KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

Ewaluacja projektów: szkoleniowego oraz pomocy doradczej i szkoleniowej

zrealizowanych w ramach Działania 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich Wzmocnienie zdolności administracyjnych

RAPORT KOŃCOWY

Warszawa, marzec 2008

Agrotec POLSKA Sp. z o.o.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

EWALUACJA PROJEKTÓW:
SZKOLENIOWEGO ORAZ
POMOCY DORADCZEJ I SZKOLENIOWEJ

RAPORT KOŃCOWY

Zamawiający

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

Publikacja współfinasowana w ramach projektu zrealizowanego ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego

Warszawa, marzec 2008

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW UŻYTYCH W TEKŚCIE 5

STRESZCZENIE 6

I. WPROWADZENIE 16
1. Założenia i cele badania ewaluacyjnego 16
2. Charakterystyka Wykonawcy 16

II. METODOLOGIA PRZEPROWADZENIA BADANIA 18

III. WYNIKI BADANIA EWALUACYJNEGO 19
3. Opis wyników ewaluacji projektu "Szkolenia dla dyrektorów generalnych – Etap II" 19
3.1. Opis celów i rezultatów projektu 19
3.2. Ocena spójności grupy 20
3.3. Dostosowanie projektu szkoleniowego do potrzeb dyrektorów generalnych 21
3.3.1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych 21
3.3.2. Adekwatność projektu z punktu widzenia jego odbiorców 23
3.4. Satysfakcja dyrektorów generalnych z uczestnictwa w projekcie 27
3.4.1. Ocena organizacji szkoleń 27
3.4.2. Ocena osób prowadzących 29
3.4.3. Ocena materiałów szkoleniowych 32
3.5. Wpływ szkoleń na sytuację zawodową ich uczestników 33
3.5.1. Użyteczność zdobytej wiedzy i umiejętności 33
3.5.2. Trwałość efektów przeprowadzonych szkoleń 35
3.6. Wnioski i rekomendacje 38
4. Opis wyników ewaluacji projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" 44
4.1. Opis celów i rezultatów projektu 44
4.2. Ocena spójności grupy 45
4.3. Dostosowanie projektu do potrzeb szkoleniowych służby cywilnej 46
4.3.1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych służby cywilnej 46
4.3.2. Adekwatność projektu z punktu widzenia jego odbiorców 47
4.4. Satysfakcja odbiorców z uczestnictwa w projekcie 53
4.4.1. Ocena szkoleń i seminariów 53
4.4.2. Ocena osób prowadzących (wykładowców i trenerów) 54
4.4.3. Ocena materiałów szkoleniowych 55
4.4.4. Brakujące elementy szkoleń 56
4.5. Stopień upowszechnienia wypracowanych rozwiązań 58

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

4.6. Wpływ wypracowanych standardów na skuteczne zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej 61
4.7. Wpływ wypracowanych rozwiązań na wsparcie i rozszerzenie zakresu działalności szkoleniowej w korpusie służby cywilnej 64
4.8. Wnioski i rekomendacje 66

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

WYKAZ SKRÓTÓW UŻYTYCH W TEKŚCIE

AIOS	–	Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia
AOES	–	Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia
BO	–	Beneficjent Ostateczny
CATI	–	Badanie kwestionariuszowe metodą telefoniczną (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*)
DG	–	dyrektor generalny / dyrektorzy generalni
DSC	–	Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
EFS	–	Europejski Fundusz Społeczny
FIZ	–	Formularz Informacji Zbiorczej
FOSS	–	Formularz Oceny Spotkania Szkoleniowego
IDI	–	Indywidualny Wywiad Pogłębiony (ang. *Individual in-Depth Interview*)
KKS	–	Komórka Kadrowo-Szkoleniowa
KPRM	–	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
KSAP	–	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
PDiSz	–	projekt "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej"
POS	–	Plan Oceny Szkoleń
RPSU	–	Roczny Plan Szkoleń w Urzędzie
SPO RZL	–	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich
UE	–	Unia Europejska
USC	–	Urząd Służby Cywilnej

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

STRESZCZENIE

1. ZAŁOŻENIA I CELE BADANIA EWALUACYJNEGO

Badanie ewaluacyjne obejmowało dwa projekty prowadzone przez Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (do 26.10.06 Urząd Służby Cywilnej): "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (II etap)" i "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" (PDiSz). Obydwa przedsięwzięcia były współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 2.4. "Wzmocnienie zdolności administracyjnych" Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich.

Zasadniczym celem badania była ocena efektywności zrealizowanych projektów.

Cele szczegółowe badania w odniesieniu do obu projektów to: ocena zgodności projektów z potrzebami beneficjentów ostatecznych, ocena przydatności rezultatów projektów w codziennej pracy ich odbiorców, określenie wpływu projektów na wzrost kwalifikacji i sytuację zawodową beneficjentów ostatecznych – w tym ocena poziomu satysfakcji z uczestnictwa w projekcie, ocena stopnia upowszechnienia wypracowanych rozwiązań oraz ocena trwałości efektów przeprowadzonych działań, a także wpływ rezultatów projektu na zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej.

2. METODOLOGIA PRZEPROWADZENIA BADANIA

Ewaluacja została przeprowadzona w oparciu o badania empiryczne, w trakcie których zgromadzone zostały dane ilościowe i jakościowe, a także analizę danych ze źródeł zastanych. W badaniach terenowych, w odniesieniu do zastosowanych metod i technik badawczych oraz źródeł informacji posłużono się podejściem triangulacyjnym. Dane ilościowe i jakościowe zostały potraktowane jako komplementarne, wzajemnie się weryfikujące i uzupełniające. Dzięki temu możliwe było uzyskanie pełnego obrazu ewaluowanego przedmiotu. Zastosowano następujące metody i podejścia badawcze:

- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z beneficjentami ostatecznymi projektu "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (II etap)" (27);
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z beneficjentami ostatecznymi projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" (19);
- indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami Wykonawców obu projektów (2);
- indywidualne wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za program i organizację szkoleń dla dyrektorów generalnych (2) oraz za prowadzenie seminariów, szkoleń i doradztwa w zakresie zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej (1);
- badanie kwestionariuszowe realizowane metodą CATI wśród beneficjentów ostatecznych projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" (98)[1];

[1] Pełny raport z telefonicznych badań ilościowych (CATI) zrealizowanych wśród beneficjentów ostatecznych projektu jest dostępny w osobnym dokumencie.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

3. WYNIKI BADANIA EWALUACYJNEGO

3.1. Opis wyników ewaluacji projektu "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (II etap)"

Zasadniczym celem szkoleń dla dyrektorów generalnych było przygotowanie najwyższej kadry kierowniczej administracji rządowej do profesjonalnego i efektywnego wypełniania spoczywających na niej zadań i obowiązków. Szkolenia te miały kompleksowy charakter i były realizowane w ramach trzech projektów. Stanowiący przedmiot niniejszej ewaluacji projekt "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (II etap)" był wdrażany w okresie 1.05.2006-30.04.2007 i został poświęcony następującym zagadnieniom:

- MODUŁ I "Opanowanie umiejętności stosowania nowoczesnych metod rozwiązywania problemów" (30.06-1.07.06 Łódź)
- MODUŁ II "Gospodarka finansowa urzędu" (15-16.09.06 Lublin)
- MODUŁ III "Miejsce i rola Polski w Unii Europejskiej" (17-18.11.06 Jachranka)
- MODUŁ IV "Wystąpienia publiczne i opanowanie stresu" oraz "Dostęp do informacji publicznej i e-urząd" (23-24.02.07 Sterdyń).

Wykonawcą tego projektu była Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, odpowiadająca zarówno za jego stronę merytoryczną, jak i organizacyjną.

Projekt skierowany był do 63 dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów centralnych oraz urzędów wojewódzkich. W zależności od danego modułu uczestniczyła w nim różna liczba osób. Grupa osób, które wzięły udział w badaniu ewaluacyjnym była zróżnicowana ze względu na następujące czynniki:

- staż pracy w administracji publicznej i służbie cywilnej;
- staż pracy na stanowisku dyrektora generalnego;
- profil wykształcenia;
- doświadczenie zawodowe w obszarach innych, niż administracja publiczna;
- rodzaj kierowanego urzędu.

Wewnętrzne zróżnicowanie grupy DG znalazło odzwierciedlenie w ocenie przeprowadzonych szkoleń. Na spójność tej grupy miała także istotny wpływ niestabilność jej składu, gdyż część uczestników szkoleń rozpoczęła pracę na stanowisku DG w trakcie trwania projektu.

Analiza wyników badań potrzeb szkoleniowych przeprowadzonych w roku 2002, 2005 oraz 2006 prowadzi do wniosku, że **tematyka ewaluowanych szkoleń była zgodna z zapotrzebowaniem kadry menedżerskiej**. Niemniej jednak, ze względu na uchybienia metodologiczne w zakresie tych badań, zalecamy podjęcie następujących działań:

- ▶ w badaniu potrzeb szkoleniowych należy wydzielić grupę dyrektorów generalnych, a także analizować ich potrzeby z punktu widzenia wyodrębnionych w jej ramach podgrup docelowych (przy uwzględnieniu np. profilu wykształcenia, stażu pracy, doświadczeń zawodowych, rodzaju kierowanego urzędu);
- ▶ badanie potrzeb szkoleniowych powinno być przeprowadzane systematycznie (co najmniej raz w roku), przy pomocy jednolitej metodologii. Konieczne jest diagnozowanie potrzeb szkoleniowych DG na poziomie konkretnych zagadnień w miejsce określania jedynie ogólnego obszaru tematycznego szkoleń;

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

- przedmiotem tego badania powinien być również poziom zaawansowania wiedzy DG na dany temat, sposób prowadzenia zajęć oraz czas trwania poszczególnych sesji tematycznych.

Przeprowadzone badanie wskazuje na to, że **dyrektorzy generalni raczej nie mają poczucia aktywnego partycypowania w skierowanej do nich polityce szkoleniowej, co może w bardzo istotnym stopniu obniżać jej efektywność**. Przekonanie o nikłym udziale w kreowaniu polityki szkoleniowej wiązało się również z brakiem informacji zwrotnych na temat wyników ankiet oceniających, które odbiorcy projektu wypełniali po zakończeniu szkoleń. W związku z powyższym:

- należy w jak najszerszym zakresie upowszechniać raporty z badań potrzeb szkoleniowych oraz raporty ewaluacyjne (np. w formie elektronicznej, na stronie internetowej KPRM), a także wdrażanie płynących z nich wniosków i rekomendacji;
- warto również zadbać o lepszą promocję działań mających na celu badanie potrzeb szkoleniowych, a także badanie efektywności prowadzonych szkoleń, aby uniknąć wśród odbiorców przekonania o braku udziału w kreowaniu polityki szkoleniowej.

Należy jednak zaznaczyć, że **niezależnie od powyższych uwag, trafność doboru tematyki szkoleń została dobrze oceniona w większości wywiadów, choć ocena ta była uzależniona od następujących czynników**:

a) czasu, który upłynął od momentu zakończenia szkolenia – ocena bezpośrednia (tj. na poziomie reakcji uczestników) była bardziej pozytywna, niż ocena odroczona, której główne kryterium stanowiło wdrażanie nabytej wiedzy i umiejętności;

b) rodzaju szkolenia – najwyżej oceniono adekwatność szkolenia poświęconego wystąpieniom publicznym, a dalsze miejsce zajął moduł dotyczący nowoczesnych metod rozwiązywania problemów. Część respondentów tłumaczyła jego mniejszą przydatność niedostosowaniem omawianych metod do specyfiki poszczególnych urzędów, a także problemem w adaptowaniu rozwiązań funkcjonujących w biznesie do realiów administracji publicznej. Najniżej w stosunku do pozostałych modułów oceniono adekwatność szkoleń na temat gospodarki finansowej urzędu oraz miejsca i roli Polski w UE. Odbiorcy podkreślali, że ich potrzeby w zakresie obu tych zagadnień tak bardzo się różnią, że trudno zaspokoić je w ramach wspólnego szkolenia;

c) cech odbiorców – o zróżnicowaniu potrzeb szkoleniowych DG decydowały również takie czynniki jak profil wykształcenia, staż pracy w administracji publicznej oraz doświadczenie menedżerskie zdobyte w innych obszarach.

Elementem, którego brakowało we wszystkich czterech modułach były działania służące integracji grupy dyrektorów generalnych. Warto zatem zaznaczyć, że:

- działania skierowane na zintegrowanie grupy DG mogą mieć wpływ na usprawnienie pracy całej administracji rządowej poprzez wzmocnienie kompetencji i wspieranie osób o krótszym stażu pracy oraz rozpowszechnianie dobrych praktyk.

Duży wpływ na poziom satysfakcji odbiorców z udziału w projekcie i związaną z nim efektywność prowadzonych oddziaływań, wywierały takie aspekty jak sposób organizacji szkoleń, dobór prowadzących oraz jakość materiałów szkoleniowych. Większość DG wysoko oceniła organizacyjny aspekt szkoleń, choć ich oceny były zróżnicowane ze względu na rodzaj ocenianych elementów:

a) organizacja szkoleń – w ankietach ewaluacyjnych, wypełnianych bezpośrednio po zakończeniu szkoleń, większość uczestników wysoko oceniła ten aspekt projektu, zwłaszcza w odniesieniu do warunków zakwaterowania i wyżywienia, lokalizacji miejsca szkoleń oraz wa-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

runków pracy. Zastrzeżenia DG odnosiły się do sposobu gospodarowania czasem, zarówno w przypadku czasu trwania poszczególnych modułów, jak i samych zajęć (np. zaobserwowano tendencję do ich wydłużania). Istotną kwestią jest także przykładanie zbyt małej wagi do praktycznej strony omawianych zagadnień np. sposobów wdrażania zdobytej wiedzy i umiejętności. Zwracano również uwagę na brak czasu i miejsca na wymianę doświadczeń;

b) osoby prowadzące – oceny wykładowców i trenerów nie tylko różniły się w poszczególnych przypadkach, ale także w zależności od danego modułu. Uczestnicy szkoleń najwyżej ocenili osoby prowadzące zajęcia z zakresu umiejętności interpersonalnych, a także zaznajomione ze specyfiką administracji publicznej;

c) materiały szkoleniowe – sposób ich wykorzystania oraz stopień przydatności wiązał się z odstępem czasowym, dzielącym szkolenie od wydawanej przez DG opinii. W trakcie oceny bezpośredniej uczestnicy wyrażali się pochlebnie na temat materiałów towarzyszących modułowi poświęconemu wystąpieniom publicznym, choć przyznali, że były one umiarkowanie użyteczne. W przypadku oceny odroczonej stwierdzono, że efektywność materiałów obniża brak dodatkowych treści poszerzających omawiane zagadnienia, ich szybkie dezaktualizowanie się oraz trudności w ich rozpowszechnianiu.

Ze względu na powyższe uwagi rekomendujemy następujące rozwiązania:

- czas trwania modułów tematycznych, a także ich formuła powinny stać się przedmiotem badania potrzeb szkoleniowych. Większość uczestników za optymalne uznała szkolenia, które są realizowane w ciągu 2-ch dni, z zastrzeżeniem, że będą one przeznaczone na szczegółowe omówienie jednego tematu;
- możliwość wymiany doświadczeń w przypadku DG ma dużo większe znaczenie, niż w odniesieniu do innych grup stanowisk w służbie cywilnej. Warto zatem uczynić ją jednym z podstawowych elementów każdego szkolenia. Należy także wygospodarować więcej czasu na dyskusje DG (zarówno w trakcie jak i po zajęciach);
- szkolenia dla DG powinny mieć bardziej czytelną strukturę, w związku z czym zaleca się ścisłe oddzielenie elementów organizacyjnych od merytorycznych, wyraźny podział na część wykładową i warsztatową, rezygnację z realizowania dodatkowych tematów, które mają na celu jedynie zasygnalizowanie danego problemu;
- należy położyć większy nacisk na praktyczny wymiar omawianych zagadnień, wyeliminować z programów szkoleń nadmiar treści teoretycznych i przeznaczyć więcej czasu na realizację form warsztatowych, zaoferować uczestnikom więcej zróżnicowanych elementów o charakterze praktycznym, związanych z wdrażaniem nabywanej wiedzy (lepsza egzemplifikacja omawianych treści, odnoszenie ich do realiów pracy poszczególnych rodzajów urzędów oraz uwzględnianie specyfiki funkcjonowania administracji publicznej);
- bardzo istotny jest staranny dobór osób prowadzących, również pod kątem ich znajomości problemów, z którymi boryka się administracja publiczna;
- materiały szkoleniowe powinny zostać wzbogacone o dodatkowe treści, poszerzające omawiane zagadnienia, takie jak np. artykuły, ćwiczenia, bibliografia. Należy je upowszechniać również w formie elektronicznej i zadbać o aktualizowanie ich treści.

Wpływ szkoleń na sytuację zawodową ich uczestników był uzależniony od użyteczności zdobytej przez nich wiedzy i umiejętności, a także od trwałości rezultatów tego projektu. Na te czynniki wpływała:

a) tematyka szkoleń – moduły o praktycznym charakterze tj. poświęcone rozwijaniu umiejętności interpersonalnych (wystąpienia publiczne i rozwiązywanie problemów) były oceniane jako najbardziej przydatne w codziennej pracy. Pozostałe szkolenia także wywierały komplek-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

sowy wpływ na wzmocnienie kompetencji zawodowych ich uczestników, przyczyniając się do poprawy funkcjonowania w sferze zawodowej. Jednak ich oddziaływanie miało mniej specyficzny charakter i nie przekładało się w bezpośredni sposób na podniesienie jakości pracy DG, a tym bardziej na praktykę kierowanych przez nich urzędów. Ocenę wpływu poszczególnych szkoleń utrudniało nakładanie się rezultatów wielu innych szkoleń, w których uczestniczyli respondenci;

b) możliwość wdrożenia zdobytej wiedzy i umiejętności – wiedza, która nie przyczyniała się do rozwoju osobistego DG i nie miała praktycznego charakteru, była oceniana jako mniej użyteczna i rzadziej wykorzystywana. W związku z tym niektóre osoby twierdziły, że pewne szkolenia nie miały istotnego wpływu na wzrost ich kwalifikacji zawodowych. Taka postawa wiązała się również z niższą oceną różnych aspektów szkoleń, głównie organizacyjnego. Poziom satysfakcji z udziału w danych szkoleniach wpływał na trwałość ich efektów. Szkolenia doskonalące kompetencje społeczne zwiększały pewność siebie uczestników, ułatwiając im pełnienie roli DG;

c) moment dokonywanej oceny – proces wdrażania zdobytej podczas szkoleń wiedzy wzbudził u DG potrzebę pogłębiania zasobu posiadanych informacji oraz chęć dalszego treningu w zakresie częściowo opanowanych umiejętności. Odroczona ocena użyteczności szkoleń oraz trwałości ich efektów pozwoliła respondentom zidentyfikować trudności w zakresie rozpowszechniania rezultatów projektu.

Spostrzeżenia te prowadzą do zaproponowania następujących rekomendacji:

- zasadnicze znaczenie dla trwałości efektów ewaluowanego projektu ma kontynuowanie wszystkich zagadnień, które stanowiły jego przedmiot, najlepiej w formie permanentnych szkoleń. Kontynuacja wszystkich czterech modułów tematycznych przyczyni się do utrwalania i rozwijania zdobytej wiedzy i umiejętności, wpływając na zwiększenie ich użyteczności dla DG oraz trwałości rezultatów projektu;
- należy położyć większy nacisk na transfer wiedzy, dlatego konieczne jest realizowanie analogicznych szkoleń (np. w formie kaskadowej) dla współpracowników DG. Przyczyni się to do zwiększenia trwałości rezultatów projektu oraz przyspieszy i ułatwi proces wdrażania, dzięki wzmocnieniu kompetencji całego zespołu. Należy także zachęcać uczestników szkoleń do częstego wykorzystywania nabytych umiejętności w praktyce i umożliwiać im takie działania w jak najszerszym zakresie.

3.2. Opis wyników ewaluacji projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej"

Nadrzędnym celem projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" było opracowanie standardów zapewniających profesjonalne i skuteczne zarządzanie procesem szkolenia i rozwoju w całej służbie cywilnej. Wypracowane w efekcie realizacji tego przedsięwzięcia procedury i narzędzia miały mieć praktyczny i uniwersalny charakter, sprzyjający ich upowszechnieniu w administracji rządowej.

Wykonawcą projektu było konsorcjum złożone z trzech firm: IDEA! Management Consulting Sp. z o.o., Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. oraz Key Polska Sp. z o.o. Przedsięwzięcie to było realizowane w okresie od czerwca do grudnia 2006 roku. Należy zaznaczyć, że na przebieg projektu i jego efekty duży wpływ wywarł fakt przejęcia zadań Urzędu Służby Cywilnej przez Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (dn. 27.10.2006). Pierwotnie zakładano bowiem, że projekt pomocy doradczo-szkoleniowej będzie kontynuowany w formie drugiego etapu, o charakterze wdrożeniowym.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Przedmiot badania ewaluacyjnego stanowiły następujące rezultaty projektu PDiSz:

1. cztery rodzaje procedur – rozpoznawania i analizy potrzeb szkoleniowych w urzędach, oceny przebiegu i efektów szkolenia, ustalania i realizacji rocznych, a także indywidualnych planów rozwoju zawodowego;

2. pięć rodzajów narzędzi – Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS) w wersji rozbudowanej i skróconej, Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES), Formularz Informacji Zbiorczej (FIZ), Szablon Rocznego Planu Szkoleń w Urzędzie (RPSU) oraz Plan Oceny Szkoleń (POS);

3. publikacje "Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami" oraz "Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności";

4. seminaria i szkolenia przeznaczone dla trzech grup odbiorców:

- wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów, w tym dyrektorów generalnych;
- pracowników i kierowników komórek kadrowo-szkoleniowych (tzw. grupy "Szkoleniowiec"), a także innych wydziałów ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich (120 osób);
- trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej, zarówno dotychczasowych, jak i nowo rekrutowanych (50 osób).

Część badania o charakterze jakościowym objęła 19 wybranych respondentów, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione (IDI). W ilościowej części badania wzięło udział 98 respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe, realizowane techniką CATI (tj. telefoniczne). Poziom realizacji próby wynosił 75%. Struktura grupy respondentów odpowiadała strukturze populacji uczestników seminariów i szkoleń, **która była niespójna ze względu rodzaj zajmowanego stanowiska, co znalazło odbicie w ocenie poszczególnych aspektów projektu**. Najbardziej liczną grupę respondentów stanowili pracownicy i kierownicy komórek kadrowo-szkoleniowych (37%). Podobna liczba osób zajmowała wyższe i średnie stanowiska menedżerskie (12%) oraz pełniła funkcję trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej (13%). Niemal co dziesiąty respondent (9%) zajmował także inne stanowisko (głównie naczelnika i inspektora wydziałów organizacyjno-administracyjnych). Miejscem zatrudnienia respondentów były ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie oraz izby skarbowe.

Cele projektu pomocy doradczej i szkoleniowej cechowała duża zgodność z kierunkami wytyczonymi w Strategii szkoleniowej dla służby cywilnej na lata 2004-2007. Projekt ten wpisywał się szczególnie w priorytet IV Strategii, jakim było zarządzanie szkoleniami i efektywna polityka szkoleniowa. Z kolei stopień zgodności potrzeb szkoleniowych odbiorców z celami projektu PDiSz był umiarkowany i uzależniony od następujących czynników:

a) poziom oceny – większą zgodność w tym zakresie stwierdzono na poziomie instytucjonalnym, niż indywidualnym, ponieważ cele projektu były w większym stopniu zgodne z potrzebami poszczególnych urzędów i całej służby cywilnej, niż z indywidualnymi potrzebami jego odbiorców. Założenia PDiSz w bardzo dużej mierze opierały się na zapisach Strategii szkoleniowej, jednak realizacja projektu była słabo uzasadniona z punktu widzenia potrzeb szkoleniowych grup docelowych, do których został on skierowany[2];

[2] Ewaluacja nie obejmowała wszystkich grup docelowych, wśród których wypracowane rozwiązania zostały upowszechnione, stąd ocena wykorzystania rezultatów projektu odnosi się jedynie do grup, które zostały w bezpośredni sposób zapoznane z wypracowanymi standardami w trakcie prowadzonych szkoleń i seminariów.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

b) rodzaju grupy docelowej – uzyskane wyniki wskazują na umiarkowany stopień dostosowania problematyki projektu do potrzeb odbiorców (jedynie 52% respondentów stwierdziło zgodność w tym zakresie). Zależność ta miała zróżnicowany charakter w odniesieniu do poszczególnych grup stanowisk. Zapotrzebowaniu trenerów wewnętrznych w największym stopniu odpowiadała tematyka szkoleń poświęconych rozwijaniu umiejętności trenerskich, gdyż odnosiła się bezpośrednio do ich obowiązków zawodowych. Mniejszy stopień zgodności w tym zakresie stwierdzono w przypadku wyższej i średniej kadry menedżerskiej oraz pracowników i kierowników KKS. Zdaniem tej pierwszej grupy projekt stanowił daleko posuniętą i zbyt rozbudowaną formę interwencji. Natomiast w opinii pracowników i kierowników KKS prowadzone oddziaływania powinny koncentrować się na wskazaniu metod wdrażania wypracowanych w projekcie procedur i narzędzi;

c) rodzaj wypracowanych standardów – chociaż wszystkie narzędzia i procedury wypracowane w projekcie zostały ocenione jako średnio przydatne, niektóre z nich (np. AIOS[3], AOES) w większym stopniu odpowiadały zapotrzebowaniu odbiorców.

Poziom satysfakcji odbiorców projektu był zróżnicowany i wiązał się z oceną następujących elementów:

a) organizacja szkoleń i seminariów – udział w szkoleniach miał zróżnicowany wpływ na nabywanie nowej wiedzy i umiejętności przez uczestników. Co trzecia osoba wskazała zarówno średni (37%), jak i duży (36%) przyrost wiedzy na temat nowych standardów, zaś co czwarty respondent ocenił go jako niewielki, bądź stwierdził brak takiego efektu (25%). Ocena formy zajęć, proporcji elementów praktycznych do teoretycznych oraz ilości czasu przeznaczonego na dyskusję i wymianę doświadczeń również była związana z przynależnością do grupy docelowej. Ilość tego czasu była wystarczająca dla większości uczestników (75%), lecz niemal co piąta osoba (18%) oceniła ją jako niedostateczną. Pogłębiona analiza wykazała, że byli to głównie członkowie grupy "Szkoleniowiec". Proporcje pomiędzy teorią i ćwiczeniami praktycznymi zdaniem większości uczestników (66%) były odpowiednie, choć przeszło co piąty (22%) uznał, że było za dużo teorii, a niemal co dziesiąty (7%), twierdził, że zaoferowano za dużo ćwiczeń. W opinii kadry zarządzającej szkolenia miały zbyt techniczny i szczegółowy charakter. Pracownicy i kierownicy KKS wskazali zbyt małą ilość elementów praktycznych (ćwiczeń, przykładów), za mało czasu na dyskusję i wymianę doświadczeń oraz brak wprowadzenia w zagadnienia związane z zarządzaniem. Z kolei trenerzy mieli niedosyt wiedzy teoretycznej – ich zdaniem szkolenia były przeładowane ćwiczeniami. Wśród elementów zbędnych najwięcej osób wskazało treści mało przydatne z punktu widzenia realizowanych obowiązków zawodowych. Niemniej jednak odbiorcy projektu wysoko ocenili jego aspekt organizacyjny, zarówno w badaniu bezpośrednim, jak i odroczonym;

b) osoby prowadzące – wszyscy uczestnicy wysoko ocenili ich profesjonalizm, jednak z zastrzeżeniem, że wykładowcy i trenerzy nie posiadali dogłębnej wiedzy na temat sposobu funkcjonowania administracji publicznej. Pomimo tego, zdaniem większości respondentów dobór osób prowadzących zajęcia był trafny. Z kolei opinie na temat ilości przekazywanych informacji były podzielone – co drugi respondent ocenił ją jako odpowiednią (56%), co trzeci orzekł, że program był przeładowany (34%), a niemal co dziesiąty wskazał na niedosyt wiedzy (8%);

c) materiały szkoleniowe – odbiorcy projektu wysoko ocenili zarówno materiały towarzyszące szkoleniom, jak i publikacje wydane w ramach projektu. Szczególnym uznaniem cie-

[3] Może to mieć związek z wymogiem stosowania AIOS (por. rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie szkoleń w służbie cywilnej z dn. 25.04.2007. Na obowiązek ten wskazuje paragraf 10 ust. 6 pkt 3).

