

**Ewaluacja projektów szkoleniowych:
Szkolenia generalne i Szkolenia językowe – I etap**

RAPORT KOŃCOWY

Zamawiający
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Al. Ujazdowskie 1/3
00-583 Warszawa



Elżbieta Kozłowska
Magdalena Kuśmierz
Sławomir Mandes
Kinga Paciorek
Wojciech Pander
Justyna Wichniarz



**Projekt współfinansowany ze środków
Unii Europejskiej w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego**



Warszawa, kwiecień 2008



Streszczenie

Niniejsze opracowanie stanowi raport końcowy podsumowujący badanie ewaluacyjne projektów szkoleniowych „Szkolenia generalne” i „Szkolenia językowe – I etap” zrealizowanych w ramach Działania 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich – Wzmocnienie zdolności administracyjnych, współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego przez Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (do 26.10.2006 r. USC). Poniżej prezentujemy najważniejsze wnioski z badań.

Zarówno wnioski z wykonywanych okresowo analiz potrzeb szkoleniowych służby cywilnej, jak i przeprowadzone w ramach niniejszej ewaluacji badania wskazują, że tematyka szkoleń przedsięwzięta w ramach analizowanych projektów była trafną odpowiedzią na potrzeby członków korpusu służby cywilnej.

Oferta szkoleń generalnych zawierała osiem tematów, w dużej mierze komplementarnych względem siebie w procesie kompleksowego przygotowania osób na stanowiskach kierowniczych (do których były kierowane szkolenia) do wypełniania swoich obowiązków. Oferowana w pakietach, jeśli nie wszystkich ośmiu, to w kilku najbardziej się dopełniających, dawałaby efekt synergii stanowiący dodatkową wartość. **Badanie ujawniło, że zasady kwalifikacji na szkolenia różniły się znacząco w zależności od urzędu.** Pracownicy niektórych urzędów mogli zadeklarować swój udział w dowolnie wybranej liczbie szkoleń - nawet we wszystkich ośmiu. Inne jednostki limitowały zaś miejsca szkoleniowe ograniczając swoim pracownikom możliwość wyboru, czasem nawet do jednego szkolenia. **W rezultacie, efekt kompleksowego kształcenia umiejętności w dziedzinach zarządzania i kompetencji interpersonalnych, mógł zostać wykorzystany w znacznie większym stopniu.** Tematykę prezentowaną na szkoleniach ich uczestnicy ocenili jako potrzebną, zarówno kierownikom najwyższego szczebla, jak i wszystkim pracownikom. Formułowany był też postulat, aby szkolenia te stanowiły swoisty „instruktaż stanowiskowy” dla młodej kadry kierowniczej.

Oferta szkoleń językowych nie uwzględniła zróżnicowania potrzeb w zakresie nauczania języka obcego: program sprofilowany na przygotowanie do standardowego egzaminu z języka obcego nie był w stanie zadośćuczynić potrzebom osób poszukujących kursów doskonalących ich umiejętności językowe w zakresie słownictwa fachowego. Część zajęć poświęcana raz w miesiącu tematyce unijnej nie zyskiwała z kolei poklasku wśród osób skupionych na przyswajaniu „programowej” wiedzy, egzekwowanej później na egzaminie. **Wydaje się, że wsparcie członków służby cywilnej w**



zakresie nauki języka obcego powinno odbywać się dwutorowo: poprzez ofertę szkoleń prowadzących do zdobycia certyfikatu, i to na różnych poziomach, jak i szkoleń specjalistycznych, doskonalących umiejętności językowe pracowników, którzy faktycznie mają do czynienia z materiały międzynarodową. Nie należy natomiast „integrować” w ramach jednego kursu tych różnych celów.

W przypadku obu projektów szkoleń najlepiej i najbardziej entuzjastycznie zostało ocenione przygotowanie merytoryczne trenerów, a zaraz potem ogólna jakość szkoleń. W przypadku szkoleń generalnych badany najbardziej do gustu przypadł interaktywny, warsztatowy i zmuszający do pracy w grupach sposób prowadzenia zajęć.

Niniejsze badanie ujawniło brak wypracowanych i stosowanych narzędzi badania efektywności szkoleń. Nie istnieje norma, która traktowałaby praktykę weryfikacji wiedzy i umiejętności po szkoleniu jako niesankcyjną, powszechną i pożądaną. Nie monitoruje się również losów zawodowych uczestników szkoleń. Zakładane, na poziomie oddziaływania projektu, zwiększenie ilości osób przystępujących do postępowania kwalifikacyjnego nie poddaje się weryfikacji z uwagi na brak danych o tym, ilu spośród uczestników szkoleń przystąpiło do postępowania.

Analizując dane jakościowe i ilościowe można stwierdzić, iż badane szkolenia, zarówno generalne, jak i językowe wpłynęły na wzrost kwalifikacji zawodowych uczestników. Przeprowadzone szkolenia przede wszystkim wywarły wpływ na podniesienie poziomu wiedzy ogólnej (językowe) i umiejętności (generalne). Szkolenia językowe kończyły się uzyskaniem certyfikatu, który stwarzał możliwość przystąpienia do egzaminu na urzędnika mianowanego. Uzyskanie przez uczestnika tytułu urzędnika mianowanego może być z całą pewnością traktowane jako wpływ szkolenia na wzrost kwalifikacji zawodowych. Z drugiej strony, wspomniany już brak mechanizmu, który by wiązał uzyskanie certyfikatu z języka z przystąpieniem do postępowania kwalifikacyjnego, utrudnia stwierdzenie takiej korelacji z całą stanowczością.

W przypadku obu szkoleń w przeważającej większości nie zmieniła się ani sytuacja zawodowa, ani nie uległy podwyższeniu płace przeszkolonych pracowników. **Taka sytuacja wynika z faktu, iż w administracji publicznej szkolenia nie są traktowane jako doskonalenie pracownika, które zmierza do jego awansu.**

Szkolenia generalne w większości instytucji były pierwszymi tego typu szkoleniami i w pewien sposób **rozbudziły potrzebę szkoleń miękkich, dostosowanych do specyfiki administracji**



oraz potrzebę administracji na kształcenie kadry w kierunku nowoczesnego zarządzania i wzmacniania nie tylko wiedzy, ale i umiejętności.

Zdaniem większości badanych uczestników szkoleń językowych, wiedza wyniesiona z zajęć **wykorzystywana jest rzadko w codziennej pracy**, jednak w znaczącym stopniu wpływa na lepsze przygotowanie pracowników służby cywilnej do nowych warunków wynikających z obecności Polski w strukturach UE. Z drugiej strony, w przypadku szkoleń językowych jak i generalnych, uczestnicy nie widzieli wpływu ukończenia kursów na wzrost kontaktów zagranicznych. Zdaniem respondentów, szkolenia nie miały też wpływu na wzrost wykorzystania języka w sytuacjach zawodowych (korespondencja, rozmowy służbowe, wyjazdy zagraniczne). Co ciekawe, **ukończenie kursu językowego spowodowało dużo większy wzrost chęci używania języka obcego w życiu prywatnym niż zawodowym. Taka sytuacja może z jednej strony wynikać z niedostosowania zakresu nauczania do codziennych potrzeb zawodowych uczestnika (brak specjalistycznego słownictwa używanego w życiu zawodowym) lub może być wynikiem obawy respondentów przed wyrażeniem takiej chęci, która może skutkować zwiększeniem obciążenia ich obowiązkami zawodowymi.**

W kwestii rozwoju osobistego pracowników, osiągniętego wskutek szkoleń językowych i generalnych, należy zaznaczyć, iż szkolenia te w głównej mierze przyczyniły się do rozwoju osobistego pracowników SC. Należy również podkreślić, że uczestnictwo w szkoleniach językowych i podniesienie w ich wyniku swoich kwalifikacji było czynnikiem zakorzeniającym pracownika w miejscu pracy, nie zaś potencjalnym bodźcem do jej zmiany.

Z przeprowadzonych wywiadów grupowych wynika także, że szkolenia językowe mogłyby w większym stopniu wpłynąć na sprawność funkcjonowania urzędów, gdyby przełożeni mieli większą świadomość kompetencji swoich podwładnych. Niestety, rotacja na stanowiskach kierowniczych powoduje, że wielu szefów nie ma rozeznania i nie wykorzystuje kwalifikacji pracowników, przydzielając zadania w oparciu o przypadkowo zdobyte informacje bądź też zlecając prace na zewnątrz. **Instytucje nie starają się zwielokrotnić efektu poniesionych nakładów na szkolenie, co mogłoby mieć miejsce w przypadku stosowania mechanizmu kaskadowego dzielenia się zdobytą wiedzą ze współpracownikami. Mimo iż w niektórych urzędach istnieją nawet zalecenia w tym zakresie, nie są one egzekwowane.**



Należy docenić wkład pracy poniesiony przez zleceniobiorcę w celu zapewnienia wysokiej jakości szkoleń, a także wypracowane przez niego uprzednio procedury wcześniejszej weryfikacji opracowywanego przez autorów programu.

Ta operacyjna doskonałość w przygotowaniu projektu jest niestety równoważona przez negatywny w swoim wyrazie wniosek o **braku wieloletniej perspektywy w planowaniu szkoleń** w ramach polityki szkoleniowej instytucji administracji rządowej. Komórki kadrowe w swoich działaniach oraz prowadzonej analizie potrzeb koncentrują się wyłącznie na opracowaniu rocznych planów szkoleń. Roczne plany szkoleń powstają na bazie informacji przekazywanych do kadr przez dyrektorów departamentów. Są one odzwierciedleniem potrzeb departamentu, nie uwzględniają jednak ścieżki rozwoju pracownika, a są jedynie wyrazem doraźnie formułowanych potrzeb.

Zapotrzebowanie na szkolenia, zarówno językowe, jak i „miękkie”, jest w urzędach różne zależnie od lokalizacji, dostępności innych szkoleń oraz specyfiki pracy, dlatego **wyda się, że racjonalność i efektywność wsparcia wzrosłaby, gdyby ilość miejsc szkoleniowych była z góry określona i dostosowana do uprzednio przeprowadzonej diagnozy w tym zakresie.** Istotne różnice, jakie ujawniły się w badaniu ewaluacyjnym, pomiędzy urzędami regionalnymi a instytucjami centralnymi, to przede wszystkim koncentracja na szkoleniach branżowych. Z racji jednak na różnice w budżetach jednostek regionalnych oraz brak zaspokojenia potrzeb szkoleniowych związanych z rozwojem kompetencji pracowników regionalnych w zakresie zarządzania i umiejętności interpersonalnych przez plany roczne, **rekomenduje się zaplanowanie w obecnym okresie programowania (2007-2013) odrębnej puli szkoleń skierowanych wyłącznie do regionów.**

Z przeprowadzonego badania wynika, iż w urzędach nie obowiązują zunifikowane procedury dotyczące dystrybucji informacji o szkoleniach i kwalifikacji na nie. W związku z powyższym, rekomenduje się wprowadzenie źródła informacji o szkoleniach organizowanych przez KPRM (np. w postaci aktualizowanej zakładki na stronie internetowej) oraz odgórnego zaplanowania kanałów dystrybucji informacji o organizowanych przez KPRM szkoleniach.

W celu zapewnienia, że proces kwalifikacji uczestników jest spójny z potrzebami szkoleniowymi oraz zgodny z założeniami analizy potrzeb szkoleniowych pracowników służby cywilnej, na etapie rozsyłania zaproszeń należy zapewnić możliwie najpełniejsze informacje o szkoleniu. **Należy także proces rekrutacji prowadzić w odniesieniu do konkretnych wskazanych terminów i w czasie dającym możliwość uwzględnienia ich w terminarzu prac departamentu.** Ponadto uzasadnionym byłoby wyznaczanie limitu miejsc, będącego odwzorowaniem proporcji faktycznych





potrzeb i możliwości organizowania szkoleń z innych źródeł pomiędzy poszczególnymi urzędami. Tak uzasadniony przydział miejsc byłby racjonalny i uprawomocniony. Dodatkowo pozwalałby uniknąć wrażenia arbitralności ostatecznego odgórnego wyboru uczestników.

W przypadku realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych należy stworzyć system umożliwiający sprawne przeprowadzenie monitoringu i ewaluacji. W przypadku mniejszego badania, ewaluatorzy zetknęli się z problemem zebrania informacji zwrotnych od beneficjentów końcowych. Uczestnicy szkoleń, mimo otrzymanego wsparcia, niechętnie poświęcali czas na wypełnienie ankiety, rozmowę z ankieterem czy spotkanie fokusowe. W umowach z beneficjentem końcowym (odbiorcą wsparcia) należałoby rozważyć wzmocnienie wykorzystania deklaracji o udzielaniu informacji zwrotnej na temat otrzymanego wsparcia po zakończeniu udziału w projekcie, w ramach którego realizowane byłoby przedsięwzięcie.





Spis treści

WYKAZ SKRÓTÓW	8
1. WPROWADZENIE	9
2. OPIS ZASTOSOWANEJ METODOLOGII ORAZ ŹRÓDŁA INFORMACJI WYKORZYSTYWANYCH W BADANIU	10
2.1. PRZEDMIOT BADANIA	10
2.2. CELE BADANIA	12
2.3. ZAKRES BADANIA	13
2.4. PYTANIA BADAWCZE	14
2.5. KRYTERIA EWALUACYJNE	15
2.6. METODY I TECHNIKI BADAWCZE - REALIZACJA BADAŃ	17
2.7. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ	23
3. OPIS WYNIKÓW EWALUACJI ICH ANALIZA I INTERPRETACJA ..	28
3.1. TRAFNOŚĆ	28
3.2. UŻYTECZNOŚĆ	39
3.3. SKUTECZNOŚĆ	46
3.4. EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ	53
3.5. TRWAŁOŚĆ	64
3.6. SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA	69
4. WNIOSKI I REKOMENDACJE	75



Wykaz skrótów

AIOS	Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia
DSC	Departament Służby Cywilnej
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
CATI	Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (ang. Computer Assisted Telephone Interviewing)
CAWI	Wspomagany komputerowo wywiad internetowy (ang. Computer Assisted Web Interview)
FGI	Zogniskowany wywiad grupowy (ang. Focus Group Interview)
FRDL	Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. Individual In-depth Interview)
IP	Instytucja Pośrednicząca
IZ	Instytucja Zarządzająca
IW	Instytucja Wdrażająca
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
SC	Służba Cywilna
SJO Empik	Szkoła Języków Obcych Empik
SPO RZL	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich
USC	Urząd Służby Cywilnej





1. Wprowadzenie

Europejski Fundusz Społeczny jest jednym z głównych instrumentów polityki strukturalnej Unii Europejskiej, realizującym cele *Europejskiej Strategii Zatrudnienia*. Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, jako jeden z programów EFS, ma za zadanie „budowę otwartego, opartego na wiedzy społeczeństwa poprzez zapewnienie warunków do rozwoju zasobów ludzkich w drodze kształcenia, szkolenia i pracy⁴”. Działanie 2.4 Priorytetu 2 - Wzmocnienie zdolności administracyjnych ma na celu zapewnienie profesjonalnego i efektywnego wypełniania zadań administracji publicznej poprzez m.in. oferowanie szkoleń określonym instytucjom, przygotowanie struktur kompetencji, materiałów szkoleniowych, oferowanie szkoleń dla wybranych grup docelowych, tj. członków korpusu służby cywilnej.

W Działaniu 2.4 Wzmocnienie zdolności administracyjnych zrealizowanych zostało 14 projektów szkoleniowych (w tym 2 są w trakcie realizacji), wyłącznym Ostatecznym Beneficjentem był Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (do 26.10.2006 r. USC). Szkolenia były przeznaczone dla członków korpusu SC oraz dyrektorów generalnych urzędów administracji rządowej.

Niniejsze opracowanie stanowi raport końcowy podsumowujący badanie ewaluacyjne projektów szkoleniowych „Szkolenia generalne” i „Szkolenia językowe – I etap”, zrealizowanych w ramach Działania 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich – Wzmocnienie zdolności administracyjnych, współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego przez Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Dokument został przygotowany przez grupę ekspertów zajmujących się zagadnieniami z zakresu badań socjologicznych oraz ewaluacji programów i projektów współfinansowanych przez Unię Europejską w składzie: Elżbieta Kozłowska, Magdalena Kuśmierz, Sławomir Mandes, Kinga Paciorek, Wojciech Pander oraz Justyna Wichniarz.

Raport końcowy zawiera podsumowanie wyników i rekomendacje z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego przedłożonego w ofercie firmy CASE-Doradcy Sp. z o.o., będącą odpowiedzią na ogłoszony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów przetarg o nr ew. BA-83-255/07.

⁴Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, załącznik do Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. [Dz.U. Nr 166, poz. 1743], s. 18.



2. Opis zastosowanej metodologii oraz źródła informacji wykorzystywanych w badaniu

2.1. Przedmiot badania

Badanie obejmuje dwa projekty zrealizowane przez Departament Służby Cywilnej w KPRM (do 26 października 2006 r. Urząd Służby Cywilnej): „Szkolenia generalne” oraz „Szkolenia językowe – I etap” dla członków korpusu służby cywilnej, zrealizowane w ramach Działania 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich *Wzmocnienie zdolności administracyjnych* współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt „Szkolenia generalne” był wdrażany w okresie od 1 listopada 2004 roku do 30 września 2006 roku. Jego celem ogólnym było zapewnienie profesjonalnego i efektywnego wypełniania zadań administracji publicznej, wynikających m.in. z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. W rezultacie uczestnictwa w szkoleniach biorący w nich udział powinni zdobyć nowe i udoskonalić posiadane umiejętności i wiedzę, co finalnie miało przyczynić się do zwiększenia sprawności wykonywanych działań i skuteczności pracy administracji.

W ramach projektu przeszkolonych zostało ponad 1500 członków korpusu służby cywilnej w ramach 8 bloków tematycznych:

- Zarządzanie jakością w urzędzie
- Zarządzanie wiedzą w urzędzie
- Zarządzanie projektami w administracji publicznej
- Kontrola i zarządzanie ryzykiem
- Radzenie sobie ze stresem
- Komunikacja wewnętrzna
- Kształtowanie cech przywódczych menadżerów administracji publicznej
- Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji

Szkolenia odbywały się w 16 regionach kraju. Udział w projekcie rozpoczęło 1527 pracowników (baza danych PEFS obejmuje populację 1359 osób). Projektodawca założył, iż rekrutacja odbywać ma się według wypracowanego przez Urząd Służby Cywilnej systemu naboru na szkolenia





centralne, opierającego się na ścisłej współpracy z dyrektorami generalnymi urzędów oraz z kierownikami komórek kadr i szkolenia. W zamyśle nabór miał być otwarty poprzez ogłoszenie (w Biuletynie Służby Cywilnej) dla wszystkich spełniających kryteria określone w założeniach programowych (zwłaszcza dot. grupy docelowej), którzy otrzymali zgodę dyrektora generalnego urzędu na uczestnictwo w szkoleniu. Projekt zakładał równy dostęp kobiet i mężczyzn do planowanych szkoleń.

Partnerami Urzędu Służby Cywilnej procesie rekrutacji były urzędy delegujące swoich pracowników do udziału w szkoleniu. Ich zakładana rola miała polegać na wyborze najlepszych kandydatów, zapewnieniu ich uczestnictwa oraz na przekazaniu informacji zwrotnej o jakości i przydatności szkolenia.

Projekt „Szkolenia językowe – I etap” był wdrażany w okresie od 1 grudnia 2004 roku do 31 grudnia 2006 roku. Miał na celu intensywne szkolenie językowe ponad 400 członków korpusu służby cywilnej zajmujących stanowiska samodzielne, koordynujące i kierownicze w służbie cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników zaangażowanych w realizację zadań wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Udział w projekcie rozpoczęło 413 pracowników (baza danych PEFS obejmuje populację 382 osób).

Cele projektu zakładały zwiększenie liczby członków korpusu służby cywilnej, dysponujących znajomością języka obcego pozwalającą na swobodną komunikację.

Podniesienie umiejętności językowych pracowników członków korpusu SC skutkować miałyby, w zamyśle projektodawcy, wzrostem efektywności i skuteczności ich pracy, zwłaszcza w zakresie wypełniania nowych zadań wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Spodziewanym efektem szkoleń miał być wzrost liczby osób przystępujących do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej, co jest warunkowane posiadaniem certyfikatu znajomości języka obcego.

Projektodawca zaplanował proces rekrutacji zgodnie z wypracowaną metodologią dla szkoleń centralnych poprzez nabór otwarty w Biuletynie Służby Cywilnej, kiedy to poszczególne urzędy (ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie) zgłaszają swoich pracowników na szkolenia. Właściwe kwalifikowanie na szkolenia odbywało się według liczby zdobytych punktów na teście językowym oraz na podstawie rozmowy z lektorem.

Kurs ukończyło i zaświadczenia SJO EMPIK otrzymało 401 osób (w tym 17 z zastrzeżeniem, z uwagi na niezadowalające wyniki testów), 3 osoby nie otrzymały certyfikatów wewnętrznych



z powodu niezadowalającej frekwencji lub wyników testów. W dniu 11 października odbyły się egzaminy z języka angielskiego – International English for Speakers of Other Languages (IESOL) – poziom „Communicator”, a w dniu 13 października 2006 r. egzaminy z języka francuskiego i niemieckiego: The European Language Certificates (TELC) – Certificat Supérieur de Français (B2) oraz The European Language Certificates (TELC) – Zertifikat Deutsch Plus (B2), uznawane w postępowaniu kwalifikacyjnym w służbie cywilnej. Do egzaminów przystąpiło 390 osób, a 11 osób uzyskało certyfikat w trakcie kursu. Ponadto 2 osoby - 1 kobieta i 1 mężczyzna - do egzaminu nie przystąpiły, a dla 1 kobiety z przyczyn natury osobistej (wypadek dziecka) w dniu 8 grudnia został przeprowadzony dodatkowy egzamin. Pozytywny wynik z egzaminu uprawniającego do otrzymania certyfikatu otrzymało 285 osób.

2.2. Cele badania

Celem ogólnym badania była ocena efektywności zrealizowanych projektów „Szkolenia generalne” oraz „Szkolenia językowe – I etap”. Ponadto, przeprowadzone badanie ma być wskazówką do opracowania kierunków interwencji w obszarze szkoleń w kolejnych latach oraz pozwolić na bardziej precyzyjne określenie wymagań wobec potencjalnych wykonawców projektów szkoleniowych i doradczych dla korpusu SC. Informacje zdobyte dzięki przeprowadzeniu badania ewaluacyjnego mają być także przydatne w zakresie projektowania szkoleń, m.in. w ramach kolejnego okresu programowania 2007-2013 w ramach Priorytetu V PO KL Dobre Rządzenie. Wnioski z badania ewaluacyjnego, przeprowadzonego w odniesieniu do już zrealizowanych projektów, mają przyczynić się do poprawy jakości, a przede wszystkim efektywności projektów szkoleniowych realizowanych na rzecz pracowników administracji publicznej.

Ocena efektywności szkoleń zrealizowanych przez Projektodawcę w ramach Działania 2.4. SPO RZL i wpływu wsparcia na realizację celu Priorytetu 2, jakim jest m.in. poprawa jakości pracy administracji publicznej, ma również **szczególne znaczenie w kontekście realizacji celów Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i przygotowań do wdrażania realizujących NSRO Programów Operacyjnych.**

Pierwszym celem horyzontalnym NSRO na lata 2007-2013 jest „poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa”. W największej



mierze do realizacji tego celu horyzontalnego przyczyniać się będzie Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Jego głównym celem jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej, natomiast cel 5. PO KL zdefiniowany został jako dążenie do „*Zwiększenia potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania prawa i polityk, świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa*”. Znajdzie on operacyjne odzwierciedlenie w priorytecie V PO KL Dobre Rządzenie. Przedłożony przez Polskę i zatwierdzony przez Komisję Europejską dokument stanowi: „*Nieodłącznym aspektem wzmocniania potencjału administracji jest także wyposażenie kadr w kompetencje niezbędne do realizacji zadań przypisanych administracji publicznej, w tym tych z zakresu wdrażanych reform. (...) Priorytet przyczyni się do poprawy standardów zarządzania w jednostkach administracji.*”²

Istotne zatem w kontekście niniejszego badania jest wypracowanie odpowiednich wniosków w **celu wyeliminowania rozwiązań, które się nie sprawdziły w ramach SPO RZL** i wypracowanie rekomendacji, służących właściwemu i trafnemu programowaniu wsparcia sektora administracji publicznej z PO KL.

