

## PROCES ORGANIZACJI SZKOLEŃ. ANALIZA STUDIUM PRZYPADKU

dr Grzegorz Wróbel  
Koordynator Szkoleń Projektu EQUAL  
„System przeciwdziałania powstawania bezrobocia  
na terenach słabo zurbanizowanych”

### 1. Priorytety szkoleniowe. Dlaczego szkoliliśmy?

Działalność szkoleniowa, obok działalności analityczno-badawczej, doradczej i misji gospodarczych, według założeń projektowych pełniła rolę wsparcia dla beneficjentów. Według pomysłodawców projektu wsparcie szkoleniowe wynikać miało z wcześniej dokonanej analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Jeżeli wyniki tej analizy wskazywały na potrzebę przeszkolenia części pracowników, a brak określonej wiedzy, umiejętności, kompetencji powodował pogłębianie się problemów firmy (ekonomicznych, organizacyjnych, rynkowych) - w szczególności mógł prowadzić do zwolnień i poszukiwań nowych pracowników - doradca projektowy opiekujący się firmą sugerował skorzystanie ze wsparcia szkoleniowego. Innymi słowy realizatorzy projektu nie wymuszali szkoleń na beneficjentach, starali się natomiast kreować świadomość analizy potrzeb szkoleniowych.

### 2. Oczekiwania beneficjentów dotyczące szkoleń

W wyniku różnic w otoczeniu, różnorodności wyrobów, rynków, oraz klientów organizacje mają odmiennie oczekiwania wobec swoich pracowników. Występują więc rozmaite potrzeby w dziedzinie szkolenia i doskonalenia.<sup>1</sup> Przed rozpoczęciem właściwego procesu wsparcia

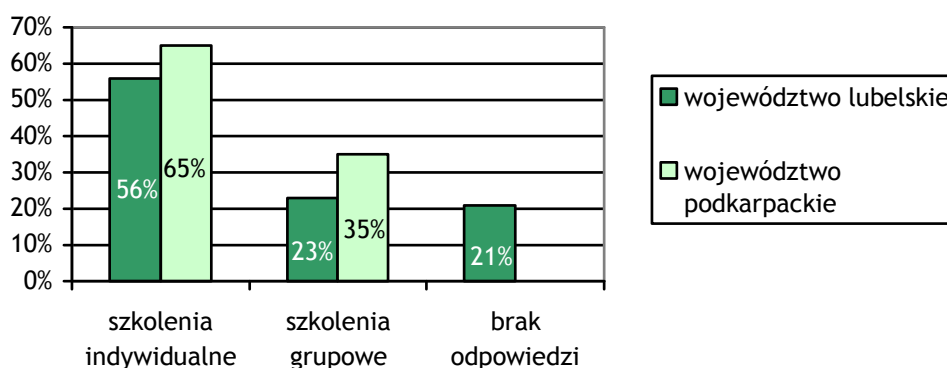
szkoleniowego dla beneficjentów dokonano wstępnego rozeznania interesów i oczekiwań pracodawców i pracowników. W wyniku przeprowadzonych badań główne oczekiwania pracodawców skupiły się na trzech priorytetach:

1. Dostęp do informacji ekonomicznych pokazujących miejsce i znaczenie ich firm w gospodarce regionu,
2. Dostęp do narzędzi przewidywania zmian sytuacji przedsiębiorstwa,
3. Zapewnienia dostępu do szkoleń i doradztwa.

Zidentyfikowane podstawowe interesy i oczekiwania pracowników to:

1. Zdobywanie kwalifikacji umacniających pozycję zawodową pracownika w firmie bądź umożliwiających zmianę miejsca pracy bez wystąpienia fazy bezrobocia.
2. Zapewnienie dostępu do systemu szkoleń i doradztwa w celu kreowania własnej ścieżki rozwoju zawodowego.

W ramach działania pierwszego przeprowadzono badanie potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województw lubelskiego i podkarpackiego. Badanie przeprowadzono metodą ankietyzacji. Ankieterzy odwiedzili 717 przedsiębiorstw, jednak chęć udzielenia odpowiedzi wyraziły 143 przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego oraz 154 przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego. Jest to odpowiednio 39% oraz 44% wszystkich przedsiębiorstw do których dotarli ankieterzy. Łączne zainteresowanie ankietą wyniosło więc 41% co uznać należy, porównując skuteczność innych podobnych badań, za zadowalające. Ankietowano firmy z czterech branż: handlowej, usługowej, przemysłowej i budowlano-montażowej. Najchętniej odpowiedzi udzielali przedsiębiorcy z branży