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

szyła się forma tych publikacji, która była dostosowana do potrzeb odbiorców, choć jednocześnie ich użyteczność oceniano przeciętnie (co piąta osoba miała trudności z przypomnieniem sobie tych materiałów). Wyraźne zróżnicowanie opinii wystąpiło w grupie pracowników i kierowników KKS, którzy bądź wydawali na temat tych publikacji ogólnikowe sądy o mało sprecyzowanym charakterze (podobnie jak kadra menedżerska), bądź wykazywali się dużą znajomością w tym zakresie. Oceny obu podgrup miały jednak pozytywny charakter i wskazywały na największy stopień wykorzystania publikacji spośród wszystkich grup docelowych.

W związku z powyższymi uwagami zalecamy co następuje:

- forma prowadzonych zajęć, stosunek elementów praktycznych do teoretycznych oraz ilość czasu przeznaczonego na dyskusję i wymianę doświadczeń, powinny stać się przedmiotem badania potrzeb szkoleniowych i zostać ściśle dostosowane do potrzeb poszczególnych grup odbiorców projektu;
- brakujące elementy zajęć to niedostosowanie do realiów administracji publicznej oraz niewystarczająca ilość elementów praktycznych (np. ćwiczeń, przykładów wykorzystania nowych standardów). Szkolenia na temat wypracowanych rozwiązań zarządzania szkoleniami w znacznie większym stopniu powinny koncentrować się na aspektach praktycznych i możliwościach wdrożenia proponowanych rozwiązań.

Wypracowane standardy w zróżnicowanym stopniu wpływają na skuteczne zarządzanie procesem szkoleniowym. Jest to związane z faktem, że odbiorcy projektu wykorzystują je w różnym stopniu i z różną częstotliwością: do najczęściej wykorzystywanych procedur należą analiza potrzeb szkoleniowych w urzędach oraz ocena przebiegu i efektów szkolenia, zaś spośród narzędzi AIOS, FIZ i AOES. **Wpływ wypracowanych rozwiązań na podniesienie jakości pracy BO był uzależniony od zajmowanego przez nich stanowiska i wiązał się z rodzajem wykonywanych zadań i obowiązków:**

a) kadra menedżerska – pozytywna ocena szkoleń przez te osoby raczej nie przekładała się na działania praktyczne, ponieważ nie zajmują się one szkoleniami na poziomie operacyjnym. W odniesieniu do tej grupy docelowej można wiec mówić o pośrednim, trudnym do oszacowania wpływie projektu na działalność zawodową;

b) pracownicy i kierownicy KKS – niektóre osoby korzystają na bieżąco z nowych procedur, przede wszystkim w odniesieniu do analizy potrzeb szkoleniowych i oceny efektywności realizowanych szkoleń. Można zatem uznać, że ich udział w projekcie do pewnego stopnia wpłynął na wzrost jakości wykonywanej pracy;

c) trenerzy wewnętrzni – w przypadku tej grupy docelowej udział w projekcie miał istotne znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania w pracy. Osoby te potrafiły wskazać konkretne umiejętności nabyte w efekcie udziału w projekcie, lepiej radziły sobie z trudnymi sytuacjami zawodowymi i dostrzegały poprawę jakości swojej pracy.

Wpływ wypracowanych w projekcie rozwiązań na wsparcie i rozszerzenie działalności szkoleniowej także był uzależniony od zajmowanego stanowiska:

a) kadra menedżerska – w przypadku tej grupy stwierdzono jedynie luźny związek pomiędzy tymi elementami. Rola osób zajmujących stanowiska menedżerskie ogranicza się do wspierania działalności szkoleniowej na poziomie strategicznym. Fakt, że nie potrafiły one wskazać żadnego konkretnego przykładu działań w tym zakresie, podejmowanych na rzecz wsparcia kierowanych przez siebie urzędów, może świadczyć o tym, że pozostaje ono wyłącznie w sferze deklaracji;

b) pracownicy i kierownicy KKS – część z nich wdraża lub podjęła próby wdrożenia nowych standardów w granicach własnych kompetencji. Ich determinacja w tym zakresie sta-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

nowi czynnik wzmacniający oddziaływanie i trwałość rezultatów projektu. Nowe rozwiązania często są wprowadzane wyłącznie na poziomie pracowników i kierowników KKS, stanowiąc wynik ich osobistej aktywności i zaangażowania. Wpływ tej grupy na wspieranie i rozszerzanie działalności szkoleniowej w służbie cywilnej jest bardzo ograniczony ze względu na wąski zakres ich możliwości decyzyjnych;

c) trenerzy wewnętrzni – ocena procesu wdrażania przez nich nowych standardów wymaga przeanalizowania tego zjawiska na dwóch płaszczyznach. Na poziomie czysto technicznym, związanym z prowadzeniem szkoleń dla służby cywilnej, nowe techniki i umiejętności trenerskie są przez tę grupę systematycznie wykorzystywane. Udział w projekcie przyniósł jednak korzyść głównie dotychczasowym trenerom, a nie nowo rekrutowanym, ponieważ w wielu instytucjach trenerzy ci nie prowadzą szkoleń, co może stanowić istotne zagrożenie dla trwałości rezultatów tego projektu. Ponadto trenerzy w bardzo ograniczonym stopniu wykorzystują nowe standardy z zakresu identyfikacji potrzeb, doboru grupy docelowej, czy oceny efektywności szkoleń.

W odniesieniu do powyższych spostrzeżeń można zaproponować następujące rozwiązania:

- trenerzy powinni otrzymywać informacje zwrotne nt. prowadzonych przez siebie szkoleń, ponieważ mogłoby to w znacznym stopniu podnieść efektywność ich pracy;
- zmiany kadrowe, szczególnie w odniesieniu do stanowisk kierowniczych zagrażają trwałości rezultatów projektu, ponieważ nie ma gwarancji, że następcy będą promować wdrażanie nowych rozwiązań. Proces ten nie może opierać się na jednostkowych decyzjach kierowników KKS, ale powinien zostać wsparty rozwiązaniami na poziomie instytucjonalnym, w formie stosownych rozporządzeń;
- z punktu widzenia procesu wdrażania nowych rozwiązań, a także trwałości rezultatów projektu pomocy doradczo-szkoleniowej, kluczowe znaczenie ma uświadomienie kierownictwu urzędów funkcji i wagi tych zmian w zarządzaniu szkoleniami.

Problem z wdrażaniem nowych standardów ma powszechny charakter (wskazało go 84% osób) **i wywiera negatywny wpływ zarówno na efektywność prowadzonych oddziaływań, jak i na trwałość rezultatów projektu. Proces ten utrudniają takie elementy jak brak stosownych rozporządzeń, ograniczona decyzyjność kierowników KKS, mały stopień dostosowania nowych standardów do specyfiki poszczególnych urzędów, a także do realiów administracji publicznej. W związku z powyższym rekomendujemy następujące rozwiązania:**

- kontynuowanie podjętych działań w formie, która będzie się koncentrowała wyłącznie na wdrażaniu wypracowanych procedur i narzędzi, przy uwzględnieniu specyfiki funkcjonowania zarówno poszczególnych urzędów, jak i całej administracji publicznej;
- nowe standardy nie powinny stanowić gotowego produktu do bezpośredniego zastosowania, a raczej punkt wyjścia dla wypracowania ich odpowiedników, dostosowanych do realiów poszczególnych rodzajów urzędów;
- kolejne interwencje w obszarze zarządzania szkoleniami powinny w większym stopniu wziąć pod uwagę nie tylko potrzeby poszczególnych grup docelowych, ale także ich wewnętrzne zróżnicowanie. W odniesieniu do kadry zarządzającej główny nacisk należy położyć na kwestie strategiczne i prowadzić szkolenia na bardziej ogólnym poziomie merytorycznym. W przypadku pracowników i kierowników KKS należy akcentować zagadnienia o charakterze operacyjnym oraz uwzględnić odmienne potrzeby i doświadczenia osób z różnym stażem pracy. Największą potrzebę kontynuowania prowadzonych oddziaływań mają trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej – w tej grupie również powinno się prowa-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

dzić szkolenia na dwóch poziomach zaawansowania, najlepiej w modułach dwudniowych, w sposób ciągły.

Do głównych barier obniżających stopień wykorzystywania nowych standardów należą również brak wsparcia ze strony kadry zarządzającej oraz innych współpracowników, a także ograniczone środki finansowe. Wnioski te wskazują na konieczność podjęcia następujących inicjatyw:

- wsparcie kadry menedżerskiej we wdrażaniu nowych standardów może mieć ogromny wpływ na skuteczne zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej. Brak tego elementu w zdecydowany sposób obniża efektywność działań prowadzonych w ramach projektu PDiSz, stąd bardzo istotne jest zaangażowanie tej grupy docelowej w proces wdrażania wypracowanych w nim rozwiązań;
- możliwość pozyskania dofinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V "Dobre rządzenie"), otwiera nowe perspektywy w zakresie wsparcia i rozszerzenia działalności szkoleniowej w służbie cywilnej w kolejnych latach.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

I. WPROWADZENIE

1. ZAŁOŻENIA I CELE BADANIA EWALUACYJNEGO

Badanie ewaluacyjne obejmowało dwa projekty prowadzone przez Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (do 26.10.06 Urząd Służby Cywilnej): "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (II etap)" i "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej". Obydwa przedsięwzięcia były współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 2.4. "Wzmocnienie zdolności administracyjnych" Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich.

Zasadniczym celem badania była ocena efektywności zrealizowanych projektów.

Cele szczegółowe badania w odniesieniu do obu projektów to: ocena zgodności projektów z potrzebami beneficjentów ostatecznych, ocena przydatności rezultatów projektów w codziennej pracy ich odbiorców, określenie wpływu projektów na wzrost kwalifikacji i sytuację zawodową BO, w tym ocena poziomu satysfakcji z uczestnictwa w projekcie, ocena stopnia upowszechnienia wypracowanych rozwiązań oraz ocena trwałości efektów przeprowadzonych działań, a także wpływ rezultatów projektu na zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej.

Ewaluowane projekty zostały ocenione w oparciu o następujące kryteria ewaluacyjne: adekwatność do potrzeb, efektywność, satysfakcja beneficjentów ostatecznych, skuteczność, oddziaływanie i trwałość.

Wyniki przeprowadzonej ewaluacji będą mogły być wykorzystane do bardziej trafnej identyfikacji potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej i pozwolą w precyzyjny sposób określić wymagania wobec potencjalnych wykonawców projektów szkoleniowych i doradczych. Ponadto, wyniki ewaluacji mogą wpłynąć na poprawę jakości i efektywności realizowanych projektów szkoleniowych, co przyczyni się do lepszego zarządzania procesem szkoleniowym w całej służbie cywilnej. Rekomendacje wypracowane w oparciu o uzyskane dane mogą także stanowić wskazówkę do opracowania kierunków interwencji w obszarze szkoleń w kolejnych latach, np. 2007-2013 w ramach Priorytetu V Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki "Dobre rządzenie".

2. CHARAKTERYSTYKA WYKONAWCY

Agrotec Polska jest niezależną firmą doradczo-szkoleniową powstałą w 2004 r. działającą w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, rozwoju regionalnego, funduszy strukturalnych, weterynarii, rybołówstwa, zarządzania zasobami naturalnymi oraz środowiska.

W ramach prowadzonej działalności, firma Agrotec Polska realizuje projekty o charakterze monitorowania, ewaluacji i audytu programów oraz projektów finansowanych ze środków UE. Realizowane badania ewaluacyjne mają zarówno charakter ogólnopolski, jak i regionalny. Firma ma doświadczenie w realizacji ewaluacji różnego typu, m.in. ewaluacji ex-ante, on-going oraz ex-post, a także ewaluacji tematycznych i uzupełniających.

Firma zatrudnia personel składający się z doświadczonych kierowników projektów, ewaluatorów, audytorów oraz konsultantów, którzy dzięki wysokim kwalifikacjom oraz elastyczności

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

potrafią realizować przedsięwzięcia odpowiadające potrzebom każdego klienta. W celu zapewnienia najwyższej jakości usług, Agrotec Polska współpracuje z ekspertami zewnętrznymi rekrutowanymi w Polsce i za granicą. Dodatkowo na potrzeby realizacji konkretnych projektów Agrotec Polska tworzy konsorcja ze specjalistycznymi firmami z całego świata, zapewniając w ten sposób najwyższy poziom merytoryczny oraz dostęp do aktualnej wiedzy w dziedzinie, której dotyczy projekt.

Klientami Agrotec Polska są instytucje administracji publicznej szczebla centralnego (ministerstwa, agencje), władze samorządowe, jednostki naukowo-badawcze oraz firmy prywatne.

Zakres tematyczny oraz typologia oferowanych przez nas usług wynika z wieloletnich doświadczeń i działań firmy matki Agrotec S.p.A z siedzibą w Rzymie, działającej nieprzerwanie od 1969 roku. Korzystając z doświadczenia Agrotec S.p.A., Agrotec Polska skupił się w swojej działalności na realizacji projektów szkoleniowych, prowadzeniu analiz, ocen i audytów programów operacyjnych, a także poszczególnych projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

W 2007 r. w celu poszerzenia oferty świadczonych usług oraz zapewnienia indywidualnej obsługi dla naszych klientów Agrotec Polska powołała nową spółkę o nazwie AGT Consulting Sp. z o.o., specjalizującą się w kompleksowym doradztwie europejskim dla różnego rodzaju podmiotów (przedsiębiorców, samorządów) zainteresowanych pozyskaniem dofinansowania ze środków UE wydatkowanych w ramach programów operacyjnych na lata 2007-2013.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

II. METODOLOGIA PRZEPROWADZENIA BADANIA

Badanie ewaluacyjne obejmowało dwa projekty, różniące się pod względem założeń, rezultatów i grup odbiorców, co implikowało konieczność zastosowania w odniesieniu do każdego z nich odpowiedniej procedury metodologicznej i analitycznej. Zaproponowane podejście zdefiniowało jednocześnie całościową koncepcję realizacji badania.

Pierwszym etapem realizacji badania była analiza danych ze źródeł zastanych.

Dane zastane były wykorzystywane podczas wstępnego etapu badań min. jako element wspomagający przygotowanie badań terenowych oraz podstawa do opracowania narzędzi badawczych. Analiza danych zastanych była kontynuowana na wszystkich etapach realizacji badania ewaluacyjnego.

Ewaluacja została przeprowadzona także w oparciu o badania empiryczne, w trakcie których zgromadzone zostały dane ilościowe i jakościowe. W badaniach terenowych, w odniesieniu do zastosowanych metod i technik badawczych oraz źródeł informacji posłużono się podejściem triangulacyjnym. Dane ilościowe i jakościowe zostały potraktowane jako komplementarne, wzajemnie się weryfikujące i uzupełniające. Dzięki temu możliwe było uzyskanie pełnego obrazu ewaluowanego przedmiotu. Na podstawie przeanalizowanych danych ilościowych i jakościowych sformułowano wyczerpujące i poparte dowodami empirycznymi odpowiedzi na postawione pytania ewaluacyjne.

Zastosowano następujące metody i podejścia badawcze:

- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z beneficjentami ostatecznymi projektu "Szkolenia dla dyrektorów generalnych – etap II" (27);
- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z beneficjentami ostatecznymi projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" (19);
- indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami Wykonawców obu projektów (2);
- indywidualne wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za program i organizację szkoleń dla dyrektorów generalnych (2) oraz za prowadzenie seminariów, szkoleń i doradztwa w zakresie zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej (1);
- badanie kwestionariuszowe realizowane metodą CATI wśród beneficjentów ostatecznych projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" (98);

Wszystkie narzędzia badawcze, zarówno ilościowe (kwestionariusze), jak i jakościowe (scenariusze wywiadów) były konsultowane z Zamawiającym.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

III. WYNIKI BADANIA EWALUACYJNEGO

3. OPIS WYNIKÓW EWALUACJI PROJEKTU "SZKOLENIA DLA DYREKTORÓW GENERALNYCH – ETAP II"

3.1. Opis celów i rezultatów projektu

Zasadniczym celem szkoleń dla dyrektorów generalnych było przygotowanie najwyższej kadry kierowniczej administracji rządowej do profesjonalnego i efektywnego wypełniania spoczywających na niej zadań i obowiązków. Szkolenia te miały kompleksowy charakter i były realizowane w ramach trzech projektów: "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (etap I, II i III) ". Każdy z nich miał się przyczynić do wyposażenia DG w całościową wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania strategicznego, a poprzez to podnieść jakość pracy kierowanych przez nich urzędów. Szkolenia prowadzone w ramach tych projektów miały też ułatwić proces dostosowania się do nowych wyzwań stojących przed administracją publiczną.

Projekt "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (I etap)" został zainicjowany na przełomie 2004/2005 roku i obejmował cztery wprowadzające sesje szkoleniowe dotyczące problematyki organizacji i zarządzania, podejmowania decyzji, zachowania się w organizacji oraz zarządzania strategicznego. Kolejny projekt (etap II), wdrażany w okresie 1.05.06-30.04.07, stanowił jego kontynuację i był poświęcony następującym zagadnieniom:

- MODUŁ I "Opanowanie umiejętności stosowania nowoczesnych metod rozwiązywania problemów" (30.06-1.07.06 Łódź),
- MODUŁ II "Gospodarka finansowa urzędu" (15-16.09.06 Lublin),
- MODUŁ III "Miejsce i rola Polski w Unii Europejskiej" (17-18.11.06 Jachranka),
- MODUŁ IV "Wystąpienia publiczne i opanowanie stresu" oraz "Dostęp do informacji publicznej i e-urząd" (23-24.02.07 Sterdyń).

Chociaż projekt ten opierał się na wcześniejszych doświadczeniach szkoleniowych, stanowił "nową jakość" ze względu na swoje całościowe podejście do zagadnienia zarządzania. Ostatni z projektów, realizowany od czerwca 2007 do marca 2008 r., w założeniu miał bazować na wynikach badania potrzeb szkoleniowych zebranych w trakcie trwania poprzednich dwóch projektów. W ramach szkoleń dla DG (etap III) przeprowadzono cztery sesje poświęcone tematyce służby cywilnej i państwowego zasobu kadrowego, zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, nowoczesnych metod rozwiązywania problemów oraz wymagań wobec przywódcy w administracji państwowej.

Niniejsza ewaluacja obejmuje projekt "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (II etap)" realizowany w ramach modułów I-IV, a odnotowane opinie DG dotyczące kontynuacji poszczególnych tematów szkoleń nie stanowią podstawy do oceny spójności wszystkich trzech projektów. Ze względu na odroczony charakter prowadzonej ewaluacji[4], wykorzystano w niej także informacje zawarte w ankietach oceniających (wypełnianych tuż po zakończeniu poszczególnych modułów), ukazujące bezpośrednie reakcje uczestników. Odnoszą się one do

[4] Moduł I był realizowany 1,5 roku wcześniej, zaś IV na rok przed rozpoczęciem badania ewaluacyjnego.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

sposobu organizacji szkolenia, jego programu oraz osób prowadzących – w przypadku modułów I-III były to Formularze Oceny Spotkania Szkoleniowego (FOSS), natomiast w odniesieniu do modułu IV Arkusze Indywidualnej Oceny Szkoleń (AIOS).

Wykonawcą ewaluowanego projektu była Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, odpowiadająca zarówno za jego stronę merytoryczną, jak i organizacyjną, tj. opracowanie programów i materiałów szkoleniowych, dobór osób prowadzących, zapewnienie zaplecza technicznego, wybór lokalizacji itp.

3.2. Ocena spójności grupy

Projekt skierowany był do 63 dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów centralnych oraz urzędów wojewódzkich. W zależności od poszczególnych modułów uczestniczyła w nim następująca liczba osób:

Tabela 1. Poziom frekwencji w poszczególnych sesjach szkoleniowych

DNI SZKOLENIA	MODUŁ I	MODUŁ II	MODUŁ III	MODUŁ IV
dzień 1	31	38	44	45
dzień 2	26	35	33	47

Grupa respondentów zróżnicowana była ze względu na następujące czynniki:

- staż pracy w administracji publicznej i służbie cywilnej;
- staż pracy na stanowisku dyrektora generalnego;
- profil wykształcenia;
- doświadczenie zawodowe w obszarach innych, niż administracja publiczna;
- rodzaj urzędu, w którym byli oni zatrudnieni.

Z uwagi na te zmienne w grupie respondentów **należy wyróżnić kilka podgrup, posiadających odmienne potrzeby szkoleniowe. Podgrupy te można wydzielić z jednej strony, ze względu na zróżnicowany poziom wiedzy, związany z profilem wykształcenia oraz doświadczeniem zawodowym, a z drugiej, ze względu na rodzaj urzędu.** Pierwszą z tych podgrup tworzą osoby mające długi, często ponad 10-letni staż na różnych stanowiskach urzędniczych. Druga z podgrup to osoby o krótszym stażu pracy w administracji publicznej, które zdobyły doświadczenie menedżerskie w innych obszarach. Trzecia podgrupa to osoby z najdłuższym stażem na stanowisku dyrektora generalnego (pełnionym często w więcej, niż w jednym urzędzie), będące niekiedy jednymi z pierwszych absolwentów KSAP. Niezależnie od tego podziału należy wyodrębnić podgrupę DG Urzędów Wojewódzkich, deklarujących specyficzne potrzeby, których wyrazem jest między innymi traktowanie szkoleń jako okazji do wymiany doświadczeń z zakresu specyfiki pracy tych urzędów. Oznacza to, iż grupa dyrektorów generalnych nie była grupą spójną, co znalazło odzwierciedlenie w ocenie przeprowadzonych szkoleń. Na spójność grupy miała także istotny wpływ nie-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

stabilność jej składu, gdyż znaczna część uczestników szkoleń rozpoczęła pracę na stanowisku DG w trakcie trwania projektu[5].

3.3. Dostosowanie projektu szkoleniowego do potrzeb dyrektorów generalnych

3.3.1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Ustawa o służbie cywilnej z dnia 18 grudnia 1998 roku (Dz. U. z 1999 r. Nr 49, poz. 483, z późn. zm.) nakładała na członków korpusu służby cywilnej, jako jedno z ich podstawowych zobowiązań, obowiązek rozwijania wiedzy zawodowej[6]. W SPO RZL oraz jego Uzupełnieniu podkreśla się, że dla zapewnienia profesjonalnego i skutecznego wykonywania zadań przez administrację publiczną, szczególnie istotne jest przeszkolenie osób na stanowiskach zarządzających. Zapisy zawarte w obu tych dokumentach znalazły odzwierciedlenie w "Strategii szkoleniowej dla służby cywilnej na lata 2004-2007". Ze względu na sytuację społeczno-ekonomiczną kraju oraz przygotowania do przystąpienia Polski do UE strategia ta opierała się na czterech priorytetach:

- Priorytet I – przeciwdziałanie korupcji, wzmacnianie etosu służby cywilnej;
- Priorytet II – zapewnienie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności w zakresie ogólnych standardów pracy, zarządzania, monitorowania i kontroli;
- Priorytet III – zapewnienie sprawnego funkcjonowania członków korpusu służby cywilnej w europejskiej przestrzeni administracyjnej;
- Priorytet IV – zarządzanie szkoleniami, efektywna polityka szkoleniowa[7].

Ewaluowany projekt miał realizować priorytet II, a także częściowo priorytet III tej strategii, tj. zapewnienie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności w zakresie ogólnych standardów pracy oraz zapewnienie sprawnego funkcjonowania członków korpusu służby cywilnej w europejskiej przestrzeni administracyjnej.

Dobór tematyczny zagadnień podejmowanych w ramach tego projektu opierał się także na wynikach badania potrzeb szkoleniowych, które zostało przeprowadzone trzykrotnie, tj. w 2002, 2005 oraz 2006 roku. Pierwsze z tych badań, zrealizowane przez Pracownię Badań Społecznych, objęło próbę 20% wszystkich urzędów administracji rządowej, tj. 400 urzędów z całej Polski. Uczestniczyło w nim 41 dyrektorów generalnych, 178 kierowników urzędów oraz 849 dyrektorów komórek organizacyjnych urzędów. Efektem przeprowadzonej analizy było wyłonienie czterech obszarów tematycznych, w ramach których w ciągu najbliższych kilku lat miały być realizowane szkolenia dla służby cywilnej. Obszary szkoleniowe były określane na podstawie ważności danego zagadnienia oraz deficytu w zakresie określonej wiedzy i umiejętności – stąd w obszarze pierwszym znalazły się najpilniejsze potrzeby szkoleniowe, a w czwartym najmniej priorytetowe.

[5] Spośród 63 osób, które planowano przeszkolić w ramach projektu, w momencie jego ewaluacji jedynie 28 nadal pełniło funkcję DG. Spośród nich zaledwie co druga uczestniczyła we wszystkich czterech modułach. Warto podkreślić, że zmiany personalne na stanowiskach DG miały miejsce przez cały okres realizacji projektów szkoleniowych. Baza PEFS obejmowała więcej osób, niż pierwotnie zamierzano objąć wsparciem (tj. 72 osoby).

[6] Zgodnie z aktualnym stanem prawnym jest to ustawa z dn. 24.06.2006 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 170, poz. 1218, z późn. zm.). Na obowiązek ten wskazuje art. 47 ust. 1 pkt 6.

[7] *Strategia szkoleniowa dla służby cywilnej na lata 2004-2007*. Biuletyn Służby Cywilnej nr 12 (140) z dn. 15.06.2004, str. 29.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

W odniesieniu do grupy dyrektorów generalnych i kierowników urzędów wspomniane badanie (przeprowadzone w 2002 r.) ustaliło zapotrzebowanie na szkolenia jednocześnie określając wielkość zidentyfikowanych obszarów deficytowych:

- obszar I (tj. o najwyższej istotności i największym deficycie) – studium zarządzania strategicznego dla dyrektorów generalnych[8];
- obszar II – zagadnienia prawne oraz planowane szkolenia centralne;
- obszar III – organizacja i zarządzanie, w tym zarządzanie jakością, zarządzanie finansami w administracji publicznej, wiedza o UE oraz zamówienia publiczne;
- obszar IV – umiejętności interpersonalne, szkolenia wprowadzające na stanowisko pracy, zarządzanie personelem, podstawy ekonomii oraz zarządzanie projektami.

Tematyka wszystkich modułów realizowanych w ramach szkoleń dla DG pokrywała się z zagadnieniami zdiagnozowanymi w obszarach III i IV, odnoszącymi się do umiejętności interpersonalnych, zarządzania finansami w administracji publicznej oraz wiedzy o Unii Europejskiej. Wyniki tego badania pozwalają również przypuszczać, że zagadnienia wchodzące w skład modułów I-IV powinny cieszyć się dużym zainteresowaniem kadry kierowniczej. Wśród preferowanych przez nią tematów szkoleń, najczęściej wybieranym obszarem z zakresu umiejętności interpersonalnych, było rozwiązywanie problemów oraz radzenie sobie ze stresem. Na zbliżonym poziomie kształtowało się zainteresowanie respondentów tematyką UE, szczególnie w odniesieniu do zagadnień prawnych, a także dostępu do informacji publicznej oraz zarządzania finansami w administracji publicznej. Oznacza to, że **tematyka ewaluowanych szkoleń była zgodna z zapotrzebowaniem kadry menedżerskiej zdiagnozowanej w 2002 roku**.

Wyniki kolejnego badania potrzeb szkoleniowych, przeprowadzonego trzy lata później przez Ernst&Young[9] nieco odbiegały od danych zgromadzonych w 2002 roku. Należy podkreślić, że różnice te mogły być efektem wykorzystania odmiennej metodologii badawczej oraz wydzielenia innych grup docelowych. W grupie stanowisk wyższego szczebla zarządzania za obszar priorytetowy w zakresie szkoleń merytorycznych 70% osób uznało języki obce, a 48% zagadnienia związane z działalnością korpusu służby cywilnej i polityką państwa. Wśród zagadnień, które powinny być pilnie realizowane wskazano finanse i rachunkowość, a w dalszej kolejności – kontrolę, audyt i Unię Europejską. Za tematy ważne uznano również takie kwestie jak motywowanie pracowników, zarządzanie, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, komunikację i przywództwo oraz budowanie zespołu i asertywność.

