki mogą na to wpływać?
2. Proszę wymienić mocne/słabe strony działań projektowych, w których Pan(i) uczestniczył(a).
3. Jak Pan(i) ocenia efekty działań projektowych w kontekście sytuacji w Polsce (równości płci na stanowiskach kierowniczych)?
4. Na jakie przeszkody napotyka proces wyrównywania szans kobiet? Jakie rozwiązania tego problemu byłyby Pani/Pana zdaniem najbardziej skuteczne? Jakie podmioty należałoby włączyć w te działania?
5. Czy ma Pan(i) jakieś dodatkowe uwagi, sugestie dotyczące tego projektu?

7.3. SCENARIUSZ Z PRZEDSTAWICIELAMI GRUPY DOCELOWEJ

I. Udział w projekcie

1. Czy inicjatywy podejmowane w ramach projektu projekt „Równość w biznesie” są Pani/Pana zdaniem potrzebne (jeśli tak, to dlaczego)? Czy spotkał(a) się Pan(i) z jakimiś innymi działaniami w tym zakresie?
2. Skąd się Pan(i) dowiedziało o możliwości wzięcia udziału w tym projekcie? Dlaczego zdecydował(a) się Pan(i) w nim uczestniczyć?

II. Ocena działań projektowych

1. W jakich działaniach projektu Pan(i) uczestniczył(a)? Jakie elementy ułatwiały, a jakie utrudniały Pani/Panu udział w tych działaniach?
2. Czy zgłaszała(a) Pan(i) jakieś uwagi odnośnie tych działań (np. opiniowanie materiałów, udział w pilotażu, seminarium)? Czego te uwagi dotyczyły?
3. Jak ocenia Pan(i) stopień dostosowania tematyki i działań projektu do swoich potrzeb i oczekiwań? Czy oferowane metody wsparcia były adekwatne do potrzeb Pani/Pana firmy? Co się Pani/Panu podobało w tych działaniach? Co się Pani/Panu w nich nie podobało? Co by Pan(i) zmienił(a)?
4. Czy udział w tym działaniu wpłynął na wzrost Pani/Pana kompetencji? Czego się Pan(i) dowiedział(a), nauczył(a), jakie umiejętności opanował(a)? Co mogłyby się przyczynić do większego przyrostu Pani/Pana kompetencji w tym zakresie?
5. Jak ocenia Pan(i) przydatność tego projektu (oraz podobnych)? Co mogłoby ją zwiększyć? Jakie korzyści (poza wzrostem kompetencji) odniosła/odniósł Pan(i) z udziału w działaniach projektowych? Jakie korzyści odniosła Pani/Pana firma?
6. Jakie działania upowszechniające Państwo podjęliście? Czy były one potrzebne/zasadne? Czy coś należałoby zmienić w tym zakresie?

III. Ocena dotychczasowych efektów

1. Czy korzyści wynikające z tego projektu mogą Pani/Pana zdaniem mieć trwały charakter? Jakie czynniki będą na to wpływać?
2. Proszę wymienić mocne/słabe strony działań, w których wzięli Państwo udział.
3. Czy Pani/Pana zdaniem takie projekty/działania mogą mieć wpływ na zmianę sytuacji w Polsce w zakresie wspierania awansu kobiet? Jakie inne działania na rzecz tej idei należałoby podjąć?
4. Czy ma Pan(i) jakieś dodatkowe uwagi, sugestie dotyczące tego projektu?

7.4. SCENARIUSZ Z PRZEDSTAWICIELAMI KOALICJI MIĘDZYSEKTOROWEJ

1. Czy i w jaki sposób reprezentowana przez Pana/Panią instytucja jest zaangażowana w kwestię promowania awansu kobiet?
2. W jakich okolicznościach zetknęła/zetknął się Pan(i) z tym projektem?
3. Dlaczego zdecydował(a) się Pan(i) promować działania podejmowane w ramach projektu? Jakże to były działania (przewodnik, seminaria)?
4. Jakie podmioty były w największym, a jakie w najmniejszym stopniu zainteresowane tymi działaniami i dlaczego?
5. Czy napotkał(a) Pan(i) na jakieś trudności podczas promowania działań projektowych? Na czym one polegały? Czy udało się przezwyciężyć te problemy? Jeśli tak, to w jaki sposób?
6. Co Pani/Panu ułatwiało promowanie działań projektowych?
7. Czy brakowało Pani/Panu jakiś zasobów, które mogłyby ułatwić to zadanie?
8. Czy Pani/Pana działania przyniosły efekty? Jakże to były efekty?
9. W jakim stopniu promowane przez Panią/Pana działania były przydatne dla ich odbiorców? Czy uzyskał(a) Pan(i) jakieś informacje zwrotne na ten temat? Co mogłoby zwiększyć tę przydatność?
10. Czy metody wsparcia (Przewodnik, seminaria) oferowane w ramach projektu, które Pan(i) promował(a) są innowacyjne w stosunku do innych inicjatyw z tego obszaru podejmowanych w Polsce? Jeśli tak, to na czym polega innowacyjność tych działań?
11. Jak Pan(i) ocenia sytuację w Polsce pod względem równości płci na stanowiskach kierowniczych? Jakże przyczyny powodują ten stan rzeczy?
12. Na jakie przeszkody napotyka proces promowania awansu kobiet? Jakże rozwiązania tego problemu byłyby Pani/Pana zdaniem najbardziej skuteczne? Jakże podmioty należałoby włączyć w te działania?
13. Czy sądzi Pan(i), że podobne projekty mogą wpłynąć na zmianę sytuacji w Polsce? Jakże inne działania mogłyby temu służyć?
14. Czy ma Pan(i) jakieś dodatkowe uwagi, sugestie?