2.3. Zakres badania

Zakres przedmiotowy oceny objął, zgodnie z wymaganiami Zamawiającego, następujące zagadnienia badawcze:

- ocena zgodności projektów szkoleniowych z potrzebami uczestników szkoleń,
- określenie wpływu szkoleń na wzrost kwalifikacji zawodowych i sytuację zawodową uczestników szkoleń,
- odpowiedź na pytanie, na ile umiejętności zdobyte podczas szkoleń przydatne są ich uczestnikom w codziennej pracy,
- ocena poziomu satysfakcji ostatecznych beneficjentów z uczestnictwa w projekcie oraz określenie wpływu szkoleń na rozwój osobisty pracowników w nich uczestniczących,
- oraz ocena trwałości efektów przeprowadzonych szkoleń.

² Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013.



2.4. Pytania badawcze

Przyjęta metodyka badania miała na celu znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytania ewaluacyjne, które prezentujemy poniżej. Sformułowane pytania stanowiły tło badania i narzędzie jego strukturyzacji (wyniki badania zostały przedstawione według zagadnień zaproponowanych przez Zamawiającego). Były to następujące pytania ewaluacyjne:

- Czy dobór tematyki szkoleń był odpowiedni/trafny względem ostatecznych beneficjentów?
- Jak ocenia się proces rekrutacji uczestników szkoleń?
- Czy, w jakim stopniu i w jakim zakresie, przygotowane szkolenia zaspokajały potrzeby szkoleniowe odbiorców interwencji?
- Czy i w jakim stopniu zostały osiągnięte cele projektu?
- Jaką wiedzę i w jakim stopniu przyswoili uczestnicy?
- Jakie nowe umiejętności nabyli, jaką wiedzę i umiejętności poszerzyli, pogłębili?
- Czy sytuacja zawodowa uczestników szkoleń uległa w ich wyniku zmianie (awans/zmiana stanowiska)?
- Czy uczestnicy szkoleń otrzymali/zdobyli dyplomy /certyfikaty itp. potwierdzające zdobycie nowych kwalifikacji; jeśli nie, to dlaczego?
- Czy uczestnicy szkoleń wykorzystują zdobytą wiedzę i umiejętności w pracy, jak często, czy pomaga to im w codziennej pracy?
- Czy uczestnicy szkoleń są zadowoleni z uczestnictwa?
- Czy są zadowoleni z jakości szkolenia (metody, organizacja, materiały, trenerzy)?
- Czy są zadowoleni z efektów, jakie przyniosło szkolenie?
- Czy efekty uczestnictwa w szkoleniach można uznać za trwałe?
- Czy udział w szkoleniach przyczynił się do wzmocnienia zdolności administracyjnych kadr centralnej administracji rządowej?
- Czy proces zarządzania projektem był skuteczny i efektywny?
- Jakie występowały bariery w realizacji projektu?
- Jakie zostały wypracowane/zaproponowane rozwiązania zidentyfikowanych problemów?





2.5. Kryteria ewaluacyjne

Podczas przeprowadzania oceny wsparcia udzielanego w ramach badanych projektów Wykonawca kierował się kryteriami ewaluacyjnymi (wartościowanie interwencji według przyjętych założeń). Poniżej przedstawione zostały kryteria oceny, którymi się kierowano w badaniu oraz zagadnienia wiodące z punktu widzenia badania, przyporządkowane do poszczególnych kryteriów.

Trafność - celem oceny projektów pod tym kątem będzie odpowiedź na pytanie, do jakiego stopnia cele projektu są odpowiednie do (zmieniających się) potrzeb grup będących adresatem wsparcia oraz do priorytetów polityki państwa względem przedmiotowego sektora.

ZAGADNIENIE 1: Ocena zgodności projektów szkoleniowych z potrzebami uczestników szkoleń.

ZAGADNIENIE 4: Ocena poziomu satysfakcji ostatecznych beneficjentów z uczestnictwa w projekcie oraz określenie wpływu szkoleń na rozwój osobisty pracowników w nich uczestniczących.

Użyteczność - wnioski z oceny opartej na tym kryterium odnosić będą się do zagadnienia poziomu zaspokojenia potrzeb grup docelowych lub/i społecznych na skutek działań podjętych w ramach programu.

ZAGADNIENIE 3: Przydatność odbytych szkoleń dla codziennej pracy.

Skuteczność - kierując się tym kryterium Wykonawca postara się rozstrzygnąć, do jakiego stopnia projekt przyczynił się do osiągnięcia jego szczegółowych i ogólnych celów (*porównuje wyniki, rezultaty i/lub wpływ rzeczywisty z oczekiwanym*).

ZAGADNIENIE 2: Określenie wpływu szkoleń na wzrost kwalifikacji zawodowych i sytuację zawodową uczestników szkoleń.

Efektywność - interpretowana jako sposób, w jaki zasoby (wkład) zostały przetworzone na wyniki i rezultaty. Wykonawca, kierując się tym kryterium, wykaże m.in. czy pojawiające się w realizacji projektów problemy przyczyniają się do zmniejszenia efektów programu.



ZAGADNIENIE 4: Ocena poziomu satysfakcji ostatecznych beneficjentów z uczestnictwa w projekcie oraz określenie wpływu szkoleń na rozwój osobisty pracowników w nich uczestniczących.

ZAGADNIENIE 6 (dodatkowe): Analiza procesu zarządzania projektem.

Trwałość – poszukując efektów projektu spełniających kryteria trwałości, Wykonawca wskaże te z nich, które utrzymują się po ustaniu działań i wykraczają poza efekty natychmiastowe (oddziaływanie).

ZAGADNIENIE 5: Ocena trwałości efektów przeprowadzonych szkoleń.

Po zapoznaniu się z opisem przedmiotu zamówienia, w którym silnie podkreślono cel ewaluacji, jakim jest udoskonalenie zarządzania procesem szkoleniowym w służbie cywilnej w przyszłości, Wykonawca zaproponował włączenie do kryteriów oceny nowego kryterium – **Skuteczności zarządzania**. Kierując się tym kryterium, Wykonawca oszacował jakość dotychczasowych procesów, wskazał mocne i słabe strony podjętych działań oraz sformułował wnioski i rekomendacje do wdrożenia w przyszłym okresie planowania, co przyczyni się do sprawniejszego i skuteczniejszego zarządzania działalnością szkoleniową korpusu służby cywilnej.

Z uwagi na charakter i cele niniejszej ewaluacji, która ma charakter ewaluacji ex-post, Wykonawca skupił szczególną uwagę na kryterium **UŻYTECZNOŚCI** rozumianej jako adekwatność przeprowadzonych szkoleń (jako narzędzia oraz ich zawartości programowej) do efektów, jakie miały przynieść (tj. do poprawy jakości pracy administracji publicznej).

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania ewaluacyjne, Wykonawca wykorzystał również wskaźniki: **produktu** (odnoszące się one do podjętych przedsięwzięć), **rezultatu** (odnoszące się do bezpośrednich i natychmiastowych efektów programu dla ostatecznych beneficjentów) oraz **wpływu** (odnoszące się do konsekwencji programu wykraczających poza jego bezpośrednich beneficjentów). W przypadku niniejszej ewaluacji Wykonawca skupił się przede wszystkim na wpływie bezpośrednim, to jest na tych efektach, które wystąpiły po upływie pewnego czasu od ustania działań, ale bezpośrednio się z tymi działaniami wiązały.



2.6. Metody i techniki badawcze - realizacja badań

Realizacja badań opierała się w głównej mierze o narzędzia badawcze z zakresu socjologii i nauk społecznych, poszerzone o instrumenty analizy zalecane w dokumentach Komisji Europejskiej i publikacjach naukowych nt. technik ewaluacji (między innymi: Working Paper 3, Working Paper 7, MEANS Collection, The Handbook of Project Cycle Management, Evaluation – The Systematic Approach). Poniżej w kolejnych punktach przedstawione zostały metody i techniki badawcze, jakie wykorzystano w niniejszym badaniu.

2.6.1. Analiza danych wtórnych (desk research)

Analiza danych wtórnych stanowiła punkt wyjścia do pozostałych metod badawczych i została zastosowana w początkowym etapie realizacji ewaluacji. Analizie poddano dane, które nie zostały wytworzone na potrzeby niniejszej ewaluacji, lecz na potrzeby samych badanych projektów. Były to m.in. dokumenty nt. SPO RZL, sprawozdania Wykonawcy z realizacji projektów, dane statystyczne, wyciąg z AIOS i inne.

2.6.2. Badania jakościowe

Badania jakościowe były nakierowane na zdobycie informacji, których nie udało się zdobyć, stosując metody ilościowe. Ich zadaniem było pogłębienie wiedzy o badanych zagadnieniach. Badania terenowe były prowadzone w okresie od 14.02.2008 r. do 14.03.2008 r. W ramach badań jakościowych przeprowadzono dwa rodzaje wywiadów.

2.6.2.1. Pogłębione wywiady strukturalizowane (IDI)

Indywidualne wywiady pogłębione, stanowiące jedną z zaproponowanych przez Wykonawcę technik jakościowych zbierania danych, przeprowadzono z następującymi grupami:



Institucja Zarządzająca i Instytucja Pośrednicząca

Planowano przeprowadzenie wywiadu z dwoma reprezentantami IZ i jednym IP. Otrzymał się jeden wywiad z przedstawicielką IZ. W odniesieniu do wywiadu z IP po konsultacji z Zamawiającym, ze względu na dużą rotację kadr, odstąpiono od realizacji zadania.

W związku z ze zmianami organizacyjnymi związanymi z likwidacją USC, a później zmianami w strukturze zarządzania projektami finansowanymi z Działania 2.4 SPO RZL, zdarzało się, że osoby pracujące podczas realizacji ewaluowanych projektów szkoleniowych w pionie projektodawcy, obecnie są pracownikami IW. Istotnym problemem ograniczającym dostęp do wiedzy nt. projektów była niemożność przeprowadzenia wywiadów z osobami, które posiadały największą wiedzę. Ich niedostępność była związana m.in. z przebywaniem na urloпах macierzyńskich / wychowawczych.

Institucja Wdrażająca

Na etapie tworzenia zapisów „Raportu metodologicznego” założono rozmowę z 2 osobami z IW. W toku badań przeprowadzono 2 rozmowy, z osobami pracującymi w IW podczas realizacji projektu oraz z jedną osobą, zatrudnioną w IW już po zakończeniu realizacji projektów.

Projektodawca

Założono realizację dwóch rozmów z przedstawicielami Projektodawcy. Udało się zrealizować to założenie – rozmawiano z trzema osobami, z których 2 są obecnie, na skutek przekształceń struktury KPRM, pracownikami Instytucji Wdrażającej. Wszystkie 3 osoby, chociaż w różnym zakresie, zajmowały się realizacją projektu Szkoleń językowych – I etap i projektem szkoleń generalnych.

Wykonawca

Zostały zorganizowane spotkania z przedstawicielami Wykonawców badanych projektów. W przypadku Szkoleń generalnych był to przedstawiciel Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej. W przypadku Szkoleń językowych – I etap przedstawiciele SJO Empik.



Przedstawiciele komórek ds. kadr i szkoleń

Zaplanowano i zrealizowano 5 wywiadów w różnych instytucjach, których pracownicy uczestniczyli w projektach Szkoleń generalnych i Szkoleń językowych – I etap. Były to urzędy centralne, mieszczące się w Warszawie.

W odniesieniu do wywiadów pogłębionych, w większości przypadków dokonano telefonicznej aranżacji spotkania. Scenariusze wywiadów (odrębne dla każdej z wymienionych wyżej grup) były uzupełniane o sugestie Zamawiającego na etapie akceptacji raportu metodologicznego oraz na podstawie wniosków z kolejnych wywiadów (IDI i FGI). Z założenia bowiem metoda jakościowa może dostarczyć odpowiedzi i wyjaśnień na wątpliwości/ interesujące kwestie, które pojawiają się w toku równoległe prowadzonych badań. Respondenci chętnie przystawali na rozmowę na temat badanych projektów. Wyjątkiem byli przedstawiciele Beneficjentów Ostatecznych zajmujący się szkoleniami. Zdarzało się, że podawali jako przyczynę odmowy udziału w badaniu inne, pilne obowiązki.

Przeprowadzone wywiady, po wyrażeniu zgody przez respondenta, zostały zarejestrowane w postaci plików dźwiękowych. Spis uczestników wywiadów indywidualnych stanowi załącznik 1 do Raportu.

2.6.2.2. Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

Zogniskowane wywiady grupowe były prowadzone na podstawie przygotowanego, w uzgodnieniu z Zamawiającym, scenariusza. Poruszano kwestie, które zostały wcześniej zaplanowane, jednak ich kolejność i pytania doprecyzowujące pozostawały w gestii badacza prowadzącego konkretną rozmowę. Zastosowanie tej techniki badawczej dało szansę na zdobycie informacji, które miały mniejsze szanse pojawienia się w CATI, CAWI i wywiadach indywidualnych z kadrami.

Zgodnie z zapisami „Raportu metodologicznego”, zaplanowano jeden FGI dla przedstawicieli komórek kadr i szkoleń oraz cztery FGI dla uczestników szkoleń (dwa dla uczestników „Szkoleń generalnych”, dwa dla uczestników „Szkoleń językowych – I etap”). Aby uniknąć „warszawocentricznej” perspektywy ustalono, w porozumieniu z Zamawiającym, że jeden z dwóch wywiadów będzie skierowany do uczestników szkoleń z innych regionów kraju. Początkowo planowano



przeprowadzenie badań w wybranym regionie, jednak ostatecznie wszystkie spotkania odbyły się w siedzibie KPRM przy Al. Szucha 2/4 w Warszawie.

Do uczestników szkoleń zamieszkających w województwie mazowieckim wysłano zaproszenia drogą elektroniczną, używając adresów z bazy PEFS. Część z nich okazała się nieaktualna, wiadomości nie zostały dostarczone do adresatów. Osoby uczestniczące w szkoleniach podawały, obok adresu e-mail, także numer telefonu kontaktowego (w bazie PEFS), który mógł być przydatny na późniejszym etapie rekrutacji, w przypadku braku odpowiedzi na zaproszenie wysłane drogą elektroniczną. Do uczestników szkoleń językowych wysłano ok. 35 zaproszeń, do uczestników szkoleń generalnych 55 zaproszeń. Ponieważ na dwa dni przed każdym z zaplanowanych spotkań liczba osób, które potwierdziły chęć uczestnictwa w badaniu była zbyt mała, z osobami, które nie potwierdziły obecności zostały przeprowadzone rozmowy telefoniczne. Dzięki temu udało się zgromadzić grupy odpowiedniej wielkości. Zebrano 5 uczestników szkoleń językowych i 8 uczestników szkoleń generalnych.

Zaproszenie na FGI dla respondentów spoza województwa mazowieckiego wysłano do ok. 150 uczestników szkoleń językowych i do ok. 380 uczestników szkoleń generalnych. Przewidywano, że należy poinformować dużą grupę uczestników szkoleń o planowanym spotkaniu, ponieważ wtedy będzie możliwe zgromadzenie odpowiedniej liczby respondentów podczas badań. Przewidywano również, że głównym problemem dla respondentów, obok pilnych obowiązków służbowych, będzie odległość od miejsca badania. Zakładano jednak, że będzie możliwe wyłonienie osób, które będą zainteresowane podzieleniem się wrażeniami z przeprowadzanych badań lub będą w Warszawie przy okazji realizacji innych obowiązków służbowych. Zaproszenia na spotkanie wysłano do wszystkich uczestników szkoleń generalnych i językowych, którzy podali swój adres e-mail i ich miejsce zamieszkania było inne niż województwo mazowieckie. Podobnie jak podczas rekrutacji na badania dla osób z województwa mazowieckiego, część adresów e-mail okazała się nieaktualna. Nie przeprowadzano telefonicznej rekrutacji na badania, ponieważ grupa odpowiedniej wielkości zgłosiła się na podstawie zaproszeń elektronicznych. Zebrano 8 uczestników szkoleń językowych i 10 uczestników szkoleń generalnych.

Do FGI dla osób z województwa mazowieckiego (szkolenia językowe) i do obu grup z innych województw odnosi się uwaga, iż zdarzały się osoby potwierdzające obecność podczas spotkania, a później w nim nieuczestniczące. Jednocześnie w przypadku dwóch pozostałych spotkań, miała



miejsce przeciwna sytuacja, kiedy w spotkaniu uczestniczyły osoby, które wcześniej informowały o niemożności uczestnictwa.

Przeprowadzone wywiady zostały zarejestrowane na kasetach video. Wykaz zogniskowanych wywiadów grupowych stanowi załącznik nr 2 do Raportu.

2.6.3. Badania ilościowe

Badania ilościowe przeprowadzono na wylosowanej próbie uczestników szkoleń oraz trenerów. W ankiecie dla uczestników szkoleń generalnych dokonano częściowego zróżnicowania pytań: dla osób, które ukończyły i dla osób, które nie ukończyły szkoleń. Dla wszystkich respondentów wylosowanych spośród uczestników szkoleń językowych przygotowano jeden kwestionariusz. Kontakt z respondentami był możliwy dzięki danym z bazy PEFS. Odrębne kwestionariusze zostały przygotowane dla trenerów prowadzących szkolenia generalne oraz lektorów prowadzących szkolenia językowe.

2.6.3.1. CAWI z uczestnikami szkoleń

Badania ilościowe rozpoczęły się w dniu 15.02.2008 r., kiedy rozesłano ankietę CAWI do uczestników szkoleń językowych i generalnych. W przypadku szkoleń generalnych ankietą trafiła do 25% uczestników spośród 1359 osób, które znajdują się w bazie PEFS; w przypadku szkoleń językowych była to reprezentatywna próba 40% uczestników szkoleń. Ankietę internetową dotarły do respondentów w postaci spersonalizowanych linków do ankiet. Dzięki nim po przerwaniu wypełniania ankiety (na przykład wskutek przypadkowego jej zamknięcia), po ponownym kliknięciu na link respondent miał możliwość kontynuowania badania bez konieczności rozpoczynania od początku procesu wypełniania kwestionariusza. Wykorzystanie indywidualnych linków dało pewność, że pojedynczy uczestnik badania nie wypełnił ankiety więcej niż raz, co podważałoby wiarygodność wyników. Uczestnicy badania mieli zapewnioną pełną anonimowość, ponieważ na serwerze nie były zapisywane dane umożliwiające ich identyfikację. Wstępne założenia co do poziomu zwrotu ankiet z tego badania to 30%. Ankietę rozesłano do 340 uczestników szkoleń generalnych oraz do 152 uczestników szkoleń językowych. Dodatkowo wysłano 3 ankietę do uczestników szkoleń generalnych



i 3 ankiety do uczestników szkoleń językowych, którzy zostali zaproszeni na FGI, nie mogli w nim uczestniczyć, a jednocześnie zadeklarowali chęć udziału w innym badaniu oceniającym szkolenia. Ankiety CAWI zostały rozesłane 15.02.2008 r., termin zakończenia tego badania wyznaczono na 20.02.2008 r. Liczba wypełnionych ankiet była zdecydowanie niższa niż zakładana, więc do osób, które nie wypełniły ankiet, przesłano wiadomość przypominającą o badaniu i przedłużono termin wypełniania do dnia 27.02.2008 r. Na tym etapie badania, wpływ na poziom zwrotu mogły mieć ferie zimowe i związane z nimi urlopy pracowników. Ogółem, na podstawie zastosowania techniki CAWI, uzyskano 86 odpowiedzi od uczestników szkoleń generalnych i 67 od uczestników szkoleń językowych. Zbieranie danych za pomocą CAWI zakończono 27.02.2008 r.

2.6.3.2. CATI z uczestnikami szkoleń

Badanie CATI zostało przeprowadzone z tymi respondentami, od których po upływie oznaczonego czasu (27.02.2008 r.), nie otrzymano odpowiedzi na ankietę CAWI. Badanie za pomocą ankiet CATI prowadzono od dnia 28.02.2008 r. Skontaktowano się z 278 uczestnikami szkoleń generalnych i uzyskano dodatkowo 64 odpowiedzi oraz skontaktowano się z 85 uczestnikami szkoleń językowych i uzyskano 47 odpowiedzi. Badanie zakończono 11.03.2008 r. Łącznie, z części CAWI i CATI, uzyskano 150 odpowiedzi dotyczących szkoleń generalnych i 114 - językowych.

W „Raporcie metodologicznym” zapisano zwrot z ankiet CAWI na poziomie 30%, co dla szkoleń generalnych dałoby 102 wypełnione ankiety, dla szkoleń językowych – 46 ankiet. Zapis ten wypełniono w przypadku badania szkoleń językowych, natomiast w szkoleniach generalnych uzyskano zwrot na poziomie 25%. Podsumowując badanie sondażowe: zwrot ankiet CAWI i CATI ze szkoleń generalnych wyniósł 44%, z językowych: 73%. Dla obu projektów zakładano, że zostanie uzyskanych ok. 70% odpowiedzi. Założony wskaźnik został przekroczony w przypadku szkoleń językowych, ale nie był możliwy do osiągnięcia w przypadku szkoleń generalnych, biorąc pod uwagę ramy czasowe realizacji badania.

Istotnym czynnikiem, który utrudniał dotarcie do respondentów podczas badania CAWI i FGI, były nieaktualne adresy e-mail i, w mniejszym stopniu, nieaktualne numery telefonów. Respondenci, na etapie uczestnictwa w projekcie szkoleniowym, podawali dane osobowe. Jako numer telefonu



kontaktowego najczęściej podawali numer domowy i /lub komórkowy. Dostępność respondentów pod numerem domowym była ograniczona z powodu ich obecności w miejscu pracy bądź pośrednictwa osób trzecich. Była też niekomfortową sytuacją dla ankieterów, którzy zmagali się w kontakcie z osobami trzecimi, często zaniepokojonymi i nieułatwiającymi kontaktu z beneficjentem końcowym. Rozmowa przez telefon komórkowy nie była sytuacją komfortową dla respondentów. W takiej sytuacji kilkakrotnie prosili o to, aby zadzwonić w innym terminie. Mimo ustalonych terminów, często nie udawało się znaleźć odpowiedniego czasu na rozmowę z ankieterem bądź też była ona kilkakrotnie przekładana.

2.6.3.3. Ankiety CAWI z trenerami i lektorami

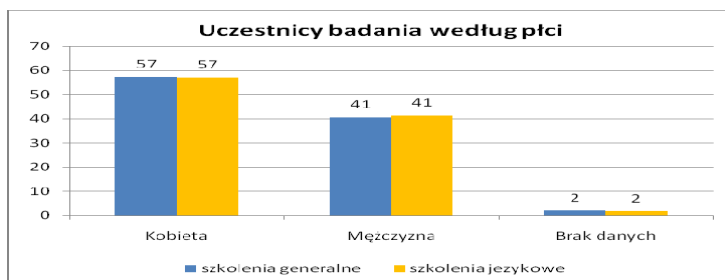
Zamawiający uznał, że ważną grupą interesariuszy projektu, którzy mogą udzielić cennych informacji na temat badanych projektów szkoleń, są trenerzy/lektorzy. Tę znaczącą grupę informatorów, zbyt liczną, by ich opinie zebrać metodą wywiadów indywidualnych, Zleceniobiorca przebadął techniką ankiety CAWI, rozesyłanej drogą e-mailową. Z Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej uzyskano adresy e-mailowe trenerów prowadzących szkolenia generalne. Wiadomość z linkiem do ankiety została przesłana w dniu 21.02.2008 r. Badanie zakończyło się 27.02.2008 r. Wysłano 68 wiadomości, zarejestrowano 19 odpowiedzi. Do lektorów prowadzących szkolenia językowe w SJO Empik również skierowano ankietę CAWI. Badanie rozpoczęło się w dniu 25.02.2008 r. i zakończyło się 03.03.2008 r. Z 95 wysłanych wiadomości otrzymano 33 odpowiedzi.