Na uwagę zasługuje fakt, że w porównaniu z poprzednim badaniem (PBS, 2002) potrzeby szkoleniowe dyrektorów generalnych zostały doprecyzowane. W miejsce diagnozowania ogólnego obszaru szkoleniowego (zarządzanie personelem, czy umiejętności interpersonalne), wskazano konkretne zakresy tematyczne szkoleń (podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, asertywność). Efektem przeprowadzonej analizy było opracowanie planu działań szkoleniowych na lata 2005-2007 dla różnych grup stanowisk. W przypadku stanowisk wyższych jako ważne, ale nie priorytetowe (w znaczeniu pilne), wskazano m. in. szkolenia dotyczące rozwiązywania problemów, finansów i rachunkowości oraz UE. **Wyniki badania**

[8] Stanowiące jeden z elementów systemu kształcenia ustawicznego członków korpusu służby cywilnej. Więcej na informacji na ten temat zawiera pozycja *Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności.* Raport opracowany w ramach projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej". Warszawa, 2006, str. 26.

[9] *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie cywilnej.* Raport z prac nad projektem "Opracowanie i przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych korpusu służby cywilnej". Warszawa 2005.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

przeprowadzonego w 2005 roku znalazły odzwierciedlenie w tematyce szkoleń dla dyrektorów generalnych.

Biorąc pod uwagę zakres tematyczny szkoleń, zbliżone dane uzyskano w wyniku badania ankietowego przeprowadzonego wśród dyrektorów generalnych na początku 2006 roku[10]. Największym zainteresowaniem DG cieszyły się szkolenia poświęcone roli przełożonego i jego współpracowników w rozwiązywaniu problemów zadaniowych, praktyczne metody radzenia sobie z problemami interpersonalnymi w zarządzaniu, kreatywność w rozwiązywaniu problemów zarządczych oraz budowanie zespołów pracowniczych. Jako jeden z priorytetów szkoleniowych wskazano też miejsce i rolę Polski w UE oraz kwestię wykorzystania funduszy unijnych. Warto zaznaczyć, że **w badaniu tym po raz pierwszy nie analizowano potrzeb DG łącznie z potrzebami osób zajmujących inne stanowiska wyższego szczebla zarządzania, ale wydzielono ich jako odrębną grupę docelową. Jest to praktyka godna polecenia ze względu na realizowanie szkoleń skierowanych wyłącznie do osób pełniących funkcję DG. Dobór tematyczny tych szkoleń w oparciu o dane zbiorcze** (tj. odnoszące się również do innych stanowisk) **może znacznie obniżać poziom zaspokojenia potrzeb szkoleniowych grupy DG, wpływając na ograniczenie efektywności prowadzonych szkoleń. Kolejnym czynnikiem odgrywającym tu kluczową rolę jest stopień sprecyzowania potrzeb szkoleniowych DG, dlatego warto kontynuować ich określanie na poziomie konkretnych zagadnień, a nie poprzestawać jedynie na diagnozowaniu ogólnego obszaru tematycznego.**

Dostosowanie tematyki szkoleń do potrzeb ich uczestników i opracowanie adekwatnych, długofalowych planów szkoleniowych niewątpliwie utrudniał fakt, że kolejne badania potrzeb opierały się na odmiennej metodologii. **Brak standardów metodologicznych w zakresie badania potrzeb szkoleniowych uniemożliwia porównywanie uzyskanych danych i znacznie utrudnia opracowanie spójnych planów szkoleń.** Ponadto, pierwsze dwa badania dzielił trzyletni odstęp czasowy, zaś **analizy potrzeb szkoleniowych powinny odbywać się nie rzadziej, niż raz do roku. Oba te zjawiska mają niekorzystny wpływ na efektywność prowadzonej polityki szkoleniowej. W związku z tym należy dążyć do ujednolicenia metodologii badań w tym zakresie oraz prowadzić analizy potrzeb szkoleniowych DG z większą, niż dotychczas częstotliwością.**

3.3.2. Adekwatność projektu z punktu widzenia jego odbiorców

Pomimo tego, że dobór tematyki szkoleń dla DG w dużym stopniu opierał się na wynikach badań potrzeb szkoleniowych, z większości przeprowadzonych wywiadów indywidualnych wynika, że respondenci nie dostrzegali zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy tymi elementami. Niemal wszyscy DG twierdzili, że tematyka szkoleń nie była z nimi konsultowana i nie pamiętali, że uczestniczyli w takich badaniach. Poza jednostkowym przypadkiem, nie utożsamiali również badania przeprowadzonego w 2005 r. z analizą potrzeb szkoleniowych. Część osób uznała to za istotną wadę projektu: *na przyszłość rekomendowałbym, żeby w większym stopniu konsultowano z nami tematy szkoleń; przydałoby się więcej systematycznego badania potrzeb*. Należy podkreślić, że chociaż dyrektorzy generalni nie oczekiwali, by potrzeby poszcze-

[10] Informacja na temat projektów KPRM realizowanych w ramach Działania 2.4. "Wzmocnienie zdolności administracyjnych" SPO RZL współfinansowanego ze środków EFS, str. 7.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

gólnych grup urzędów miały zasadniczy wpływ na dobór tematów szkoleń, negatywnie ocenili brak konsultacji również w tym zakresie.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że **dyrektorzy generalni raczej nie mają poczucia aktywnego partycypowania w skierowanej do nich polityce szkoleniowej, co może w bardzo istotnym stopniu obniżać jej efektywność**. To niebezpieczne zjawisko jest m.in. efektem uchybień w zakresie badania potrzeb szkoleniowych, które zostały szczegółowo omówione w poprzednim rozdziale. Spostrzeżenie to znalazło potwierdzenie w przeprowadzonych wywiadach, w których DG sygnalizowali brak tego rodzaju analiz i wyrażali chęć uczestniczenia w systematycznych konsultacjach dotyczących ich potrzeb szkoleniowych. Warto zaznaczyć, że takie **konsultacje nie mogą odbywać się niejako "przy okazji" przeprowadzania innego rodzaju badań, ale powinny znaleźć swoje stałe miejsce w kalendarzu zadań realizowanych w ramach prowadzonej w służbie cywilnej polityki szkoleniowej. Warto również zadbać o lepszą promocję takich działań i upowszechniać zdobyte przy ich pomocy informacje**, np. w formie raportów z badania potrzeb szkoleniowych zamieszczanych na stronie internetowej KPRM. Przekonanie o braku udziału w kreowaniu polityki szkoleniowej wiązało się również z **niedostatkiem informacji zwrotnych na temat wyników ankiet oceniających, które DG wypełniali po szkoleniach. Tego rodzaju wiedza także nie jest rozpropagowywana, brakuje podsumowań dotyczących przebiegu przeprowadzonych szkoleń, a także oceny ich przydatności i wpływu na efektywność pracy DG.** Wskazują na to wypowiedzi uczestników szkoleń: *powinniśmy być bardziej angażowani w proces układania szkoleń, a zwłaszcza mieć większy udział w kształtowaniu ich programu; na kształt szkolenia nie mamy żadnego wpływu*. Część rozmówców podkreślała, że ich **uwagi zamieszczone w ankietach oceniających jedynie w niewielkim stopniu były uwzględniane przy planowaniu i realizacji kolejnych szkoleń**.

Należy jednak zaznaczyć, że niezależnie od powyższych uwag, trafność doboru tematyki szkoleń została dobrze oceniona w większości wywiadów, choć ta ogólna ocena w mniejszym stopniu opierała się na kryterium użyteczności zdobytej wiedzy w codziennej pracy DG, a bardziej na przekonaniu respondentów, że kiedyś będą mogli ją wykorzystać: *szkolenia są przydatne, choć nie zawsze dane szkolenie trafia do pracownika pod względem tematycznym, ale w dłuższej perspektywie na pewno jest skuteczne i daje efekty*.

Dyrektorzy generalni najwyżej ocenili adekwatność szkolenia poświęconego wystąpieniom publicznym. Wskazują na to zarówno informacje udzielane przez nich w trakcie wywiadów indywidualnych, jak i dane pochodzące z ankiet wypełnianych bezpośrednio po zakończeniu szkolenia (tzw. AIOS). Zdecydowana większość respondentów (83%) stwierdziła w nich, że szkolenie było dobrze dopasowane zarówno do własnych potrzeb DG, jak i do potrzeb urzędu, w którym pracują, ponieważ wspierało realizację jego celów. Stopień tego dostosowania w obu przypadkach był jednakowy i został oceniony jako duży (obie średnie wynosiły 4,1 w skali 1-5). Tyle samo DG (83%) przyznało, że dzięki udziałowi w tym module, zdobyli nową wiedzę i umiejętności potrzebne na ich stanowisku pracy (średnia 4,1). Wywiady przeprowadzane rok po zakończeniu szkolenia potwierdzają te opinie – większość rozmówców przyznała, że choć wystąpienia medialne nie należą do ich najważniejszych zadań, zdobytą wiedzę i umiejętności z powodzeniem wykorzystywali podczas prowadzenia wewnętrznych spotkań w swoich urzędach. Większość DG podkreślała także, że umiejętność autoprezentacji jest ważna z punktu widzenia ich rozwoju osobistego i może być przydatna w pracy na różnych stanowiskach: *nie całe życie będę dyrektorem generalnym, dyrektorem się jest, a potem nie, a takie rzeczy się zawsze przydają*. Każdy z elementów tego szkolenia, był dla DG czymś zupełnie no-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

wym (głównie dla osób o krótszym stażu lub nie będących absolwentami KSAP), albo stanowił istotne uzupełnienie i usystematyzowanie już posiadanej wiedzy i umiejętności. Za najbardziej przydatne uznano specjalistyczną wiedzę na temat wystąpień publicznych oraz zajęcia poświęcone poprawności językowej. W opinii DG bardzo ciekawa była także część zajęć poświęcona wystąpieniom radiowym i pracy z kamerą, choć w tym ostatnim przypadku ich oczekiwania nie zostały w pełni zaspokojone ze względu na ograniczony czas zajęć, w tym niewystarczającą w ocenie respondentów długość ich części warsztatowej. Większość respondentów żałowała, że nie miała okazji uczestniczyć w proponowanych ćwiczeniach, toteż w negatywny sposób oceniła omawianie drugiego dnia szkolenia zupełnie innych zagadnień, takich jak dostęp do informacji publicznej i e-urząd. Zostały one ocenione jako mało przydatne: *Dostęp do informacji publicznej to jest coś, co dyrektor musi znać na bieżąco i szkoda na to tyle czasu.*

Kolejne miejsce w "rankingu adekwatności" zajął moduł poświęcony nowoczesnym metodom rozwiązywania problemów. Uczestnicy tego szkolenia, bezpośrednio po jego zakończeniu, dobrze ocenili poziom spełnienia swoich oczekiwań wobec tego modułu (4,7 w skali 0-6) – najwyżej spośród dwóch pozostałych szkoleń[11]. Omawiane podczas szkolenia treści były nowe dla DG i w największym stopniu (średnia 4,4), w porównaniu z modułami II i III, poszerzyły ich wiedzę zawodową, która została najbardziej uporządkowana podczas tych właśnie zajęć (4,6). Wśród komentarzy DG zamieszczonych w FOSS, na uwagę zasługują postulaty *czekamy na kontynuację tego tematu; ponowić szkolenie, zbyt mało czasu*, które zostały spełnione przez KPRM przy okazji realizacji III etapu Szkoleń dla dyrektorów generalnych. Z kolei w wywiadach prowadzanych 1,5 roku po zakończeniu tego szkolenia, respondenci zwracali większą uwagę na **kwestie związane z wdrażaniem zdobytej wiedzy i umiejętności, takie jak niedostosowanie omawianych metod rozwiązywania problemów do specyfiki ich urzędów, a także problem w adaptowaniu modeli funkcjonujących w sferze biznesu do realiów administracji publicznej**. Część respondentów wskazywała na małą przydatność teorii i metod rozwiązywania problemów prezentowanych w trakcie tego modułu: *nie można ich bezpośrednio przełożyć na praktykę* [poszczególnych] *urzędów*. Warto zwrócić uwagę na fakt, że takich wątpliwości nie mieli ci DG, którzy zdobyli doświadczenie menedżerskie poza administracją publiczną i/lub uprzednio zetknęli się z teorią zarządzania. Dużo ostrzej zarysowywaną kwestią, która podzieliła grupę DG na dwa obozy reprezentujące odmienne stanowiska, było wykorzystanie praktyk biznesowych w sferze administracji publicznej. Zdaniem części DG, posiadających długi staż pracy na stanowiskach urzędniczych, szkolenie to w zbyt dużym stopniu opierało się na sposobach rozwiązywania problemów wykorzystywanych w obszarze biznesu. Pozostałe osoby podkreślały z kolei uniwersalność modeli zarządzania i rozwiązywania problemów, twierdząc że poznanie metod stosowanych w biznesie może być przydatne dla DG, bez względu na specyfikę pracy w administracji publicznej: *to trzeba wprowadzać* [modele znane z biznesu]*, ja mam praktykę menedżerską i uważam, że zarządzanie jest jedno.* Taką opinię wyrażali najczęściej absolwenci KSAP oraz osoby z dużym doświadczeniem menedżerskim spoza administracji publicznej. Płynie stąd wniosek, że **zróżnicowanie opinii DG w tym zakresie jest uzależnione od takich czynników jak długość stażu pracy w administracji publicznej oraz bagaż doświadczeń zdobytych poza nią, głównie na stanowiskach zarządzających.**

[11] Formularze FOSS towarzyszące wyłącznie modułom I-III, w znaczący sposób różniły się od ankiety AIOS, którą wykorzystano przy ocenie modułu IV. Z tego powodu porównywanie wyników uzyskanych przy pomocy obu tych narzędzi, w przypadku większości pytań, nie jest możliwe.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Najniżej w stosunku do pozostałych szkoleń, oceniono adekwatność modułów II i III, które dotyczyły gospodarki finansowej urzędu oraz miejsca i roli Polski w UE. Uczestnicy obu tych szkoleń, bezpośrednio po ich zakończeniu ocenili poziom spełnienia swoich oczekiwań powyżej przeciętnego (średnie wynosiły kolejno 4,4 i 4,3 w skali 0-6). Prezentowane w trakcie tych modułów treści były DG raczej znane i w umiarkowanym stopniu poszerzyły posiadaną przez nich wiedzę zawodową (średnie 3,9 i 4,0). Przeprowadzone zajęcia w nieco większym zakresie uporządkowały wiedzę uczestników na temat gospodarki finansowej urzędu (średnia 4,3), niż Unii Europejskiej (4,0). W wywiadach indywidualnych respondenci podkreślali, że ich potrzeby w zakresie obu tych zagadnień są na tyle zróżnicowane, iż bardzo trudno zaspokoić je w ramach wspólnego szkolenia. Część DG, która oczekiwała przedstawienia tej wiedzy na elementarnym poziomie była usatysfakcjonowana, natomiast dla innych osób treści prezentowane podczas tych szkoleń były niewystarczające i mało dostosowane do potrzeb konkretnych urzędów. Moduły prowadzone w tak ogólnej formule, nieuwzględniające zróżnicowanych potrzeb DG, zostały przez część z nich uznane za zbędne: *po 10 latach pracy jako dyrektor generalny chyba wiem jak mam zarządzać finansami urzędu; Teraz problemem są fundusze strukturalne i procedury, praktyka z tym związana. Ile razy można się ABC uczyć?* W przypadku modułu dotyczącego UE respondenci podkreślali, że brak problematyki związanej z funduszami strukturalnymi, czy procedurami decyzyjnymi jest szczególnie istotny w kontekście przygotowań Polski do prezydencji w UE w 2011 roku: *do końca 2009 r. musi być gotowa agenda – skoro mamy myśleć poważnie o prezydencji, to Unia powinna być teraz priorytetem, ale potrzebne są szczegółowe, pogłębione informacje; Wiedza* [prezentowana na szkoleniu] *była bardzo podstawowa, przedstawiająca Unię jako organizację i instytucję, a zabrakło przedstawienia szczegółowych procedur związanych z wykorzystaniem środków finansowych. Sposoby rozdysponowania tych środków są skomplikowane, a tej wiedzy na szkoleniach nie było.* Jako wartą omówienia podczas kolejnych szkoleń nt. UE wskazano problematykę związaną z Kartą Praw Podstawowych (w tym kwestie obywatelstwa). Zajęcia powinny być także uzupełnione o szczegółowe informacje dotyczące bieżącego wykorzystania funduszy (np. dotyczące operacyjnych rozwiązań w kwestiach rozliczeń) oraz procedur decyzyjnych. W przypadku modułu "Gospodarka finansowa urzędu" respondenci również podkreślali, że szkolenia na ten temat powinny odbywać się systematycznie, ze względu na częste zmiany przepisów. Analogicznie, tematyka tego modułu była ciekawsza dla DG ze stosunkowo krótkim stażem i mniejszym doświadczeniem zawodowym, zaś zbyt ogólna dla osób posiadających dłuższą praktykę zawodową. **Zróżnicowany stopień zaspokojenia potrzeb DG wskazuje na konieczność wyodrębnienia mniejszych grup docelowych w badaniu potrzeb szkoleniowych, a także uwzględnienia w nim poziomu zaawansowania, na którym dane szkolenia powinny być realizowane.** Oceny respondentów w dużej mierze wiążą się także z pełnieniem przez nich specyficznej funkcji, polegającej na **wykorzystywaniu zdobytej wiedzy i umiejętności na poziomie strategicznym, co powinno zostać uwzględnione podczas planowania treści, zakresu i formy poszczególnych szkoleń.**

Elementem, którego brakowało we wszystkich czterech modułach były działania służące zintegrowaniu grupy dyrektorów generalnych. Ta opinia została już wcześniej wyrażona w jednostkowej formie w ankiecie AIOS, natomiast w wywiadach znacznie więcej osób wyrażało potrzebę integracji grupy DG, ze względu na dużą rotację na stanowiskach i pojawianie się wielu nowych osób w tym gronie. Z jednej strony takie oddziaływania mogą być realizowane w trakcie zajęć, poprzez wykorzystanie metod aktywizujących (np. dyskusje, warsztaty, gry symulacyjne, burze mózgów), a z drugiej strony mogą polegać na zapewnieniu uczestnikom wystarczającej ilości czasu na nieformalne kontakty oraz organizowaniu tzw. *eventów* to-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

warzyszących szkoleniom. **Działania skierowane na zintegrowanie grupy DG mogą mieć wpływ na usprawnienie pracy całej administracji rządowej poprzez wzmocnienie kompetencji i wspieranie osób o krótszym stażu pracy oraz rozpowszechnianie dobrych praktyk.**

3.4. Satysfakcja dyrektorów generalnych z uczestnictwa w projekcie

Czynniki takie jak sposób organizacji szkoleń, dobór osób, które je prowadziły oraz jakość materiałów szkoleniowych wywierały duży wpływ na poziom satysfakcji uczestników szkoleń. Ocena poziomu zadowolenia odbiorców projektu jest istotna z punktu widzenia skuteczności prowadzonych wobec nich oddziaływań.

3.4.1. Ocena organizacji szkoleń

W formularzu FOSS nie uwzględniono pytań odnoszących się do kwestii organizacyjnych, natomiast w AIOS poświęcono im cały moduł, na który składały się cztery pytania sondujące. **Zdecydowana większość DG wysoko oceniła organizacyjny aspekt szkoleń** – przede wszystkim warunki akomodacji, takie jak: zakwaterowanie i wyżywienie (93% ocen pozytywnych, średnia ocena wynosiła 4,3 w skali 1-5), lokalizacja miejsca szkolenia i możliwość dojazdu[12] (76%, średnia 4,0) oraz warunki pracy: salę, wyposażenie i oświetlenie (69%, średnia 3,9). Dane te znalazły potwierdzenie w przeprowadzonych wywiadach, w których **DG wypowiadali się na temat sposobu organizacji szkoleń w bardzo pochlebny sposób**. Wskazano jednak kilka istotnych zastrzeżeń w tym zakresie:

- Organizowanie szkolenia w piątek i sobotę powodowało, że cześć uczestników traktowała to jako dużą niedogodność i uszczuplenie, i tak już ograniczonego, czasu wolnego[13]. Wskazuje na to również poziom frekwencji w poszczególnych szkoleniach (patrz: Tabela 1). Niezależnie od zainteresowania jakim cieszyły się dane moduły tematyczne, w przypadku trzech pierwszych sesji można zaobserwować tendencję do opuszczania drugiego dnia zajęć przez kilku, a nawet (w jednym przypadku) kilkunastu uczestników. Na ten problem wskazywali także przedstawiciele KSAP: *od samego początku proponowaliśmy, by te szkolenia odbywały się w czwartek i piątek, co byłoby znacznie bardziej efektywne, ponieważ frekwencja w soboty znacznie spadała. DG bardzo ciężko pracują, więc muszą mieć dwa dni wolne od pracy.* Przesunięcie terminów szkoleń o jeden dzień wcześniej przez KPRM, zostało bardzo dobrze przyjęte zarówno przez DG, jak i przez Wykonawcę.
- W przypadku modułu dotyczącego wystąpień publicznych długość sesji uznano za zdecydowanie niewystarczającą, ponieważ tylko kilka osób mogło skorzystać z oferowanych w jej ramach ćwiczeń. Z kolei poświęcenie całego następnego dnia problematyce dostępu do informacji uznano za zbyteczne. Według DG problematyka wystąpień publicznych i opanowania stresu zająć powinna całą dwudniową sesję. Czas trwania pozostałych szkoleń był dostosowany do oczekiwań uczestników[14]. **Większość DG uznała dwu-**

[12] Osoby zatrudnione w UW podkreślały w wywiadach, że z ich punktu widzenia najkorzystniejszym rozwiązaniem jest organizowanie szkoleń w Polsce centralnej, z możliwością przenocowania na miejscu ze środy na czwartek.
[13] Z racji pozostawania w ciągłej dyspozycji przełożonych.
[14] DG zgłosili również w formularzach FOSS potrzebę kontynuowania zajęć poświęconych nowoczesnym metodom rozwiązywania problemów, które zostały zrealizowane w ramach III etapu szkoleń.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

dniowe szkolenia za optymalne. Należy jednak zaznaczyć, że czas trwania poszczególnych modułów tematycznych powinien być w większym stopniu dostosowany do potrzeb odbiorców. Korzystne jest także realizowanie jednego tematu w trakcie dwudniowego modułu szkoleniowego (w miejsce dwóch odmiennych zagadnień).

- Nowatorska formuła szkolenia miała gwarantować wymianę informacji, polegającą na dzieleniu się swoimi problemami i dowiadywaniu się w jaki sposób inne osoby radzą sobie w podobnych sytuacjach[15]. W praktyce okazało się jednak, że potrzeby DG w tym zakresie są znacznie większe. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że niezależnie od szkoleń organizowanych przez KPRM odbywają oni spotkania we własnym kręgu: *takie nasze wewnętrzne szkolenia, spotykamy się w kilkanaście osób i dyskutujemy jakiś problem; jak ktoś ma warunki, to zaprasza innych kolegów*. Szkolenia także stanowią okazję do wymiany doświadczeń, jednak głównie w ramach kuluarowych dyskusji, które często są traktowane jako istotniejsze, niż treści omawiane podczas zajęć. **Wymiana doświadczeń jest dla DG na tyle ważna, że brak czasu i miejsca na podjęcie (choćby we własnym zakresie) takiej inicjatywy, traktowane są jako poważne mankamenty organizacyjnej strony szkolenia.** Może to być także efekt niewystarczającej identyfikacji potrzeb szkoleniowych konkretnych grup docelowych. Postrzeganie szkoleń jako okazji do konfrontowania własnych sposobów rozwiązywania problemów z metodami innych osób funkcjonujących na tym samym poziomie zarządzania i dysponujących podobnymi doświadczeniami, było typowe dla dyrektorów Urzędów Wojewódzkich i osób z dłuższym stażem pracy. Niemniej jednak, w odniesieniu do całej grupy DG **możliwość wymiany doświadczeń podczas szkoleń ma znaczenie zasadnicze i dużo większe, niż ma to miejsce w przypadku innych grup stanowisk w służbie cywilnej. Warto zatem uczynić ją jednym z podstawowych elementów każdego szkolenia.**
- Dzielenie się doświadczeniami przez DG niewątpliwie utrudniały także **przeładowane programy szkoleń, znacznie wydłużające czas trwania zajęć**. Uczestnicy postulowali, by szkolenia były prowadzone nie dłużej, niż do godz. 18.00. Ramowy plan szkolenia, zaproponowany wstępnie przez KSAP, przewidywał zbliżony wymiar czasowy zajęć, jednak Wykonawca został zobowiązany do uwzględnienia w nim czasu przeznaczonego na realizację tematów dodatkowych, niezwiązanych z opracowanym przez niego programem szkolenia, co znacznie wydłużało zajęcia: *w umowie był zapis, że mamy temat podstawowy, a poza tym zostanie zrealizowane dodatkowe zadanie. Myślę, że wynikało to z chęci maksymalnego wykorzystania czasu, ale z doświadczenia mogę powiedzieć, że to nie wychodziło. Nawet jeśli temat był bardzo ważny, to powinien być przedmiotem kolejnego szkolenia, lub jego zapowiedzią. Trzeba się zdecydować – robimy jedno, a nie dodatkowo coś jeszcze, bo teoretycznie jest do tego okazja, to musi być przemyślane.* Zbyt bogaty program szkoleń i wprowadzanie dodatkowych tematów odbijało się na możliwościach percepcyjnych odbiorców, ponieważ po 8-10 godz. zajęć ich receptywność znacznie spadała[16]. Z punktu widzenia efektywności prowadzonych szkoleń korzystne byłoby ś**cisłe oddzielenie elementów organizacyjnych od merytorycznych, a także prowadzenie zajęć nie dłużej, niż do godziny 18.00-18.30**.

[17] Informacja na temat projektów KPRM realizowanych w ramach Działania 2.4. "Wzmocnienie zdolności administracyjnych" SPO RZL współfinansowanego ze środków EFS, str. 8.

[16] Z informacji udzielonych przez DG wynika, że tendencja do wydłużania czasu trwania zajęć wciąż się nasila – jedno ze szkoleń dla dyrektorów generalnych realizowane w 2008 r. trwało do godz. 20.30.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

- Nadmiar informacji prowadził do **rezygnowania z części ćwiczeń na rzecz wykładów**. Na niewłaściwe proporcje pomiędzy zajęciami teoretycznymi, a praktycznymi wskazywano wcześniej w raporcie Ernst&Young (2005), który powstał w trakcie realizacji projektu "Szkolenia dla dyrektorów generalnych (I etap)". Zdiagnozowano w nim tendencję do nadmiernego *koncentrowania się na elementach ogólnych i merytorycznych kosztem praktycznego wdrażania umiejętności* [17]. Pomimo powziętych w kolejnym projekcie (II etap) środków zaradczych w postaci zróżnicowanych form dydaktycznych (warsztaty, gry symulacyjne, prezentacje, ćwiczenia, wykłady) proporcje pomiędzy teorią, a praktyką były w dalszym ciągu nieadekwatne do potrzeb uczestników. Większość respondentów podkreślała w wywiadach **niedosyt ćwiczeń i elementów praktycznych**, choć było to w dużym stopniu związane z tematem danego szkolenia. W przypadku modułu dotyczącego wystąpień publicznych, skargi na niedostateczną ilość ćwiczeń były szczególnie liczne, pomimo tego, że w programie przewidziano na nie stosunkowo dużo miejsca. Ograniczenia czasowe sprawiły jednak, że w zajęciach praktycznych wzięło udział niewiele osób. Swoje niezadowolenie z tego powodu DG wyrazili również w ankietach AIOS – w miejscu przeznaczonym na dodatkowe uwagi, najwięcej z nich twierdziło, że przeznaczono zbyt małą ilość czasu na realizację całego programu szkolenia oraz trening umiejętności praktycznych: *to szkolenie powinno się ograniczyć tylko do czterech (ale dłuższych) bloków dotyczących pracy z mediami i kompetencji językowych; super ciekawe, ale zbyt mało czasu na warsztaty*. Cześć respondentów stwierdziła też, że zbyt mało ćwiczeń obejmował moduł dotyczący rozwiązywania problemów, który (podobnie jak moduł IV) w większym stopniu koncentrował się na opanowaniu konkretnych umiejętności, niż zdobyciu rozległej wiedzy na dany temat. Oczekiwanie to także znalazło wyraz w formularzach FOSS: *zabrakło ćwiczeń indywidualnych; lepiej wybrać kilka zagadnień i je przećwiczyć głębiej, niż zasygnalizować, nie da się aż tylu fachowych tematów i znaczeń zapamiętać; szczególnie interesujące były ćwiczenia.* W przypadku modułów II i III ("Gospodarka finansowa urzędu" oraz "Miejsce i rola Polski w UE") stosunek części teoretycznej do warsztatów DG ocenili jako raczej prawidłowy, przede wszystkim ze względu na tematykę tych szkoleń, w odniesieniu do której oczekiwano głównie formy wykładowej. Niemniej jednak, w formularzach FOSS towarzyszących modułowi poświęconemu gospodarce finansowej urzędu, po raz kolejny akcentowano wagę elementów praktycznych: *szczególnie interesujące były ćwiczenia*, a także sugerowano, by szkolenie to w przyszłości uzupełnić o dodatkowe ćwiczenia. Oznacza to, że **sposób organizacji szkoleń powinien w większym stopniu uwzględniać praktyczny wymiar omawianych zagadnień, w związku z czym należy m. in. przeznaczyć większą ilość czasu na elementy warsztatowe (także kosztem części wykładowej)**.

