

EWALUACJA DZIAŁALNOŚCI SZKOLENIOWEJ DLA PRZEDSIĘBIORSTW. METODYKA DZIAŁANIA NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH

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

1. Istota działań ewaluacyjnych

Każda działalność projektowa, w szczególności związana z finansowaniem jej przez środki programów UE, wymaga określenia kryteriów jej oceny a także docelowych wartości wskaźników wyznaczających cele do osiągnięcia. W tym aspekcie do oceny realizacji działań projektowych przygotowuje się zarówno mierniki „twarde”, o charakterze liczbowym, gdzie wykonanie zadania określa się poprzez konkretną ich wartość oraz tzw. mierniki miękkie (jakościowe), które formułuje się w sposób opisowy.

Możliwość weryfikacji - czy działania w projektach zmierzają we właściwym kierunku - zdeterminowana jest rzetelnością i systematyką prowadzonej dokumentacji sprawozdawczej. Dlatego też ewaluacja przeprowadzana jest dość często w trakcie działań kontrolnych. Na jej podstawie określa się ewentualne odchylenia od planu i zadanych wartości wskaźników. Główne rodzaje procesów ewaluacyjnych odnoszą się najczęściej do:

- kontroli po etapie pilotażowym,
- kontroli realizacji poszczególnych obszarów działań projektowych np. szkolenia, doradztwo, badania,
- kontroli poszczególnych etapów wykonywanych zadań: przygotowanie, organizacja, realizacja,
- kontroli według kryterium okresów sprawozdawczych (miesięczna, kwartalna, półroczna),
- kontroli po zakończeniu działań projektowych.

Literatura przedmiotu związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi w zakresie kształcenia kadr sugeruje przeprowadzenie ewaluacji programów kształcenia i rozwoju kadr w trzech etapach:¹

1. Tuż po zakończeniu szkoleń, kiedy uczestnicy odpowiadają na pytania dotyczące poziomu

kursu, wykładowców, przydatności, zainteresowania.

2. W kilka tygodni po skończonym kursie, przy czym oceny dokonują przełożeni kursantów obserwując ich prace w firmie, czy występują jakieś pozytywne zmiany w ich zachowaniu, czy wykorzystywana jest zdobyta na szkoleniach wiedza, czy zwiększa się ich zaangażowanie itp.
3. W kilka miesięcy po szkoleniu, ocena dotyczy efektywności działania organizacji analizowanej poprzez porównanie poniesionych kosztów programów szkoleniowych oraz ich zaobserwowanych korzyści przeliczonych na konkretne wartości finansowe.

Podobne metody oceny szkolenia podaje prof. Jerzy Kisielnicki wyodrębniając: ocenę uczestników szkolenia, ocenę przełożonych, ocenę pozytywnych skutków szkolenia oraz ocenę prognozy rentowności.²

Ocena szkolenia dla przedsiębiorcy jest zatem potrzebna do tego aby zdiagnozować, czy osoba przeszkolona jest w stanie wykonać pracę, której nie byłaby w stanie wykonać bez szkolenia, lub jej wykonanie byłoby bardziej kosztowne.³ Dla organizacji szkolącej ocena szkoleń stanowi natomiast ewaluację jakości wykonywania swojej pracy i podstawę działań naprawczych i doskonalących.

W realizowanym projekcie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” wykorzystano pierwszy i drugi etap ewaluacji natomiast zasugerowano przedsiębiorstwu przeprowadzenie również analizy efektywności we współpracy z realizatorami projektu.

2. Przykłady kryteriów i mierników działalności szkoleniowej.

Główne kryteria oceny działalności szkoleniowej z punktu widzenia jednostki szkolącej można podzielić na następujące grupy:

1. Kryteria dotyczące jakości przeprowadzenia szkolenia (poziom merytoryczny).
2. Kryteria dotyczące jakości organizacji szkolenia.
3. Kryteria dotyczące efektów szkoleniowych.
4. Kryteria realizacji budżetów szkoleniowych (ilościowe lub wartościowe).
5. Kryteria efektywności i rentowności szkoleń.