2.7. Charakterystyka próby badawczej

Ankieta CAWI i CATI została skierowana do reprezentatywnej próby uczestników szkoleń. W przypadku szkoleń generalnych skierowano ją do 25% uczestników spośród 1359 osób, które znajdują się w bazie PEFS, czyli 340; w przypadku szkoleń językowych była to reprezentatywna próba 40% z 382 uczestników tych szkoleń znajdujących się w bazie PEFS - 152 osoby. Zastosowano losowanie warstwowe, uwzględniając podział na województwa w całkowitej populacji uczestników.

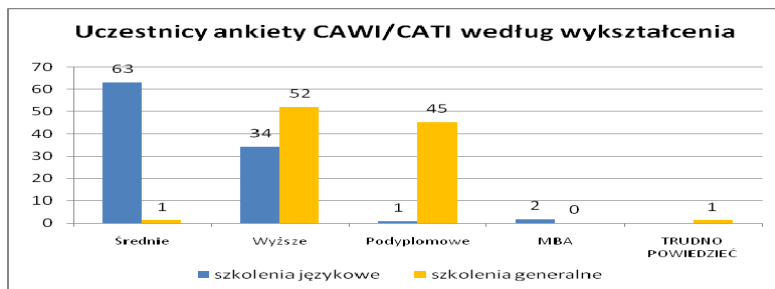


Poniższe zestawienie prezentuje strukturę zbadanej próby:
Rozkład płci, wieku, stażu pracy, zajmowanego stanowiska oraz statusu (urzędnik, pracownik) w próbach dla szkoleń językowych i generalnych przedstawiają poniższe wykresy



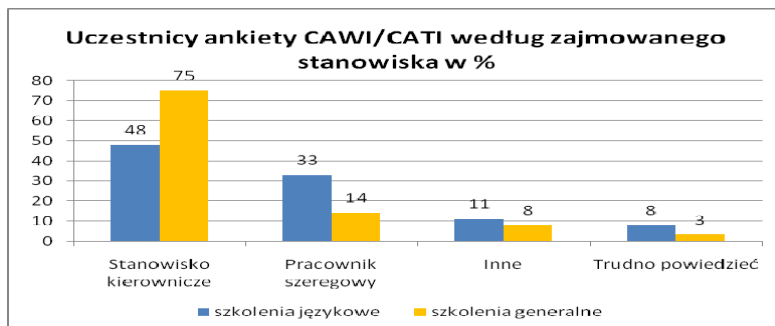
Źródło: opracowanie własne

Struktura płci respondentów, którzy odpowiedzieli na ankiety, w obydwu próbach była identyczna.



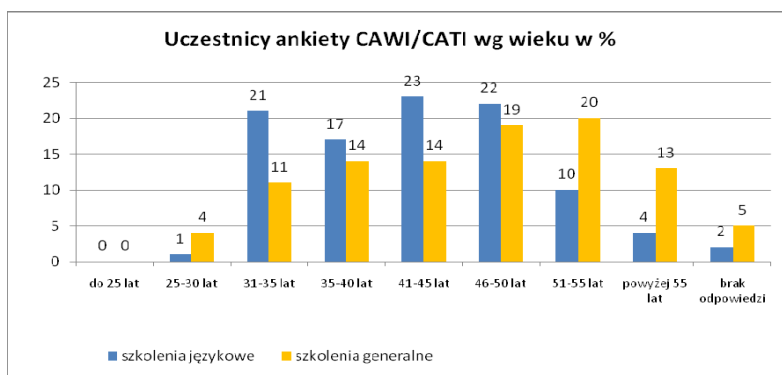
Źródło: Opracowanie własne

W próbie dla szkoleń generalnych znalazło się więcej - niż w przypadku szkoleń językowych - osób, które ukończyły specjalistyczne studia podyplomowe.



Źródło: opracowanie własne

Próba badanych w zakresie szkoleń generalnych jest silniej, niż szkolenia językowe, reprezentowana przez kadrę kierowniczą (73%). Równo połowa badanych uczestników szkoleń językowych to osoby na stanowiskach samodzielnych i podległych, nie piastujące funkcji kierowniczych. Taka struktura jest odwzorowaniem kryteriów rekrutacji uczestników szkoleń – priorytet w naborze do szkoleń generalnych miały osoby zajmujące pozycje kierownicze.

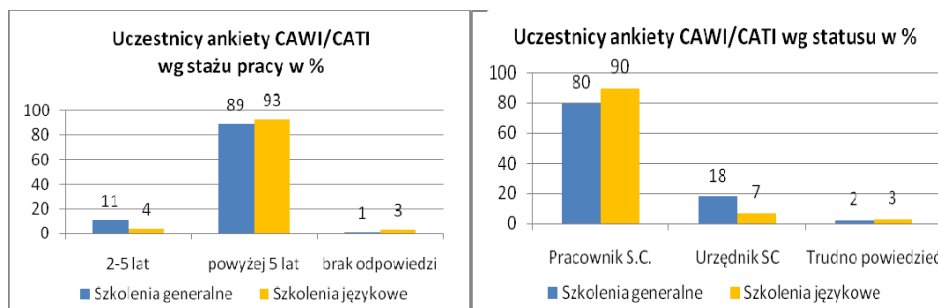


Źródło: opracowanie własne

W przypadku szkoleń językowych proporcje pomiędzy kategoriami wiekowymi zawierającymi się w przedziale między 31. a 50. rokiem życia są zrównoważone. O połowę mniej liczną grupą są uczestnicy w wieku 51-55 lat. Osoby poniżej 30. roku życia oraz powyżej 55 lat łącznie stanowią 5% całej próby.



Dla szkoleń generalnych struktura wieku kształtuje się nieco inaczej – najczęściej badanych to osoby w wieku 51-55 lat oraz 46-50 lat. Osoby powyżej 55. roku życia są w badaniu reprezentowane tak samo licznie, jak osoby w wieku pomiędzy 36. a 45. rokiem życia. Ponad 10% próby stanowią osoby młodsze niż 35-lletnie.



Źródło: opracowanie własne

Większość badanych biorących udział zarówno w szkoleniach językowych, jak i generalnych to osoby, które pracują w służbie cywilnej od ponad 5 lat. Osoby, których staż pracy zawiera się w przedziale 2-5 lat, stanowią 11% próby uczestników szkoleń generalnych i zaledwie 4% w przypadku szkoleń językowych. W próbach – będących odwzorowaniem badanej populacji – nie znalazły się osoby młodsze stażem.

Badani to w zdecydowanej większości pracownicy Służby Cywilnej – 76% w przypadku próby dla szkoleń generalnych i 82% dla szkoleń językowych. Status urzędnika zadeklarowało 23% badanych szkoleń generalnych i 11% badanych uczestników szkoleń językowych. Udział w próbie przedstawicieli poszczególnych województw przedstawia poniższa tabela.



Tabela 1: Uczestnicy ankiety według województwa

Województwo	SZKOLENIA JĘZYKOWE		SZKOLENIA GENERALNE	
	n	%	n	%
dolnośląskie	5	4	11	7
kujawsko-pomorskie	6	5	1	1
lubelskie	3	3	7	5
lubuskie	6	5	4	2
łódzkie	11	10	9	6
małopolskie	3	3	7	5
mazowieckie	25	22	41	27
opolskie	5	4	7	5
podkarpackie	6	5	5	3
podlaskie	7	6	7	5
pomorskie	7	6	6	4
śląskie	7	6	7	5
świętokrzyskie	6	5	12	8
warmińsko-mazurskie	5	4	6	4
wielkopolskie	4	4	11	7
zachodniopomorskie	6	5	9	6
Brak odpowiedzi	2	2	0	0
Ogółem	114	100	150	100

Źródło: opracowanie własne



3. Opis wyników ewaluacji ich analiza i interpretacja

3.1. Trafność

Celem oceny projektu pod kątem tego kryterium jest odpowiedź na pytanie, do jakiego stopnia cele projektu są odpowiednie do (zmieniających się) potrzeb grup będących adresatem wsparcia oraz do priorytetów polityki państwa względem przedmiotowego sektora.

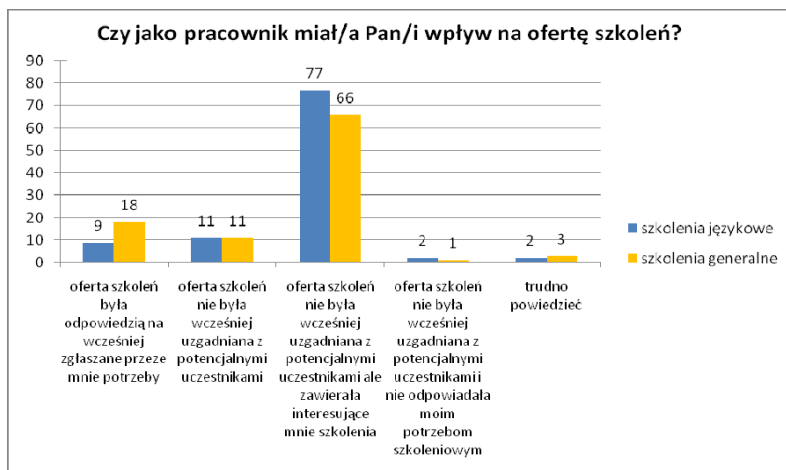
Ocena trafności doboru tematyki szkoleń do potrzeb beneficjentów

Szkolenia językowe

Potrzebę szkoleń językowych podkreślają kolejne realizowane dla USC (obecnie DSC w KPRM) analizy potrzeb szkoleniowych (1997, 2002, 2005 r.). Analiza potrzeb zrealizowana w 2002 roku, a więc praktycznie ta, która mogła służyć za podstawę przy formułowaniu założeń projektów szkoleniowych realizowanych przez USC w ramach Działania 2.4 SPO RZL, pozycjonuje szkolenia językowe na 7 miejscu spośród ponad 20 ogólnych kategorii szkoleń w obszarach, w których badani dostrzegają deficyt. Ostatnia z analiz przeprowadzonych w 2005 roku wskazuje, iż spośród szkoleń merytorycznych, to właśnie szkolenia językowe postrzegane są przez 60% badanych jako najbardziej pożądane. Potrzeby deklarowane przez członków korpusu służby cywilnej i faktyczne – zdiagnozowane w badaniach nad stanem kompetencji członków korpusu SC³ - spotykają się z celami strategicznymi polityki szkoleniowej służby cywilnej. *„Zapewnienie sprawnego funkcjonowania członków korpusu służby cywilnej w europejskiej przestrzeni administracyjnej; dotyczące również poprawienia znajomości języków obcych w służbie cywilnej”* należy do czterech fundamentalnych priorytetów strategii szkoleniowej SC na lata 2004-2007.

³ Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w przez Urząd Służby Cywilnej w 1999 r. spośród 118 000 członków korpusu służby cywilnej, niespełna 12 000 osób deklarowało znajomość języków obcych, w tym 7 300 jednego z trzech w/w języków. Jednak w zaledwie 1 700 przypadków znajomość języka obcego była potwierdzona odpowiednim certyfikatem.





źródło: opracowanie własne

W przypadku szkoleń językowych wątpliwości budzi logika założeń projektu, która po przeanalizowaniu zarówno na poziomie celów, jak i wyboru grup docelowych, wydaje się być sprzeczna.

Cele projektu (obok bezpośredniego efektu, jakim miało być szkolenie językowe zakończone zdobyciem certyfikatu językowego) na poziomie oddziaływania były dwojakie: po pierwsze - umożliwienie pracownikom Służby Cywilnej przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego, (co warunkowane jest posiadaniem stosownego certyfikatu językowego) i w konsekwencji jego pomyślnego ukończenia - zdobycie statusu urzędnika służby cywilnej, po wtóre - wzrost efektywności i skuteczności pracy członków korpusu SC w zakresie wypełniania nowych zadań wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. W świetle wyników badań cele te, zrazu spójne, okazują się niemożliwe do zrealizowania w ramach jednego projektu. Celem programu nauczania języków obcych – realizujących w przeciągu roku materiał trzyletniego kursu – było przygotowanie uczestników do przystąpienia i pomyślnego zdania egzaminu certyfikującego. Zwiększenie szans na rozwój kariery urzędniczej członków korpusu służby cywilnej, którzy po pozytywnie zdanym egzaminie przystąpią do postępowania i osiągną prestiżowy status urzędnika SC, był zamierzonym czynnikiem mającym zwiększyć atrakcyjność szkoleń. Ten fakt oraz profil kursu, przygotowującego do egzaminu, wskazywały inną grupę docelową uczestników niż było to w zamiarze projektodawcy.



Uczestnicy szkolenia:

- Część czasu (np. 25%) powinna być poświęcona na naukę specyficznego języka administracyjnego (słownictwo). Opanowanie słownictwa stosowanego przy rozmowach z pracownikami innych administracji UE powinno być priorytetem przy tego rodzaju szkoleniach.
- Zbyt mały nacisk na przygotowanie do egzaminu końcowego.

Stopień zaspokojenia przez szkolenia potrzeb szkoleniowych odbiorców interwencji

Z relacji lektorów oraz samych uczestników szkoleń językowych wynika, iż porcje materiału poświęcone celowi drugiemu (kształcenie kompetencji językowych w zakresie Unii Europejskiej) były niechętnie przyjmowane i traktowane jako konsumujące cenny czas nauczania, który winien być przeznaczony na kształcenie umiejętności egzaminowanych na egzaminie certyfikującym.

Przedstawiciel Wykonawcy: Raz w miesiącu odbywały się zajęcia o tematyce europejskiej, bo do tego zobowiązywała nas umowa z USC. Zajęcia te nie cieszyły się popularnością wśród słuchaczy, gdyż bardziej byli oni nastawieni na wynik i tematykę europejską traktowali jako stratę czasu w kontekście przygotowania się do egzaminu. Na podstawie innych doświadczeń wiemy, że to nie jest dobry pomysł, żeby łączyć takie dwa cele (egzamin i rozszerzanie zasobu specjalistycznego słownictwa). Jeżeli w szkoleniu uczestniczą zróżnicowane stanowiskowo grupy, to trudno przygotować interesujące teksty dla wszystkich.

W wynikach badań potwierdzenie znalazła hipoteza, iż główną motywacją osób, które zgłosiły się do udziału w szkoleniu, była szansa zakończenia kursu egzaminem (ponad 40% respondentów badania ilościowego wskazała ten powód na pierwszym miejscu) i otwarta tym samym perspektywa przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego (przede wszystkim, oprócz innych powodów, szansą na awans kierowało się 27%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie: Co zdecydowało o wzięciu przez Pana\ją udziału w szkoleniu\ach przedstawia poniższa tabela.



Tabela 2. Powody uczestnictwa w szkoleniach.

Powody uczestnictwa w szkoleniu	I wybór [% wskazań]	II wybór [% wskazań]	III wybór [% wskazań]	Wszystkie wymienione [% wskazań]
Było to polecenie służbowe (dyspozycja przełożonego)	1	1	1	3
Nowe zadania stawiane przede mną w mojej pracy wymagały doskonalenia moich umiejętności/nabycia nowych umiejętności	17	17	11	44
Potrzebowałem świadectwa konkretnych kwalifikacji	37	18	11	65
Liczyłem/am, że udział w szkoleniach zwiększy moje szanse na awans zawodowy	11	24	14	48
Zdecydowałem\am się na szkolenia, gdyż praca w administracji wymaga ustawicznej aktualizacji wiedzy i umiejętności	17	23	24	62
Inne/trudno powiedzieć	18	19	40	41

Źródło: opracowanie własne.

Grupa osób zaangażowanych w realizację zadań wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej oczekuje natomiast szkoleń „skrojonych na ich miarę” – doskonalących umiejętności i specjalistycznych, a także dostosowanych czasowo do ich napiętego harmonogramu pracy.

Przedstawicielka Komórki Kadr i Szkoleń: *Osoby skierowane na szkolenia językowe I i II etap nie mają bezpośredniego kontaktu z językiem obcym w pracy. Osoby, które mają taki kontakt, są zazwyczaj mocno zapracowane i zwykle szefowie ich nie puścili na szkolenie (...) zazwyczaj sami szukamy wykładowcy na szkolenie, dajemy salę, nie załatwiamy tego przez firmy komercyjne, bo firmy nie są dostosowane do naszej specyfiki (rachunkowość, rynek kapitałowy, itd.).*

Można zatem przyjąć, iż cele programu nauczania, który jednocześnie przygotowuje do egzaminu i kształci fachowy język były konkurencyjne wobec siebie. W rezultacie realizowany program, który w warunkach krótkiego i intensywnego kursu, miał zadośćuczynić obydwu celom, nie mógł zadowolić w pełni nikogo.



Szkolenia generalne

Zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu umiejętności osobistych, interpersonalnych i związanych z zarządzaniem w administracji publicznej, podobnie jak w przypadku szkoleń językowych, uwidocznione zostało we wszystkich wskazywanych powyżej analizach potrzeb szkoleniowych w służbie cywilnej. Deficyty wiedzy i umiejętności w tych obszarach są przez badanych postrzegane jako tym bardziej palące, że brak jest tego typu szkoleń, określanych przez respondentów jako miękkie, dostosowanych do specyfiki administracji publicznej. Rynek szkoleń wewnętrznych, komercyjnych i oferowanych przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej jest w stanie zaspokoić potrzeby urzędów w zakresie szkoleń specjalistycznych (merytorycznych). Możliwości te są ograniczane przez relatywnie niski budżet na cele szkoleniowe. Konieczność kształcenia wiedzy merytorycznej pracowników, niezbędnej do wypełniania przez nich zadań na stanowisku pracy, powodowana częstymi zmianami prawnymi (tj. prawo podatkowe, regulacje unijne, zamówienia publiczne, zarządzanie finansami) wyczerpuje możliwości budżetu szkoleniowego, nie pozostawiając w nim miejsca na szkolenia „miękkie” i sprawiając, że brakuje dobrze przygotowanych programów szkoleń kształcących umiejętności oraz kompetencje interpersonalne uniwersalne dla wszystkich pracowników SC. Dodatkowo zagadnienia te wymagają aktywnych form szkolenia dostosowanych do miejsca i stanowiska pracy. Uczestnicy badania, jak zadeklarowali, z wielkim zadowoleniem przyjęli informację o dostępności szkoleń generalnych oferowanych przez USC w ramach Działania 2.4. SPO RZL.

Opinie na temat trafności doboru tematów do istniejącego zapotrzebowania były niekiedy bardzo entuzjastyczne. Podobnie oceniono program, materiały i techniki szkoleniowe wykorzystywane w trakcie szkoleń, które zostały uznane za bardzo efektywne i dostosowane do specyfiki pracy w administracji. Przyczyną nieukontentowania był natomiast fakt, iż niewielu badanych dane było uczestniczyć we wszystkich z ośmiu szkoleń. Większość badanych wyrażała z tego powodu żal, postulując powtórzenie w przyszłości podobnej serii szkoleń lub wręcz jej cykliczne realizowanie, aż do momentu, kiedy z tematyką zostaną zapoznani wszyscy członkowie korpusu. Tematykę prezentowaną na szkoleniach uczestnicy ocenili jako potrzebną zarówno kierownikom najwyższego szczebla, jak i wszystkim pracownikom. Padały również propozycje poddawania szkoleniom, takim jak szkolenia generalne (traktowane jako blok tematyczny), osób awansujących na stanowiska kierownicze, zwłaszcza młodych, gdyż starsi – jak oceniali samych siebie niektórzy respondenci – stosują już pewne





mechanizmy, do których doszli długą drogą doświadczenia zawodowego. Formułowany był więc postulat, aby szkolenia te stanowiły swoisty „instruktaż stanowiskowy” dla młodej kadry kierowniczej.

Oferta szkoleń generalnych zawierała osiem tematów, w dużej mierze komplementarnych względem siebie, w procesie kompleksowego przygotowania osób na stanowiskach kierowniczych (do których były kierowane) do wypełniania swoich obowiązków. Oferowana w pakietach, jeśli nie wszystkich ośmiu, to w kilku najbardziej się dopełniających, dawałaby efekt synergii stanowiący dodatkową wartość.

Analiza materiałów szkoleniowych oraz wywiady z przedstawicielami Wykonawcy wskazują, że zamiysł integrowania w bloki wybranych tematów towarzyszył procesowi tworzenia programów tych szkoleń. Niestety, nie został on przedstawiony potencjalnym beneficjentom. Nie zawsze byli oni w stanie zorientować się w spójności tematycznej poszczególnych zagadnień, z których mogliby samodzielnie zbudować interesujące ich bloki, ponieważ przed przystąpieniem do szkoleń niedostępne były ich programy. Wniosek projektowy również nie odzwierciedla intencji kompleksowego szkolenia w zakresie zaoferowanych tematów. W początkowym okresie założono, że w ramach projektu przeszkolonych zostanie 3200 osób. Dopiero w późniejszym czasie liczba osób do przeszkolenia została zredukowana dwukrotnie w związku z uczestnictwem w więcej niż w jednym szkoleniu tych samych osób. Projektowa arytmetyka wskazuje, że dopiero po tej zmianie, średnio uczestnik szkoleń generalnych mógł uczestniczyć w trzech szkoleniach.

Rozwiązanie polegające na „ofercie wiązanej”, czyli blokach komplementarnych wobec siebie tematów, wydaje się właściwsze w świetle informacji dotyczących procesu naboru na szkolenia. Badanie ujawniło, że zasady kwalifikacji różniły się znacząco w zależności od urzędu. Pracownicy niektórych urzędów mogli zadeklarować swój udział w dowolnie wybranej liczbie szkoleń - nawet we wszystkich ośmiu. Inne jednostki limitowały zaś miejsca, ograniczając swoim pracownikom możliwość wyboru, czasem nawet do jednego szkolenia. W rezultacie możliwy do osiągnięcia efekt kompleksowego kształcenia umiejętności w dziedzinach zarządzania i kompetencji interpersonalnych nie został wykorzystany. Pojedyncze szkolenie, którym „nagradzano” niektórych pracowników (to przypadek zwłaszcza obecny w tych urzędach, gdzie brak szkoleń jest najbardziej dotkliwy) okazywało się nieefektywne. Wyjątkiem od reguły był temat „Zarządzanie jakością”, który, jako jednostkowe zagadnienie, wybierały często osoby zainteresowane kwestią wprowadzania w urzędzie standardów ISO. Zważywszy na fakt, że wiele z urzędów przygotowuje się do wdrożenia systemu zarządzania jakością, potrzeba wiedzy w tym obszarze jest duża. Krótkie, jednodniowe szkolenie wprowadzające



w zagadnienie, okazało się, jak relacjonowali uczestnicy, cenne, ale zbyt krótkie i za mało szczegółowe, aby zadośćuczynić faktycznym potrzebom. Ponownie, sens swój udowadniało dopiero jako element puzzli tematycznych – łączenia z innymi zagadnieniami oferowanymi w ramach oferty szkoleń generalnych.

Studium przypadku

Instytucja: Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego w Katowicach

Stanowisko: kierownicze średniego szczebla oraz pełnomocnik do spraw jakości

Studium przypadku: Uczestniczyła w 6 szkoleniach oraz w szkoleniach językowych. Obie te rzeczy postrzega jako istotne w otwarciu drogi do przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego. *Szkolenie językowe dało przesłankę konieczną do przystąpienia do postępowania, Szkolenia generalne zaś dały świadomość i pewność siebie poprzez usystematyzowanie wiedzy, otwarcie nowych perspektyw.* Korzystała również ze szkoleń kolejnej edycji – generalnych i specjalistycznych dla kadry zarządzającej.