3.4.2. Ocena osób prowadzących

Z punktu widzenia oceny efektywności szkoleń, bardzo istotne było zbadanie opinii uczestników na temat przygotowania merytorycznego osób prowadzących, a także ich sposobu pracy z grupą. W formularzach FOSS uczestnicy szkolenia oceniali wykładowców i trenerów ze względu na poziom ich komunikatywności oraz sposób prowadzenia zajęć, natomiast w ankietach AIOS pytano o kompetencje i postawę tych osób.

[17] *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie cywilnej.* Raport z prac nad projektem "Opracowanie i przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych korpusu służby cywilnej". Warszawa 2005.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Zdecydowanie najwyżej oceniono osoby prowadzące zajęcia poświęcone wystąpieniom publicznym. W ankietach AIOS prawie wszyscy uczestnicy modułu IV (97%) stwierdzili, że jego cele były jasno określone, a zdecydowana większość (83%) była zdania, że metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele szkolenia. Odbiorcy wysoko ocenili także kompetencje oraz postawę osób prowadzących (średnie oceny kształtowały się od 4,2-4,6 w skali 1-5, przy czym, z jednym wyjątkiem, osoby te otrzymały noty wyższe, niż 4,3). W odniesieniu do poszczególnych wykładowców i trenerów zdecydowana większość DG stwierdziła, że ich kompetencje były adekwatne do celów szkolenia (79%-97%), a postawa wobec uczestników szkolenia przyjazna, profesjonalna i zaangażowana (79%-93%). Brak w ankietach jakichkolwiek negatywnych ocen w tym zakresie, może świadczyć o wpływie atrakcyjności tematyki tego modułu na ocenę osób, które go prowadziły. W wywiadach przeprowadzanych rok później, w kilku przypadkach **rozgraniczano jednak profesjonalizm osób prowadzących, który oceniano bardzo wysoko, od ich przygotowania metodycznego**: *to są bardzo dobrzy fachowcy, ale sprawiali wrażenie, jakby zostali oderwani od swojego warsztatu, nie bardzo wiedzieli, jak pewne rzeczy przekazać*. Respondenci wyrażający tę opinię akcentowali specyfikę administracji publicznej, która ich zdaniem powinna być uwzględniana przez osoby prowadzące szkolenia. Pogląd ten reprezentowali zwykle DG z dłuższym stażem pracy na stanowiskach urzędniczych, najczęściej w urzędach branżowych oraz osoby o stosunkowo niewielkim doświadczeniu w pracy poza administracją publiczną. Przeciwne stanowisko w tej kwestii zajmowały osoby posiadające doświadczenie menedżerskie zdobyte w innych obszarach oraz absolwenci KSAP.

W przypadku szkolenia na temat rozwiązywania problemów, po raz kolejny uwidocznił się podział DG na grupę aprobującą przenoszenie metod stosowanych w biznesie do administracji publicznej oraz grupę osób przeciwnych takim praktykom, które **negatywnie oceniły nieznajomość problemów administracji publicznej przez osoby prowadzące zajęcia**. Ta druga grupa uczestników krytykowała prowadzących za zbyt akademickie podejście do tematu i brak przygotowania do pracy z DG: *to był wykład uniwersytecki; prowadzący najczęściej nie znają realiów administracji publicznej, nie potrafią dostosować do nich przekazywanych treści, ani odnieść się do bieżących problemów, z którymi borykają się w swojej pracy dyrektorzy generalni. W formularzach FOSS pojawiły się analogiczne komentarze: zbytnie gadulstwo, wykładowca nie musi udowadniać nam swojej elokwencji i oczytania.* **Niemniej jednak wykładowca i trener prowadzący to szkolenie uzyskali najwyższe noty w zakresie komunikatywności oraz sposobu prowadzenia zajęć, w porównaniu z osobami realizującymi pozostałe dwa moduły[18].** Warto także zaznaczyć, że oceny te były nie tylko wysokie, ale mało zróżnicowane (średnie oceny komunikatywności oraz sposobu prowadzenia zajęć wynosiły od 5,2 do 5,4 w skali 0-6). Jednocześnie szkolenie to otrzymało najwyższe noty wśród modułów I-III ze względu na swoją wartość merytoryczną, co może wskazywać na to, że **ocena osób prowadzących szkolenia była uzależniona od tematyki poszczególnych modułów**.

Spostrzeżenie to potwierdzają oceny osób prowadzących pozostałe dwa szkolenia. Wykładowcy modułu poświeconego Unii Europejskiej zostali przeciętnie ocenieni przez większość DG w trakcie wywiadów indywidualnych, podczas których respondenci podkreślali, że omawiane zagadnienia były zbyt ogólnikowe i niedostosowane do złożonych problemów stojących przed administracją publiczną w dwa lata po wstąpieniu Polski do UE.

[18] Ze względu na odmienny sposób sformułowania pytań w AIOS oraz posłużenie się inną skalą oceny osób prowadzących, wszelkie porównania odnoszą się jedynie do modułów I-III, w których wykorzystano to samo narzędzie badawcze, tj. FOSS.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Nowatorski pomysł, by część wykładów modułu dotyczącego gospodarki finansowej urzędu powierzyć samym DG oraz innym przedstawicielom administracji publicznej okazał się dość kontrowersyjny. Część osób uznała to rozwiązanie za bardzo dobre, ze względu na potrzebę dostosowania programu i sposobu prowadzenia zajęć do specyfiki administracji publicznej. Jednak zdaniem pozostałych respondentów, niektórzy DG występując w roli wykładowców przedstawiali partykularny punkt widzenia, prezentując dane zagadnienie wyłącznie z perspektywy własnego urzędu, z którą nie zgadzały się osoby zatrudnione w innego rodzaju urzędach. Z kolei inni prowadzący omawiali poszczególne problemy na zbyt ogólnym poziomie, by mogło to być użyteczne dla pozostałych uczestników szkolenia: *nie jestem przeciwnikiem, by sami DG byli wykładowcami, ale raczej trzeba prezentować dobre praktyki*.

Na uwagę zasługuje fakt, że podobnie jak miało to miejsce w przypadku modułów poświęconych wystąpieniom publicznym i rozwiązywaniu problemów, **informacje na temat osób prowadzących, udzielone przez DG w wywiadach indywidualnych nie znalazły potwierdzenia w wynikach ankiet oceniających, wypełnianych tuż po zakończeniu obu tych szkoleń**. W odniesieniu do modułu dotyczącego UE, zarówno poziom komunikatywności, jak i sposób prowadzenia zajęć przez poszczególne osoby (z wyjątkiem jednej) zostały ocenione wysoko przez uczestników szkolenia (średnie wynosiły odpowiednio 4,6-5,0 oraz 4,4-4,9 w skali 0-6). Analogiczna sytuacja wystąpiła, gdy w roli wykładowców obsadzono DG (moduł "Gospodarka finansowa urzędu"), choć zróżnicowanie ocen w zakresie obu tych aspektów było znacznie większe (w odniesieniu do poziomu komunikatywności średnie oceny wahały się od 3,7 do 5,0, a w przypadku sposobu prowadzenia zajęć od 3,8 do 4,9). Duża rozpiętość tych wyników, a także odnotowane (w przypadku szkolenia nt. wystąpień publicznych oraz UE) pojedyncze oceny, znacznie odbiegające od pozostałych, wskazują na **konieczność staranniejszego doboru osób prowadzących zajęcia. Ponadto, różnice pomiędzy reakcją uczestników mierzoną tuż po zakończeniu szkolenia i oceną odroczoną mogą świadczyć o stosowaniu przez nich odmiennych kryteriów oceny osób prowadzących.** Oceny bezpośrednie miały bardziej pozytywny charakter, niż opinie wyrażane przez DG rok później, które ukształtowały się w efekcie (mniej lub bardziej udanych) prób wdrażania zdobytej podczas szkoleń wiedzy i umiejętności.

Oceniając osoby prowadzące szkolenia większość respondentów wyrażała także dość sprecyzowane oczekiwania odnoszące się do formuły prowadzonych przez nie warsztatów i wykładów. Nowatorskie podejście do szkoleń dla dyrektorów generalnych zastosowane w ewaluowanym projekcie, polegało m. in. na wykorzystaniu zróżnicowanych form zajęć[19] (wykłady, warsztaty, gry symulacyjne, prezentacje, ćwiczenia itp.) i uwzględniało preferencje DG wyrażone przez nich w badaniu ankietowym przeprowadzonym na początku 2006 r. Respondenci uznali wówczas, że najbardziej wartościowe metody i techniki prowadzenia szkoleń powinny mieć charakter mieszany[20]. Tymczasem w trakcie przeprowadzanych wywiadów część rozmówców wyrażała dezaprobatę dla interaktywnych form zajęć, traktując je jako przerzucanie części odpowiedzialności za szkolenie na jego uczestników: *lubię mieć wykład, czuć się spokojnie, nie być wyrywanym* [do odpowiedzi]*, może teraz jest taka moda, ale mnie osobiście to nie odpowiada. Natomiast odpowiada mi forma ćwiczeń, aktywnych zajęć, gdzie wiem czego się ode mnie oczе-*

[19] Por. Informacja na temat projektów KPRM realizowanych w ramach Działania 2.4. "Wzmocnienie zdolności administracyjnych" SPO RZL współfinansowanego ze środków EFS, str. 7.
[20] Tamże, str. 8.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

kuje, nie zgaduję co ktoś ma na myśli, nie szukam w sobie wiedzy, bo tę wiedze mam dostać, a nie ją w sobie odnaleźć (...) 80% wykładu za moderatora zrobić; Prawidłowa formuła pracy jest taka, że jest najpierw wprowadzenie teoretyczne, potem przedstawienie rozwiązań, wreszcie praca na case". Stanowisko to częściej było prezentowane przez DG z dłuższym stażem pracy oraz doświadczeniem zawodowym zdobytym głównie w administracji publicznej. **Zróżnicowanie opinii DG na temat formuły prowadzonych szkoleń oznacza, że należy uwzględnić tę kwestię w badaniu potrzeb szkoleniowych, a także zadbać o lepsze dostosowanie metod stosowanych w trakcie zajęć do potrzeb poszczególnych podgrup DG.**

3.4.3. Ocena materiałów szkoleniowych

Na efektywność szkoleń dla DG w dużym stopniu wpływała również jakość materiałów szkoleniowych. Formularze FOSS nie zawierały żadnych pytań na ten temat, zaś w przypadku AIOS materiały szkoleniowe stanowiły jeden z elementów oceny sposobu organizacji szkolenia. Jego **uczestnicy dobrze ocenili materiały towarzyszące modułowi IV** (średnia ocena wynosiła 4,1 w skali 1-5). **Ze stwierdzeniem, że jakość tych materiałów była wysoka zgodziło się aż 90% respondentów**[21], wykazując tym samym największą jednomyślność w ocenie różnych elementów organizacji szkolenia.

Z uwagi na brak analogicznych danych w odniesieniu do pozostałych modułów, w wywiadach indywidualnych położono duży nacisk na uzyskanie informacji, w jaki sposób DG oceniali ten aspekt szkoleń. Wypowiedzi respondentów wskazywały na **umiarkowaną użyteczność materiałów szkoleniowych towarzyszących wszystkim modułom**. Wydaje się, że rozbieżność pomiędzy opiniami DG wyrażanymi w AIOS i w wywiadach może wynikać nie tyle ze specyfiki materiałów dystrybuowanych podczas modułu IV, co raczej z odroczonego charakteru dokonywanej oceny. **Przydatność tych materiałów była oceniana przez DG z dość odległej perspektywy czasowej.** W związku z tym pod ich adresem formułowano następujące uwagi:

- za najmniej użyteczne większość osób uznała materiały w formie wydruku prezentacji opracowanej w programie Power Point. Osoby z dłuższym stażem pracy podkreślały, ze są one mało czytelne. Poszczególnym slajdom powinien towarzyszyć komentarz, pozwalający przypomnieć sobie omawiane treści;
- materiały ze szkoleń powinny być uzupełnione o zagadnienia wykraczające poza zakres problemów poruszanych na zajęciach (np. artykuły poszerzające dany temat). Powinna im także towarzyszyć bibliografia, przydatna dla osób, które chciałyby samodzielnie szukać dodatkowych informacji;
- warunkiem umożliwiającym korzystanie z tych materiałów przez innych pracowników urzędu (także w trakcie szkoleń kaskadowych), jest ich dostarczenie w formie elektronicznej.

Warto podkreślić, że **respondenci zazwyczaj deklarowali, że udostępniają materiały ze szkoleń swoim współpracownikom** np. szefom urzędów lub dyrektorom poszczególnych wydziałów, kierownikom komórek kadrowo-szkoleniowych. Oceny przydatności materiałów

[21] W tym 66% udzieliło odpowiedzi "zdecydowanie zgadzam się", a 24% "zgadzam się". Problematyczne wydaje się jednak wykorzystanie jednej ankiety do oceny dwóch zupełnie różnych szkoleń realizowanych w ramach modułu IV ("Wystąpienia publiczne i opanowanie stresu" oraz "Dostęp do informacji publicznej i e-urząd").

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

szkoleniowych z punktu widzenia możliwości ich rozpowszechniania były jednak bardzo zróżnicowane. Na podstawie uzyskanych informacji można przyjąć, że **w większości urzędów materiały szkoleniowe są wykorzystywane, choć zwykle w umiarkowanym stopniu**. Jako najmniej użyteczne wskazano materiały towarzyszące modułom II i III ("Gospodarka finansowa urzędu" oraz "Miejsce i rola Polski w UE"), ze względu na szybkie dezaktualizowanie się zawartych w nich treści, ich ogólnikowość i elementarny poziom prezentowanej wiedzy.

3.5. Wpływ szkoleń na sytuację zawodową ich uczestników

Kluczowym elementem oceny efektywności szkolenia było określenie jego oddziaływania na sytuację zawodową DG z punktu widzenia procesu wdrażania nabytej przez nich wiedzy i umiejętności. Proces ten analizowano pod kątem użyteczności oraz trwałości rezultatów oddziaływań prowadzonych wobec odbiorców projektu.

3.5.1. Użyteczność zdobytej wiedzy i umiejętności

Zarówno w formularzach FOSS, jak i AIOS dużo miejsca poświecono ocenie merytorycznej wartości szkolenia oraz sposobom wykorzystania przez uczestników zdobytej wiedzy i umiejętności. W odniesieniu do modułów I-III DG uznali, że w najwyższym stopniu zainspirowały ich treści szkolenia poświęconego nowoczesnym metodom rozwiązywania problemów (średnia wartość wskazań wynosiła w tym przypadku 4,6 w skali 0-6) oraz gospodarce finansowej urzędu (średnia 4,1), a w dalszej kolejności zagadnienie miejsca i roli Polski w UE (3,7). Warto podkreślić, że oceny te osiągały poziom powyżej przeciętnego, ale nie były wysokie. Zapewnienia uczestników, że wykorzystają zdobytą wiedzę w praktyce zawodowej osiągały zbliżony poziom, najwyższy w przypadku tematyki rozwiązywania problemów (średnia 4,4), następnie gospodarki finansowej urzędu (4,1) oraz UE (3,9).

W przypadku szkolenia dotyczącego wystąpień publicznych, większość DG deklarowała, że dzięki udziałowi w nim będzie w stanie podnieść efektywność zespołu, w którym pracuje (66%), a także wprowadzić usprawnienia na zajmowanym przez siebie stanowisku pracy (62%). Niemniej jednak oceny obu tych czynników różniły się w istotny sposób. Możliwość wdrożenia rozwiązań służących udoskonaleniom na własnym stanowisku pracy DG ocenili bardzo wysoko (średnia wynosiła 4,7 w skali 1-5), natomiast perspektywa wzrostu efektywności pracy swojego zespołu została przez nich oszacowana znacząco niżej (średnia 3,8). Rozbieżność ta może oznaczać, że (na poziomie deklarowanym) szkolenie na temat autoprezentacji wywarło większy wpływ na pracę DG w jej wymiarze indywidualnym, niż grupowym, dlatego jego przydatność w odniesieniu do własnego stanowiska pracy została oceniona wyżej, niż użyteczność tego modułu z punktu widzenia pracy kierowanego przez DG zespołu. Uczestnicy szkolenia dotyczącego autoprezentacji spodziewali się dużego usprawnienia w wykonywaniu własnych obowiązków zawodowych, przy jednoczesnej umiarkowanej poprawie funkcjonowania swojego zespołu. Należy jednak zaznaczyć, że **na ocenę przydatności tego modułu mogła w dużym stopniu wpłynąć jego tematyka**.

W wywiadach indywidualnych przeprowadzanych mniej więcej rok później, zaobserwowano charakterystyczne zjawisko, polegające na tym, że większość DG z reguły nie potrafiła podać przykładów konkretnych sytuacji zawodowych, w których wykorzystali wiedzę i umiejętności

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

zdobyte podczas poszczególnych szkoleń. Wypowiedzi respondentów wskazywały raczej na pojawienie się dwóch tendencji w tym zakresie. Pierwsza z nich polegała na tym, że **udział w szkoleniach wywierał kompleksowy wpływ na wzmocnienie kompetencji zawodowych DG przyczyniając się w ogólny sposób do poprawy ich funkcjonowania w pracy**. Odbiorcy projektu twierdzili, że wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkoleń ułatwiają im podejmowanie różnych decyzji, wpływając tym samym na **podniesienie jakości ich pracy, ale wpływ ten ma raczej charakter niespecyficzny. Informacje uzyskane podczas konkretnego modułu tematycznego, nie oddziałują w bezpośredni sposób na pełnione przez DG obowiązki zawodowe i realizowane zadania, ponieważ nakładają się na wiedzę i umiejętności nabywane przez nich w trakcie innych szkoleń:** *trudno wskazać konkretne przykłady* [wykorzystania treści prezentowanych na szkoleniach]*, np. pojawił się problem, sięgnąłem do materiałów, przypomniałem sobie i rozwiązałem go; to się kumuluje, miesza z innymi szkoleniami; nie ma bezpośredniego przełożenia tej wiedzy na pracę; z każdego szkolenia coś się wynosi, ale co z którego, nie sposób powiedzieć.*

Niektórych uczestników cechowała jednak tendencja do negowania istotnego wpływu szkoleń na wzrost ich kwalifikacji zawodowych. Osoby te podkreślały, że wiedza i umiejętności nabywane przez nich na szkoleniach są mało przydatne punktu widzenia jakości pracy kierowanych przez nich urzędów: *szkolenia dają pewną wiedzę ogólną, ale nie przekłada się to wprost na zakres zadań urzędu;* [z tego punktu widzenia] *niewiele to wnosi.* Zdaniem respondentów wynika to nie tylko ze zbyt dużego poziomu ogólności omawianych zagadnień, ale także z braku ich "zakotwiczenia" w problemach, z którymi na co dzień borykają się poszczególne rodzaje urzędów, czy szerzej – realiów pracy w administracji publicznej: *przydatność* [niektórych szkoleń] *jest bardzo mała, bo np. metody biznesowe nie są dostosowane do specyfiki polskiej administracji*. Warto przy tym zaznaczyć, że tego rodzaju wypowiedzi pojawiały się rzadko i respondenci wygłaszający tak skrajne oceny relatywizowali je w innych momentach wywiadów. Wśród elementów obniżających przydatność wiedzy i umiejętności zdobywanych w trakcie szkoleń DG wymieniali m. in. zbyt akademicki sposób prowadzenia wykładów, posługiwanie się głównie przykładami z obszaru biznesu, nikłą znajomość specyfiki administracji publicznej przez osoby prowadzące zajęcia oraz zbyt ogólnikowe i powierzchowne ujęcie omawianej przez nie tematyki. Szczególnie zaś **akcentowano nieznaczny stopień koncentrowania się na praktycznym wymiarze poruszanych zagadnień**. Na niską użyteczność nabywanej wiedzy wskazywano głównie w przypadku modułu dotyczącego miejsca i roli Polski w UE[22], który krytykowano za niewłaściwe ujęcie prezentowanych zagadnień: *zbyt ogólnikowe, na podstawowym poziomie, bez związku z praktyką urzędu*. Ocena przydatności tego szkolenia była także związana z mało trafnym doborem jednej z osób prowadzących zajęcia oraz niższą jakością materiałów szkoleniowych które uznano za: *zbyt ogólne, nieprzydatne w rozwiązywaniu konkretnych problemów*. Użyteczność modułu poruszającego zagadnienie gospodarki finansowej również została oceniona dość nisko, nie tylko ze względu na powierzenie uczestnikom części wykładów. Warto zaznaczyć, że idea dzielenia się wiedzą z osobami mającymi krótszy staż pracy, czy wymiana informacji pomiędzy DG, posiadającymi doświadczenie w zarządzaniu w różnych obszarach, ma wśród nich wielu gorących zwolenników. Jednak, oceniając realizację tego pomysłu, respondenci podkreśla-

[22] Tylko jeden respondent (z wykształcenia politolog) przyznał, że wykorzystał wiedzę prezentowaną na tym szkoleniu podczas tworzenia Wydziału Instytucji Pośredniczącej w Certyfikacji i opracowania podręcznika procedur. Osoba ta określiła materiały towarzyszące temu szkoleniu jako "niezbędnik", który wykorzystuje podczas szkoleń wewnętrznych prowadzonych w miejscu pracy, tj. w Urzędzie Wojewódzkim.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

li, że jego przydatność mogą zwiększyć nie tyle kompetencje merytoryczne osób prowadzących zajęcia, co ich przygotowanie metodyczne, którego brakowało niektórym DG. Oceniając przydatność modułów, poświęconych umiejętnościom interpersonalnym, respondenci wymieniali różne sytuacje, w których wykorzystywali zdobytą wiedzę i umiejętności, np. podczas tzw. trudnych rozmów z pracownikami, w trakcie wewnętrznych wystąpień w urzędzie, spotkań kierownictwa, reprezentowaniu przełożonych: *sztukę wystąpień publicznych wykorzystuję niemal każdego dnia, w różnym gronie osób.* **Przydatność szkolenia poświęconego wystąpieniom publicznym oceniono najwyżej spośród wszystkich modułów, wskazując jego wpływ na rozwój osobisty DG oraz podniesienie jakości ich pracy.** Do głównych korzyści płynących z tego szkolenia zaliczono: lepsze panowanie nad stresem towarzyszącym wystąpieniom publicznym, większą łatwość formułowania wypowiedzi, świadomość popełnianych błędów (w warstwie językowej oraz w sposobie konstruowania wypowiedzi), oswojenie się z wystąpieniami w mediach i umiejętność dostosowania przekazu do ich specyfiki (radio, telewizja, prasa), umiejętność wykorzystywania multimediów w prezentacji oraz przedstawiania różnych treści w atrakcyjny i dostosowany do potrzeb odbiorców sposób (wykład, prezentacja, dyskusja itp.). Z informacji uzyskanych w czasie wywiadów wynika, że **DG najczęściej wykorzystują w praktyce wiedzę i umiejętności o charakterze interpersonalnym**, pomimo tego, że np. wystąpienia publiczne, czy kontakt z mediami nie należą do ich kluczowych zadań. Uczestnicy szkoleń twierdzili jednak, że **niezależnie od stopnia wykorzystania tego rodzaju umiejętności, dysponowanie wiedzą na temat autoprezentacji, czy rozwiązywania problemów zwiększa ich pewność siebie, ułatwiając pracę na stanowisku DG**. Niemal wszyscy respondenci byli przekonani, że na kształtowanie tzw. umiejętności "miękkich" powinno się przeznaczyć w programach szkoleń dla DG znacznie więcej czasu, niż dotychczas.

3.5.2. Trwałość efektów przeprowadzonych szkoleń

Wyniki FOSS świadczą o tym, że **w trakcie szkoleń nie wyczerpano poszczególnych tematów**. Największy niedosyt wiedzy pozostał uczestnikom modułu poświeconego gospodarce finansowej urzędu (średnia ocena stopnia wyczerpania tego tematu wynosiła 3,9 w skali od 0 do 6), a także Unii Europejskiej i rozwiązywaniu problemów (w obu przypadkach 4,2), choć w odniesieniu do tego ostatniego szkolenia wskazywano głównie na brak ćwiczeń, a nie treści merytorycznych. Inne dane pochodzące z ankiet wypełnianych przez uczestników tuż po zakończeniu szkoleń są niejednoznaczne, ponieważ z jednej strony mogą świadczyć o potrzebie kontynuowania omawianych zagadnień, a z drugiej o posiadaniu dużej wiedzy w tym zakresie jeszcze przed przystąpieniem do udziału w szkoleniach dla DG. **Odbiorcy projektu stwierdzili, że treści prezentowane podczas modułów I-III poszerzyły ich wiedzę zawodową w umiarkowanym zakresie[23]. Na tym samym poziomie (nieco powyżej przeciętnego) DG ocenili stopień, w jakim zajęcia uporządkowały ich wiedzę[24], a także stopień zaspokojenia swoich oczekiwań wobec tych szkoleń[25]. Wszystkie te elementy mogą wpływać na obniżenie trwałości oddziaływań prowadzonych wobec DG.**

[23] Największy przyrost wiedzy DG nastąpił w przypadku szkolenia dotyczącego nowoczesnych metod rozwiązywania problemów (średnia 4,4), a w dalszej kolejności UE (4,0) oraz gospodarki finansowej urzędu (3,9).
[24] W najmniejszym stopniu odnosiło się to do modułu nt. UE (4,0) oraz gospodarki finansowej urzędu (4,3), zaś najbardziej wiedzę uczestników uporządkowało szkolenie na temat rozwiązywania problemów.
[25] W najmniejszym stopniu oczekiwania DG spełnił moduł dot. UE (średnia 4,3) oraz gospodarki finansowej urzędu (4,4), zaś w największym szkolenie poświęcone rozwiązywaniu problemów (4,7).

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Pomimo tego, że **wyniki FOSS nie pozwalają na jednoznaczne rozstrzygnięcie, czy bezpośrednio po zakończeniu szkoleń ich uczestnicy mieli potrzebę kontynuowania omawianych tematów, na duży niedosyt DG w tym zakresie wskazują wywiady indywidualne przeprowadzane przeszło rok później**. Respondenci nie tylko wyrażali w nich swoją potrzebę pogłębienia zdobytej wiedzy, ale proponowali konkretne zagadnienia o które należałoby poszerzyć omawianą tematykę. Zdaniem DG użyteczność szkolenia dotyczącego rozwiązywania problemów w istotny sposób zwiększyłoby uwzględnienie takich treści, jak negocjacje i mediacje oraz rozwiązywanie konfliktów (zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i instytucjonalnym, tj. w relacjach z innymi urzędami), a także budowanie zespołu oraz motywowanie pracowników. Odbiorcy projektu podkreślali, że równie ważne jest kontynuowanie problematyki gospodarki finansowej urzędu oraz kwestii związanych z UE (np. ze względu na planowaną reformę finansów publicznych, wejście w nowy okres programowania 2007-2013 oraz perspektywę prezydencji Polski w UE w 2011 roku). Na podstawie tych opinii można przypuszczać, że **niska ocena przydatności obu tych szkoleń** (omówiona szczegółowo w poprzednim rozdziale) **wiązała się z potrzebą pogłębienia zasygnalizowanych w ich trakcie zagadnień**. Respondenci zwracali jednak uwagę na to, że dalsze szkolenia na ten temat powinny mieć charakter seminariów, a nie wykładów. Więcej miejsca powinny w nich zajmować dyskusje DG nad bieżącymi problemami (np. interpretacją aktów prawnych, wykorzystaniem funduszy strukturalnych). Zbędne jest natomiast szczegółowe omawianie poszczególnych ustaw i rozporządzeń: *szkolenie nie zastąpi śledzenia przepisów*.