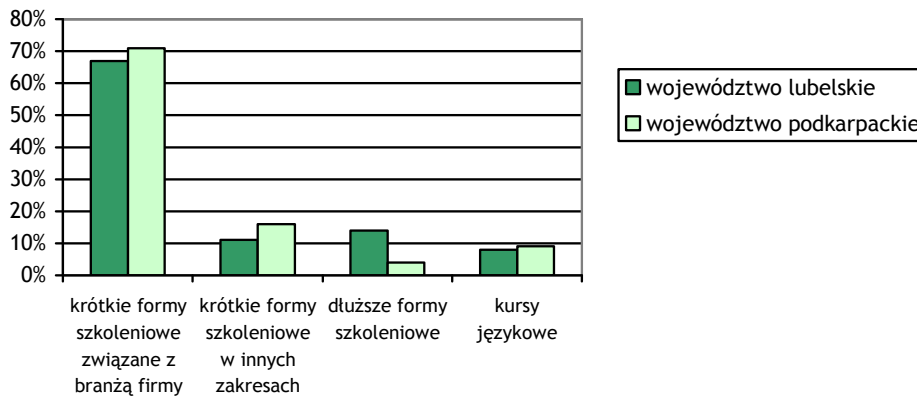
Rys.1. Rodzaj preferowanych szkoleń według przedsiębiorców.

Źródło: Materiały analityczne projektu EQUAL „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”, Zamość 2005.

<sup>1</sup> Steward D., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1998, s. 237

budowlano-montażowej (59%), zaś najmniejsze zainteresowanie okazali właściciele firm handlowych (niecałe 31%).

Przedsiębiorstwa z obu województw oczekiwały szkoleń indywidualnych, co stało się jedną



Rys. 2. Zapotrzebowanie na szkolenia ze względu na czas realizacji i zakres tematyczny.

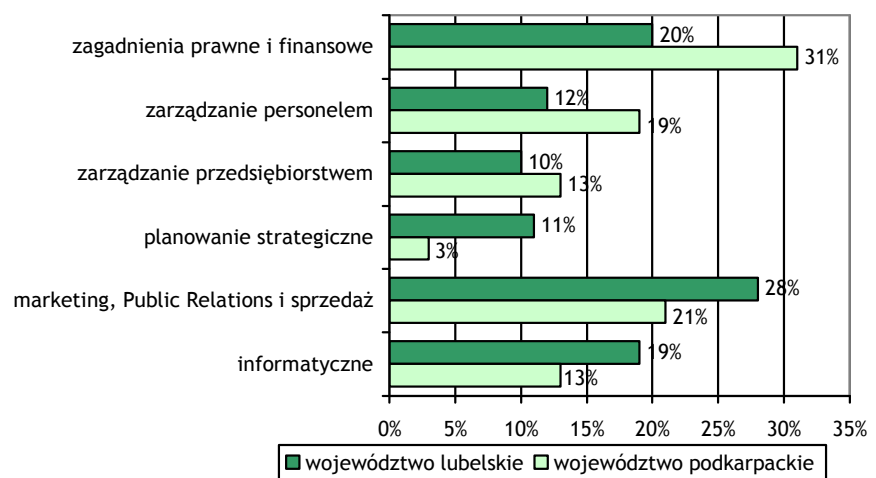
Źródło: Materiały analityczne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych", Zamość 2005.

z przyczyn przygotowania oferty szkoleń DL (na odległość). Dość dużą grupę stanowili również przedsiębiorcy zainteresowani szkoleniami grupowymi.

Zarówno w województwie lubelskim jak i podkarpackim największe zainteresowanie wzbudziły krótkie szkolenia związane z aktualną działalnością firmy. Na podobnym poziomie przedsiębiorcy wykazują chęć rozwijania umiejętności językowych swoich pracowników oraz udział w krótkich formach szkoleniowych nie związanych z działalnością firmy.

Zainteresowanie konkretną tematyką szkoleń wykazywało cechy różnicowania dla obszaru obu województw. W województwie lubelskim największe zainteresowanie wzbudziły szkolenia związane z szeroko pojętym marketingiem, sprzedażą i Public Relations (28%), zaś w województwie podkarpackim szkolenia o tematyce prawnej i finansowej (31 % badanych przedsiębiorstw). W praktyce realizacyjnej zdecydowanie na pierwszym miejscu szkolono w zakresie marketingu i sprzedaży, zagadnień systemów jakościowych oraz wykorzystania podstawowego oprogramowania biurowego w działalności firmy.