Rekrutacja: Informacja o szkoleniach nadesłana przez USC. Następnie Dyrektor Generalny podczas zebrania kadry zarządzającej poinformował o możliwości wzięcia udziału w szkoleniach. Nie było limitów. Przekazano listę zgłoszonych osób, nie wszystkie jednak zostały zakwalifikowane, jednak bez poinformowania o przyczynach odrzucenia. Respondentka została zakwalifikowana do wszystkich, do których uczestnictwa zgłosiła akces.

Po szkoleniu: *„Muszę powiedzieć, że szkolenia dużo mi dały. Uświadomiły mi to, że tę wiedzę należy przekazywać innym, i to właśnie staramy się robić. Kwestie Zarządzania projektami i jakością uporządkowały mi bardzo moja praktyczną wiedzę”.*

„Rzeczywiście byłam prawie na wszystkich szkoleniach, oprócz tego z radzenia sobie ze stresem i uważam, że dopiero cały cykl, w mojej ocenie, coś daje, bo to jest taki przekrój Zarządzania i kształtuje ogólną świadomość niezbędną na stanowisku kierowniczym”. Zapytana o wpływ szkoleń na losy zawodowe: *„Ciągłe jestem wybierana jako przewodnicząca różnych komisji – jako osoba, która ma świadomość, wiedzę, natomiast potem to się przekłada na wynagrodzenie – otrzymuję premię za wypełnianie tych zadań”.*

Pod koniec roku planuje przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego.

Dzielenie się wiedzą: Praktyka upowszechniania wiedzy, zapisana procedurą w Systemie Zarządzania Jakością ISO, poprzez szkolenia kaskadowe.

„Narady z pracownikami, podczas których zabieram głos. Dużo pracy trzeba w to włożyć, ale to trzeba robić, bo to się przekłada na efekty. W mojej instytucji jest młody zespół otwarty na zmiany”



Studium przypadku

Instytucja: Urząd Kontroli Skarbowej, Małopolska

Stanowisko: samodzielne

Studium przypadku: Skierowana na jedno szkolenie (2-dniowe) z zakresu Zarządzania.

Rekrutacja: „Przyszła informacja do kadr, potem przełożony przyszedł z ofertą do osób na stanowiskach kierowniczych, z informacją, że można wybrać tylko jedno, maksimum dwa szkolenia. Ja wybrałam dwa, ale zostałam zakwalifikowana tylko na jedno”.

Po szkoleniu: „W listopadzie odebrałam akt mianowania na urzędnika i... odwołanie ze stanowiska kierowniczego”.

Wiedzę z Zarządzania wykorzystuje głównie w domu, bo w pracy nie może zaaplikować z uwagi na brak okazji wynikający ze zmiany stanowiska oraz ogólnej, niesprzyjającej zmianom, atmosfery w miejscu pracy.

Dzielenie się wiedzą: Obowiązuje praktyka szkoleń kaskadowych, ale w tym wypadku, z uwagi na charakter szkoleń (miękkie): „Ja nie byłam zobowiązana do wykonania szkolenia kaskadowego, ale udostępniłam materiały.”

Badani uczestnicy szkoleń generalnych chcieliby i powtórzenia serii szkoleń, aby skorzystać z tych, w których nie dane im było uczestniczyć w pierwszej edycji, i rozszerzenia tematyki, np. w formie szkoleń specjalistycznych. Badanie ujawniło stale istniejące zapotrzebowanie na szkolenia o podobnej tematyce, jak te zorganizowane w ramach szkoleń generalnych. Zasadne byłoby więc kontynuowanie szkoleń tego typu z uwzględnieniem proponowanych korekt w ich organizacji (modułowość). Istotnym byłoby, aby otworzyć możliwość uczestnictwa nie tylko nowym osobom, ale również tym, którzy biorąc udział w pierwszej edycji, nie mieli szansy wzięcia udziału we wszystkich szkoleniach, którymi wyrażali zainteresowanie.

Należy zatem stwierdzić, że bez wątpienia oferty szkoleń językowych, jak i generalnych, były próbą odpowiedzi na faktyczne potrzeby członków korpusu SC.

Zadowolenie uczestników z udziału w szkoleniach

Od początku realizacji badania ujawniało się duże zadowolenie uczestników szkoleń generalnych i szkoleń językowych z możliwości wzięcia w nich udziału oraz sposobu ich zorganizowania. Respondenci pozytywnie wypowiadali się o różnych aspektach szkoleń – organizacji i technicznym zapleczu, które wyróżniały się na tle innych szkoleń, w których mieli okazję uczestniczyć do tej pory. Duże klimatyzowane sale w dobrej lokalizacji, sprzęt multimedialny oraz posiłki były ważnymi

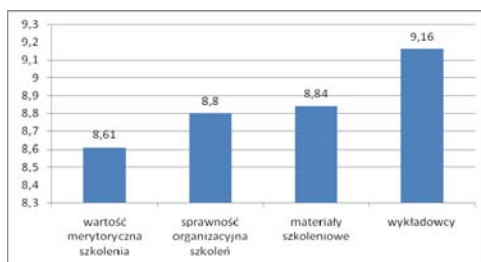


czynnikami przyczyniającymi się do pozytywnej oceny szkoleń zarówno językowych, jak i generalnych. Istota szkoleń, czyli program oraz metodyka ich prowadzenia (w obu przypadkach szkolenia prowadzili dwaj trenerzy/lektorzy), zasługiwały, zdaniem badanych, na pochwałę. Aktywny sposób prowadzenia zajęć (praca w zespołach, interaktywne metody nauczania) zyskał uznanie uczestników. Aczkolwiek, obecne były głosy, że poziom zajęć w ramach szkoleń generalnych był nierówny i zależało to od poszczególnych wykładowców. Bardzo pozytywnie zostały też ocenione materiały szkoleniowe – w przypadku szkoleń językowych podręczniki, w generalnych „skrypty”. Co do tych ostatnich - na wyróżnienie, przyznane również przez badanych, zasługuje fakt, iż wszyscy uczestnicy szkoleń, niezależnie od ilości zagadnień, na jakie zostali zaklasyfikowani, otrzymywali komplet materiałów do wszystkich 8 tematów. Uczestnicy mogli w ten sposób uzupełnić braki swojej wiedzy oraz, choćby tylko drogą lektury, zapoznać się z dziedziną prezentowaną na szkoleniach, w których nie wzięli udziału. Pozwalało to również na ograniczony, ale wskazany w każdych dawkach, transfer wiedzy poprzez upowszechnienie materiałów w miejscu pracy.

Jak już wspomniano powyżej, najwięcej zastrzeżeń budził niedostatek szkoleń, zarówno językowych, jak i generalnych. W przypadku tych ostatnich dodatkowo niezadowolenie powodował, opisany powyżej, fakt niedostępności całego pakietu tematów.

Badani wykazują dużą motywację do uczestnictwa w tego typu szkoleniach, a udział w dotychczasowych zwiększył ich zainteresowanie tematyką oraz możliwościami dostarczania tego typu szkoleń pracownikom SC.

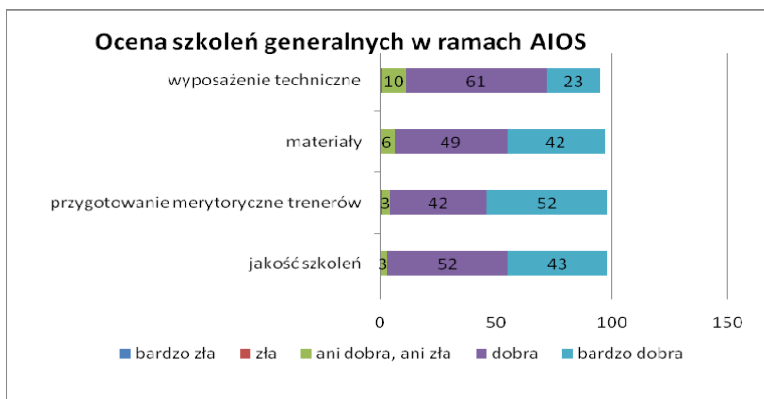
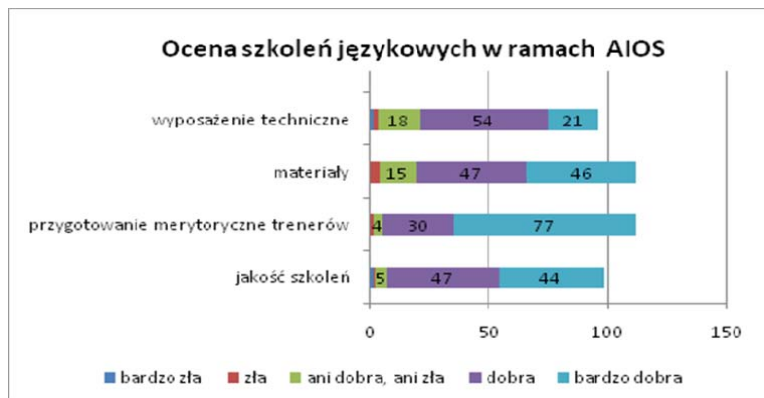
Bieżąca ewaluacja jakości szkoleń generalnych zrealizowana przez ich Wykonawcę – Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej, której podstawą były Arkusze Indywidualnej Oceny Szkolenia – przyznała szkoleniom generalnym wysoką notę: **średnia ogólna ocena szkoleń generalnych na dziesięciostopniowej skali wyniosła 8,78**. Ocenę poszczególnych aspektów szkoleń przedstawia poniższy wykres:



Szkolenia językowe, których Wykonawcą był SJO Empik, nie były oceniane standardowym narzędziem używanym do tego celu w służbie cywilnej, co należy uznać za niedopatrzenie, które jednak, w drugim etapie szkoleń, zostało naprawione. Pierwszy etap szkoleń językowych był oceniany przez uczestników za pomocą wewnętrznej ankiety SJO Empik, zawierającej kategorie pytań nieprzystające do AIOS, nie ma więc możliwości zestawienia wyników ankiet obu projektów dla celów porównawczych. Na podstawie wyników ankiet SJO Empik można powiedzieć, że ocena szkolenia jako satysfakcjonującego i bardzo satysfakcjonującego mieściła się w przedziale pomiędzy 50 a 100% i różniła się pomiędzy poszczególnymi miastami. Najmniej usatysfakcjonowanych uczestników było w Gdańsku, jednak dopełnienie do 100 procent nie zostało skierowane na negatywną ocenę szkoleń, ale wynika raczej z braku udzielonej odpowiedzi. Podobnie w Poznaniu (63%), Krakowie (85%) i Szczecinie (89%). W pozostałych miastach praktycznie 100% wskazań to oceny szkolenia jako satysfakcjonującego.

Brak w pełni wiarygodnych i kompletnych danych z ewaluacji bieżącej jakości można uznać za jeden z niewielu mankamentów organizacyjnych szkoleń językowych.

W badaniu ewaluującym projekty Szkoleń generalnych i Szkoleń językowych respondenci dokonali oceny tych szkoleń. Wyniki przedstawiają poniższe wykresy:





W przypadku obu projektów, najlepiej i najbardziej entuzjastycznie zostało ocenione przygotowanie merytoryczne trenerów, a zaraz potem ogólna jakość szkoleń. Niewielkie niezadowolenie budziło wyposażenie techniczne zapewniane przez Wykonawcę oraz materiały, przy czym szkolenia językowe były pod tymi względami oceniane słabiej (około dwukrotnie więcej niezadowolonych niż przy szkoleniach generalnych)

Należy stwierdzić, iż bardzo wysokie oceny, wystawione szkoleniom przez ich uczestników zaraz po zajęciach, nie były wynikiem psychologicznej tendencji do zawyżania oceny w chwilę po szkoleniu, ale okazały się być trwałe. Świadczy to o nieprzemijającym zadowoleniu uczestników z zajęć, w których wzięli udział i stanowi przyczynek do stwierdzenia, że szkolenia były dobrej jakości i dobrze zorganizowane.

3.2. Użyteczność

Użyteczność zgodnie z przyjętym kryterium rozumiana jest jako analiza zagadnienia poziomu zaspokojenia potrzeb grup docelowych lub/i społecznych na skutek działań podjętych w ramach programu.

Siła wpływu szkoleń na codzienną praktykę zawodową

Szkolenia językowe

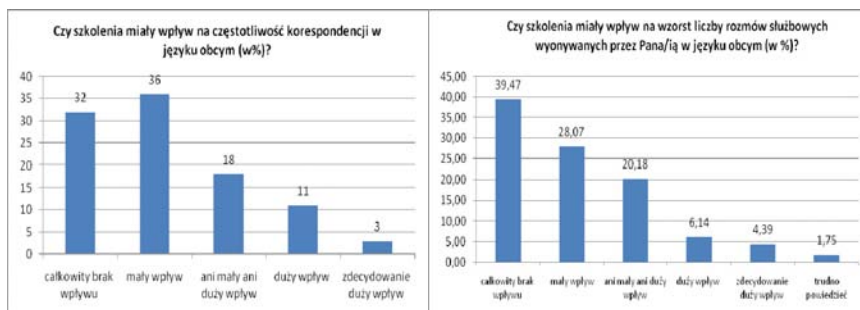
Zgodnie z założeniami projektu, uzyskanie certyfikatu językowego miało w konsekwencji umożliwić uczestnikowi szkolenia przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego w ramach służby cywilnej. Jednakże przeświadczenie, prezentowane szczególnie mocno przez przedstawicieli Projektodawcy, iż kursanci po uzyskaniu certyfikatu językowego tłumnie przystąpią do postępowania kwalifikacyjnego, nie znalazło potwierdzenia w badaniu przeprowadzonym wśród uczestników szkoleń. Odsetek osób, które zmieniły status z pracownika na urzędnika SC po zakończeniu szkolenia językowego wyniósł poniżej 1%. Natomiast respondenci pytani o to, czy mają poczucie, że szkolenia językowe przyczyniły się do wzrostu ich kompetencji zawodowych, zdecydowanie odpowiadają twierdząco (79% odpowiedzi potwierdzających wpływ). Równie wysoki odsetek respondentów (83%) uważa, że szkolenie ukończone certyfikatem zwiększyło ich wartość rynkową i może okazać się atutem w przypadku konieczności poszukiwania nowej pracy. Nie należy interpretować tego faktu



jednoznacznie jako deklaracji gotowości do poszukiwania alternatywnego zatrudnienia. Przeciwnie, badanie jakościowe wykazało, że członkowie SC podwyższają swoje kwalifikacje celem silniejszego związania się z sektorem i umocnienia w nim swojej pozycji. Po prostu czują wartość rynkową swoich nowych umiejętności.

Uczestnicy szkoleń językowych w codziennej pracy nie mają zbyt wielu okazji do wykorzystania nowo nabytej wiedzy. Aż 46% badanych stwierdziło, iż rzadko wykorzystuje nabytą wiedzę, a około 11% badanych, iż nie miało jak dotąd możliwości jej wykorzystywania. Około 38% ankietowanych uczestników szkoleń ma okazję często lub bardzo często wykorzystywać wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkolenia.

Zdaniem respondentów szkolenia nie miały wpływu na wzrost wykorzystania języka w sytuacjach zawodowych (korespondencja, rozmowy służbowe, wyjazdy zagraniczne). Ukończenie kursu językowego, w większości przypadków (77% badanych), nie wiąże się lub też związek ten jest bardzo mały, ze wzrostem ilości rozmów służbowych lub korespondencji wykonywanych w tym języku. Tylko 11% respondentów określiło, iż ukończenie kursu miało duży bądź bardzo duży wpływ na wzrost liczby rozmów służbowych w obcym języku. W przypadku korespondencji w języku obcym, 13% respondentów zważyło duży wpływ szkolenia na zwiększenie jej częstotliwości. Pozostałe osoby określiły stopień wpływu szkolenia na wzrost liczby rozmów i korespondencji w języku obcym jako „ani mały, ani duży”.



źródło: opracowanie własne

Fakt ten potwierdzają także wypowiedzi osób, które wzięły udział w badaniach fokusowych. Z zebranych wypowiedzi wynika, iż w urzędach regionalnych, głównie izbach skarbowych, niewiele jest możliwości kontaktu z językiem. Wyjątek stanowiły osoby zajmujące się współpracą międzynarodową czy reprezentujące takie urzędy, jak Urząd Morski, gdzie znajomość języka również przed szkoleniem

40

Ewaluacja projektów szkoleniowych:

Szkolenia generalne i Szkolenia językowe – I etap RAPORT KOŃCOWY

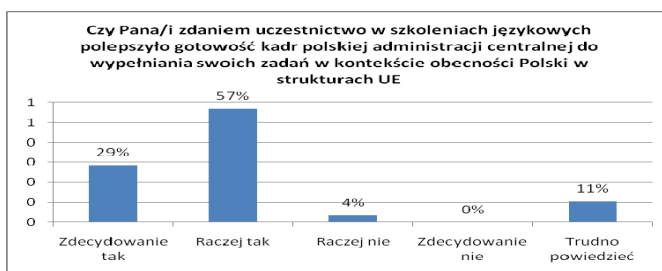


była od nich wymagana. W przypadku przedstawicieli poszczególnych Ministerstw zlokalizowanych w stolicy, osoby te zdecydowanie częściej wskazywały, że zwiększyła się liczba korespondencji w języku, w ramach którego podnosiły kompetencje, a także wzrosła liczba kontaktów zagranicznych w ramach obowiązków służbowych.

Zgodnie z opinią ponad jednej trzeciej badanych, ukończenie kursu językowego wpłynęło na zwiększenie chęci do używania języka obcego w sytuacjach służbowych i uczestnictwa w spotkaniach/konferencjach prowadzonych w języku obcym. W opinii pozostałej grupy osób wpływ ten był średni lub też chęci do używania języka obcego w sytuacjach służbowych oraz do uczestnictwa w spotkaniach/konferencjach prowadzonych w języku obcym nie wzrosły.

Respondenci znacznie lepiej oceniają przydatność szkoleń językowych dla ich osobistego rozwoju – aż 67% badanych przyznało, iż w wyniku ukończenia szkolenia wzrosła ich chęć do wykorzystania języka obcego w życiu prywatnym, a 57% odczuło wzrost zaufania we własne siły (w stosunku do zaledwie 6% tych, którzy takiego efektu nie odnotowali).

Jednakże aż 86% respondentów stwierdziło, iż uczestnictwo w szkoleniach językowych miało wpływ na osiągnięcie celu projektu, a więc lepsze przygotowanie pracowników służby cywilnej do nowych warunków wynikających z obecności Polski w strukturach UE.



źródło: opracowanie własne

Można więc przypuszczać, iż pomimo że w większości przypadków szkolenia nie miały wpływu na wzrost wykorzystania języka w sytuacjach zawodowych, to wśród ich uczestników wzrosło poczucie, że gdyby była taka potrzeba, pracownik mógłby wykorzystać zdobyte umiejętności. To przypuszczenie mogą potwierdzać opinie uczestników badań fokusowych, którzy zgodnie mówili o swobodzie posługiwania się językiem oraz pewności siebie w kontakcie z obcokrajowcami.



Dobre praktyki

Instytucja: Urząd Skarbowy

Stanowisko: osoba zajmująca się rozliczeniami międzywspólnotowymi

Studium przypadku: Uczestnictwo w szkoleniu i nabyta lepsza znajomość języka przyczyniła się do tego, że czuję się znacznie pewniej w kontakcie z petentem, który przynosi do mnie fakturę. Wiem, czego dana faktura dotyczy, nie muszę prosić o dodatkowe opisywanie, nie ma też sytuacji, w której ktoś wprowadzi mnie w błąd. Mogę też zadać pytanie dotyczące tej faktury. To zdecydowanie zwiększyło moje samopoczucie i mam wrażenie, że wpływa pozytywnie na odbiór urzędnika przez klienta.

Z przeprowadzonych wywiadów grupowych wynika także, że **szkolenia językowe mogłyby w większym stopniu wpłynąć na sprawność funkcjonowania urzędów, gdyby przełożeni mieli większą świadomość kompetencji swoich podwładnych**. Niestety, rotacja na stanowiskach kierowniczych powoduje, że wielu szefów nie ma rozeznania i nie wykorzystuje kwalifikacji pracowników, przydzielając zadania w oparciu o przypadkowo zdobyte informacje bądź też zlecając prace na zewnątrz (patrz case poniżej).

Studium przypadku

Instytucja: Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska

Stanowisko: pracownik szeregowy

Studium przypadku: Język techniczny w takim zakresie, jaki był mi merytorycznie potrzebny do rozumienia pewnych zagadnień, którymi się zajmuję, poznałam dużo wcześniej. Muszę powiedzieć, że pracodawca ode mnie tej znajomości języka nie wymagał i mogłabym nie umieć i nie radzić sobie z tymi zagadnieniami, ale że chciałam umieć i sobie radzić, to się tego lepiej czy gorzej nauczyłam. A ten kurs dał mi możliwość poszerzenia języka o znajomość języka komunikacji i ogólnie podniesienia znajomości języka niefachowego. Dał mi też wiele radości i sama się dowartościowałam, że osiągnęłam taki poziom, natomiast pracodawca tego nie zauważył w żaden sposób. Ja sobie mogę teraz lepiej radzić z rzeczami, na których mi zależy, natomiast pracodawca, nawet jak mamy do czynienia z różnymi takimi rzeczami, jak korespondencja, kontakty czy inne potrzeby, to ja przez przypadek się czasem dowiaduję, że to gdzieś tam trafia i ktoś tam sobie włosy z głowy wrywa, bo nie do końca potrafi zrozumieć, o co chodzi, a znajomość w firmie języka jest raczej nikła, to nie zdarzyło się, żeby ktoś skojarzył, że mnie można poprosić o pomoc. I ja bym to nawet chętnie zrobiła. Nie żebym się pchała sama, bo mam dużo swoich obowiązków, ale tak nawet dla sprawdzenia się czy kontaktu z językiem. A stawiając się w pozycji mojego pracodawcy, to jestem zdumiona, że można nie zauważyć, że ktoś ma takie umiejętności i zamiast udawać, że nikt tu nie rozumie i że nie damy sobie z tym rady czy zamiast chodzić, prosić dajcie nam tłumacza czy w jakiś inny sposób rozwiązywać ten problem, można to w 10 minut załatwić, kierując do mnie taką prośbę. No, ale pod warunkiem, że ma się świadomość tego, co umie poszczególny pracownik.



Podsumowując powyższe wyniki badania należy podkreślić, iż szkolenia językowe służyły raczej rozwojowi osobistemu uczestników szkoleń, a w konsekwencji dopiero (w drugiej kolejności) wzrostowi efektywności pracy urzędu. Korzyść ze szkolenia należy w głównej mierze do pracownika. W odniesieniu do celu szkoleń językowych należy jednak stwierdzić, że przyczyniły się one do wzmocnienia potencjału członków służby cywilnej w Polsce. Badani przyznają wprawdzie, że nie wykorzystują swojej nowo nabytej wiedzy w trakcie pełnienia obowiązków służbowych, ale czują się zdecydowanie lepiej przygotowani do nowych zadań – jeśli takie przed nimi staną. Nawet jeśli nie przystąpili do postępowania kwalifikacyjnego – wszak zależy to od wielu względów – to ich szanse wzrosły, z uwagi na zdobyty certyfikat językowy. Wierzą, że administracja publiczna, którą przecież tworzą, wzmocniła swój potencjał.

Ukończenie szkolenia językowego w większości przypadków nie wiąże się ze zwiększeniem obowiązków służbowych wykonywanych z użyciem języka obcego, lecz można przypuszczać, że nastąpiła poprawa jakości dotychczas wykonywanych zadań wymagających posługiwania się językiem obcym. Co ciekawe, ukończenie kursu językowego spowodowało wśród respondentów dużo większy wzrost chęci używania języka obcego w życiu prywatnym niż zawodowym. Taka sytuacja może z jednej strony wynikać z niedostosowania zakresu nauczania do codziennych potrzeb zawodowych uczestnika (brak specjalistycznego słownictwa używanego w życiu zawodowym) lub może być wynikiem obawy respondentów przed wyrażeniem takiej chęci, która może skutkować zwiększeniem obciążenia ich obowiązkami zawodowymi.

Stosunkowo niski stopień wykorzystania wiedzy wyniesionej ze szkoleń językowych w codziennej pracy może wynikać z faktu, iż szkolenia językowe stanowiły duże obciążenie czasowe dla wysyłającego pracownika urzędu. Dlatego też czasem zdarzały się przypadki, w których na szkolenie zostały wysłane nie osoby, dla których szkolenie językowe byłoby najbardziej potrzebne w codziennej pracy, lecz te, które mogłyby być czasowo dostępne.

Szkolenia generalne

Uczestnicy szkoleń generalnych objęci badaniem pozytywnie oceniają wzrost swoich umiejętności w wyniku uczestnictwa w szkoleniach (jako wysoki poziom swoich umiejętności przed przystąpieniem do szkoleń oceniło 27% wobec 66% po szkoleniu).

Większość respondentów po zakończeniu szkolenia wykorzystała wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkolenia. Ponad 63% respondentów stwierdziło, że wiedzę tę wykorzystuje często



i bardzo często. Tylko 2 osoby nie miały dotąd możliwości wykorzystania wiedzy po szkoleniu (w tym jedna stwierdziła, że wiedza ta jest nieprzydatna), a pozostałe osoby oceniły, iż trudno jest określić, czy miały możliwości wykorzystać wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń.

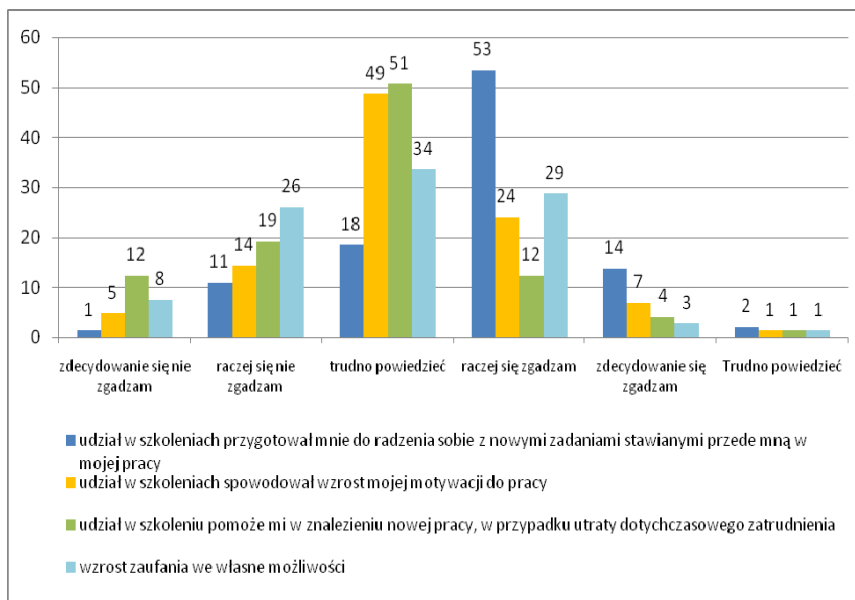
Zdaniem większości respondentów (67%) udział w szkoleniach przygotował ich do radzenia sobie z nowymi zadaniami stawianymi przed nimi w pracy, a 12% stwierdziło, iż szkolenia nie przygotowały ich do nowych zadań. Pozostała grupa (ok. 18%) nie potrafiła ocenić, czy szkolenia przygotowały do radzenia sobie z nowymi zadaniami w pracy.

Dla ponad 30% badanych udział w szkoleniach zwiększył ich motywację do pracy. Około 19% respondentów stwierdziło, iż szkolenia nie miały wpływu na zwiększenie motywacji, a aż 49% badanych, że trudno jest określić, czy taki wpływ nastąpił.

Ukończenie szkoleń generalnych w przypadku 34% badanych nie zwiększyło zaufania we własne możliwości. Podobna grupa (32%) stwierdziła, iż uczestnictwo w szkoleniach miało duży wpływ na wzrost zaufania we własne możliwości, a 26% (38 osób) oceniło ten wpływ jako średni.

Około 32% respondentów stwierdziło, iż udział w szkoleniu nie będzie pomocny w znalezieniu nowej pracy w przypadku utraty zatrudnienia. Na potencjalną przydatność szkoleń w znalezieniu nowej pracy wskazało 16% badanych, a aż 51% nie potrafiło ocenić, czy może zaistnieć taka zależność.





Źródło: opracowanie własne

Szkolenia generalne zostały ocenione jako bardzo interesujące i doskonale przygotowane, a przekazana na szkoleniach wiedza inspirowała uczestników oraz systematyzowała ich dotychczasowe doświadczenia i dawała podbudowę intuicyjnym zachowaniom. Wydaje się to być naturalną konsekwencją specyfiki szkoleń „miękkich”, w wyniku których rosną kompetencje osobiste i interpersonalne trudne do zmierzenia i weryfikowane jedynie przez praktykę. Zdecydowana mniejszość (17%) osób, które wzięły udział w szkoleniach generalnych i były respondentami badania oceniają, że potencjał polskiej administracji został wzmocniony na skutek przeszkolenia jej pracowników w ramach szkoleń generalnych.

Szkolenia generalne w ocenie respondentów były w dużej mierze dostosowane do potrzeb administracji publicznej i pomogły usystematyzować wcześniej zdobytą podczas pracy zawodowej wiedzę lub pozwoliły na zdobycie nowych umiejętności oraz zdolności spojrzenia na pewne problemy z innej perspektywy.



Uczestnicy szkoleń generalnych wskazywali na pewną trudność zastosowania pełnej gamy umiejętności wyniesionych ze szkoleń w codziennej pracy w urzędzie. Jako przeszkody wymieniana była specyfika struktur administracji, stare, utarte i trudne do przewyciężenia wzorce postępowania i procedury, opór ze strony przełożonych lub współpracowników. Niekiedy padały sugestie, że pewne zmiany należy rozpoczynać od najwyższej usytuowanych kadr, bo bez pewnego stopnia świadomości kadry zarządzającej wysokiego szczebla, wdrożenie nowych zachowań i procedur może być niemożliwe.

Niewątpliwą zaletą szkoleń generalnych jest rozbudzenie potrzeb administracji na kształcenie kadry w kierunku nowoczesnego zarządzania i wzmacniania nie tylko wiedzy, ale i umiejętności. Uczestnicy szkoleń określili, iż szkolenia nie wywołały zmian „rewolucyjnych w administracji, lecz były to zmiany ewolucyjne”.

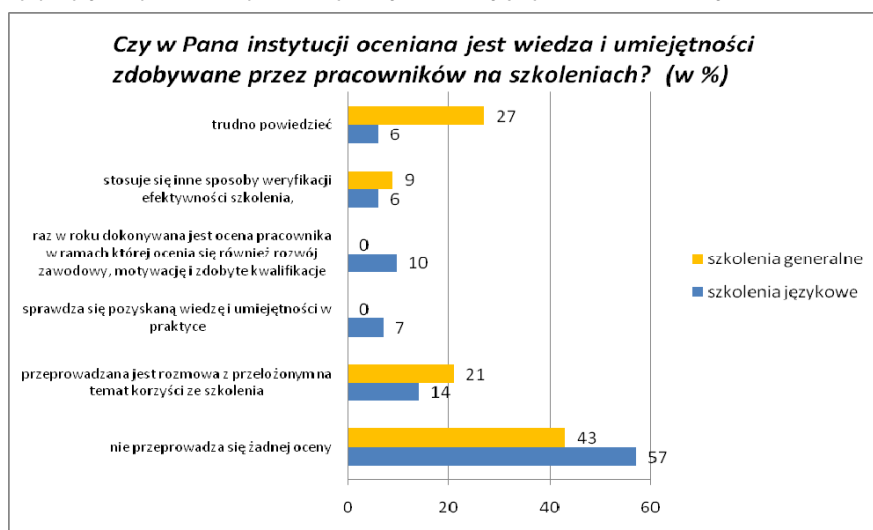
3.3. Skuteczność

Skuteczność zgodnie z przyjętym kryterium rozumiana jako analiza zagadnienia, do jakiego stopnia projekt przyczynił się do osiągnięcia jego szczegółowych i ogólnych celów (*porównuje wyniki, rezultaty i/lub wpływ rzeczywisty z oczekiwanym*).



Skuteczność szkoleń – monitoring i pomiar

Przy okazji formułowania odpowiedzi na pytanie o stopień realizacji celów projektu, należy wspomnieć, co ujawniło niniejsze badanie, o **braku wypracowanych i stosowanych narzędzi badania efektywności szkoleń**. Badani przedstawiciele komórek kadrowych deficyt wiedzy w tym zakresie oraz brak instrumentów sprawdzania efektów szkoleń, muszą rekompensować sobie przekonaniem, że to codzienna praktyka weryfikuje nowe umiejętności zdobyte na szkoleniach. Ocena wzrostu kompetencji pracowników na skutek uczestnictwa w szkoleniach pozostawiona jest do dyspozycji bezpośrednich przełożonych i, jak wskazują wyniki badań, rzadko jest realizowana.



Źródło: opracowanie własne

Dzieje się tak zapewne ze względu na funkcjonującą i ujawnioną wielokrotnie w badaniu percepcję szkolenia jako nagrody dla pracownika. Pracownicy niechętnie zabierają się do oceny tego „prezentu”, a przełożeni nie chcą ich z tej nagrody rozliczać. **Brakuje normy, która traktowałaby praktykę weryfikacji wiedzy i umiejętności po szkoleniu, jako niesankcyjną, powszechną i pożądaną.**

**Pracownik działu kadr ministerstwa:**

Przełożeni nigdy nie przychodzą (żeby ocenić szkolenie). Był tutaj kiedyś taki dyrektor jednego departamentu – pani profesor, która następnego dnia po szkoleniu zapraszała do siebie pracownika i pytała, co było, czego się dowiedział, kazała przekazać podstawowe informacje współpracownikom, a materiały szkoleniowe do kadr. Ale to tylko ta jedna osoba. I jaki to spowodowało skutek? Że pracownicy z tego departamentu bali się chodzić na szkolenia, bo potem będą wyzвани na dywanik.

Zasadne zatem byłoby wprowadzenie do standardów Zarządzania Jakością w Urzędzie procedury oceny efektywności szkoleń, w których wzięli udział pracownicy. Innym sposobem weryfikacji i jednocześnie utrwalania wiedzy i umiejętności ze szkoleń mógłby być wymóg lub wypracowany w jednostce uzus szkoleń kaskadowych. Kolejną formą na zwiększenie adaptacyjności nowej wiedzy i umiejętności, wymagającą najmniej zaangażowania, ale rekomendowaną w przypadku zagadnień „miękkich” i dla osób odczuwających sytuację uczenia innych jako trudną, byłoby upowszechnianie materiałów ze szkolenia. Zaangażowanie w proces dzielenia się wiedzą realizowałoby zarówno postulat sprawdzania efektów szkoleń, jak i organizacji uczącej się.

Skuteczność szkoleń – szanse i barierySzkolenia językowe

Cele projektu zakładały poddanie intensywnemu szkoleniu językowemu 405 członków korpusu służby cywilnej zajmujących stanowiska samodzielne, koordynujące i kierownicze. Za satysfakcjonujący przyjęto wskaźnik 75% uczestników kursów, którzy otrzymają certyfikat językowy. **Jako że ostatecznie certyfikat otrzymało 287 uczestników, wskaźnik został zrealizowany w 95% i wynik ten należy ocenić jako bardzo dobry w stosunku do zaplanowanego wskaźnika.**

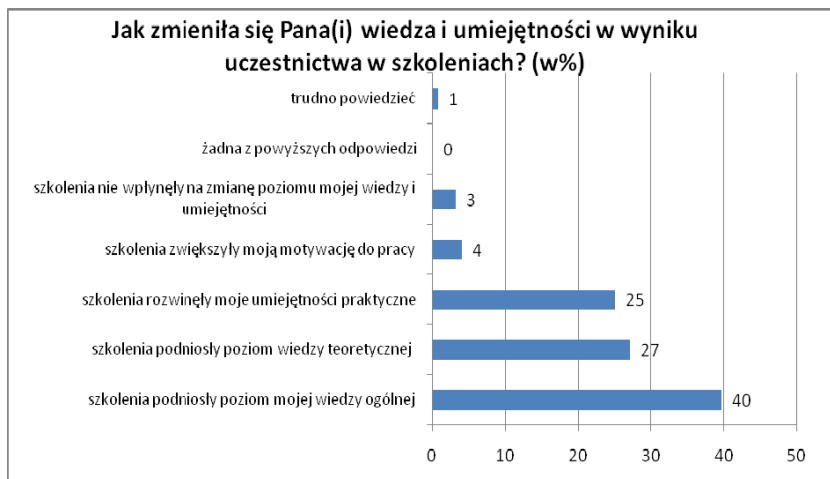
Niewielkie „przeszacowanie” wskaźnika mogło wynikać ze zbyt optymistycznej prognozy stanu kompetencji językowych grupy docelowej opisanej we wniosku jako „pokolenie czasów przejściowych” – a więc osoby powyżej czterdziestego roku życia, z co najmniej średnim wykształceniem. Z dokumentacji projektowej i rozmów z wykonawcą – przedstawicielami EMPIK – wynika, że zaniżono poziom kwalifikujący do przystąpienia do kursu, choć wiązało się to z ryzykiem, że część



zakwalifikowanych do szkoleń osób nie zdoła zdać egzaminu certyfikującego. Zdecydowano się na takie działanie z uwagi na brak wystarczającej liczby osób, która spełniałaby wymagane kryteria. **Fakt ten może oznaczać, że kompetencje językowe grupy docelowej zostały przeszacowane. Istnieje ryzyko, że gros osób, znajdujących się w grupie adresatów szkoleń nie skorzystało z zaplanowanego dla nich wsparcia, ponieważ ich wejściowy stan kompetencji kwalifikujący do szkoleń został źle oceniony.**

Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji zawodowych i sytuację zawodową uczestników szkoleń

Jak wynika z przeprowadzonego badania wśród uczestników szkoleń językowych, szkolenia te w najwyższym stopniu wpłynęły na podniesienie poziomu wiedzy ogólnej (74%), następnie rozwinęły umiejętności praktyczne związane realizacją zadań na stanowisku pracy (11%), a po 7 % badanych stwierdziło, iż po szkoleniu wzrósł poziom ich wiedzy teoretycznej, która dotyczy zadań realizowanych na stanowisku pracy oraz wzrost motywacji do pracy. Tylko 7 osób (6% badanych) oceniło, że szkolenia nie wpłynęły na zmianę poziomu wiedzy i umiejętności, a 11 osób (10% badanych) nie potrafiło dokładnie wskazać, jaki był wpływ szkoleń na wzrost poziomu wiedzy i umiejętności (odpowiedź: trudno powiedzieć).



Źródło: opracowanie własne

Uczestnictwo w szkoleniach dla zdecydowanej większości respondentów nie miało wpływu na awans zawodowy (77% odpowiedzi). Około 11% badanych stwierdziło, iż wpływ szkoleń na awans był mały, 6% jako średni, a tylko 5 osób wskazało duży wpływ szkoleń, w których uczestniczyli na otrzymanie awansu zawodowego. W tym przypadku żaden z badanych nie wskazał odpowiedzi „zdecydowanie duży wpływ”.

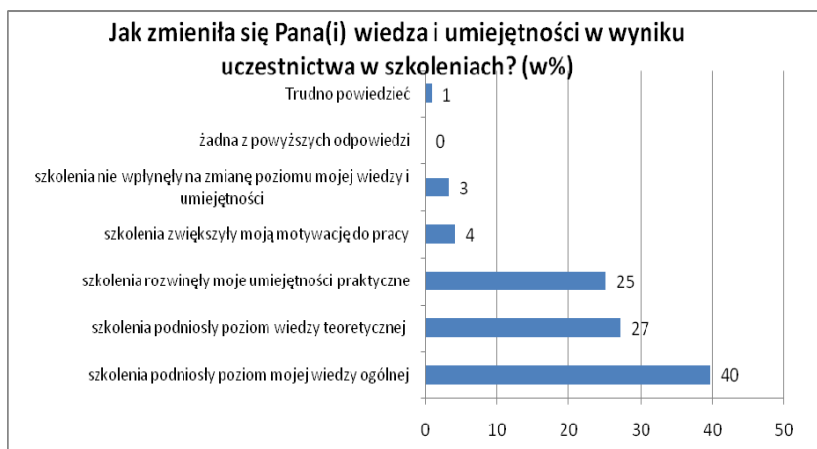
Jeszcze mniejszy wpływ niż na awans zawodowy miały przeprowadzone szkolenia językowe na wzrost wynagrodzenia uczestników. 86% badanych wskazało na całkowity brak wpływu szkoleń na wzrost wynagrodzenia, 7% wskazało, iż wpływ ten był mały, 4% jako średni, a tylko 1 osoba po ukończeniu szkolenia uzyskała podwyższenie wynagrodzenia.

38% respondentów nie zaobserwowało wpływu szkoleń na umocnienie ich pozycji w pracy. Dla 35% wpływ szkoleń na umocnienie pozycji pracy był niski, dla 17% średni, a dla 8% duży. Z kolei ukończenie szkoleń językowych dla większości badanych (57%) wpłynęło w dużym lub bardzo dużym stopniu na wzrost zaufania we własne możliwości. W ocenie 35% wpływ szkoleń na wzrost zaufania we własne możliwości był średni, a tylko 5% oceniło ten wpływ jako niski (tylko 1 osoba nie zaobserwowała wzrostu wiary we własne możliwości po ukończeniu szkolenia językowego).



Szkolenia generalne

Jak wynika z badania przeprowadzonego wśród uczestników, którzy ukończyli szkolenia generalne, wpłynęły one w najwyższym stopniu na poziom wiedzy ogólnej (67% wskazań) uczestników, następnie wiedzy teoretycznej (46%), która dotyczy zadań realizowanych na stanowisku pracy. Dla 42% badanych szkolenia miały największy wpływ na rozwinięcie umiejętności praktycznych związanych z realizacją zadań na stanowisku pracy. Tylko 5% badanych oceniło, że szkolenia nie wpłynęły na zmianę poziomu ich wiedzy i umiejętności, a 2 osoby nie potrafiły dokładnie wskazać, jaki był wpływ szkoleń na ich wiedzę i umiejętności (odpowiedź: trudno powiedzieć).



Źródło: opracowanie własne

W przypadku oceny przez respondentów innych pracowników SC, którzy także byli uczestnikami szkoleń generalnych, a z którymi osoby ankietowane mają okazję współpracować, obserwowalny jest duży wzrost kompetencji współpracowników po szkoleniu. Około 25% badanych zaobserwowało duży wzrost kompetencji innych uczestników szkoleń. Tylko 5% badanych wskazało, iż nie zauważyło żadnych zmian lub zmiany te były raczej małe.

Należy jednak zauważyć, iż najwięcej z badanych osób wybrało w przypadku analizowanego pytania odpowiedź „trudno powiedzieć” (52% badanych), a 16% badanych nie ma okazji współpracować z innymi uczestnikami szkoleń. Taka sytuacja może świadczyć o raczej trudno zauważalnym wpływie szkoleń na wzrost kompetencji innych osób lub też może wystąpić w sytuacji, gdy pracownicy nie mają okazji by w codziennej pracy zweryfikować zmianę umiejętności innych osób.



Uczestnictwo w szkoleniach dla zdecydowanej większości respondentów nie miało wpływu na awans zawodowy (79%). 12% badanych stwierdziło, iż wpływ na awans był mały, 7% oceniło, jako średni.

Jeszcze mniejszy wpływ niż na awans zawodowy miały przeprowadzone szkolenia na wzrost wynagrodzenia uczestników. 88% badanych oceniło jako całkowity brak wpływu szkoleń na wzrost wynagrodzenia, 8% wskazało iż wpływ ten był mały, dwie osoby jako średni. Żadna z osób nie oceniła, iż uczestnictwo w szkoleniu wywarło duży lub zdecydowanie duży wpływ na wzrost ich wynagrodzenia.

Tylko w opinii jednej osoby szkolenia nie poprawiły efektywności pracy (wzrost wydajności pracy). Dla 28% badanych wpływ szkolenia na wzrost efektywności był mały, dla 36% wpływ ten był średni, a 22% oceniło go jako duży. Tylko dwie osoby wskazały, że szkolenia generalne miały zdecydowanie duży wpływ na efektywność ich pracy.

Dla większości respondentów, uczestnictwo w szkoleniu nie miało wpływu na umocnienie ich pozycji w pracy (55%), ponadto dla 24% był on bardzo mały, a dla 12% - średni. Tylko 7% badanych stwierdziło, iż uczestnictwo w szkoleniu miało istotny wpływ na umocnienie ich pozycji w pracy.

Analizując powyższe dane można stwierdzić, iż badane szkolenia, zarówno generalne, jak i językowe wpłynęły na wzrost kwalifikacji zawodowych uczestników szkoleń. Przeprowadzone szkolenia przede wszystkim wywarły wpływ na podniesienie poziomu wiedzy ogólnej (językowe) i umiejętności (generalne). Równocześnie należy zauważyć, iż nie we wszystkich przypadkach dobór osób do tematyki szkoleń był właściwy: niewielka grupa osób twierdziła, że szkolenia nie przyniosły pożądaných efektów, lub zdarzały się osoby, które nie potrafiły ocenić, czy po szkoleniu nastąpił (lub nie) wzrost ich wiedzy, umiejętności lub kwalifikacji zawodowych.

Uczestnicy szkoleń językowych dużo wyżej ocenili wpływ szkoleń na wzmocnienie własnych kwalifikacji zawodowych, niż w przypadku szkoleń generalnych. Taka sytuacja może wynikać z faktu, iż szkolenia językowe nastawione były na przekazywanie wiedzy, zaś szkolenia generalne to szkolenia miękkie mające na celu udoskonalenie pewnych umiejętności. Efekty tych drugich szkoleń są bardzo trudno mierzalne.

W przypadku obu szkoleń w przeważającej większości nie zmieniła się ani sytuacja zawodowa, ani nie uległy podwyższeniu płace przeszkolonych pracowników. Taka sytuacja wynika z faktu, iż w administracji publicznej szkolenia traktowane są raczej jako nagroda, a nie doskonalenie



pracownika, które zmierza do jego awansu. Wzrost umiejętności i wiedzy może oczywiście pośrednio, w dłuższym okresie zaowocować awansem pracownika, lecz nie ma tu bezpośredniej korelacji między uczestnictwem w szkoleniu a dalszym awansem.

Nieco większy wpływ na efektywność wykonywanej pracy wywarły szkolenia generalne (22% wskazań jako istotny wpływ) niż językowe (15% wskazań jako istotny wpływ). Wpływ uczestnictwa w szkoleniu na umocnienie pozycji uczestnika w pracy zawodowej w obu przypadkach można ocenić jako niezbyt wysoki (tylko ok. 7-8% respondentów stwierdziło, iż szkolenie miało istotny wpływ na umocnienie ich pozycji zawodowej).

W przypadku szkoleń językowych, większość badanych osób odczuła wzrost zaufania we własne możliwości (65%), a w przypadku szkoleń generalnych było to ok. 30% badanych. Uczestnicy zogniskowanego wywiadu grupowego zauważyli, iż po szkoleniu generalnym w pewnym stopniu wzrosła ich pewność siebie, ale, by poczuć się pewniej, potrzebowaliby szkoleń przypominających, które utrwałyby i udoskonalały umiejętności zdobyte w szkoleniu podstawowym.

Szkolenia generalne w większości instytucji były pierwszymi tego typu szkoleniami i w pewien sposób rozbudziły potrzebę szkoleń miękkich dostosowanych do specyfiki administracji.

Szkolenia językowe kończyły się uzyskaniem certyfikatu, który stwarzał możliwość przystąpienia do egzaminu na urzędnika mianowanego. Uzyskanie przez uczestnika tytułu urzędnika mianowanego może być z całą pewnością traktowane jako wpływ szkolenia na wzrost kwalifikacji zawodowej uczestnika. Z drugiej strony brak jest mechanizmu, który by wiązał uzyskanie certyfikatu z języka z przystąpieniem do egzaminu.

Po przeprowadzonym szkoleniu uczestnicy, którzy w pełni wypełnili warunki uczestnictwa otrzymali certyfikaty.

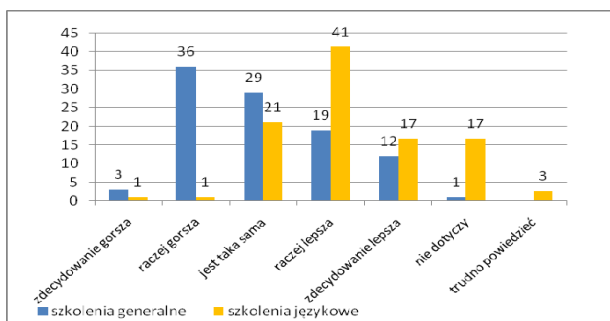
3.4. Efektywność szkoleń

Efektywność, zgodnie z przyjętym kryterium interpretowana jest jako sposób, w jaki zasoby (wkład) zostały przetworzone na wyniki i rezultaty projektu, a także czy pojawiające się w realizacji projektów problemy przyczyniają się do zmniejszenia efektów projektów.



Ocena jakości realizowanych szkoleń

Po przeanalizowaniu dokumentów projektowych oraz w świetle opinii osób zajmujących się wdrażaniem projektów oraz samych uczestników szkoleń należy stwierdzić, że zarówno szkolenia językowe, jak i generalne pozostawały w bardzo dobrym stosunku jakości do ceny. Funkcjonująca na rynku szkoleń opinia o tym, że przedsięwzięcia edukacyjne finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego charakteryzują się niższą jakością od szkoleń komercyjnych, w wypadku szkoleń dla służby cywilnej w ramach Działania 2.4. SPO RZL nie znajduje potwierdzenia. Indagowani o to uczestnicy szkoleń jednogłośnie orzekali, że jakość szkolenia zależy od wykonawcy, a nie od źródła finansowania. Wyniki badania ilościowego dostarczają dodatkowych argumentów przemawiających na korzyść twierdzenia, że szkolenia dla członków służby cywilnej współfinansowane z SPO RZL są lepszej jakości niż inne dostępne im szkolenia lub co najmniej tak samo dobre.



Źródło: opracowanie własne

Wydaje się, że Projektodawca dołożył wszelkiej staranności, aby umowy na realizację szkoleń zabezpieczały ich najwyższą jakość. Bieżąca kontrola i monitoring szkoleń strzegły bieżącej jakości przedsięwzięć. Przedstawiciele Wykonawcy szkoleń Empik i FRDL przyznali, że projekt był dla nich ogromnym organizacyjnym wyzwaniem, które jednak warto było podjąć, nie tylko ze względu na wysokość budżetu, który uznawali za satysfakcjonujący, ale również z uwagi na prestiż projektu, w którym stroną umowy był Urząd Służby Cywilnej. Projekt, charakteryzujący się wysokimi wymaganiami wobec wykonawcy (małe grupy, dwóch trenerów/lektorów, zasięg – 16 ośrodków w całej Polsce) przyczynił się do wypracowania przez nich stałych, wysokich standardów, według których realizują obecnie inne szkolenia. Szkolenia dla członków służby cywilnej finansowane z SPO



RZL okazały się projektami pilotażowymi i pionierskimi na rynku szkoleń. Obecnie mogą stanowić dobry standard usług edukacyjnych świadczonych na rzecz członków korpusu służby cywilnej.

Sposób osiągnięcia celu projektów

W trakcie realizacji badań szukano również odpowiedzi na pytanie o to, czy założone efekty projektu można było osiągnąć w inny sposób. Wyniki okazały się częściowo zaskakujące, gdyż można z dużym prawdopodobieństwem oczekiwać, że wielu spośród przedstawicieli służby cywilnej byłoby skłonnych, chociaż częściowo, sfinansować szkolenia językowe. Atutem takiego rozwiązania jest możliwość objęcia wsparciem większej ilości osób (poprzez zmianę stosunku pomiędzy jednostkowym kosztem a ilością osób objętych wsparciem osób), a także celowe dofinansowanie inicjatyw edukacyjnych dostosowanych do specyficznych potrzeb członków SC. Efekty szkolenia językowego, w aspekcie zwiększenia szans członków korpusu służby cywilnej na przystąpienie i pomyślne zdanie egzaminu kwalifikującego, można również zwiększyć poprzez pakietowe szkolenia z zagadnień, będących przedmiotem egzaminu. Posiadanie certyfikatu jest bowiem koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem przystąpienia do postępowania. Organizacja cyklu (nawet rozłożonego na etapy) szkoleń mających na celu przygotowanie członków korpusu służby cywilnej do przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego mogłaby zwielokrotnić szansę na sukces w realizacji zamiaru podniesienia statusu zawodowego członków SC. Należy dodać, iż wydajność szkoleń poprzez efekt synergii mogłoby również zwiększyć wprowadzenie szkoleń modułowych z zagadnień będących przedmiotem szkoleń generalnych.

Problemy i bariery występujące w realizacji projektów

W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono nieliczne problemy w realizacji projektów. Jednym z problemów, jaki pojawił się w fazie wstępnej realizacji szkoleń generalnych po stronie wykonawcy, była konieczność zmiany programów szkoleniowych z racji na ich niską jakość merytoryczną i niedostosowanie do wymogów prowadzenia zajęć w formule warsztatu. Przeprowadzone przez realizatora pilotażowe spotkanie autorów programów z trenerami doprowadziło do zidentyfikowania tego błędu i zmusiło do pracy pod presją czasu nad uatrakcyjnieniem materiałów. Współpraca autora i metodyka, jako drugiego autora opracowania, pozwoliła na uzyskanie

55

Ewaluacja projektów szkoleniowych:

Szkolenia generalne i Szkolenia językowe – I etap RAPORT KOŃCOWY



oczekiwanych efektów. W efekcie udało się w terminie zrealizować projekt oraz zaplanowane szkolenia. Problem ten nie wpłynął zatem na jakość realizowanego przedsięwzięcia i, dzięki doświadczeniu wykonawcy zadania, nie był również widoczny dla beneficjentów ostatecznych. Należy w tym miejscu docenić wkład pracy poniesiony przez zleceniobiorcę w celu zapewnienia wysokiej jakości szkoleń, a także wypracowane przez niego uprzednio procedury wcześniejszej weryfikacji opracowywanego przez autorów programu.

Biorąc pod uwagę przyszłe projekty realizowane przez projektodawców z administracji rządowej można przyjąć, iż na etapie wdrażania projektów należy opracować i wdrożyć system „wczesnego wykrywania” problemów.

Innym, zidentyfikowanym w trakcie prowadzonych wywiadów, problemem było wysyłanie „na zastępstwa” innych pracowników, niż ci, którzy zostali pierwotnie zgłoszeni. Jest to element o tyle problematyczny, że obniża skuteczność osiągania zakładanych celów dalekosiężnych, np. takich, jak korzyści instytucji z udziału pracownika w szkoleniu. Osoby „zastępujące”, niekiedy kierowane były na szkolenie bez zależności pomiędzy ich zakresem obowiązków a tematem szkolenia, jedynie jako reprezentanci danej komórki organizacyjnej. Powoduje to sytuację, w której uczestnik nie widzi możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy, nie jest także zobowiązany do jej przekazania. Taka postawa wpływać może także na odbiór szkolenia i obniżać jego poziom. Rozwiązaniem tego problemu byłoby takie planowanie szkoleń i taki przepływ informacji, które zapewniałyby możliwość delegowania pracowników bez konieczności ich zmiany. Jak ustalono w wyniku prowadzonych wywiadów, sugerowanym przez komórki ds. szkoleń rozwiązaniem byłaby rekrutacja prowadzona na poszczególne szkolenia z około miesięcznym, ale nie dłuższym ani nie krótszym, okresem wyprzedzenia.

Ponadto wydaje się, że w kształtowaniu polityki szkoleniowej instytucji administracji rządowej brak jest uwzględnienia wieloletniej perspektywy w planowaniu szkoleń. Komórki kadrowe w swoich działaniach oraz prowadzonej analizie potrzeb koncentrują się wyłącznie na opracowaniu rocznych planów szkoleń. Roczne plany szkoleń powstają na bazie informacji przekazywanych do kadr przez dyrektorów departamentów. Są one odzwierciedleniem potrzeb departamentu, nie uwzględniają ścieżki rozwoju pracownika a są jedynie wyrazem doraźnie formułowanych potrzeb.

Barierą występującą na etapie ewaluacji projektu jest problem z dotarciem do beneficjentów biorących udział w szkoleniach. Baza uczestników szkoleń w dotychczasowym kształcie wynikającym m.in. z danych niezbędnych do wypełnienia formularza PEFS jest niedostosowana do prowadzenia



ewaluacji ex-post. Brak jest tam informacji o telefonach służbowych (uczestnicy najczęściej podawali telefony i adresy domowe), nieobowiązkowe jest wypełnienie pola takiego, jak adres e-mail. Problemów w tym zakresie następcza także nastawienie beneficjentów końcowych, którzy mimo otrzymanego wsparcia niechętnie poświęcają czas na wypełnienie ankiety, rozmowę z ankieterem czy spotkanie fokusowe. W związku z powyższym sugeruje się wprowadzenie do umów z beneficjentami końcowymi obowiązku udzielenia informacji zwrotnej o otrzymanej pomocy przez 3 lata od momentu zakończenia udziału w projekcie, w ramach którego realizowane byłoby przedsięwzięcie.

Systemu doboru uczestników szkoleń – aspekt merytoryczny

Szkolenia językowe

W związku z dwoistym charakterem programu szkolenia językowego oraz rozbieżnością oczekiwań grupy docelowej określonej we wniosku projektowym, dobór uczestników szkoleń, zgodny z założeniami projektu, od początku obciążony był ryzykiem. Zamiar podnoszenia kompetencji językowych tych członków korpusu, którzy mają do czynienia z „przestrzenią europejską” nie powiódł się w planowanym stopniu ze względu na odmiennność potrzeb tych ostatnich w zakresie doskonalenia języka. Z przeprowadzonych badań wynika, że uczestnicy szkoleń językowych oczekują przede wszystkim podniesienia swoich praktycznych umiejętności językowych. Stąd pojawiające się postulaty dostosowania programu szkolenia do potrzeb grupy, czy szerzej członków administracji publicznej, zwiększenia ilości ćwiczeń z konwersacji i praktycznego zastosowania języka obcego.

Spełniający kryteria formalne musieli uzyskać zgodę przełożonego na udział w szkoleniu. W większości badanych przypadków udział w szkoleniu był inicjatywą pracownika (66%), znacznie rzadziej pomysłem zwierzchnika (27%). Z doświadczeń badanych wynika, że w wielu przypadkach chęć uczestnictwa w szkoleniu nie zyskiwała akceptacji szefa z uwagi na intensywność kursu, który powodował fizyczną absencję w pracy w wymiarze 10 godzin tygodniowo – tj. ¼ etatu.

Uczestnik szkolenia:

Kurs został zorganizowany i prowadzony głównie pod kątem zdobycia odpowiedniego certyfikatu. Uważam, że większy nacisk winien być położony na praktyczne umiejętności, przede wszystkim na rozumienie i komunikowanie się w języku obcym. Zdecydowanie zwiększona winna być liczba godzin na konwersatoria



i rozumienie ze słuchu albo też po kursie certyfikowanym winien być zorganizowany kolejny kurs konwersacyjny; wydaje się, że po ukończeniu kursu o charakterze ogólnym winny być zorganizowane dla poszczególnych grup krótkie, uzupełniające kursy specjalistyczne.

W efekcie do udziału w kursie zakwalifikowane zostały niejednolite w swoich potrzebach i oczekiwaniach kategorie uczestników: ci, których dążeniem było zdobycie formalnego dokumentu, oraz tacy, którzy oczekiwali poprawy praktycznej znajomości języka angielskiego. Pierwszym szkoda było czasu i energii na działania wykraczające poza program podręcznika, drudzy utyskiwali na szablonowość zajęć, które nie wychodziły naprzeciw ich skonkretyzowanym potrzebom doskonalenia umiejętności językowych.

Szkolenia generalne

Podobnie jak w przypadku szkoleń językowych, urzędy otrzymywały z USC informację o szkoleniach wraz z opisem zasad kwalifikacji osób do szkoleń. Z urzędu wychodziła lista zgłoszonych do szkoleń – z prawem pierwszeństwa dla osób na czele listy. Ostatecznie listę zatwierdzał dyrektor generalny urzędu. Warto w tym miejscu zastanowić się nad pytaniem o zasadność sięgania do „najwyższej instancji” po zgodę na szkolenie poszczególnych pracowników. Zasadniejszym, zdaniem ewaluatorów, byłby kierunek odwrotny – określenia przez dyrektora generalnego faktycznej zgodności oferowanych szkoleń z zapotrzebowaniem na kompetencje istotne dla urzędu, natomiast pozostawienie działań operacyjnych, polegających na wskazaniu osób do szkolenia niższemu szczeblom zarządzania.

Relacje uczestników badania – członków korpusu, którzy brali udział w szkoleniach oraz przedstawicieli komórek kadr i szkoleń – nie są zgodne w kwestii tego, czy oferta szkoleń wskazywała limit przydzielonych miejsc. Część badanych uważa, że takich ograniczeń nie było, podczas gdy inni twierdzili, że w ich urzędach liczba miejsc była określona. Badani różnią się też doświadczeniami w zakresie dostępności szkoleń generalnych. Należy sądzić, iż kwestie te są ze sobą powiązane – tam, gdzie spodziewano się większego zainteresowania szkoleniami, wewnątrz limitowano miejsca. Uczestnicy badania często dawali wyraz swojemu poczuciu nierównego dostępu do szkoleń generalnych oraz niejasnych zasad ostatecznej selekcji – w odpowiedzi na wysłaną przez urząd listę



z wytypowanymi do szkoleń osobami, zwrotnie przesyłane były imienne zaproszenia do wyselekcjonowanych osób z listy – bez uzasadnienia ostatecznego wyboru.

Uczestnik szkolenia

Mankamentem była niedostateczna dostępność tych szkoleń. Zgłosiłem się na cały cykl szkoleń, a nawet nie dostałem odpowiedzi, że nie zostałem zakwalifikowany. Byłem tylko na jednym szkoleniu w zastępstwie koleżanki. Nie wiem, co decydowało o tym

Przedstawiciele komórek kadr i szkoleń formułowali postulat przydzielenia z góry określonych limitów miejsc. To, zdaniem tej grupy badanych, eliminowałoby wrażenie arbitralności wyboru ostatecznych uczestników. Generalnie wynika to raczej z faktu, że urzędy wolą same gospodarować przydzielonymi im miejscami. Odgórne wskazanie nazwisk uczestników generuje problemy w przypadku niemożności uczestnictwa wskazanej osoby w szkoleniu. Z wywiadów z przedstawicielami kadr wiadomo, że właśnie to stanowiło problem w przypadku szkoleń generalnych. Podobnie widać to również z perspektywy Projektodawcy, bo ostatecznie na szkolenia przychodziły w zastępstwie inne osoby niż pierwotnie zakwalifikowane.

Pracownik działu kadr instytucji rządowej:

Potrzebna jest wiedza, ile miejsc urząd dostanie, gdy mamy dokonać naboru, wybieramy nazwiska, a potem po przesłaniu tych nazwisk, brak informacji co dalej brak miejsc dla uczestnika, ale też brak informacji... (...) można by z góry określić średnią minimalną przydziału dla danego urzędu – gdy miejsc będzie więcej można będzie dobrać pracowników na szkolenia ponad tę pulę.

Badani uczestnicy szkoleń generalnych bardzo pozytywnie ocenili ostateczne efekty procesu rekrutacji. Grupy były ich zdaniem jednorodne – podobieństwo doświadczeń zawodowych sprzyjało skutecznej realizacji tematu szkolenia, rozumieniu przykładów, współpracy w ramach ćwiczeń zespołowych oraz integracji środowiskowej – co należy uznać za dużą wartość dodaną projektu (efekt trwałości).



Systemu doboru uczestników szkoleń – aspekt organizacyjny

Nabór uczestników na szkolenia realizowane w ramach obydwu projektów odbywał się na dwóch poziomach: Urzędu Służby Cywilnej oraz poszczególnych urzędów i instytucji, do których skierowano ofertę. Na poziomie poszczególnych urzędów i instytucji odbywała się dystrybucja informacji o organizowanych przez USC szkoleniach. Następnie, po zatwierdzeniu zgłoszenia przez dyrektora departamentu, zgłoszenie kierowane było do kadr, które dokonywały weryfikacji pod kątem zgodności zakresu obowiązków z tematyką szkolenia i wymogami kwalifikacji na szkolenie oraz przekazywały opracowane listy pracowników kierowanych na szkolenia do Urzędu Służby Cywilnej. Kolejnym krokiem było zakwalifikowanie uczestnika przez USC na szkolenie i przekazanie informacji zwrotnej do Urzędów. Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, w przypadku obydwu szkoleń, zarówno generalnych, jak i językowych, system dystrybucji informacji oraz zasady naboru uczestników w urzędach były niejednolite. W części urzędów informacja docierała do wszystkich departamentów i każdy pracownik miał możliwość zgłoszenia swojego udziału w szkoleniu, w innych kadry kierowały informację wyłącznie do dyrektorów departamentów. Taki sposób dystrybucji informacji nie zapewniał równego dostępu do szkoleń, mimo spełniania warunków określonych przez USC jako warunki kwalifikacji.

Tak w badaniach ilościowych, jak i jakościowych zdarzały się pojedyncze głosy mówiące o tym, iż w niektórych urzędach blokuje się dostęp do szkoleń przez szeregowych pracowników, a także gdzie informacja o szkoleniach trafia „do wybrańców”. Sytuacja taka jest jednak konsekwencją sformułowanego powyżej wniosku mówiącego o tym, iż w urzędach nie obowiązują zunifikowane procedury dotyczące dystrybucji informacji o szkoleniach i kwalifikacji na nie. W związku z powyższym, postuluje się wprowadzenie źródła informacji o szkoleniach organizowanych przez KPRM, np. w postaci aktualizowanej zakładki na stronie internetowej oraz ogólnego zaplanowania kanałów dystrybucji informacji o szkoleniach.

Ważnym problemem, który został zidentyfikowany w procesie przekazywania informacji pomiędzy USC a urzędami, do których kierowano ofertę szkoleniową dotyczącą szkoleń generalnych był brak informacji o programie i terminach szkoleń na etapie selekcji uczestników. Do urzędów przekazywane były jedynie tematy szkoleń, na których podstawie zebrano zgłoszenia i dokonano kwalifikacji. Brak programów wpływał na to, iż bardziej świadomi swoich umiejętności uczestnicy nie zgłaszali się na szkolenia, nie mogąc określić, czy zakres zagadnień nie pokrywa się z posiadaną przez nich wiedzą



i kompetencjami. Ponadto z punktu widzenia komórek odpowiedzialnych za politykę szkoleniową, stanowiło to utrudnienie w kwalifikacji pracownika pod względem zgodności jego zakresu obowiązków z przedmiotem szkolenia. Brak terminów szkoleń skutkował licznymi zmianami i przesunięciami wśród uczestników szkoleń, co jako problem opisane zostało w opisie efektywności i skuteczności zarządzania. W związku z powyższym rekomenduje się, by na etapie rozsyłania zaproszeń do uczestnictwa w szkoleniach, zapewniać możliwie najpełniejsze informacje o każdym szkoleniu. Należy także proces rekrutacji prowadzić w odniesieniu do konkretnych wskazanych terminów i w czasie dającym możliwość uwzględnienia ich w terminarzu prac.

Poważnym problemem, który związany jest z drugim poziomem kwalifikacji uczestników na szkolenia prowadzonym przez USC, był brak informacji o liczbie dostępnych dla każdego z urzędów i instytucji miejsc. Sytuacja ta dotyczyła zarówno szkoleń językowych, jak i generalnych. Nie było także zróżnicowania w odniesieniu do urzędów centralnych i regionalnych.

Nieokreślenie przydziału miejsc, nierówne rozdysponowanie miejsc pomiędzy instytucjami oraz nieznaną klucza kwalifikacji uczestników przez USC powodowały, że w odbiorze przedstawicieli komórek odpowiedzialnych za szkolenia proces ten był nieprzejrzysty i nieobiektywny. Istnieje obawa, iż zgłaszany przez wszystkich uczestników badań jakościowych postulat dotyczący kwotowego przydziału miejsc, w przypadku jego nieuwzględnienia, może wpłynąć na przyszłe postawy pracowników kadr kwalifikujących na szkolenia (nieprzykładanie się do analizy potrzeb) oraz samych uczestników (brak motywacji do zgłaszania się w obliczu niewielkiego odsetka osób kwalifikowanych na szkolenia). Aby wzmocnić wizerunek projektodawcy w przyszłych projektach, należałoby zapewnić kwalifikację w oparciu o jasne kryteria oraz określone z góry limity dostępnych miejsc w podziale na poszczególne instytucje i urzędy.

Komórki kadrowe zgłaszały także problem braku informacji zwrotnej dotyczącej przebiegu rekrutacji, a w niektórych przypadkach braku jakiegokolwiek informacji w tym dotyczącej zakwalifikowania/braku zakwalifikowania uczestnika na szkolenie. Podobna sytuacja miała miejsce po zakończeniu przez uczestników szkoleń językowych i ukończeniu kursów. Informacja o ukończeniu kursu trafiała do kadr od uczestników, nie było zaś przepływu informacji od projektodawcy.

Studium przypadku

Instytucja: Ministerstwo Skarbu Państwa



Stanowisko: pracownik komórki ds. kadr i szkoleń

Studium przypadku: Jeden z problemów, który pamiętam jak dzisiaj, to brak informacji zwrotnej od USC i od organizatora, kto wziął udział w szkoleniach, bo zaświadczenia wydawano dopiero po zakończeniu całego projektu. Tylko na zasadzie osobistego dogadania się z panią z FRDL dostawałam listę uczestników. Ta informacja jest nam potrzebna do: ewidencji czasu pracy; do robienia bazy szkoleń swojej i USC (jaki pracownik na jakich szkoleniach był). Najwygodniej, gdyby to było albo przesyłane do kadr, a stamtąd przekazywane pracownikom, albo przekazywane do ręki pracownikom po każdym szkoleniu, a oni przynosiliby zaświadczenie do kadr. Ponadto 30 dni przed terminem szkolenia przesyłano zaproszenia dla konkretnego uczestnika. To było ok. Ale my mieliśmy tylko 5 dni na potwierdzenie tej osoby albo zorganizowanie zastępstwa. To bardzo krótko, bo np. pracownik był na urlopie i wtedy problem z potwierdzeniem.

Przeprowadzone badania pozwoliły również na realne oszacowanie popytu na szkolenia danego typu oraz ocenę racjonalności przydziału miejsc szkoleniowych dla poszczególnych jednostek. Wyniki niniejszego badania wskazują, że wsparcie poszczególnych jednostek poprzez zaoferowanie bezpłatnych szkoleń językowych, nie było odwzorowaniem realnych potrzeb i/lub możliwości organizowania szkoleń z innych źródeł przez poszczególne jednostki. Fakt ten może przyczyniać się do zmniejszenia racjonalności wsparcia. Z badań wynika, że zapotrzebowanie na nieodpłatne szkolenia językowe zaoferowane przez USC było nierównomierne. Dla urzędów takich, jak Ministerstwo Finansów, Skarbu, Spraw Społecznych czy Rozwoju Regionalnego szkolenia te nie były szczególnie unikatowe z uwagi na dostępność funduszy na szkolenia językowe i politykę ustawicznego kształcenia w tym zakresie, podczas gdy dla urzędów z regionów (Kuratoria, Izby Skarbowe) szkolenia te były „manna z nieba” i kropłą w morzu niezaspokojonych potrzeb. Uwzględnienie tej specyfiki pomiędzy urzędami pozwoliłoby na lepsze zarządzanie środkami przeznaczonymi na szkolenia dla służby cywilnej organizowane przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (dawniej USC).