Respondenci wyrazili także chęć kontynuowania udziału w szkoleniach poświęconych rozwiązywaniu problemów oraz autoprezentacji. Respondenci podkreślali konieczność pogłębiania zdobytej przez siebie wiedzy, a także systematycznego treningu umiejętności w tym zakresie. Moduł dotyczący wystąpień publicznych był przez nich najczęściej wskazywany jako przykład szkolenia, które powinno być systematycznie powtarzane, a także w odniesieniu do którego dostrzegano potrzebę transferu wiedzy na niższe szczeble zarządzania[26]. **Trwałość efektów przeprowadzonych szkoleń wiąże się również z poziomem satysfakcji osób, które w nich uczestniczyły.** Na stopień zadowolenia odbiorców wpływają różnorodne elementy, które mogą pośrednio wzmacniać oddziaływanie i trwałość rezultatów projektu lub im zagrażać. Wiążą się one ze sposobem organizacji szkoleń, oceną osób prowadzących, a także użytecznością materiałów szkoleniowych. Należą do nich m.in. atrakcyjność i zróżnicowanie metod prowadzenia sesji, ich dostosowanie do potrzeb danej grupy docelowej, kompetencje i postawa osób prowadzących szkolenia[27]. W najwyższym stopniu warunki te spełniały moduły odnoszące się do umiejętności interpersonalnych, dlatego można przypuszczać, że trwałość efektów szkoleń w zakresie rozwiązywania problemów oraz autoprezentacji będzie największa[28]. **Kluczowe znaczenie dla trwałości efektów ewaluowanego projektu ma kontynuowanie wszystkich zagadnień, które stanowiły jego przedmiot, najlepiej w formie permanentnych szkoleń.** Kolejne projekty tego rodzaju powinny w dalszym ciągu mieć kompleksowy charakter, polegający m.in. na kontynuowaniu, pogłębianiu i aktualizowaniu

[26] W jednym przypadku polegał on na zorganizowaniu analogicznego szkolenia dla pracowników urzędu, zaś w pozostałych na przekazaniu im materiałów szkoleniowych i realizowaniu szkoleń kaskadowych.
[27] Umożliwiają lepsze zapamiętywanie treści, co ma duże znaczenie w przypadku intensywnie szkolonej grupy.
[28] W formularzach FOSS dyrektorzy generalni ocenili ogólny poziom swojej satysfakcji z udziału w tym szkoleniu jako wysoki (średnia 5,1 w skali 0-6). Nieco niższą notę w tym zakresie przyznano modułowi nt. gospodarki finansowej urzędu (4,6), a najmniej satysfakcji przyniósł DG udział w module dotyczącym UE (4,3).

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

omawianych zagadnień w kolejnych etapach. **Istotne znaczenie dla trwałości efektów szkoleń dla DG ma także transfer wiedzy.** W formularzu FOSS towarzyszącym szkoleniu na temat rozwiązywania problemów, jeden z uczestników zamieścił znaczący komentarz, który może świadczyć o problemie z rozpowszechnianiem wiedzy zdobywanej przez DG w trakcie szkoleń: *poziom pracowników nie daje możliwości pełnego wykorzystania* [tej] *wiedzy*. Więcej osób zgłaszało podobne spostrzeżenia 1,5 roku później (podczas wywiadów), co może być związane z procesem wdrażania nabytej wiedzy i umiejętności. Uwagi te mogą wskazywać na **potrzebę zorganizowania analogicznych szkoleń dla współpracowników DG. Z punktu widzenia trwałości rezultatów projektu korzystne byłoby także realizowanie szkoleń o charakterze kaskadowym**.

W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano następujące zagrożenia dla trwałości rezultatów projektu szkoleniowego dla dyrektorów generalnych:

- duża rotacja na stanowisku DG w istotny sposób obniżała efektywność szkoleń i trwałość ich rezultatów (następuje tzw. drenaż kadr). Płynność składu szkolonej grupy w znacznym stopniu ograniczała skuteczność projektu, który miał charakter kompleksowy. Ze względu na całościowe podejście do zagadnienia zarządzania uczestnictwo tych samych osób w kolejnych modułach oraz projektach szkoleniowych (etap I, II i III) stanowiło zasadniczy warunek powodzenia tego przedsięwzięcia;
- poziom satysfakcji odbiorców projektu był bardzo zróżnicowany i wiązał się ze stopniem zaspokojenia ich potrzeb m. in. w zakresie organizacji szkolenia oraz doboru osób prowadzących. Moduły oceniane jako najbardziej atrakcyjne były realizowane w zbyt krótkim czasie (tylko jeden temat był następnie kontynuowany), większość wykładowców nie znała realiów pracy w administracji publicznej, zbyt mało miejsca w programie szkoleń przeznaczono na elementy praktyczne (np. ćwiczenie nowych umiejętności). Nieuwzględnianie specyfiki i zróżnicowania grupy DG oraz niewyodrębnienie w jej ramach podgrup docelowych, uniemożliwia trafne rozpoznanie ich potrzeb, a także elastyczne dostosowanie do nich treści i formy prowadzonych oddziaływań. Takie działania w drastyczny sposób obniżają zarówno efektywność realizowanych szkoleń, jak i trwałość rezultatów całego projektu;
- zbyt mały nacisk położono na wdrażanie nabywanej w trakcie szkoleń wiedzy i umiejętności. Za mało uwagi poświęcono też upowszechnieniu rezultatów projektu. Jego efektywności i trwałości w dużej mierze zagraża słaby transfer wiedzy. Kluczową kwestią jest także systematyczne ewaluowanie szkoleń i wdrażanie rekomendacji. Ankiety oceniające powinny być wypełnianie przez wszystkich uczestników szkolenia. Konieczne jest także wprowadzenie jednolitej metodologii badania potrzeb szkoleniowych oraz szacowania przebiegu i efektywności szkoleń. Ten ostatni postulat wiąże się ściśle z wykorzystaniem rezultatów projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej".

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

3.6. Wnioski i rekomendacje

Wyniki przeprowadzonego badania umożliwiły identyfikację mocnych oraz słabych stron prowadzonych szkoleń, obszarów i zjawisk problemowych oraz wypracowanie odpowiednich rekomendacji. Zostały one przedstawione w skróconej formie – w postaci tabeli rekomendacji.

Obszar problemowy: identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Problem/zjawisko	Uchybienia w zakresie badania potrzeb szkoleniowych polegające na analizowaniu potrzeb DG łącznie z innymi grupami stanowisk, niewydzielenie podgrup docelowych, stosowanie odmiennej metodologii badawczej, przeprowadzanie analiz potrzeb szkoleniowych DG zbyt rzadko, w nieregularnych odstępach czasu, a także niejako "przy okazji" przeprowadzania innych badań.
Skutek	Poczucie braku partycypacji DG w skierowanej do nich polityce szkoleniowej, a także mały stopień zaspokojenia ich potrzeb prowadzą do przyjmowania biernej postawy oraz obniżenia efektywności prowadzonych szkoleń.
Skala ważności	Nieznaczny Istotny **Kluczowy**
Rekomendacja	Wydzielenie w badaniu potrzeb szkoleniowych grupy DG, a także analizowanie tych potrzeb z punktu widzenia wyodrębnionych w jej ramach podgrup docelowych (przy uwzględnieniu np. profilu wykształcenia, doświadczeń zawodowych, rodzaju kierowanego urzędu). Wprowadzenie systematycznego badania potrzeb szkoleniowych (odbywającego się co najmniej raz w roku), przeprowadzanego przy pomocy jednolitej metodologii. Dobrym rozwiązaniem może być wdrażanie wypracowanych w tym zakresie standardów (w efekcie realizacji projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej"). Diagnozowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie konkretnych zagadnień w miejsce określania jedynie ogólnego obszaru tematycznego szkoleń. Przedmiotem badania powinny stać się także stopień zaawansowania wiedzy DG na dany temat, formuła szkoleń (tj. metodyka prowadzonych oddziaływań) oraz czas trwania poszczególnych sesji tematycznych i samych zajęć. Badanie potrzeb szkoleniowych może odbywać się w formie elektronicznej (tj. ankiety internetowej zamieszczonej na stronie KPRM), co pozwoli zaoszczędzić czas i koszty oraz umożliwi DG wzięcie udziału w badaniu w dogodnym dla nich miejscu i czasie.
Korzyści	Precyzyjne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych zarówno na poziomie grupy DG, jak i na poziomie poszczególnych podgrup docelowych. Możliwość dostosowania do specyficznych potrzeb DG programów oraz formuły szkoleń, co będzie prowadziło do zaspokojenia tych potrzeb w możliwie największym stopniu. Możliwość porównywania wyników badań, ułatwienie opracowania spójnych planów szkoleń.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Problem/zjawisko	Brak informacji zwrotnych z analizy potrzeb szkoleniowych, a także z badania oceny przebiegu i efektów przeprowadzonych szkoleń, niski stopień upowszechnienia wyników obu tych rodzajów badań. Uchybienia metodologiczne w tym zakresie.
Skutek	Poczucie braku wpływu na kształtowanie polityki szkoleniowej, przekonanie DG, że projekt w małym stopniu uwzględnia ich potrzeby, co prowadzi do spadku zaangażowania i przyjęcia postawy tzw. wyuczonej bezradności (przekonania, że wyrażanie opinii nt. szkoleń niczego nie zmienia, gdyż rekomendacje DG raczej nie są uwzględniane w kolejnych szkoleniach). Prowadzi to do obniżenia efektywności szkoleń oraz trwałości ich rezultatów.
Skala ważności	Nieznaczny Istotny **Kluczowy**
Rekomendacja	Uczestnicy powinni otrzymywać informacje zwrotne nt. wyników badań potrzeb szkoleniowych oraz oceny przebiegu i efektów szkoleń w formie zbiorczych podsumowań i/lub raportów ewaluacyjnych. Warto zestawiać ze sobą wyniki tych badań. Należy zadbać o możliwie największy stopień rozpropagowania wyników ewaluacji (zarówno bezpośrednich, jak i odroczonych) oraz upowszechnienie raportów ewaluacyjnych np. w formie elektronicznej, na stronie internetowej KPRM (dostęp po zalogowaniu się). Warto również zapewnić lepszą promocję działań mających na celu badanie potrzeb szkoleniowych DG i badanie efektywności szkoleń, a także przedstawiać precyzyjną i uzasadnioną informację nt. planowanych szkoleń. Należy zadbać o to, by ankiety oceniające były wypełnianie przez wszystkich uczestników szkoleń, a nie tylko ich część, ponieważ obniża to wiarygodność i rzetelność otrzymanych wyników. Jeżeli w trakcie jednego modułu szkoleniowego realizowane są dwa odmienne tematy, ocenę obu tych zajęć należy przeprowadzić osobno, a nie łącznie, tj. należy posłużyć się dwoma ankietami.
Korzyści	Poczucie wpływu DG na skierowaną do nich politykę szkoleniową, większe zaangażowanie w prowadzone wobec nich oddziaływania. Wzrost efektywności szkoleń oraz trwałości rezultatów projektu.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: organizacja szkoleń

Problem/zjawisko	Brak czasu i przestrzeni na wymianę doświadczeń między DG podczas szkoleń. Stanowi to jedną z najważniejszych potrzeb ze względu na specyfikę pracy DG, którzy na co dzień mają niewiele okazji do otrzymywania informacji zwrotnych na temat podejmowanych decyzji. Brak działań skierowanych na zintegrowanie grupy DG, którą cechuje mało stabilny skład. Integracja grupy stanowi istotny element, ponieważ wpływa na efektywność szkoleń oraz trwałość rezultatów projektu.
Skutek	Brak możliwości konfrontowania własnych metod rozwiązywania problemów ze sposobami osób mających podobne doświadczenia i zakres uprawnień. Niezaspokojenie tej istotnej potrzeby DG może obniżać efektywność ich pracy. Słaba współpraca pomiędzy DG może wpływać na obniżenie skuteczności i efektywności funkcjonowania całej administracji publicznej.
Skala ważności	Nieznaczny Istotny **Kluczowy**
Rekomendacja	Sposób organizacji szkoleń powinien uwzględniać czas i miejsce na kontakty nieformalne DG. Należy ograniczyć czas szkolenia do godz. 18-18.30, co umożliwi organizowanie spotkań nieformalnych grup DG (liczących od kilku do kilkunastu osób) o wspólnych zainteresowaniach. Miejsce szkolenia powinno umożliwiać im aranżowanie dyskusji we własnym gronie. Programy zajęć powinny mieć taką strukturę, która będzie uwzględniała możliwość dyskusji i wymiany doświadczeń pomiędzy DG, aktywność uczestników nie może ograniczać się do zadawania pytań kierowanych do osoby prowadzącej zajęcia. W ramach kształtowania umiejętności "miękkich" należy wprowadzić jako osobny moduł tzw. *team-building* (działania skierowane na integrację grupy).
Korzyści	Zaspokojenie tych potrzeb pomogłoby w osiąganiu celów projektu, jakim jest m.in. przygotowanie do profesjonalnego i efektywnego wykonywania zadań kadry kierowniczej administracji rządowej. Możliwość dzielenia się doświadczeniami z innymi DG jest szczególnie istotna dla osób o krótszym stażu pracy na tym stanowisku. W dalszej perspektywie spowoduje to wzrost efektywności prowadzonych oddziaływań, podniesienie jakości pracy DG oraz ogólnie lepsze funkcjonowanie administracji publicznej.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: zakres i poziom merytoryczny szkoleń

Problem/zjawisko	Niektóre zagadnienia (np. związane z UE i gospodarką finansową urzędu) były oceniane przez część uczestników jako zbyt ogólne oraz realizowane na elementarnym poziomie.
Skutek	Mały stopień zaspokojenia potrzeb szkoleniowych części DG. Niższy poziom satysfakcji DG z uczestnictwa w szkoleniu, prowadzący do spadku efektywności prowadzonych oddziaływań.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Przedmiotem badania potrzeb szkoleniowych powinien być nie tylko zakres tematyczny szkoleń, ale również stopień zaawansowania wiedzy DG na dany temat. Program szkoleń powinien w większym stopniu uwzględniać zróżnicowanie grupy DG (np. ze względu na profil wykształcenia, staż pracy, doświadczenia zdobyte w innych obszarach, specyfikę poszczególnych urzędów). Można prowadzić szkolenia przeznaczone wyłącznie dla nowo mianowanych DG lub DG urzędów wojewódzkich, czy branżowych, którzy mają specyficzne potrzeby. Rekomenduje się, aby w przyszłości szkolenia poświęcone tematyce UE zostały uzupełnione o szczegółowe informacje dotyczące bieżącego wykorzystania funduszy (w tym operacyjne rozwiązania w kwestiach rozliczeń i stosowanych procedur) oraz prezydencji Polski w UE w 2011 roku. Z kolei szkolenia dotyczące gospodarki finansowej urzędu powinny obejmować m.in. takie kwestie, jak interpretacja rozporządzeń i aktów prawnych oraz planowana reforma finansów publicznych.
Korzyści	Zaspokojenie potrzeb szkoleniowych poszczególnych podgrup DG w możliwie najwyższym stopniu, spowoduje wzrost satysfakcji z udziału w szkoleniu oraz zwiększenie skuteczności prowadzonych oddziaływań, co wpłynie na poprawę trwałości rezultatów projektu szkoleniowego.
Adresat rekomendacji	KPRM

Obszar problemowy: organizacja szkoleń

Problem/zjawisko	Zbyt mało czasu poświęcono kształtowaniu umiejętności przy pomocy metod warsztatowych.
Skutek	Słabsze wdrażanie przez DG nabywanej w trakcie szkolenia wiedzy i umiejętności. Zmniejszona efektywność prowadzonych szkoleń oraz trwałość ich rezultatów.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Szkolenia w zakresie tzw. kompetencji "miękkich" (np. wystąpienia publiczne, opanowanie stresu) powinny być realizowane w modułach dwudniowych, dających wszystkim uczestnikom możliwość przećwiczenia nabywanych umiejętności. Należy również zwiększyć atrakcyjność form dydaktycznych w odniesieniu do umiejętności "twardych" (gospodarka finansowa, Unia Europejska) – w kierunku takich, które sprzyjają wdrażaniu nabywanej wiedzy.
Korzyści	Większy stopień wdrażania przez DG zdobytej wiedzy i umiejętności, poprawa funkcjonowania w sferze zawodowej, wzrost jakości wykonywanej pracy. Wzrost efektywności oddziaływania oraz trwałości osiąganych rezultatów.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: organizacja szkoleń

Problem/zjawisko	Forma niektórych zajęć była mało ustrukturyzowana. Brakowało ścisłego oddzielenia części organizacyjnej od merytorycznej, wyraźnego podziału na wykład, dyskusję i ćwiczenia.
Skutek	Uchybienia w zakresie organizacji szkoleń są postrzegane jako objaw braku przygotowania ze strony osób prowadzących zajęcia i obniżają skuteczność prowadzonych przez nie oddziaływań.
Skala ważności	**Nieznaczny** Istotny Kluczowy
Rekomendacja	Wśród wymogów stawianych wykładowcom i trenerom powinno znaleźć się opracowanie metodyki zajęć. Wskazane byłoby prowadzenie szkoleń przez dwie osoby, z których jedna odpowiadałaby za kwestie merytoryczne, a druga za ich stronę metodyczną.
Korzyści	Ułatwienie w przyswajaniu wiedzy przez DG. Poprawa efektywności i skuteczności realizowanych szkoleń.
Adresat rekomendacji	KPRM

Obszar problemowy: przygotowanie prowadzących

Problem/zjawisko	Idea prowadzenia zajęć przez przedstawicieli administracji publicznej została na ogół dobrze przyjęta przez DG. Zdaniem uczestników niektóre osoby nie miały odpowiedniego przygotowania metodycznego i nie umiały zadbać o atrakcyjny sposób prowadzenia zajęć.
Skutek	Znużenie zajęciami, spadek zaangażowania, nieprzyswajanie prezentowanej wiedzy, zmniejszona efektywność i skuteczność prowadzonych oddziaływań
Skala ważności	**Nieznaczny** Istotny Kluczowy
Rekomendacja	Należy zadbać o staranny dobór wykładowców. Na szkolenia warto zapraszać nie tylko osoby kompetentne i cieszące się autorytetem w danej dziedzinie, ale również takie, które mają wystarczające przygotowanie metodyczne. Mile widziani będą eksperci z zagranicznych szkół administracji publicznej. Można zorganizować konsultacje metodyczne dla DG, a także innych osób które mają prowadzić zajęcia (sposób przygotowania prezentacji, proporcje przykładów i teorii, strukturyzacja zajęć itp.). Konsultantami mogą być także trenerzy wewnętrzni. Zajęcia powinny prowadzić osoby, będące niekwestionowanymi autorytetami w danej dziedzinie.
Korzyści	Wzrost zainteresowania zajęciami, silniejsza motywacja do pogłębiania wiedzy oraz łatwiejsze jej przyswajanie, wzrost zaangażowania DG, chęć aktywnego uczestnictwa w zajęciach (angażowanie się w dyskusje, wymianę doświadczeń). Wzrost efektywności realizowanych szkoleń.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: przygotowanie osób prowadzących

Problem/zjawisko	Niektóre osoby prowadzące zajęcia nie znały w dostatecznym stopniu realiów pracy w administracji publicznej.
Skutek	Niższy stopień zaspokojenia potrzeb szkoleniowych DG. Frustracja i poczucie nieadekwatności prowadzonych oddziaływań. Mniejszy poziom satysfakcji z uczestnictwa w szkoleniu, brak wdrażania nabytej wiedzy i umiejętności
Skala ważności	**Nieznaczny** Istotny Kluczowy
Rekomendacja	Konieczność uwzględniania specyfiki funkcjonowania administracji publicznej powinno odnosić się do wszystkich wykładowców i trenerów. Opracowanie tzw. case studies, podawanie przykładów "z życia", umożliwiłaby osobom słabo znającym specyfikę administracji (np. trenerom biznesowym) bliższe zapoznanie się z kluczowymi, z punktu widzenia uczestników szkoleń, zagadnieniami. Wymóg ten powinny uwzględniać wszystkie programy szkoleniowe. Należy wypracować odpowiednie standardy w tym zakresie.
Korzyści	Dostosowanie prezentowanych treści do potrzeb i oczekiwań DG. Wzrost poziomu zadowolenia z udziału w szkoleniach, ułatwienie procesu wdrażania zdobytej wiedzy, większa efektywność szkoleń i trwałość ich rezultatów.
Adresat rekomendacji	KPRM

Obszar problemowy: materiały szkoleniowe

Problem/zjawisko	Niewystarczająca jakość i forma materiałów szkoleniowych
Skutek	Mniejsza możliwość utrwalenia przez DG omawianych podczas szkolenia treści. Utrudniony transfer wiedzy, spadek efektywności prowadzonych oddziaływań oraz poważne zagrożenie dla trwałości ich rezultatów.
Skala ważności	**Nieznaczny** Istotny Kluczowy
Rekomendacja	W przypadku, gdy część materiałów stanowi prezentacja w Power Point, jej wydrukowi powinien towarzyszyć szczegółowy opis slajdów. Materiały ze szkoleń powinny być uzupełnione o materiały wykraczające poza zakres problemów poruszanych na zajęciach, pogłębiające dany temat, powinna im towarzyszyć bibliografia, przydatna dla tych osób, które zechcą samodzielnie szukać dodatkowych informacji. Nie należy ograniczać się do dystrybuowania materiałów wyłącznie w formie papierowej. Warunkiem umożliwiającym ich pełne wykorzystanie przez innych pracowników urzędu (np. w szkoleniu kaskadowym) jest dostarczenie materiałów w formie elektronicznej.
Korzyści	Umożliwienie DG utrwalania, pogłębiania i aktualizowania wiedzy zdobytej podczas szkolenia. Łatwiejszy transfer wiedzy na niższe poziomy zarządzania, możliwość upowszechnienia rezultatów szkoleń (np. w formie szkoleń kaskadowych).
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

4. OPIS WYNIKÓW EWALUACJI PROJEKTU "POMOC DORADCZA ORAZ SZKOLENIOWA DLA SŁUŻBY CYWILNEJ"

4.1. Opis celów i rezultatów projektu

Nadrzędnym celem projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" (PDiSz) było opracowanie standardów zapewniających profesjonalne i skuteczne zarządzanie procesem szkolenia i rozwoju w całej służbie cywilnej. Wypracowane w efekcie realizacji tego przedsięwzięcia procedury i narzędzia miały mieć praktyczny i uniwersalny charakter, sprzyjający ich upowszechnieniu w administracji rządowej.

Wykonawcą projektu było konsorcjum złożone z trzech firm: IDEA! Management Consulting Sp. z o.o., Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. oraz Key Polska Sp. z o.o. Przedsięwzięcie to było realizowane w okresie od czerwca do grudnia 2006 roku i składało się z trzech głównych części służących wzmocnieniu procesu zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej.

Pierwsza z nich miała na celu zbadanie efektywności funkcji szkoleniowej i zaproponowanie zmian na rzecz lepszego zarządzania wiedzą w służbie cywilnej. Działanie podjęte w ramach tej części sprowadzało się do rozpoznania stanu zastanego i dokonaniu kompleksowej oceny funkcjonowania komórek kadrowo-szkoleniowych wybranych urzędów na poziomie strategicznym, procesowym i operacyjnym. Efektem było dokonanie oceny porównawczej, obejmującej wybrane wskaźniki efektywności zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej, w polskim sektorze prywatnym oraz sektorze publicznym za granicą. Wyniki badania wstępnego zostały opublikowane w raporcie "Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności".

Konsekwencją tej diagnozy było opracowanie oraz wdrożenie w urzędach administracji rządowej jednolitych standardów umożliwiających sprawne, efektywne i ekonomiczne zarządzanie obszarem szkoleń w służbie cywilnej. W ramach prowadzonych prac:

- zaprojektowano metodologię rozpoznawania i dokonywania analiz potrzeb szkoleniowych w urzędach, a także zaplanowano proces przygotowania i realizacji rocznych i indywidualnych planów rozwoju zawodowego oraz dokonywania oceny przebiegu i efektywności szkoleń;
- opracowano nowe formularze: indywidualnej oceny szkolenia w wersji rozbudowanej i skróconej (AIOS), oceny efektywności szkolenia (AOES) i informacji zbiorczej (FIZ) oraz szablon rocznego planu szkoleń w urzędzie (RPSU) i plan oceny szkoleń (POS).

Kolejne części projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej" koncentrowały się na rozpowszechnieniu i wspieraniu wdrażania nowych standardów zarządzania szkoleniami. Przeprowadzono seminaria i szkolenia przeznaczone dla:

- wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów, w tym dyrektorów generalnych;
- pracowników i kierowników komórek kadrowo-szkoleniowych (skrót KKS, tzw. grupy "Szkoleniowiec"), a także innych wydziałów ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich (120 osób);
- trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej, zarówno dotychczasowych, jak i nowo rekrutowanych (50 osób).

Celem tych spotkań było zapoznanie uczestników z opracowanymi metodologiami i skonsultowanie z nimi opracowanych procedur oraz formularzy. Zaoferowano również usługę doradztwa w zakresie opracowywania polityki szkoleniowej w urzędzie, jednak inicjatywa ta spotkała

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

się z nikłym zainteresowaniem urzędów – skorzystało z niej jedynie około 35% urzędów zaangażowanych w realizację projektu.

Finalnym produktem projektu PDiSz była publikacja podręcznika "Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami", w którym zostały omówione wyniki przeprowadzonych badań oraz przedstawione nowe standardy zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej. W ramach tego działania Wykonawca odpowiadał za dystrybucję tej publikacji w ok. 2200 urzędach.

Przedmiotem niniejszej ewaluacji jest ocena rozpowszechniania i wspierania wdrażania nowych standardów zarządzania szkoleniami, czyli zrealizowane seminaria i szkolenia, opracowane procedury, formularze oraz publikacje.

Warto zaznaczyć, że w trakcie trwania projektu, w związku ze zmianami prawnymi i przejęciem zadań Urzędu Służby Cywilnej przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, od 27.10.2006 wsparciem doradczo-szkoleniowym objęto Departament Służby Cywilnej KPRM[29].

4.2. Ocena spójności grupy

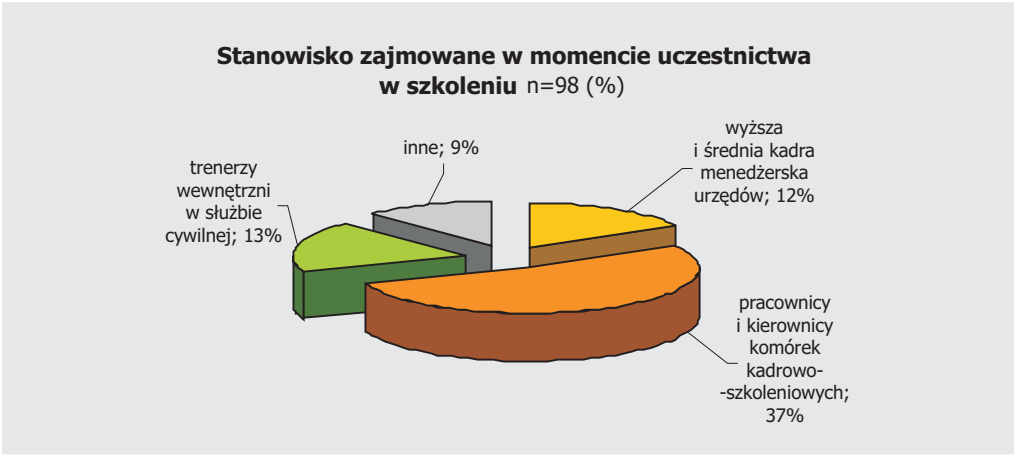
W ramach ewaluacji badaniem objęto wszystkich bezpośrednich odbiorców działań projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej", do których były skierowane organizowane seminaria i szkolenia: wyższą i średnią kadrę menedżerską urzędów, pracowników i kierowników komórek kadrowo-szkoleniowych oraz trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej.

Część badania o charakterze jakościowym objęła 19 wybranych respondentów, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione. Zrealizowano 6 wywiadów z osobami należącymi do grupy wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów, 7 wywiadów z pracownikami i kierownikami komórek kadrowo-szkoleniowych oraz 6 wywiadów z trenerami wewnętrznymi w służbie cywilnej. Miejscem pracy respondentów były ministerstwa, urzędy centralne oraz wojewódzkie, a także izby skarbowe.