Oceny kryteriów w pkt 1-3 przyjmują najczęściej formę subiektywnych odczuć badanych lub ankiet

¹ Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 115-117.

² Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2000, s. 166

³ Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002, s. 664.

towanych wyrażanych na przyjętej skali oceny. Mierniki w pkt 4-5 to mierniki liczbowe lub wartościowe. Stopień realizacji poszczególnych działań odzwierciedla się poprzez wskaźniki wykonania, spełnienia wielkości planowanych i wyraża się w procentach.

Do najważniejszych **kryteriów oceny jakości przeprowadzenia szkolenia** można zaliczyć:

1. Przygotowanie wykładowcy, w tym:
 - przygotowanie merytoryczne,
 - sposób prezentacji,
 - umiejętności interpersonalne, w tym przede wszystkim komunikatywność,
 - umiejętności dydaktyczne,
 - kultura osobista.
2. Materiały szkoleniowe, w tym:
 - fakt ich otrzymania,
 - opracowanie merytoryczne,
 - opracowanie graficzne,
 - przystępność informacji,
 - przejrzystość.
3. Techniki szkoleniowe:
 - struktura programu szkolenia według zastosowanych technik,
 - udział form interaktywnych w całości szkolenia.
4. Realizacja programu:
 - fakt realizacji założonych celów szkoleniowych,
 - stopień realizacji celów szkoleniowych.

Do kryteriów **oceny jakości organizacji szkoleń** można natomiast zaliczyć stopień zapewnienia odpowiednich warunków organizacyjnych do przeprowadzenia szkolenia, w tym: sale szkoleniowe (przestronność, wygoda, nagłośnienie, światło), materiały biurowe i wyposażenie (laptop, projektor, flipchart, sprzęt RTV itp.), oprogramowanie i wyposażenie laboratoriów, dowóz uczestników (jest/brak), poczęstunek (jest/brak).

Szczególną grupę kryteriów stanowią te, które dotyczą **oceny efektów szkoleń**. Należy zwrócić uwagę, że szkolenia mogą przekazywać określoną wiedzę, uczyć określonych procedur działania, ćwiczyć pewne umiejętności i zachowania. W więk-

szości jednak przypadków efektywność szkolenia można poznać po pewnym czasie, kiedy jego uczestnik w praktyce wykorzysta nabytą wiedzę i umiejętności, nauczy się wykonywać określoną pracę. Kompetencje pracownika do wykonywania określonych czynności, wynikają bowiem z połączenia wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Do głównych kryteriów **oceny efektów szkoleń** można zatem zaliczyć:

1. Wzrost kwalifikacji osób szkolonych.
2. Przydatność szkoleń do wykonywanej pracy.
3. Pozyskane nowe umiejętności lub wzbogacenie dotychczasowych.
4. Poprawa wyników pracy według przyjętych w firmach kryteriów i mierników.
5. Entuzjazm i chęć dalszego kształcenia.
6. Zmiana podejścia pracowników do wykonywanych zadań i obowiązków.
7. Zastosowanie w praktyce poznanych metod i technik, procedur działania.

Jedną z najprostszych metod i jednocześnie najczęściej spotykaną jest krótka ankietyzacja dyrektorów, kierowników, których podwładni zostali przez nich samych lub przez odpowiedzialny dział firmy za rozwój kadr skierowani na szkolenia. Ankietyzację tę lub wywiad przeprowadza się w okresie od kilku tygodni do kwartału po przeprowadzonym szkoleniu. Tę samą metodę można zastosować również wobec osób przeszkolonych, w tym jednak przypadku istnieje ryzyko fałszowania odpowiedzi, wynikające z:

- biernego uczestniczenia w szkoleniu,
- obaw przed poznaniem wyników szkoleń przez przełożonych,
- obaw wynikających z negatywnej oceny braku poprawy jakości świadczonej pracy,
- problemami w praktycznym zastosowaniu wiedzy, więc wyniki ankietyzacji nie będą odzwierciedlać obiektywnej oceny efektów szkoleń.