Dodatkowym negatywnym aspektem wpływającym na dobór uczestników szkoleń była wysoka intensywność i czasochłonność kursu. Czasochłonność kursu językowego organizowanego w godzinach pracy zniechęciła bowiem wiele osób do uczestnictwa w nim. Wielu zwierzchników (kierowników komórek) przedłożyło płynność procesu pracy nad ewentualne korzyści ze szkolenia swoich pracowników. Można traktować ten fakt dwojako – jako brak dalekowzrocznego myślenia o szkoleniu pracowników u osób kierujących lub jako niedostosowanie oferty szkolenia (w jej aspekcie



zarówno programowym, jak i czasowym) do potrzeb i możliwości organizacyjnych poszczególnych jednostek. W badaniu potwierdzenie znajdują obydwie te kwestie: argument niekolidowania z pracą był najczęstszą przyczyną nieudzielania zgody na uczestnictwo. Wiele z osób, które chcą doskonalić swoje umiejętności językowe zdecydowałyby się na szkolenia odpłatne w części lub całkowicie (27% objętych badaniem ilościowym zadeklarowało, iż wzięliby udział w podobnym szkoleniu, gdyby były one odpłatne, wobec 37% rozważających taką możliwość). W zamian oczekiwaliby możliwości dostosowania do indywidualnego grafiku pracy oraz do oczekiwań w zakresie programu nauczania.

Aspekt regionalny szkoleń

Istotne różnice, jakie ujawniły się w badaniu ewaluacyjnym pomiędzy urzędami regionalnymi a instytucjami centralnymi, to przede wszystkim koncentracja na szkoleniach branżowych. Roczne plany szkoleń urzędów regionalnych zwykle nie zawierają odniesień do priorytetów polityki szkoleniowej służby cywilnej. Brak jest szkoleń dotyczących zarządzania i rozwoju kompetencji komunikacyjnych pracowników. Nie ma w nich również środków na szkolenia językowe. Przedstawiciele urzędów regionalnych podczas badań fokusowych mówili, że sami finansują tego typu szkolenia, a szkolenia dostępne w ramach szkoleń językowych, organizowanych przez USC, były pierwszymi, z jakich mogli skorzystać. Ważne jest także, że w przeprowadzonej analizie przyszłych szkoleń nie wykazują oni odmiennych potrzeb od tych, które zgłaszane były przez pracowników urzędów centralnych. Z racji jednak na różnice w budżetach jednostek regionalnych oraz brak zaspokojenia potrzeb szkoleniowych związanych z rozwojem kompetencji pracowników instytucji regionalnych w zakresie zarządzania i umiejętności interpersonalnych przez plany roczne, postuluje się zaplanowanie w obecnym okresie programowania (2007-2013) odrębnej puli szkoleń skierowanych wyłącznie do regionów.

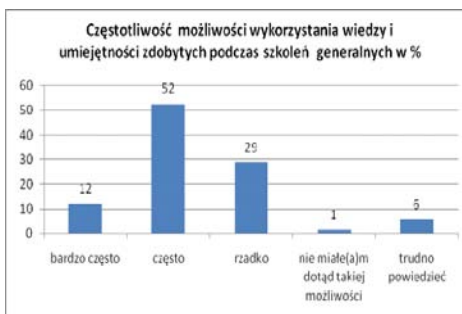


3.5. Trwałość

Kierując się kryterium trwałości, Wykonawca wskazał te z efektów projektu, które utrzymują się po ustaniu działań i wykraczają poza efekty natychmiastowe (oddziaływanie).

Implementacja zdobytej wiedzy/umiejętności

Wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniach można uznać za trwałe, jeśli stały się elementem codziennej praktyki zawodowej. W takim kontekście efekty uczestnictwa w szkoleniach generalnych można uznać za **wyjątkowo trwałe**. Aż 63% spośród ankietowanych uczestników potwierdziło częste wykorzystywanie w pracy zawodowej nabytych umiejętności, a zaledwie 1% nie miał dotąd możliwości ich zastosowania.



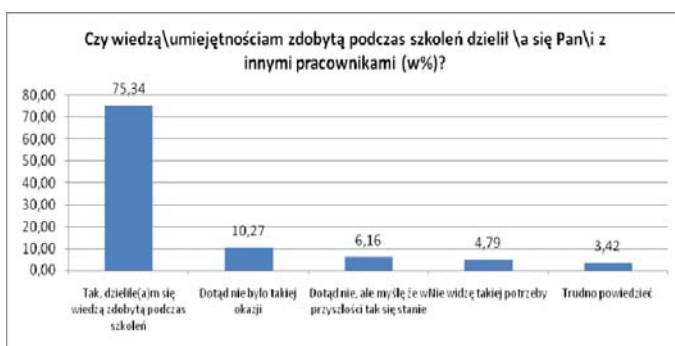
Źródło: opracowanie własne

Niestety, wniosku takiego nie można sformułować w odniesieniu do szkoleń językowych. Wyniki ankiety wskazują, że ich uczestnicy nie mają zbyt wielu okazji do wykorzystania nabytych umiejętności w pracy zawodowej. Aż 46% procent badanych rzadko wykorzystuje zdobyte kwalifikacje, a 11% nie miało dotąd takiej okazji. Dane pozyskane z wywiadów wskazują, że nowo nabytymi umiejętnościami językowymi nie mają okazji wykazać się zwłaszcza pracownicy urzędów regionalnych oraz izb skarbowych. Dotyka to również osób zatrudnionych w urzędach centralnych, w działach, które nie odpowiadają za współpracę międzynarodową.



Dzielenie się wiedzą jako element trwałości efektów interwencji

Trwałość efektów szkoleń przejawia się również w sytuacji dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami. Jak pokazują badania ilościowe prowadzone na grupie uczestników szkoleń generalnych, aż 75% z nich dzieliło się zdobytą wiedzą ze współpracownikami, a tylko 5% nie widzi takiej potrzeby. Dla 10% badanych jeszcze nie było takiej okazji, a 6% respondentów twierdzi, iż jeszcze nie podzielili się wiedzą, chociaż uważają, że w przyszłości się tak stanie.



Źródło: opracowanie własne

W przypadku szkoleń językowych ponad połowa respondentów (51%) nie miała dotąd okazji, by podzielić się wiedzą i umiejętnościami zdobytymi podczas szkoleń z innymi pracownikami, a około 6% przewiduje, że w przyszłości będą mieli taką okazję. Około 25% badanych już podzieliło się zdobytą wiedzą, a 11% nie widzi takiej potrzeby.

Różnice pomiędzy badanymi projektami szkoleniowymi w zakresie częstotliwości implementacji wiedzy i umiejętności ze szkoleń oraz sytuacji dzielenia się wiedzą ze współpracownikami, wydają się być kolejnym potwierdzeniem tezy o głównie „formalizującej” funkcji, jaką miały szkolenia językowe. Pozytywnie świadczy natomiast o trwałości efektów szkoleń generalnych.



Wzmocnienie więzi z instytucją (sektorem)

Aż 83% ankietowanych uczestników szkoleń językowych stwierdziło, że ukończone certyfikatem szkolenie może okazać się atutem w przypadku konieczności poszukiwania nowej pracy. Zważywszy na dane uzyskane w jakościowej części badania, nie należy interpretować tego faktu jako deklaracji gotowości do poszukiwania alternatywnego zatrudnienia. Przeciwnie - badanie jakościowe wykazało, że członkowie SC podwyższają swoje kwalifikacje celem silniejszego związania się z sektorem i umocnienia w nim swojej pozycji. Wyniki ankiety świadczą raczej o tym, że badani czują wartość rynkową swoich nowych umiejętności. Jednak uczestnictwo w szkoleniach językowych i podniesienie w ich wyniku swoich kwalifikacji nie jest potencjalnym przyczynkiem do zmiany pracy, ale raczej czynnikiem zakorzeniającym pracownika w dotychczasowym miejscu zatrudnienia, co należy uznać za efekt szkoleń noszący znamiona trwałości.

Przypadek szkoleń generalnych potwierdza tę regułę. Ankietowani uczestnicy tego projektu w większości nie odnotowali korelacji pomiędzy szkoleniami, w których uczestniczyli, a polepszeniem swojej sytuacji na rynku pracy (tylko 16% zgodziło się ze stwierdzeniem, że „udział w szkoleniu pomoże mi w znalezieniu nowej pracy w sytuacji konieczności zmiany zatrudnienia”). Jednak fakt, iż głównymi powodami kierującymi ich na szkolenia generalne były: obecny w administracji „wymóg ustawicznej aktualizacji wiedzy i umiejętności” oraz „nowe zadania stawiane przed nimi, wymagające doskonalenia” (odpowiednio 87% i 64% wszystkich wskazań przy możliwości wyboru trzech odpowiedzi spośród dostępnej kafeterii), świadczy o silnym powiązaniu osobistych motywacji do podwyższania swoich kwalifikacji z wymaganiami miejsca pracy. Chęć sprostania im i coraz lepszego wypełniania swoich obowiązków są predyktorami wspomnianego już zjawiska silnego związania z sektorem administracji jako miejscem pracy.

Rozbudzenie zainteresowania inicjatywami edukacyjnymi

Obserwowanym efektem uczestnictwa w szkoleniach jest rozbudzenie potrzeb szkoleniowych w zakresie, który obejmowała oferta.



Szkolenia językowe

Znacząca część respondentów zadeklarowała, że udział w szkoleniach językowych wpłynął na zwiększenie ich zainteresowania innymi ofertami edukacyjnymi lub na wzrost motywacji do uczestnictwa w innych przedsięwzięciach edukacyjnych (40% badanych dostrzega duży wpływ, a drugie tyle umiarkowany związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy tymi faktami). Tylko 11% oceniło wpływ jako niski, a zaledwie 4% nie zaobserwowało podobnego oddziaływania.

Szkolenia generalne

W przypadku 34% badanych uczestników szkoleń generalnych wzrosło ich zainteresowanie innymi ofertami edukacyjnymi lub nastąpił wzrost motywacji do uczestnictwa w innych przedsięwzięciach edukacyjnych. Podobna grupa (28%) stwierdziła, że raczej nie obserwuje takiej zależności. Pozostali (23%) udzielili odpowiedzi, iż wpływ szkolenia na wzrost zainteresowania innymi ofertami edukacyjnymi oraz wzrost motywacji uczestnictwa w innych przedsięwzięciach edukacyjnych jest średni.

Szkolenia generalne w większości instytucji były pierwszymi tego typu szkoleniami i w pewien sposób rozbudziły potrzebę szkoleń miękkich dostosowanych do specyfiki administracji. Uświadomiły też potrzebę kształcenia kadr administracji w kierunku nowoczesnego zarządzania i wzmacniania nie tylko wiedzy, ale i umiejętności.

Ożywienie aspiracji edukacyjnych członków korpusu służby cywilnej za przyczyną szkoleń zorganizowanych w ramach działania 2.4. SPO RZL, można uznać za kolejny trwały efekt zrealizowanych projektów szkoleniowych.

Integracja środowiskowa

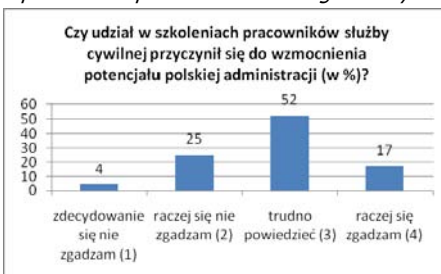
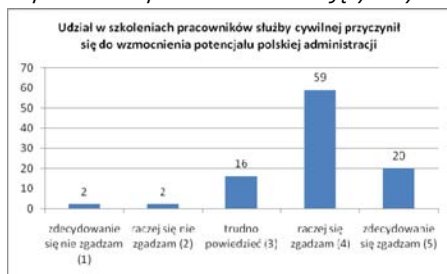
Badanie ujawniło, że szkolenia generalne były okazją do zawiązania licznych kontaktów interpersonalnych uczestników szkoleń oraz do wymiany doświadczeń między nimi. Było to o tyle znaczące, że często osoby te reprezentowały podobne instytucje i w wyniku szkoleń, poprzez nieformalną atmosferę i warsztatowe metody pracy, dostrzegły potrzebę i chęć pomocy sobie nawzajem w przyszłości. Okoliczność tę należy uznać za wartość dodaną projektu oraz za efekt szkoleń, wykraczający poza rezultaty natychmiastowe, a więc spełniający kryteria trwałości.



Wpływ szkoleń na wzmocnienie zdolności administracyjnych kadr administracji rządowej

W przypadku uczestników szkoleń językowych przeważającą była opinia, że szkolenia te miały pozytywny wpływ na wzmocnienie potencjału administracji. Analiza wyników danych ilościowych dotyczących szkoleń generalnych nie pozwala na sformułowanie tak jednoznacznego wniosku. Interesujący wydaje się także fakt, iż uczestnicy szkoleń generalnych nie umieli ustosunkować się jednoznacznie do pytania, czy udział w szkoleniach przyczynił się do wzmocnienia potencjału administracji publicznej (52% respondentów udzieliło odpowiedzi „nie wiem”). Podobne trudności z odpowiedzią na to pytanie miało 16% badanych uczestników szkoleń językowych, choć jednocześnie w przypadku tych szkoleń aż 79% badanych przekonanych było o ich pozytywnym wpływie na wzrost potencjału kadr. Oznacza to, że w przypadku szkoleń generalnych, z poziomu samych uczestników, ocena wpływu ich partycypacji w szkoleniu na wzmocnienie zdolności administracyjnych wydaje się być zbyt odległą perspektywą i w związku z tym nie jest dostrzegalna dla samych uczestników szkoleń.

Odpowiedzi respondentów szkoleń językowych Odpowiedzi respondentów szkoleń generalnych



Źródło: opracowanie własne

Z analizy danych pochodzących z badania, zebranych metodami jakościowymi, wynika również inny istotny wniosek, że wpływ szkoleń na wzrost potencjału administracji dużo bardziej widoczny jest dla uczestników szkoleń, zajmujących samodzielne stanowiska i stanowiska kierownicze niż pracowników szeregowych.

O oddziaływaniu szkoleń na potencjał administracji świadczy znamienne zdanie jednej z uczestniczek badania fokusowego ewaluującego szkolenia językowe, która wskazała, że: „nie chodzi o możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy następnego dnia po szkoleniu, ale o to, że kadry urzędu



są potencjalnie przygotowane do sytuacji, w której może zająć potrzeba jej wykorzystania oraz że w obliczu takiej konieczności nie będzie zaskoczenia, a kadra będzie mogła sprostać zadaniu”.

Podsumowując, należy powiedzieć, iż w przypadku szkoleń językowych, ich uczestnicy zostali „wyposażeni” w uznawany na całym świecie certyfikat umiejętności. Rzadko używają „nowych narzędzi” w pracy – nie mając ku temu sposobności (co może być wynikiem opisanych błędów w doborze uczestników szkoleń), częściej za to w sytuacjach prywatnych. Czują się dobrze przygotowani do wypełniania nowych zadań, które zostaną przed nimi postawione – pewni ufności we własne siły. Podobnie uczestnicy szkoleń generalnych, którzy otrzymali wsparcie dla kształcenia swoich kompetencji personalnych i zostali „zainspirowani” do aplikacji nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania i komunikacji. Można sądzić, że powtarzanie tego typu szkoleń oraz objęcie nimi szerszej grupy pracowników (zwłaszcza młodej kadry kierowniczej) mogłoby znacząco podnieść wskaźniki trwałości (oddziaływania).

3.6. Skuteczność zarządzania

Określenie skuteczności zarządzania zdefiniowane zostało jako szacowanie jakości procesów organizacyjnych, w tym ocena poprawności konstrukcji programu szkoleniowego (procesu szkoleniowego) oraz ocena mocnych i słabych stron procesu zarządzania projektami i podjętych w ramach realizacji projektów działań.

Ocena programu szkoleniowego wg Kirckpatricka

Poniżej przedstawiony został 10-etapowy proces pozwalający określić poprawność konstrukcji programu szkoleniowego (szkolenia)⁴. Są to następujące etapy:

- określenie potrzeb
- ustalenie celów
- określenie zakresu przekazywanej treści
- dobór uczestników szkoleń

⁴ 10 etapów poprawnie skonstruowanego szkolenia jako formę oceny efektywności szkoleń zaproponował D.Kirckpatrick w swojej książce „Ocena efektywności szkoleń”. Zasadniczą częścią oceny szkoleń była jednak u Kirckpatricka ocena programu szkoleniowego na czterech poziomach – poziomie reakcji, nauki, zachowania oraz rezultatów szkolenia.



- określenie najkorzystniejszego planu szkoleń
- wybór właściwego miejsca szkolenia
- wybór trenerów
- wybór i przygotowanie pomocy
- koordynacja programu
- ocena programu

Poprawność realizacji szkolenia według przyjętego schematu pozwala zapewnić programom szkoleniowym maksymalną efektywność i skuteczność. W odniesieniu do analizowanych projektów, realizowanych przez USC, ocenie poddano każdy z wymienionych obszarów, przyporządkowując im oceny (gdzie + oznacza spełnienie wymogu, - brak spełnienia wymogu, +/- częściowe spełnienie wymogu, zaś N oznacza neutralny charakter obszaru wynikający ze specyfiki funkcjonowania szkoleń w służbie cywilnej). Poniższe zestawienie prezentuje wyniki dokonanej oceny.

Poszczególne kroki	Ocena
Określenie potrzeb	
a) Zapytaj uczestników szkolenia	+
b) Zapytaj przełożonych (bardzo ważny jest ich udział w określaniu potrzeb, jak również sam udział w szkoleniu)	+/-
c) Zapytaj innych, którzy posiadają wiedzę na temat ich pracy, uwzględniając współpracowników, podwładnych, itd.	-
d) Przeprowadź testy wśród uczestników	+
e) Przeanalizuj czynniki ocen okresowych	N

Poszczególne kroki	Ocena
Ustalenie celów	
a) Określenie wyników, jakich się spodziewamy	+/-
b) Jakich zachowań oczekujemy (również od przełożonych uczestników szkoleń)	+/-
c) Określenie zakresu wiedzy, umiejętności oraz oczekiwanego nastawienia	+/-

Poszczególne kroki	Ocena
Określenie zakresu przekazywanej treści	
a) Określenie zagadnień do omówienia	-
b) Określenie tematów szkolenia	-



Poszczególne kroki	Ocena
Dobór uczestników szkoleń	
a) Zapewnienie udziału osób, które mogą odnieść największe korzyści ze szkolenia	+/-
b) Szkolenia obowiązkowe versus dobrowolne	N
c) Włączenie do programu przedstawicieli różnych szczebli	+

Poszczególne kroki	Ocena
Określenie najkorzystniejszego planu szkoleń	
a) Uwzględnienie potrzeb uczestników i ich przełożonych	+
b) Zapewnienie najlepszych warunków do nauki	+
c) Rozkład zajęć	+

Poszczególne kroki	Ocena
Wybór właściwego miejsca szkolenia	
a) Zapewnienie komfortu i funkcjonalności (wpływa na motywację)	+
b) Unikanie czynników mogących mieć negatywny wpływ (słaba organizacja może powodować niezadowolenie i słabsze przyswajanie treści)	+

Poszczególne kroki	Ocena
Wybór trenerów	
a) Odpowiednie kwalifikacje odpowiadające zakresowi szkolenia	+
b) Wymagany poziom wiedzy, chęć przekazywania wiedzy, zdolności pedagogiczne, umiejętność zachęcania do wspólnej pracy	+
c) Oceniać pracę trenerów	+

Poszczególne kroki	Ocena
a) Wybór i przygotowanie pomocy – celem jest wspomaganie pracy trenera, utrzymanie zainteresowania słuchaczy oraz wymiana informacji oraz tworzenie pozytywnego klimatu szkolenia wspomagającego proces uczenia się	+

Poszczególne kroki	Ocena
a) Koordynacja programu - sugerowane oddzielenie funkcji koordynatora i prowadzącego szkolenie	N



Poszczególne kroki	Ocena
Ocena programu	
a) Poziom reakcji	+
b) Poziom uczenia się	+
c) Poziom zachowania	+/-
d) Poziom wyników/ rezultatów	+/-

Analiza powyższych ocen pozwala stwierdzić, iż w większości obszarów oceniane szkolenia zostały poprawnie skonstruowane. Wyjątkiem jest tutaj etap określania zakresu przekazywanej treści, którego ciężar, ze względu na zastosowaną procedurę zamówień publicznych, został przerzucony na Wykonawcę i nie stanowił podstawy doboru uczestników szkoleń (brak materiałów szkoleniowych na etapie wyboru uczestników szkoleń). Istotne niedociągnięcia (względem 10-stopniowego schematu oceny Kirkpatricka) można wskazać również na poziomie określania potrzeb oraz ustalania celów szkolenia (np. brak konsultacji ze współpracownikami na etapie określania potrzeb szkoleniowych). Wskazując słabości organizowanych szkoleń, należy również raz jeszcze podkreślić braki w zakresie oceny efektów programów szkoleniowych w SC na poziomie zachowania i rezultatów szkolenia (patrz rozdział 3.1.). Elementy te niewątpliwie winny zostać poprawione w kolejnych organizowanych przez DSC KPRM projektach.



Analiza SWOT podejmowanych działań

W poniższej tabeli zaprezentowano uwagi do szkoleń zebrane w wywiadach CAWI I CATI oraz *metodą zdań niedokończonych* podczas zogniskowanych wywiadów grupowych (zastosowane jako metoda projekcyjna), uporządkowane według kategorii słabych i mocnych stron, a także motywacji do wzięcia udziału w szkoleniu z jednej oraz korzyści (przydatności) szkoleń z drugiej strony.

SZKOLENIA JĘZYKOWE – I ETAP	
<i>Mocne strony</i>	<i>Słabe strony</i>
W godzinach pracy, Duża liczba godzin Małe grupy, Odpowiednie grupy, intensywnie, przygotowywał do egzaminu w części – konwersacje (1), dobre prowadzenie (8), przyjazna atmosfera, dobra organizacja (1), wykwalifikowani lektorzy,	Zmiana podręcznika w trakcie kursu, za mało ćwiczeń i konwersacji (16), powinny być uzupełniane o kursy specjalistyczne (2), zbyt mały nacisk na przygotowanie do egzaminu końcowego (4), zła organizacja, brak czasu na powtarzanie materiału (2), zbyt intensywne (5), złe podręczniki, niedostosowane do poziomu (5), nie przygotował do egzaminu (11), brak praktycznego języka (4), za dużo konwersacji (2), poziom wyjściowy uczestników – zbyt niski (1), nieurozmaicona tematyka (1), zbyt krótki, by zrealizować cele (3), brak słownictwa specyficznego dla Urzędu (2), powinny być dwa dni, a nie trzy (1), zróżnicowanie poziomu lektorów (1), za dużo gramatyki (1), brak dyscypliny mówienia po angielsku w czasie zajęć (1)
<i>Motywacja do uczestnictwa</i>	<i>Przydatność zdobytych umiejętności</i>
Niedobra znajomość angielskiego, żebym się czuła pewnie, Ponieważ chciałam zdać egzamin i starać się do służby cywilnej (3),	W codziennej pracy (1), w życiu prywatnym (1)



podszkolenie języka (3), możliwość zmiany pracy	
---	--

Najwięcej zastrzeżeń budzi strona programowa zajęć – stosunek zajęć specjalistycznych (specyfika Urzędu, Unia Europejska) do przygotowania do egzaminu. Potwierdza to raz jeszcze fakt różnych oczekiwań uczestników w stosunku do kursu językowego i rekrutowania na szkolenia niejednorodnej grupy uczestników. Sporo uwag zebrali podręczniki, które uznano za niedostosowane do poziomu kursu. Niektóre uwagi były jednocześnie propozycjami zmiany organizacji zajęć z trybu trzy dni w tygodniu – na dwa dni tygodniowo. Ale byli również i tacy, którzy woliliby rozłożenie kursu w czasie. Istotne są też uwagi odnośnie potrzeby uzupełnienia kursu podstawowego – za jaki uznano szkolenia językowe – kursami specjalistycznymi, kształcącymi słownictwo używane w jednostkach administracji oraz dotyczące Unii Europejskiej, a także praktyczne użycie języka. Szereg pochwał zebrali lektorzy oraz sposób prowadzenia zajęć.