W ilościowej części badania wzięło udział 98 respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe, realizowane techniką CATI (tj. telefoniczne). Poziom realizacji próby wynosił 75% (baza danych PEFS obejmowała 127 osób). Struktura grupy respondentów odzwierciedlała strukturę grupy uczestników szkoleń i seminariów. W badaniu uczestniczyło 87% kobiet i 13% mężczyzn. Rozpiętość ich wieku wynosiła 26-66 lat. Niemal połowa osób (49%) należała do grupy wiekowej 30-45 lat, przeszło co trzeci respondent (36%) miał poniżej 30 lat, a 15% osób badanych powyżej 46 lat. Większość respondentów (68%) pracowała w Warszawie, a pozostałe osoby w innych aglomeracjach miejskich. Zbliżona liczba osób była zatrudniona w ministerstwach (35%), urzędach wojewódzkich (34%) i urzędach centralnych (32%). Najbardziej liczną grupę respondentów stanowili pracownicy i kierownicy komórek kadrowo-szkoleniowych (37%). Podobna liczba osób zajmowała też wyższe i średnie stanowiska menedżerskie (12%) oraz pełniła funkcję trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej (13%). Niemal co dziesiąty respondent (9%) piastował inne stanowiska (głównie naczelników i inspektorów wydziałów organizacyjno-administracyjnych). Miejscem zatrudnienia respondentów były ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie oraz izby skarbowe.

[29] Przejęcie zadań Urzędu Służby Cywilnej przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów dotyczyło również projektu szkoleniowego dla DG, jednak w jego przypadku nie odnotowano wpływu tych zmian na efektywność prowadzonych oddziaływań.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich



Wyniki przeprowadzonych analiz statystycznych prowadzą do wniosku, że **grupa odbiorców projektu PDiSz była niespójna ze względu rodzaj zajmowanego stanowiska, co znalazło odzwierciedlenie w uzyskanych ocenach projektu.**

4.3. Dostosowanie projektu do potrzeb szkoleniowych służby cywilnej

4.3.1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych służby cywilnej

Żadna z osób, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione nie brała udziału w konsultacjach dotyczących ich potrzeb z obszaru zarządzania szkoleniami. Tematyka ta nie ujawniła się również bezpośrednio w żadnym z trzech przeprowadzonych badań potrzeb szkoleniowych (por. rozdz. 3.3.2). Wykonawca projektu także nie wiedział, skąd wzięła się idea projektu: j*edyna wiedza, jaką posiadam pochodzi z zapytania ofertowego, z którego wynika, że projekt jest kontynuacją wcześniej rozpoczętych prac.*

W raporcie potrzeb szkoleniowych opracowanym przez Ernst&Young (2005)[30] wskazano liczne zagrożenia dla efektywności polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. Zostały one omówione w ramach diagnozowania ogólnej sytuacji w obszarze szkoleń, a nie przedstawione jako bezpośredni wynik badania potrzeb szkoleniowych beneficjentów. W celu wyeliminowania części tych niekorzystnych zjawisk rekomendowano USC skorzystanie ze wsparcia o charakterze doradczym. Koncepcja projektu PDiSz stanowiła prawdopodobnie odniesienie do tej rekomendacji.

Projekt pomocy doradczej i szkoleniowej wpisuje się w priorytet IV *Strategii szkoleniowej dla służby cywilnej na lata 2004-2007* (por. rozdz. 3.3.1), jakim jest zarządzanie szkoleniami i efektywna polityka szkoleniowa. W dokumencie tym znajduje się zapis mówiący o tym, że należy m.in. dokonać identyfikacji obszarów działalności szkoleniowej wymagających standaryzacji np. w zakresie badania potrzeb szkoleniowych, a także monitorowania jakości prowadzonych szkoleń. W ramach działań służących realizacji tego priorytetu zaplanowano także wzmocnienie sie-

[30] *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie cywilnej.* Raport z prac nad projektem "Opracowanie i przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych korpusu służby cywilnej". Warszawa 2005.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

ci osób i instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej, opracowanie standardów dotyczących badania wartości merytorycznej szkoleń oraz ich efektów, opracowanie wytycznych do badania potrzeb szkoleniowych w urzędach, sporządzanie *Indywidualnych Planów Rozwoju Zawodowego* oraz rozwijanie sieci trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej. Za niezwykle ważne w ramach tego priorytetu uznano samokształcenie oraz transfer wiedzy, podkreślano też wagę informowania pracowników o możliwościach ich rozwoju zawodowego oraz zachęcania urzędów do budowania własnych planów szkoleniowych.[31]

Działania, które zrealizowano w ramach projektu "Pomoc doradcza i szkoleniowa w służbie cywilnej" ściśle odpowiadają wyżej wymienionym zadaniom. Ocenić należy, że ewaluowany projekt powinien odpowiadać zidentyfikowanym potrzebom szkoleniowym w służbie cywilnej.

Cele projektu nawiązywały także do II priorytetu Strategii szkoleniowej, którego celem jest zapewnienie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności w zakresie ogólnych standardów pracy, zarządzania, monitorowania i kontroli. Realizacja tego priorytetu wiązała się z określaniem możliwości i zakresu wdrażania standardów pracy za pomocą szkoleń.

Rezultaty projektu były również spójne z działaniami podejmowanymi w ramach priorytetu III Strategii szkoleniowej polegającymi m.in. na:

- identyfikacji potrzeb szkoleniowych urzędów w zakresie wiedzy o Unii Europejskiej;
- przygotowaniu indywidualnych planów szkolenia w zakresie problematyki unijnej dla pracowników poszczególnych resortów kierowanych do pracy w komórkach ds. UE;
- opracowaniu narzędzi do monitorowania realizacji strategii szkoleniowej administracji rządowej na lata 2004-2007.

Cele projektu pomocy doradczej i szkoleniowej cechowała duża zgodność z kierunkami wytyczonymi w Strategii szkoleniowej na lata 2004-2007, przy jednoczesnym słabym uzasadnieniu jego realizacji z punktu widzenia potrzeb szkoleniowych grup docelowych, do których został on skierowany.

4.3.2. Adekwatność projektu z punktu widzenia jego odbiorców

W ramach projektu PDiSz przeprowadzono dwa rodzaje spotkań z jego beneficjentami – seminaria i szkolenia. Celem seminariów było zapoznanie uczestników z metodologią i przebiegiem nowych procesów zarządzania szkoleniami oraz przećwiczenie sposobu, w jaki będą one funkcjonować w urzędach. Seminaria były przeznaczone dla wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów oraz pracowników i kierowników KKS (a także innych wydziałów ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich).

W szkoleniach brali też udział trenerzy w służbie cywilnej – zarówno osoby dotychczas pełniące tę funkcję, jak i nowo rekrutowane przez Wykonawcę projektu. Pierwsze ze szkoleń miało na celu przygotowanie kandydatów na trenerów wewnętrznych do prowadzenia szkoleń interaktywnych i prezentacji w urzędach[32]. Drugie szkolenie miało przygotować wszystkich trenerów wewnętrznych (zarówno nowych, jak i dotychczasowych) do wsparcia wdrażania nowych metodologii i procesów zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej.

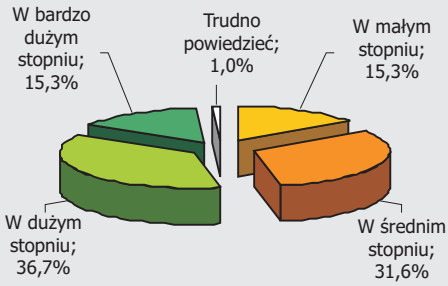
[31] Por. *Strategia szkoleniowa dla służby cywilnej na lata 2004-2007*, str. 33.
[32] Program tych szkoleń obejmował zagadnienia z zakresu andragogiki, podstawowe techniki pracy trenera, zasady udzielania informacji zwrotnej oraz praktyczne ćwiczenia umiejętności trenerskich.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Warto nadmienić, że opracowane przez Wykonawcę projektu wyniki ankiety ewaluacyjnej, wypełnianej bezpośrednio po zakończeniu seminarium przez pracowników i kierowników KKS wskazywały na **duży stopień adekwatności projektu z punktu widzenia potrzeb ich urzędów oraz potrzeb służby cywilnej**. Większość osób (60%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że projekt ma jasno sformułowane cele i odpowiada na rzeczywiste potrzeby służby cywilnej oraz że w ich urzędzie istnieje pilna potrzeba wprowadzenia istotnych zmian w zarządzaniu szkoleniami (73%).

Wyniki niniejszego badania ewaluacyjnego wskazują jednak na to, że **opinie respondentów na temat trafności doboru tematyki szkoleń i seminariów są podzielone**. Oceniając dostosowanie problematyki będącej przedmiotem seminarium oraz szkolenia, połowa jego uczestników stwierdziła, iż była ona w dużym (36,7%) lub w bardzo dużym stopniu (15,3%) dostosowana do ich potrzeb. Średni stopień adekwatności projektu w tym zakresie wskazał co trzeci respondent, zaś mały 15,3% osób. Uzyskane wyniki wskazują na **umiarkowaną trafność problematyki seminarium z punktu widzenia potrzeb jego odbiorców**.

W jakim stopniu problematyka seminarium była dostosowana do Pani/Pana potrzeb n=98



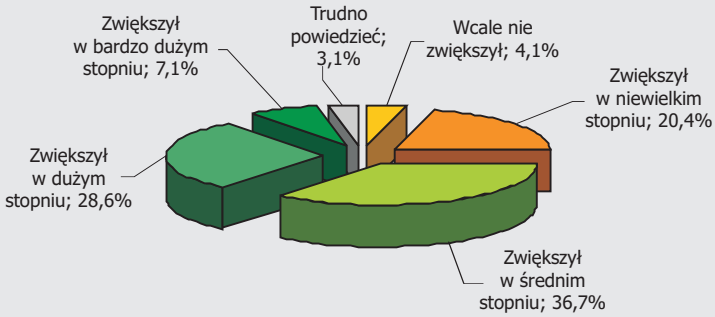
Mimo że w badaniu ilościowym nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy trzema grupami docelowymi (wyższa i średnia kadra menedżerska, pracownicy i kierownicy komórek kadrowo-szkoleniowych, trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej), zróżnicowanie ich opinii na temat adekwatności tematyki seminarium ujawniło się w wywiadach indywidualnych. W przypadku wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów zdecydowanie przeważały pochlebne opinie, opatrzone jednak zastrzeżeniem: *z racji pełnionego stanowiska nie mam możliwości zastosowania nabytej wiedzy*. Zdecydowana większość trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej także wysoko ocenia dostosowanie do swoich potrzeb tematyki szkolenia poświęconego rozwijaniu umiejętności trenerskich: *ukierunkowane na konkretne umiejętności, takie szkolenia są niezwykle przydatne dla trenerów wewnętrznych, nawet jeśli byłyby powtarzane te same, służyłoby to utrwalaniu wiedzy i umiejętności trenerskich, na pewno wszyscy uczestnicy skorzystaliby – nawet z powtórki podobnych ćwiczeń*. Natomiast w grupie kierowników i pracowników komórek kadrowo-szkoleniowych opinie na temat dostosowania profilu seminarium do ich potrzeb nie są spójne. Pięć osób miało pozytywne zdanie na ten temat: *tematyka zgodna z nowymi trendami, uzupełniła moją wiedzę o nowe horyzonty*, zaś dwie osoby wyraziły bardziej krytyczne sądy. Według jednej z nich problematyka seminarium

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

w większym stopniu odpowiadała potrzebom biznesu, niż administracji publicznej, zaś druga stwierdziła, że idea projektu nie wynikała z potrzeb szkoleniowych jego odbiorców: *pomoc można uznać za adekwatną do potrzeb pod warunkiem, że istnieje jakieś systematyczne badanie potrzeb szkoleniowych i planowanie szkoleń, a tymczasem zależy to od decyzji na wysokim szczeblu*. **Tematyka szkoleń przeznaczonych dla trenerów w większym stopniu odpowiadała potrzebom tej grupy docelowej, niż tematyka seminarium skierowanego do wyższej i średniej kadry menedżerskiej oraz pracowników i kierowników KKS. Fakt, że jedynie połowa respondentów oceniła tematykę organizowanych spotkań jako dostosowaną do swoich potrzeb w stopniu dużym lub bardzo dużym, może być związany z faktem, iż problematyka projektu nie opierała się na wynikach badania potrzeb szkoleniowych** przeprowadzonych w roku 2002, 2005 oraz 2006.[33]

Wyniki badania ilościowego pokazują zróżnicowanie opinii respondentów dotyczące oceny przyrostu ich wiedzy i umiejętności w rezultacie uczestnictwa w projekcie. Przeszło co trzecia osoba (37%) stwierdziła, że udział w seminariach i szkoleniach w średnim stopniu zwiększył jej wiedzę na temat nowych procedur i narzędzi zarządzania szkoleniami. Porównywalny odsetek respondentów (36%) wskazał duży i bardzo duży przyrost wiedzy w tym zakresie, natomiast co czwarta osoba (25%) oceniła go jako niewielki lub stwierdziła brak takiego efektu. Oznacza to, że **udział w seminariach i szkoleniach w zróżnicowany sposób wpłynął na zdobycie nowej wiedzy i umiejętności wśród ich uczestników**.

W jakim stopniu udział w seminarium zwiększył wiedzę respondenta na temat nowych procedur i narzędzi zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej? n=98



Jednym z celów ewaluacji było zbadanie poziomu wykorzystywania rezultatów projektu w zakresie zarządzania szkoleniami, a tym samym ich dostosowania do potrzeb służby cywilnej. W ramach II części projektu PDiSz opracowano różnorodne standardy, tj. procedury i narzędzia, a także publikacje. Wypracowano 4 rodzaje procedur: rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych w urzędach, oceny przebiegu i efektów szkolenia, przygotowania i realizacji rocznych planów rozwoju zawodowego oraz ustalania i realizacji indywidualnych planów rozwoju zawodowego. Ponadto przygotowano 5 rodzajów narzędzi: Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS),

[33] Szczegółowe uzasadnienie tej tezy znajduje się w rozdziale 3.3.2.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES), Formularz Informacji Zbiorczej (FIZ), Szablon Rocznego Planu Szkoleń w Urzędzie (RPSU) oraz Plan Oceny Szkoleń (POS). Rezultatem projektu były także 2 publikacje: "Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami" oraz "Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności".

Wyniki CATI nie wykazały dużego zróżnicowania opinii respondentów w zakresie oceny przydatności poszczególnych procedur, narzędzi i publikacji. Jako najbardziej przydatne narzędzie respondenci wskazali AIOS, a w odniesieniu do procedur rozpoznawanie i analizę potrzeb szkoleniowych w urzędach. Na zbliżonym poziomie oceniono użyteczność procedury oceny przebiegu i efektów szkolenia, AOES, procedurę przygotowywania i realizacji rocznych planów rozwoju zawodowego oraz takie narzędzia jak FIZ i RPSU. Nieznacznie niżej oszacowano przydatność obu publikacji wydanych w ramach projektu, a także narzędzia POS. Ostatnie miejsce w rankingu użyteczności zajęła procedura ustalania i realizacji indywidualnych planów rozwoju zawodowego. Uzyskane dane pokrywają się w dużym stopniu z wynikami analizy użyteczności przeprowadzonymi w ramach badania wstępnego zrealizowanego w ramach I części projektu pomocy doradczej i szkoleniowej. W omówieniu wyników tego badania wskazano, że formularze AIOS i AOES stanowią narzucone formy pomiaru efektywności szkoleń[34], co może świadczyć o tym, że respondenci oceniali ich przydatność przez pryzmat istniejących wymogów prawnych[35].

Na uwagę zasługuje fakt, że **wszystkie wypracowane w projekcie standardy zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej zostały ocenione jako raczej średnio przydatne. Wydaje się zatem, że realizacja projektu doradczo-szkoleniowego nie przyniosła spodziewanego efektu w postaci wdrożenia wypracowanych procedur i narzędzi**.

Pewne światło na te wyniki rzuca wypowiedź osoby z grupy "Szkoleniowiec": *uczono nas o narzędziach, o których wdrażaniu nie mogliśmy decydować, i których w końcu w pełni nie wdrożono. Gdyby uczono nas prostszych narzędzi, których wdrażanie zależy od decyzji na szczeblu kierownika KKS, to szkolenie można by uznać za adekwatne. A tak, zapoznano nas z czymś, co bez wątpienia może być interesujące, ale nie działa (...). Potrzeby w zakresie badania potrzeb szkoleniowych i planowania szkoleń bez wątpienia mogłyby być zaspokojone poprzez projekt, pod warunkiem, że przełożyłoby się to na odpowiednie decyzje systemowe. Inaczej jest to bezproduktywne*. Komentarz ten może wskazywać na to, że **słabszą stronę projektu PDiSz stanowiło wdrażanie wypracowanych rezultatów. Proces ten w poważnym stopniu utrudniał brak stosownych rozporządzeń i ograniczona decyzyjność kierowników komórek kadrowo-szkoleniowych**.

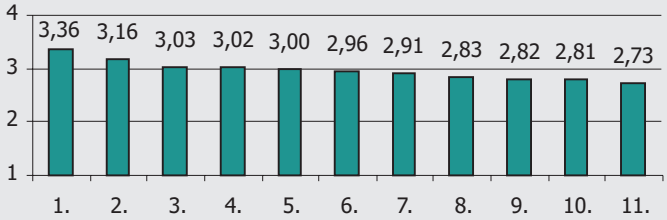
Oceniając adekwatność projektu z punktu widzenia jego odbiorców nie można zapominać o tym, że stanowili oni grupę bardzo zróżnicowaną, przede wszystkim ze względu na zasób posiadanej wiedzy na temat zarządzania szkoleniami. Zdaniem przedstawiciela Wykonawcy stanowiło to duże utrudnienie, gdyż np. część grupy znała ważne zasady zarządzania (np. regułę Pareto albo zasadę S.M.A.R.T), natomiast część osób posiadała jedynie podstawową wiedzę w tym zakresie. Zróżnicowany stopień zaawansowania wiedzy uczestników wymagał od Wykonawcy wprowadzenia do programu seminarium elementów podstaw zarządzania. Kolejnym czynnikiem wpływającym na duże zróżnicowanie grupy "Szkoleniowiec" był staż pracy jej członków, przekładający się

[34] *Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności.* Raport opracowany w ramach projektu "Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej". Warszawa, 2006

[35] Por. rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie szkoleń w służbie cywilnej z dn. 25.04.2007. Na obowiązek stosowania AIOS wskazuje paragraf 10 ust. 6 pkt 3.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Ocena przydatności procedur, narzędzi i publikacji
[pokazano średnie, gdzie 1 - nieprzydatne, 4 - b. przydatne] n=98



1. Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)
2. Procedura rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych w urzędach
3. Procedura oceny przebiegu i efektów szkolenia
4. Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES)
5. Procedura przygotowania i realizacji rocznych planów rozwoju zawodowego
6. Formularz Informacji Zbiorczej (FIZ)
7. Szablon Rocznego Planu Szkoleń w Urzędzie (RPSU)
8. „Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności" - podręcznik
9. Plan Oceny Szkoleń (POS)
10. Procedura ustalania i realizacji indywidualnych planów rozwoju zawodowego
11. „Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami" - publikacja

na styl ich pracy. Według Wykonawcy: *mieliśmy ludzi rzutkich, nowocześnie myślących i osoby które przez kilkadziesiąt lat funkcjonowały w systemie, gdzie komórka kadrowo-szkoleniowa miała zgoła inne funkcje, niż obecnie. Jeżeli dla kogoś zarządzanie zasobami ludzkimi to przede wszystkim porządek w teczkach, a my przychodzimy z planowaniem szkoleń, to jest to pewien problem. Chociaż były też osoby ze sporym stażem, ale rozumiejące kierunek zmian.*

Dane zebrane przy pomocy wywiadów wskazują również na to, że członkowie grupy "Szkoleniowiec" w ocenie trafności formy podjętej interwencji **akcentowali konieczność większego skupienia się na elementach, które bezpośrednio odnoszą się do realiów administracji publicznej**: *mniej teorii, więcej rzeczy praktycznych, ważnych dla nas w naszej codziennej praktyce zawodowej; potrzebne są warsztaty, praca na konkretnych problemach np. opracowanie szablonu przygotowania rocznego planu szkoleń w kontekście ograniczeń budżetowych i wymagań ustawy o zamówieniach publicznych. Trzeba wyjść od dostępnego budżetu i w jego ramach szacować potrzeby i planować organizację szkoleń, a nie na odwrót – zbyt biznesowe podejście, niedostosowane do administracji publicznej.* Pracownicy i kierownicy KKS podkreślali, że **projekt powinien koncentrować się na wyraźnym wskazaniu metod wdrażania nowych standardów w warunkach pracy administracji publicznej.**

Z punktu widzenia wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów projekt był bardzo potrzebny, ale powinien być realizowany w okrojonej, znacznie oszczędniejszej i skróconej formie. Zdaniem tej grupy docelowej podejście do planowania i zarządzania szkoleniami przedstawione w projekcie jest zbyt skomplikowane i dlatego nie jest w pełni użyteczne dla odbiorców. Wiele prezentowanych zagadnień dotyczących zarządzania szkoleniami miało zbyt szczegółowy i techniczny charakter: *w urzędach są zazwyczaj realizowane krótkie szkolenia, o niskim budżecie, toteż ocena prowadzenia i efektywności szkoleń zaproponowana*

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

w projekcie jest w ich przypadku zbyt skomplikowana, te konkretnie szkolenia nie wymagają takiej oceny, np. ocena na poziomie ROI jest wręcz bez sensu, bo wymaga zbyt dużego nakładu pracy, a można to zrobić łatwiej, szybciej, taniej, mniejszymi siłami i w rezultacie mniejszym wysiłkiem ocenić te szkolenia.

Osoby te stwierdziły również, **że forma projektu była zbyt rozbudowana, a jednocześnie nie była w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich urzędów ze względu na ich specyfikę**: *była to ingerencja aż do poziomu podsuwania konkretnych narzędzi, których nie da się zastosować w każdym bez wyjątku urzędzie, ze względu na ich specyfikę i znaczne zróżnicowanie realizowanych przez nie zadań*. Natomiast jeżeli chodzi o seminarium, **bardziej trafne w odniesieniu do tej grupy docelowej byłyby szkolenia prowadzone na bardziej ogólnym poziomie merytorycznym**: *szkolenia powinny dotyczyć strategicznego wykorzystania szkoleń, analizy potrzeb oraz oceny efektywności szkoleń z punktu widzenia celów urzędu*.

Z kolei **niemal wszyscy trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej uznali, że forma podjętych w projekcie działań była właściwa, ponieważ koncentrowała się na doskonaleniu ich warsztatu trenerskiego**. Na uwagę zasługuje fakt, że w zapisach projektu zakładano zorganizowanie szkoleń z umiejętności trenerskich wyłącznie dla nowo rekrutowanych osób, które miały stanowić wsparcie kadrowe dla dotychczasowych trenerów wewnętrznych. Tymczasem w szkoleniach tych brali udział zarówno nowoprzyjęci, jak i dotychczasowi trenerzy. Zdaniem Wykonawcy nie utrudniało to pracy, ponieważ nie było istotnych różnic w poziomie ich wiedzy i kompetencji. Dla większości uczestników warsztaty były czymś nowym, ponieważ wcześniejsze przygotowanie trenera wewnętrznego w służbie cywilnej nie obejmowało technik będących przedmiotem szkolenia. Głównym problemem było nie tyle zróżnicowanie grupy docelowej w zakresie posiadanego doświadczenia, ale fakt, że trenerzy nie znali zakresu swoich przyszłych obowiązków: *nie mieli wyznaczonych konkretnych zadań, sprecyzowanej tematyki szkoleń, które mieli potem prowadzić. Nie było możliwości wspierania ich kiedy zmierzyli się z rzeczywistością*. Wypowiedź ta potwierdza wniosek dotyczący **słabości procesu wdrażania nabywanych umiejętności** (w tym przypadku przez trenerów). Zdaniem przedstawiciela Wykonawcy w szkoleniu **zabrakło także etapu, na którym zdobyte przez trenerów umiejętności zostałyby utrwalone**. Sami trenerzy potwierdzają tę opinię, powszechnie wyrażając potrzebę kontynuowania oddziaływań, które skierowano do nich w projekcie: *"dwudniowe szkolenie to zdecydowanie za krótko, teraz przydałby się bardziej zaawansowany poziom"*. Wynika stąd wniosek, że **szkolenie dla trenerów należy prowadzić na dwóch poziomach zaawansowania, w modułach dwudniowych. Szkolenia trenerskie powinny być realizowane w sposób ciągły i systematyczny**.

Z wypowiedzi osób z poszczególnych grup docelowych wynika, że ich ocena trafności form interwencji była ściśle związana z pełnioną przez odbiorców projektu funkcją i obowiązkami zawodowymi. Oczekiwania tych osób wskazują na to, że **projekt powinien w większym stopniu uwzględniać nie tylko potrzeby każdej z grup docelowych do których był skierowany, ale i wewnętrzne zróżnicowanie tych grup. Kolejne interwencje w obszarze zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej powinny w znacznie większym stopniu koncentrować się na ściślejszym dostosowaniu oferty szkoleniowej do potrzeb poszczególnych grup stanowisk, zaś priorytetem takich działań powinno być wdrażanie wypracowanych rezultatów. W odniesieniu do stanowisk na szczeblu decyzyjnym główny nacisk należy położyć na kwestie strategiczne, zaś w przypadku pracowników szczebla wdrożeniowego, na zagadnienia o charakterze operacyjnym.**

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Należy zaznaczyć, że na przebieg projektu i jego efekty wywarł wpływ fakt przejęcia zadań USC przez DSC KPRM. Pierwotnie zakładano, że odbędzie się druga część projektu, tj. *"Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej II"*, stanowiąca kontynuację pierwszej części, lecz mająca charakter wdrożeniowy. Zdaniem przedstawiciela Wykonawcy zmiany w USC wpłynęły negatywnie na efektywność i skuteczność projektu. *Pierwsza ekipa początkowo była bardzo zaangażowana w realizację* [projektu]*, ale potem już wiedzieli, że nie dotrwają do końca projektu, w związku z czym mniej się angażowali, a w końcu w ogóle zniknęli. Nowa ekipa raczej nie czuła, że to jest jej projekt, chociaż zostały te same osoby na poziomie operacyjnym, które nam bardzo pomagały. To była bardzo dobra współpraca, ale to nie były osoby, które były w stanie nam pomóc. Potrzebna była bardziej ścisła współpraca z Zamawiającym w trakcie realizacji projektu"*. Należy podkreślić, że zaangażowanie i ścisła współpraca wszystkich partnerów w projekcie stanowi podstawowy warunek powodzenia w jego realizacji.

4.4. Satysfakcja odbiorców z uczestnictwa w projekcie

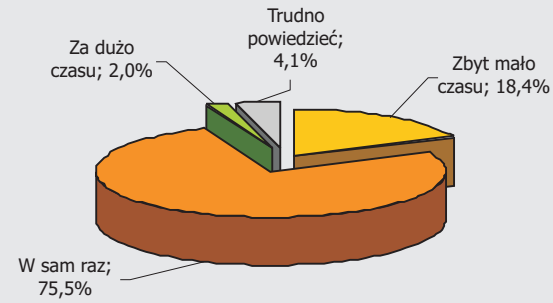
Ocena poziomu zadowolenia uczestników z udziału w projekcie ma ważne znacznie z punktu widzenia efektywności prowadzonych w jego ramach oddziaływań, a także trwałości wypracowanych rezultatów.

4.4.1. Ocena szkoleń i seminariów

W ankietach wypełnianych po zakończeniu szkoleń i seminariów (tzw. AIOS) ich **uczestnicy wysoko ocenili aspekt organizacyjny**: zarówno lokalizację miejsca szkolenia (89% ocen pozytywnych), warunki pracy – salę, wyposażenie, oświetlenie (100%) oraz warunki pobytu, tj. wyżywienie i zakwaterowanie (94%). Wydaje się, że terminy tych spotkań były dostosowane do kalendarza zadań urzędów i oczekiwań uczestników, ponieważ respondenci nie zgłosili żadnych zastrzeżeń w tym zakresie w trakcie wywiadów indywidualnych.

Wyniki badania CATI wskazują na to, że ilość czasu przeznaczonego na dyskusję i pytania uczestników tych spotkań była wystarczająca dla większości z nich (75%), zaś 18,4% osób oce-

Czy ilość czasu przeznaczonego na dyskusję i pytania uczestników była wystarczająca? n=98



Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

niło ja jako niedostateczną. Pogłębiona analiza wykazała, że byli to głównie członkowie grupy "Szkoleniowiec".