Przykładowe pytania ankietowe adresowane z jednej strony do kadry menedżerskiej i z drugiej do samych uczestników szkolenia związane z oceną efektów szkolenia dotyczącego zwiększenia skuteczności sprzedaży i obsługi klienta przedstawia tabela 1 i tabela 2.

Tabela 1. *Przykład pytań ankiety ewaluacyjnej efektów szkoleń dla kierowników.*

PRZYKŁADOWE PYTANIA ANKIETOWE DLA DYREKTORÓW/KIEROWNIKÓW

1. W jaki sposób Pana/Pani pracownicy komentowali swój udział w szkoleniu po powrocie z niego? Jakie opinie przeważały w Państwa zespołach? Szkolenie było:

- A. Bardzo przydatne, ciekawe i przeprowadzone w świetnej atmosferze
- B. Była to fajna zabawa, ale dużo się nie nauczyłem

- C. Ciekawe, ale nie do zastosowania na moim stanowisku pracy
 D. Wiele się nauczyłem, ale kosztowało mnie to dużo stresu i wysiłku
 E. Nieprzydatne i stresujące
 F. Przeciętne, podobne do innych
- 2. Proszę ocenić, jakie efekty szkoleń dostrzega Pan/i w pracy swoich pracowników (opcje: całkowicie się zgadzam, częściowo się zgadzam, nie zgadzam się, nie mam zdania)**
- A. Pracownicy wrócili ze szkolenia z dużym entuzjazmem
 B. W trakcie obsługi klienta opiekunowie bardziej pomagają sobie niż przed szkoleniem
 C. Pracownicy w większym stopniu niż przedtem zwracają uwagę na indywidualne podejście do każdego z klientów
 D. Pracownicy poświęcają klientom więcej uwagi i zadają więcej pytań w celu rozpoznania ich potrzeb
 E. Prezentując ofertę częściej proponują klientowi dodatkowe, nowe produkty
 F. Szkolenie ogólnie podniosło motywację i zaangażowanie pracowników w codzienne działania
 G. Pojawia się więcej pozytywnych opinii ze strony klientów i współpracowników
 H. Mimo krótkiego czasu u niektórych osób zaobserwowałem już wymierne efekty wzrostu sprzedaży
- 3. Proszę podkreślić, które z poniższych działań podjął Pan/Pani aby wesprzeć efekty szkolenia?**
- A. Zorganizowałem spotkanie z opiekunami na temat celów szkolenia przed jego rozpoczęciem
 B. Rozmawiałem z opiekunami na temat ich wrażeń po szkoleniu
 C. Zapoznałem się z planami rozwoju, które otrzymałem z departamentu kadr
 D. Przeprowadziłem indywidualne rozmowy z każdym z opiekunów i ustaliłem z każdym z nich konkretne cele do realizacji
 E. Poświęcam więcej czasu niż przedtem na obserwacji ich pracy
 F. Częściej przekazuję im informację zwrotną na temat tego jak mają doskonalić obsługę klienta
 G. W większym stopniu wykorzystuję potencjał osób wyróżnionych przez trenerów w trakcie szkolenia
- 4. Jak ogólnie oceni Pan/i przebieg i realizację całego projektu?**
5. Co by Pan/i zmieniła w tym projekcie?

Źródło: Materiały szkoleniowe menedżer szkoleń, Sopocka Grupa Szkoleniowo Doradcza s.c., Warszawa 2006.

Tabela 2. Przykład pytań ankiety ewaluacyjnej efektów szkoleń dla przeszkolonych.

PRZYKŁADOWE PYTANIA ANKIETOWE DLA UCZESTNIKÓW SZKOLENIA

Szanowny Uczestniku Szkolenia,

Kilka miesięcy temu uczestniczyłeś w szkoleniu nt. *Doskonalenie umiejętności obsługi klienta*. Minęło już wystarczająco dużo czasu, abyś mógł ocenić, w jakim stopniu szkolenie pomogło Tobie w kontaktach z klientami. Celem ankiety jest zbadanie, na ile szkolenie było dla Ciebie efektywne i czego jeszcze potrzebujesz, aby w pełni je wykorzystać w swojej pracy.

- 1. Z perspektywy czasu prosimy, abyś ocenił/ła, w jakim stopniu szkolenie było dla Ciebie przydatne w Twojej pracy (opcje: bardzo przydatne, raczej przydatne, raczej nieprzydatne, całkowicie nieprzydatne)**
- 2. Zaznacz krzyżykiem, na ile zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami (opcje: zdecydowanie się nie zgadzam, raczej się nie zgadzam, trudno powiedzieć, raczej się zgadzam, zdecydowanie się zgadzam)**
- A. Zwracam większą uwagę na elementy mowy ciała, takie jak: uśmiech, kontakt wzrokowy, postawa ciała, sposób mówienia itd.

- B. Łatwiej mi nawiązać kontakt z klientem
- C. Mam większą łatwość w rozpoznawaniu typu klienta i jego potrzeb
- D. W trakcie rozmowy z klientem staram się zadawać więcej pytań oraz stosuję parafrazę w celu rozpoznania potrzeb klienta
- E. Prezentując ofertę zwracam większą uwagę na przedstawienie klientom korzyści zamiast cech oferowanego im produktu
- F. Jestem bardziej aktywny w proponowaniu klientom nowych produktów i usług
- G. Nabrałem większej pewności siebie w kontakcie z klientem
- H. Stosując różne techniki ze szkolenia obserwuję pozytywne reakcje klientów
- I. Wykorzystując nowe umiejętności udało mi się rozszerzyć współpracę z klientami, których już obsługuję

3. Co miało największy wpływ na efekty, które zaznaczyłeś w pkt. 2

- A. Moje wewnętrzne przekonanie o przydatności szkolenia
- B. Inspiracja i wskazówki ze strony trenerów
- C. Opinie i motywacja ze strony kolegów z pracy
- D. Motywacja ze strony przełożonego

4. Co pozwoliłoby ci w większym stopniu wykorzystać szkolenie w Twojej pracy?

- A. Więcej czasu na kontakt z klientem
- B. Więcej możliwości kontaktu z klientem
- C. Większe wsparcie ze strony kolegów
- D. Większe własne zaangażowanie w stosowanie zdobytych umiejętności
- E. Motywacja ze strony przełożonego

5. Które z działań podjął Twój dyrektor w związku ze szkoleniem?

- A. Zorganizował spotkanie na temat celów szkolenia zanim na nie pojechałem
- B. Rozmawiał ze mną na temat szkolenia i mojego planu rozwoju po powrocie ze szkolenia
- C. Zachęca mnie i mój zespół do wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w trakcie pracy
- D. Chwali mnie za wykorzystanie nowych umiejętności ze szkolenia
- E. Daje mi na bieżąco informację, co i w jaki sposób mam poprawić w kontakcie z klientami

6. Co było dla Ciebie najbardziej cenne w szkoleniu, w którym brałeś udział?

7. Co zmieniłbyś w szkoleniu, w którym brałeś udział aby było ono bardziej przydatne dla Opiekunów Klienta?

Źródło: Materiały szkoleniowe menedżer szkoleń, Sopocka Grupa Szkoleniowo Doradcza s.c., Warszawa 2006.

Z kolei do kryteriów oceny **realizacji celów budżetowych** można zaliczyć:

1. Liczba przeszkolonych beneficjentów indywidualnych.
2. Liczba beneficjentów instytucjonalnych, które wysłały pracowników na szkolenia.
3. Liczba zrealizowanych dni szkoleniowych.
4. Liczba wejść na platformę DL (przy organizacji kursów metodą Distance Learning).
5. Liczba przeszkolonych pracowników według przyjętych kryteriów jakościowych (płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie).
Jednym z mierników oceniających **rentowność** jest liczba osób przypadająca na jedno szkolenie, która odnosi się do wyznaczonej wcześniej wartości minimalnej uzasadniającej pokrycie kosztów przedsięwzięcia przez jednostkę szkolącą.

Wydaje się rzeczą oczywistą, iż w działalności szkoleniowej adresowanej do beneficjentów, którymi są pracownicy firm, mogą pojawić się przypadki wielokrotnego uczestnictwa w szkoleniach i uzyskiwania wsparcia. Dobrze jest w takim przypadku szacować w trakcie realizacji projektu tzw. wskaźnik powtarzalności. Jego najprostsza formuła obliczeniowa jest następująca.

$$WP = LA - LPB / LPB$$

gdzie:

WP - wskaźnik powtarzalności uzyskiwanego wsparcia

LA - liczba ankiet ze szkolenia

LPB - liczba wprowadzonych rekordów charakterystyk beneficjentów

Głównym zadaniem wprowadzenia tego miernika jest kontrola relacji wydatkowanych środków budżetowych na szkolenia z liczbą przeszkolonych beneficjentów, która w projektach finansowanych ze środków unijnych jest jednym z podstawowych celów realizacyjnych. Aby nie doprowadzić do stanu w którym środki na szkolenia wyczerpią się a planowana liczba beneficjentów nie zostanie przeszkolona (część z nich będzie brała wielokrotny udział w szkoleniach) należy przynajmniej od połowy czasu realizacji projektu monitorować ten wskaźnik.

3. Studium przypadku. Wstępne wyniki oceny działalności szkoleniowej

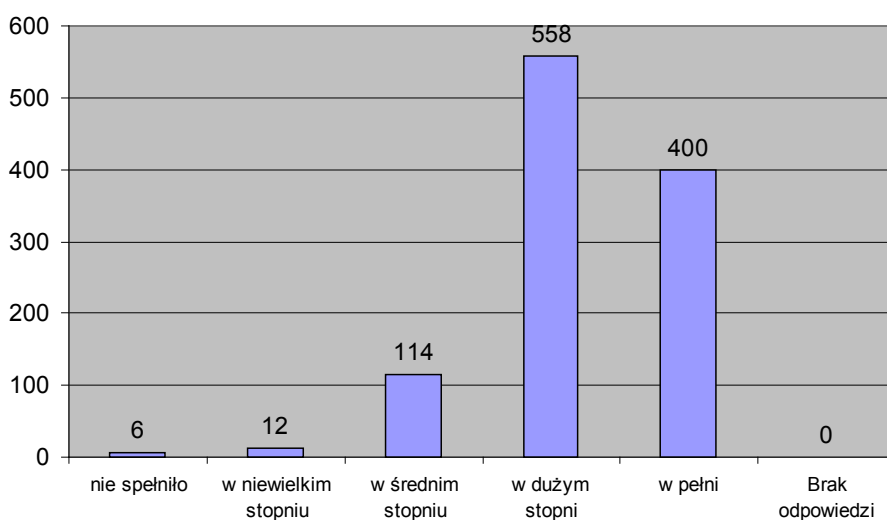
Na cztery miesiące przed zakończeniem działalności szkoleniowej w projekcie EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych" podstawowe mierniki oceny działalności szkoleniowej kształtowały się następująco.

Ogółem przeprowadzono 91 szkoleń, w tym szkoleń dwudniowych 23 oraz szkoleń jednodniowych 68. Według zestawień budżetu szkoleń dla wszystkich partnerów zaplanowanych do zrealizowania

było **131 dni szkoleniowych**. Zrealizowano dotychczas **114**, co stanowi wskaźnik **87%**.

Według natomiast miernika przeszkolonych beneficjentów indywidualnych dla wszystkich partnerów z zaplanowanych **osób do przeszkolenia 2287**, przeszkolono dotychczas **1805**, co stanowi **79%**.

Wskaźnik powtarzalności (osoba, która wielokrotnie skorzystała ze szkoleń) kształtował się na poziomie około **24%**. Przyjmuje się założenie, na podstawie analizy poszczególnych rekordów w bazie beneficjentów, iż w 98% powtarzalność jest dwukrotna. Pojedyncze rekordy to trzykrotne uczestnictwo w szkoleniach. Zakładając w miarę realną perspektywę przeszkolenia około 2100 osób i zachowanie wskaźnika powtarzalności wsparcia,



Rys. 1. Spełnienie oczekiwań beneficjentów przez szkolenie.

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

kryterium twarde liczby beneficjentów założone w planach (1500) jest osiągalne.

Realizatorom projektu znane były już na tym etapie przedsięwzięcia wyniki ankiet z dotychczas przeprowadzonych szkoleń (wprowadzono do systemu informatycznego około 1090 ankiet). Beneficjenci dość dobrze oceniali w nich przeprowadzenie szkoleń, przygotowanie merytoryczne prowadzących, materiały szkoleniowe.

Według 98% ankietowanych program szkolenia został w pełni zrealizowany, a 99% organizator zapewnił odpowiednie warunki organizacyjne (lokalizacja, sala, wyposażenie, multimedia).

Dla ponad połowy ankietowanych szkolenie w dużej mierze spełniło ich oczekiwania, a dla 400 beneficjentów w pełni. W średnim stopniu oczekiwania zostały spełnione dla 114 ankietowanych, zaś dla 12 w niewielkim stopniu. Szkolenia nie spełniły

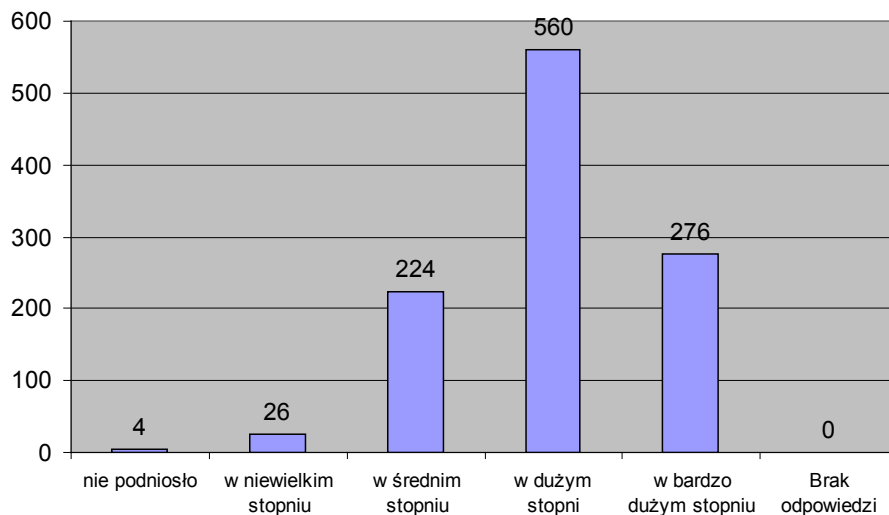
oczekiwań dla 6 pracowników. Rozkład ocen przedstawiono na rysunku 1.

Pozytywnie należy również odebrać fakt określenia dość dużego wpływu szkoleń na zwiększenie

potencji pracowników, z wynikami ocen należy być ostrożnym. Kompetencje wynikają bowiem z połączenia wiedzy i umiejętności, a to weryfikuje praktyka. Więc bezpośrednio po szkoleniu nieco trudniej

oceniać beneficjentów według tego kryterium. Powyższe przykłady mierników odnosiły się do oceny samych szkoleń, ich przeprowadzenia i organizacji oraz do określenia ich wpływu na pracę zatrudnionych. Poniżej zostaną zaprezentowane wartości mierników dotyczących struktury jakościowej beneficjentów tj. porównanie pomiędzy zadanymi w projekcie wielkościami planowanymi a rzeczywistymi, wynikającymi z realizacji szkoleń.

Pod względem kryterium płci wykonanie zaplanowanych wskaźników zostało dotychczas zrealizowane, choć należy wziąć pod uwagę następujące korekty:



Rys. 2. Stopień podniesienia wiedzy i umiejętności beneficjentów poprzez szkolenie.

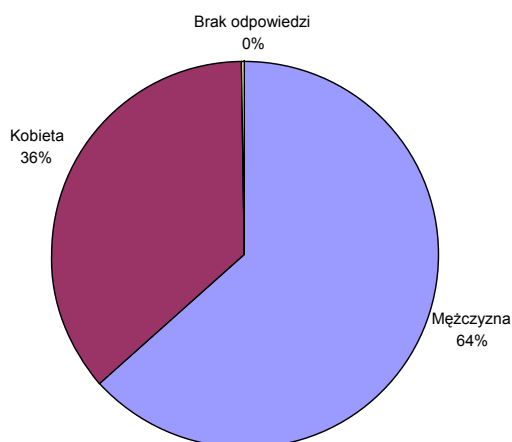
Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

wiedzy i umiejętności szkolonych. Dla 3/4 ankietowanych szkolenia pozytywnie wpłynęły na podniesienie ich wiedzy i umiejętności, zaś 4 pracowników uznało, że ich uczestnictwo w szkoleniach nie wniosło nic nowego w zakresie poszerzenia wiedzy i praktycznych umiejętności. Co do podniesienia kom-

Tabela 3. Plan i wykonanie według kryterium płci.

Płeć	K	M	Suma
Plan %	36%	64%	100%
Dotychczasowe wykonanie	36%	64%	100%

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.



Rys. 3. Struktura przeszkolonych beneficjentów według płci.

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

- ankiety mogą powtarzać te same osoby które wielokrotnie uczestniczyły w szkoleniach - wskaźnik powtarzalności
- do końca projektu nie przeszkolono jeszcze kilkuset osób.

Zestawienie planów i wykonanie według kryterium płci przedstawia tabela 3 i rysunek 3.

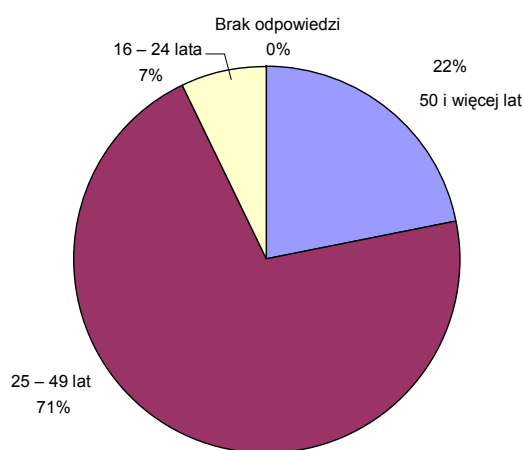
Według kryterium wieku również nie zaobserwowano większych odchyśleń od zamierzeń projektowych. Nieco mniej przeszkolono osób w najmłodszym przedziale wiekowym, zaś nieco więcej niż planowano przeszkolono pracowników w wieku przedemerytalnym. Zestawienie wykonania kryterium według struktury wiekowej przedstawia tabela 4 oraz rysunek 4.

Tabela 4. Plan i wykonanie według kryterium wieku.

Wiek	%
16-24	
plan	10%
dotychczasowe wykonanie	7%
25-49	
plan	70%
dotychczasowe wykonanie	71%
powyżej 50	
plan	20%
dotychczasowe wykonanie	22%

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

O wiele większe rozbieżności pomiędzy wielkościami planowanymi a rzeczywistymi zaobserwowano w strukturze beneficjentów według wykształcenia. O ile grupa pracowników z wykształceniem średnim miała stanowić największą grupę szkolonych osób, co w fazie realizacji się potwierdziło, o tyle zaskoczeniem okazała się o wiele większa grupa zgłoszonych na szkolenia pracowników z wykształceniem do zawodowego.



Rys. 4. Struktura przeszkolonych beneficjentów według wieku.

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

Zmiany na rynku pracy w okresie trwania projektu oraz emigracja zarobkowa specjalistów z wykształceniem zawodowym mogła sprawić, iż pracodawcy chcąc zatrzymać w firmie tę grupę zatrudnionych zaoferowali im szkolenia jako element prowadzonej polityki dbania o jakość kadr. Również więcej niż planowano przeszkolono osób z wyższym wykształceniem. Tutaj przyczyną

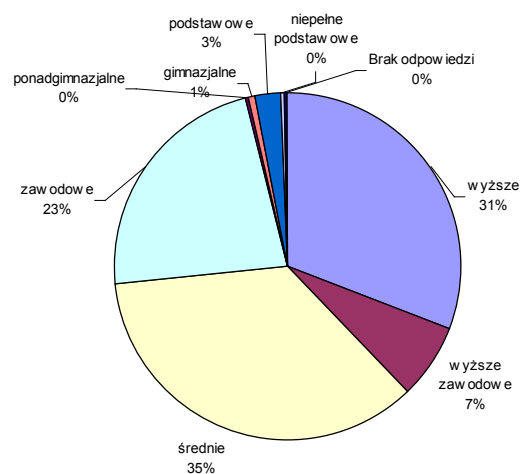
tego stanu może być dość duży odsetek zatrudnionych legitymujących się wyższym wykształceniem, jednak nie posiadających określonych umiejętności lub specjalistycznej wiedzy. Rozbieżności w strukturze wykształcenia zasugerowały realizatorom projektu w dalszych planach projektowych przeprowadzenie głębszej analizy przy określaniu tychże wskaźników. Plan i wykonanie kryterium struktury według wykształcenia przedstawiono w tabeli 5 i na rysunku 5.

Tabela 5. Plan i wykonanie według kryterium wykształcenia.

Wykształcenie	%
do zawodowego	
plan	9,4%
dotychczasowe wykonanie	27%
średnie	
plan	57,3%
dotychczasowe wykonanie	35%
wyższe zawodowe	
plan	13,3%
dotychczasowe wykonanie	7%
wyższe	
plan	20%
dotychczasowe wykonanie	31%

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

Pozostałe kryteria charakteryzujące beneficjentów ostatecznych nie wykazywały większych odchyleń od zaplanowanych wartości mierników. Pod względem



Rys. 5. Struktura przeszkolonych beneficjentów według wykształcenia.

Źródło: Materiały wewnętrzne projektu EQUAL "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.

pełnionej roli w firmie, wśród uczestników szkoleń 18% stanowili menedżerowie i kadra zarządzająca, natomiast 82% to pracownicy wykonawczy. Pod względem miejsca zamieszkania 37% uczestników to mieszkańcy wsi, 63% to mieszkańcy miast.

Literatura

1. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2000.
2. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
3. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
4. *Materiały wewnętrzne projektu EQUAL*, "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych". Rzeszów-Zamość 2007.
5. *Materiały szkoleniowe menedżer szkoleń*, Sopocka Grupa Szkoleniowo Doradcza s.c., Warszawa 2006.