SZKOLENIA GENERALNE	
<i>Mocne strony</i>	<i>Słabe strony</i>
Dobre prowadzenie (7): warsztatowe metody pracy (4), przystępność prezentowanego materiału (1), adekwatne tematy (7), miła atmosfera, dobra lokalizacja (7), warunki techniczne (2), adekwatność do potrzeb grupy szkoleniowej (1), wszechstronność zagadnień, materiały szkoleniowe (5), dobra organizacja (2), jakość (2), wykładowcy (1), nowatorskie metody (1), praktyczność zajęć (1), możliwość pracy zespołowej (1), innowacyjna metoda prowadzenia zajęć,	Brak określenia czasu z wyprzedzeniem (2), zbyt liczne grupy, brak powtórzeń materiału (3), niedostępność całego pakietu szkoleń (6), mała dostępność (3), zbyt krótkie (2), słaba promocja projektu, prowadzenie szkoleń (1), brak dobrego przygotowania trenerów, lokalizacja w miejscu zamieszkania (1), brak jasnych kryteriów wyboru, nierówny poziom merytoryczny szkoleń, brak czasu na dyskusję (2), brak klimatyzacji, za mało zajęć praktycznych (21)
<i>Motywacja do uczestnictwa</i>	<i>Przydatność zdobytych umiejętności</i>
interesująca mnie tematyka (3), nowe umiejętności (3), inicjatywa przełożonego (3), otrzymałem kompleksową ofertę (8 szkoleń),	W codziennej praktyce (6), rozwiązywanie problemów – już nie uciekam!, poczucie większej pewności siebie (6), podbudowa dla intuicyjnych



zwiększenie efektywności pracy, potrzeba systematyzacji wiedzy (3), poszerzenie wiedzy i kwalifikacji (6), nadarzyła się okazja (1), bezpłatne szkolenie (1), odpowiedź na analizę potrzeb urzędu (1), silne zapotrzebowanie na ten typ wiedzy/umiejętności (1),	wcześniej działań, organizacja pracy, systematyzacja posiadanej wiedzy (3), kierowanie zespołem – komunikacja niepopularnych decyzji - (większa pewność siebie jako kierownika) (7), nowa perspektywa (2), kontakty interpersonalne (2), budowanie nowych projektów (1), nowa wiedza/umiejętności (6), opis procedur dla potrzeb ISO (2), tworzenie nowej jednostki (1), wymiana doświadczeń (2), większa sprawność w wykonywaniu obowiązków (1), przy szkoleniach wewnętrznych dla młodych pracowników (1), komunikacja wewnętrzna (1), radzenie sobie w sytuacjach stresowych (1), nowe doświadczenia (1), życie prywatne (2),
--	--

W przypadku szkoleń generalnych badanym najbardziej do gustu przypadł interaktywny, warsztatowy i zmuszający do pracy w grupach sposób prowadzenia zajęć. Za pozytywne strony projektu badani uczestnicy szkoleń generalnych uznali miłą atmosferę zajęć oraz dobrą lokalizację szkoleń (w miejscu zamieszkania, dobry dojazd). Respondenci chcieliby więcej zajęć praktycznych, dostosowanych do specyfiki ich pracy, zajęć. Często za mankament uważano małą dostępność szkoleń oraz brak możliwości uczestniczenia we wszystkich tematach.

4. Wnioski i rekomendacje

W poniższej tabeli przedstawione zostały najważniejsze wnioski z przeprowadzonej ewaluacji wraz z rekomendacjami. Dla poszczególnych wniosków, tam gdzie było to możliwe, zespół ewaluacyjny przygotował rekomendacje. Rekomendacje mają charakter operacyjny i wskazują możliwe rozwiązania, nie precyzując przy tym jednak beneficjenta rekomendacji, a więc odbiorcą rekomendacji mogą być zarówno Instytucja Zarządzająca, Instytucja Wdrażająca, jak i projektodawca. Jednocześnie, ze względu na fakt, iż realizacja ocenianych projektów już się zakończyła oraz w



związku z tym, że rozpoczął się nowy okres programowania, część rekomendacji dotyczyć będzie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i działań realizowanych w jego ramach.

Wniosek

Oferta szkoleń językowych i generalnych stanowiła odpowiedź na faktyczne potrzeby członków korpusu SC. O fakcie tym świadczą oceny programu szkoleniowego, materiałów i technik szkoleniowych, które zostały uznane za bardzo efektywne i dostosowane do specyfiki pracy w administracji.

Jednakże w przypadku szkoleń językowych, cele programu nauczania, które były jednocześnie skierowane na przygotowanie do egzaminu i kształcenie fachowego języka, w takim zestawie nie były spójne, przeciwnie – były wobec siebie konkurencyjne. W rezultacie realizowany program, który w warunkach krótkiego i intensywnego kursu miał zadośćuczynić obu celom, nie mógł zadowolić w pełni nikogo.

Rekomendacje:

Przy planowaniu kolejnych szkoleń językowych należy zwrócić uwagę na zróżnicowanie w zakresie potrzeby nauki języka obcego u różnych odbiorców, wyznaczane przez takie cechy jak: wiek, staż pracy oraz rodzaj urzędu. Młodzi członkowie korpusu od niedawna pracujący w Służbie Cywilnej oraz pracownicy ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, zwłaszcza Ci, którzy realizują zadania wynikające z członkostwa Polski w UE – oczekują doskonalenia umiejętności językowych w zakresie dostosowanym do ich specyficznych potrzeb. Potrzeby te powinny być rozpoznawane i realizowane w ramach szkoleń specjalistycznych.

Nie oznacza to, iż idea szkoleń językowych prowadzących do zdobycia certyfikatu powinna zostać zarzucona. Szkolenia te, jako bardzo potrzebne, powinny być prowadzone równolegle, cyklicznie i odbywać się na różnych poziomach zaawansowania i specjalizacji.

Wniosek

Szkolenia przyczyniły się do wzmocnienia potencjału członków służby cywilnej w Polsce. Respondenci przyznają wprawdzie, że nie zawsze wykorzystują swoją nowo nabytą wiedzę w trakcie pełnienia obowiązków służbowych, ale czują się zdecydowanie lepiej przygotowani do nowych zadań – jeśli



takie przed nimi staną. Wierzą we własne siły, mają poczucie własnej wartości. Wierzą, że administracja publiczna, którą tworzą, wzmocniła swój potencjał.

Wniosek

Szkolenia generalne zostały ocenione jako bardzo interesujące i doskonale przygotowane, a przekazana na szkoleniach wiedza inspirowała uczestników oraz systematyzowała ich dotychczasowe doświadczenia i dawała podbudowę intuicyjnym zachowaniom. Wydaje się to być naturalną konsekwencją specyfiki szkoleń „miękkich”, w wyniku których rosną kompetencje osobiste i interpersonalne trudne do zmierzenia i weryfikowane jedynie przez praktykę. Podobnie jak w przypadku uczestników szkoleń językowych, osoby, które wzięły udział w szkoleniach generalnych i były respondentami badania oceniają, że potencjał polskiej administracji został wzmocniony na skutek przeszkolenia jej pracowników w ramach szkoleń generalnych.

Wniosek

Efekty szkolenia językowego, w aspekcie zwiększenia szans członków korpusu służby cywilnej na przystąpienie i pomyślne zdanie egzaminu kwalifikującego, można również zwiększyć poprzez pakietowe szkolenia z zagadnień, będących przedmiotem egzaminu. Posiadanie certyfikatu jest bowiem koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego. Organizacja cyklu (nawet rozłożonego na etapy) szkoleń mających na celu przygotowanie członków korpusu służby cywilnej do przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego mogłaby z wielokrotnie szansę na sukces w realizacji zamiaru podniesienia statusu zawodowego członków SC.

Wniosek

Do udziału w szkoleniach językowych zakwalifikowane zostały niejednolite w swoich potrzebach i oczekiwaniach kategorie uczestników – ci, których dążeniem było zdobycie formalnego dokumentu, oraz tacy, którzy oczekiwali poprawy praktycznej znajomości języka. Pierwszym szkoda było czasu i energii na działania wykraczające poza program podręcznika, drudzy utyskiwali na szablonowość zajęć, które nie wychodziły naprzeciw ich skonkretyzowanym potrzebom doskonalenia.

Rekomendacje:

Celem dostosowania oferty szkoleń językowych do potrzeb grupy docelowej należy w sposób jasny i spójny ją określić, a ponadto zdiagnozować preferencje jej członków, co do czasu i trybu, w jakim miałyby



odbywać się szkolenia, jak również ocenić możliwości organizacyjne danej jednostki w zakresie delegowania na szkolenia pracowników w godzinach pracy. W innym wypadku formułowanie założeń grupy docelowej we wniosku projektowym jest myśleniem życzeniowym, bez szans na pomyślną rekrutację.

Wniosek

Oferta szkoleń generalnych zawierała osiem tematów, w dużej mierze komplementarnych względem siebie. Jednakże zasady kwalifikacji na szkolenia różniły się znacząco w zależności od urzędu. Pracownicy niektórych urzędów mogli zadeklarować swój udział w dowolnie wybranej liczbie szkoleń - nawet we wszystkich ośmiu. Inne jednostki limitowały zaś miejsca szkoleniowe, ograniczając swoim pracownikom możliwość wyboru, czasem nawet do jednego szkolenia. W rezultacie efekt kompleksowego kształcenia umiejętności w dziedzinach zarządzania i kompetencji interpersonalnych mógł zostać wykorzystany w znacznie większym stopniu. Oferowana w pakietach, jeśli nie wszystkich ośmiu, to w kilku najbardziej się dopełniających, dawałaby efekt synergii stanowiący dodatkową wartość.

Rekomendacje:

Rekomendujemy, aby w przyszłości podobne szkolenia oferowane były w nierozłącznych blokach tematycznych zawierających wzajemnie uzupełniające się kwestie. Innym rozwiązaniem byłoby, aby w ofercie szkoleń towarzyszyło resumé prezentujące każdy z tematów oraz informacja odnośnie rekomendowanego łączenia poszczególnych tematów.

W przyszłym okresie planowania należałoby także rozważyć skonstruowanie programu szkoleniowego, integrującego zagadnienia z zakresu zarządzania, podejmowania decyzji, komunikacji i radzenia sobie ze stresem, które byłoby „szkoleniem wprowadzającym na stanowisko pracy” dla osób awansujących na stanowiska kierownicze.

Wniosek

Uczestnicy szkoleń generalnych, wskazywali na pewną trudność zastosowania pełnej gamy umiejętności wyniesionych ze szkoleń w codziennej pracy w urzędzie. Jako przeszkody wymieniane były specyfika struktur administracji, stare i utarte i trudne do przezwyciężenia wzorce postępowania i procedury, opór ze strony przełożonych lub współpracowników. Niekiedy padały sugestie, że pewne zmiany należy rozpoczynać od najwyższej usytuowanych kadr, bo bez pewnego stopnia świadomości



kadry zarządzającej wysokiego szczebla, wdrożenie nowych zachowań i procedur może być niemożliwe.

Wniosek

Uczestnicy badania jakościowego często dawali wyraz swojemu poczuciu nierównego dostępu do szkoleń generalnych oraz niejasnych zasad ostatecznej selekcji. W odpowiedzi na wysłaną przez urząd listę z wytypowanymi do szkoleń osobami, zwrótnie przesyłane były imienne zaproszenia do wyselekcjonowanych osób z listy, bez uzasadnienia ostatecznego wyboru.

Rekomendacje:

Rekomendujemy, aby w kolejnych edycjach szkoleń (każdego typu) rozdysponowywać przydział miejsc szkoleniowych w zależności od zdiagnozowanych potrzeb poszczególnych instytucji. Uzasadnionym byłoby wyznaczanie limitu miejsc, będącego odwzorowaniem proporcji faktycznych potrzeb i możliwości organizowania szkoleń z innych źródeł, pomiędzy poszczególnymi urządami. Tak uzasadniony przydział miejsc byłby racjonalny, uprawomocniony i dodatkowo pozwalałby uniknąć wrażenia arbitralności ostatecznego wyboru uczestników.

Wniosek

System dystrybucji informacji oraz zasady naboru uczestników w urzędach są niejednolite. W urzędach nie obowiązują zunifikowane procedury dotyczące dystrybucji informacji o szkoleniach i kwalifikacji na nie.

Rekomendacje:

Postuluje się wprowadzenie jednolitego źródła informacji o szkoleniach organizowanych obecnie przez KPRM, np. w postaci aktualizowanej zakładki na stronie internetowej oraz ogólnego zaplanowania kanałów dystrybucji informacji o organizowanych przez KPRM szkoleniach.

Wniosek

Część badanych doświadczyła uczestnictwa w grupach szkoleniowych, które były licznie zdominowane przez przedstawicieli sektora skarbowego. Nie pozwalało to tym samym na prezentację rozwiązań bardziej uniwersalnych lub zróżnicowanych przez swoje dostosowanie do innych kategorii uczestników.

Rekomendacje:



Przy ostatecznym kwalifikowaniu na konkretną sesję szkoleniową należy zadbać o homogeniczność grupy pod względem, istotnego z punktu widzenia celów szkolenia, kryterium (stanowiska/rodzaju administracji). Jednorodność grupy jest bowiem szczególnie istotna w przypadku szkoleń rozwijających kompetencje na poziomie interpersonalnym, które muszą skupiać się na praktycznych aspektach ich wdrażania na stanowisku pracy

Wniosek

Niewielkie „przeszacowanie” wskaźnika zdawalności egzaminu certyfikującego w stosunku do ostatecznych wyników mogło wynikać ze zbyt optymistycznej prognozy stanu kompetencji językowych grupy docelowej. Fakt ten może oznaczać, że kompetencje językowe grupy docelowej zostały przeszacowane. Istnieje ryzyko, że gros osób, znajdujących się w grupie adresatów szkoleń, nie skorzystało z zaplanowanego dla nich wsparcia, ponieważ ich wejściowy stan kompetencji kwalifikujący do szkoleń został źle oceniony.

Rekomendacje:

Po rozpoznaniu istniejących potrzeb, należałoby rozważyć zorganizowanie szkoleń „pomostowych” lub udzielenie innej formy wsparcia celem wypracowania gotowości celowej grupy do przystąpienia do szkoleń na poziomie B2 lub innym pożądanym.

Wniosek

W przeprowadzonym badaniu zaobserwowano, iż w jednostkach administracji publicznej brakuje normy, która traktowałaby praktykę weryfikacji wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń po szkoleniu, jako powszechną i pożądaną.

Rekomendacje:

Rekomendowanym byłoby w tej sytuacji wprowadzenie do standardów zarządzania jakością w urzędach procedury oceny efektywności szkoleń, w których wzięliby udział szkoleni pracownicy. Innym sposobem weryfikacji i jednocześnie utrwalania wiedzy i umiejętności ze szkoleń mógłby być wymóg szkoleń kaskadowych. Kolejną formą na zwiększenie adaptacyjności nowej wiedzy i umiejętności, wymagającą najmniej zaangażowania, ale rekomendowaną w przypadku zagadnień „miękkich” i dla osób odczuwających sytuację uczenia innych jako trudną, byłoby upowszechnianie materiałów ze szkolenia. Zaangażowanie w proces dzielenia się wiedzą realizowałoby zarówno postulat sprawdzania efektów szkoleń, jak i organizacji uczącej się.

Wniosek



Sytuacja dzielenia się informacjami po szkoleniach ma miejsce, ale nie jest obowiązującą regułą. Instytucje nie starają się zwielokrotnić efektu poniesionych nakładów na szkolenie, co mogłoby mieć miejsce w przypadku stosowania mechanizmu kaskadowego dzielenia się zdobytą wiedzą ze współpracownikami. Pracownicy dzielą się zdobytą wiedzą; odbywa się to w sposób nieformalny i zwykle „przy okazji”.

Rekomendacje:

W celu zwiększenia trwałości zdobytej przez pracowników wiedzy i jej upowszechnienia, a tym samym zwiększenia efektywności poniesionych nakładów na szkolenia, należy wdrożyć systemowe rozwiązania zachęcające pracowników do dzielenia się zdobytą wiedzą, materiałami szkoleniowymi, np. w formie premiowanych szkoleń kaskadowych.

Wniosek

W odniesieniu do oceny realizacji projektów należy stwierdzić, iż bardzo wysokie oceny, wystawione szkoleniom przez ich uczestników zaraz po szkoleniu, nie były wynikiem psychologicznej tendencji do zawyżania oceny w chwilę po szkoleniu, ale okazały się być trwałe. Świadczy to o nieprzemijającym zadowoleniu uczestników ze szkoleń, w których wzięli udział i stanowi przyczynek do stwierdzenia, że były to szkolenia dobrej jakości i dobrze zorganizowane.

Wniosek

W odniesieniu do procesu selekcji uczestników szkoleń generalnych należy wspomnieć o braku informacji o programach i terminach szkoleń na etapie selekcji, co nie sprzyja skuteczności wyboru odpowiednich pracowników i uniemożliwia właściwe planowanie pracy w urzędzie.

Rekomendacje:

W celu zapewnienia, iż proces kwalifikacji uczestników jest spójny z potrzebami szkoleniowymi oraz z założeniami analizy potrzeb szkoleniowych pracowników SC, na etapie rozsyłania zaproszeń należy zapewnić możliwie najpełniejsze informacje o szkoleniu (pełny zakres programowy). Należy także proces rekrutacji prowadzić w odniesieniu do konkretnych wskazanych terminów i w czasie dającym możliwość uwzględnienia ich w terminarzu prac departamentu i poszczególnych pracowników.

Wniosek

Z przeprowadzonych wywiadów grupowych wynika, że szkolenia językowe mogłyby w większym



stopniu wpłynąć na sprawność funkcjonowania urzędów, gdyby przełożeni mieli większą świadomość kompetencji swoich podwładnych. Niestety, rotacja na stanowiskach kierowniczych powoduje, że wielu szefów nie ma rozeznania i nie wykorzystuje kwalifikacji pracowników, przydzielając zadania w oparciu o przypadkowo zdobyte informacje bądź też zlecając prace na zewnątrz.

Wniosek

W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono nieliczne problemy w realizacji projektu. Jednym z problemów, jaki pojawił się w fazie wstępnej realizacji szkoleń generalnych po stronie wykonawcy, była konieczność zmiany programów szkoleniowych z racji na ich niską jakość metodyczną i niedostosowanie do wymogów prowadzenia zajęć w formule warsztatu. Przeprowadzone przez realizatora pilotażowe spotkanie autorów programów z trenerami doprowadziło do zidentyfikowania tego błędu i zmusiło do pracy pod presją czasu nad uatrakcyjnieniem materiałów. Współpraca autora i metodyka, jako drugiego autora opracowania, pozwoliła na uzyskanie oczekiwanych efektów. W efekcie udało się w terminie zrealizować projekt oraz zaplanowane szkolenia. Problem ten nie wpłynął zatem na jakość realizowanego przedsięwzięcia i, dzięki doświadczeniu wykonawcy zadania, nie był również widoczny dla beneficjentów końcowych. Należy w tym miejscu docenić wkład pracy poniesiony przez zleceniobiorcę w celu zapewnienia wysokiej jakości szkoleń a także wypracowane przez niego uprzednio procedury wcześniejszej weryfikacji opracowywanego przez autorów programu.

Innym, zidentyfikowanym w trakcie prowadzonych wywiadów, problemem było wysyłanie „na zastępstwa” innych pracowników, niż ci, którzy zostali pierwotnie zgłoszeni. Jest to element o tyle problematyczny, że obniża skuteczność osiągania zakładanych celów dalekosiężnych, np. takich, jak korzyści instytucji z udziału pracownika w szkoleniu. Osoby „zastępujące” niekiedy kierowane były na szkolenie bez zależności pomiędzy ich zakresem obowiązków a tematem szkolenia, jedynie jako reprezentanci danej komórki organizacyjnej. Powoduje to sytuację, w której uczestnik nie widzi możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy, nie jest także zobowiązany do jej przekazania. Taka postawa wpływać może także na odbiór szkolenia i obniżyć jego poziom. W kontekście nowego okresu programowania, należy zwracać szczególną uwagę na sytuacje kryzysowe i odpowiednio im zapobiegać stosując właściwe metody.

**Rekomendacje:**

Rozwiązaniem tego problemu byłoby takie planowanie szkoleń i taki przepływ informacji, które zapewniałyby możliwość delegowania pracowników bez konieczności ich zmiany. Jak ustalono w wyniku prowadzonych wywiadów, sugerowanym przez komórki ds. szkoleń rozwiązaniem byłaby rekrutacja prowadzona na poszczególne szkolenia z około miesięcznym, ale nie dłuższym ani nie krótszym, okresem wyprzedzenia.

Wniosek

Wydaje się, że w kształtowaniu polityki szkoleniowej instytucji administracji rządowej brak jest uwzględnienia wieloletniej perspektywy w planowaniu szkoleń. Komórki kadrowe w swoich działaniach oraz prowadzonej analizie potrzeb koncentrują się wyłącznie na opracowaniu rocznych planów szkoleń. Roczne plany szkoleń powstają na bazie informacji przekazywanych do kadr przez dyrektorów departamentów. Są one odzwierciedleniem potrzeb departamentu; nie uwzględniają ścieżki rozwoju pracownika, a są jedynie wyrazem doraźnie formułowanych potrzeb.

Wniosek

Istotne różnice, jakie ujawniły się w badaniu ewaluacyjnym pomiędzy urzędami regionalnymi a instytucjami centralnymi, to przede wszystkim koncentracja na szkoleniach branżowych. Roczne plany szkoleń urzędów regionalnych zwykle nie zawierają odniesień do priorytetów polityki szkoleniowej służby cywilnej. Brak jest szkoleń dotyczących zarządzania i rozwoju kompetencji komunikacyjnych pracowników. Nie ma w nich również środków na szkolenia językowe. Ważne jest także, że w przeprowadzonej analizie przyszłych szkoleń nie wykazują oni odmiennych potrzeb od tych, które zgłaszane były przez pracowników urzędów centralnych. Z racji jednak na różnice w budżetach jednostek regionalnych oraz brak zaspokojenia potrzeb szkoleniowych związanych z rozwojem kompetencji pracowników instytucji regionalnych w zakresie zarządzania i umiejętności interpersonalnych przez plany roczne, postuluje się zaplanowanie w obecnym okresie programowania (2007-2013) odrębnej puli szkoleń skierowanych wyłącznie do regionów.

Wniosek

W przypadku realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych należy stworzyć system umożliwiający sprawne przeprowadzenie monitoringu i ewaluacji. W przypadku niniejszego badania,



ewaluatorzy zetknęli się z problemem zebrania informacji zwrotnych od beneficjentów ostatecznych. Uczestnicy szkoleń, mimo otrzymanego wsparcia niechętnie poświęcali czas na wypełnienie ankiety, rozmowę z ankierem czy też spotkanie fokusowe.

Rekomendacje:

W umowach z beneficjentem końcowym (odbiorcą wsparcia) należałoby rozważyć wprowadzenie zapisu zobowiązującego beneficjenta do udzielenia informacji zwrotnej na temat otrzymanego wsparcia przez okres do 3 lat po zakończeniu udziału w projekcie, w ramach którego realizowane byłoby przedsięwzięcie.