Proporcje pomiędzy teorią i ćwiczeniami praktycznymi nie były optymalne, chociaż zdaniem większości uczestników (66%) były one "w sam raz". Jednakże aż 22% respondentów wskazało zbyt dużo teorii w stosunku do praktyki, a 7% stwierdziło, że było raczej za dużo ćwiczeń. Ta różnica zdań wynika prawdopodobnie z faktu, że trenerzy biorący udział w szkoleniach dotyczących umiejętności trenerskich przyznali, że: *to były w praktyce same warsztaty*. Oznacza to, że **forma prowadzonych zajęć, stosunek elementów teoretycznych do praktycznych, a także ilość czasu przeznaczonego na dyskusję i wymianę doświadczeń powinny być ściśle dostosowane do potrzeb danej grupy docelowej**.

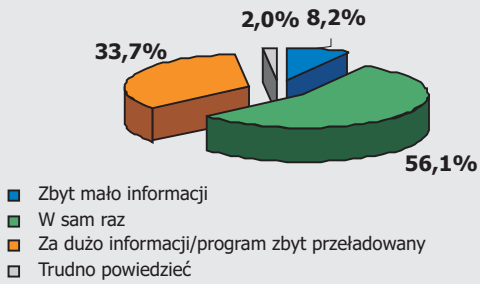
4.4.2. Ocena osób prowadzących (wykładowców i trenerów)

Zdaniem większości respondentów dobór osób prowadzących seminaria i szkolenia był właściwy: *prowadziły szkolenie wartko, uzupełniając się wzajemnie, pozytywnie oceniłam ich pracę*. Część osób zwracała natomiast uwagę na to, że **wykładowcy i trenerzy nie posiadali dogłębnej wiedzy na temat funkcjonowania administracji publicznej**: *nie znali realiów urzędów, jedynie teoretycznie*. Pomimo tego, podkreślano ich profesjonalizm: *wykładowców oceniam jako kompetentnych, choć nie mieli wiedzy o administracji publicznej. Starali się jednak uwzględniać doświadczenie uczestników, przykłady omawiane na szkoleniu pochodziły właśnie z naszych doświadczeń – sami tworzyliśmy kejsy* [tj. studia przypadków].

Opinie uczestników na temat wykładowców i trenerów oraz sposobu prowadzenia przez nich zajęć nie różniły się w poszczególnych grupach odbiorców. Zarówno wyższa i średnia kadra menedżerska, pracownicy i kierownicy komórek kadrowo-szkoleniowych, jak i trenerzy wewnętrzni w zbliżony sposób oceniali prowadzących. Jedynie **wśród trenerów wewnętrznych częściej pojawiały się opinie wskazujące na niedosyt informacji teoretycznych i przeładowanie szkolenia ćwiczeniami i warsztatami**.

Przedstawiciel Wykonawcy odpowiedzialny za realizację szkoleń dla trenerów nie uznał za istotną przeszkodę tego, że osoby prowadzące zajęcia miały doświadczenie biznesowe ze względu na niespecyficzny charakter przekazywanej wiedzy: *komunikacja, prezentacja są takie same*

Jak ocenia Pani/Pan ilość informacji przekazanych na seminarium? n=98



Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

w biznesie, jak i w administracji, prowadzący nie musieli znać specyfiki pracy w administracji, mają doświadczenie w pracy w sektorze ubezpieczeń, a takie techniki jak nauka o produkcie są bardzo często stosowane, zarówno w ubezpieczeniach, jak i w administracji. Za największą korzyść wyniesioną ze szkolenia jego uczestnicy uznali właśnie umiejętność prezentacji, ich zdaniem bardzo istotną w pracy trenera wewnętrznego.

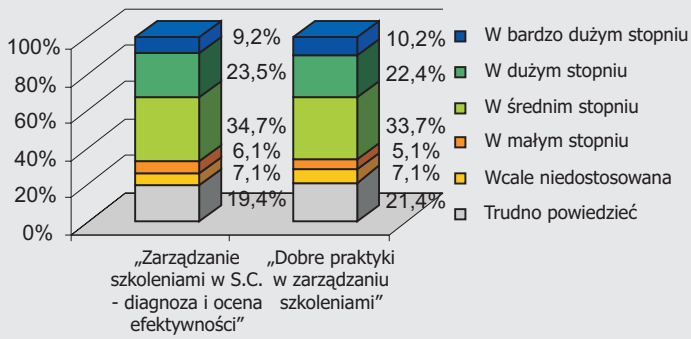
Wyniki badania CATI wskazują na zróżnicowane dostosowanie do potrzeb odbiorców ilości informacji przekazywanych w trakcie szkoleń i seminariów. Mniej więcej połowa respondentów (56%) oceniła tę ilość jako adekwatną. Co trzecia osoba (34%) stwierdziła jednak, że program spotkań był przeładowany. Jedynie 8% uczestników seminariów i szkoleń wyraziło opinię, że w ich trakcie przekazano zbyt mało informacji. **Zdania respondentów na temat ilości informacji przekazywanych trakcie seminariów i szkoleń były podzielone, choć co drugi z nich ocenił ją jako odpowiednią**.

4.4.3. Ocena materiałów szkoleniowych

Z ankiet ewaluacyjnych zrealizowanych bezpośrednio po zakończeniu szkolenia w grupie pracowników i kierowników KKS wynika, że **materiały szkoleniowe, które uczestnicy otrzymali w trakcie seminariów zostały niemal przez nich wszystkich** (tj. 94% osób) **wysoko ocenione.**[36]

W ramach niniejszej ewaluacji materiały wypracowane w projekcie zostały ocenione w kontekście ich wpływu na jakość i efektywność pracy zawodowej respondentów. W przypadku publikacji "Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej", co trzeci respondent ocenił stopień dostosowania jej formy do własnych potrzeb jako duży i bardzo duży (33%) i średni (35%). W odniesieniu do podręcznika "Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami" rozkład tych wskazań był niemal identyczny (odpowiednio 33% i 34%). Warto odnotować, że **co piąta osoba miała trudności z przypomnieniem sobie tych publikacji.**[37] Rozkład procentowy odpowiedzi

Dostosowanie formy publikacji do potrzeb respondenta
n=98



[36] Respondenci mieli ustosunkować się do ogólnie sformułowanego stwierdzenia "jakość materiałów szkoleniowych była wysoka" – 58% osób odpowiedziało "zdecydowanie się zgadzam", a 36% "zgadzam się".
[37] Tj. wskazała odpowiedź "trudno powiedzieć" – odpowiednio 19% i 21%.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

wskazuje na to, że **forma obu publikacji była raczej dostosowana do potrzeb uczestników szkoleń i seminariów**.

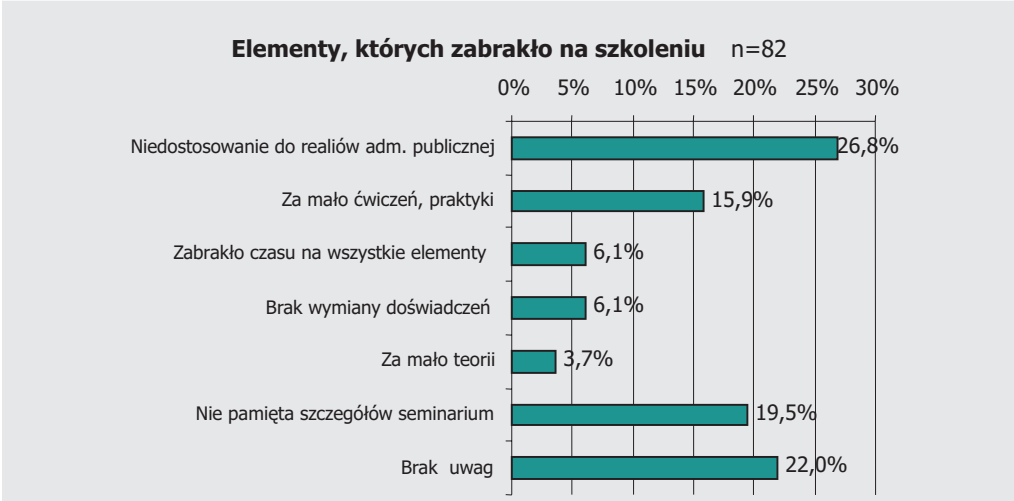
Opinie wyższej i średniej kadry menedżerskiej na temat materiałów szkoleniowych były raczej pozytywne, lecz miały charakter ogólny i były mało sprecyzowane: *przejrzyste, dobrze przygotowane*. Akceptacja form i treści tych materiałów opatrywana była charakterystycznym komentarzem, że *z racji zajmowanego stanowiska nie mam możliwości wykorzystywania materiałów w praktyce* (przedstawiciel urzędu na poziomie wojewódzkim). Niektóre osoby twierdzą, że nadal korzystają z materiałów szkoleniowych, ale nie potrafią podać bliższych szczegółów: *tyle jest szkoleń, to wszystko się nakłada.*

W odniesieniu do trenerów wewnętrznych w służbie cywilnej zdecydowanie dominowała pozytywna ocena tematyki i treści tych materiałów.

Ogólna ocena materiałów szkoleniowych oraz opracowanych w wyniku projektu publikacji była raczej pozytywna. Część respondentów wykorzystywała te publikacje, choć ich przydatność była zróżnicowana w zależności od grupy odbiorców: najbardziej użyteczne były one dla pracowników i kierowników KKS.

4.4.4. Brakujące elementy szkoleń

Badanie ewaluacyjne dostarczyło informacji na temat elementów, których według uczestników zabrakło na seminarium oraz szkoleniu.



Głównym brakującym elementem wskazywanym przez uczestników było **niewystarczające dostosowanie treści szkolenia do realiów administracji publicznej**. Z wywiadów wynikało, że respondentom szczególnie brakowało praktycznych informacji ułatwiających wdrażanie nabytej wiedzy i umiejętności: *brak wskazówek dotyczących przejścia od wskazywanych technik do praktyki administracji publicznej w formie bardziej rozbudowanych warsztatów czy studiów przypadków.*

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Zdaniem pracowników i kierowników KKS oraz wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów, w trakcie seminariów **brakowało ćwiczeń**: *najbardziej użyteczne są szkolenia, w których stosuje się metody aktywne, pozwalające utrwalić treści, wiedza teoretyczna jest ulotna*. **Zbyt mało było elementów o charakterze praktycznym**: *planowania szkoleń w kontekście zamówień publicznych, prawa polskiego, czyli jak wykorzystać metody diagnozy potrzeb szkoleniowych i opracowywania, np. rocznych planów szkoleniowych przy obowiązujących zasadach prawa finansowego i ustawy o zamówieniach publicznych; warsztaty badania efektywności nie były wystarczające, nie było warsztatów jak budować ankiety, przydałoby się kontynuowanie tematu.*

Niewielka część osób oceniła, że zajęcia trwały za krótko i zabrakło czasu na realizację wszystkich ważnych elementów (6%), a jeszcze mniej osób wskazało brak możliwości dyskusji i wymiany doświadczeń (6%) – przede wszystkim grupa "Szkoleniowiec". Opinia, że na szkoleniach i seminariach było "za mało elementów merytorycznych" miała odmienne znaczenie w przypadku różnych grup docelowych:

- w odniesieniu do kadry menedżerskiej – brak wyjaśnień i komentarzy;
- w przypadku pracowników i kierowników KKS – brak wprowadzenia do zagadnień związanych z zarządzaniem szkoleniami oraz szczegółowych informacji na temat sposobu badania efektywności szkoleń;
- w odniesieniu do trenerów – za mało zagadnień z tematyki trenerskiej, brak wprowadzenia w omawiane zagadnienia, zbyt szczegółowe informacje na temat nowych standardów zarządzania szkoleniami, które są zbędne w ich praktyce zawodowej.

Niektóre osoby wskazywały też na brak elementarnej wiedzy teoretycznej (4%), wprowadzającej w omawiane zagadnienia: *zabrakło wprowadzenia do tematu – ze szkolenia korzystały osoby, które zajmowały się tym wcześniej w pracy, miały doświadczenie i osoby bez przygotowania, wprowadzenia w te zagadnienia*.

Jeśli chodzi o elementy zbędne, najwięcej osób wskazywało treści mało przydatne z punktu widzenia ich obowiązków zawodowych. Grupa pracowników i kierowników KKS oraz wyższa i średnia kadra menedżerska była zdania, że: *niektóre szczegółowe tematy były zbyt teoretyczne, bez przełożenia na praktykę działania administracji publicznej, np. wskaźnik ROI* [38] *i przykładanie wagi do potrzeb szkoleniowych* [39]*, jako metody praktycznie niedające się zastosować w administracji publicznej, gdzie efektywność pracy mierzy się innymi kryteriami niż w biznesie.* Podkreślano także specyfikę funkcjonowania administracji publicznej: *powinno być więcej ćwiczeń dostosowanych do realiów administracji publicznej, przykłady były nieprzystosowane do niej, zaczerpnięte z wzorców zachodnich, biznesowych, niedostosowane do naszych warunków.*

Na podstawie powyższych wyników rekomendować należy, aby szkolenia dotyczące nowych standardów zarządzania szkoleniami w znacznie większym stopniu skoncentrowały się na aspektach praktycznych i możliwościach wdrożenia proponowanych rozwiązań. W przypadku np. rocznych planów szkoleń należałoby przećwiczyć wykorzystanie nowych metod uwzględniających ograniczenia wynikające z ustawy o zamówieniach publicznych.

[38] ROI – (z ang. *return on investment*) wskaźnik stopy zwrotu z inwestycji szacowany jako stosunek korzyści netto z inwestycji do sumy jej kosztów, wykorzystywany w modelu oceny efektywności szkoleń wg J.J. Philipsa.
[39] Chodzi o ocenę ważoną szkoleń i potrzeb szkoleniowych (np. w celu stworzenia ich rankingu).

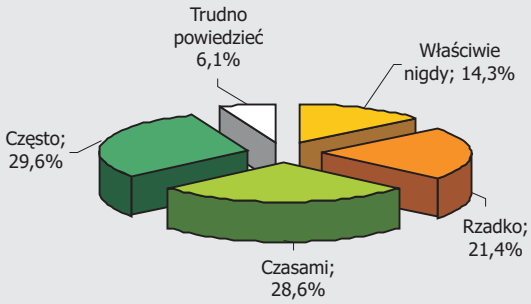
Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

4.5. Stopień upowszechnienia wypracowanych rozwiązań

Miarą przydatności wypracowanych rozwiązań jest stopień ich wykorzystywania w codziennej pracy beneficjentów ostatecznych projektu.

Wyniki badania CATI wskazują na **zróżnicowany stopień wykorzystywania przez respondentów wiedzy i umiejętności zdobytych w trakcie szkoleń i seminariów**. Niemal co trzeci beneficjent korzysta z nich w swojej pracy często (30%) bądź czasami (29%), zaś co piąty rzadko (21%) lub właściwie nigdy (20%)[40]. Fakt, że **niewiele ponad połowa osób (59%) w jakimś stopniu wdraża zdobytą wiedzę i umiejętności może świadczyć o umiarkowanej przydatności wypracowanych rozwiązań dla beneficjentów projektu pomocy doradczo-szkoleniowej**.

Jak często wykorzystuje Pani/Pan zdobytą wiedzę i umiejętności w swojej pracy? n=98

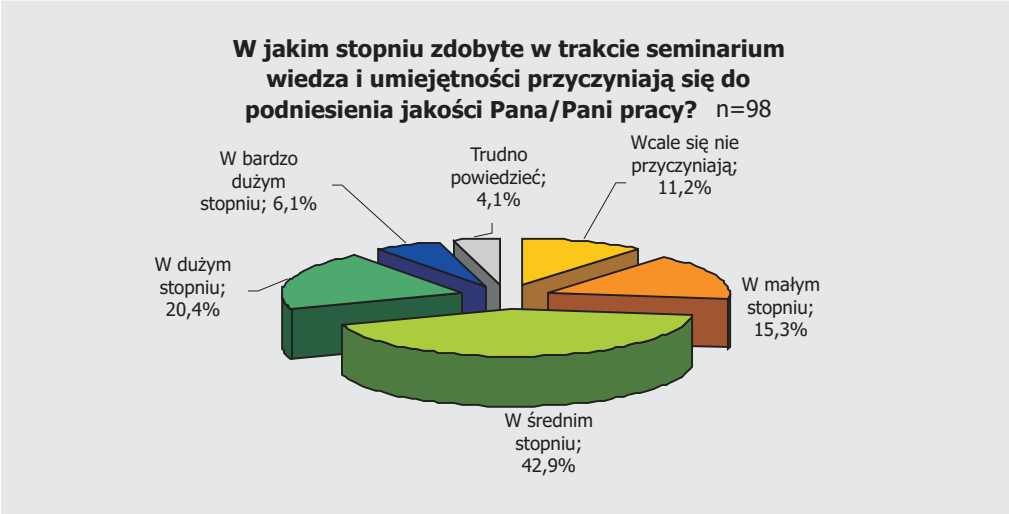


Zdania uczestników szkoleń i seminariów na temat tego, czy zdobyte w ich trakcie wiedza i umiejętności przyczyniają się do podniesienia jakości ich pracy są bardzo podzielone. Najwięcej osób stwierdziło, że ten wpływ jest umiarkowany (43%). Z kolei przeszło co czwarty respondent stwierdził, że związek pomiędzy uczestnictwem w szkoleniu i wzrostem jakości jego pracy jest duży i bardzo duży, a tyle samo osób oceniło go jako mały lub stwierdziło brak zależności pomiędzy tymi elementami (po 27%). **Wpływ ten uzależniony był od rodzaju grupy docelowej i wiązał się z typem zadań i obowiązków wykonywanych w ramach zajmowanego stanowiska.**

Część pracowników i kierowników komórek kadrowo-szkoleniowych korzysta w codziennej pracy z nowych rozwiązań w obszarze zarządzania szkoleniami, szczególnie w przypadku analizy potrzeb szkoleniowych i oceny efektywności realizowanych szkoleń. Osoby te przyznały, że wdrażają lub przynajmniej podjęły próby wdrożenia nowych rozwiązań. Uważają, że wiedza zdobyta podczas seminarium wpłynęła w pewnym stopniu na wzrost jakości ich pracy. Niektórzy respondenci wspominali jednak o swojej bezradności i frustracji związanej z brakiem wsparcia dla ich działań ze strony wyższej i średniej kadry kierowniczej: *możemy proponować, ale nie jeste-*

[40] Do kategorii tej włączono odsetek osób udzielających odpowiedzi "trudno powiedzieć".

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich



śmy decydentami, na naszym szczeblu niewiele możemy zrobić bez wsparcia naszych propozycji przez kierownictwo, a tu bywa bardzo różnie.

W przypadku wyższej i średniej kadry menedżerskiej pozytywna ocena szkoleń raczej nie przekłada się na działania praktyczne, gdyż grupa ta nie zajmuje się w bezpośredni sposób szkoleniami. W wywiadach pojawiły się jednak deklaracje np.: *przyglądam się szkoleniom, bo dzięki udziałowi w seminarium zrozumiałam rolę efektywnej polityki szkoleniowej dla urzędu;* [seminarium przyczyniło się do] *kierowania polityką kadrową w urzędzie poprzez szkolenia*. Zatem w odniesieniu do tej grupy beneficjentów można mówić jedynie o pośrednim, trudnym do oszacowania oddziaływaniu rezultatów projektu na działalność zawodową.

Z kolei większość trenerów wewnętrznych przyznaje, że dzięki warsztatowi umiejętności trenerskich, zorganizowanemu w ramach projektu, lepiej radzi sobie z trudnymi sytuacjami napotykanymi w trakcie prowadzonych szkoleń wewnętrznych: *szkolenia ukierunkowane były na konkretne umiejętności trenerskie; zdobyłam umiejętność radzenia sobie z trudnym uczestnikiem, moderowania pracy grupy, poznałam techniki aktywizacyjne*. Osoby z tej grupy podkreślają, że dzięki wiedzy i umiejętnościom zdobytym w trakcie warsztatów znacznie poprawiły jakość szkoleń prowadzonych dla służby cywilnej. Podobną opinię wyrażały zarówno osoby, które posiadły umiejętności trenerskie jeszcze przed przystąpieniem do udziału w projekcie, jak i osoby, dla których było to nowe doświadczenie.

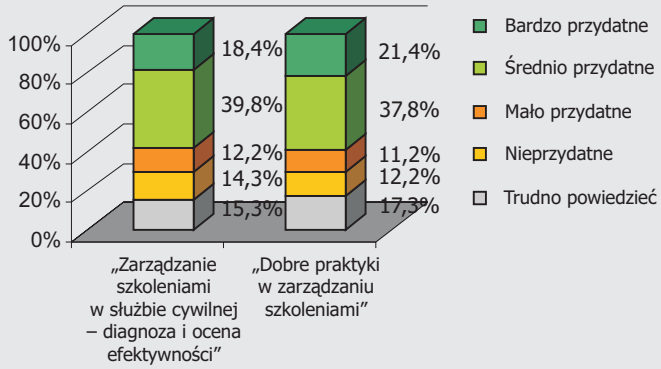
Jednym z elementów upowszechniania rezultatów projektu była dystrybucja podręcznika "Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami – nowe procesy, nowe standardy". Zadaniem Wykonawcy była dystrybucja 2.100 egzemplarzy podręcznika w urzędach administracji rządowej na terenie całego kraju. Podręcznik został skierowany do trzech grup odbiorców. Pracownikom i kierownikom KKS miał posłużyć jako punkt odniesienia do oceny prowadzonych praktyk szkoleniowych oraz poradnik służący wdrażaniu zmian. W przypadku wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów miał informować o kluczowych zagadnieniach i pojęciach związanych z zarządzaniem procesem rozwoju pracowników. Z kolei trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej mieli być użytkownikami tej publikacji jako osoby zaangażowane we wdrażanie nowych standardów w obszarze szkoleń. Podręcznik generalnie został dobrze oceniony przez większość urzędów. Jako mocne strony publikacji wymieniono jego wysoki poziom merytoryczny, wygodny format, cieka-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

wą szatę graficzną, a także liczne schematy, tabele, diagramy oraz ćwiczenia i narzędzia dołączone na płycie CD[41]. Kwestią sporną pozostaje język tej publikacji, oceniany z jednej strony jako logiczny i profesjonalny, a z drugiej jako zbyt specjalistyczny[42]. Do innych słabych stron podręcznika zaliczono zbyt ogólne podejście do tematu oraz trudność w przygotowaniu, prowadzeniu i ocenie szkoleń zgodnie z proponowaną metodologią. Wskazywano też na potrzebę zorganizowania warsztatów, które ułatwiłyby praktyczne wykorzystanie zawartych w podręczniku propozycji. Również w wywiadach indywidualnych podkreślano, że wykorzystanie podręcznika przez osoby, które nie brały udziału w szkoleniach, może być utrudnione ze względu na jego dość skomplikowaną i syntetyczną treść: *aby lepiej zrozumieć podręcznik, należałoby przejść przez takie szkolenie, w jakim uczestniczyłam*. Ponadto, zdaniem respondentów publikacja ta nie uwzględnia specyfiki urzędów – bardziej odnosi się do dużych urzędów, które dysponują większymi środkami na szkolenia i posiadają odpowiednie zaplecze kadrowe (KKS). Po raz kolejny pojawił się też zarzut, że *jest to dobra propozycja dla firm realizujących cele biznesowe*, a nie dla urzędów.

W odniesieniu do oceny użyteczności ww. publikacji, mniej więcej co piąta osoba oceniła je jako bardzo przydatne (odpowiednio 18% i 21%), a przeszło co trzecia jako średnio przydatne (kolejno 40% i 39%). Oznacza to, że **przydatność publikacji wypracowanych w projekcie pomocy doradczo-szkoleniowej można ocenić jako przeciętną**.

Przydatność publikacji w pracy respondenta n=98



W wywiadach indywidualnych **wyraźne zróżnicowanie opinii na temat omówionych powyżej publikacji zaznaczyło się w grupie pracowników i kierowników KKS**. Część z nich ograniczała się do ogólnych ocen o pozytywnym wydźwięku, ale nie była w stanie podać więcej szczegółów na ten temat. Tak zdawkowe wypowiedzi wydają się wskazywać na **stosunkowo słabe rozpoznawanie tych publikacji i/lub trudności w przypomnieniu ich sobie**, co mogło wynikać z upływu czasu, bądź uczestnictwa w dużej ilości innych szkoleń i problemem w rozróżnieniu poszczególnych materiałów. Z kolei wypowiedzi innych respondentów mogą świadczyć o dużej **znajomości tych materiałów, która mogła się wiązać z ich większym zaangażowaniem w proces wdrażania nowych rozwiązań. Ta grupa osób również dobrze oceni-**

[41] Wyniki ankiet przedstawiono w artykule KPRM Ocena podręcznika *"Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami"*.
[42] Ocena ta mogła być związana z faktem, że w projekcie uczestniczyła jedynie część urzędów.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

ła obie publikacje. Jednocześnie respondenci podkreślali, że dla nich *najcenniejsze było to, co wypracowano w trakcie szkolenia, co wypracowywaliśmy sami, w oparciu o własne doświadczenia, na podstawie ogólnych założeń, przygotowywanych przez prowadzących*.

Pozytywnie została też oceniona publikacja "Zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej – diagnoza i ocena efektywności", mimo że nie była rozpowszechniana w trakcie seminariów, które opierały się na treściach stanowiących przedmiot podręcznika.

4.6. Wpływ wypracowanych standardów na skuteczne zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej

Badanie wpływu wypracowanych standardów na zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej powinno przede wszystkim uwzględniać stopień wykorzystywania opracowanych narzędzi i procedur przez BO. Poniższa tabela prezentuje średnie oceny ich użyteczności (w skali od 1 – *rzadko* do 4 – *często*) oraz odsetek odpowiedzi *często*.

Tabela 2. Wykorzystanie wypracowanych w ramach projektu procedur i narzędzi

	średnia ocena użyteczności (skala: 1 – nigdy, 4 – często)	**odsetek odpowiedzi "często"**
Procedury		
Procedura analizy potrzeb szkoleniowych w urzędach	2,7	25,5%
Procedura oceny przebiegu i efektów szkolenia	2,6	20,4%
Procedura przygotowania i realizacji rocznych planów rozwoju zawodowego	2,4	14,3%
Procedura ustalania i realizacji indywidualnych planów rozwoju zawodowego	2,2	6,1%
Narzędzia		
Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)	2,9	32,7%
Formularz Informacji Zbiorczej (FIZ)	2,7	25,5%
Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES)	2,5	20,4%
Szablon Rocznego Planu Szkoleń w Urzędzie (RPSU)	2,4	16,3%
Plan Oceny Szkoleń (POS)	2,3	11,2%
Publikacje		
"Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami" – publikacja	2,5	13,3%

Ogólna ocena wypracowanych rezultatów projektu jest przeciętna – średnie oceny mieszczą się pomiędzy 2,7, a 2,3.

Najczęściej wykorzystywaną procedurą jest analiza potrzeb szkoleniowych w urzędach (26% odpowiedzi *często*) oraz procedura oceny przebiegu i efektów szkolenia (20%).

W przypadku narzędzi najczęściej wykorzystywany jest AIOS (33% odpowiedzi *często*), FIZ (26%) i AOES (20%). Czterech na dziesięciu pracowników z podobną częstotliwością wykorzystuje RPSU (39% odpowiedzi *często*) oraz POS (40%).

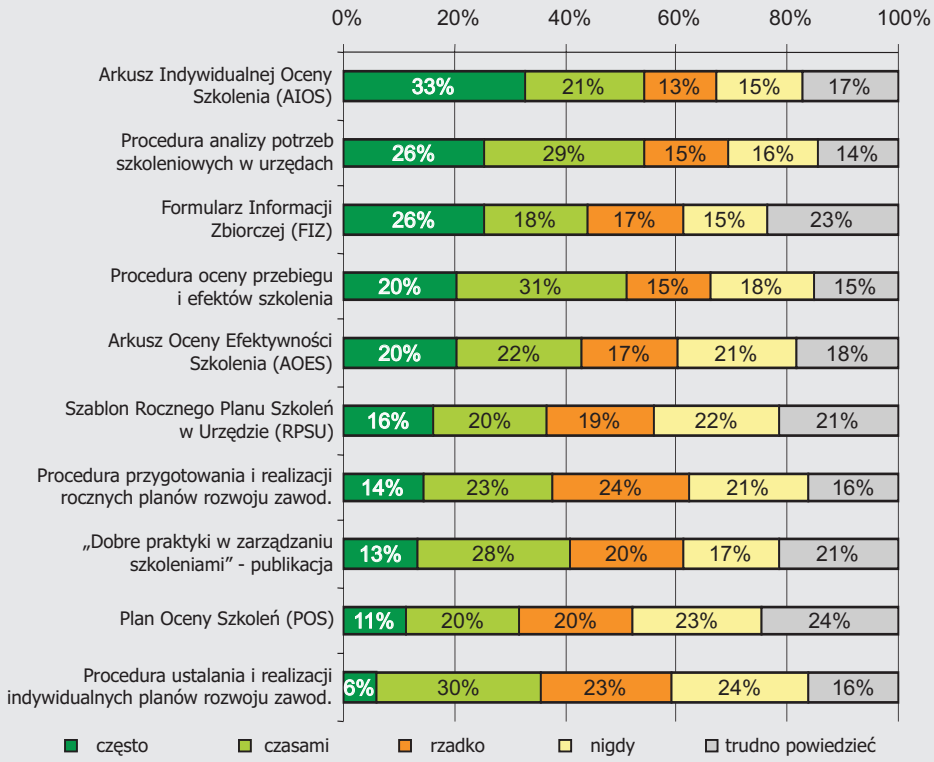
Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Podręcznik "Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami" jest wykorzystywany przez 40% respondentów *czasami* oraz *często*.