Przeprowadzone badania skłoniły realizatorów projektu do sformułowania tzw. listy predefiniowanych szkoleń. Partnerzy projektu w oparciu o swoje doświadczenie edukacyjne i treningowe zdefiniowali wykaz około 55 tematów kursów, które w krótkim czasie mogłyby zorganizować i przeprowadzić. Analizując stan przedsiębiorstwa i wynikające z tej analizy potrzeby szkoleniowe, beneficjent projektu mógł do nich dobrać określony temat szkolenia. Autor tego szkolenia, znając określone zapotrzebowanie mógł program uściślić i dostosować do indywidualnych potrzeb. Proponowana zatem tematyka szkoleń dla beneficjentów stanowiła pewien punkt



Rys. 3. Zapotrzebowanie przedsiębiorstw na tematykę szkoleń. Badania pilotażowe.

Źródło: Materiały analityczne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych", Zamość 2005.

odniesienia do zdiagnozowanych potrzeb przez firmy i ich doradców i ułatwiła sformułowanie zagadnienia problemowego.

### 3. Proces szkolenia

Projektując działalność szkoleniową projektu przyjęto metodę zarządzania procesowego tj. określono elementy wejściowe tej działalności

Tabela 1. Podstawowe kryteria ilościowe projektu dotyczące działalności szkoleniowej.

Kryterium	Wartość	Kobiety	Mężczyźni
<b>Ogółem beneficjenci indywidualni (osoby)</b>	1500	550	950
w tym:			
zagrożeni utratą pracy	800	300	500
<b>Wiek</b>			
w wieku 16-24 lat	150	50	100
w tym zagrożeni utratą pracy	70	20	50
w wieku 25-49 lat	1050	400	650
w tym zagrożeni utratą pracy	550	210	340
w wieku powyżej 50 lat	300	100	200
w tym zagrożeni utratą pracy	180	70	110
<b>Wykształcenie</b>			
Podstawowe i zawodowe	140	40	100
Średnie	860	160	700
Wyższe zawodowe	200	100	100
Wyższe	300	250	50

Źródło: Dokumentacja projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych", WSZiA, Zamość 2005.

oraz efekty, które mają w jej wyniku powstać.

Do głównych składników wejściowych procesu szkoleniowego zaliczono:

- budżet szkoleń w projekcie,
- liczbę beneficjentów instytucjonalnych,
- badania interesów i oczekiwania beneficjentów ostatecznych,
- dostępną infrastrukturę szkoleniową,
- sztab trenerski,
- służby logistyki i organizacji szkoleń.

Do podstawowych efektów szkoleniowych zakładanych na wyjściu procesu zaliczono przede wszystkim spełnienie wszystkich kryteriów jakościowych i ilościowych zapisanych w projekcie. Tabela 1 prezentuje podstawowe wymagania ilościowe (twarde rezultaty) działalności szkoleniowej.

Rezultaty ilościowe dotyczyły zatem konkretnych wartości mierników związanych z ilością przedsiębiorstw korzystających ze szkoleń, ilością pracowników i pracodawców objętych szkoleniami, ilość zorganizowanych konferencji oraz se-

minariów promujących i upowszechniających działanie partnerstwa, liczba uratowanych miejsc pracy w wyniku podniesienia wiedzy i wzrostu kompetencji pracowników jako wynik działalności szkoleniowej.

Zakładane rezultaty jakościowe (kryteria miękkie) były następujące:

- nabycie przez beneficjentów ostatecznych umiejętności aktywnej postawy na zmieniającym się rynku pracy,
- nabycie umiejętności dopasowania oferowanych programów szkoleniowych do rzeczywistych

potrzeb pracownika i rynku pracy,

- umiejętność obserwacji i oceny zmian zachodzących w przedsiębiorstwie w celu szybkiego reagowania na pojawiające się ryzyko zagrożenia utratą pracy,
- wypracowanie nawyków zrzeszania się i kooperacji pracowników jako sposobów na eliminowanie problemów zagrożenia zwolnieniem i bezrobocia,
- nabycie przez przedsiębiorców umiejętności dopasowania oferowanych programów naprawczych i wdrożeniowych do potrzeb kierowanego przedsiębiorstwa,
- nabycie umiejętności korzystania z dobrych praktyk i doświadczeń innych przedsiębiorstw utrwalających stabilną pozycję firmy na rynku,
- wypracowanie nawyków zrzeszania się i kooperacji wśród przedsiębiorców.

Cały proces szkolenia wraz z określeniem w odpowiedniej kolejności etapów i zadań oraz osób za nie odpowiedzialnych i zaangażowanych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Proces szkoleń stacjonarnych w projekcie EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych".

<b>Etap</b>	<b>Zadanie</b>	<b>Podzadania</b>	<b>Osoby zaangażowane</b>	<b>Uwagi / Dokumentacja</b>
1	<b>Analiza potrzeb szkoleniowych</b>	<b>1A.</b> Analiza raportów potrzeb szkoleniowych sztabu doradców	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, koordynator sztabu doradców, BWP	Wytyczne dotyczące sporządzania raportów <i>załącznik nr 1</i>
		<b>1B</b> Analiza i ewaluacja raportów potrzeb szkoleniowych pozostałych partnerów projektu	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, partnerzy projektu, którym przydzielono to zadanie, BWP	Wytyczne dotyczące sporządzania raportów <i>załącznik nr 1</i>
		<b>1C</b> Analiza zgłoszeń zapotrzebowania na szkolenie	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, doradcy, przedsiębiorcy	<i>Formularz nr 1</i> zgłoszenia zapotrzebowania na szkolenie
		<b>1D</b> Aktualizacja listy predefiniowanych szkoleń	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, BWP	Aktualizacja na bieżąco
2	<b>Wybór szkoleń do organizacji</b>	<b>2A</b> Konkretyzacja tematu szkolenia lub dobór z listy predefiniowanych szkoleń	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, doradca firmy	Współpraca z ostatecznymi beneficjentami szkolenia
		<b>2B</b> Akceptacja tematu szkolenia przez koordynatora sztabu doradców	Koordynator sztabu doradców	Podpis na formularzu zgłoszeniowym
		<b>2C</b> Ustalenie terminu i miejsca szkolenia oraz dodatkowych potrzeb organizacyjnych	Koordynatorzy ds. logistyki szkoleń, BWP	Współpraca z ostatecznymi beneficjentami szkolenia, najwcześniej za miesiąc
3	<b>Dobór autorów szkoleń i akceptacja programu</b>	<b>3A</b> Dobór autorów szkolenia z predefiniowanej listy szkoleń lub przesłanie oferty na przeprowadzenie szkoleń dla konkretnego specjalisty	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń	Wybór zgodnie z kryteriami i procedurą zawartymi w <i>załączniku nr 2</i>
		<b>3B</b> Przygotowanie przez autora i przesłanie dokumentacji szkolenia	Autor szkolenia	<i>Formularz nr 2</i> oraz <i>formularz nr 3</i> , najpóźniej na trzy tygodnie przed planowanym szkoleniem
		<b>3C</b> Analiza przygotowanej dokumentacji i akceptacja programu szkolenia oraz dokumentów formalnych	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń	Ocena zgodnie z wytycznymi zawartymi w <i>załączniku nr 2</i>

4	Przygotowanie merytoryczne i logistyczne szkolenia	4A Przygotowanie przez autora szkoleń materiałów dydaktycznych na szkolenie i ich akceptacja	Autor szkolenia, Koordynator merytoryczny ds. szkoleń	Najpóźniej na tydzień przed planowanym szkoleniem
		4B Wysłanie zaproszeń (informacji) do uczestników szkolenia o miejscu i czasie jego przeprowadzenia	Koordynator ds. logistyki szkoleń, BWP	Najpóźniej na 10 dni przed planowanym szkoleniem
		4C Organizacja logistyczna szkolenia: dowóz uczestników, posiłek, przygotowanie sali, materiałów, pomocy audiowizualnych	Koordynator ds. logistyki szkoleń, autor szkolenia, BWP	
5	Przeprowadzenie szkolenia	5A Szkolenie, wypełnienie listy obecności	Autor szkoleń, trener, asystent,	Zgodnie z przyjętym programem szkolenia, formularz nr 7
		5B Wypełnienie dokumentacji ze szkolenia	Uczestnicy szkolenia przy pomocy koordynatora ds. logistyki szkoleń lub osoby przez nią wyznaczonej, BWP	Ankieta oceny szkolenia w formularzu nr 4 oraz podsystem monitorowania formularz nr 5 lub 6
6	Ewaluacja i rozliczenie szkolenia	6A Wypełnienie i przesłanie do biura projektu w Rzeszowie pełnej dokumentacji ze szkolenia	Autor szkoleń, koordynator ds. logistyki szkoleń, BWP	Oprócz ankiet w formularzach 4,5 lub 6, 7 dodatkowo formularz nr 8 raportu ze szkolenia, nie później niż tydzień po szkoleniu
		6B Przygotowanie i przesłanie zaświadczeń uczestnikom szkolenia	Koordynator ds. logistyki szkoleń, Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, BWP	W oparciu o formularz nr 9, nie później niż trzy tygodnie po szkoleniu
		6C Ewaluacja dokumentacji ze szkolenia i rozliczenie szkolenia	Koordynator merytoryczny ds. szkoleń, dyrektor projektu	Nie później niż miesiąc po szkoleniu
7	Analiza efektów szkolenia	7A Analiza ankiet ze szkolenia	BWP, Koordynator merytoryczny ds. szkoleń	Prowadzenie statystyki szkoleń, kreowanie kolejnych kursów doształcających, eliminacja popełnionych błędów
		7B Wywiad środowiskowy w przedsiębiorstwie o efektach zastosowanych szkoleń	Sztab doradców, koordynator sztabu doradców	W okresie od miesiąca do trzech po przeprowadzeniu szkolenia, wnioski zawarte w raportach końcowych doradców



**Proces szkoleniowy** składał się z następujących etapów:

1. Analiza potrzeb szkoleniowych.
2. Wybór szkoleń do realizacji.
3. Dobór autorów szkoleń i akceptacja programów szkoleń
4. Przygotowanie merytoryczne i logistyczne szkolenia.
5. Przeprowadzenie szkolenia.
6. Ewaluacja i rozliczenie szkolenia.
7. Analiza efektów szkolenia.

### *Etap 1. Analiza potrzeb szkoleniowych*

Jednym z głównych obowiązków menedżera jest dopilnowanie, aby potrzeby szkoleniowe jego pracowników zostały właściwie określone i w pozytywny wspierający sposób zaadresowane.<sup>2</sup> Etap pierwszy dotyczył zatem **analizy potrzeb szkoleniowych firm**. Działanie to wykonywane było w oparciu o różnorodne źródła danych i informacji. Podstawowym dokumentem, jednocześnie najbardziej skonkretyzowanym w odniesieniu do rzeczywistych potrzeb poszczególnego beneficjenta były zgłoszenia zapotrzebowania. Przekazywano je do biura projektu w formie elektronicznej (przez opracowany system informatyczny szkoleń), faksem lub emailem. Informacje te podawał przedstawiciel firmy (właściciel lub osoba przez niego oddelegowana) lub opiekujący się firmą doradca. Szczególnie w początkowej fazie realizacji projektu dokument pomagał wypełniać koordynator ds. logistyki szkoleń w porozumieniu z beneficjentem. Zasadność wypełnienia tego dokumentu wyływała przede wszystkim z wywierania nacisku na beneficjentów i skłaniania ich do okresowej samooceny, analizy zasobów ludzkich pod kątem określania braków wiedzy, doświadczenia, kompetencji, które mogły stanowić jeden z czynników osłabiania pozycji konkurencyjnej firmy i prowadzić ją do upadłości. Koordynator ds. merytorycznych szkoleń otrzymywał w ustalonych okresach raporty potrzeb szkoleniowych od doradcy firmy.

### *Etap 2. Wybór szkoleń do realizacji*

Ta część procesu organizacji szkoleń dotyczyła diagnozy zgłoszeń pod kątem konkretyzacji tematyki szkolenia lub doboru do zgłoszonych potrzeb predefiniowanej wcześniej tematyki kursów. Na tym etapie koordynator merytoryczny mógł skonsultować

zasadność zgłoszonego tematu ze sztabem doradców, którzy dokonywali diagnozy ekonomiczno-finansowej i organizacyjnej firmy i identyfikowali bieżące lub potencjalne zagrożenia. Mogli również sugerować określony typ wsparcia dla beneficjenta (dodatkowe analizy, szkolenia, wyjazdy studyjne itp.). Na tym etapie ustalano ostatecznie termin i miejsce szkolenia, liczbę kursantów, oraz dodatkowe potrzeby organizacyjne.

### *Etap 3. Dobór autorów szkoleń i akceptacja programu*

W dalszej kolejności koordynator merytoryczny wysyłał informacje do potencjalnych kandydatów na autorów szkoleń w celu dostarczenia **pełnej dokumentacji szkolenia podlegającej ocenie**.

**Pełna dokumentacja szkolenia** przygotowywana przez autora szkoleń składała się z:

1. Dokumentacji formalnej: CV autora szkolenia i podpisane przez niego oświadczenie, rekomendację prezesów lub rektorów trzech głównych partnerów projektu (WSliZ, WSZiA, CASE), ofertę cenową. Aby móc określić odpowiednie przygotowanie, wiedzę i kompetencje do przeprowadzenia szkolenia wymagano aby w CV znalazły się następujące dane:
    - a) informacje o wykształceniu,
    - b) informacje o doświadczeniu zawodowym, w tym wykaz najważniejszych przeprowadzonych szkoleń lub praktyki dydaktycznej na wyższej uczelni),
    - c) informacje o uzyskanych certyfikatach, uprawnieniach, tytułach,
    - d) wykaz najważniejszych publikacji (max 8 pozycji) w szczególności tych, związanych z tematyką przygotowywanego szkolenia.
  2. Dokumentacji programowej, zawierającej pełny program szkolenia i opis jego przeprowadzenia. CV autora szkoleń oraz program szkolenia mógł być dostarczone do biura projektu w formie wydrukowanej lub na nośniku elektronicznym (email, przez system informatyczny na portalu e-barometr).
- Zasady doboru autorów szkoleń, dokumentacja formalna oraz wymogi organizacyjne i kryteria oceny merytorycznej programu szkolenia opisano w dokumentacji projektowej. **Procedura doboru autorów szkoleń** przebiegała następująco:
1. Zgłoszenie kandydatów na autorów szkoleń do koordynatora merytorycznego ds. szkoleń

<sup>2</sup> Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 122.

przekazane w formie pisemnej lub na nośniku elektronicznym (email) przez partnerów projektu, którym przypisano zadania szkoleniowe;

2. Ocena dostarczonej dokumentacji szkoleń według określonych kryteriów i wybór autora szkolenia (również pod względem wymogów formalnych np. oferty cenowej);
3. Przesłanie informacji do autora szkolenia zawierającej decyzję o wyborze jego programu oraz zobowiązanie do przygotowania i przesłania do akceptacji przez koordynatora merytorycznego ds. szkoleń kompletu materiałów dla uczestników szkoleń. Czas pomiędzy przesłaniem tej informacji a przygotowaniem kompletu materiałów nie mógł być krótszy niż 2 tygodnie;
4. Akceptacja przez koordynatora merytorycznego ds. szkoleń bądź monit o uzupełnienie lub poprawę materiałów dla uczestników szkoleń. Termin przesłania kompletu materiałów dla uczestników szkoleń przez autora szkoleń nie mógł być późniejszy niż na tydzień przed planowanym szkoleniem.

Aby wszystkie nadesłane propozycje programów szkoleń można było poddać jednakowej, merytorycznej ocenie określono następujące **kryteria oceny dokumentacji szkolenia**:

1. Kryteria organizacyjne:
  - a) określenie w programie części wykładowej,
  - b) określenie w programie części praktycznej (studium przypadku, ćwiczenia, laboratorium), szkolenie powinno kończyć się lub zawierać konkretne efekty pracy uczestników: projekty, ćwiczenia, procedury, przeprowadzone analizy, pliki, programy itp.,
  - c) określenie w programie części konwersatorium,
  - d) stopień wykorzystania w szkoleniu nowoczesnych pomocy multimedialnych,
  - e) adekwatność do szczegółów organizacyjnych zapotrzebowania na szkolenie przedstawionych w zgłoszeniu potrzeby szkoleniowej.
2. Kryteria programowe:
  - a) aktualność treści programowych,
  - b) kompletność treści programowych,
  - c) spójność treści programowych,
  - d) wyraźnie określony cel szkolenia,
  - e) zdefiniowane oczekiwane efekty szkoleniowe (pozyskanie określonych umiejętności, wiedzy itp.),
  - f) odwołanie do głównych i uzupełniających pozycji literaturowych i innych publikacji o ugruntowanej renomie, uznanych powszechnie za najważniejsze w danej tematyce,
  - g) adekwatność do szczegółów programowych zapotrzebowania na szkolenie przedstawionych w zgłoszeniu przez doradcę.

Dokonując oceny dokumentacji szkolenia koordynator merytoryczny ds. szkoleń mógł skorzystać z pomocy innych osób, specjalistów z danej dziedziny, w celu zachowania pełnej rzetelności oceny merytorycznej tematyki szkolenia.

#### *Etap 4. Przygotowanie merytoryczne i logistyczne szkolenia*

Po wyborze autorów szkoleń i zespołu realizacyjnego (trener, asystent), uzyskaniu akceptacji programu szkolenia, sposobu jego przeprowadzenia oraz sprawdzeniu formalnych wymogów, koordynator merytoryczny dokonywał ostatecznego zatwierdzenia kompletnych materiałów szkoleniowych przeznaczonych do powielenia, które autor szkoleń dostarczał najpóźniej **na tydzień przed zaplanowanym terminem szkolenia**. Po akceptacji kompletu materiałów dla uczestników szkoleń były one przekazywane do powielenia. Informację o niniejszych materiałach przekazywano koordynatorowi ds. logistyki właściwemu dla obszaru działania na którym organizowane miało być szkolenie (województwo podkarpackie, lubelskie).

W tym samym czasie dokonywano wysyłki informacji do beneficjentów o miejscu i terminie jego przeprowadzenia oraz przygotowywano organizację logistyczną tj.: dowóz uczestników, posiłek, przygotowanie sali, materiałów biurowych i promocyjnych projektu, pomocy audiowizualnych lub oprogramowania komputerowego w laboratorium.

#### *Etap 5. Przeprowadzenie szkolenia*

Sam etap przeprowadzenia szkolenia zależał w głównej mierze od jego autorów, trenerów i asystentów. Przeprowadzono szkolenia jedno lub dwudniowe. Na początku każdego z nich uczestnicy wypełniali listę obecności, natomiast na zakończenie w anonimowej ankiecie oceniali poziom merytoryczny i organizacyjny, a także wpływ przeprowadzonego szkolenia na wzrost poziomu ich wiedzy i umiejętności. Do obowiązków asystentów szkoleń należało dopilnowanie wypełnienia formularza charakterystyk beneficjenta indywidualnego i instytucjonalnego.

#### *Etap 6. Ewaluacja i rozliczenie szkolenia*

Po przeprowadzeniu szkolenia autor szkoleń lub osoba przez niego wyznaczona w terminie do

7 dni od zakończenia szkolenia dostarczała do Biura Projektu **dokumentację ze szkolenia** tj.: listę obecności potwierdzającą udział w szkoleniu oraz raport z realizacji szkolenia, natomiast osoba wyznaczona przez koordynatora ds. logistyki pozostała dokumentację ze szkolenia tj.: wypełnione przez uczestników ankiety oceny szkolenia, wypełniony przez uczestników formularz podsystemu monitorowania udziału beneficjentów ostatecznych w projekcie.

W dalszej kolejności dokumentację ze szkolenia Biuro Projektu przekazywało koordynatorowi merytorycznemu, który dokonywał uzupełnienia raportu z realizacji szkolenia o analizę ankiet oraz wraz ze swoją opinią przedstawiał do akceptacji Dyrektorowi Projektu, co stanowiło **podstawę rozliczenia szkolenia**. Analiza ankiet ze szkolenia była również podstawą generowania nowych szkoleń doszkalających a zadaniem tym zajmowało się Biuro Wsparcia Beneficjentów.

W założeniach działalności szkoleniowej, w przypadku negatywnych ocen z ankiet szkolenia koordynator merytoryczny ds. szkoleń wspólnie z Dyrektorem Projektu mieli przeprowadzać rozmowy wyjaśniające z autorem szkoleń (ewentualnie z zespołem realizującym szkolenie), po której Dyrektor Projektu podejmował decyzję o rozliczeniu lub nierozliczeniu szkolenia.

#### *Etap 7. Analiza efektów szkolenia*

Programy szkolenia powinny zawsze podlegać ocenie. Po zakończeniu szkolenia nietrudno uzyskać mierniki oceny, jednakże ważniejsze są faktyczne efekty pracy przeszkolonego pracownika. Szkoleni mogą twierdzić, iż program bardzo im się podobał i wiele się nauczyli, jednak prawdziwym sprawdzianem jest stwierdzenie, czy ich wyniki pracy poprawiły się na skutek szkolenia.<sup>3</sup> Analiza efektów szkolenia według planów przyjmowała charakter wieloetapowy. W pierwszej kolejności beneficjenci oceniali samo szkolenie wypełniając anonimowe ankiety. W drugim etapie doradcy beneficjentów, którzy kontaktowali się z firmą podczas całego okresu trwania projektu mieli za zadanie przeprowadzić krótki wywiad środowiskowy z przedstawicielem firmy odnośnie wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników wysłanych na szkolenie i podniesienia przez nich swoich kompetencji w pracy. Wreszcie trzecim sposobem oceny efektów szkolenia po

zakończeniu projektu będzie ewaluacja efektów wsparcia przez jednostkę nadrzędną w stosunku do realizatora projektu.

Wszyscy uczestnicy szkoleń po przeszkoleniu otrzymywali na określonym formularzu zaświadczenie o ukończeniu szkolenia. W przypadku niektórych kursów specjalistycznych wiązało się to z potwierdzeniem specyficznych kompetencji np. audytora wewnętrznego.

#### **4. Praktyka działalności szkoleniowej**

W początkowej fazie realizacji projektu, w szczególności w działaniach pilotażowych, beneficjenci instytucjonalni wyczekiwali na zaoferowanie szkoleń przez służby projektowe. Formułowali te oczekiwania na pierwszych spotkaniach informacyjnych w obydwu województwach. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom sporządzono tzw. zestaw predefiniowanych tematów kursów z zastrzeżeniem, że każde uruchamiane szkolenie powinno zostać uargumentowane przez beneficjenta, zaś potrzeba jego realizacji potwierdzona przez doradcę lub powinna wynikać z analiz raportów ewaluacyjnych firm. Duży wybór ofert szkoleniowych oraz konieczność zwolnienia pracowników na jeden, dwa dni w celu przeszkolenia hamowały podjęcie decyzji przez właścicieli i menedżerów firm o skorzystaniu ze wsparcia.

Mniej więcej w połowie czasu trwania projektu zauważono zasadniczy zwrot w podejściu beneficjentów do działań szkoleniowych. Wydaje się, że beneficjenci zaczęli dostrzegać korzyści płynące z oferowanego wsparcia oraz brać pod uwagę opinie innych firm, które skorzystały wcześniej ze szkoleń. Ponadto koszty oferowanych w projekcie szkoleń były w 100% pokrywane ze środków Projektu, wraz z dojazdem i poczęstunkiem. Na rynku pracy zmienił się trend popytowo-podażowy, stopa bezrobocia zaczęła spadać a zatrudnienie specjalistów stawało się dla przedsiębiorców coraz trudniejsze. Otwarcie kolejnych rynków pracy w państwach UE, coraz większa mobilność i skłonność migracyjna, wyższe płace i popyt na pracę w krajach zachodnich sprawiły, że spora część wykwalifikowanych pracowników z regionu południowo-wschodniej Polski zdecydowała się znaleźć lub zmienić zatrudnienie poza lokalnym i regionalnym rynkiem pracy. Wszystkie te zdarzenia stały się w pewnym stopniu naturalnymi czynnikami wzrostu zaintereso-

<sup>3</sup> Griffin W. R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 439



sowania przedsiębiorców swoimi zasobami ludzkimi i kształtowania lojalności kadr. Łatwiej i taniej było zatem przeszkolić pracownika niż szukać go na rynku. Szkolenia stawały się zatem przejawem dbałości pracodawcy o kadrę przy jednoczesnym relatywnie niskim koszcie inwestycji (potrzeba jednodniowego oddelegowania części pracowników i utracenia w ten sposób określonej wartości dodanej, dziennych przychodów itp. w stosunku do przyszłych zysków wynikających z efektywniejszej pracy, bogatszej wiedzy, większego zaangażowania i umiejętności).

W końcowej fazie realizacji projektu służby szkoleniowe nie miały praktycznie żadnego problemu z akcjami rekrutacyjnymi na szkolenia. Zdarzały się wręcz przypadki odmówienia szkoleń ze względu na wyczerpany budżet. Główne rezultaty ilościowe projektu zostały osiągnięte, w niektórych z nich wartości rzeczywiste nieznacznie odchyłały się od zaplanowanych (struktura według płci, wykształcenia itp.).

Jedynym obszarem działalności szkoleniowej, którego efekty realizacyjne nie usatysfakcjonowały do końca realizatorów projektu były szkolenia metodą distance learning tj. nauki na odległość. Pomimo wielokrotnych akcji informacyjnych oraz przekazania beneficjentom produktu szkoleniowego w postaci płyty DVD z nagranyymi 13 kursami, chętnych do skorzystania z tej formy nauki było stosunkowo niewiele. Analizując ten stan rzeczy realizatorzy projektu określili następujące przyczyny, które mogły go spowodować:

- słaba znajomość, szczególnie w starszych grupach wiekowych, obsługi komputera, komunikatorów internetowych (czatu, forum itp.),
- zaabsorbowanie pracą, zbyt dużo obowiązków zawodowych i konieczność ich realizacji w pierwszej kolejności,
- sceptycyzm odnośnie efektywności szkoleń metodą DL,
- brak świadomości lub niedostrzeżenie zalet tej metody szkolenia,
- brak skłonności poświęcenia czasu po pracy na dokończanie,
- brak odpowiedniego sprzętu.

Stąd niemal wszyscy uczestnicy kursów DL to osoby młode, które po pracy często siadają przed komputerem, głównie w celach rozrywkowych lub pozyskania informacji, posiadające komputer z dostępem do Internetu i umiejętnością obsługi nowoczesnych narzędzi komunikacji internetowej.

## Literatura

1. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
2. Griffin W. R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
3. Steward D., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1998.
4. *Dokumentacja projektu EQUAL* "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych", WSZiA, Zamość 2005.
5. *Materiały analityczne projektu EQUAL* "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych", Zamość 2005.
6. *Załącznik nr 4. Schemat procesu szkolenia do dokumentu* "Koordynacja działalności szkoleniowej - ogólna procedura postępowania", WSiLiZ, Rzeszów 2006.