Warto zaznaczyć, że 14-24% respondentów udzieliło w odniesieniu do każdego z nowych standardów odpowiedzi *trudno powiedzieć*, wskazującej na brak rozeznania w tym zakresie.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że **nowe procedury i narzędzia wykorzystywane są umiarkowanie często przez respondentów. Można również zaobserwować w tym zakresie pewne zróżnicowanie, w zależności od rodzaju tych standardów.**

Ocena częstości wykorzystania procedur, narzędzi i publikacji w pracy zawodowej n=98



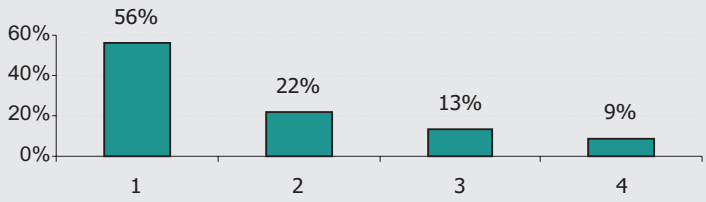
Z tego punktu widzenia **kluczową kwestią jest identyfikacja barier obniżających poziom wykorzystywania wypracowanych w projekcie narzędzi i procedur. Trafne rozpoznanie przeszkód we wdrażaniu nowych standardów może mieć zasadniczy wpływ na poprawę efektywności zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej.**

Dane zebrane w badaniu ilościowym pozwoliły usystematyzować opinie na ten temat i ocenić skalę, w jakiej są one podzielane przez respondentów. Jako główne ograniczenie we wdrażaniu nowych rozwiązań przeszło połowa z nich wskazała niedostosowanie do realiów administracji publicznej (56%). Ta przeszkoda zdominowała wszystkie pozostałe, które wymieniało znacznie mniej osób. Należały do nich przede wszystkim – brak wsparcia ze strony kadry zarzą-

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

dzającej i innych pracowników, które wskazał co piąty respondent (22%) oraz zmiana stanowiska pracy (13% wskazań), pociągająca za sobą nowe zadania i obowiązki. **Problem z wdrażaniem nowych standardów w służbie cywilnej ma powszechny charakter**, na co wskazuje liczba osób, które wymieniły choćby jedną barierę ograniczającą ten proces – tj. 84% uczestników seminariów i szkoleń.

Bariery we wdrażaniu nowych procedur i narzędzi
n=82



1. Niedostosowanie do realiów administracji publicznej
2. Brak wsparcia
3. Zmiana stanowiska pracy
4. Inne

Główną przyczyną, z powodu której rezultaty projektu PDiSz nie są w pełni wykorzystywane, jest **niedostosowanie wypracowanych narzędzi i procedur do specyfiki poszczególnych urzędów oraz do realiów administracji publicznej**: *wiedza, którą przekazywano* [na szkoleniu] *nie była dostosowana do potrzeb administracji i to utrudnia wykorzystywanie tych procedur i narzędzi*. Pomimo tego, niektóre osoby z grupy "Szkoleniowiec" niezwłocznie podjęły próbę wdrażania nowych rozwiązań, choć jako nieodzowny warunek tego procesu wskazały adaptację tych procedur i narzędzi do potrzeb swojego urzędu: *najtrudniejsze wydawało mi się przełożenie całości tej wiedzy i metodologii na praktykę – w krótkim czasie, ponieważ podejście proponowane na szkoleniu było bardziej biznesowe, a realia pracy w administracji są inne. Wykorzystałyśmy np. szablon rocznego planu w urzędzie – wzorowałyśmy się na nim, ale nie zastosowałyśmy go w 100%, trzeba było dostosować go do własnych potrzeb*. Oznacza to, że **nowe standardy stanowią raczej punkt wyjścia dla wypracowania ich odpowiedników, dostosowanych do realiów danego urzędu, niż gotowy produkt do bezpośredniego zastosowania**.

Kolejną barierę we wdrażaniu i rozszerzaniu polityki szkoleniowej w urzędach stanowi **niechętna postawa części przełożonych wobec wprowadzania nowych standardów w zarządzaniu szkoleniami**. Respondenci podkreślają, że bez wsparcia tych osób wykorzystywanie wypracowanych procedur i narzędzi w ich codziennej pracy nie jest możliwe. Większość osób z grupy "Szkoleniowiec" wskazała w wywiadach brak jakiegokolwiek wsparcia we wdrażaniu rozwiązań wypracowanych w projekcie PDiSz. Ze względu na to, że opracowane procedury są pracochłonne i zabierają wiele czasu, jedynie ścisła współpraca kierowników i pracowników komórek kadrowo-szkoleniowych oraz osób zatrudnionych w innych wydziałach, umożliwia zastosowanie tych rozwiązań w praktyce. Respondenci zgodnie twierdzili, że bez tego elementu wdrożenie nowych standardów do procesu zarządzania szkoleniami będzie długotrwałe i mało efektywne: *robię wszystko we własnym zakresie, poprzez wprowadzenie wymo-*

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

gów narzucanych innym komórkom urzędu. Dzwonią potem do mnie, pytają o co chodzi, skąd zmiany. I tak małymi kroczkami udaje się część nowych procedur wprowadzić w życie.

Wsparcie wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów we wdrażaniu nowych standardów może mieć ogromny wpływ na wzmocnienie zarządzania procesem szkoleniowym w służbie cywilnej. Brak tego elementu w zdecydowany sposób obniża efektywność działań prowadzonych w ramach projektu. Stąd idea zapoznania wyższej i średniej kadry menedżerskiej urzędów z wypracowanymi w ramach PDiSz rozwiązaniami stanowiła bardzo istotny i pozytywny element tego projektu.

Kolejnym, ważnym czynnikiem stanowiącym przeszkodę we wdrażaniu nowych procedur i narzędzi są **częste zmiany na stanowiskach pracy**. Część respondentów w momencie realizacji badania nie była już zatrudniona na stanowisku pozwalającym na pełne wykorzystywanie rezultatów projektu PDiSz (13%).

Istotną barierę stanowią także **ograniczone środki finansowe na rozszerzenie zakresu działalności szkoleniowej w urzędach**. Respondenci podkreślają, że zastosowanie w praktyce tak rozbudowanych procedur, jakie zaproponowano w ramach projektu, jest mało realne, również ze względu na ograniczenia budżetowe: *przy niewielkich środkach trudno przekonać kierownictwo do wprowadzania tak pracochłonnych procedur*. Część osób ma z tego powodu dość sceptyczny stosunek do możliwości wdrażania nowych standardów.

Respondenci, którzy podjęli próbę wykorzystania wypracowanych rozwiązań również przyznają, że **część procedur i narzędzi jest zbyt złożonych i kosztownych, aby można było je wdrożyć do powszechnego użytku** (np. wskaźnik ROI), jednak niektóre z nich mogą być przydatne w różnego rodzaju urzędach: *plan szkoleń, ranking potrzeb szkoleniowych, procedury oceny szkoleń (AIOS, AOES), pomimo niskich nakładów na szkolenia, ale przy aktywnym zaangażowaniu pracowników i kierowników KKS można z pewnymi modyfikacjami przenieść do wszystkich typów urzędów*.

Poza wyżej omówionymi, wskazywano także **inne czynniki, stanowiące barierę w skutecznym i efektywnym wdrażaniu rezultatów projektu, takie jak: braki kadrowe, niewystarczająca ilość czasu na realizowanie wypracowanych standardów, ograniczenia formalnoprawne, biurokracja, duży stopień skomplikowania zaproponowanych procedur i narzędzi**.

4.7. Wpływ wypracowanych rozwiązań na wsparcie i rozszerzenie zakresu działalności szkoleniowej w korpusie służby cywilnej

Wypracowane w ramach projektu PDiSz nowe standardy i procedury są wykorzystywane w zróżnicowanym zakresie oraz w odmienny sposób przez poszczególne grupy docelowe. W przypadku wyższej i średniej kadry menedżerskiej mogą one służyć do zarządzania procesem rozwoju pracowników. Z przeprowadzonych wywiadów wynika jednak, że **z punktu widzenia kadry kierowniczej nowe standardy nie przyczyniają się w bezpośredni sposób do wspierania i poszerzania działalności szkoleniowej urzędów. Można natomiast mówić jedynie o pośrednim, dość trudnym do oszacowania związku pomiędzy tymi czynnikami**. Zdaniem respondentów należących do tej grupy, prezentowane na seminarium narzędzia i procedury były adresowane do osób zaangażowanych w zarządzanie szkoleniami na co dzień, tj. na poziomie operacyjnym. Natomiast wyższa i średnia kadra

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

kierownicza może być włączona w proces wspierania działalności szkoleniowej w korpusie służby cywilnej wyłącznie na poziomie strategicznym. Fakt, że większość tych respondentów zajmowała w momencie przeprowadzania badania stanowiska niezwiązane bezpośrednio z zarządzaniem szkoleniami, wyraźnie powodował skłonność do udzielania ogólnikowych i raczej wymijających odpowiedzi: *dzięki udziałowi w tym projekcie lepiej rozumiem rolę szkoleń w zarządzaniu administracją publiczną*. W trakcie wywiadów indywidualnych prowadzonych w tej grupie docelowej **nie podano żadnego konkretnego przykładu podejmowania prób zdecydowanych działań na rzecz wspierania i rozszerzania działalności szkoleniowej we własnym urzędzie, ani na poziomie całej służby cywilnej, stąd można wnioskować, że pozostają one jedynie w sferze deklaracji**.

Oceniając proces wdrażania nowych standardów w obszarze szkoleń przez trenerów wewnętrznych należy przeanalizować to zjawisko na dwóch płaszczyznach. Na poziomie czysto technicznym, związanym z prowadzeniem szkoleń dla służby cywilnej, **nowe techniki i umiejętności trenerskie opanowane w trakcie warsztatu dla trenerów są przez tę grupę docelową systematycznie wykorzystywane** (np. samodzielne przygotowanie i prowadzenie prezentacji). Jedna z tych osób stwierdziła jednak, że **szkolenie było przydatne przede wszystkim dla dotychczasowych trenerów, a nie dla nowo rekrutowanych**, ponieważ, jej zdaniem, w wielu instytucjach trenerzy ci nie prowadzą szkoleń, znajdując się w stanie pewnego "zawieszenia": *są jakby uśpieni, zostali przygotowani, ale teraz jako trenerzy nie pracują. W zasadzie jest to bez sensu, bo trener musi stale doskonalić warsztat, tyle, że w administracji jest stosunkowo mało okazji do pracy "na procesie" więc może to ma ograniczony wpływ negatywny.* Należy podkreślić, ze zjawisko to w znacznym stopniu obniża efektywność projektu: *szkolenie kosztuje, a potem przeszkolonych się nie wykorzystuje*.

Z drugiej strony **trenerzy w bardzo ograniczonym stopniu wykorzystują nowe standardy z zakresu identyfikacji potrzeb, doboru grupy docelowej, czy oceny efektywności szkoleń**. Wpływ trenerów na zarządzanie procesem szkoleniowym w urzędach ogranicza się do samodzielnego wyboru tematyki prowadzonych szkoleń. Sytuacja ta wywołuje silną frustrację i poważnie utrudnia ich pracę. Brak wpływu trenerów na dobór grup docelowych powoduje, że jest on przypadkowy np. uczestnicy szkoleń pochodzą z odmiennych instytucji, takich jak Urzędy Wojewódzkie i Izby Skarbowe, co obniża skuteczność prowadzonych szkoleń. Ponadto **trenerzy nie otrzymują informacji zwrotnej na temat wyników ankiet oceniających ich szkolenia, co poważnie ogranicza efektywność ich pracy**, gdyż nie pozwala ulepszać warsztatu trenerskiego zgodnie z oczekiwaniami szkolonych grup. Według trenerów informacje na temat oceny przebiegu i efektów szkolenia nie trafiają również do uczestników szkoleń. Nie wprowadza się także żadnych zmian w kwestiach, co do których mają oni jakieś zastrzeżenia.

Większość członków grupy "Szkoleniowiec", którzy podjęli próbę wprowadzenia nowych standardów twierdzi, że stara się je dostosować do funkcjonujących w ich urzędach praktyk szkoleniowych: *na szkoleniu było dużo nowości, dostałyśmy kilka bardzo dobrych podpowiedzi jak usprawnić zbieranie opinii nt. potrzeb szkoleniowych, ich analizę i tworzenie planu szkoleniowego. Wprowadziłyśmy plan szkoleń, ranking potrzeb szkoleniowych – to pomogło nam dostosować się do budżetu. Poprosiłyśmy, aby pracownicy uzasadniali potrzebę konkretnych tematów szkoleń, wpisywali co dane szkolenie miałoby zmienić, czemu służyć, w ten sposób chciałyśmy zmienić ich nastawienie do szkoleń*.

Część respondentów przekonana do nowych rozwiązań, wdraża je w swojej praktyce zawodowej w granicach własnych kompetencji. **Determinacja pracowników i kierowników ko-**

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

mórek kadrowo-szkoleniowych we wdrażaniu tych standardów niewątpliwie stanowi czynnik wzmacniający oddziaływanie i trwałość rezultatów projektu. Jednak nowe procedury są często wprowadzane wyłącznie na poziomie tych właśnie osób, stanowiąc **wynik ich osobistej aktywności i zaangażowania. Zmiany kadrowe w tym zakresie, szczególnie w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, zagrażają trwałości efektów projektu**, ponieważ nie ma gwarancji, że następcy będą w dalszym ciągu promować nowe rozwiązania. Respondenci z tej grupy docelowej akcentują konieczność uświadomienia kadrze kierowniczej urzędów wagi zmian w zarządzaniu szkoleniami, jako nieodzownego warunku wprowadzania nowych standardów. **W odniesieniu do pracowników i kierowników komórek kadrowo-szkoleniowych, wpływ nowych rozwiązań na wspieranie i poszerzanie działalności szkoleniowej w służbie cywilnej jest bardzo ograniczony ze względu na zakres ich możliwości decyzyjnych.** Prawie wszyscy respondenci twierdzili, że wprowadzali większe lub mniejsze zmiany wyłącznie na swoim szczeblu decyzyjnym. Siłą rzeczy ogranicza to możliwość wpływu nowo wypracowanych standardów na skalę zmian w zarządzaniu szkoleniami w urzędach, czy na poziomie całej służby cywilnej. **Czynnikiem wzmacniającym trwałość rezultatów projektu byłoby zaangażowanie w proces zmian wyższej i średniej kadry kierowniczej urzędów oraz wdrażanie nowych rozwiązań w szerszych ramach strategicznych.**

Ważnym czynnikiem, który może wzmocnić wsparcie i rozszerzenie działalności szkoleniowej w służbie cywilnej jest wyasygnowanie większej ilości środków finansowych na szkolenia. Niemal każda osoba z grupy "Szkoleniowiec" podkreślała, że niski budżet przeznaczany na ten cel zniechęca do przeprowadzania pogłębionych analiz w zakresie polityki szkoleniowej – są one traktowane jako zbędne, nie tylko ze względu na niedostateczne środki, ale także brak zasobów ludzkich oraz wystarczającą ilość czasu.

4.8. Wnioski i rekomendacje

Wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego umożliwiły identyfikację mocnych oraz słabych stron projektu oraz wypracowanie odpowiednich rekomendacji. Zostały one przedstawione w skróconej formie – w postaci tabeli rekomendacji.

Obszar problemowy: identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Problem/zjawisko	Niewystarczające dostosowanie zakresu merytorycznego i poziomu szkoleń do potrzeb różnych grup beneficjentów objętych wsparciem w ramach projektu.
Skutek	Brak zaspokojenia potrzeb szkoleniowych poszczególnych grup docelowych budzi ich frustrację, znacząco obniżając efektywność prowadzonych oddziaływań oraz w istotny sposób zagraża trwałości rezultatów projektu.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Należy podnieść adekwatność oferty szkoleniowej z punktu widzenia poszczególnych grup BO, poprzez następujące działania: - w grupie pracowników i kierowników KKS położyć nacisk na techniczne (operacyjne) aspekty wdrażania nowych rozwiązań. Należy uwzględnić wewnętrzne zróżnicowanie tej grupy i dostosować ofertę szkoleniową do potrzeb osób dysponujących różnym poziomem wiedzy w tym zakresie; - w grupie wyższej i średniej kadry menedżerskiej należy się skoncentrować na strategicznych aspektach zarządzania szkoleniami;

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

	- w grupie trenerów należy prowadzić szkolenia na dwóch poziomach zaawansowania, w modułach dwudniowych, w sposób ciągły i systematyczny. Takie elementy, jak forma prowadzonych zajęć, stosunek elementów praktycznych do teoretycznych oraz ilość czasu przeznaczonego na dyskusję i wymianę doświadczeń powinny być przedmiotem badania potrzeb szkoleniowych i zostać ściśle dostosowane do potrzeb danych grup odbiorców.
Korzyści	Większy stopień zaspokojenia potrzeb szkoleniowych każdej z grup docelowych, wzrost poziomu satysfakcji z udziału w projekcie. Większe zaangażowanie poszczególnych grup stanowisk w proces wdrażania wypracowanych rozwiązań, jego ułatwienie i przyśpieszenie. Wzrost efektywności i skuteczności prowadzonych oddziaływań, większa trwałość rezultatów projektu.
Adresat rekomendacji	KPRM

Obszar problemowy: wykorzystanie nowych procedur i narzędzi w urzędach

Problem/zjawisko	Pracownicy i kierownicy komórek kadrowo-szkoleniowych zgłaszali problemy z wdrażaniem nowych standardów, związane z ich niedostosowaniem do specyfiki poszczególnych urzędów i realiów administracji publicznej oraz wynikające ze skomplikowanego charakteru zaproponowanych rozwiązań.
Skutek	Obniżenie stopnia wdrażania wypracowanych rozwiązań, frustracja i zniechęcenie, poważne zagrożenie dla trwałości rezultatów projektu.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Projekt powinien koncentrować się na wyraźnym wskazaniu metod wprowadzania nowych standardów w warunkach pracy konkretnych urzędów. Wsparcie to powinno obejmować komponent doradczy, pomocny we wdrażaniu wypracowanych procedur i narzędzi. Tego rodzaju interwencja mogłaby być realizowana w formie konsultacji prowadzonych przez internet/telefon. Pomocne byłby także okresowe wizyty w urzędach. Nowe standardy nie powinny stanowić gotowego produktu do bezpośredniego zastosowania, a raczej punkt wyjścia dla wypracowania ich odpowiedników, dostosowanych do realiów danego urzędu.
Korzyść	Uzyskanie wsparcia we wprowadzaniu nowych rozwiązań wpłynie na większe zaangażowanie tej grupy docelowej, ułatwiając i przyspieszając proces ich wdrażania. W efekcie nastąpi zwiększenie trwałości rezultatów projektu i ich upowszechnienie, co będzie miało istotne znacznie z punktu widzenia skutecznego zarządzania szkoleniami w służbie cywilnej, a także rozszerzania zakresu tej działalności.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: wykorzystanie nowych procedur i narzędzi w urzędach

Problem/zjawisko	Czynnikiem negatywnie wpływającym na wykorzystanie opracowanych standardów na zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej oraz rozszerzanie jego zakresu jest brak wystarczających środków finansowych na szkolenia w instytucjach.
Skutek	Niski budżet przeznaczany na działalność szkoleniową nie skłania decydentów do prowadzenia pogłębionych analiz w zakresie polityki szkoleniowej w danych urzędach. Takie analizy często są traktowane jako zbędne, nie tylko ze względu na brak środków finansowych, ale również niedostateczne zasoby ludzkie oraz niewystarczającą ilość czasu.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Budowane standardy szkoleniowe powinny mieć strukturę na tyle prostą i elastyczną, aby mogły być wykorzystywane w instytucjach niemających szeroko rozbudowanej polityki szkoleniowej ze względu na ograniczone środki finansowe. Konieczne jest nawiązanie ścisłej współpracy pracowników KKS z kierownikami i pracownikami innych wydziałów ze względu na możliwość wsparcia skutecznego zarządzania procesem szkoleniowym w służbie cywilnej. Możliwość pozyskania dofinansowania ze środków EFS w ramach PO KL (Priorytet V "Dobre rządzenie").
Korzyści	Możliwość wykorzystania rozwiązań dostosowanych do realiów konkretnych urzędów. Lepsza współpraca na poziomie poszczególnych wydziałów będzie prowadziła do bardziej efektywnego wdrażania wypracowanych rozwiązań i wpłynie na wzrost jakości pracy całego urzędu. Pozyskane środki otworzą nowe perspektywy w zakresie wsparcia i rozszerzenia działalności szkoleniowej w służbie cywilnej w kolejnych latach, wpływając na zwiększenie trwałości rezultatów projektu PDiSz.
Adresat rekomendacji	KPRM

Obszar problemowy: wykorzystanie nowych procedur i narzędzi w urzędach

Problem/zjawisko	W ramach projektu zabrakło etapu, na którym zdobyte przez trenerów wewnętrznych umiejętności zostałyby utrwalone.
Skutek	Poważne zagrożenie dla efektywności realizowanych szkoleń dla trenerów, a także z punktu widzenia trwałości rezultatów projektu.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Szkolenie dla trenerów należy prowadzić na dwóch poziomach zaawansowania, w modułach dwudniowych. Szkolenia trenerskie powinny być realizowane w sposób ciągły i systematyczny.
Korzyści	Możliwość utrwalenia i pogłębienia zdobytej wiedzy i umiejętności bezpośrednio związanych z realizowanymi zadaniami i obowiązkami zawodowymi. Rozwój osobisty w zakresie kompetencji społecznych, wzrost jakości wykonywanej pracy, poprawa funkcjonowania w tym obszarze, zwiększenie efektywności i skuteczności szkoleń wewnętrznych w służbie cywilnej, a w rezultacie zwiększenie trwałości rezultatów projektu.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: wykorzystanie nowych procedur i narzędzi w urzędach

Problem/zjawisko	Pracownicy i kierownicy komórek kadrowo-szkoleniowych wskazywali trudności we wdrażaniu nowych metod i procedur w swoich urzędach na skutek braku zrozumienia i wsparcia ze strony kierownictwa urzędów.
Skutek	Znaczne ograniczenie bądź zahamowanie procesu wdrażania nowych rozwiązań, spadek jakości wykonywanej przez KKS pracy, konflikty w zespole, brak współpracy, obniżenie jakości pracy na poziomie urzędu. Drastyczne zmniejszenie efektywności prowadzonych oddziaływań i poważne zagrożenie z punktu widzenia trwałości rezultatów projektu.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Aby zwiększyć efektywność oddziaływania, warto rozważyć synchronizację dwóch czynników: zakresu omawianych zagadnień (prezentowanie ich na poziomie strategicznym dla kadry menedżerskiej oraz operacyjnym dla pracowników i kierowników KKS), a także czasu prowadzenia szkoleń (kluczowe osoby w urzędzie równolegle zdobywają analogiczną wiedzę). Przy planowaniu przyszłych projektów wspomagających prowadzenie polityki szkoleniowej w urzędach oraz wspomagających zarządzanie procesem szkoleniowym w całej służbie cywilnej, warto uwzględnić element upowszechnienia wypracowywanych rezultatów oraz promocję praktycznych rozwiązań w wykorzystywaniu nowych rozwiązań (tzw. dobre praktyki).
Korzyści	Takie podejście ułatwi nawiązanie efektywnej współpracy pomiędzy kluczowymi, z punktu widzenia skuteczności i trwałości rezultatów projektu, osobami w urzędzie. Upowszechnienie wypracowanych rezultatów i promocja dobrych praktyk przyczyną się do skuteczniejszego zarządzania procesem szkoleniowym w całej służbie cywilnej oraz będą miały wpływ na wsparcie i rozszerzenie działalności w tym zakresie.
Adresat rekomendacji	KPRM

Obszar problemowy: wykorzystanie nowych procedur i narzędzi w urzędach

Problem/zjawisko	BO zgłaszali problemy z dostosowaniem zaprezentowanych procedur i narzędzi do realiów administracji publicznej.
Skutek	Bariera we wdrażaniu wypracowanych rozwiązań, zagrożenie dla trwałości rezultatów projektu.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Kolejne projekty powinny w znacznie większym stopniu skoncentrować się na aspektach praktycznych oraz na wdrażaniu nowych rozwiązań. Istotne jest przy tym uwzględnianie specyfiki funkcjonowania poszczególnych urzędów oraz realiów polskiej administracji publicznej. Należy wskazać uczestnikom praktyczne sposoby wykorzystywania wypracowanych rezultatów. Wiąże się z tym konieczność angażowania takich wykładowców, którzy znają problemy administracji publicznej i potrafią przekazać praktyczne informacje. Osoby prowadzące szkolenia muszą być do nich odpowiednio przygotowane.
Korzyści	Ułatwienie procesu wdrażania nowych rozwiązań, zwiększenie efektywności prowadzonych oddziaływań oraz trwałości wypracowanych rezultatów.
Adresat rekomendacji	KPRM

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich

Obszar problemowy: wykorzystanie nowych procedur i narzędzi w urzędach

Problem/zjawisko	Trenerzy wewnętrzni zgłaszają potrzebę otrzymywania informacji zwrotnej o szkoleniach przez nich prowadzonych. Brak takiej informacji sprawia, że nie mogą w skuteczny i efektywny sposób modyfikować metod i treści szkoleń adekwatnie do potrzeb ich uczestników.
Skutek	Spadek efektywności i jakości pracy trenerów, zablokowanie możliwości ich rozwoju zawodowego, obniżenie jakości prowadzonych szkoleń, a poprzez to negatywny wpływ na zarządzanie szkoleniami w całej służbie cywilnej.
Skala ważności	**Nieznaczny** Istotny Kluczowy
Rekomendacja	Podczas realizacji szkoleń należy uwzględniać element upowszechniania wyników ankiet ewaluacyjnych i informacji zwrotnej od uczestników, tak aby trenerzy i osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki szkoleniowej mogły w jak najszerszym zakresie korzystać z ich wyników. Potrzeba pozyskiwania informacji zwrotnych od uczestników szkoleń powinna być promowana przy okazji wdrażania projektów wspierających zarządzanie szkoleniami w służbie cywilnej.
Korzyści	Wzrost jakości pracy trenerów, poprawa jakości prowadzonych przez nich szkoleń wewnętrznych, skuteczniejsze zarządzanie procesem szkoleniowym w służbie cywilnej, wsparcie i rozszerzenie działalności w tym zakresie.
Adresat rekomendacji	Urzędy centralne i wojewódzkie, ministerstwa, KPRM.

Obszar problemowy: bazy danych BO

Problem/zjawisko	Realizacja ilościowej części badań ujawniła istnienie problemu stanowiącego zagrożenie dla prawidłowej realizacji badań ewaluacyjnych. Są to niekompletne i błędne bazy danych BO, np. brak numerów telefonów, błędne dane, brak rozróżnienia między numerami telefonów prywatnych i służbowych.
Skutek	Problem ten wiąże się z koniecznością wydłużenia fazy przygotowawczej badania oraz wyłączenia z badania BO, których dane są niekompletne lub błędne.
Skala ważności	Nieznaczny **Istotny** Kluczowy
Rekomendacja	Dane BO powinny być weryfikowane pod kątem kompletności i poprawności. Zaleca się także, aby w bazach danych umieszczać pełne informacje (np. numery telefonów wraz z numerami kierunkowymi). Dane niekompletne nie powinny być zamieszczane w bazach, ale odsyłane do podmiotów realizujących zamówienie z wnioskiem o uzupełnienie.
Korzyści	Sprawniejszy przebieg realizacji badań ewaluacyjnych, możliwość lepszej identyfikacji BO, wyższy poziom realizacji próby.
Adresat rekomendacji	Instytucja wdrażająca projekt, wykonawcy.

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich