



**Ewaluacja wybranych działań szkoleniowych
realizowanych w ramach projektu
*Wdrożenie strategii szkoleniowej***

Raport końcowy



ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o.

Kutno 2011



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Streszczenie menadżerskie

Niniejszy Raport stanowi ewaluację wybranych działań szkoleniowych zrealizowanych przez KPRM w ramach projektu systemowego *Wdrożenie strategii szkoleniowej*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Realizacja projektu była dużym wyzwaniem zarówno ze względu na jego bardzo obszerny zakres przedmiotowy jak również podmiotowy. Projekt przewidywał realizację aż 11 złożonych zadań szkoleniowych, z których 8 zostało poddanych ewaluacji. Za cel projektu beneficjent postawił sobie objęcie wsparciem szkoleniowym ok. 12 500 osób z różnych urzędów administracji. Szkolenia dedykowane osobom biorącym w nich udział miały głównie na celu przyczynienie się do rozwoju ich kompetencji zawodowych oraz do zwiększenia ich profesjonalizmu w kontakcie np. z klientem zewnętrznym. Wartość dodaną dla pracowników miało stanowić również usprawnienie wykonywania przez nich ich zadań, a co za tym idzie lepsze, bardziej efektywne funkcjonowanie urzędów, w których są oni zatrudnieni. Na podstawie przeprowadzonego badania ewaluacyjnego można stwierdzić, iż postawione w projekcie rezultaty miękkie, tj. pogłębienie wiedzy pracowników oraz wzrost umiejętności interpersonalnych w administracji rządowej, jak również poprawa jakości usług realizowanych w urzędach, zostały w dużej mierze osiągnięte - co pokazuje poniższe opracowanie.

Aby właściwie zbadać, czy zostały osiągnięte postawione w projekcie cele i rezultaty miękkie, konieczne było przeprowadzenie działań mających na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące m.in.: poziomu zadowolenia uczestników z udziału w szkoleniach, sposobu organizacji procesu rekrutacji, transparentności kryteriów naboru, poziomu przyswojenia wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń, częstotliwości ich wykorzystywania w pracy oraz przydatności, wpływu szkoleń na sytuację zawodową uczestników, a także efektywność ich pracy, jak również urzędów i zespołów, w których są oni zatrudnieni, i na rzecz których pracują. Jako konieczne wydało się również zbadanie, w jakim stopniu ww. projekt zaspokoił potrzeby szkoleniowe uczestników szkoleń, wypełniając tym samym luki kompetencyjne wskazane w *Strategii szkoleniowej w służbie publicznej na lata 2008–2010*.

Ewaluacja została przygotowana w oparciu o analizę wyników badań jakościowych (wywiady pogłębione z Wykonawcami szkoleń i pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń oraz wywiady zogniskowane z uczestnikami szkoleń) **oraz ilościowych** (wywiady telefoniczne i internetowe z uczestnikami szkoleń). W prowadzonej ewaluacji wykorzystano również sporządzone po zakończeniu poszczególnych szkoleń analizy Arkuszy Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS) oraz wyniki pretestów i posttestów, w przypadku jeśli były przeprowadzone podczas szkoleń, co przełożyło się na uzyskanie pełniejszego obrazu przeprowadzonych badań. Całe **badanie ewaluacyjne było skoncentrowane na trzech kryteriach efektywności: skuteczności, użyteczności i trwałości**.

Wyniki przeprowadzonego badania, opisane w niniejszym raporcie, jasno wskazują, iż realizacja wszystkich szkoleń, zarówno pod względem merytorycznym jak i organizacyjnym, w tym warunki, w których były one prowadzone, została oceniona wysoko przez ich uczestników, a odbiór był pozytywny. Niezwykle istotną kwestią jest przede wszystkim fakt, iż **o zadowoleniu uczestników szkoleń decydowały głównie czynniki merytoryczne**, takie jak sposób prowadzenia szkolenia przez trenera, dopasowanie treści szkoleń do specyfiki pracy administracji publicznej oraz grupy docelowej, czy też wykorzystanie podczas szkolenia praktycznych ćwiczeń, a uzyskana **wiedza i umiejętności zostały uznane za przydatne w codziennej pracy**. W większości przypadków **bardzo wysoko oceniono jakość materiałów szkoleniowych oraz profesjonalizm trenerów, którzy znali specyfikę pracy w administracji publicznej oraz grupy docelowej, do której szkolenia były kierowane**. Do mocnych stron zrealizowanego przez



KPRM projektu, należało także efektywne upowszechnienie informacji o szkoleniach w urzędach administracji publicznej.

Do słabych stron zrealizowanych szkoleń zaliczyć można brak działań mających na celu zachęcenie pracowników do udziału w szkoleniach przez osoby z komórek ds. kadr i szkoleń. **Warto w tym kontekście wskazać na wywiad z jednym z pracowników komórki ds. kadr i szkoleń, który prezentował odmienną postawę od pozostałych uczestników wywiadów, tj. nie tylko przesyłał informacje do pracowników, ale jednocześnie informował ich, jaki związek z ich pracą mają dane szkolenia i jakie potencjalne korzyści mogą z nich wynieść. Choć respondent ten nie omówił żadnej szczególnej techniki, to jego podejście jest warte naśladowania przez innych.** Przykład tej osoby pokazuje, że rola komórek ds. kadr i szkoleń nie musi, a przede wszystkim nie powinna, ograniczać się tylko do zwykłego przekazywania informacji, uzyskanych od innych podmiotów, w tym przypadku od KPRM i Wykonawców realizujących na jej rzecz szkolenia. Kryteria naboru choć oceniane jako sprawiedliwe przez uczestników szkoleń nie zawsze były dla nich jasne. Zdarzały się nieliczne sytuacje, gdy decyzje o udziale w szkoleniu danej osoby były podejmowane w poszczególnych urzędach na podstawie czynników pozamerytorycznych. Wspomnieć w tym miejscu należy również o mało efektywnej, w niektórych przypadkach, komunikacji między Wykonawcami szkoleń a komórkami ds. kadr i szkoleń w poszczególnych urzędach. Brak właściwej wymiany informacji, na temat końcowych wyników przeprowadzonej rekrutacji przez Wykonawcę szkoleń, przyczynił się do niewykorzystania wszystkich dostępnych miejsc szkoleniowych przez urzędy.

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne pokazuje, iż:

Dzięki szkoleniu specjalistycznemu skierowanemu do pracowników administracji skarbowej **jeden z uczestników wykrył oszustwo karuzelowe**. W tym przypadku mamy do czynienia z nieformalnym procesem wspomagającym pracę urzędu, można nawet pokusić się o stwierdzenie, iż wiele podobnych sytuacji mogło mieć miejsce dzięki udziałowi w szkoleniach i uzyskaniu tym samym pogłębionej wiedzy specjalistycznej.

Dzięki szkoleniom miękkim **wielu pracowników wprowadziło usprawnienia na swoich stanowiskach pracy**, udoskonalając tym samym pracę zespołów, w których pracują (m.in.: poprzez to, że **osoby pracujące w jednym pokoju podzieliły sobie każdą godzinę pracy na okresy intensywnego działania w skupieniu oraz krótsze okresy, kiedy wszyscy mogą swobodnie ze sobą rozmawiać, wymieniać się poglądami etc.**)

Zdobyta wiedza i umiejętności zostały przekazane innym pracownikom, m.in. w trybie szkoleń kaskadowych, co stanowi wartość dodaną projektu.

W przypadku **23 respondentów badania ankietowego udział w szkoleniach przyczynił się do ich awansu zawodowego**.

Dzięki szkoleniom miękkim **1,8% respondentów badania ankietowego otrzymało nowe, bardziej odpowiedzialne zadania**.

Szkolenie dotyczące ePUAP-u (Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej), według respondentów, **zmniejszyło prawdopodobieństwo pojawienia się problemów, które wymagałyby interwencji administratorów systemu**.

Materiały szkoleniowe dotyczące ePUAP-u zostały określone jako wzorowe, a szkolenie dało możliwość przećwiczenia procedur na platformie testowej.

Wobec powyższego oraz na podstawie całości przeprowadzonego badania ewaluacyjnego, szkolenia należy uznać za skuteczne, jako że w znaczącym stopniu przyczyniły się do podwyższenia wiedzy i umiejętności uczestników oraz zespołów, w których pracują. Nie stwierdzono natomiast znaczącego oddziaływania szkoleń na urzędy – ani pozytywnego, ani negatywnego. Należy tu zaznaczyć, iż badanie było przeprowadzane w małym odstępie czasowym od przeprowadzonych szkoleń, co mogło mieć wpływ na wynik badania dla tej kategorii. Biorąc pod uwagę znaczenie i częstotliwość wykorzystywania przez uczestników nabytych umiejętności i wiedzy, **szkolenia należy uznać również za użyteczne.** Jedynie szkolenia językowe dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska zostały nisko ocenione pod tym względem, co wynika ze specyfiki tych urzędów i niezbyt częstych kontaktów z klientem zewnętrznym, w tym obcokrajowcami. W większości szkoleń **nabyta wiedza i umiejętności zostały także utrwalone.**

Poniżej, w formie tabelarycznej, zaprezentowano wpływ poszczególnych szkoleń na pracę uczestników szkoleń, jak i urzędów i/lub zespołów, w których pracują.



Ewaluacja wybranych działań szkoleniowych realizowanych w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej*

Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika dla cyklu szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia	Wartość wskaźnika dla szkoleń menadżerskich dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Wartość wskaźnika dla szkoleń informatycznych dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Wartość wskaźnika dla kursów językowych dla pracowników GDOŚ i RDOŚ z zakresu słownictwa ogólnego i specjalistycznego dotyczącego zagadnień związanych z ochroną środowiska	Wartość wskaźnika dla szkoleń informatycznych dla osób wdrażających ePUAP	Wartość wskaźnika dla szkoleń miękkich dla członków korpusu służby cywilnej	Wartość wskaźnika dla szkoleń specjalistycznych dla członków korpusu służby cywilnej	Wartość wskaźnika dla szkoleń specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej
Liczba przeszkolonych osób	1514	349	443	472	952	1799	707	1999
Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych	4306	399	512	485	953	1801	707	2000
Liczba przygotowanych miejsc szkoleniowych	6240	401	546	500	1008	1848	734	2010
Odsetek respondentów przebadanych ankietą AIOS, którzy w wyniku szkoleń podwyższyli swoją wiedzę i/lub umiejętności	79,8%	82,8%	84,2%	66,2%	85,8%	82,2%	83,5%	82,8%
Odsetek respondentów badania ankietowego, którzy w wyniku szkoleń zwiększyli efektywność swojej pracy	52,2%	50,9%	56,9%	32,9%	32,5%	59,2%	46,7%	51%
Odsetek respondentów badania ankietowego, którzy wprowadzili w oparciu o zdobytą wiedzę i/lub umiejętności usprawnienia na swoich stanowiskach pracy	52,9%	50,9%	52,3%	24,3%	37,9%	56,1%	45%	34,3%
Odsetek respondentów badania ankietowego, którzy upowszechnili zdobytą wiedzę i/lub umiejętności w urzędzie i/lub zespole, w którym pracują	35,6%	30,9%	23,1%	6,4%	37,9%	34,3%	33,3%	46,2%



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Na podstawie przeprowadzonego badania ewaluacyjnego, w celu usprawnienia procesu realizacji szkoleń, rekomenduje się wdrożenie poniższych rozwiązań polegających na:

- udoskonaleniu komunikacji między urzędami a wykonawcami szkoleń, na przykład poprzez ustalenie standardowych schematów przekazu informacji oraz listy osób do kontaktu;
- kierowaniu działań, mających na celu zachęcanie do udziału w szkoleniach, nie tylko do pracowników, lecz również do ich przełożonych. Powinny być one podejmowane nie tylko przez organizatorów szkoleń, takich jak KPRM oraz Wykonawców, ale również, a może nawet przede wszystkim przez pracowników komórek ds. kadr i szkoleń poszczególnych urzędów, posiadających najlepszą wiedzę nt. potrzeb szkoleniowych pracowników urzędu;
- uwzględnianiu w harmonogramach szkoleń możliwości kadrowych poszczególnych urzędów (m.in. należy unikać sytuacji, w których kilka osób, zajmujących kluczowe stanowiska w danym urzędzie, uczestniczy w zajęciach w tym samym terminie, w poszczególnych miastach powinny być organizowane dwie lub więcej sesje szkoleniowe, tak aby pracownicy danego urzędu mogli w nich uczestniczyć na zmianę, szkolenia nie powinny być organizowane w okresach rozliczeniowych i wakacyjnych);
- przekazywaniu harmonogramów do urzędów z jeszcze większym wyprzedzeniem, co umożliwi wyeliminowanie „asekuracyjnych” zapisów na listy rezerwowe;
- pogłębionym rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych pracowników przez same urzędy i kierowaniu na szkolenia pracowników, którzy przeszkolenia z danego tematu potrzebują w wykonywanej pracy;
- opracowywaniu materiałów szkoleniowych wraz z instrukcją oraz wskazaniem w nich dobrych praktyk, które przygotowują uczestników do upowszechniania nowo nabytych kompetencji w swoich urzędach;
- podejmowaniu działań mających na celu motywowanie pracowników do udziału w szkoleniach, które nie powinny być utożsamiane z dystrybucją informacji o szkoleniach, lecz odzwierciedlać realizowaną przez urząd właściwą politykę zarządzania zasobami ludzkim, której elementem powinno być również motywowanie pracowników poprzez kierowanie ich do udziału w szkoleniach.



Spis treści

STRESZCZENIE MENADŻERSKIE	3
WYKAZ SKRÓTÓW	12
WPROWADZENIE: CEL I ZAKRES BADANIA	13
CZĘŚĆ 1. KONCEPCJA METODOLOGICZNA BADANIA EWALUACYJNEGO	17
KRYTERIA EWALUACYJNE I ICH OPERACJONALIZACJA	17
PYTANIA BADAWCZE.....	18
NARZĘDZIA BADAWCZE.....	21
CZĘŚĆ 2. EWALUACJA WYBRANYCH DZIAŁAŃ SZKOLENIOWYCH.....	25
CYKL SZKOLEŃ MIĘKKICH, JĘZYKOWYCH I INFORMATYCZNYCH DLA OSÓB POWYŻEJ 45 ROKU ŻYCIA, PRZEPROWADZONY W RAMACH ZADANIA <i>WSPARCIE PRACOWNIKÓW MAJĄCYCH CO NAJMNIEJ 45 LAT</i>	25
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	25
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	25
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	25
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA	26
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	27
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ.....	27
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	28
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	30
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ... 30	
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	30
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	32
III.4. USPRAWNIENIE PRACY ADMINISTRACJI	32
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	33
IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	33
SZKOLENIA MENADŻERSKIE DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ, PRZEPROWADZONE W RAMACH ZADANIA – <i>SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ</i>	34
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	34
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	34
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	35
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA	35
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	36
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ.....	36
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	37
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	38
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ... 38	
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	38
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	40
III.4. USPRAWNIENIE PRACY ADMINISTRACJI	40
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	41
IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	41



SZKOLENIA INFORMATYCZNE DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ, PRZEPROWADZONE W RAMACH ZADANIA -	
<i>SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ</i>	42
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	42
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	42
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	43
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA	43
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	44
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ	44
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	45
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	46
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ	46
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	46
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	47
III.4. USPRAWNIENIE PRACY ADMINISTRACJI	48
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	48
IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	49
KURSY JĘZYKOWE DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ Z ZAKRESU SŁOWNICTWA OGÓLNEGO I SPECJALISTYCZNEGO	
DOTYCZĄCEGO ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z OCHRONĄ ŚRODOWISKA, REALIZOWANE W RAMACH ZADANIA -	
<i>SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ</i>	49
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	50
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	50
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	50
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA	50
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	51
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ	51
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	52
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	53
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ	53
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	53
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	55
III.4. USPRAWNIENIE PRACY ADMINISTRACJI	55
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	56
IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	56
SZKOLENIA INFORMATYCZNE DLA OSÓB WDRAŻAJĄCYCH ePUAP, PRZEPROWADZONE W RAMACH ZADANIA –	
<i>WSPARCIE OSÓB WDRAŻAJĄCYCH ePUAP</i>	57
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	57
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	57
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	57
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA	57
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	59
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ	59
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	60
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	61
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ	61
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	62
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	63
III.4. USPRAWNIENIE PRACY ADMINISTRACJI	64
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	64



IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	65
SZKOLENIA MIĘKKIE DLA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ, PRZEPROWADZONE W RAMACH ZADANIA – <i>SZKOLENIA DLA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</i>	65
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	66
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	66
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	66
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA.....	67
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	68
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ	68
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	69
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	71
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ... 71	71
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	71
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	73
III.4. USPRAWNINIENIE PRACY ADMINISTRACJI	73
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	74
IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	75
SZKOLENIA SPECJALISTYCZNE DLA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ PRZEPROWADZONE W RAMACH ZADANIA – <i>SZKOLENIA DLA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</i>	75
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	76
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	76
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	76
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA.....	76
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	77
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ	77
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	78
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	79
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ... 79	79
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	80
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	81
III.4. USPRAWNINIENIE PRACY ADMINISTRACJI	81
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	82
IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	82
SZKOLENIA SPECJALISTYCZNE DLA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI SKARBOWEJ, PRZEPROWADZONE W RAMACH ZADANIA – <i>SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI SKARBOWEJ</i>	83
I PROCES REKRUTACJI NA SZKOLENIA	83
I.1. DOSTĘPNOŚĆ SZKOLEŃ	83
I.2. METODY UPOWSZECHNIANIA INFORMACJI O PLANOWANYCH SZKOLENIACH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	84
I.3. OCENA PROCESU REKRUTACJI NA SZKOLENIA.....	84
II OCENA PRZEBIEGU SZKOLEŃ	85
II.1. POZIOM ZADOWOLENIA UCZESTNIKÓW ZE SZKOLEŃ	85
II.2. OCENA JAKOŚCI SZKOLEŃ POD WZGLĘDEM MERYTORYCZNYM I ORGANIZACYJNYM	86
III OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ	87
III.1. WPŁYW SZKOLEŃ NA WZROST KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI UCZESTNIKÓW ORAZ ICH SYTUACJĘ ZAWODOWĄ... 87	87
III.2. PRZYDATNOŚĆ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI NABYTYCH W TRAKCIE SZKOLEŃ W CODZIENNEJ PRACY	87
III.3. TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW UCZESTNICTWA W SZKOLENIACH	89
III.4. USPRAWNINIENIE PRACY ADMINISTRACJI	89
III.5. WPŁYW SZKOLEŃ NA POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	90



IV PODSUMOWANIE I WNIOSKI	90
CZĘŚĆ 3. PODSUMOWANIE: WNIOSKI I REKOMENDACJE	91
SPIS TABEL I WYKRESÓW	98
ZAŁĄCZNIKI DO RAPORTU	101
ZAŁĄCZNIK 1. SCENARIUSZ BADANIA FOKUSOWEGO	101
ZAŁĄCZNIK 2. SCENARIUSZ INDYWIDUALNEGO WYWIADU POGŁĘBIONEGO Z PRACOWNIKAMI DS. KADR I SZKOLEŃ W URZĘDACH OBJĘTYCH PROJEKTEM.	103
ZAŁĄCZNIK 3. KWESTIONARIUSZ ANKIETY	104
ZAŁĄCZNIK 4. STRUKTURY PRÓB BADAWCZYCH W BADANIU ANKIETOWYM	128
ZAŁĄCZNIK 5. SCENARIUSZ INDYWIDUALNEGO WYWIADU POGŁĘBIONEGO Z PRZEDSTAWICIELAMI WYKONAWCÓW SZKOLEŃ	132



Wykaz skrótów

AIOS	Arkusze Indywidualnej Oceny Szkolenia
CATI	Badanie kwestionariuszowe metodą telefoniczną (z ang. <i>Computer-Assisted Telephone Interviewing</i>)
CAWI	Wywiad przeprowadzony za pomocą kwestionariusza internetowego (z ang. <i>Computer-Assisted Web Interviewing</i>)
ePUAP	Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej
FGI	Wywiad grupowy zogniskowany (z ang. <i>Focus group interview</i>)
GDOŚ	Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (z ang. <i>Individual in-Depth Interview</i>)
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
MSWiA	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
PEFS	Podsystem Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
RDOŚ	Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
SWOT	Analiza SWOT – <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>



Wprowadzenie: cel i zakres badania

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania ewaluacyjnego wybranych działań szkoleniowych zrealizowanych w ramach projektu systemowego *Wdrożenie strategii szkoleniowej*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (dalej PO KL). Projekt realizowany jest w ramach Priorytetu V *Dobre rządzenie*, którego celem jest podniesienie potencjału administracji publicznej w obszarze stanowienia prawa oraz wzmacnianie zdolności administracji publicznej i wymiaru sprawiedliwości do świadczenia usług wysokiej jakości, Działania 5.1 *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałania 5.1.1 *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr*.

Projekt szkoleniowy, będący przedmiotem niniejszego opracowania, realizowany był zgodnie z założeniami *Strategii szkoleniowej w służbie publicznej na lata 2008–2010* (dalej przywoływanej jako *Strategia*). Dokument ten definiuje najważniejsze działania służące doskonaleniu kadry służby publicznej w tym: wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania administracją, prace nad optymalizacją wielokierunkowej komunikacji, rozwijanie kompetencji kadr, dążenie do zmiany postaw członków korpusu służby cywilnej. *Strategia* (s. 16–19) definiuje następujące cele strategiczne i operacyjne:

Cel strategiczny 1.: Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej zapewniającej sprawne zarządzanie państwem.

Do celów operacyjnych należą:

- budowa i propagowanie nowego systemu wartości w służbie publicznej,
- podwyższenie wiarygodności instytucji publicznych,
- kształtowanie nowych postaw,
- poprawianie kontaktów z klientem,
- poprawianie otoczenia organizacyjnego,
- podnoszenie jakości kształcenia w służbie publicznej,
- stworzenie systemu kształcenia dostosowanego do rzeczywistych potrzeb administracji i nowoczesnego rynku pracy,
- wprowadzenie nowoczesnych systemów motywacji w administracji publicznej.

Cel strategiczny 2.: Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej służącej doskonaleniu kadr służby publicznej.

Do celów operacyjnych należą:

- informatyzacja, rozwój e-państwa,
- efektywne tworzenie krajowej polityki regionalnej i strukturalnej,
- efektywne zarządzanie środkami UE,
- poprawa procesu tworzenia prawa, usprawnienie systemu podatkowego,
- profesjonalizacja zasad funkcjonowania administracji publicznej,
- unowocześnienie administracji i wprowadzenie zarządzania przez cele,
- zapewnienie polskiej administracji efektywnego działania na forum UE.

Głównym celem badania ewaluacyjnego była ocena wybranych szkoleń zrealizowanych w ramach projektu. Została ona dokonana w dwóch wymiarach – **konkluzywnym** i **formatywnym**.

Pierwszy z nich dotyczy analizy wartości projektu i służy rozliczeniu Projektodawcy z efektów jego pracy. Drugi wymiar ma charakter rekomendacyjny – koncentruje się na rozwiązaniach i dobrych praktykach, których wprowadzenie może przyczynić się do maksymalizacji efektywności i użyteczności kolejnych szkoleń.

Badaniem objętych zostało osiem rodzajów szkoleń, przedstawionych w Tabeli 1. W przypadku szkoleń dla pracowników GDOŚ i RDOŚ oraz szkoleń z zakresu ePUAP zapotrzebowanie na tego rodzaju



szkolenia nie wynikało ze *Strategii*, lecz zostało zgłoszone przez GDOŚ i MSWiA, zgodnie z sugestią i aprobatą Instytucji Zarządzającej i Komisji Europejskiej.

Tabela 1. Wykaz szkoleń objętych badaniem

Rodzaj szkolenia	Tematy szkoleń	Łączna liczba przeszkolonych osób	Wykonawca
1. Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia	Kurs języka angielskiego – poziom podstawowy	1514	Promar International Eugeniusz Rydzik – Szkoła Języków i Zarządzania, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych
	Kurs języka angielskiego – poziom średnio zaawansowany		
	Kurs języka niemieckiego – poziom podstawowy		
	Kurs języka niemieckiego – poziom średnio zaawansowany		
	Szkolenia z programu MS Excel – poziom podstawowy		
	Szkolenia z programu MS Excel – poziom średnio zaawansowany		
	Szkolenia z programu MS Word – poziom średnio zaawansowany		
	Szkolenia z programu MS Word – poziom zaawansowany		
	Szkolenia z programu MS PowerPoint – poziom podstawowy		
	Szkolenia z programu MS PowerPoint – poziom średnio zaawansowany		
	Efektywna komunikacja z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych		
	Skuteczna współpraca w zespole		
	Radzenie sobie ze stresem oraz w sytuacjach trudnych		



Rodzaj szkolenia	Tematy szkoleń	Łączna liczba przeszkolonych osób	Wykonawca
2. Szkolenia menadżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami	349	Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.
	Kontakt z klientem zewnętrznym urzędu		
	Zarządzanie projektami		
3. Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Obsługa programów systemu informacji przestrzennej – ArcGIS i Geomedia	443	Centrum Komputerowe ZETO S.A.
	MS Project – poziom podstawowy		
	MS Excel – poziom podstawowy		
	MS Excel – poziom zaawansowany		
4. Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	MS PowerPoint – poziom podstawowy	472	Learning Systems Poland Sp. z o.o.
	Kurs języka angielskiego na trzech poziomach zaawansowania		
5. Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających ePUAP	Szkolenia informatyczne z zakresu funkcjonowania profilu zaufanego elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej oraz punktów potwierdzających profil zaufany ePUAP	952	CA Consulting S.A.
6. Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej	Asertywna komunikacja w pracy urzędnika	1799	Konsorcjum: MDDP Sp. z o.o. Akademia Biznesu Sp. k. (lider), The Tower
	Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych		
	Radzenie sobie ze stresem i efektywne zarządzanie czasem		
7. Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej	Podstawy legislacji dla nieprawników	707	Konsorcjum: MDDP Sp. z o.o. Akademia Biznesu Sp. k. (lider), The Tower
	Prawo zamówień publicznych		
	Postępowanie administracyjne		



Rodzaj szkolenia	Tematy szkoleń	Łączna liczba przeszkolonych osób	Wykonawca
8. Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej	Zasady prowadzenia rachunkowości a podatki. Elementy analizy finansowej oraz analiza dokumentacji księgowej i sprawozdań finansowych w toku kontroli podatkowej podatników prowadzących księgi handlowe	1999	Konsorcjum: MDDP Sp. z o.o. Akademia Biznesu Sp. k. (lider), The Tower
	Transakcje wewnątrzspółnotowe ze szczególnym uwzględnieniem transakcji trójstronnych i łańcuchowych oraz identyfikacja oszustw karuzelowych w handlu wewnątrzspółnotowym		
	Postępowanie zabezpieczające w oparciu o przepisy ustawy Ordynacja Podatkowa i ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji		

Źródło: opracowanie własne.

Część 1. niniejszego opracowania poświęcona jest omówieniu ogólnej koncepcji badania. Otwiera ją prezentacja kryteriów ewaluacyjnych oraz ich operacjonalizacja na potrzeby badania. Dalej zaprezentowane zostały podstawowe pytania badawcze oraz ich uszczegółowienie. Część 1. zamyka omówienie wykorzystanych metod.

Część 2. poświęcona jest prezentacji szczegółowych wyników ewaluacji. Składa się na nią osiem rozdziałów dotyczących poszczególnych rodzajów szkoleń. Prezentują one analizy wyników wywiadów pogłębionych, wywiadów zogniskowanych i ankiet. W ramach poszczególnych rozdziałów zachowana została jednolita struktura wyводу. Podporządkowano ją próbie udzielenia odpowiedzi na podstawowe i szczegółowe pytania badawcze projektu. Każdy rozdział zamyka osobne podsumowanie skupiające się na trzech wskaźnikach efektywności danego rodzaju szkoleń.

Część 3. pełni funkcję podsumowującą i rekomendacyjną. Zawiera ona porównanie wniosków z poszczególnych rozdziałów oraz zestawienie wskaźników efektywności szkoleń. Ponadto, w części 3. podjęto próbę zidentyfikowania ewentualnych uchybień, które wystąpiły w trakcie realizacji wszystkich szkoleń oraz dobrych praktyk, które mogą zostać wykorzystane przy planowaniu kolejnych szkoleń. Opracowanie zamyka analiza SWOT oraz lista rekomendacji, zawierająca m.in. 3 mierniki efektywności szkoleń.



Część 1. Koncepcja metodologiczna badania ewaluacyjnego

Kryteria ewaluacyjne i ich operacjonalizacja

Ewaluacja efektywności wymienionych powyżej działań szkoleniowych oraz projektu jako całości oparta została o trzy kryteria:

1. Skuteczność rozumianą jako stopień, w jakim zrealizowano zakładane cele projektu i założenia *Strategii*.

2. Użyteczność rozumianą jako stopień, w jakim oddziaływanie projektu odpowiada potrzebom grupy docelowej, czyli uczestnikom szkoleń oraz urzędom, które wydelegowały uczestników na szkolenia.

3. Trwałość rozumianą jako stopień, w jakim efekty poszczególnych szkoleń są widoczne po ich zakończeniu.

Ad. 1 W celu określenia **skuteczności działań szkoleniowych** skupiono się na następującym wskaźniku:

1. Odsetek uczestników, którzy podwyższyli wiedzę i/lub umiejętności z danego zakresu tematycznego szkolenia.

Ad. 2 W celu określenia **użyteczności działań szkoleniowych** skupiono się na następujących wskaźnikach:

1. częstotliwość wykorzystywania nabytej wiedzy i/lub umiejętności,
2. wpływ szkoleń na sytuację zawodową uczestników,
3. wpływ szkoleń na efektywność pracy uczestników,
4. wpływ szkoleń na funkcjonowanie urzędów,
5. odsetek uczestników, którzy wprowadzili w oparciu o zdobytą wiedzę i/lub umiejętności usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
6. odsetek uczestników, którzy upowszechnili zdobytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie,
7. stopień zaspokojenia potrzeb szkoleniowych uczestników.

Ad. 3 W celu określenia **trwałości działań szkoleniowych** skupiono się na następujących wskaźnikach:

1. częstotliwość wykorzystywania nabytej wiedzy i/lub umiejętności,
2. wpływ szkoleń na efektywność pracy uczestników,
3. odsetek uczestników, którzy wprowadzili w oparciu o zdobytą wiedzę i/lub umiejętności usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
4. odsetek uczestników, którzy upowszechnili zdobytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie.

Operacjonalizując kryterium trwałości za pomocą powyższych wskaźników, kierowano się czterema założeniami:

1. Regularnie wykorzystywana wiedza i umiejętności ulegają utrwaleniu (poziom indywidualny).
2. Wiedza i umiejętności mogą zostać ugruntowane poprzez przekazanie ich innemu pracownikowi (poziom zespołu).
3. Wiedza i umiejętności mogą ulec utrwaleniu, gdy staną się podstawą do wprowadzenia innowacji usprawniającej pracę na poziomie zespołu lub urzędu (poziom urzędu jako całości).
4. Jeżeli dana wiedza lub umiejętność nie będzie regularnie wykorzystywana, przekazywana lub nie zostanie ugruntowana w postaci innowacji, zostanie utracona.

W przypadku kryterium użyteczności i trwałości 4 wskaźniki się pokrywają, co jest zgodne z powyższymi założeniami. Określanie stopnia skuteczności, użyteczności i trwałości zostało oparte na poniższej skali:

100 – 81% wysoce skuteczne/użyteczne/trwałe

80 – 61 % skuteczne/użyteczne/trwałe



- 60 – 41 % umiarkowanie skuteczne/użyteczne/trwałe
- 40 – 21 % nieskuteczne/nieużyteczne/nietrwałe
- 20 – 0 % wysoce nieskuteczne/nieużyteczne/nietrwałe

W przypadku omawianych szkoleń, aby mówić o trwałości ich efektów, wystarczyło wykazać, że przynajmniej na jednym z trzech ww. poziomów uzyskana wiedza i/lub umiejętności były/są wykorzystywane lub przekazywane.

W kontekście trwałości efektów szkoleń należy pamiętać, że pomiędzy ewaluacją poszczególnych szkoleń a ich przeprowadzeniem często występował niewielki odstęp czasowy. Powodowało to trudność w ocenie trwałości wyników szkoleń oraz ich wpływu na sytuację zawodową poszczególnych uczestników. Należy również pamiętać, że jest mało prawdopodobne, by jednorazowy udział w szkoleniu przyczynił się do zmiany zakresu obowiązków uczestnika lub jego awansu. Niemniej jednak wpływ szkoleń na sytuację zawodową uczestników oraz trwałość efektów zostały przeanalizowane.

Pytania badawcze

Badanie było podporządkowane udzieleniu odpowiedzi na 10 podstawowych pytań badawczych, które zostały pogrupowane w trzy kategorie:

Grupa I: pytania dotyczące procesu rekrutacji i upowszechniania wiedzy o szkoleniach:

1. Jak została oceniona dostępność zrealizowanych szkoleń?
2. Jak został oceniony proces rekrutacji na poszczególne szkolenia?
3. Jakie są najlepsze metody upowszechniania szkoleń w administracji rządowej?

Grupa II: pytania dotyczące realizacji szkoleń:

4. Czy pracownicy administracji publicznej są zadowoleni z uczestnictwa w szkoleniach?
5. Jak ocenia się jakość merytoryczną i organizacyjną zrealizowanych szkoleń?

Grupa III: pytania dotyczące efektów zrealizowanych szkoleń:

6. Czy szkolenia przyczyniły się do wzrostu kwalifikacji i umiejętności pracowników administracji publicznej oraz poprawy ich sytuacji zawodowej?
7. Czy szkolenia są przydatne uczestnikom w codziennej pracy?
8. Czy efekty uczestnictwa w szkoleniach można uznać za trwałe?
9. Czy udział w szkoleniach przyczynił się do wzmocnienia potencjału administracji publicznej?
10. Czy udział w szkoleniach przyczynił się do usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej w opinii osób biorących w nich udział?

Powyższe pytania zostały uszczegółowione i przyporządkowane do kryteriów ewaluacyjnych (por. Tabela 2).

Tabela 2. Podstawowe i szczegółowe pytania badawcze wraz z przyporządkowanymi kryteriami

Grupa pytań	Pytanie badawcze	Pytania szczegółowe	Kryterium ewaluacyjne
Grupa I	1. Jak została oceniona dostępność zrealizowanych szkoleń?	1.1. Czy liczba miejsc szkoleniowych zaplanowanych w projekcie wystarczyła dla wszystkich chętnych będących członkami grup docelowych projektu?	Skuteczność
		1.2. Czy odnotowano problemy z dostępnością szkoleń? Jeśli tak, to z czego one wynikały?	



Grupa pytań	Pytania badawcze	Pytania szczegółowe	Kryterium ewaluacyjne
Grupa I	2. Jakie są najlepsze metody upowszechniania szkoleń w administracji rządowej?	2.1. W jaki sposób osoby rekrutujące w urzędach (osoby z komórek kadrowych) zachęcały członków grup docelowych do udziału w szkoleniach?	Skuteczność
		2.2. Które z metod zastosowanych przez osoby rekrutujące w urzędach (osoby z komórek kadrowych) były najskuteczniejsze?	
	3. Jak został oceniony proces rekrutacji na poszczególne szkolenia?	3.1. W jaki sposób potencjalni uczestnicy byli informowani o możliwości uczestnictwa w szkoleniach?	
		3.2. Czy zasady rekrutacji na szkolenia były jasne dla uczestników?	
		3.3. Czy uczestnicy oceniają rekrutację jako sprawiedliwą?	
		3.4. Czy rekrutacja przyczyniła się do zapewnienia optymalnego składu grup szkoleniowych, ułatwiającego realizację celów szkoleń (uczestnicy o podobnym poziomie kompetencji, zainteresowani nabyciem nowej wiedzy i umiejętności)?	
Grupa III	4. Czy szkolenia przyczyniły się do wzrostu kwalifikacji i umiejętności pracowników administracji publicznej oraz poprawy ich sytuacji zawodowej?	4.1. Jak uczestnicy szkoleń ocenili przyrost swoich kwalifikacji i umiejętności po odbyciu szkoleń?	Użyteczność
		4.2. Czy przyrost kwalifikacji i umiejętności został potwierdzony wynikami standaryzowanych testów?	Skuteczność
		4.3. Czy przyrost wiedzy uczestników szkoleń jest zadowalający w porównaniu do średniego przyrostu wiedzy w innych grupach szkoleniowych realizowanych przez wykonawców?	
		4.4. Z czego wynikał mały przyrost wiedzy odnotowany w pretestach i posttestach w niektórych szkoleniach?	
		4.5. Czy i w jaki sposób udział w szkoleniach przyczynił się do poprawy sytuacji zawodowej uczestników, w wymiarach: rodzaju wykonywanych zadań, miejsca w strukturze organizacyjnej urzędu oraz otrzymywanej płacy?	Użyteczność
	5. Czy szkolenia są przydatne uczestnikom w codziennej pracy?	5.1. Jaki odsetek badanych nabył umiejętności i wiedzę kluczowe dla wykonywanej pracy?	Użyteczność, trwałość
		5.2. Których umiejętności nabytych podczas szkoleń używają uczestnicy?	
		5.3. Jak często uczestnicy używają zdobytych podczas szkoleń umiejętności i wiedzy? Które są najbardziej przydatne, a które najmniej przydatne?	
		5.4. Czy zdobyte umiejętności i wiedza pozwoliły uczestnikom szkoleń poprawić efektywność pracy?	



Grupa II	6. Czy pracownicy administracji publicznej są zadowoleni z uczestnictwa w szkoleniach?	6.1. Jaki jest odsetek uczestników zadowolonych z udziału w szkoleniach?	Użyteczność
		6.2. Z czego wynika zadowolenie uczestników? Czy uczestnicy częściej wskazują na korzyści o charakterze merytorycznym (zdobycie nowych umiejętności i wiedzy), czy poza-merytorycznym (przyjemne spędzenie czasu, poznanie ciekawych ludzi, wysoka jakość posiłków bądź akomodacji itp.)?	
		6.3. Jakie są główne przyczyny ewentualnego niezadowolenia uczestników ze szkoleń?	
	7. Jak ocenia się jakość merytoryczną i organizacyjną zrealizowanych szkoleń?	7.1. Jak i w jaki sposób uczestnicy szkoleń ocenili jakość merytoryczną szkoleń (w tym pracę trenerów, metody szkoleń i programy szkoleń)?	Skuteczność
		7.2. Jak i w jaki sposób uczestnicy szkoleń ocenili jakość organizacyjną szkoleń (sale wykładowe, lokalizacje, możliwość dojazdu, warunki akomodacji)?	
		7.3. Z czego wynikały niższe oceny wybranych elementów szkoleń?	
7.4. Z jakiego rodzaju technicznymi problemami spotkali się uczestnicy i wykonawcy szkoleń?			
7.5. Co należy zrobić, aby uniknąć problemów technicznych, bądź zminimalizować ich skutki?		Skuteczność, efektywność	
Grupa III	8. Czy efekty uczestnictwa w szkoleniach można uznać za trwałe?	8.1. Które spośród korzyści wyniesionych ze szkoleń można uznać za trwałe? Dlaczego?	Trwałość
		8.2. Jak przedstawia się stosunek korzyści trwałych do nietrwałych?	
	9. Czy udział w szkoleniach przyczynił się do wzmocnienia potencjału administracji publicznej?	9.1. Czy urzędy administracji rządowej, których pracownicy wzięli udział w szkoleniu/szkoleniach odniosły korzyści zdefiniowane na poziomie organizacyjnym (ponadjednostkowym)?	Skuteczność, Użyteczność
		9.2. Czy w urzędach administracji rządowej objętych projektem zanotowano negatywne efekty związane z realizacją projektu (np. efekt substytucyjny)?	Użyteczność
	10. Czy udział w szkoleniach przyczynił się do usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej w opinii osób biorących w nich udział?	10.1. Czy dzięki uczestnictwu w szkoleniach, pracownicy administracji rządowej wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy? Jakie konkretnie usprawnienia udało się wprowadzić?	Użyteczność, trwałość
		10.2. Czy uczestnictwo w szkoleniach przyczyniło się do poprawy współpracy w zespołach, których członkami są uczestnicy szkoleń? Jeśli tak, to w jaki sposób?	

Źródło: opracowanie własne.



Narzędzia badawcze

Badanie zrealizowane zostało w oparciu o model metodologiczny integrujący ilościowe i jakościowe metody analiz społecznych. W pierwszej fazie (badanie wstępne) przeprowadzono analizę danych zastanych oraz zrealizowano wywiady zogniskowane z uczestnikami szkoleń i pogłębione wywiady indywidualne z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń. W drugiej fazie (badanie właściwe) wykorzystano standardową metodologię ilościową – wspomagane komputerowo ankiety telefoniczne i internetowe. Trzecią fazę stanowiła pogłębiona analiza danych jakościowych i ilościowych wspomagana przez przegląd Arkuszy Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS), dostępnych wyników pretestów i posttestów oraz ich opracowań dostarczonych przez Zamawiającego. W fazie trzeciej przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielami Wykonawców szkoleń. Poniżej opisano poszczególne fazy oraz scharakteryzowano wykorzystane metody.

Faza 1: Badanie wstępne

Wywiad zogniskowany (*Focus group interview*, FGI) to wywiad grupowy stosowany w celu zidentyfikowania subiektywnych motywacji, ocen oraz postaw grupy docelowej. Typowa grupa fokusowa zbiera się w sali w celu nawiązania moderowanej dyskusji na określony temat. Dyskusję prowadzi moderator, który tworzy atmosferę rozmowy. Standardowe grupy fokusowe liczą od 6 do 12 osób.

W ramach każdego rodzaju szkoleń przeprowadzono po jednym wywiadzie. Aby zapewnić reprezentację uczestników z wszystkich województw, wywiady przeprowadzono w sześciu miejscach. Scenariusz FGI zawiera Załącznik 1. FGI miały umożliwić wstępne rozeznanie w problematyce – pełniły funkcję zwiadu badawczego. Uzyskane dzięki niemu informacje posłużyły poszerzeniu wiedzy kontekstowej oraz opracowaniu kafeterii odpowiedzi do badania sondażowego. Tabela 3 zawiera podstawowe informacje na temat przeprowadzonych FGI.

Tabela 3. Dobór badanych w badaniu FGI

Rodzaj szkolenia	Miejsce realizacji wywiadu	Województwa, z których rekrutowano uczestników	Liczba uczestników grupy fokusowej
Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia	Wrocław	dolnośląskie, opolskie	9
Szkolenia menadżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Warszawa	mazowieckie, lubelskie, podlaskie, łódzkie	6
Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Gdańsk	pomorskie, warmińsko-mazurskie	6
Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ	Kraków	małopolskie, podkarpackie, śląskie, świętokrzyskie	6
Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających e-PUAP	Poznań	wielkopolskie, kujawsko-pomorskie	7
Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej	Gorzów Wielkopolski	lubuskie, zachodniopomorskie	8
Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej	Warszawa	mazowieckie, lubelskie, podlaskie, łódzkie	6
Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej	Poznań	wielkopolskie, kujawsko-pomorskie	6

Źródło: opracowanie własne.



Pogłębiony wywiad indywidualny (*Individual in-Depth Interview, IDI*) jest klasyczną techniką badań jakościowych. Dysponujący scenariuszem wywiadu badacz ma możliwość dopasowania przebiegu rozmowy do wiedzy i kompetencji respondenta, uzyskując pogłębione bądź uzupełniające informacje, rozszerzające obszar badawczy. Istotną zaletą IDI jest możliwość poznania osobistych opinii respondentów bezpośrednio zajmujących się zagadnieniami stanowiącymi przedmiot badania.

W fazie pierwszej przeprowadzono wywiady z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń, reprezentującymi wybrane urzędy. Tabela 4 prezentuje listę urzędów objętych projektem, których pracownicy brali udział w IDI. Załącznik 2 zawiera scenariusz IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń w urzędach objętych szkoleniami.

Tabela 4. Dobór respondentów w badaniu IDI

LP.	Rodzaj urzędu	Wybrane jednostki	Liczba uczestników	Dotyczy rodzajów szkoleń:
1.	Ministerstwa	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	38	1, 6–7
		Ministerstwo Środowiska	37	1, 6–7
		Ministerstwo Zdrowia	35	1, 6–7
2.	Urzędy wojewódzkie	Pomorski Urząd Wojewódzki	70	1, 5–7
		Małopolski Urząd Wojewódzki	67	5–7
		Lubuski Urząd Wojewódzki	61	1, 6–7
3.	Urzędy centralne	Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska	238	1–4, 6–7
		Urząd Komunikacji Elektronicznej	48	1, 6–7
		Urząd do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych	47	1, 6–7
		Wyższy Urząd Górniczy	37	1, 6
4.	Wojewódzka administracja zespolona	Komenda Wojewódzka Policji w Łodzi	36	1, 6
		Kuratorium Oświaty w Krakowie	24	1, 6–7
		Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska we Wrocławiu	19	1
		Wojewódzki Inspektorat Weterynarii w Olsztynie	17	1, 6–7
5.	Powiatowa administracja zespolona	Komenda Miejska Policji w Rzeszowie	20	7
		Komenda Miejska Policji w Chrzanowie	5	1
6.	Urzędy skarbowe	Drugi Urząd Skarbowy w Gdańsku	28	1, 5, 8
		Urząd Skarbowy w Łasku	8	5, 6, 8
7.	Izby skarbowe	Izba Skarbowa w Kielcach	39	1, 6–8
		Izba Skarbowa w Olsztynie	27	1, 6, 8
8.	Urzędy kontroli skarbowej	Urząd Kontroli Skarbowej we Wrocławiu	54	1, 6, 8
		Urząd Kontroli Skarbowej w Warszawie	55	1, 8
9.	Pozostała administracja niezespolona	Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska w Łodzi	77	1–4, 6
		Urząd Morski w Gdyni	23	1, 6–7
		Urząd Statystyczny w Olsztynie	16	1, 6

Źródło: opracowanie własne.



Faza 2: Badanie właściwe

W badaniu właściwym wykorzystano dwie standardowe techniki ilościowe. Pierwsza z nich, sondaż telefoniczny wspomagany komputerowo (*Computer Assisted Telephone Interviewing, CATI*), jest techniką badawczą, w której ankieterzy prowadzą wywiady kwestionariuszowe, posługując się skrytem wyświetlającym na ekranie komputera pytania oraz inne niezbędne informacje. Technika CATI pozwala, jak wszystkie wywiady kwestionariuszowe, na pozyskiwanie standaryzowanych danych ilościowych, mogących stanowić przedmiot analiz statystycznych. Istotną zaletą techniki jest krótki czas zbierania danych. Za sprawą powszechnego dostępu instytucji oraz firm do telefonów, trudności z dotarciem do respondenta instytucjonalnego praktycznie nie występują.

Drugą metodą wykorzystaną w badaniu był sondaż internetowy (*Computer-Assisted Web Interviewing, CAWI*). Metoda ta również bazuje na komputerowym skrypcie. Kluczowa różnica względem techniki CATI polega na tym, że ankiety nie są wypełniane przez zawodowych ankieterów, lecz przez samych respondentów. W dalszej części raportu badania prowadzone metodą CATI i CAWI przywoływane są jako badanie ankietowe. Kwestionariusz badania ankietowego zawiera Załącznik 3.

Próby badawcze w badaniu ankietowym skonstruowano w oparciu o logikę doboru kwotowego. Jest to procedura, w której dobiera się respondentów przynależących do podgrup próby (kwot) o z góry wyznaczonych liczebnościach. W przedmiotowym badaniu ewaluacyjnym badane kwoty zdefiniowane zostały w oparciu o zmienne: płeć, wiek i status zawodowy. Jak bowiem wskazuje doświadczenie badawcze, te trzy zmienne często różnicują oczekiwania uczestników względem szkoleń, i co za tym idzie również ich oceny. W ramach badania ankietowego przeprowadzono łącznie 2460 wywiadów. Liczebność i struktury prób dla poszczególnych rodzajów szkoleń prezentuje Załącznik 4.

Przeprowadzona analiza wykazała, że pomiędzy ocenami respondentów różnych płci praktycznie nie występowały różnice. Podobnie było, jeśli chodzi o dwie pozostałe zmienne. W przypadku wielu pytań pojawiały się różnice procentowe, jednak wynikały one z liczebności poszczególnych kwot w próbach.

W celach kontrolnych dla dziesięciu najważniejszych pytań z badania ankietowego wykonano testy istotności statystycznej dla relacji między sposobem odpowiedzi na pytanie a zmiennymi wieku, płci oraz statusu zawodowego. Analizę istotności statystycznej wykonano dla ośmiu szkoleń, czyli łącznie 2460 przeprowadzonych ankiet. W niemal wszystkich przypadkach nie wykazała ona istotnych statystycznie zależności. Stwierdzono zaledwie 6 sytuacji, kiedy istniała zależność między odpowiedziami na pytanie a jedną ze zmiennych. Tylko 4 z tych sytuacji miały znaczenie w świetle prowadzonych analiz.

Skoro w przypadku kluczowych pytań tak niski odsetek testów wykazał zróżnicowanie pod względem omawianych trzech zmiennych, uznać należy, że w kontekście całego badania, wspomniane zmienne nie miały wpływu na odpowiedzi udzielane przez respondentów. Biorąc pod uwagę wyniki analiz porównawczych, przyjęto, że zmienne płci, wieku lub statusu zawodowego będą uwzględniane w raporcie tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy stwierdzone zostaną istotne statystycznie różnice w ocenach i opiniach pomiędzy różnymi kategoriami badanych.

Faza 3: Pogłębiona analiza

W trzeciej fazie badania zintegrowano wyniki analiz jakościowych i ilościowych. Ponadto wykorzystano dodatkowe źródła danych, takie jak analizy AIOS czy wyniki pretestów i posttestów. W końcowej fazie badania zrealizowano również IDI z przedstawicielami Wykonawców szkoleń. Załącznik 5 zawiera scenariusz IDI z przedstawicielami Wykonawców.

Na podstawie zgromadzonego materiału badawczego opracowano analizę SWOT. Technika analityczna SWOT polega na zestawieniu posiadanych informacji w czterech grupach:

- **S** (*strengths*) – mocne strony: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę;



- **W** (*weaknesses*) – słabe strony: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu;
- **O** (*opportunities*) – szanse: wszystko to, co stwarza szansę korzystnej zmiany;
- **T** (*threats*) – zagrożenia: wszystko to, co stwarza dla systemu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Analiza posłużyła do uporządkowania informacji pozyskanych w trakcie realizacji poszczególnych badań. Przygotowanie analizy SWOT umożliwiło identyfikację czynników, które mogą stać się podstawą do planowania dalszych działań polegających między innymi na wzmacnianiu efektów pozytywnych, eliminacji efektów negatywnych, zapobieganiu możliwym czynnikom niepożądanym w przyszłości oraz budowaniu strategii działań szkoleniowych w oparciu o pojawiające się szanse.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Część 2. Ewaluacja wybranych działań szkoleniowych

Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia, przeprowadzony w ramach zadania *Wsparcie pracowników mających co najmniej 45 lat*

Niniejszy rozdział przedstawia **wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego cyklu szkoleniowego przeznaczanego dla pracowników administracji publicznej powyżej 45 roku życia**. Badany cykl szkoleń był realizowany od 9 września do 30 listopada 2010 roku. Objął 8 rodzajów kursów i szkoleń z zakresu:

- języka angielskiego,
- języka niemieckiego,
- obsługi programu MS Excel,
- obsługi programu MS PowerPoint,
- obsługi programu MS Word,
- efektywnej komunikacji z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych,
- skutecznej współpracy w zespole,
- radzenia sobie ze stresem oraz w sytuacjach trudnych.

Zajęcia odbyły się w ośrodkach szkoleniowych i hotelach zlokalizowanych w 16 polskich miastach. W prowadzenie poszczególnych szkoleń/kursów zaangażowanych było łącznie 182 trenerów. Przeprowadzonych zostało 336 sesji szkoleń miękkich oraz 600 sesji szkoleń informatycznych. Ponadto, przeprowadzono 8300 godzin nauki języków obcych, w tym 6750 godzin nauki języka angielskiego oraz 1550 godzin nauki języka niemieckiego.

Szkolenia językowe wchodzące w skład cyklu ukończyło (otrzymując stosowne zaświadczenie) 1319 pracowników administracji publicznej powyżej 45 roku życia, szkolenia informatyczne – 1358 pracowników, szkolenia miękkie – 1471 pracowników.

I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Wyniki badań IDI (zrealizowano 22 wywiady z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń) pozwalają stwierdzić, że w różnych urzędach występował różny poziom zainteresowania udziałem w omawianym cyklu szkoleń. Zgodnie z odpowiedziami udzielonymi przez część respondentów, w przypadku niektórych badanych urzędów liczba chętnych była duża, a nawet przekraczała liczbę zaplanowanych (dla danego urzędu) miejsc szkoleniowych.

Inne badane urzędy wykazywały małe zainteresowanie szkoleniami. Związane było to z panującym wśród pracowników administracji publicznej przekonaniem o niskiej przydatności tematyki przedmiotowych kursów/szkoleń. Jeden z pracowników komórki ds. kadr i szkoleń stwierdził, iż *osoby te uważały, że szkolenie w ich przypadku nic nie wniesie*. Łącznie, zgodnie ze sprawozdaniem ze szkoleń sporządzonym przez Wykonawcę, liczba chętnych do udziału w cyklu szkoleniowym była mniejsza niż liczba zaplanowanych miejsc.

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Wyniki badania IDI przeprowadzonego z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń pokazały, że **nie zostały zastosowane specjalne działania zorientowane na zachęcanie pracowników do udziału w szkoleniach**.



I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Wyniki przeprowadzonych z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń IDI pokazują, że informacje o planowanym cyklu szkoleń były najczęściej przekazywane potencjalnie zainteresowanym osobom za pośrednictwem pism oraz newsletterów elektronicznych, rozsyłanych przez pracowników komórek ds. kadr i szkoleń. Zdarzały się też sytuacje, w których uczestnicy uzyskiwali informacje o szkoleniach bezpośrednio od swoich przełożonych. W badaniu ankietowym (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4) 71,6% respondentów stwierdziło, że dowiedziało się o omawianym cyklu szkoleń od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń, a tylko 16,7%, że dowiedziało się o nim od przełożonego.

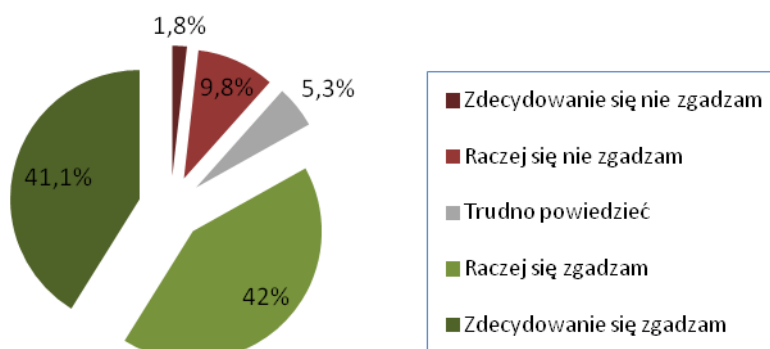
Według IDI przeprowadzonych z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń, **uczestnicy typowani byli do udziału w szkoleniach przez dyrektora danego urzędu na podstawie analizy ich potrzeb szkoleniowych oraz przydatności wiedzy i umiejętności, będących przedmiotem szkoleń, na poszczególnych stanowiskach pracy.**

Osoby biorące udział w badaniu FGI stwierdziły, że dokładne zasady rekrutacji nie były dla nich jasne – nie znały one kryteriów i zasad naboru uczestników. Wynik ten nie został jednak potwierdzony przez rezultaty badania ankietowego. Zaledwie 2,2% respondentów wyraziło opinię, zgodnie z którą zasady rekrutacji nie były dla nich jasne. **Zaledwie 1,1% respondentów badania ankietowego wprost zadeklarowało to, że proces rekrutacji był z ich perspektywy niesprawiedliwy.** Należy jednak zaznaczyć, że osoby biorące udział w badaniu FGI sformułowały zastrzeżenie dotyczące sprawiedliwości procesu rekrutacji. Chodzi o to, że wiadomość o planowanym cyklu szkoleń nie dotarła na czas do niektórych pracowników. Jak stwierdził jeden z uczestników FGI, *nie do wszystkich informacja dotarła w odpowiednim czasie i w związku z tym niektórzy nie zdążyli się załapać, a byli chętni.*

Co istotne, wyniki badania ankietowego potwierdziły, że zdarzały się sytuacje, w których informacje o szkoleniach nie docierały wystarczająco wcześnie do potencjalnie zainteresowanych uczestnictwem (niemal 23% respondentów przyznało, że słyszało o takich przypadkach). O doborze pracowników decydował więc (choć jedynie po części) jeden czynnik o charakterze pozamerytorycznym, tj. dostęp do informacji o szkoleniach.

Pomimo braku jasności zasad, **respondenci badania ankietowego pozytywnie ocenili organizację procesu rekrutacji** (por. Wykres 1). W większości stwierdzili, że informacje o szkoleniach docierały do nich z odpowiednim wyprzedzeniem (64,7% respondentów) oraz że działania związane z rekrutacją nie były wykonywane w sposób pośpieszny czy źle przygotowany (59,6%). Co istotne, **większość (ponad 77%) respondentów stwierdziła, że osoby dobrane do grup szkoleniowych prezentowały podobny poziom kompetencji z zakresu problematyki, której dotyczyły zajęcia.** Pozwala to sformułować wniosek, że **grupy zostały stworzone w sposób przyczyniający się do realizacji celów szkolenia.** Potwierdzają to wyniki badania IDI z Wykonawcą szkoleń.



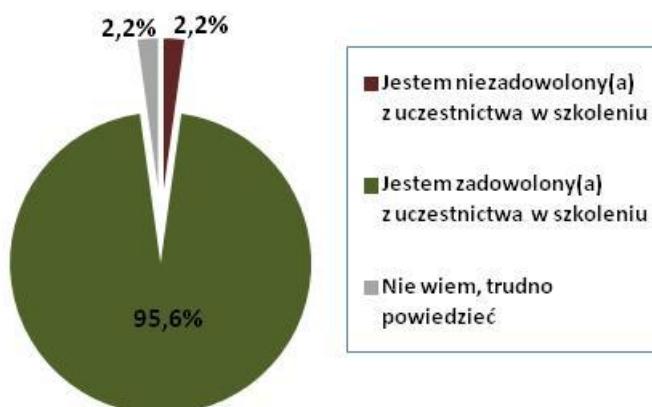
Wykres 1. *Rekrutacja była dobrze zorganizowana* (na podstawie wyników badania ankietowego)

Źródło: opracowanie własne.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Zdecydowana **większość** (95,6 %) respondentów badania ankietowego **wyraziła zadowolenie z udziału w omawianym cyklu szkoleń** (por. Wykres 2). Spośród ogółu respondentów zaledwie 3 osoby (0,7%) stwierdziły, że są bardzo niezadowolone z uczestnictwa.

Wykres 2. *Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)*

Źródło: opracowanie własne

Jako przyczyny zadowolenia uczestnicy badania ankietowego wskazywali zarówno czynniki o charakterze merytorycznym, jak i pozamerytorycznym. Najczęściej wskazywane powody zadowolenia to:

- sposób prowadzenia zajęć przez trenera/lektora (83,3% respondentów),
- dobra atmosfera (73,1%),



- ćwiczenia praktyczne (66%),
- jakość materiałów dydaktycznych (50%),
- dostosowanie treści szkoleń do specyfiki pracy w administracji (48%),
- dobra organizacja szkoleń (42,9%),
- możliwość oderwania się od codziennych obowiązków (38,9%).

Należy zauważyć, że aż cztery z pięciu najczęściej przywoływanych przyczyn zadowolenia okazały się mieć charakter merytoryczny. Można zatem stwierdzić, że **czynniki merytoryczne wywarły zdecydowanie większy wpływ na zadowolenie uczestników niż kwestie pozamerytoryczne.**

Elementem omawianego cyklu szkoleń, z którego uczestnicy byli najmniej zadowoleni, były kwestie organizacyjne (czynnik ten wskazało nieco ponad 20% respondentów). Zastrzeżenia badanych dotyczące tych aspektów omówione zostaną poniżej. Żadna inna kwestia nie została wskazana jako czynnik powodujący niezadowolenie przez więcej niż 10% respondentów. Wśród nich wymieniana była głównie konieczność długich dojazdów do miejsca szkolenia (czynnik wskazany przez 8,7% respondentów) oraz jakość materiałów i pomocy dydaktycznych (7,8%).

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Tabela 5 – opracowana na podstawie analizy AIOS – prezentuje uśrednione oceny, jakie uczestnicy szkoleń wystawili poszczególnym aspektom merytorycznym szkoleń. **Jakość merytoryczna oceniona została przez uczestników wysoko**, na poziomie co najmniej 4,49.

Uczestnicy pozytywnie zaopiniowali także pracę trenerów. Średnia ocena adekwatności ich kompetencji do celów szkolenia wyniosła 5,63. Średnia ocena ich przyjazności, profesjonalizmu oraz zaangażowania osiągnęła poziom 5,63. Podkreślić należy, że są to noty bliskie możliwie najwyższym wartościom.

Z analizy AIOS wynika także, że **uczestnicy wysoko ocenili jakość szkoleń pod względem organizacyjnym** (lokalizację i dojazd do miejsca odbywania się szkoleń, warunki pracy, jakość materiałów szkoleniowych oraz wyżywienie). **W przeważającej części (87,5%), średnie oceny wystawione poszczególnym aspektom organizacyjnym szkoleń wynosiły powyżej 4,00.** Wyjątek stanowiły noty dotyczące organizacji kursów z zakresu języka angielskiego – w tym przypadku niemal połowa (47%) średnich ocen wynosiła poniżej 4,00 (najniżej oceniono jakość materiałów szkoleniowych). Wywiad IDI z Wykonawcą szkoleń nie wskazał przyczyn niższej oceny organizacji szkoleń z zakresu języka angielskiego.



Tabela 5. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektom cyklu szkoleniowego (na podstawie analizy AIOS) - Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia

Oceniony aspekt szkoleń/temat szkolenia	MS Excel	MS Word	MS PowerPoint	Język niemiecki	Język angielski	Radzenie sobie ze stresem (...)	Efektywna komunikacja (...)	Skuteczna współpraca w zespole	Ocena średnia
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	4,87	4,87	4,94	4,68	4,44	5,02	4,93	5,00	4,84
Jasność postawionych celów szkolenia	5,06	5,04	5,08	5,06	4,65	5,34	5,32	5,35	5,11
Przydatność zastosowanych metod, rytmu pracy i środków dydaktycznych pod kątem skutecznej realizacji celów szkolenia	5,00	5,00	5,05	5,05	4,69	5,29	5,28	5,31	5,08
Dopasowanie szkolenia do potrzeb urzędu i jego celów	4,81	4,80	4,82	4,57	4,26	4,96	4,92	4,95	4,76
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	4,82	4,82	4,88	4,78	4,34	5,01	4,97	4,94	4,82
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	4,77	4,77	4,76	4,24	3,81	4,85	4,76	4,86	4,60
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,58	4,58	4,58	4,16	3,92	4,75	4,68	4,68	4,49
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	4,83	4,83	4,91	4,71	4,43	4,85	4,81	4,91	4,79
Średnia	4,84	4,84	4,88	4,66	4,32	5,00	4,95	5,00	4,81

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu ankietowym 32% respondentów stwierdziło, że spotkało się w trakcie szkoleń z problemami o charakterze technicznym. Jako problemy techniczne, w kwestionariuszu ankiety, wyróżnione zostały: problemy organizacyjne, trudności związane z pracą sprzętu szkoleniowego oraz problemy z działaniem elektronicznych formularzy rejestracyjnych (takie rozumienie kategorii „problemy techniczne” zostało przyjęte na potrzeby przedmiotowego raportu). 22,7% badanych uznało, że spotkało się z problemami organizacyjnymi (np. złe rozplanowanie terminów lub ich zmiany), 6,2% stwierdziło, że miało do czynienia z problemami ze sprzętem szkoleniowym, a 1,6% wskazało na problemy z elektronicznymi formularzami rejestracji na szkolenia. Na występowanie problemów technicznych



wskazali uczestnicy FGI, którzy wymienili problemy związane z brakiem pełnej informacji na temat zakwalifikowania się uczestnika do danej grupy szkoleniowej. Występowały ponadto problemy ze sprzętem szkoleniowym oraz z późnym dostarczeniem materiałów szkoleniowych. Fakt, że **większość respondentów (68%) badania ankietowego nie napotkała jednak na problemy techniczne, jest spójny z wysoką oceną organizacji omawianego cyklu szkoleń**, wyrażoną w AIOS.

Uczestnicy badania IDI zwrócili uwagę na szereg ulepszeń, jakie można by wprowadzić, przygotowując podobne zajęcia w przyszłości. Respondenci podkreślili, iż **konieczne jest usprawnienie wymiany informacji pomiędzy komórkami ds. kadr i szkoleń a firmami szkoleniowymi**. Ułatwiłoby to pracownikom komórek kadrowych delegowanie zainteresowanych osób na szkolenia (np. przydzielanie pracowników do konkretnych grup szkoleniowych, informowanie ich, gdzie mają odbywać się sesje szkoleniowe).

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Wspomniane już wyniki analizy AIOS pozwalają stwierdzić, że **badani wysoko ocenili wpływ szkoleń na przyrost istotnych zawodowo umiejętności i wiedzy** (średnia 4,79%).

Wyniki badania ankietowego pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że **udział w omawianym cyklu szkoleń nie wpłynął na sytuację zawodową badanych**. 89% respondentów stwierdziło, że zakres ich obowiązków nie uległ zmianie dzięki uczestnictwu w szkoleniach. Powyżej 95% badanych zadeklarowało, że nie zmieniła się także wysokość ich zarobków ani pozycja w strukturze urzędu.

Trzeba mieć jednak na uwadze, że odpowiedzi takie mogą mieć związek z ograniczonymi szansami poprawy sytuacji zawodowej pracowników powyżej 45 roku życia.

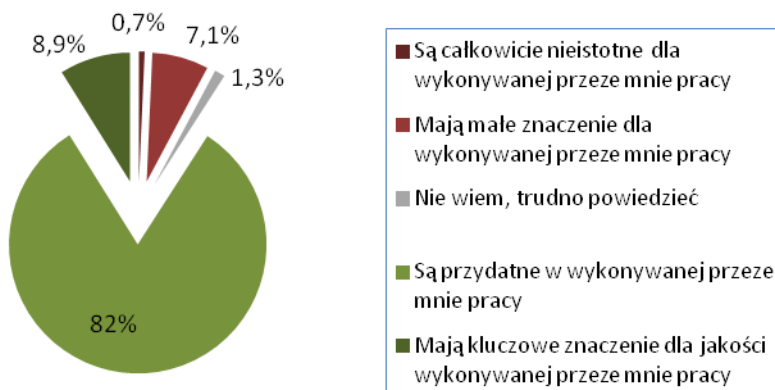
III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Wyniki badania ankietowego pozwalają stwierdzić, że umiejętności i wiedza nabyte podczas szkolenia są dla uczestników przydatne. Większość (96,4%) respondentów stwierdziła, że nabyła nowe umiejętności oraz wiedzę, które wykorzystuje w pracy zawodowej.

Oceniając istotność pozyskanej przez siebie wiedzy i umiejętności, większość respondentów (82%) przyznała, że są one przydatne w wykonywanej przez nich pracy, ale tylko 8,9% uznało, że mają one kluczowe znaczenie. Jedynie 7,1% stwierdziła, że zdobyte kompetencje mają małe znaczenie (por. Wykres 3).



Wykres 3. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania ankietowego pozwalają stwierdzić, że **nie wszystkimi nabytymi umiejętnościami i wiedzą badani posługują się równie często. Najbardziej wykorzystują oni kompetencje o charakterze językowym** (posługiwanie się językiem angielskim i niemieckim w mowie i piśmie): około 60% respondentów albo nie posługuje się nimi nigdy, albo okazjonalnie (około raz na kwartał). Wyniki badania ankietowego jednoznacznie wskazują, że przyczyną tego stanu rzeczy jest niska przydatność tych umiejętności w pracy urzędniczej. Część respondentów stwierdziła, że rzadko obsługuje petentów nieposługujących się językiem polskim.

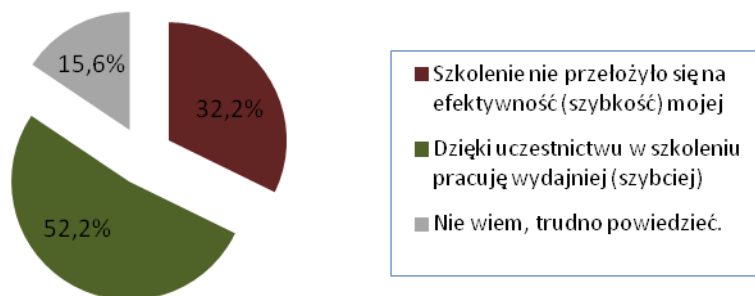
Częściej wykorzystywane są przez badanych umiejętności informatyczne. Dotyczy to szczególnie **obsługi programów MS Word (nabyte w tym zakresie kompetencje wykorzystuje co najmniej raz na tydzień niemal 90% uczestników badania ankietowego) oraz MS Excel (przeszło 70%)**. Spośród trzech programów komputerowych, których dotyczyły szkolenia, najbardziej wykorzystywany jest MS PowerPoint. W przypadku tego programu nieco ponad połowa respondentów, którzy ukończyli stosowne szkolenie, wykorzystuje swoje nowe umiejętności raz na kwartał lub rzadziej (na ogół nigdy lub prawie nigdy). Jako powód tego stanu rzeczy badani najczęściej podawali fakt, że umiejętności z zakresu obsługi tego programu nie są im potrzebne w codziennej pracy.

Najczęściej wykorzystywane są przez respondentów kompetencje o charakterze miękkim. Większość respondentów codziennie lub prawie codziennie posługuje się nabytymi umiejętnościami komunikacyjnymi (95,9% respondentów), umiejętnościami pracy zespołowej (94,9%) oraz umiejętnościami radzenia sobie ze stresem (89,9%).

Nieco ponad połowa (52,2%) respondentów badania ankietowego przyznała, że nabyte kompetencje przekładają się na wzrost efektywności ich pracy (por. Wykres 4). Wśród respondentów wyrażających takie przekonanie 43% określiło wzrost efektywności swoich działań jako wysoki.



Wykres 4. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że nie miały one wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu działają wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

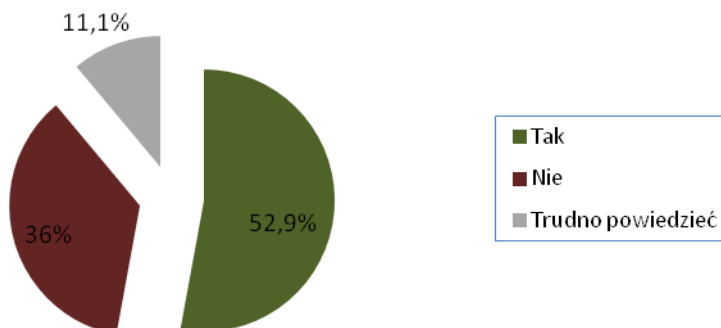
III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

Wymienione wyżej umiejętności, które są często wykorzystywane przez badanych (zdolności miękkie, obsługa MS Word i MS Excel), **niewątpliwie uległy utrwaleniu**. W przypadku umiejętności wykorzystywanych rzadziej (kompetencje językowe, obsługa MS PowerPoint), prawdopodobieństwo ich utraty po przeprowadzeniu szkoleń jest znaczne. Można zatem uznać, że **stosunek korzyści trwałych oraz nietrwałych rozłożył się w przypadku omawianego cyklu szkoleń równomiernie**.

III.4. Usprawnienie pracy administracji

Przedstawione wcześniej wyniki analizy AIOS pozwalają stwierdzić, że uczestnicy stosunkowo wysoko ocenili przydatność omawianego cyklu szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na własnych stanowiskach pracy. Średnia ocena tego aspektu szkoleń wyniosła 4,60. Około połowa (52,9%) osób biorących udział w badaniu ankietowym stwierdziła, że dzięki szkoleniom wprowadziła istotne usprawnienia na swoich stanowiskach pracy (por. Wykres 5).

Wykres 5. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.



Zgodnie z wynikami badania ankietowego, **najmniej wprowadzonych zostało przez respondentów usprawnień związanych z posługiwaniem się językami obcymi**. 9,3% respondentów zadeklarowało wprowadzenie usprawnień związanych ze sprawniejszym posługiwaniem się językami obcymi w kontaktach międzynarodowych, a 15,1% – wprowadzenie usprawnień związanych z wykorzystywaniem zasobów informacyjnych dostępnych w językach obcych. Zdecydowanie **więcej** osób stwierdziło, że **po szkoleniach udało im się efektywniej obsługiwać pakiet MS Office** (zadeklarowało to 45,3% respondentów) oraz **korzystać z kompetencji miękkich** – 41,8% respondentów stwierdziło, że lepiej komunikuje się ze współpracownikami, 40% zadeklarowało, że efektywniej współpracuje z członkami własnego zespołu pracowniczego, a 43,8%, że lepiej radzi sobie ze stresem i w sytuacjach trudnych.

Uczestnicy wysoko ocenili w AIOS potencjalny wpływ szkoleń na efektywność zespołów, w których pracują (średnia 4,49). Także badanie ankietowe zawierało punkt dotyczący wpływu szkoleń na ogólnie rozumianą sytuację w zespole, w którym działa respondent. Niemal jedna trzecia respondentów (31,3%) wskazała na poprawę efektywności komunikacji w grupie, a ponad jedna trzecia (35,6%) zadeklarowała, że przekazała pozyskaną przez siebie wiedzę i umiejętności innym członkom zespołu.

Należy mieć jednak na uwadze, iż porównywalny odsetek respondentów (28,2%) stwierdził, że szkolenia nie wpłynęły na pracę ich zespołów. Stosunkowo niewielu badanych wypowiedziało się, że w wyniku udziału w szkoleniach poprawiły się relacje ich zespołów z przełożonymi (14,4%) albo że uczestnictwo w szkoleniu umożliwiło racjonalny podział zadań w obrębie grupy (18,9%). Niewielka część respondentów (15,8%) zadeklarowała także, że ich praca ma charakter indywidualny, a nie oparty o pracę zespołową.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

Ponad połowa (niemal 60%) respondentów biorących udział w badaniu ankietowym stwierdziła, że ich udział w szkoleniach nie wpłynął pozytywnie na potencjał administracyjny ich urzędu jako całości, natomiast niewiele ponad 27% spośród nich zaobserwowało taki pozytywny wpływ.

Według respondentów FGI, korzyść z przeprowadzenia szkoleń na poziomie organizacyjnym mogłaby brać się z faktu, iż osoby przeszkolone przekazały swoją wiedzę i umiejętności współpracownikom, którzy w szkoleniu nie brali udziału.

Według **większości** respondentów (95%) **nie wystąpiły żadne negatywne skutki związane z przeprowadzeniem szkoleń na poziomie organizacyjnym**. Należy jednakże zaznaczyć, iż osoby biorące udział w badaniu FGI twierdziły, że w wyniku uczestnictwa w szkoleniach (i związanej z tym absencji w pracy) doszło do tymczasowych braków kadrowych, a w związku z tym – do *spiętrzenia obowiązków* uczestników po ich powrocie do pracy. W badaniu ankietowym niewielka część badanych (5,4%) przyznała, że ich absencja w pracy doprowadziła do konieczności odrobienia zaległości i tymczasowej dezorganizacji pracy urzędu. Biorąc jednak pod uwagę powyższe wyniki, rezultaty badania ankietowego pozwalają sformułować ogólny wniosek, że negatywne oddziaływanie omawianego szkolenia, występujące na poziomie instytucjonalnym, było minimalne.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowy cykl szkoleń należy uznać za **skuteczny**, ponieważ:
 - a) 79,8% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowy cykl szkoleń należy uznać za **umiarkowanie użyteczny**, ponieważ:
 - a) 47,8% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
 - b) 52,2% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,



- c) 1,6% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
- d) 94,7% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
- e) 52,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
- f) 35,6% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
- g) 56,4% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe.

3. Efekty cyklu szkoleniowego można uznać za **umiarkowanie trwałe**, ponieważ potwierdzają to dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się po ustaniu działań szkoleniowych.

Szkolenia menadżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ, przeprowadzone w ramach zadania – *Szkolenia dla pracowników GDOŚ i RDOŚ*

Niniejszy rozdział **dotyczy szkoleń menadżerskich dla pracowników GDOŚ i RDOŚ**. Badane szkolenia realizowane były w okresie od 19 kwietnia do 12 maja 2010 roku. Omawiane szkolenia obejmowały trzy tematy:

- motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami,
- kontakt z klientem zewnętrznym urzędu,
- zarządzanie projektami.

Zajęcia odbywały się w ośrodkach szkoleniowych oraz hotelach zlokalizowanych w 11 polskich miastach. W realizację poszczególnych szkoleń zaangażowanych było 12 trenerów. W ramach szkoleń odbyło się 27 sesji szkoleniowych, w tym 6 sesji dotyczących tematu *Motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami*, 10 sesji dotyczących tematu *Kontakt z klientem zewnętrznym urzędu* oraz 11 sesji dotyczących tematu *Zarządzanie projektami*.

Szkolenia zostały ukończone przez 349 osób. Wydano 98 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia z tematu motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami, 150 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia z tematu komunikacja z klientem zewnętrznym urzędu oraz 151 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia z tematu zarządzania projektami.

I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Pracownik komórki ds. kadr i szkoleń, z którym przeprowadzone zostało badanie IDI (2 wywiady), stwierdził, że szkolenia spotkały się z dużym zainteresowaniem wśród pracowników. Zaznaczyć trzeba, że liczba zgłoszeń przekraczała liczbę zaplanowanych miejsc szkoleniowych. Na tej podstawie można wnioskować, że dostęp do szkoleń był dla zainteresowanych ograniczony. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że w momencie rozpoczęcia szkoleń, liczba chętnych zmalała. Powodem rezygnacji wyznaczonych do udziału w szkoleniach osób były niedogodne terminy zajęć. Jak stwierdził jeden z respondentów: *na etapie zgłaszania jest dużo chęci, gorzej jest jak przychodzi konkretny termin, pracownicy czasami odwołują udział na kilka godzin przed szkoleniem*.

Zgodnie z wypowiedziami uczestników FGI, opisany wyżej stan doprowadził do sytuacji, w której tuż przed rozpoczęciem szkolenia dochodziło do dopisywania na omawiane szkolenia nowych uczestników, tak, by wypełnić przewidziany limit miejsc szkoleniowych. Na podstawie opracowanego przez Wykonawcę



szkoleń sprawozdania można stwierdzić, że ostatecznie liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych znacznie zbliżyła się do liczby miejsc przygotowanych: na 401 dostępnych miejsc wykorzystane zostało 399.

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Wyniki przeprowadzonego z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń badania IDI wykazały, że **nie zostały podjęte starania mierzące do nakłonienia pracowników do udziału w omawianych szkoleniach**. Ze względu na duże zainteresowanie (występujące przynajmniej w trakcie procedury rekrutacyjnej) udziałem w szkoleniach, uznano, że podejmowanie tego rodzaju działań nie było konieczne.

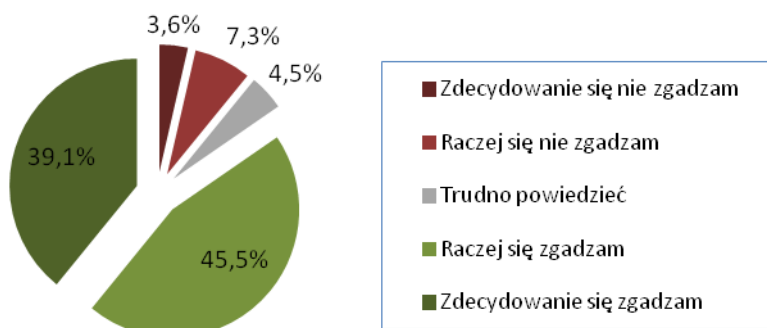
I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Pracownik komórki ds. kadr i szkoleń, z którym przeprowadzone zostało IDI, poinformował, że sam przekazywał pracownikom informację o szkoleniach. Zgodnie z wypowiedzią tej osoby, w przypadku, gdy liczba zgłoszeń przewyższała liczbę zaplanowanych miejsc szkoleniowych, naczelnik urzędu dokonywał selekcji kandydatów na podstawie oceny ich potrzeb szkoleniowych. Wyniki badania ankietowego potwierdzają (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4), że pracownicy na ogół dowiadawali się o szkoleniach od pracowników komórek ds. kadr i szkoleń – taki stan rzeczy zadeklarowało 54,5% respondentów (w porównaniu do 32,7%, którzy dowiedzieli się o szkoleniu od przełożonego). Zgodnie z wynikami badania ankietowego, 59,1% respondentów najpierw dowiedziało się o naborze na szkolenia, a następnie zgłosiło chęć udziału. 38,2% respondentów otrzymało informację o tym, że mają wziąć udział w omawianych szkoleniach, bez wcześniejszego zgłoszenia chęci udziału.

Zarówno uczestnicy badania FGI, jak i respondenci badania ankietowego **nie wyrazili zastrzeżeń co do jasności lub sprawiedliwości procesu rekrutacji**. Niecały 1% ogółu respondentów badania ankietowego uznał reguły rekrutacyjne za niesprawiedliwe, a 2,7% – za niejasne.

Proces rekrutacji został oceniony przez niemal 85% respondentów badania ankietowego jako dobrze zorganizowany (por. Wykres 6).

Wykres 6. Rekrutacja była dobrze zorganizowana – (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

W świetle wyników okazuje się, iż grupy szkoleniowe dobrane zostały tak, by ułatwić realizację celów szkoleń. Ponad 89% respondentów przyznało, że osoby znajdujące się w jednej grupie



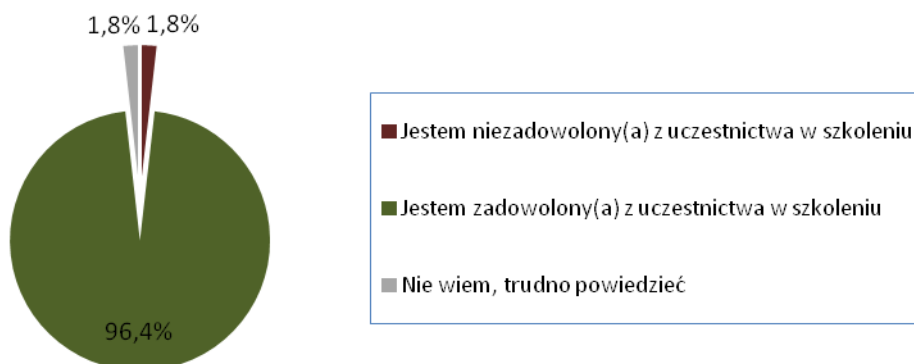
reprezentowały zbliżony zakres kompetencji z zakresów tematycznych, których dotyczyły omawiane szkolenia. Wyniki badania IDI z Wykonawcami szkoleń potwierdzają ten fakt.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Zgodnie z danymi przedstawionymi na poniższym wykresie (por. Wykres 7), **większość respondentów badania ankietowego (96,4%) wyraziła zadowolenie z udziału w szkoleniach.**

Wykres 7. Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Jako przyczyny zadowolenia najczęściej wymieniane były:

- sposób prowadzenia szkolenia przez trenera (83% respondentów),
- praktyczne ćwiczenia (79,1%),
- dobra atmosfera (69,1%),
- dobra organizacja szkolenia (64,5%),
- właściwy dobór treści do przewidywanego czasu trwania (55,5%),
- wysoka jakość materiałów szkoleniowych (50%),
- dostosowanie treści do specyfiki pracy administracji (44,5%).

Spośród sześciu najczęściej przywoływanych przyczyn zadowolenia, aż cztery miały charakter merytoryczny. Kwestie pozamerytoryczne, związane z zakwaterowaniem, wyżywieniem, czy możliwością oderwania się od codziennych obowiązków, wśród przyczyn zadowolenia, wymieniano najrzadziej. Można zatem wyciągnąć wniosek, że wśród powodów zadowolenia uczestników czynniki merytoryczne przeważały nad pozamerytorycznymi.

Niemal 60% respondentów wyraziło przekonanie, że nie było elementów szkoleń, co do których mogliby oni wyrazić niezadowolenie. Żadna z możliwych do wskazania w kwestionariuszu przyczyn niezadowolenia nie była wymieniona przez więcej niż 15% respondentów, przy czym przyczyną najczęściej wskazywaną (przez 14,5% respondentów) była konieczność długich dojazdów do miejsca realizacji szkolenia. Podobne zastrzeżenia pojawiły się w badaniu FGI, w którym respondenci jako jedną z przyczyn niezadowolenia podali lokalizację miejsca odbywania się szkolenia. Ponadto, uczestnicy badania FGI



wyrazili niezadowolenie ze standardów akomodacyjnych szkoleń. Co jednak istotne, zastrzeżenia dotyczące wyżywienia lub jakości zakwaterowania sformułował tylko niewielki odsetek (odpowiednio 8,2% dla wyżywienia i 4,5% dla zakwaterowania) respondentów badania ankietowego.

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Analiza AIOS wykazała, że **uczestnicy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń**. Średnie oceny wystawione przez uczestników poszczególnym aspektom merytorycznym szkoleń przedstawione są w Tabeli 6. Najwyższe noty (średnia 5,25, biorąc pod uwagę wszystkie tematy przeprowadzonych szkoleń) uzyskała kategoria jasności celów szkolenia, najniższe – choć nadal wysoko – oceniono przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego (4,66). Warto zwrócić uwagę na to, że szkolenia z zakresu zarządzania projektami zostały ocenione poniżej 4,00, jeśli chodzi o przydatność zawodową pozyskanej wiedzy i umiejętności.

Tabela 6. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektem szkoleń (na podstawie analizy AIOS) - Szkolenia menadżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ

Oceniany aspekt szkoleń/temat szkolenia	Motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami	Kontakt z klientem zewnętrznym urzędu	Zarządzanie projektami	Średnia
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	4,68	4,94	3,97	4,53
Jasność postawionych celów szkolenia	5,32	5,23	5,2	5,25
Przydatność zastosowanych metod, rytmu pracy i środków dydaktycznych pod kątem realizacji celów szkolenia	4,91	5,33	5,22	5,15
Dopasowanie szkolenia do potrzeb urzędu i jego celów	4,67	4,85	4,79	4,77
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	4,58	4,85	4,78	4,74
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	4,78	4,76	4,85	4,80
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,72	4,63	4,64	4,66
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	4,95	4,78	5,19	4,97
Średnia	4,83	4,92	4,83	4,86

Źródło: opracowanie własne.

Praca trenerów została wysoko oceniona przez uczestników szkoleń. Średnia ocena **dopasowania kompetencji wszystkich trenerów do celów szkoleń wyniosła 5,60**. Z kolei średnia wartość



not dotyczących ich przyjazności, profesjonalizmu i zaangażowania wyniosła 5,72. Obie średnie oceny okazały się więc bliskie wartości najwyższych.

Jak wynika z analizy AIOS, uczestnicy **wysoko ocenili jakość organizacyjną omawianych szkoleń**. W większości przypadków (84%) średnie oceny wystawione poszczególnym aspektom organizacyjnym szkoleń osiągnęły poziom powyżej 4,50. Jedynie w pięciu przypadkach zdarzyło się, że średnia ocena wyniosła poniżej 4,00. Z badania IDI z Wykonawcą wynika, iż niższe oceny dotyczyły m.in. jakości akomodacji w dwóch hotelach, w których odbywały się szkolenia.

96% respondentów badania ankietowego stwierdziło, że nie spotkało się z problemami technicznymi w trakcie realizacji szkoleń. Należy pamiętać, że pewne zastrzeżenia co do organizacyjnego wymiaru omawianych zajęć pojawiły się w badaniu FGI, którego uczestnicy zwrócili uwagę na problemy akomodacyjne (niski standard poszczególnych ośrodków, w których odbywały się szkolenia) oraz lokalizacyjne (trudny dojazd do miejsca szkoleń).

Pracownik komórki ds. kadr i szkoleń podkreślił występujące trudności w komunikacji pomiędzy urzędem a Wykonawcą. Pracownik ten zasugerował, aby listy osób zakwalifikowanych na poszczególne sesje szkoleniowe były udostępniane przez Wykonawców komórkom zajmującym się organizacją rekrutacji na poziomie urzędów.

Ten sam pracownik zwrócił także uwagę na fakt, że w przyszłości szkolenia powinny odbywać się w terminach bardziej dogodnych dla uczestników, tak, by ułatwić im pogodzenie uczestnictwa w szkoleniach z obowiązkami zawodowymi. Ta sama uwaga została ujęta w sporządzonym przez Wykonawcę sprawozdaniu z przeprowadzonych szkoleń. **Sformułowano w nim sugestię, aby w przyszłości zwiększyć liczbę sesji szkoleniowych odbywających się w jednym mieście.** Dzięki temu można będzie uniknąć sytuacji, w których kilka osób, zajmujących kluczowe stanowiska w danym urzędzie, uczestniczy w zajęciach w tym samym terminie.

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Zgodnie z wynikami analizy AIOS, **uczestnicy wysoko ocenili stopień nabycia w trakcie szkoleń nowych umiejętności i wiedzy** (średnia 4,97). Przeprowadzone przez Wykonawcę pretesty oraz posttesty pozwalają sformułować jednoznaczny wniosek, że **uczestnicy wszystkich omawianych szkoleń nabyli nowe umiejętności oraz wiedzę**. Na podstawie wyników badania IDI z Wykonawcą szkoleń można stwierdzić, iż przyrost wiedzy uczestników jest zadowalający.

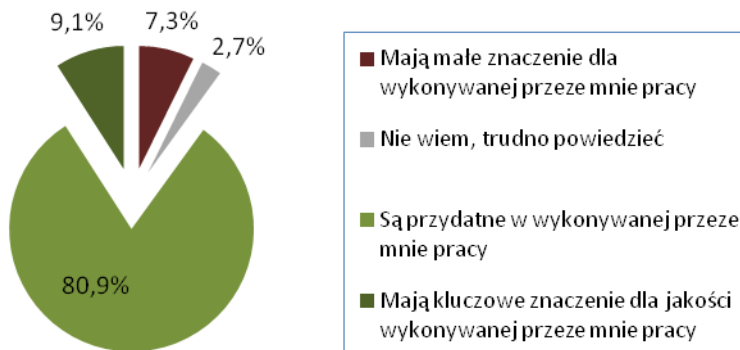
Wyniki badania ankietowego wskazują, że udział w szkoleniach nie wpłynął na sytuację zawodową respondentów. Niemal 85% spośród nich stwierdziło, że na skutek szkoleń nie zmienił się zakres ich obowiązków. Powyżej 90% respondentów zadeklarowało także, że udział w zajęciach nie przyczynił się w ich przypadku do wzrostu wynagrodzenia ani zmiany pozycji zajmowanej przez nich w urzędzie. Jest jednak mało prawdopodobne, by udział w jednym lub dwóch szkoleniach przyczynił się do zmiany sytuacji zawodowej respondentów. Mimo to, zgodnie z OPZ, badanie ankietowe zawierało pytanie o wpływ szkoleń na sytuację zawodową badanych.

III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Niemal 88% respondentów przyznało, że pozyskało wiedzę i umiejętności, które wykorzystuje w praktyce. Zdecydowana **większość (80,9%) badanych oceniła nabyte kompetencje jako przydatne w wykonywanej przez siebie pracy**, a 9,1% jako mające znaczenie kluczowe (por. Wykres 8).



Wykres 8. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

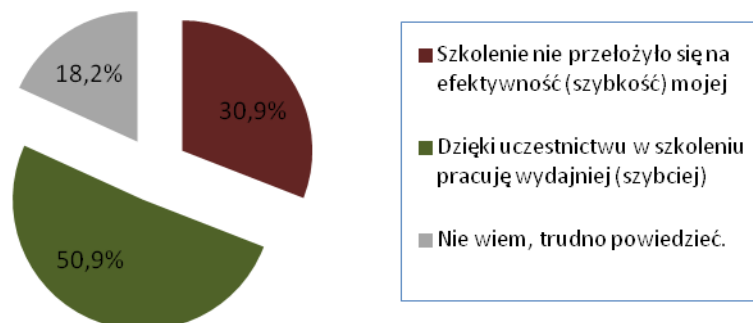
Umiejętności nabyte w ramach szkoleń respondenci wykorzystują często. Powyżej 90% respondentów stwierdziło, że codziennie lub prawie codziennie posługuje się kompetencjami komunikacyjnymi. Blisko 90% respondentów zadeklarowało, że wykorzystuje co najmniej raz w tygodniu nabyte umiejętności z zakresu obsługi klienta zewnętrznego.

Uczestnicy badania FGI wyrazili zastrzeżenia dotyczące praktycznej przydatności kompetencji z zakresu motywowania oraz zarządzania projektami. Mimo to wyniki badania ankietowego pozwalają sądzić, że także i te umiejętności wykorzystywane są często. 59% respondentów stwierdziło, że co najmniej raz w tygodniu wykorzystuje nabyte kompetencje z zakresu motywowania i oceniania podwładnych, a 45% umiejętności z zakresu zarządzania projektami. Nie zdarzyło się, by więcej niż 10% respondentów zadeklarowało, iż nie wykorzystuje którejś nabytej umiejętności nigdy lub prawie nigdy.

Niemal 51% respondentów badania ankietowego przyznało, że uczestnictwo w szkoleniach przyczyniło się do wzrostu efektywności ich pracy (por. Wykres 9). **W tej grupie respondentów równomiernie rozłożyła się proporcja osób, które stwierdziły, że wzrost ten jest znaczny oraz tych, według których jest on niewielki.**



Wykres 9. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

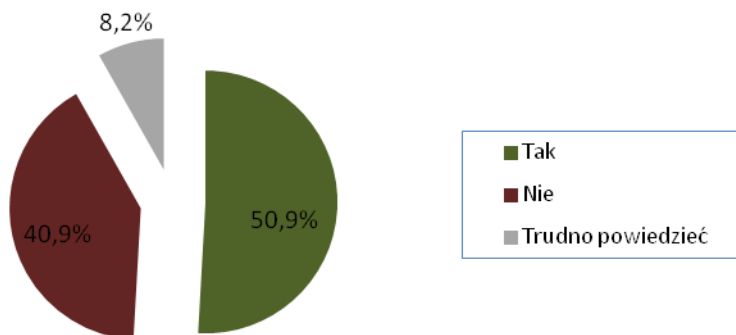
Zgodnie z założeniem, że umiejętności wykorzystywane często są utrwalane, można sformułować wniosek, iż **kompetencje nabyte w wyniku omawianych szkoleń będą trwałe**. Stwierdzenie to poświadcza wspomniany wyżej fakt, że wszystkie nabyte przez respondentów badania ankietowego kompetencje są przez nich wykorzystywane często (obsługa klienta, komunikacja, motywowanie i ocenianie podwładnych, zarządzanie projektami). Żaden z efektów omawianego szkolenia nie może zostać uznany za nietrwały.

III.4. Usprawnienie pracy administracji

Zgodnie z wynikami analizy AIOS, **uczestnicy szkoleń wysoko (średnia 4,80) ocenili wpływ szkoleń na zwiększenie możliwości wprowadzenia usprawnień na własnych stanowiskach pracy**. Jednak **tylko nieco ponad połowa (50,9%) respondentów** badania ankietowego stwierdziła, że **dzięki udziałowi w szkoleniach rzeczywiście wprowadziła usprawnienia na swoich stanowiskach pracy** (por. Wykres 10).



Wykres 10. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie **najwięcej było odpowiedzi** (udzieliło ich odpowiednio 30,9% oraz 31,9% respondentów), **zgodnie z którymi wprowadzone usprawnienia miały związek z poprawieniem komunikacji z innymi pracownikami bądź zwiększeniem efektywności obsługi klienta zewnętrznego**. Mniejszy odsetek (odpowiednio 15,5% oraz 18,2%) respondentów zadeklarował wprowadzenie usprawnień związanych ze skuteczniejszą motywacją podwładnych oraz ich oceną. Najmniejszy odsetek (9,1%) badanych przyznał, że skutecznie wdrożył poznane metody zarządzania projektami.

Wśród ogółu respondentów badania ankietowego **ponad połowa przyznała, że uczestnictwo w szkoleniach wpłynęło na poprawę sytuacji w ich zespole pracowniczym**. Stosunkowo duży odsetek badanych stwierdził, że wpływ ten polegał na zwiększeniu skuteczności komunikacji w obrębie zespołu (zadeklarowało to 27,3% ogółu respondentów). Co istotne, niemal 31% respondentów przyznało, że przekazało nabytą wiedzę i umiejętności innym członkom własnego zespołu pracowniczego. Pozytywny wpływ szkoleń na działanie grup pracowniczych zyskał dodatkowe potwierdzenie w omawianych już wynikach AIOS (średnia ocena 4,66 dla wpływu szkoleń na zwiększenie efektywności działania zespołu).

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

Zgodnie z wynikami badania ankietowego, omawiane szkolenia **nie miały wpływu na działanie urzędów na poziomie organizacyjnym**. Jednocześnie 31% respondentów stwierdziło, że szkolenie przyczyniło się do poprawy działania urzędu, w którym pracują. Należy też wziąć pod uwagę, że pozytywne skutki na poziomie instytucjonalnym może mieć również deklarowany przez część badanych fakt, że nabyta wiedza i umiejętności zostały przekazane dalej w obrębie zespołów pracowniczych. Jednocześnie aż 96,4% respondentów zadeklarowało, że nie wystąpiły żadne negatywne oddziaływania szkoleń na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowe szkolenia menadżerskie należy uznać za **wysoce skuteczne**, ponieważ:
 - a) 82,8% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowe szkolenia należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:



- a) 52,3% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
- b) 50,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
- c) 2,7% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
- d) 96,4% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
- e) 50,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
- f) 30,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
- g) 75,5% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe.

3. Efekty szkolenia można uznać za **umiarkowanie trwałe**, co potwierdzają dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się po ustaniu działań szkoleniowych.

Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ, przeprowadzone w ramach zadania - Szkolenia dla pracowników GDOŚ i RDOŚ

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego **szkoleń informatycznych przeznaczonych dla pracowników GDOŚ i RDOŚ**. Omawiane szkolenia rozpoczęły się 2 września, a zakończyły 27 października 2010 roku. Szkolenia objęły 4 tematy:

- obsługa programów ArcGIS i Geomedia,
- obsługa programu MS Project,
- obsługa programu MS Excel,
- obsługa programu MS PowerPoint.

Szkolenia odbyły się w ośrodkach szkoleniowych i hotelach zlokalizowanych w 12 polskich miastach. W prowadzenie poszczególnych sesji szkoleniowych zaangażowanych było 29 trenerów. Przeprowadzono łącznie 69 sesji szkoleniowych, w tym 25 sesji z zakresu obsługi programów ArcGIS i Geomedia, 6 sesji szkoleniowych z zakresu obsługi MS Project, 31 sesji szkoleniowych z zakresu obsługi MS Excel oraz 7 sesji szkoleniowych z zakresu obsługi MS PowerPoint.

Wydano łącznie 512 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia, w tym 106 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia dotyczącego obsługi programów ArcGIS i Geomedia, 54 zaświadczenia o ukończeniu szkolenia dotyczącego obsługi programu MS Project, 291 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia dotyczącego obsługi MS Excel oraz 61 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia dotyczącego obsługi MS PowerPoint.

I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Badanie IDI (2 wywiady) przeprowadzone z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń wykazało, że omawiane szkolenia **spotkały się z dużym zainteresowaniem wśród pracowników RDOŚ**. Doprowadziło to do sytuacji, w której nie wszyscy chętni pracownicy urzędu mogli wziąć udział w szkoleniach. Sprawozdanie z przeprowadzenia szkoleń pozwala sformułować wniosek, że sytuacja taka miała miejsce w przypadku szkolenia z zakresu obsługi programów specjalistycznych (ArcGIS i Geomedia). Wykorzystane zostały wszystkie przygotowane miejsca w ramach tego szkolenia (w liczbie 106). W przypadku pozostałych szkoleń liczba zaplanowanych miejsc szkoleniowych przewyższyła liczbę miejsc



wykorzystanych. Zgodnie ze sporządzonym przez Wykonawcę sprawozdaniem, na 546 zaplanowanych miejsc szkoleniowych wykorzystane zostało 512.

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

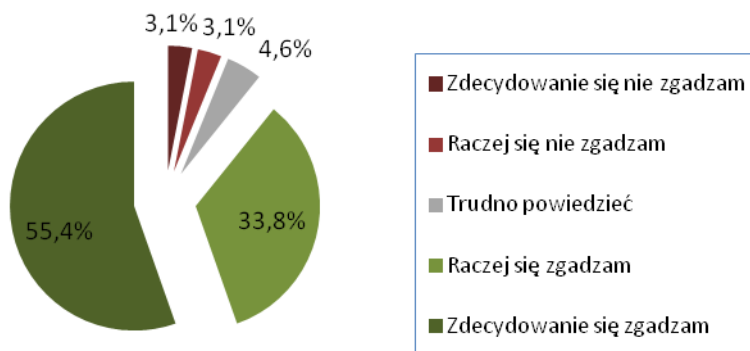
Wyniki badania IDI przeprowadzonego z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń pozwalają stwierdzić, że **nie zostały podjęte działania mające na celu zachęcenie pracowników do udziału w omawianych szkoleniach**. Podjęcie tego rodzaju działań **nie było jednak według respondentów konieczne, ponieważ duża liczba pracowników sama wyrażała chęć udziału w szkoleniach**.

I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Wyniki badania IDI przeprowadzonego z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń oraz badania ankietowego pokazały, że informacja na temat szkoleń była udostępniana zainteresowanym przez pracowników komórek zajmujących się organizacją rekrutacji na poziomie urzędów (tak o szkoleniu dowiedziało się 51,5% respondentów badania ankietowego - struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4) albo przez przełożonych (39,2%). Większość respondentów (79,2%) najpierw dowiedziało się o szkoleniach, a następnie sama zgłosiła do udziału, jednak część (19,2%) została wytypowana do uczestnictwa odgórnie, przez przełożonego. **Większość (niemal 95%) respondentów nie stwierdziła, by wystąpiły przypadki, w których informacja o szkoleniach nie dotarła do potencjalnie zainteresowanych pracowników z odpowiednim wyprzedzeniem**. Badanie ankietowe wykazało, że **proces rekrutacji został oceniony przez uczestników omawianych szkoleń jako jasny oraz sprawiedliwy**. Zaledwie 3,1% ogółu respondentów badania ankietowego uznało rekrutację za opartą na niejasnych zasadach. Nieco ponad 6% ogółu badanych oceniło rekrutację jako niesprawiedliwą. Zastrzeżenia co do jasności bądź sprawiedliwości tego procesu nie pojawiły się także podczas badania FGI.

Niemal 90% respondentów badania ankietowego oceniło rekrutację jako dobrze zorganizowaną (por. Wykres 11).

Wykres 11. Rekrutacja była dobrze zorganizowana (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

W świetle wyników badania ankietowego pozytywnie wypadł także sposób doboru grup. Większość (83%) respondentów badania ankietowego wyraziła opinię, że osoby uczestniczące w jednej grupie szkoleniowej reprezentowały podobny poziom kompetencji w zakresie obsługi określonych



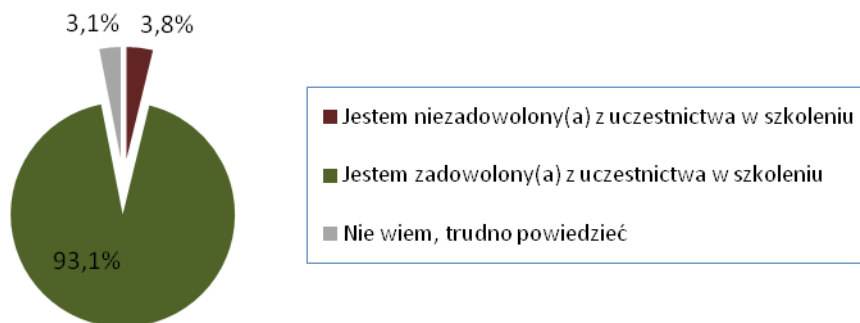
programów komputerowych. Należy jednak zaznaczyć, że zastrzeżenia dotyczące tego aspektu szkoleń (tj. wyrównania poziomu umiejętności osób, które zostały przydzielone do tych samych grup szkoleniowych) zostały wyrażone przez uczestników badania FGI. Pojawiły się one także w sprawozdaniu ze szkoleń sporządzonym przez Wykonawcę. Zwrócono zwłaszcza uwagę na to, że do grup na poziomie zaawansowanym rekrutowano niejednokrotnie osoby o zbyt małej wiedzy, co wywoływało problemy z utrzymaniem odpowiedniego tempa pracy. Potwierdzają to również wyniki badania IDI z Wykonawcą szkoleń.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Jak pokazuje Wykres 12, **większość** (93,1%) respondentów badania ankietowego **wyraziła zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach**.

Wykres 12. *Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)*



Źródło: opracowanie własne.

Wśród przyczyn zadowolenia najczęściej wymieniane były:

- sposób prowadzenia ćwiczeń (73,1% respondentów),
- praktyczne ćwiczenia (65,4%),
- dobra organizacja ćwiczeń (62,3%),
- dobra atmosfera (61,5%),
- odpowiedni dobór treści do czasu trwania (51,5%),
- jakość materiałów dydaktycznych (44,6%),
- dostosowanie treści szkolenia do specyfiki pracy w administracji (44,6%).

Pięć z siedmiu najczęściej wymienianych przez respondentów powodów zadowolenia miało charakter merytoryczny. **Tym samym można sformułować wniosek, że merytoryczne przyczyny zadowolenia przeważały nad tymi, które mają charakter pozamerytoryczny.**

Blisko 60% respondentów badania ankietowego stwierdziło, że nie pojawiły się takie elementy szkoleń, z których byliby niezadowoleni. Żadna z możliwych przyczyn ewentualnego niezadowolenia respondentów nie została wskazana przez więcej niż 14% respondentów. Najczęściej wyróżnianą (13,8% badanych) przyczyną niezadowolenia była konieczność długich dojazdów do miejsca szkolenia. Do innych należał przede wszystkim niewłaściwy dobór treści szkoleń do przewidywanego czasu ich trwania (6,9% respondentów), sposób prowadzenia szkoleń przez trenerów (5,4%) oraz wyżywienie (5,4%).



II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Wyniki analizy AIOS pozwalają na sformułowanie wniosku, że **uczestnicy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń**. Średnie oceny wystawione poszczególnym aspektom merytorycznym szkoleń zobrazowane zostały w Tabeli 7. Najwyżej oceniona została przez uczestników jasność postawionych celów szkolenia (średnia 5,26), niżej – lecz nadal wysoko – przydatność zajęć pod kątem podniesienia efektywności zespołu, w którym pracuje uczestnik (4,60).

Tabela 7. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektem szkoleń (na podstawie AIOS) - Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ

Oceniony aspekt szkoleń	Średnia ocena
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	4,93
Jasność postawionych celów szkolenia	5,26
Przydatność zastosowanych metod, rytmu pracy i środków dydaktycznych pod kątem realizacji celów szkolenia	5,18
Dopasowanie szkolenia do potrzeb urzędu i jego celów	4,82
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	4,90
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia uprawnień na stanowisku pracy	4,84
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,60
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	5,05
Średnia	4,95

Źródło: opracowanie własne.

Praca trenerów prowadzących poszczególne szkolenia została oceniona bardzo wysoko. **Średnia ocena dopasowania kompetencji wszystkich trenerów do celów szkoleń wyniosła 5,55, a średnia ocena przyjazności, zaangażowania i profesjonalizmu trenerów wyniosła 5,65.** Na tle tych ogólnie wysokich ocen wyróżniły się bardzo niskie noty przyznane jednemu z trenerów (średnie ocen 2,78 oraz 3,00 odpowiednio za dopasowanie kompetencji do treści szkolenia i postawę) prowadzącemu szkolenia z zakresu obsługi MS Excel. Wyniki badania IDI z Wykonawcą szkoleń nie dostarczają informacji na temat bardzo niskiej oceny przyznanej jednemu z trenerów.

Uczestnicy **wysoko ocenili jakość organizacyjną omawianych szkoleń**. Badani przyznawali poszczególnym aspektom organizacyjnym szkoleń oceny w czterech kategoriach: lokalizacja i dojazd, warunki pracy, jakość materiałów szkoleniowych i jakość akomodacji.

Pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń, z którymi przeprowadzono IDI, nie zaobserwowali żadnych problemów technicznych. **90% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że w trakcie szkolenia nie spotkało się z problemami technicznymi.** Pozostałe 10% respondentów zwróciło głównie uwagę na występowanie trudności związanych ze sprzętem szkoleniowym (4,6%) oraz problemów organizacyjnych (2,3%).

Na jeden problem organizacyjny zwrócił uwagę w sprawozdaniu Wykonawca. Zauważył on, że występowanie trudności organizacyjnych miało związek ze zbyt krótkim odstępem pomiędzy akceptacją materiałów szkoleniowych a początkiem szkoleń, co wywołało potrzebę warunkowego startu szkoleń. Spowodowało to zbyt szybki nabór części uczestników i wprowadziło chaos do ustalonego porządku rekrutacji. **Aby uniknąć tego rodzaju problemów w przyszłości, należałoby wydłużyć odstęp czasowy pomiędzy akceptacją materiałów szkoleniowych a realizacją szkoleń.**



III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

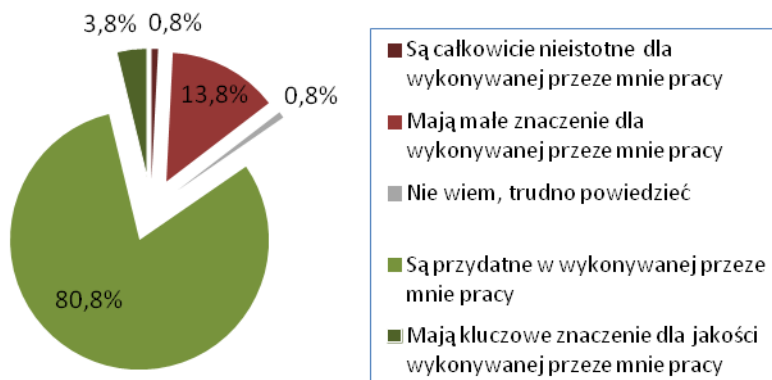
Zgodnie z przywołanymi już wynikami analizy AIOS, uczestnicy **pozytywnie ocenili przyrost swojej wiedzy i umiejętności po odbyciu szkoleń**. Średnia ocena szkoleń pod tym względem wynosi 5,05.

Wyniki badania ankietowego jednoznacznie wskazują, że sytuacja zawodowa badanych nie zmieniła się w wyniku uczestnictwa w omawianych szkoleniach. Spośród ogółu respondentów 93% stwierdziło, że od czasu odbycia szkoleń nie zmienił się zakres pełnionych przez nich obowiązków, niemal 98% zadeklarowało, że zarabia tyle samo co wcześniej, a ponad 96% – że nie zmieniła się ich pozycja w strukturze urzędu. Należy zaznaczyć, że mało prawdopodobne jest, by jednorazowy udział w szkoleniu (szkoleniach) mógł wpłynąć na sytuację zawodową badanych. Zgodnie jednak z OPZ, wpływ szkoleń na sytuację zawodową uczestników był badany.

III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Respondenci badania ankietowego **wysoko ocenili przydatność wiedzy i umiejętności nabytych w ramach szkoleń w ich codziennych obowiązkach zawodowych**. Niemal 87% badanych przyznało, że nabyli wiedzę i umiejętności, które wykorzystują w pracy. Większość (niemal 81%) respondentów oceniła te umiejętności jako przydatne w pracy, a 3,8% jako posiadające znaczenie kluczowe (por. Wykres 13).

Wykres 13. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

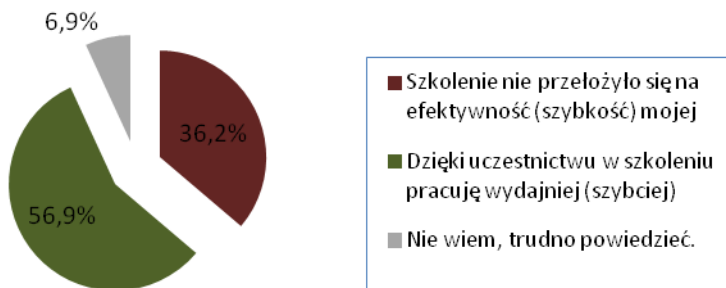
Wyniki badania ankietowego pozwalają jednocześnie na sformułowanie wniosku, że istnieje zróżnicowanie w tym, jak często badani posługują się nowo nabytymi umiejętnościami. **Najczęściej respondenci wykorzystują kompetencje związane z obsługą programu MS Excel**. Wśród tych respondentów, którzy ukończyli szkolenie z zakresu obsługi MS Excel aż 79% zadeklarowało, że wykorzystuje nabyte umiejętności raz w tygodniu lub częściej (w większości codziennie lub prawie codziennie).



Nieco rzadziej wykorzystywane są przez respondentów umiejętności związane z obsługą programów ArcGIS i Geomedia. Z programu ArcGIS korzysta często (co najmniej raz w tygodniu) 50% respondentów, którzy ukończyli stosowne szkolenie. Aplikacji tej nie wykorzystuje z kolei nigdy lub prawie nigdy 35% respondentów, którzy skończyli szkolenie. Z programu Geomedia korzysta często (co najmniej raz w tygodniu) 42% respondentów. Programem tym nigdy lub prawie nigdy nie posługuje się 39% respondentów, którzy ukończyli szkolenie. Należy zatem zwrócić uwagę na fakt, że pomimo (opisanego wcześniej) dużego zainteresowania szkoleniami dotyczącymi obsługi programów ArcGIS i Geomedia, okazało się, że ponad 1/3 uczestników tych szkoleń nie wykorzystuje nabytych umiejętności. Najbardziej wykorzystywane są przez badanych nabyte umiejętności z zakresu obsługi MS Project oraz MS PowerPoint. W obydwu przypadkach duży jest odsetek respondentów, którzy ukończyli stosowne szkolenia, lecz nigdy lub prawie nigdy nie wykorzystują nabytych umiejętności. W przypadku programu MS PowerPoint wynosi on 44%, a w przypadku programu MS Project – aż 71%. Niewielki odsetek respondentów posługuje się MS PowerPoint oraz MS Project często, tj. co najmniej raz w tygodniu. W przypadku MS PowerPoint odsetek ten wynosi 26%, a w przypadku programu MS Project – zaledwie 10%. Najczęściej wskazywanym (przez co najmniej 10% respondentów) powodem rzadkiego stosowania programów komputerowych, których dotyczyło szkolenie, jest fakt, że ich obsługa nie jest badanym potrzebna w wykonywanej pracy.

Ponad połowa respondentów (56,9%) badania ankietowego stwierdziła, że udział w szkoleniach przyczynił się do wzrostu efektywności ich pracy (por. Wykres 14).

Wykres 14. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Wśród osób, które zauważyły taki rodzaj oddziaływania, przeszło połowa (54%) stwierdziła, że nie był on wysoki, a 34% – że doszło do wyraźnego wzrostu efektywności pracy.

III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

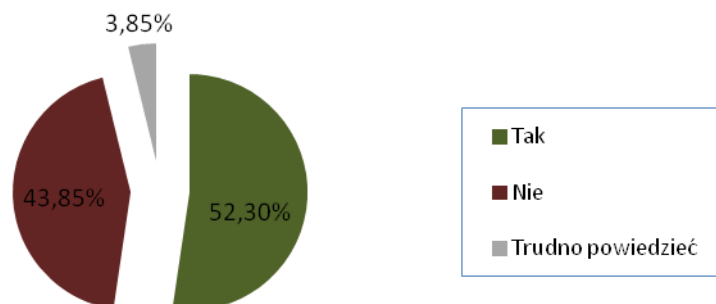
Zgodnie z założeniem, że najbardziej trwałe są te umiejętności, które wykorzystuje się najczęściej, można postawić tezę, iż zdecydowanie **najbardziej trwałą kompetencją nabytą przez uczestników szkoleń będzie umiejętność dotycząca obsługi programu MS Excel**. Nieco mniej trwałe będą natomiast kompetencje związane z obsługą programów ArcGIS oraz Geomedia. Najmniej trwałe będą z kolei umiejętności z zakresu obsługi programów MS Project oraz MS PowerPoint. Tym samym osoby badane nabyły stosunkowo więcej kompetencji trwałych lub względnie trwałych (obsługa MS Excel, ArcGIS, Geomedia) niż tych, co do których należy przypuszczać, że będą nietrwałe (obsługa MS PowerPoint oraz MS Project).



III.4. Usprawnienie pracy administracji

Zgodnie z analizą AIOS, uczestnicy wysoko ocenili (średnia 4,84) wpływ szkoleń na możliwość wprowadzenia usprawnień na własnych stanowiskach pracy. **Nieco ponad połowa (52,3%)** uczestników badania ankietowego zadeklarowała, że **udział w szkoleniach umożliwił im wprowadzenie usprawnień na własnych stanowiskach pracy** (por. Wykres 15).

Wykres 15. *Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy?* (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej spośród wprowadzonych przez respondentów usprawnień związanych było ze sprawniejszym wykorzystywaniem programów wchodzących w obręb pakietu MS Office (można przy tym założyć, że usprawnienia te mają najczęściej związek z obsługą MS Excel, rzadziej – MS PowerPoint) oraz efektywniejszym korzystaniem z możliwości oferowanych przez programy ArcGIS i Geomedia. Wprowadzenie tego rodzaju usprawnień zadeklarowało odpowiednio 24,6% (MS Office) oraz 19,2% (ArcGIS oraz Geomedia) respondentów. Bezwzględnie najmniej (zaledwie 3,1%) respondentów stwierdziło, że wprowadziło usprawnienia związane z wykorzystaniem nabytych umiejętności z zakresu obsługi programu MS Project.

Niemal 64% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że udział w szkoleniach nie przyczynił się do poprawy sytuacji w ich zespole pracowniczym lub że wykonywana przez nich praca nie ma charakteru zespołowego. Jeśli z kolei wziąć pod uwagę odpowiedzi respondentów, według których udział w szkoleniach pozytywnie wpłynął na działanie ich zespołów, to większość z nich widzi ten wpływ w przekazaniu pozyskanej przez siebie wiedzy i umiejętności współpracownikom. Spośród ogółu respondentów 23,1% zadeklarowało, że przekazało swoje nowe umiejętności innym członkom zespołu. Także w AIOS wysoko oceniona (średnia 4,60) została przydatność szkoleń pod względem zwiększenia efektywności zespołów pracowniczych.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

Większość (62,3%) respondentów badania ankietowego wyraziła przekonanie, że szkolenie nie wpłynęło w żaden sposób na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują. Jednocześnie **niemal jedna czwarta respondentów stwierdziła, że szkolenia przyczyniły się do poprawy funkcjonowania komórek w ich urzędach**. Należy też pamiętać o roli, jaką na poziomie organizacyjnym pełnić może opisane już wyżej zjawisko przekazywania wiedzy i umiejętności nabytych przez uczestników szkolenia innym



pracownikom. Stanowić może ono podstawę do rozpowszechnienia się w obrębie urzędu umiejętności i wiedzy pozyskanych początkowo przez jedynie tę część pracowników, która wzięła udział w szkoleniu, a w związku z tym do poprawy efektywności działania całego urzędu.

Wyniki badania ankietowego oraz FGI pozwalają też na jednoznaczne sformułowanie stwierdzenia, że **według badanych szkolenie nie wpłynęło negatywnie na działanie urzędów, w których pracują**. Nieco ponad 93% respondentów badania ankietowego wyraziło tego rodzaju opinię. Zaledwie 5,4% respondentów stwierdziło, że konieczność uczestnictwa w szkoleniu dużej liczby pracowników wywołała problemy z normalnym funkcjonowaniem urzędu, w którym pracują.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowe szkolenia informatyczne należy uznać za **wysoce skuteczne**, ponieważ:
 - a) 84,2% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowe szkolenia należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:
 - a) 23,9% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
 - b) 56,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
 - c) 2,8% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
 - d) 93,1% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
 - e) 52,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
 - f) 23,1% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
 - g) 81,5% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe.
3. Efekty szkoleń można uznać za **trwałe w niskim stopniu**, ponieważ potwierdzają to dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się w stopniu umiarkowanym po ustaniu działań szkoleniowych.

Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ z zakresu słownictwa ogólnego i specjalistycznego dotyczącego zagadnień związanych z ochroną środowiska, realizowane w ramach zadania - Szkolenia dla pracowników GDOŚ i RDOŚ

Niniejszy rozdział dotyczy **szkolenia językowego dla pracowników GDOŚ i RDOŚ z zakresu słownictwa ogólnego i specjalistycznego dotyczącego zagadnień związanych z ochroną środowiska**. Badane szkolenie zrealizowano w okresie od 31 stycznia do 31 maja 2011 roku. Szkolenie objęło kursy z języka angielskiego na średnim poziomie zaawansowania (średnio zaawansowany niższy, średnio zaawansowany, średnio zaawansowany wyższy). Szkolenie odbyło się w 16 lokalizacjach i prowadzone było przez 47 lektorów. Rozpoczęło je 485 osób, a ukończyły 472 osoby. Wydano 472 zaświadczenia o ukończeniu szkolenia.



I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Według wyników IDI (przeprowadzono 2 IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń), szkolenia cieszyły się dużym zainteresowaniem. Mimo to przedstawiciele komórek ds. kadr i szkoleń nie odnotowali, aby pojawiły się problemy ze zbyt dużą liczbą chętnych. Według badania ankietowego, tylko 22,1% respondentów stwierdziło, że było więcej chętnych niż miejsc szkoleniowych. Tylko 15,7% badanych uznało, że było więcej miejsc niż chętnych. Niemal połowa badanych (46,4%) stwierdziła, iż nie są w stanie określić stosunku miejsc do zainteresowanych. Zgodnie ze sporządzonym przez Wykonawcę sprawozdaniem, na 500 zaplanowanych miejsc wykorzystanych zostało 485 miejsc. Szkolenie ukończyły 472 osoby.

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Z badania IDI wynika, że pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń nie podejmowali dodatkowych działań mających na celu motywowanie pracowników do udziału w szkoleniach. Jedną z respondentek stwierdziła, że nie było konieczności zachęcania pracowników do wzięcia udziału w szkoleniach: *U nas na szczęście wszyscy są zawsze bardzo chętni do szkolenia i nie trzeba nikogo zachęcać. Jak przychodzi ogłoszenie, to pracownicy sami się dopytują, czy mogą wziąć udział. W razie czego zawsze są dodatkowe osoby.*

Drugi z respondentów stwierdził, że nie zastosowano żadnych *szczególnych technik* – *wszystkie szkolenia są organizowane zawsze tak samo, czyli zawsze skutecznie*. Świadczy to o tym, że działania komórek ds. kadr i szkoleń ograniczały się jedynie do informowania o szkoleniach i koordynacji procesu rekrutacji.

I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Zdecydowana większość badanych metodą ankietową (83,6%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że informacje dotyczące szkolenia docierały do zainteresowanych z odpowiednim wyprzedzeniem (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4). Tylko 7,9% respondentów słyszało o sytuacji, aby wiadomość o szkoleniu nie dotarła do osoby, która potencjalnie mogła być zainteresowana udziałem. Wynika z tego, że **informacja o szkoleniu była dobrze rozpowszechniona**.

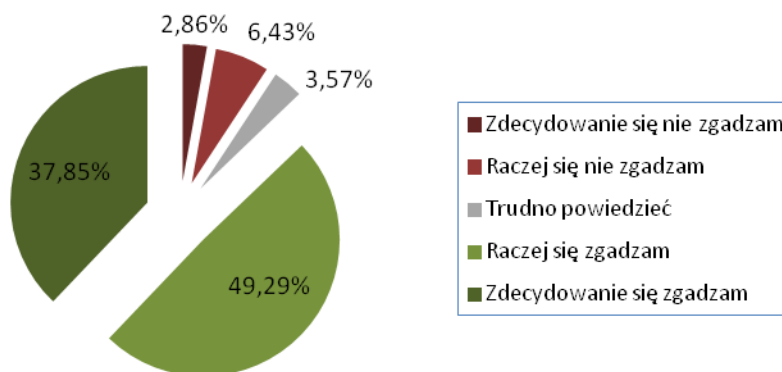
Ponad połowa (60,7%) badanych metodą ankietową o szkoleniu dowiedziała się od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń (za pośrednictwem poczty elektronicznej i ogłoszeń). Tylko 29,3% badanych zostało poinformowanych o szkoleniach przez przełożonego.

Według wyników IDI i FGI, dominowały dwa warianty przebiegu rekrutacji. Pierwszy z nich polegał na wypełnieniu formularza rejestracyjnego i przekazaniu go komórkom ds. kadr i szkoleń, które na podstawie zebranych danych mogły wytypować kandydatów do udziału w szkoleniach. W drugim, osoby z komórek ds. kadr i szkoleń rozsyłały zaproszenia na szkolenie do przełożonych lub bezpośrednio do uczestników. Zainteresowani składali deklaracje, następnie tworzone oficjalną listę oraz przeprowadzono test, który pozwalał kadrom oraz Wykonawcy określić poziom znajomości języka obcego.

Tylko 13,6% badanych dowiedziało się, że zostali wydelegowani, choć wcześniej nie wyrażali chęci udziału. 85% badanych samodzielnie zgłosiło się do udziału. Dodajmy, że 72,1% badanych stwierdziło, że nie miało swobody w wyborze terminu i lokalizacji szkolenia. Związane było to z faktem, że zajęcia odbywały się regularnie przez kilka tygodni w trybie lektoratów w godzinach pracy uczestników.

Większość (87,1%) respondentów badania ankietowego stwierdziła, że rekrutacja była dobrze zorganizowana (por. Wykres 16).



Wykres 16. Rekrutacja była dobrze zorganizowana (na podstawie wyników badania ankietowego)

Źródło: opracowanie własne.

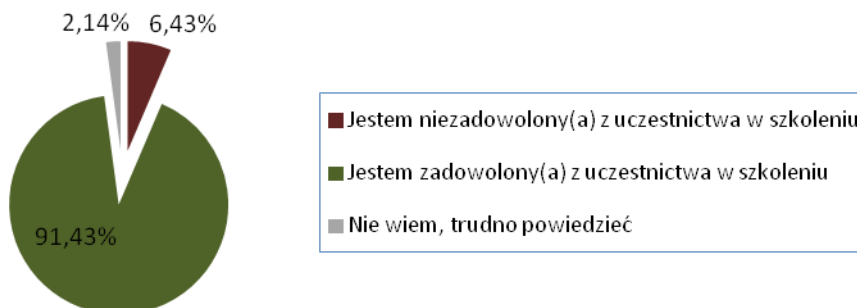
Większość badanych (78,6%) nie zgodziła się z twierdzeniem, że niektóre działania związane z rekrutacją były prowadzone pośpiesznie i zostały źle przygotowane. Z twierdzeniem tym zgodziło się tylko 16,4% badanych. **Ponadto większość respondentów uznała zasady rekrutacji za jasne (74,2%) i sprawiedliwe (67,7%).** Wyniki są spójne z wypowiedziami respondentów FGI.

W opinii większości respondentów (83,6%) Wykonawcy **udało się stworzyć grupy osób o podobnym poziomie znajomości języka, co sprzyjało nauce.** W badaniu IDI z Wykonawcą szkoleń, respondent wskazał na to, iż stworzenie grup o podobnym poziomie znajomości języka w kilku miastach było niemożliwe, np. gdy jedna lub dwie osoby kwalifikowały się do grupy. Wykonawca wskazuje również, że niektóre osoby, które zgłosiły się na szkolenia, zrezygnowały podczas procesu rekrutacji. Spowodowało to kilkakrotnie blokadę miejsca dla innych chętnych.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Większość respondentów badania ankietowego (91,4%) **była zadowolona z udziału w szkoleniu** (por. Wykres 17). Znaczna część osób zadowolonych uznała swój poziom satysfakcji za wysoki.

Wykres 17. Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)

Źródło: opracowanie własne.



Jako powody zadowolenia badanych z udziału w szkoleniu najczęściej wymieniano:

- sposób prowadzenia zajęć przez lektora (76,4%),
- dobrą atmosferę (70%),
- praktyczne ćwiczenia (47,9%),
- dobrą organizację szkolenia (42,9%),
- możliwość oderwania się od codziennych obowiązków (30,0%),
- materiały i pomoce dydaktyczne (25,7%),
- dopasowanie treści szkolenia do specyfiki pracy administracji publicznej (26,4%).

Najczęściej podawana przyczyna zadowolenia miała charakter merytoryczny. Jednak na drugim miejscu znalazł się czynnik pozamerytoryczny. Dość często jako przyczynę zadowolenia wymieniano możliwość oderwania się od codziennych obowiązków (istotne jest, że szkolenie odbywało się w godzinach pracy). Zauważyć należy, że dość rzadko jako powód zadowolenia wymieniano dopasowanie treści szkolenia do specyfiki pracy administracyjnej. Jak pokazuje FGI, wielu uczestników traktowało udział w zajęciach jako możliwość rozwoju nie tylko zawodowego, ale także (a w niektórych przypadkach przede wszystkim) osobistego. Podsumowując, z badania ankietowego i FGI wynika, że **przyczyny pozamerytoryczne miały większy wpływ na pozytywną ocenę szkolenia niż przyczyny merytoryczne**.

35,7% ankietowanych stwierdziło, że nie ma elementów szkolenia, z których byłoby niezadowolony. Aż 22,1% respondentów było niezadowolonych z materiałów szkoleniowych, 10,7% z powodu niedopasowania treści szkolenia do specyfiki pracy w administracji publicznej.

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Analiza AIOS wykazała, że **uczestnicy dobrze ocenili jakość merytoryczną szkolenia**. Średnie oceny wystawione przez uczestników przedstawione zostały w Tabeli 8.

Tabela 8. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektem szkolenia (na podstawie analizy AIOS) - Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ z zakresu słownictwa ogólnego i specjalistycznego dotyczącego zagadnień związanych z ochroną środowiska

Oceniony aspekt szkoleń	Średnia ocena
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	4,59
Jasność postawionych celów szkolenia	4,70
Przydatność zastosowanych metod, rytmu pracy i środków dydaktycznych pod kątem realizacji celów szkolenia	4,70
Dopasowanie szkolenia do potrzeb urzędu i jego celów	4,32
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	4,46
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	4,46
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,11
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	3,97
Średnia	4,41

Źródło: opracowanie własne.

Żaden aspekt merytoryczny szkoleń nie uzyskał oceny powyżej 4,70, a wpływ szkolenia na kompetencje zawodowe uczestników oceniono jako umiarkowany. Podobnie oceniono przydatność szkolenia w podnoszeniu efektywności pracy zespołowej. Warto zaznaczyć, że analizowane w pozostałych rozdziałach szkolenia uzyskiwały wyższe oceny średnie. Uznać zatem należy, że szkolenie językowe dla GDOŚ i RDOŚ pod względem merytorycznych aspektów uzyskało umiarkowane oceny.



Oceny merytorycznych aspektów nie wynikają ze słabej realizacji organizacyjnej szkolenia. Wręcz przeciwnie, **organizacja szkolenia została oceniona niezwykle wysoko**: lektorzy zostali bardzo dobrze ocenieni – 9 prowadzących otrzymało same oceny najwyższe; średnia ocen pozostałych 38 lektorów wynosiła powyżej 5; również lokalizacje i warunki pracy oceniano jako bardzo dobre, a materiały szkoleniowe jako dobre. Jeżeli chodzi o problemy związane z przebiegiem szkoleń, to zdecydowana większość badanych (78,6%) nie zetknęła się z jakimikolwiek problemami, w tym problemami natury technicznej. 14 respondentów (10%) wskazało jednak, że w niektórych grupach pojawiły się problemy organizacyjne (związane m.in. z planowaniem terminów, zmianami planów zajęć). Przykładowo, według badania FGI, w niektórych grupach nie udało się zrealizować całości materiału. Wynik badania ankietowego sugeruje jednak, że sytuacje tego typu ograniczały się co najwyżej do pojedynczych grup.

Respondenci IDI zwrócili uwagę na kilka usprawnień, które umożliwiłyby wyeliminowanie problemów w przyszłości. Respondenci wskazali na potrzebę usprawnienia wymiany informacji pomiędzy komórkami ds. kadr i szkoleń a Wykonawcami. Możliwym rozwiązaniem byłoby ustalenie na początku projektu spójnego schematu komunikacji i konsekwentne trzymanie się go.

Jak twierdzi jedna z respondentek IDI, zdalny, internetowy test znajomości języka nie umożliwił efektywnego pogrupowania uczestników według poziomu zaawansowania. W wyniku tego uczestnicy zamieniali się miejscami, co prowadziło do dezorganizacji szkolenia. Zdaniem respondentki, lepszym rozwiązaniem byłaby rozmowa kwalifikacyjna. Wykonawca szkolenia również uważa, że ankieta dotycząca poziomu znajomości języka angielskiego była nieefektywna. Według Wykonawcy pracownicy wypełniający ankietę korzystali z pomocy innych osób i nie potrafili poprawnie ocenić stopnia znajomości języka angielskiego.

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Analiza pretestów i posttestów pozwala stwierdzić, że u badanych nastąpił w wyniku udziału w szkoleniu znaczący wzrost kompetencji językowych związanych z zakresem tematycznym szkolenia. W pierwszym teście średnia ocen wynosiła 86,74%, a w drugim 92,11%. W pierwszym teście do najwyższego przedziału ocen (90–100%) zakwalifikowało się 38,17% badanych, podczas gdy w drugim już 68,82%. Według analizy AIOS, 35,19% uczestników oceniło wzrost poziomu wiedzy i/lub umiejętności przydatnych na ich stanowisku pracy na 5, a 21,12% na 6. Średnia ocena wynosiła 3,97% i była najniższa spośród wszystkich analizowanych w raporcie szkoleń/kursów. Wykonawca szkolenia wskazuje, że taki przyrost wynika z posiadania dużej wiedzy uczestników z tego zakresu już przed rozpoczęciem szkoleń.

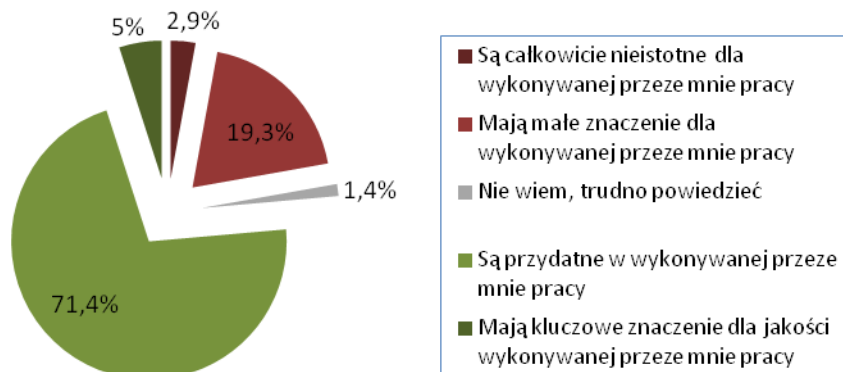
III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Jeżeli chodzi o sytuację zawodową respondentów, to niemal wszyscy badani metodą ankietową (97,9%) stwierdzili, że realizują zadania zbliżone do tych, jakie przydzielano im przed szkoleniem. Ta sama liczba osób stwierdziła, że ich pozycja ani wynagrodzenie nie uległy zmianie. W próbie były tylko trzy osoby, które awansowały, ale uznały one, że ich awans nie miał nic wspólnego z udziałem w szkoleniu.

71,4% respondentów badania ankietowego uznało, że zdobyte umiejętności i wiedza są przydatne w ich pracy, ale tylko 5% oceniło je jako kluczowe (por. Wykres 18).



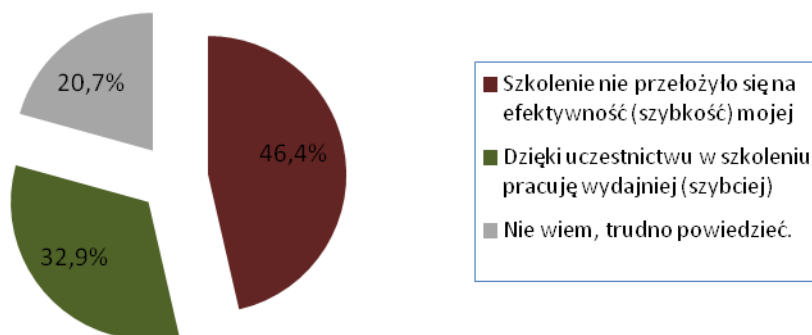
Wykres 18. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Odnotowany w testach wzrost umiejętności językowych nie przełożył się na znaczący wzrost efektywności (szybkości) pracy uczestników. W badaniu ankietowym tylko 32,9% respondentów stwierdziło, że dzięki szkoleniu pracują szybciej. Niemal połowa (46,4%) nie stwierdziła wpływu szkoleń na ich pracę (por. Wykres 19).

Wykres 19. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które stwierdziły u siebie wzrost efektywności pracy, najczęściej oceniły go jako niewielki (dotyczy to 60% osób, które zaobserwowały u siebie wzrost efektywność).

Większość respondentów (80%) wykorzystuje w praktyce umiejętności zdobyte podczas szkoleń, jednak tylko 7 respondentów (6,3%) stwierdziło, że korzysta ze zdobytych umiejętności codziennie. Większość (60,7%) respondentów stwierdziła, że wykorzystuje zdobyte umiejętności przynajmniej raz w miesiącu. Z FGI wynika, że dla badanych zdecydowanie ważniejsze są umiejętności

biernego posługiwania się językiem angielskim pisany. Respondenci FGI stwierdzili że umiejętności językowe wykorzystuje się rzadko w celu komunikowania się z klientami, a zdecydowanie częściej służą im one w posługiwaniu się wyszukiwarkami internetowymi. Pozwala to przyspieszyć pracę, ponieważ rzadziej muszą prosić współpracowników o pomoc lub podanie szczegółowych informacji.

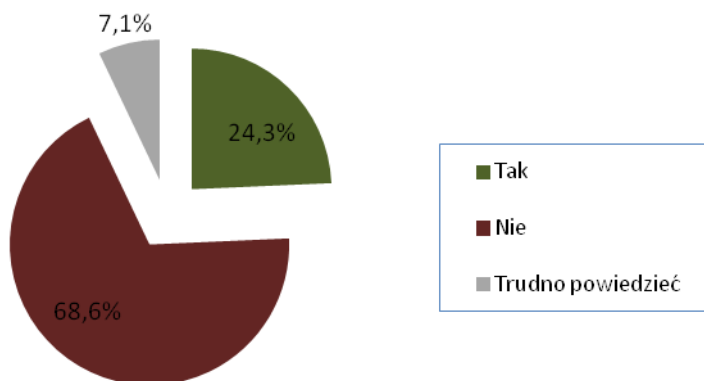
III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, można stwierdzić, że efekty szkolenia językowego uległy utrwaleniu jedynie w ograniczonym stopniu i istnieje ryzyko, że w niedługim czasie ulegną zatarciu. Respondenci w większości nie wykorzystują często zdobytej wiedzy i umiejętności. W przypadku znajomości języka obcego umiejętność ta musi być podtrzymywana poprzez praktykę, inaczej zanika. Wyniki badania wskazują, że zdecydowanie lepiej utrwaliła się bierna znajomość angielskiego (w szczególności leksyka), jako że część respondentów regularnie sięga do internetowych treści w języku angielskim. Jest to szczególnie istotne, gdyż według IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń, to właśnie na znajomości słownictwa specjalistycznego najbardziej zależało uczestnikom szkolenia. Efekt szkolenia nie uległ również utrwaleniu na drodze przekazywania wiedzy i umiejętności od uczestników do ich współpracowników – zaledwie 6,4% respondentów badania ankietowego stwierdziło, że przekazało wiedzę i/lub umiejętności innym członkom swoich zespołów.

III.4. Usprawnienie pracy administracji

Zaledwie 1/4 badanych (24,3%) uznała, że wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły im wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu pracy (por. Wykres 20). Aż 68,6% badanych stwierdziło, że nie wprowadziło zmian w miejscu pracy pod wpływem szkolenia.

Wykres 20. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

10% badanych uznało, że dzięki szkoleniu lepiej posługuje się językiem obcym w kontaktach międzynarodowych. Niemal dwa razy tyle, bo 18,6% badanych uznało, że sprawniej uzyskuje dostęp do materiałów informacyjnych w języku obcym. Jak wynika z analizy AIOS, uczestnicy ocenili przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy jako dość wysoką (średnia ocena 4,46). Jak sugeruje wynik FGI, **w wielu przypadkach pozytywnym efektem szkoleń było silniejsze zintegrowanie istniejących zespołów**. Częściowo potwierdza to badanie ankietowe – 20,7%



respondentów uznało, że za sprawą szkolenia członkowie zespołu lepiej się ze sobą komunikują. Tylko 7,1% (9,2%, jeśli uwzględnić wypowiedzi otwarte) respondentów stwierdziło, że poprawiły się relacje między członkami zespołu. Sugeruje to, że efekt integracji zespołów miał miejsce, ale ograniczył się do wybranych urzędów. Nie odnotowano innych istotnych wpływów szkolenia na pracę zespołu, a ponad połowa badanych (54,3%) uznała, że ich zespół pracuje tak samo jak przed szkoleniem. Z analizy AIOS wynika, że średnia ocena przydatności szkoleń pod kątem pracy zespołów wynosi 4,11.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

Większość respondentów badania ankietowego (73,6%) nie dostrzegła przełożenia szkolenia na funkcjonowanie urzędu jako całości. Uczestnicy FGI wskazywali na ewentualne usprawnienia na poziomie zespołów – nie dostrzegli przełożenia szkolenia na pracę urzędu. Tylko 16,4% badanych stwierdziło, że szkolenie doprowadziło do poprawy funkcjonowania urzędu za pośrednictwem usprawnienia pracy poszczególnych jego komórek. 6,4% uznało, że przekazując zdobytą wiedzę i umiejętności, przyczynili się do usprawnienia funkcjonowania urzędu.

Większość (85,7%) uczestników badania ankietowego nie dostrzegła negatywnego wpływu szkoleń na funkcjonowanie urzędu. 9,3% respondentów uznało, że udział w szkoleniu spowodował problemy z normalnym funkcjonowaniem urzędu. Na ten sam problem wskazał pracownik komórki ds. kadr i szkoleń. Kluczowy jest fakt, że kursy odbywały się w godzinach pracy i uczestniczyło w nich po kilka osób z tej samej komórki organizacyjnej.

IV Podsumowanie i wnioski

W przypadku przedmiotowego szkolenia zapotrzebowanie na szkolenie nie wynikało ze *Strategii*, lecz zostało zgłoszone przez GDOŚ.

1. Przedmiotowe kursy językowe należy uznać za **skuteczne**, ponieważ:
 - a) 66,2% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowe kursy językowe należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:
 - a) 40,7% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
 - b) 32,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
 - c) 0% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
 - d) 85,7% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
 - e) 24,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
 - f) 6,4% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
 - g) 75% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe.
3. Efekty kursów językowych można uznać za **trwale w niskim stopniu**, ponieważ potwierdzają to dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, praktycznie nie utrzymują się po ustaniu działań szkoleniowych.



Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających ePUAP, przeprowadzone w ramach zadania – *Wsparcie osób wdrażających ePUAP*

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego **szkoleń informatycznych z zakresu profilu zaufanego elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej oraz punktów potwierdzających profil zaufany ePUAP**.

Zapotrzebowanie na przedmiotowe szkolenie nie wynikało ze *Strategii*, lecz zostało zgłoszone przez MSWiA, zgodnie z sugestią i aprobatą Instytucji Zarządzającej i Komisji Europejskiej.

W ramach szkolenia w okresie 17–30 czerwca 2010 roku zrealizowano 84 sesje szkoleniowe. 952 osoby uzyskały zaświadczenia o ukończeniu szkolenia. Sesje szkoleniowe odbyły się w 16 lokalizacjach na terenie całego kraju. W realizację szkoleń zaangażowanych było 12 trenerów.

I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Wyniki przeprowadzonych IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń (zrealizowano 5 wywiadów) wskazują, **że było zdecydowanie więcej chętnych niż miejsc szkoleniowych**. W przypadku badania ankietowego (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4) zaledwie 3,2% respondentów stwierdziło, że było mniej chętnych niż dostępnych miejsc. 11,4% respondentów uznało, że w ich urzędach było więcej chętnych niż miejsc. Większość badanych (59,6%) uznała, że miejsc było dokładnie tyle, co chętnych.

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Według IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń, najczęściej nie musieli oni podejmować żadnych dodatkowych działań informacyjnych, ani prób motywowania osób do wzięcia udziału w szkoleniu. Jedna z respondentek stwierdziła, że nie było potrzeby zachęcania pracowników i podkreśliła ich dużą samodzielność: *każdy zna zakres swoich czynności, jeżeli widzi, że to szkolenie jest dla niego przydatne, to po prostu się zgłasza*.

Drugi respondent stwierdził, że działania mające na celu zachęcenie pracowników do udziału w szkoleniu polegały na pokazywaniu im przydatności szkolenia oraz korzyści możliwych do uzyskania. Działania pracownika komórki ds. kadr i szkoleń nie polegało na zwykłym rozsyłaniu ogłoszeń, ale dostosowywaniu komunikatu do potrzeb poszczególnych pracowników, aby korzyści stały się dla nich ewidentne. Respondent stwierdza: *Uznano, że działanie to było skuteczne i zwiększało u pracowników chęć szkolenia, problemem pozostawała jednak niechęć dyrektorów wobec szkolenia się pracowników*.

Jeżeli chodzi o zachęcanie pracowników do udziału w szkoleniu, to trzeba mieć na uwadze fakt, że cały proces rekrutacji miał w dużej mierze charakter odgórnych decyzji. Wszyscy uczestnicy FGI zostali wytypowani do udziału w szkoleniu przez przełożonych. Dominował następujący scenariusz: respondenci byli wyznaczani przez przełożonych. Z racji na *stricte* informatyczny charakter szkolenia wybierano osoby, które już miały lub powinny mieć styczność z funkcją ePUAP, której dotyczyło szkolenie. W przypadku wyboru między różnymi kandydatami zazwyczaj wybierano osoby bardziej doświadczone lub posiadające podpis elektroniczny. Bardzo często wysyłano delegację dwóch osób: informatyka-administradora systemu oraz pracownika obsługi klienta.

I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Większość respondentów dowiedziało się o możliwości udziału w szkoleniu od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń urzędu, w którym pracują (53,6%). 40,4% dowiedziało się o szkoleniu od



bezpośredniego przełożonego. Na podobne źródła informacji wskazują respondenci FGI i IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń. Według badania ankietowego 4,3% badanych dowiedziało się bezpośrednio od Wykonawcy.

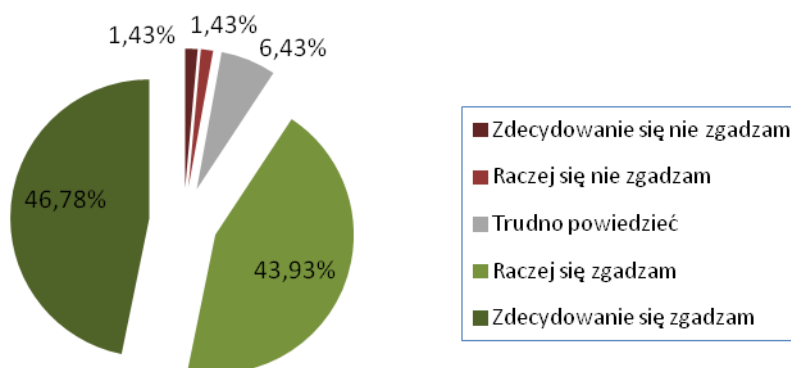
Tylko 1,8% uczestników badania ankietowego słyszało o przypadkach, aby informacja o możliwości udziału w szkoleniu nie dotarła na czas do pracowników potencjalnie zainteresowanych udziałem. Wyniki badania ankietowego pokazują, że **informacja o szkoleniach była dobrze rozpowszechniona**. Jednocześnie aż **93,2% respondentów uznało, że wszystkie informacje dotyczące szkolenia (termin, miejsce, zasady udziału, informacja o zakwalifikowaniu) docierały z odpowiednim wyprzedzeniem**.

63,6% respondentów stwierdziło, że otrzymali informację, iż zostali wytypowani do szkolenia, choć wcześniej nie wyrażali chęci wzięcia udziału. Tylko 35% uczestników zgłosiło swą kandydaturę w odpowiedzi na ogłoszenie.

Nie odnotowano żadnych uwag uczestników FGI dotyczących dostępności szkoleń, co związane było z formułą rekrutacji. Tylko co trzeci pracownik podejmował decyzję o udziale w szkoleniu samodzielnie. W tym kontekście problematyczny okazuje się fakt, iż ponad połowa respondentów (59,6%) nie miała możliwości wyboru miejsca i terminu szkolenia.

90,7% respondentów uznało, że rekrutacja była dobrze zorganizowana (por. Wykres 21). 90% respondentów nie zgodziło się ze stwierdzeniem, że rekrutacja była prowadzona pośpiesznie i źle przygotowana.

Wykres 21. Rekrutacja była dobrze zorganizowana (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Badanie FGI pokazuje, że zasady rekrutacji były dla wszystkich uczestników w pełni jasne – doskonale wiedzieli, jakimi kryteriami kierowali się przełożeni typując poszczególne osoby do szkoleń. Uznali, że kryteria te były w pełni merytoryczne i zgodne z bieżącymi potrzebami urzędu. Wybór konkretnych osób wydawał się im oczywisty i niebudzący kontrowersji, a tym samym sprawiedliwy. Potwierdzają to wyniki badania ankietowego, **84% osób zapytanych o ocenę reguł rekrutacji uznało je za jasne, a 72% respondentów oceniło je jako sprawiedliwe.**

Jeżeli chodzi o skład poszczególnych grup szkoleniowych, to podczas FGI pojawił się szereg zastrzeżeń. Zgodnie z wypowiedziami uczestników, kurs podzielony był na dwie części: *Pierwsza część była dla administratora-informatyka, a dopiero druga dla osób obsługujących – szkolenie mogło być podzielone na dwie części. Administrator powinien być na całości, a ludzie z obsługi mogliby być tylko na drugiej części.*



W grupach uczestniczyli wspólnie informatycy-administratorzy oraz osoby zajmujące się obsługą klienta. W opinii respondentów oznaczało to, że osoby pozbawione wiedzy informatycznej mogły mieć problemy ze śledzeniem wykładu, ewentualnie wykład mógł być prowadzony w sposób dostosowany do potrzeb laików, ale kosztem administratorów.

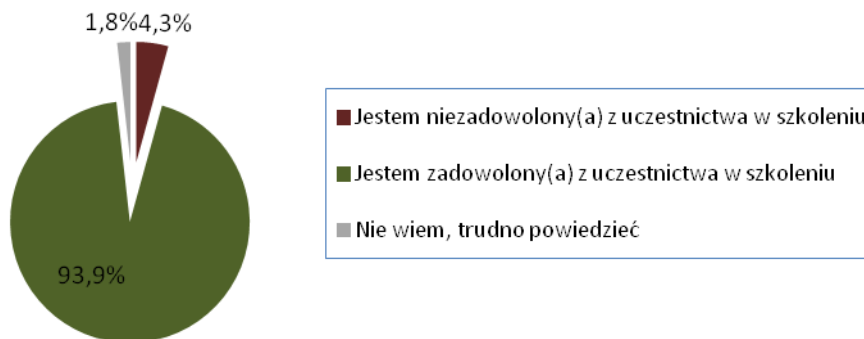
Według części respondentów wątpliwe było, aby wiedza przekazana podczas pierwszego szkolenia była użyteczna dla osób z obsługi klienta. Jednakże w odczuciu respondentów administrator powinien być obecny na obu częściach, jako że często musi instruować innych pracowników. Jeżeli chodzi o badanie ankietowe, to tylko 13,9% badanych stwierdziło, że między uczestnikami w ramach poszczególnych grup istniały różnice utrudniające realizację szkolenia. Wykonawca w sprawozdaniu z realizacji szkoleń nie odnosi się do tego problemu. Wykonawca szkolenia ocenia proces rekrutacji jako sprawny i przejrzysty. Ostateczne składy grup szkoleniowych były ustalone przed terminami sesji szkoleniowych, przez same urzędy.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Uczestnicy FGI jednogłośnie stwierdzili, że są zadowoleni z udziału w szkoleniu – generalnie traktują każde szkolenie jako sposobność do rozwoju. **Aż 93,9% respondentów badania ankietowego stwierdziło, że jest zadowolona z udziału w szkoleniu** (por. Wykres 22). Tylko 4,3% badanych było niezadowolonych z udziału w szkoleniu.

Wykres 22. *Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)*



Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej jako przyczyny zadowolenia wskazywano następujące czynniki:

- sposób prowadzenia szkolenia przez trenera (82,1%),
- wykorzystywane podczas szkolenia praktyczne ćwiczenia (68,6%),
- dobrą organizację szkolenia (67,1%),
- wysokiej jakości materiały i pomoce dydaktyczne (62,5%),
- dobrą atmosferę podczas szkolenia (62,5%),
- dopasowanie treści szkolenia do specyfiki pracy administracji publicznej (58,6%),
- dobór treści do przewidzianego czasu szkolenia (57,9%).

Kwestie merytoryczne i związane z organizacją szkolenia były zdecydowanie częściej przytaczane przez respondentów niż jakość wyżywienia czy możliwość oderwania się od codziennych obowiązków.



Na podobne przyczyny swojego zadowolenia wskazywali uczestnicy FGI. **Tu na pierwszym miejscu stawiano materiały dydaktyczne, które pozwalały krok po kroku przejść całą procedurę. Respondenci podkreślali, że dostarczone materiały były bardzo przydatne przy prowadzeniu szkoleń kaskadowych. Obok materiałów chwalono również praktyczny charakter szkoleń, w tym możliwość wypróbowania swojej wiedzy i umiejętności na testowej platformie.**

Jeżeli chodzi o przyczyny niezadowolenia, to respondenci badania ankietowego najczęściej wymieniali problemy ze sprzętem (11,8%) oraz konieczność długich dojazdów (8,2%). Niemal 2/3 badanych (62,5%) uznało, że nie było elementów, z których byłoby niezadowoleni. Respondenci badania FGI nie wskazali żadnych przyczyn niezadowolenia ze szkolenia.

Warto dodać, że **respondenci FGI spontanicznie wyrażali zadowolenie z faktu, że szkolenie dotyczące nowej funkcji zostało przeprowadzone przed jej wprowadzeniem.** Dla respondentów FGI problematyczny był jednak fakt, że szkolenie prowadzono na niemal rok przed wdrożeniem systemu. Oznaczało to, że prezentowano funkcje systemu, które nie były jeszcze do końca ustalone, ale także to, że osoby wydelegowane na szkolenie w wyniku reorganizacji zostały przesunięte do zadań, gdzie ich znajomość tematu związanego z ePUAP była nieprzydatna.

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Szczegółowa analiza AIOS pozwala stwierdzić, że **wśród uczestników przeważają dobre i bardzo dobre oceny programu szkoleń.** Uczestnicy uznali, że cel szkolenia był jasny, a metody i środki dobrze dobrane. Jeszcze korzystniej wypadają oceny trenerów – niemal wszyscy otrzymali oceny powyżej 5,5. Zgodność kompetencji trenerów z celami szkolenia była oceniana bardzo wysoko (wszystkie oceny powyżej 5,48). **Niemal wszyscy uczestnicy uznali trenerów za przyjaznych, profesjonalnych i zaangażowanych** – średnia ocena wynosi 5,80. Podobnie **wysoko oceniono merytoryczną wartość szkoleń** – tu również przeważają oceny bardzo dobre: dotyczy to zarówno przydatności wiedzy, czy dopasowania szkoleń do potrzeb reprezentowanych urzędów. Jedynie przydatność szkoleń pod kątem wprowadzania usprawnień w miejscu pracy oraz podnoszenia wydajności pracy zespołu uzyskały średnie oceny poniżej 5. Mogło to wynikać z faktu, że część respondentów nie wiedziała, kiedy opcja zakładania profilu zaufanego wejdzie do użycia (por. Tabela 9).

Tabela 9. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektem szkolenia (na podstawie analizy AIOS) - Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających ePUAP

Oceniany aspekt szkoleń	Średnia ocena
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	5,08
Jasność postawionych celów szkolenia	5,47
Przydatność zastosowanych metod, rytmu pracy i środków dydaktycznych pod kątem realizacji celów szkolenia	5,32
Dopasowanie szkolenia do potrzeb docelowego urzędu i jego celów	5,21
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	5,00
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	4,86
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,83
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	5,15
Średnia	5,12

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o lokalizację szkoleń, to dominują oceny dobre i bardzo dobre. Tylko 9 uczestników wystawiło oceny najniższe – były to osoby z Zielonej Góry, które musiały dojechać do Gorzowa



Wielkopolskiego. Średnia ocena lokalizacji wynosi 4,97. Warunki szkoleń zostały również wysoko ocenione – przeważają oceny najwyższe. Brak jest ocen najniższych. Szkolenia odbyły się w ośrodkach o wysokim standardzie i w zdecydowanej większości dobrze zlokalizowanych. **Jeszcze lepsze wyniki osiągnęły materiały szkoleniowe – dominują oceny najwyższe, średnia ocena materiałów to 5,62.** Respondenci FGI mieli dwa istotne zastrzeżenia do organizacji szkolenia. Pierwsze dotyczyło ram czasowych – okazało się, że przynajmniej w jednej z grup program został przerobiony szybciej, niż przewidywano, a uczestnicy ze względów formalnych musieli pozostać na szkoleniu jeszcze przez dwie godziny. **W innych grupach pojawił się poważny problem z platformą testową, która cały czas się zawieszała i utrudniała szkolenie.** Mogło dzieć się tak ze względu na zbyt wiele równoległych prób wejść na serwer. Z problemami technicznymi związanymi ze sprzętem zetknęło się tylko 13,9% respondentów badania ankietowego. Jeżeli chodzi o inne problemy, to tylko 1,8% badanych miało trudności z elektronicznym systemem rejestracji na szkolenia. Zaledwie 0,7% badanych miało zastrzeżenia do strony organizacyjnej. Zdecydowana większość badanych (78,9%) uznała, że nie zetknęli się z jakimikolwiek problemami w trakcie szkoleń.

Pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń, biorący udział w IDI, zwrócili uwagę na następujące problemy. Respondenci wskazali na problemy uczestników z dojazdem wynikające z lokalizacji szkoleń. Nie zaproponowali jednak metod rozwiązania tego problemu. Respondenci podkreślali również brak wystarczającej komunikacji z Wykonawcą dotyczącej terminów i osób zakwalifikowanych do udziału. Jeden z respondentów stwierdza: *Podstawowym problemem jest to, że firma która rekrutuje, nie przekazuje nam informacji, które konkretnie osoby w konkretnym dniu były na szkoleniu. Ja pracownika wypuszczam na szkoleni, w dobrej wierze, liczę na to, że był na szkoleniu, i chciałabym dostać od firmy potwierdzenie.* Respondent sugerował, że przełożeni powinni otrzymywać dokładne listy zbiorcze, żeby mieć pewność, kto w danym dniu bierze udział w szkoleniu.

Jeżeli chodzi o rekomendacje samego Wykonawcy, to dotyczyły one wyłącznie kwestii związanych z rekrutacją.

Generalnie uznać można, że zarówno uczestnicy, jak i prowadzący nie spotkali się z poważnymi problemami, a przytoczone przez uczestników FGI sytuacje ograniczały się do wybranych grup.

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Wykonawca nie przeprowadził testów, które pozwoliłyby na zmierzenie przyrostu wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń. Należy jednak wziąć pod uwagę cel szkolenia. Miało ono zapoznać uczestników z nową, wprowadzaną dopiero funkcją ePUAP. **Szkolenie zostało przeprowadzone z wyprzedzeniem, uczestnicy otrzymali materiały, które były w ich opinii tak dobrze przygotowane, że pozwalały informatykowi na samodzielne opanowania nowej procedury wyłącznie w oparciu o ich lekturę i pracę na testowej platformie.** Wiele wskazuje na to, że sposób prowadzenia szkoleń pozwalał trenerom sprawdzić, czy każdy uczestnik zaznajomił się z nową funkcją systemu. Można zatem założyć, że osoby, które ukończyły szkolenie posiadały niezbędną wiedzę. **Z analizy AIOS wynika, że respondenci bardzo dobrze ocenili wpływ szkolenia na poziom ich kompetencji zawodowych (średnia 5,15).** Pamiętać jednak należy, że analiza AIOS nie zawiera miar przyrostu wiedzy lub umiejętności, ale jedynie subiektywną ocenę samych uczestników.

Jeżeli chodzi o sytuację zawodową respondentów po szkoleniu, to większość (69,3%) uznała, że ich aktualne zadania są podobne do tych, które wykonywali przed szkoleniem. Jednak istnieje też grupa osób (13,9%), którym w wyniku szkolenia, powierzono nowe, bardziej odpowiedzialne zadania. Jak sugerują wyniki FGI, w wielu przypadkach uczestnicy szkoleń byli obciążani odpowiedzialnością za realizację szkoleń kaskadowych lub mieli uczestniczyć we wdrażaniu nowej funkcji. Były to jednak role tymczasowe – uczestnicy mieli zrealizować zadanie, po którym wracali do swoich dawnych obowiązków.



Jest to zgodne z wynikami badania ankietowego dotyczącymi wpływu szkolenia na pozycję respondenta w urzędzie – aż 90,7% badanych stwierdziło, że ich pozycja nie uległa zmianie. **0,7% badanych stwierdziło, że udział w szkoleniu przyczynił się do ich awansu.** Jeżeli chodzi o wynagrodzenie, to niemal wszyscy respondenci (97,9%) stwierdzili, że zarabiają tyle samo, ile przed szkoleniem. Szkolenie nie wpłynęło na pozycję i wynagrodzenie uczestników, przyczyniło się jedynie do tymczasowego rozszerzenia ich obowiązków w momencie wprowadzania nowego elementu systemu – pełnili oni funkcje rezerwuarów wiedzy i umiejętności istotnych dla obsługi ePUAP, które przekazali dalej we właściwym momencie.

III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Większość badanych (69,6%) stwierdziła, że wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce. **Zdecydowanie więcej urzędników służby cywilnej (90,5% respondentów należących do tej kategorii) wykorzystuje wiedzę i umiejętności w praktyce niż respondenci o innym statusie zawodowym** (zob. analiza istotności statystycznej str. 23).

Jeżeli chodzi o częstotliwość wykorzystania umiejętności i wiedzy przekazanej podczas szkoleń, respondenci FGI stwierdzili, że obecnie w ich urzędach robi się to średnio dwa–trzy razy na tydzień. Zaznaczyli jednak, że liczba zakładanych i obsługiwanych profili zaufanych będzie rosta z czasem.

W grupie znaleźli się jednak uczestnicy, którzy w wyniku reorganizacji ich urzędów nie mają styczności z ePUAP, w efekcie czego nie mają sposobności, by korzystać ze zdobytych umiejętności i wiedzy. Potwierdzają to wyniki badania ankietowego: 31,3% respondentów wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności z pozycji użytkownika codziennie lub prawie codziennie, a 16,4% przynajmniej raz w tygodniu. Oznacza to, że niemal połowa uczestników (47,7%) wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności (z pozycji użytkownika) co najmniej raz w tygodniu. Podobnie jest w przypadku częstotliwości wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności z pozycji administratora: 20,5% respondentów korzysta z niej przynajmniej raz dziennie, a kolejne 14,4% przynajmniej raz na tydzień (łącznie 34,9%).

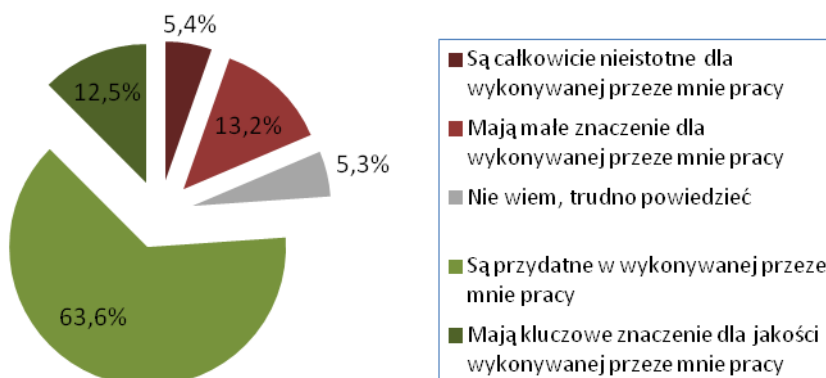
Jeżeli chodzi o kompetencje wykorzystywane z pozycji użytkownika, to tylko 6,4% uczestników nigdy lub prawie nigdy z nich nie korzysta. W przypadku 1,4% respondentów doszło do przesunięcia ich na stanowiska niezwiązane z ePUAP. W przypadku kilku innych badanych funkcja profilu zaufanego ePUAP była dopiero wprowadzana w ich urzędach.

Uczestnicy FGI jednogłośnie stwierdzili, że udział w szkoleniu podwyższył ich umiejętności. Badani mówili o zdobytej wiedzy i umiejętnościach jako czynnikach, które pozwalają unikać różnego rodzaju błędów i usprawniają funkcjonowanie urzędu. Odnieśli się do wielu wcześniejszych problemów z ePUAP, kiedy administratorów kosztowało bardzo dużo wysiłku i czasu zaznajomienie się z różnymi funkcjami systemu i przeszkolenie innych osób.

Zaledwie 5,4% respondentów stwierdziło, że umiejętności i wiedza przekazywane podczas szkolenia są całkowicie nieistotne dla wykonywanej przez nich pracy. **Aż 63,6% badanych stwierdziło, że zdobyta wiedza i umiejętności są przydatne w ich pracy, a 12,5% uznało, że mają one kluczowe znaczenie** (por. Wykres 23).



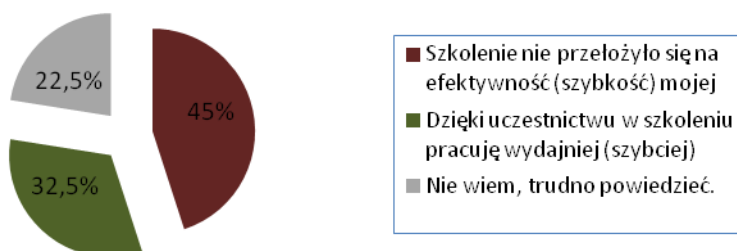
Wykres 23. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

45% respondentów badania ankietowego uznało, że udział w szkoleniu nie przełożył się na wzrost efektywności (szybkości) ich pracy. 32,5% badanych dostrzega taki wpływ (por. Wykres 24).

Wykres 24. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Dodajmy, że **pracownicy służby cywilnej zdecydowanie częściej stwierdzali, że szkolenie miało wpływ na szybkość ich pracy** (stwierdziło tak aż 57,1% osób należących do tej grupy). Interpretując wyniki, pamiętać musimy, że podczas szkolenia przekazywano bardzo konkretne umiejętności – uczone obsługi jednej funkcji systemu informatycznego (zob. analiza istotności statystycznej str. 23).

III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

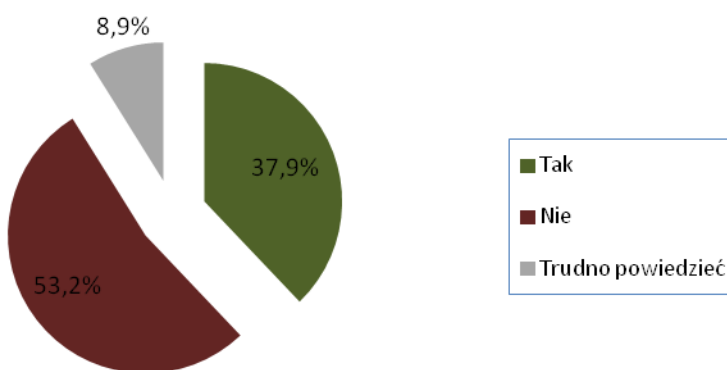
Umiejętności i wiedza zdobyte podczas szkolenia są wykorzystywane z umiarkowaną częstotliwością. Pomimo organizowanych przez uczestników szkoleń kaskadowych oraz ich czynnego udziału przy wdrażaniu nowej funkcji systemu w urzędach, a także dobrze ocenianych materiałów szkoleniowych, które były szeroko rozpowszechniane i wykorzystywane, efekty szkolenia zostały utrwalone w niskim stopniu.



III.4. Usprawnienie pracy administracji

Jak wynika z analizy AIOS, średnia ocen przydatności szkoleń pod kątem wprowadzania usprawnień na stanowisku jest dość wysoka (4,86). **Znaczna część badanych (37,9%) uznała, że wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły im wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu pracy** (por. Wykres 25). **Odmiennego zdania była jednak ponad połowa badanych (53,2%)**. Taki procent odpowiedzi może być podyktowany faktem, że część respondentów nie uznawała za usprawnienie prowadzonych przez siebie szkoleń kaskadowych (warto przytoczyć tu fragment pytania, wedle którego *przez usprawnienia należy rozumieć rozwiązania, dzięki którym, w opinii Pana(i), działania lub procesy w miejscu pracy stały się wydajniejsze lub skuteczniejsze*). Niemniej jednak osoby, które twierdzą, iż dokonały usprawnień, wciąż stanowią duży odsetek uczestników.

Wykres 25. *Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy?* (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy AIOS, średnia ocen przydatności szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego jest dość wysoka (4,83). Jednak według badania ankietowego szkolenie miało ograniczony wpływ na funkcjonowanie zespołów. 38,2% respondentów uznało, że szkolenie nie miało wpływu na prace ich zespołów, a 14,3% stwierdziło, że ich praca ma charakter indywidualny. Niemniej jednak dość **wysoki odsetek respondentów (37,9%) przekazał nabytą wiedzę i umiejętności swoim współpracownikom**. 11,4% badanych uznało, że w wyniku szkolenia członkowie ich zespołów lepiej się ze sobą komunikują.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

37,9% respondentów w badaniu ankietowym stwierdziło, że przekazało swoją wiedzę podczas szkoleń kaskadowych. 25% badanych stwierdziło, że szkolenie wpłynęło pozytywnie na urząd w ten sposób, iż usprawniło pracę jego poszczególnych komórek organizacyjnych. Jednak niemal połowa (42,9%) badanych metodą ankietową stwierdziła, że nie dostrzega żadnego przełożenia szkoleń na funkcjonowanie urzędu jako całości.



Należy poczynić tu pewną istotną uwagę dotyczącą korzyści płynących ze szkolenia stanowiącego przedmiot analizy. **Szkolenie** nie tyle przyspieszyło pracę poszczególnych osób, co **zmniejszyło prawdopodobieństwo pojawienia się problemów, które wymagają interwencji administratorów zmuszonych samodzielnie zapoznać się z interfejsem systemu, jego ewentualnymi wadami, a następnie poinstruować innych pracowników**. Jak pokazują doświadczenia z innych obszarów, tego typu zapoznawanie się organizacji z nowym systemem elektronicznym może trwać nawet do kilku miesięcy, generując różnego rodzaju problemy. **Szkolenia takie jak to dotyczące funkcjonowania profilu zaufanego ePUAP pozwala uniknąć wspomnianych problemów organizacyjnych i technicznych**. Korzyści tego typu mogą być jednak trudne do zmierzenia za pomocą metod ankietowych. W badaniu ankietowym nie odnotowano istotnego negatywnego wpływu szkoleń na funkcjonowanie urzędów jako całości – w żadnym przypadku nie miał miejsca efekt substytucji.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowe szkolenia informatyczne należy uznać za **wysoce skuteczne**, ponieważ:
 - a) 85,8% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowe szkolenia należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:
 - a) 41,3% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
 - b) 32,5% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
 - c) 5,6% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
 - d) 99,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
 - e) 37,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
 - f) 37,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
 - g) 72,9% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe.
3. Efekty szkoleń można uznać za **trwale w niskim stopniu**, co potwierdzają dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się w stopniu umiarkowanym po ustaniu działań szkoleniowych.

Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej, przeprowadzone w ramach zadania – *Szkolenia dla członków korpusu służby cywilnej*

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego **szkoleń miękkich dla członków korpusu służby cywilnej**, realizowanych w okresie od 30 sierpnia 2010 do 7 kwietnia 2011. Szkolenia obejmowały następującą tematykę:

1. Asertywna komunikacja w pracy urzędnika (20 sesji szkoleniowych w ramach których przeszkolono 397 osób);
2. Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych (20 sesji szkoleniowych, w ramach których przeszkolono 401 osób);
3. Radzenie sobie ze stresem i efektywne zarządzanie czasem (51 sesji szkoleniowych, w ramach których przeszkolono 1001 osób).



Sesje szkoleniowe odbyły się w 20 miejscach na terenie całego kraju. W realizację szkoleń zaangażowanych było 13 trenerów.

I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Jak wynika z IDI (przeprowadzono 20 wywiadów z pracownikami ds. kadr i szkoleń), to wszyscy respondenci stwierdzili, że zainteresowanie szkoleniami miękkimi było duże lub bardzo duże. Z przeprowadzonych wywiadów indywidualnych wynika, że w kilku urzędach liczba osób zainteresowanych szkoleniem znacząco przekroczyła liczbę przewidzianych miejsc. Często zdarzało się, że pracownicy byli zainteresowani udziałem we wszystkich szkoleniach miękkich, mogli jednak uczestniczyć w szkoleniu z jednego tematu.

W ramach szkoleń przygotowano 1848 miejsc szkoleniowych, z czego wykorzystano 1801. wydano natomiast 1799 zaświadczeń. Jak zauważył Wykonawca, wielu uczestników było nieobecnych na szkoleniach pomimo wcześniejszego potwierdzenia przybycia – aby przeszkolić zakładaną liczbę osób zapraszano do udziału dodatkowe osoby. Ostatecznie nie wykorzystano 2,5% procenta przygotowanych miejsc. Wykonawca wskazuje jednocześnie, że liczba miejsc była zbyt mała w stosunku do liczby zainteresowanych. Potwierdzają to dane z FGI – respondenci jednogłośnie uznali, że ze względu na liczbę chętnych bardzo trudno było dostać się na szkolenie. Jedna z respondentek stwierdziła: *Bardzo ciężko było na to szkolenie się dostać, każda osoba zapisała się na jedno z tych szkoleń i okazało się, że ja zostałam wylosowana. Czulałam się wtedy jak rodzynek... wyróżniona jakbym naprawdę śmietankę spijała.*

W przypadku badania ankietowego (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4) zaledwie 1,2% respondentów stwierdziło, że było mniej chętnych niż dostępnych miejsc. 26,3% respondentów uznało, że było więcej chętnych niż miejsc. **Oznacza to, że szkolenia cieszyły się dużą popularnością i istniał problem z zapewnieniem miejsc wszystkim zainteresowanym.**

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Z przeprowadzonych IDI wynika, że **w większości urzędów nie podejmowano żadnych działań motywujących. Panowało przekonanie wśród respondentów, że w związku z dużym zainteresowaniem nie było potrzeby zachęcania pracowników.** Wyniki FGI sugerują, że **przyjęcie takiego założenia sprawiło, iż na szkolenie nie trafiały osoby o niskim poziomie umiejętności miękkich** – dominowali ci, którzy mieli wysoki poziom tych umiejętności i świadomości byli ich przydatności. Jest to istotne w kontekście maksymalizacji efektów szkolenia. Uzyskane wyniki pozwalają zrekonstruować następujący mechanizm: w większości przypadków udział w szkoleniu był dobrowolny i wymagał inicjatywy kandydatów; osoby o niższym poziomie umiejętności miękkich zachowywały się pasywnie i rzadziej brały udział w szkoleniach. W efekcie dobór uczestników nie pozwolił na maksymalizację korzyści płynących ze szkoleń dla urzędu – zgodnie z zasadą krzywej uczenia, osoby o niskich umiejętnościach skorzystałyby na szkoleniach więcej niż osoby posiadające umiejętności miękkie na średnim lub wysokim poziomie.

Wart odnotowania jest fakt, że jeden z respondentów podejmował działania mające na celu zachęcenie pracowników do udziału w szkoleniu. Działania jego nie ograniczały się do zwykłego rozsyłania informacji i pośredniczenia między uczestnikami a Wykonawcą. Respondent wskazuje, że pokazywał poszczególnym pracownikom informacje na temat przydatności danego szkolenia: wyjaśniał na czym ma ono polegać, jaki ma związek z wykonywaną pracą oraz jakie konkretnie korzyści wynikają z udziału w szkoleniu. Respondent skonkludował, że działania tego typu okazały się skuteczne i zwiększały u pracowników chęć szkolenia.



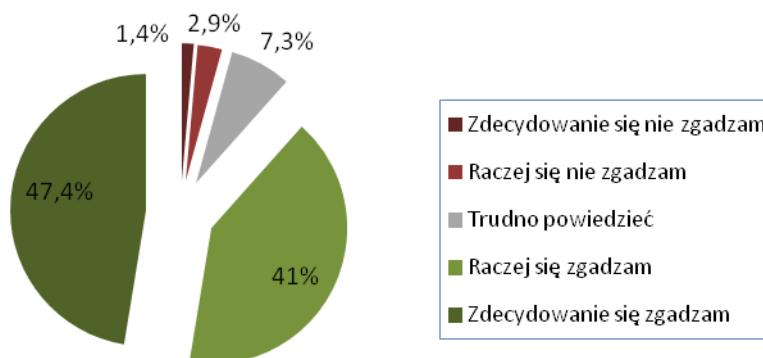
I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Według FGI, uczestnicy dowiadywali się o szkoleniach na dwa sposoby: od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń (głównie za pośrednictwem poczty elektronicznej) lub bezpośrednio od przełożonego. Na drugi sposób przekazywania informacji zdecydowanie częściej wskazują respondenci IDI. Według respondentów, informacje o szkoleniach były dobrze rozpowszechnione w urządach objętych projektem. Potwierdzają to wyniki badania ankietowego. Jak wynika z badania ankietowego, większość respondentów dowiedziała się o możliwości udziału w szkoleniu od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń urzędu, w którym pracują (73,9%). 19,8% dowiedziało się o szkoleniu od bezpośredniego przełożonego. 2% dowiedziało się od współpracownika, a 3,3% od Wykonawcy. Według badania ankietowego tylko 4,3% uczestników słyszało o przypadkach, aby informacja o możliwości udziału w szkoleniu nie dotarła na czas do pracowników potencjalnie zainteresowanych udziałem.

Według wyników FGI, o zgłoszeniu pracownika do udziału w szkoleniu decydował najczęściej on sam – nie była to kwestia decyzji przełożonego. Potwierdza to badanie ankietowe. Według uzyskanych wyników, tylko co czwarty uczestnik otrzymał informację o zakwalifikowaniu go do szkolenia, pomimo że nie wyrażał wcześniej chęci wzięcia udziału. Większość badanych (74,1%) samodzielnie zgłaszała swoją kandydaturę w odpowiedzi na informację o naborze do szkoleń.

Jeżeli chodzi o ocenę procesu rekrutacji, to **większość (88,4%) respondentów badania ankietowego uznała, że rekrutacja została dobrze zorganizowana** (por. Wykres 26). Tylko 4,3% badanych było odmiennego zdania.

Wykres 26. Rekrutacja była dobrze zorganizowana (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów (94,4%) uznała również, że informacje dotyczące udziału w szkoleniu (termin, miejsce, zasady udziału, informacja o zakwalifikowaniu) docierały z odpowiednim wyprzedzeniem. Tylko 5,1% badanych stwierdziło, że niektóre działania związane z rekrutacją były prowadzone w sposób pośpieszny i zostały źle przygotowane.

Podczas badania FGI pewne kontrowersje wzbudziła kwestia terminów szkoleń. Jak twierdzili respondenci, w momencie zapisywania się na listy znane były jedynie orientacyjne terminy. Dlatego **część pracowników wolała zapisać się na listę rezerwową. Traktowali to jako „bezpieczne” rozwiązanie – według respondentów nie obliowało to ich do przyjęcia zaproponowanych terminów.** 44,3% biorących udział w badaniu ankietowym stwierdziło, że nie miało swobodnego wyboru miejsca lub terminu uczestnictwa w szkoleniu. Nieco więcej, bo 47,6% badanych uznało, że miało możliwość wyboru. Jednak



fakt, że niemal połowa uczestników musiała przyjmować z góry narzucone terminy prowadzi do tego, iż **rezerwowa lista chętnych była wykorzystywana niezgodnie z jej przeznaczeniem.**

Badanie FGI pokazuje, że **zasady rekrutacji nie były w pełni jasne dla niektórych zainteresowanych osób, co w warunkach dużej konkurencji mogło prowadzić do różnego rodzaju konfliktów między pracownikami.** Pracownicy rozumieli procedurę na poziomie ich urzędów, jednak nie znali kluczowej kwestii, a mianowicie procesu selekcji kandydatów, który następował już poza ich urzędem. *Mamy swoją procedurę, wiemy jak się zgłaszamy na szkolenia. Natomiast później nie wiemy, co się z takimi osobami dzieje... jakie było sitko? Dlaczego piętnaście osób, które było zgłoszonych nie dostało się, a jedna się dostała?* Respondenci wierzyli, że selekcja oparta była o losowanie, ale były to jedynie ich przypuszczenia.

W niektórych przypadkach fakt wydelegowania na szkolenie respondenta spotykał się z brakiem zrozumienia ze strony innych pracowników: *Koledzy pytali mnie: a dlaczego ty jedziesz? Ja mówię: nie wiem. Zadzwonili do mnie i powiedzieli, że się dostałam, to się cieszę, nie?*

Według badania ankietowego tylko 12,7% zapytanych uznało, że zasady rekrutacji były dla nich niejasne. Tylko 6,7% badanych, których poproszono w badaniu o ocenę zasad, uznało je za niesprawiedliwe. **Żaden z uczestników FGI nie uznał procedury rekrutacji za niesprawiedliwą.**

Jeżeli chodzi o skład grup szkoleniowych, jedna z respondentek FGI stwierdziła, że znalazła się w grupie osób, które miały zdecydowanie niższy poziom umiejętności miękkich, nie wpłynęło to jednak na przebieg szkolenia. Inni uczestnicy FGI nie zgłaszali tego typu zastrzeżeń – w przypadku ich szkoleń nie doszło do sytuacji, kiedy szkolono osoby o bardzo zróżnicowanym poziomie umiejętności, co mogłoby mieć wpływ na dynamikę i efektywność szkolenia. Potwierdzają to wyniki badania ankietowego – **83,9% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że osoby należące do grupy szkoleniowej reprezentowały podobny poziom kompetencji z zakresu tematycznego szkolenia.** Tylko 7,5% badanych było odmiennego zdania. Oznacza to, że do większości grup udało się dobrać osoby o podobnym poziomie umiejętności miękkich. Wykonawca szkoleń twierdzi, że skład grup szkoleniowych był optymalny.

Według Wykonawcy szkoleń, rekrutacja była przeprowadzona sprawnie, ponieważ zainteresowani mogli zapisywać się elektronicznie na wybrane szkolenia. Termin rozpoczęcia zapisów elektronicznych był taki sam dla każdego urzędu. Taki system zapisów gwarantował to, że jeśli zabrakło miejsc na zajęcia w Warszawie, to zainteresowany mógł zapisać się na szkolenie tego samego typu w innym mieście, dostosowując termin szkolenia. Taki sposób rekrutacji według Wykonawcy jest optymalny.

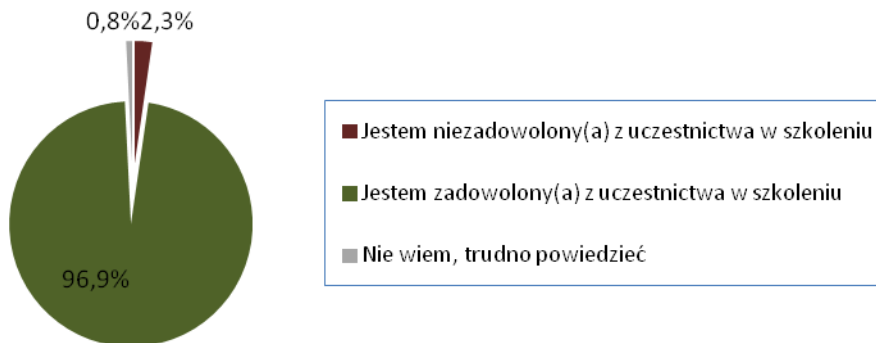
II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Uczestnicy FGI jednogłośnie stwierdzili, że są bardzo zadowoleni z udziału w szkoleniu, jako że nabyli wiele umiejętności przydatnych w życiu zawodowym i prywatnym (por. Wykres 27). **Aż 96,9% biorących udział w badaniu ankietowym stwierdziło, że jest zadowolona z udziału w szkoleniu, z czego większość była bardzo zadowolona.** Tylko 2,3% uczestników badania ankietowego była niezadowolona z udziału w szkoleniu.



Wykres 27. Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Często wskazywano jako przyczyny zadowolenia następujące czynniki:

- sposób prowadzenia szkoleń przez trenera (82,4% respondentów),
- wykorzystywane podczas szkolenia praktyczne ćwiczenia (68,8%),
- dobrą atmosferę podczas szkolenia (68%),
- dobrą organizację szkolenia (52,9%),
- dopasowanie treści szkolenia do specyfiki pracy administracji publicznej (47,6%),
- dobór treści do przewidzianego czasu szkolenia (46,5%),
- wysokiej jakości materiały i pomoce dydaktyczne (45,1%).

Kwestie merytoryczne były zdecydowanie częściej przytaczane przez respondentów niż jakość wyżywienia czy możliwość oderwania się od codziennych obowiązków. Dwie najczęściej wymieniane przyczyny zadowolenia mają charakter merytoryczny. Na podobne przyczyny swojego zadowolenia wskazywali uczestnicy FGI. Pozwala to stwierdzić, że generalnie **przyczyny merytoryczne decydowały w większym stopniu o zadowoleniu uczestników ze szkolenia niż przyczyny pozamerytoryczne.**

Wśród negatywnie ocenianych elementów szkoleń najczęściej wymieniano konieczność długich dojazdów (9,2% respondentów badania ankietowego) oraz miejsca, gdzie odbywały się szkolenia (3,5%). **Aż 67,1% badanych uznało, że nie było elementów, z których byłoby niezadowoleni.**

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Szczegółowa analiza AIOS pozwala stwierdzić, że wśród uczestników przeważają dobre i bardzo dobre oceny programu szkoleń. Badani uznali, że cele szkoleń były jasne, a metody i środki dobrze dobrane. Jeszcze korzystniej wypadają oceny trenerów – zarówno jeżeli chodzi o kompetencję, jak i postawę, wszyscy otrzymali oceny powyżej 5,5. Podobnie jest w przypadku organizacji szkolenia – tu również przeważają oceny bardzo dobre – poszczególne sesje były organizowane w korzystnie zlokalizowanych obiektach o dość wysokim standardzie. Pozytywnie oceniono też warunki pracy. Jakość materiałów dydaktycznych została oceniona w przypadku większości sesji szkoleniowych pozytywnie (średnia ocen ok. 5). Tabela 10 prezentuje średnie oceny wystawione przez badanych poszczególnym aspektom merytorycznym szkoleń. Jedynie dwie ostatnie kategorie uzyskały średnią poniżej 5,00.



Tabela 10. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektem szkoleń (na podstawie analizy AIOS) - Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej

Oceniany aspekt szkoleń	Średnia ocena
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	5,10
Jasność postawionych celów szkolenia	5,45
Przydatność zastosowanych metod, rytmu pracy i środków dydaktycznych pod kątem realizacji celów szkolenia	5,34
Dopasowanie szkolenia do potrzeb urzędu i jego celów	5,02
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	5,07
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	5,05
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,86
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	4,93
Średnia	5,10

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy FGI wskazywali na następujące problemy:

- Jedna z trenerek w ocenie uczestników wydawała się nieobecna; respondenci tłumaczyli to tym, że w przerwach karmiła małe dziecko.
- Niektóre sale nie sprzyjały bezpośrednim interakcjom między uczestnikami a trenerem – prowadzący szkolenie w miarę możliwości starał się zarządzać przestrzenią tak, by zniwelować negatywny wpływ *barier interakcyjnych*, jakie stwarzało otoczenie. W jednym przypadku sala była za mała, co utrudniało pracę.
- W trakcie jednego ze szkoleń poświęcono zbyt dużo uwagi pewnym treściom kosztem innych (dotyczyło to szkolenia na temat zarządzania czasem i stresem – drugie zagadnienie, ku niezadowoleniu uczestników, zostało poruszone dopiero pod koniec szkolenia).

Podkreślić należy, że wymienione problemy dotyczyły jedynie wybranych grup szkoleniowych.

Większość respondentów (93,9%) w badaniu ankietowym **nie zetknęła się z żadnymi problemami związanymi ze szkoleniami**. Pozostali respondenci wskazywali na trudności z rozplanowaniem zajęć (1,6%), problemy z elektronicznymi protokołami rejestracji na szkolenia (0,8%), problemy ze sprzętem szkoleniowym (0,6%) czy dojazdami do miejsca, gdzie odbywały się konkretne sesje. Były to jednak pojedyncze głosy.

Jeżeli chodzi o rekomendacje Wykonawcy, to podobnie jak część respondentów, zwraca on uwagę na to, że szkolenia powinny odbywać się w nieco zmniejszonych grupach. Podobnie jak badani FGI, Wykonawca sugeruje, że tego typu szkolenia powinny być organizowane cyklicznie.

Pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń zwrócili uwagę na kilka innych problemów. Pięciu badanych podkreślało słabą komunikację z Wykonawcą. Chodziło w szczególności o przekazywanie informacji zwrotnych o osobach przyjętych na szkolenie, co utrudniało kontrolowanie biorących udział w szkoleniu pracowników. Niektórzy respondenci sugerowali, że konieczne byłoby wyznaczenie przez Wykonawcę jednej osoby kontaktowej oraz ustalenie ścisłego schematu komunikacji. Jeden z respondentów zwrócił uwagę na problemy wynikające z faktu, iż terminy szkoleń nie zostały podane z odpowiednim wyprzedzeniem. W efekcie pracownicy nie mogli zaplanować swoich zajęć i bardzo często wpisywali się na listy rezerwowe zamiast na główne.

Inni respondenci również podkreślali potrzebę przygotowania lepszego harmonogramu szkoleń.



Kilku badanych w IDI stwierdziło, że pojawiły się problemy z administracją i obiegiem formularzy PEFS.

Jeden z pracowników komórki ds. kadr i szkoleń stwierdził, że istotną przeszkodą w realizacji projektu była niechęć przełożonych. **Przełożeni nie chcieli delegować podwładnych w obawie, że ich nieobecność utrudni lub uniemożliwi funkcjonowanie urzędu.** Sugeruje to, że działania mające na celu motywowanie i zachęcanie powinny być adresowane nie tylko do potencjalnych uczestników, ale także ich przełożonych.

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Jak wynika z analizy AIOS, respondenci dobrze ocenili wpływ szkoleń na podniesienie kompetencji zawodowych (średnia ocen 4,93). Przeprowadzone przez Wykonawcę szkoleń **pretesty i posttesty pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że nastąpił wzrost wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń.** Przyrost wiedzy i umiejętności oceniony został na podstawie różnicy pomiędzy odsetkiem poprawnych odpowiedzi uzyskanych w preteście, a odsetkiem odpowiedzi poprawnych uzyskanych w postteście. W różnych grupach wzrost wiedzy i umiejętności mieścił się między 8,5% a 61%. Tylko w jednej grupie przyrost wiedzy był mniejszy niż 10%. W większości grup nastąpił przyrost wiedzy o 20 – 35%.

W przypadku pierwszego tematu szkoleń uśredniony wynik wszystkich grup wynosił 37,19%. W przypadku drugiego tematu uśredniony wynik grup wynosił 24,52%. W przypadku trzeciego tematu uśredniony wynik wszystkich grup jest najwyższy i wyniósł 38,23%. Uśredniony przyrost kompetencji dla wszystkich sesji w analizowanej grupie szkoleń osiągnął pułap 34,99%. Wykonawca szkolenia twierdzi, że w przypadku tego typu szkoleń ciężko ocenić przyrost wiedzy. W dużej mierze zależy to od składu grup oraz komunikacji wewnątrz grupy.

Niemal wszyscy respondenci biorący udział w badaniu ankietowym (99,8%) stwierdzili, że uczestnictwo w szkoleniach nie przyczyniło się do wzrostu ich wynagrodzenia. 3,3% respondentów stwierdziło, że otrzymało podwyżkę, ale nie miała ona związku z udziałem w szkoleniu. Jeżeli chodzi o pozycję w strukturze urzędu, **to 0,4% badanych uznało, że szkolenie przyczyniło się do ich awansu na wyższe stanowisko. Jeżeli chodzi o zakres obowiązków, to 1,8% badanych stwierdziło, że po szkoleniu otrzymali nowe, bardziej odpowiedzialne zadania.**

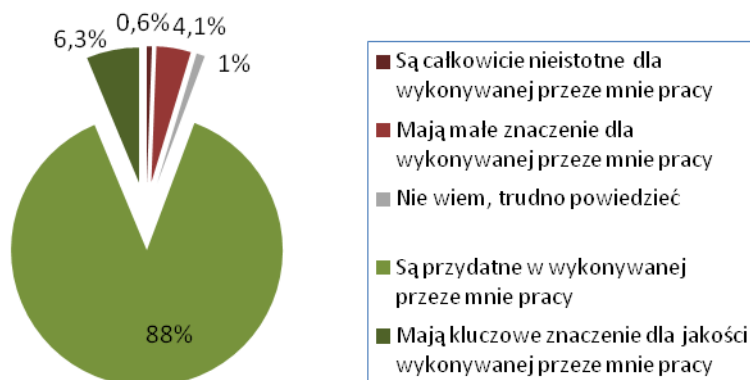
Podsumowując, można stwierdzić, że szkolenia nie miały wpływu na poziom wynagrodzeń, rodzaj wykonywanej pracy lub pozycję badanych w urzędzie – co najwyżej pomogły uczestnikom lepiej wykonywać dotychczasowe obowiązki.

III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Tylko jedna osoba uczestnicząca w FGI stwierdziła, że rzadko posługuje się umiejętnościami i wiedzą zdobytą podczas szkoleń – był to pracownik, który nie miał kontaktu z klientami urzędu, a umiejętności z zakresu asertywności wykorzystywał głównie w relacjach ze współpracownikami i w życiu prywatnym. Pozostali uczestnicy FGI stwierdzili, że regularnie wykorzystują nabytą wiedzę i umiejętności. W badaniu ankietowym **większość respondentów (96,7%) uznała, że wykorzystuje zdobyte podczas szkolenia umiejętności. 88% respondentów oceniło, że zdobyte umiejętności są przydatne w wykonywanej przez nich pracy. 6,3% respondentów stwierdziło, że pełnią one kluczową rolę w ich pracy** (por. Wykres 28).



Wykres 28. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)



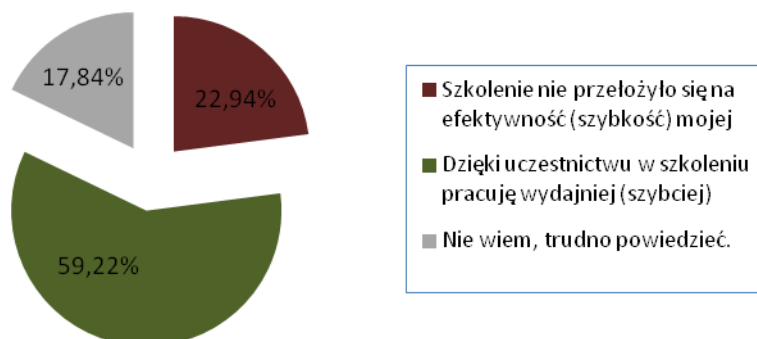
Źródło: opracowanie własne.

Pozyskane przez respondentów badania ankietowego umiejętności wykorzystywane są przez znaczną część badanych często – codziennie, prawie codziennie lub około raz w tygodniu. Najczęściej wykorzystywane są pozyskane w trakcie szkoleń umiejętności z zakresu zarządzania czasem (codziennie lub prawie codziennie wykorzystuje je 91% badanych, którzy ukończyli szkolenie). Nieco rzadziej wykorzystywane są umiejętności komunikacyjne (88% badanych, którzy skończyli szkolenie wykorzystuje tę umiejętność raz w tygodniu lub częściej, w tym większość codziennie lub prawie codziennie) oraz dotyczące radzenia sobie ze stresem (około 79% respondentów, którzy skończyli szkolenie wykorzystuje tę umiejętność co najmniej raz w tygodniu, w większości codziennie lub prawie codziennie). W przypadku drugiej wymienionej umiejętności jedynie niewielki odsetek respondentów (1%) twierdzi, że nie wykorzystuje ich w ogóle.

Jeżeli chodzi o subiektywną ocenę uczestników FGI, stwierdzili, że zdobyte umiejętności i wiedza pozwoliły poprawić efektywność pracy. Jeżeli chodzi o wyniki badania ankietowego, to ponad połowa badanych (59,2%) stwierdziła, że dzięki szkoleniu wzrosła efektywność (szybkość) ich pracy (por. Wykres 29). 22,9% respondentów uznało, że efektywność ich pracy nie ulegała zmianie. Osoby, które zauważyły u siebie wzrost wydajności w większości oszacowały go jako niewielki, jednak 19% ogółu respondentów zaobserwowało wyraźny wzrost wydajności.



Wykres 29. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

Biorąc pod uwagę częstotliwość, z jaką uczestnicy badania ankietowego i FGI wykorzystują wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń można uznać, że **efekty szkolenia uległy utrwaleniu**. Uczestnicy projektu mają okazję praktykować zdobyte umiejętności w pracy i poza nią.

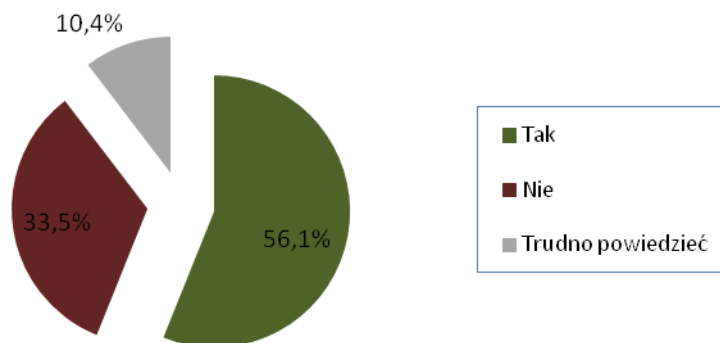
Jedynie 19% badanych przekazało zdobytą wiedzę i umiejętności swoim współpracownikom. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę charakter kompetencji stanowiących przedmiot szkoleń oraz częstotliwość, z jaką są wykorzystywane przez uczestników, można przypuszczać, że upowszechnią się one na zasadzie naśladownictwa, bez potrzeby organizowania specjalnych instruktaży. Jest to kolejny czynnik, który przyczynia się do silnego utrwalenia efektów szkoleń. Pamiętać należy również o wysokim odsetku badanych, którzy wprowadzili usprawnienia w swoim miejscu pracy pod wpływem szkoleń.

III.4. Usprawnienie pracy administracji

Według analizy AIOS, przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy została bardzo dobrze oceniona przez uczestników (średnia ocen 5,05). Jeżeli chodzi o wyniki badania ankietowego, to **ponad połowa (56,1%) respondentów stwierdziła, że udział w szkoleniu umożliwił im wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu pracy** (por. Wykres 30).



Wykres 30. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

33,5% badanych uznało, że wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia nie umożliwiły im wprowadzenia tego typu usprawnień. 40,6% respondentów stwierdziło, że dzięki szkoleniu skuteczniej komunikuje się ze współpracownikami. 43,5% uznało, że lepiej radzi sobie ze stresem. 47,5% respondentów stwierdziło, że dzięki szkoleniu lepiej zarządza czasem. Podobne stwierdzenia formułowali uczestnicy FGI.

Jak wynika z badania ankietowego, **32,7% uczestników uważa, że dzięki ich udziałowi w szkoleniu członkowie ich zespołów zaczęli się lepiej komunikować.** 15,5% respondentów uznało, że dzięki szkoleniu poprawiły się relacje w zespole. 20,6% badanych uznało, że nowo nabyte umiejętności i wiedza pozwoliły im w racjonalny sposób rozłożyć zadania na członków zespołu. 19% respondentów przekazało swoją wiedzę i umiejętności współpracownikom. 22,5% badanych uznało, że szkolenie nie przyczyniło się do usprawnienia pracy w zespole.

Wyniki FGI pozwalają na wskazanie innowacji wprowadzanych w miejscu pracy przez respondentów. **Usprawnienia, które przytaczali badani, w zdecydowanej większości dotyczyły ich indywidualnej pracy lub komunikacji z pracownikami oraz klientami, nie zaś usprawnień na poziomie zespołu** – ewentualne ulepszenia pracy zespołowej traktowano jako pochodną lepszej pracy jednego z członków zespołu i ewentualnego procesu uczenia przez naśladowanie. Tylko **jeden uczestnik FGI wskazał innowację, która dotyczyła nie tylko jego osoby, ale całego zespołu.** Polegała ona na tym, że osoby pracujące w jednym pokoju podzieliły sobie każdą godzinę pracy na okresy intensywnego działania w skupieniu oraz krótsze okresy, kiedy wszyscy mogą swobodnie ze sobą rozmawiać, wymieniać się poglądami etc. Pozwala to sądzić, że większość pozytywnych efektów szkoleń miała charakter indywidualnych usprawnień.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

Zapytani o to, w jaki sposób szkolenie wpłynęło na funkcjonowanie urzędu, badani w większości (62,4%) stwierdzili, że nie dostrzegają żadnego przełożenia szkoleń na funkcjonowanie urzędu jako całości. 19% badanych wskazało na fakt, iż przekazali wiedzę współpracownikom, a 24,1% uznało, że praca urzędu jako całości uległa poprawie w wyniku usprawnienia funkcjonowania poszczególnych jego komórek. Widoczna jest dysproporcja pomiędzy sposobem oceniania przez badanych przydatności szkoleń, jeżeli chodzi o wpływ na poziom indywidualny oraz jego wpływ na poziomie urzędu jako całości. Wynika to jednak z charakteru szkolenia, które miało na celu podwyższyć przede wszystkim umiejętności



indywidualne, a nie sprawność pracy zespołowej czy funkcjonowanie urzędu. Niektórzy uczestnicy badania stwierdzili, że szkolenie tego typu mogło mieć wpływ co najwyżej na poziomie funkcjonowania zespołów.

Zdecydowana większość respondentów (98,2%) nie stwierdziła, by szkolenie wpłynęło w sposób negatywny na funkcjonowanie urzędu.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowe szkolenia miękkie należy uznać za **wysoce skuteczne**, ponieważ:
 - a) 82,2% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowe szkolenia należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:
 - a) 89,2% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
 - b) 59,2% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
 - c) 0,8% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
 - d) 98,2% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
 - e) 56,1% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
 - f) 19% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
 - g) 58,6% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe (dane są istotne statystycznie z uwagi na zmienną „status zawodowy” - zob. analiza istotności statystycznej str. 23).
3. Efekty szkoleń można uznać za **umiarkowanie trwałe**, ponieważ potwierdzają to dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się w stopniu umiarkowanym po ustaniu działań szkoleniowych.

Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej przeprowadzone w ramach zadania – *Szkolenia dla członków korpusu służby cywilnej*

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego **szkoleń specjalistycznych dla członków korpusu służby cywilnej**. Ewaluowane szkolenia realizowane były w okresie od 25 października 2010 do 8 kwietnia 2011. Przedmiotowe szkolenia objęły trzy tematy:

- postępowanie administracyjne,
- prawo zamówień publicznych,
- podstawy legislacji dla nieprawników.

Szkolenia odbyły się w ośrodkach szkoleniowych i hotelach znajdujących się w 14 polskich miastach. W prowadzenie poszczególnych szkoleń zaangażowanych było 8 trenerów. Przeprowadzonych zostało 36 sesji szkoleniowych.

Szkolenia zostały ukończone przez wszystkich pracowników (łącznie 707 osób). Wydano 707 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia, w tym 181 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia z zakresu postępowania administracyjnego, 179 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia dotyczącego zamówień publicznych oraz 347 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia z podstaw legislacji dla nieprawników.



I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Wyniki badania IDI z przedstawicielami komórek ds. kadr i szkoleń (zrealizowano 13 wywiadów) wykazały, że w przypadku części urzędów na etapie rekrutacji dochodziło do nadwyżki liczby chętnych w stosunku do zaplanowanej liczby miejsc szkoleniowych. Jednak **wraz z rozpoczęciem szkoleń część chętnych osób zrezygnowała z udziału w szkoleniach. Tym samym liczba chętnych do udziału w szkoleniu okazała się ostatecznie niższa niż liczba zaplanowanych miejsc.** Zgodnie ze sporządzonym przez Wykonawcę sprawozdaniem, na łączną liczbę 734 miejsc szkoleniowych wykorzystano 707.

I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Wyniki przeprowadzonego z pracownikami ds. kadr i szkoleń badania IDI wskazują, że **nie zostały podjęte działania zmierzające do zachęcenia do udziału w omawianych szkoleniach.** Uczestnicy albo sami podejmowali decyzję dotyczącą udziału, albo byli wyznaczani do udziału przez przełożonego.

I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

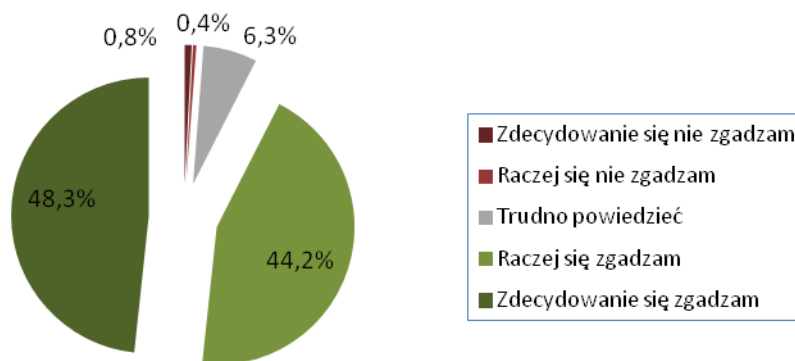
Zgodnie z wynikami badania IDI przeprowadzonego z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń (potwierdzonymi dodatkowo przez wyniki badania FGI oraz ankietowego), informacje na temat szkoleń zostały skutecznie udostępnione potencjalnie zainteresowanym pracownikom. Przekazane one zostały zainteresowanym przez pracowników komórek ds. kadr i szkoleń za pośrednictwem e-mail lub telefonu. Większość (63%) respondentów badania ankietowego (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4), otrzymała informację właśnie od pracownika z komórki ds. kadr i szkoleń, ale stosunkowo duży odsetek (26,3%) respondentów uzyskał informację bezpośrednio od przełożonego. Przekonania, że niektórzy potencjalni uczestnicy nie dowiedzieli się o szkoleniach lub dowiedzieli się za późno wyrażone zostały przez respondentów jedynie sporadycznie (zaledwie 3% respondentów zadeklarowało, że słyszało o takich przypadkach).

Wykonawca ocenił proces rekrutacji dobrze. Tematy szkoleń budziły duże zainteresowanie członków korpusu służby cywilnej. Tylko przy szkoleniu z zakresu podstaw legislacji dla nieprawników pojawiły się wątpliwości. Według Wykonawcy pracownicy nie wiedzieli, czego mogą spodziewać się na tym szkoleniu.

Wyniki badania FGI przeprowadzonego wśród uczestników szkoleń pozwalają stwierdzić, że **pomimo ograniczonej znajomości zasad rekrutacji na szkolenia badani nie mieli zastrzeżeń dotyczących jasności i sprawiedliwości procedury rekrutacyjnej.** Respondenci stwierdzili, że istniały dwa sposoby dokonania zapisu na szkolenia: (1) podjęcie stosownej decyzji i zgłoszenie chęci uczestnictwa przełożonemu (jak stwierdził jeden z badanych: *propozycja szkolenia jest od razu wysyłana do mnie i sam decyduję, czy chcę iść czy nie*), (2) otrzymanie decyzji o wyznaczeniu do udziału w szkoleniu od przełożonego. Wyniki badania ankietowego pokazują, że proporcja osób, w przypadku których doszło do sytuacji typu (1) w stosunku do osób, w przypadku których doszło do sytuacji typu (2), wynosi około 70% do 30%.

Wyniki badania ankietowego również **nie wykazały, aby proces rekrutacji był negatywnie oceniany przez respondentów.** 97% spośród nich nie słyszało o sytuacjach, w których informacje o szkoleniach nie dotarły odpowiednio wcześniej do potencjalnie zainteresowanych. Ponad 90% badanych wyraziło też pozytywną opinię o organizacji procesu rekrutacyjnego (por. Wykres 31).



Wykres 31. *Rekrutacja była dobrze zorganizowana* (na podstawie wyników badania ankietowego)

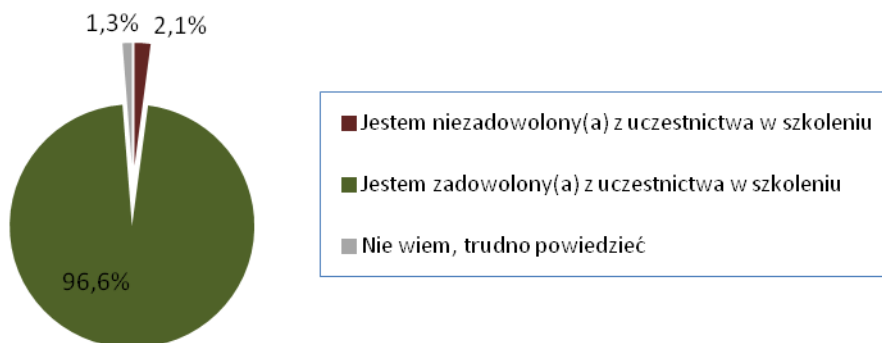
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania ankietowego pozwalają także sformułować wniosek, że poprawnie ze względu na optymalną realizację celów szkoleń zostały dobrane grupy szkoleniowe – **niemal 70% respondentów stwierdziło, że poziom wiedzy w poszczególnych grupach był wyrównany**. Wykonawca szkolenia twierdzi, że grupy szkoleniowe zostały dobrane odpowiednio pod względem poziomu wiedzy.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Respondenci badania ankietowego w większości stwierdzili, że **byli zadowoleni z udziału w omawianych szkoleniach**. Opinię taką wyraziło niemal 97% spośród nich (por. Wykres 32).

Wykres 32. *Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)*

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przyczyn zadowolenia najczęściej wymieniano:

- sposób prowadzenia szkolenia przez trenera (80,8% respondentów),
- dobrą organizację (66,3%),



- dobrą atmosferę (59,6%),
- właściwy dobór treści szkolenia do czasu trwania (56,7%),
- wysokiej jakości materiały dydaktyczne (55,8%),
- praktyczne ćwiczenia (53,8%),
- dopasowanie treści do specyfiki pracy administracji publicznej (52,5%).

Jak widać, najczęściej wskazywany czynnik miał charakter merytoryczny. Jednak już dwie kolejne pozycje to przyczyny inne niż merytoryczne. Tylko dwie spośród sześciu najczęściej wskazywanych przyczyn zadowolenia miały charakter pozamerytoryczny. Kwestie związane z organizacją czy możliwością oderwania się od codziennych obowiązków wymieniane były przez mniej niż jedną trzecią respondentów. **Uznać można zatem, że wśród przyczyn zadowolenia uczestników nieznacznie przeważają kwestie natury merytorycznej.**

Badani zostali także zapytani o te aspekty szkoleń, z których byli najmniej zadowoleni. Żaden możliwy aspekt niezadowolenia nie został jednak wskazany przez więcej niż 6% respondentów. Najczęściej wyróżnianym aspektem (jednak zaledwie przez 5,8% respondentów) było niedostosowanie treści szkolenia do specyfiki pracy w administracji. Zauważyć należy, że ponad połowa badanych uznała poziom dopasowania treści do specyfiki pracy administracji publicznej jako powód do zadowolenia, co oznacza, że uznali stopień dopasowania treści za co najmniej zadowalający.

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Analiza AIOS pozwala stwierdzić, że **jakość merytorycznych aspektów szkoleń została przez uczestników oceniona wysoko**. Tabela 11 pokazuje średnie oceny wystawione przez badanych poszczególnym aspektom merytorycznym szkoleń. Wśród nich najwyższą ocenioną została jasność postawionych celów szkolenia (średnia 5,31), nieco niżej – choć nadal wysoko – przydatność zajęć pod kątem podniesienia efektywności zespołu, w którym pracuje uczestnik (4,62).

Tabela 11. Średnie ocen (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników poszczególnym merytorycznym aspektom szkolenia (na podstawie AIOS) - Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej

Oceniany aspekt szkoleń	Średnia ocena
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	4,83
Jasność postawionych celów szkolenia	5,31
Przydatność zastosowanych metod szkolenia dla realizacji celów szkolenia	5,23
Dopasowanie szkolenia do potrzeb docelowego urzędu i jego celów	4,93
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	4,80
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	4,68
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,62
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	5,01
Średnia	4,93

Źródło: opracowanie własne.

Średnia przyznana w AIOS ocena dopasowania kompetencji poszczególnych trenerów do celów szkoleń wyniosła 5,65, a średnia ocena ich przyjazności, zaangażowania i profesjonalizmu wyniosła 5,81.

Również **jakość organizacyjna szkolenia wypadła pozytywnie w świetle danych zawartych w AIOS**. Badani przyznawali poszczególnym aspektom organizacyjnym szkolenia oceny w czterech kategoriach: lokalizacja i dojazd, warunki pracy, jakość materiałów szkoleniowych i jakość akomodacji



(wyżywienia). Zaledwie jeden ośrodek otrzymał (w kategorii warunki pracy) średnią ocenę poniżej 4,5 ze względu na niski standard sali, jej wyposażenie oraz oświetlenie. Aż 65% spośród wszystkich uzyskanych średnich ocen wyniosło 5,00 lub wyżej.

Ponadto, w badaniu ankietowym przeszło **95% respondentów stwierdziło, że w trakcie szkolenia nie wystąpiły żadne problemy o charakterze technicznym** – do problemów tego rodzaju należeć mogły trudności organizacyjne (związane ze sprawnym przebiegiem szkoleń oraz odpowiednim rozplanowaniem terminów), a także problemy związane z działaniem sprzętu szkoleniowego bądź działaniem elektronicznych formularzy rejestracyjnych. Jedynie w badaniu FGI pojawił się jeden głos krytyczny dotyczący warunków szkolenia (niekomfortowa, zbyt ciasna sala).

Pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń, z którymi przeprowadzone było badanie IDI, zwrócili uwagę, że w trakcie organizacji szkoleń natrafiono na określone problemy, które powinny zostać wyeliminowane w przyszłości. Zgodnie z wyrażanymi przez te osoby opiniami, należałoby przede wszystkim **usprawnić komunikację pomiędzy Wykonawcą a komórkami odpowiedzialnymi za nadzór nad szkoleniami na poziomie urzędów**. Pozwoliłoby to na uniknięcie sytuacji, w których listy osób zakwalifikowanych do szkolenia oraz osób przeszkolonych nie są przekazywane przez Wykonawcę komórkom ds. kadr i szkoleń urzędów, utrudniając tym komórkom nadzór nad procesem szkoleniowym. Ci sami respondenci wyrazili opinię, że informacje o planowanych szkoleniach powinny być przekazywane komórkom ds. kadr i szkoleń z większym wyprzedzeniem, niż miało to miejsce w przypadku omawianych szkoleń, co usprawniłoby i ułatwiło przeprowadzenie procesu rekrutacji w urzędach. Na problemy z komunikacją pomiędzy komórkami urzędów a Wykonawcą szkoleń zwrócił też uwagę sam Wykonawca. Otrzymywał on z niewystarczającym wyprzedzeniem informację o tym, które z początkowo zakwalifikowanych osób ostatecznie zrezygnowały z udziału w szkoleniach.

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Przeprowadzone przez Wykonawcę szkoleń pretesty i posttesty pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że **nastąpił wzrost wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń**. Przyrost wiedzy oceniony został na podstawie różnicy pomiędzy odsetkiem poprawnych odpowiedzi uzyskanych w preteście a odsetkiem odpowiedzi poprawnych uzyskanych w postteście. Średnia tak oszacowanego przyrostu wiedzy i umiejętności dla wszystkich grup szkoleniowych wyniosła 22%. Najwyższy (27%) średni przyrost wystąpił w przypadku szkoleń z zakresu legislacji dla nieprawników. Choć zdarzały się sporadycznie grupy szkoleniowe (dokładnie: 4 grupy na 36), w których przyrost wyniósł poniżej 10%, jednak w każdej z tych grup stosunkowo wysoki był poziom wiedzy wyjściowej, mierzonej w preteście. Ze względu na niedostępność stosownych danych przez Wykonawcę szkoleń, nie sposób ocenić, jak uzyskane wyniki sytuują się na tle innych grup biorących udział w podobnych szkoleniach. Zgodnie z analizą AIOS, także sami uczestnicy wysoko ocenili wpływ szkoleń na przyrost ich wiedzy i kompetencji (średnia 5,01).

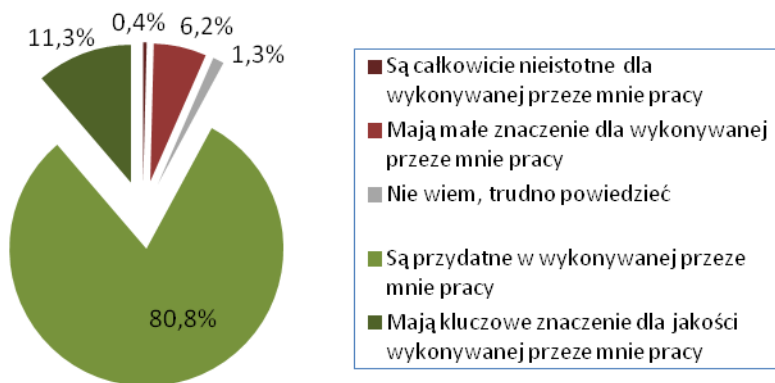
Wyniki badania ankietowego pozwalają stwierdzić, że udział w szkoleniach nie wpłynął na sytuację zawodową badanych. Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że udział w szkoleniach nie wpłynął na zmianę zakresu ich obowiązków (zadeklarowało tak 90% respondentów), wzrost wynagrodzeń (96,7%) ani pozycję w strukturze urzędu (94,2%). Na tego rodzaju wyniki może wpływać niewielki odstęp czasowy pomiędzy zakończeniem szkoleń a przeprowadzeniem badania, w trakcie którego badani nie mieli czasu na podjęcie starań w zakresie poprawienia swojej sytuacji zawodowej. Co więcej, nie należy oczekiwać, by jednorazowe uczestnictwo w szkoleniach mogło wpłynąć na zmianę sytuacji zawodowej. Pomimo to, zgodnie z OPZ, wpływ szkoleń na sytuację zawodową uczestników był badany.



III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Zdecydowana **większość osób** (nieco powyżej 93%), która wzięła udział w badaniu ankietowym, stwierdziła, że **pozyskaną wiedzę i umiejętności wykorzystuje w praktyce**. Ponad 80% badanych oceniła umiejętności nabyte podczas szkolenia jako przydatne w wykonywanej przez siebie pracy, jednak warto także zwrócić uwagę, że jedynie około co dziesiąty respondent uznał umiejętności te za pełniące w pracy rolę kluczową (por. Wykres 33).

Wykres 33. *Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)*

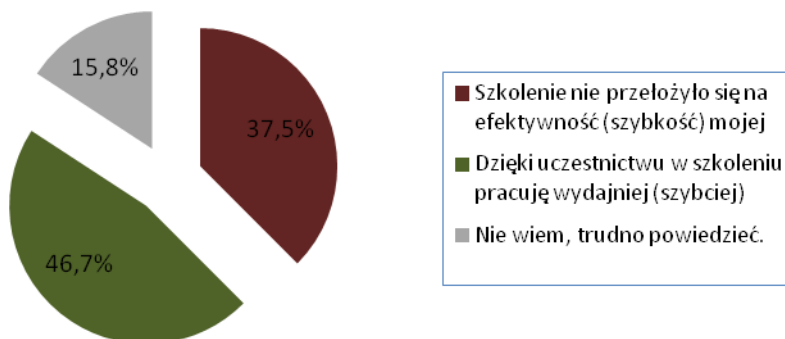


Źródło: opracowanie własne.

Pozyskane przez respondentów badania ankietowego umiejętności wykorzystywane są przez znaczną część badanych często – codziennie, prawie codziennie lub około raz w tygodniu. Najczęściej wykorzystywane są pozyskane w trakcie szkoleń kompetencje z zakresu postępowania administracyjnego (codziennie lub prawie codziennie wykorzystuje je 74% badanych, którzy ukończyli stosowne szkolenie). Nieco rzadziej wykorzystywane są umiejętności związane z tworzeniem aktów prawnych w praktyce (47% badanych, którzy skończyli stosowne szkolenie wykorzystuje tę umiejętność raz w tygodniu lub częściej, w tym większość codziennie lub prawie codziennie) oraz dotyczące zarządzania zamówieniami publicznymi w oparciu o Prawo Zamówień Publicznych (około 34% respondentów, którzy skończyli stosowne szkolenie wykorzystuje tę umiejętność co najmniej raz w tygodniu, w większości codziennie lub prawie codziennie). W przypadku dwóch pierwszych umiejętności jedynie niewielki odsetek respondentów (odpowiednio 6% i 8%) twierdzi, że nie wykorzystuje ich w ogóle. W przypadku umiejętności zarządzania zamówieniami publicznymi odsetek ten jest jednak większy i wynosi 17%.

Niemal połowa (46,7%) respondentów badania ankietowego stwierdziła, że udział w szkoleniach wpłynął na efektywność wykonywanej przez nich pracy (por. Wykres 34). Odsetek takich odpowiedzi okazał się wyższy niż odsetek odpowiedzi stwierdzających, że do wpływu szkoleń na efektywność pracy nie doszło (37,5%).

Wykres 34. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

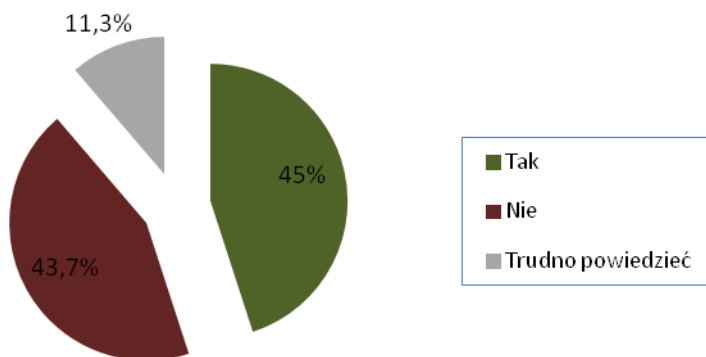
Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach oszacowana może zostać na podstawie wyników badania ankietowego pośrednio, w oparciu o założenie, że umiejętności wykorzystywane często i regularnie utrwalają się. Zgodnie z przedstawionymi wyżej wynikami, można sformułować twierdzenie, że ze względu na stosunkowo częste wykorzystywanie w praktyce **wiedza i umiejętności nabyte w trakcie szkoleń będą trwałe**. Najbardziej prawdopodobne jest utrwalenie wiedzy z zakresu postępowania administracyjnego. Nieco mniejszą trwałość mogą mieć umiejętności z zakresu tworzenia aktów prawnych w praktyce oraz zarządzania zamówieniami publicznymi.

III.4. Usprawnienie pracy administracji

Zgodnie z analizą AIOS, uczestnicy wysoko ocenili wpływ szkoleń na możliwości wprowadzenia usprawnień na własnych stanowiskach pracy (średnia 4,68). Jednak **niespełna połowa (45%)** respondentów badania ankietowego **wyraziła przekonanie, że udział w szkoleniach w istocie umożliwił im wprowadzenie istotnych usprawnień na własnym stanowisku pracy** (por. Wykres 35). Niemal identyczny (44%) był odsetek respondentów, którzy stwierdzili, że takich usprawnień nie wprowadzili. Wśród badanych deklarujących wprowadzenie usprawnień, najczęściej było odpowiedzi (23,3%) mówiących o usprawnieniach związanych z praktycznym wykorzystaniem wiedzy prawnej (wiedza na temat warunków, zasad i sposobów tworzenia aktów prawnych).



Wykres 35. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z wynikami analiz AIOS, badani pozytywnie ocenili wpływ szkoleń na efektywność własnych zespołów pracowniczych (średnia ocena 4,62). Ocena ta nie została jednak potwierdzona przez rezultaty badania ankietowego. Wyniki tego badania pozwalają sformułować wniosek, że w opinii badanych **zaistniał jedynie niewielki wpływ szkoleń na zespołowy wymiar pełnionej przez nich pracy**. Blisko 60% respondentów stwierdziło, że ich zespół pracuje tak jak wcześniej (przed odbyciem szkoleń) lub że ich praca ma charakter indywidualny i nie jest oparta na pracy zespołowej. Co jednak istotne, wśród respondentów deklarujących, że do pozytywnego wpływu szkoleń na działanie ich zespołów w istocie doszło, większość (stanowiąca 33,3% ogółu respondentów) stwierdziła, że wpływ ten polega na przekazywaniu pozyskanej wiedzy i umiejętności innym członkom zespołu.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

W przypadku pytania ankietowego o pozytywny wpływ szkoleń na działanie administracji publicznej rozumianej na poziomie instytucji jako całości, zdecydowanie najczęściej udzielaną przez badanych odpowiedzią było twierdzenie, że do takiego wpływu nie doszło (61,3% respondentów). Jedynie 20% respondentów zadeklarowało, że szkolenia pozytywnie wpłynęły na sposób działania organizacji, w której pracują. Istnieje zatem rozbieżność pomiędzy sposobem oceniania przez badanych przydatności szkoleń na poziomie indywidualnym a oceną ich pozytywnych skutków na poziomie instytucjonalnym. Mimo to koniecznie należy przypomnieć o wspomnianym już wyżej, stosunkowo wysokim odsetku osób, których wkład w działanie urzędu na poziomie organizacyjnym polega na przekazywaniu pozyskanych umiejętności oraz wiedzy innym pracownikom.

Zdecydowana większość, bo przeszło 96,3% respondentów nie stwierdziło, by szkolenia wpłynęły w sposób negatywny na funkcjonowanie urzędów, w których pracują. Sugestie o ewentualnym negatywnym wpływie szkoleń występującym na poziomie organizacyjnym nie pojawiły się także w badaniu FGI.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowe szkolenia specjalistyczne należy uznać za **wysoce skuteczne**, ponieważ:

- a) 83,5% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.



2. Przedmiotowe szkolenia należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:

- a) 35,8% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
- b) 46,7% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
- c) 2,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
- d) 96,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
- e) 45% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
- f) 33,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
- g) 63,8% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoili ich potrzeby szkoleniowe.

3. Efekty szkoleń można uznać za **trwale w niskim stopniu**, co potwierdzają dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się w stopniu umiarkowanym po ustaniu działań szkoleniowych.

Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej, przeprowadzone w ramach zadania – *Szkolenia dla pracowników administracji skarbowej*

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego **szkoleń specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej**. Szkolenia obejmowały tryz tematy:

- Zasady prowadzenia rachunkowości a podatki. Elementy analizy finansowej oraz analiza dokumentacji księgowej i sprawozdań finansowych w toku kontroli podatkowej podatników prowadzących księgi handlowe.
- Transakcje wewnątrzspółnotowe ze szczególnym uwzględnieniem transakcji trójstronnych i łańcuchowych oraz identyfikacja oszustw karuzelowych w handlu wewnątrzspółnotowym.
- Postępowanie zabezpieczające w oparciu o przepisy ustawy Ordynacja Podatkowa i ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji.

Szkolenia realizowane były w okresie od 12 lipca do 14 października 2010. Łącznie zrealizowano 100 sesji. Szkolenia rozpoczęło 2000 osób, a ukończyło 1999. Tyleż wydano zaświadczeń. Sesje szkoleniowe odbyły się w 22 miejscach na terenie całego kraju. W realizację szkoleń zaangażowanych było 29 trenerów.

I Proces rekrutacji na szkolenia

I.1. Dostępność szkoleń

Respondenci w badaniu IDI (przeprowadzono 6 wywiadów z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń) stwierdzili, że szkolenia cieszyły się dużą popularnością. Jednak tylko jeden respondent odnotował, by liczba chętnych przekroczyła liczbę dostępnych miejsc. Według uczestników FGI szkolenia cieszyły się dużym zainteresowaniem i było więcej chętnych niż miejsc. Według 19,8% uczestników badania ankietowego (struktura próby badawczej została wskazana w załączniku nr 4) było więcej chętnych niż miejsc. Zaledwie 3,3% osób stwierdziło, że oferowano więcej miejsc niż było zainteresowanych. Prawie połowa badanych (48,2%) miała problem z określeniem dostępności szkoleń. Podczas wywiadu indywidualnego Wykonawca nie wskazał problemów związanych z dostępnością szkoleń.



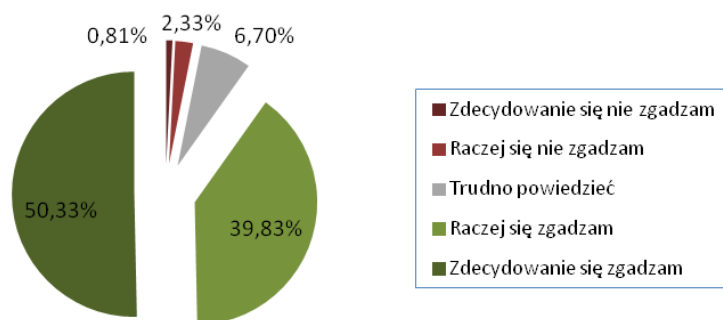
I.2. Metody upowszechniania informacji o planowanych szkoleniach w administracji publicznej

Pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń w badaniu IDI nie wskazali na żadne specjalne techniki mające na celu zachęcenie pracowników do udziału w szkoleniach. Część z nich argumentowała, że w związku z dużym zainteresowaniem działania tego typu były zbyt częste. Inni z kolei utożsamiali motywowanie pracowników z dystrybucją informacji o szkoleniu.

I.3. Ocena procesu rekrutacji na szkolenia

Ponad 90% badanych, metodą ankietową oceniło, że rekrutacja była dobrze zorganizowana (por. Wykres 36).

Wykres 36. Rekrutacja była dobrze zorganizowana (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Według wyników IDI i FGI, w większości przypadków selekcja uczestników dokonywana była przez przełożonych. Według badania ankietowego, niemal połowa respondentów (47,2%) otrzymała informację, że została wytypowana do szkolenia pomimo braku zgłaszania chęci uczestnictwa. Pozostała połowa uczestników (52%) została najpierw poinformowana, a następnie zadeklarowała chęć udziału.

Ponad połowa (60%) respondentów dowiedziała się o możliwości udziału w szkoleniu od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń własnego urzędu. 31,5% osób dowiedziało się od bezpośredniego przełożonego. Tylko 3,3% uczestników badania ankietowego słyszało o przypadkach, aby informacje o możliwości udziału w szkoleniu nie dotarły na czas do pracowników potencjalnie zainteresowanych udziałem. Świadczy to o tym, że informacja o szkoleniu została efektywnie rozpowszechniona. Jednocześnie aż 95,3% respondentów uznało, że wszystkie informacje dotyczące szkolenia (termin, miejsce, zasady udziału, informacja o zakwalifikowaniu) docierały z odpowiednim wyprzedzeniem.

Połowa badanych stwierdziła, że miała możliwość wyboru terminu i lokalizacji szkolenia. Rekrutacja była dobrze oceniana zarówno przez respondentów badania ankietowego, jaki i FGI. 91,2% badanych uznało, że rekrutacja była dobrze przeprowadzona. Tylko 4,3% respondentów stwierdziło, że rekrutacja była pośpieszna i źle przygotowana.

Większość respondentów (85,2%) stwierdziła, że osoby biorące udział w poszczególnych grupach reprezentowały porównywalny poziom umiejętności. Wykonawca szkolenia uważa, że grupy były zróżnicowane, ponieważ podczas rekrutacji nie zastosowano kryterium dotyczącego poziomu wiedzy.

Jeżeli chodzi o zasady rekrutacji, to 68,1% badanych uznało je za przejrzyste. Nieco ponad połowa badanych (52,9%) uznała zasady rekrutacji za sprawiedliwe. 43,7% badanych nie była w stanie



ocenić zasad rekrutacji. Podobnie działo się podczas FGI – respondenci mieli problem z odniesieniem kategorii „sprawiedliwość” do procesu rekrutacji. Przymuszalnie uznali oni przebieg rekrutacji za normalny i oczywisty, a przez to niepodlegający ocenom moralnym.

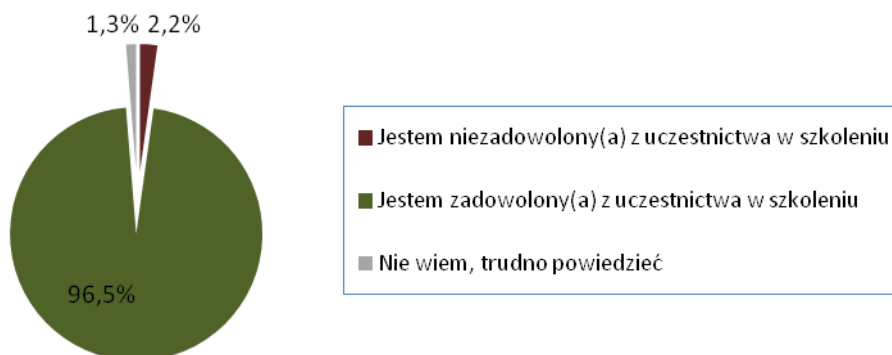
Podczas wywiadu IDI, Wykonawca wskazał, że proces rekrutacji powinien wykluczyć takie sytuacje, gdy w grupie szkoleniowej znajduje się podwładny i przełożony. Taki skład grupy może generować stres u podwładnych.

II Ocena przebiegu szkoleń

II.1. Poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń

Uczestnicy FGI w większości stwierdzili, że są w pełni zadowoleni z udziału w szkoleniach – jeden respondent miał kilka zastrzeżeń merytorycznych dotyczących niezgodności tytułu jednego ze szkoleń z treścią. Opinia uczestników FGI pokrywa się z wynikami badania ankietowego – **96,5% badanych uznało, że jest zadowolona z udziału w szkoleniu** (por. Wykres 37). **Większość badanych (67%) określiło poziom swojego zadowolenia jako wysoki.**

Wykres 37. *Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)*



Źródło: Opracowanie własne.

Często wskazywano jako przyczyny pozytywnej oceny następujące czynniki:

- sposób prowadzenia szkoleń przez trenera (82,3%),
- dobra organizacja (61,5%),
- wykorzystanie praktycznych ćwiczeń (60%),
- dobra atmosfera (58,2%),
- wysokiej jakości materiały i pomoce dydaktyczne (56,8%),
- dopasowanie treści szkolenia do specyfiki pracy administracji publicznej (53%),
- właściwy dobór treści do czasu trwania (47,3%).

Spśród pięciu najczęściej wymienianych przyczyn zadowolenia trzy mają charakter merytoryczny. Możliwość oderwania się od codziennych obowiązków oraz wyżywienie były przywoływane jako przyczyny zadowolenia tylko przez co trzeciego badanego. Przytoczone wyniki pozwalają stwierdzić, że **elementy merytoryczne miały większy wpływ na pozytywną ocenę szkoleń niż kwestie pozamerytoryczne.**

Wyniki badania ankietowego potwierdza analiza FGI – uczestnicy wywiadu wskazywali na podobne przyczyny swojego zadowolenia. Chwalono atmosferę, nastawienie prowadzących do uczestników szkoleń



i ich przygotowanie, a także materiały dydaktyczne, które okazały się pomocne podczas szkolenia i po jego zakończeniu.

Najczęściej wskazywanym elementem, który uznawano za powód do niezadowolenia była konieczność długich dojazdów (10,7%).

II.2. Ocena jakości szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym

Szczegółowa analiza AIOS pozwala stwierdzić, że **wśród uczestników przeważają dobre i bardzo dobre oceny programu szkoleń oraz metod szkoleniowych** (por. Tabela 12). Respondenci uznali, że cele szkoleń były jasne, metody i środki dobrze dobrane, a temat dobrze dopasowany do potrzeb. Przydatność szkoleń została oceniona jako dość wysoka, ale nie uzyskała ona najwyższej oceny – średnio oceniano przydatność słabiej (średnie oceny od 4,69 do 4,92.) niż inne merytoryczne aspekty szkolenia (średnie oceny od 4,94 do 5,35).

Tabela 12. Średnie oceny (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa) wystawione przez uczestników merytorycznym aspektem szkoleń (na podstawie analizy AIOS) - Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej

Oceniany aspekt szkoleń	Średnia ocena
Przydatność pozyskanych w wyniku szkolenia umiejętności i/lub wiedzy na stanowisku pracy	4,92
Jasność postawionych celów szkolenia	5,35
Przydatność zastosowanych metod szkolenia dla realizacji celów szkolenia	5,25
Dopasowanie szkolenia do potrzeb urzędu i jego celów	5,03
Dopasowanie szkolenia do potrzeb szkoleniowych uczestników	4,94
Przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy	4,72
Przydatność szkoleń pod kątem podniesienia efektywności zespołu pracowniczego	4,69
Wpływ szkolenia na podniesienie kompetencji zawodowych uczestników	4,97
Średnia	4,98

Źródło: opracowanie własne.

Średnia ocen wszystkich trenerów dotycząca zarówno postawy, jak i kompetencji wynosiła 5,4.

Wyżywienie, organizacja oraz lokalizacja szkoleń również zostały ocenione bardzo dobrze. Większość uczestników badania ankietowego uznała, że nie było elementów szkolenia, z których byliby niezadowoleni (66,2%).

Jeżeli chodzi o wyniki FGI, to respondenci zgłaszali tylko nieliczne uwagi dotyczące organizacji i warunków szkoleń (nieprawidłowo działająca klimatyzacja, zbyt mała sala). Jeżeli zaś chodzi o kwestie merytoryczne, jedna z uczestniczek FGI miała pewne zastrzeżenia. Po pierwsze, w jej opinii temat jednego ze szkoleń był niedopasowany do treści. Po drugie, szkoleń posiadał tylko częściową orientację w temacie – spowodowało to, że w oczach respondentki jawił się jako osoba nieuprawniona do prowadzenia tego rodzaju szkolenia. Respondentka odniosła wrażenie, że wykładowca przyjechał nie tyle ich czegoś nauczyć, co zdobyć dla siebie cenne informacje. Obserwacje i odczucia respondentki nie znajdują jednak potwierdzenia w wynikach badania ankietowego – opisana sytuacja mogła ograniczać się do jednej sesji.

Większość badanych stwierdziła, że nie miała do czynienia z żadnymi problemami technicznymi lub organizacyjnymi (96,8%).

Jeżeli chodzi o problemy organizacyjne i techniczne, to pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń, biorący udział w IDI, wskazali następujące kwestie. Trzech respondentów wskazało na problemy związane z lokalizacją szkoleń i dojazdami uczestników. Jeden z respondentów wskazał na nie zawsze dogodne terminy – organizacja szkoleń w okresie wakacyjnym lub rozliczeniowym może powodować poważne trudności w mniejszych jednostkach. Jeden z badanych zauważył, że szkolenia były organizowane



w wielkim pośpiechu. Stwierdza on: *Głównym problemem organizacyjnym był czas. Około godziny 16. dostawaliśmy informacje o konieczności przygotowania dokumentów do dnia następnego. Urząd już o takiej porze nie pracuje. Mieliśmy w sumie jeden dzień na to, żeby dotrzeć do pracowników, uzyskać jakieś informacje.*

Aby uniknąć tego problemu, należałoby informować o możliwościach szkoleniowych z odpowiednim wyprzedzeniem. Dotyczy to w szczególności urzędów, których pracownicy spędzają dużo czasu w terenie.

III Ocena efektów szkoleń

III.1. Wpływ szkoleń na wzrost kwalifikacji i umiejętności uczestników oraz ich sytuację zawodową

Przeprowadzone przez Wykonawcę pretesty i posttesty świadczą wyraźnie, że u uczestników nastąpił znaczący wzrost znajomości tematu szkoleń. Przyrost wiedzy w przypadku bardzo wielu sesji mieści się w przedziale 20–30% pozytywnych odpowiedzi. Najniższy przyrost wiedzy wynosił 0,6%, ale miał on miejsce w przypadku grupy, której pretest dał wysoki wynik, bo 91% prawidłowych odpowiedzi. Przyrost wiedzy poniżej 10% prawidłowych odpowiedzi należy do rzadkości – miało to miejsce w przypadku zaledwie 13 ze 100 zorganizowanych grup. Z kolei wzrost poziomu wiedzy o ponad 30% odnotowano w przypadku 16 grup. Według badania IDI z Wykonawcą szkoleń przyrost wiedzy jest zadowalający, a różnice w grupach wynikają z specyfiki szkoleń.

Jeżeli chodzi o wpływ szkoleń na obecną sytuację respondentów, to większość (86,2%) uznała, że ich aktualne zadania są podobne do tych, które wykonywali przed szkoleniem. Warto przytoczyć tu interesujący wątek, który pojawił się w FGI. **Jeden z respondentów, korzystając ze zdobytej wiedzy zidentyfikował oszustwo, które bez odbytego szkolenia umknęłoby jego uwadze. Od tego czasu konsultuje się z nim wiele osób, gdy podejrzewają, że mogą mieć do czynienia z analogiczną sytuacją.** Wydaje się, że w tym przypadku mamy do czynienia z nieformalnymi procesami wspomagającymi pracę instytucji, nie zaś formalnym przydzieleniem do nowych zadań. W tym kontekście można zastanowić się, jak wiele podobnych sytuacji mogło mieć miejsce w wyniku realizacji szkoleń, które nie zostały wychwycone za pomocą badania ankietowego.

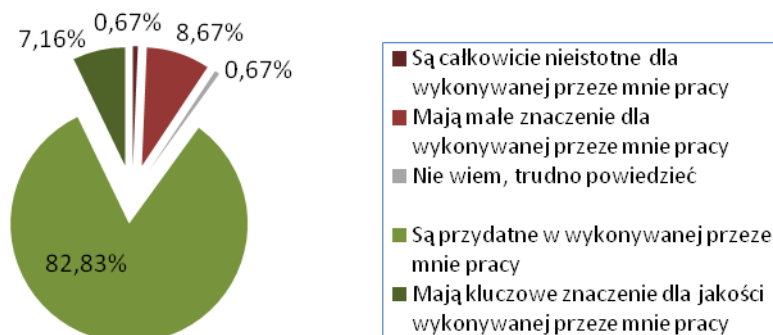
96,7% badanych stwierdziło, że udział w szkoleniu nie przyczynił się do wzrostu ich wynagrodzenia. Większość badanych (90,8%) stwierdziła, że ukończenie szkolenia nie przyczyniło się do ich awansu.

III.2. Przydatność umiejętności i kwalifikacji nabytych w trakcie szkoleń w codziennej pracy

Niemal wszyscy badani (94,8%) stwierdzili, że wykorzystują w praktyce wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń. Podobnie wysoko oceniali użyteczność zdobytej wiedzy uczestnicy FGI. Co istotne, zdecydowana większość badanych (82,8%) oceniła umiejętności i wiedzę zdobyte podczas szkoleń jako przydatne w wykonywanej przez nich pracy, a aż 7,2% uznało, że mają one kluczowe znaczenie (por. Wykres 38)



Wykres 38. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia? (na podstawie wyników badania ankietowego)

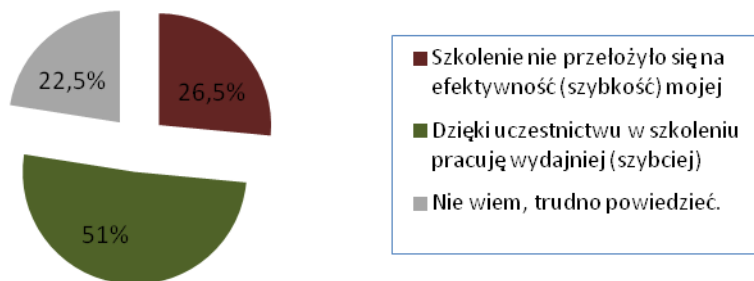


Źródło: opracowanie własne.

Częstotliwość wykorzystania umiejętności i wiedzy przekazywanych w ramach przedmiotowych szkoleń nie jest wysoka. Jeżeli chodzi o umiejętność prowadzenia postępowania zabezpieczającego, to stosuje ją codziennie lub przynajmniej raz w tygodniu 9% respondentów (stanowi to 22,5% respondentów biorących udział w szkoleniu obejmującym tę problematykę). Umiejętność identyfikowania oszustw karuzelowych jest stosowana codziennie lub co najmniej raz w tygodniu przez 14,1% badanych (stanowi to zaledwie 27,7% osób biorących udział w szkoleniu obejmującego tę problematykę). Wyjątkowo często wykorzystywana jest umiejętność analizy dokumentacji księgowej i sprawozdań finansowych – 24,2% badanych wykorzystuje codziennie, a kolejne 4,6% przynajmniej raz w tygodniu (łącznie 30,1% ogółu respondentów, co stanowi aż 56,6% osób, które wzięły udział w szkoleniu dotyczącym tej problematyki).

Ponad połowa badanych (51%) stwierdziła, że wiedza i umiejętności uzyskane podczas szkolenia miały wpływ na efektywność ich pracy (por. Wykres 39). 26,5% respondentów nie dostrzegło takiego wpływu. Ponad połowa osób, które zaobserwowały u siebie wzrost efektywności, oceniła go jako niewielki. Tylko 15,2% ogółu respondentów stwierdziło, że zaobserwowali u siebie znaczący wzrost efektywności.

Wykres 39. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



III.3. Trwałość efektów uczestnictwa w szkoleniach

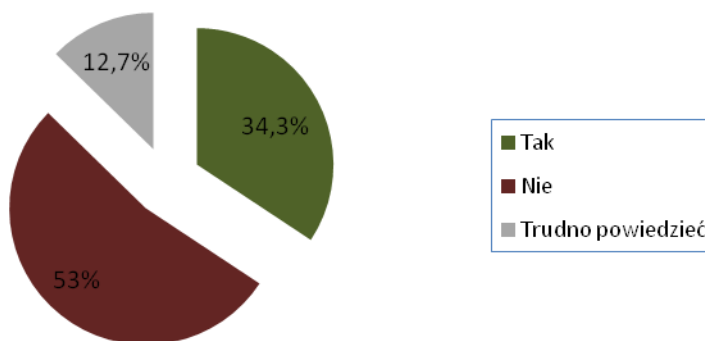
Jak wskazują wyniki FGI, umiejętności i wiedza zdobyte podczas szkolenia na ogół są wykorzystywane z umiarkowaną częstotliwością. Pomimo organizowanych przez uczestników szkoleń kaskadowych oraz upowszechnianiu wysokiej jakości materiałów szkoleniowych, które stanowią dobry nośnik wiedzy przekazywanej podczas szkoleń (według badania ankietowego, 25,2% uczestników przeprowadziło w swoich urzędach szkolenia kaskadowe, a niemal połowa (46,2%) podzieliła się wiedzą i umiejętnościami z członkami swojego zespołu), efekty szkolenia zostały utrwalone w niskim stopniu.

III.4. Usprawnienie pracy administracji

Jak wynika z analizy AIOS, uczestnicy ocenili dość wysoko przydatność szkoleń pod kątem wprowadzenia usprawnień na stanowisku pracy (średnia ocen 4,72). Dość wysoko oceniono również przydatność szkoleń pod kątem usprawnienia pracy zespołu (średnia ocen 4,69).

Jeżeli chodzi o wyniki badania ankietowego, znaczna część respondentów (34,3%) uznała, że wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły im wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu pracy (por. Wykres 40).

Wykres 40. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z badania ankietowego, dzięki szkoleniu 17,7% badanych efektywniej analizuje dokumentację finansową, 11,2% nauczyło się skutecznie identyfikować oszustwa karuzelowe, 11% lepiej rozumie fachową terminologię, 8,8% nabyło wiedzę dotyczącą transakcji wewnątrzspółnotowych, a 8,2% wiedzę dotyczącą postępowania zabezpieczającego i wykorzystują ją w praktyce.

Aż 53% badanych stwierdziło, że nie wprowadziło istotnych usprawnień w miejscu pracy. Taki odsetek negatywnych odpowiedzi może być podyktowany faktem, że część respondentów nie uznawała za usprawnienie prowadzonych przez siebie szkoleń kaskadowych (przypomnijmy, że szkolenia takie przeprowadził niemal co drugi uczestnik).

Jeżeli chodzi o pytanie *W jaki sposób (jeśli w ogóle) szkolenie wpłynęło na sytuację w zespole, w którym Pan(i) pracuje?*, tylko 28% badanych stwierdziło, że ich zespół pracuje w taki sam sposób, jak przed szkoleniem. Respondenci usprawnili pracę zespołu nie tylko poprzez transfer wiedzy. Pomimo że przedmiotowe szkolenia miały charakter specjalistyczny, to aż 14% badanych uznało, że w wyniku szkolenia członkowie ich zespołów sprawniej się ze sobą komunikują (mogło być to efektem opanowania



przez uczestników specjalistycznej terminologii). Można zatem uznać, że szkolenia przyczyniły się do znacznego usprawnienia pracy administracji.

III.5. Wpływ szkoleń na potencjał organizacyjny administracji publicznej

19,3% badanych uznało, że za sprawą udziału w szkoleniu funkcjonowanie ich urzędu polepszyło się dzięki usprawnieniu pracy poszczególnych komórek organizacyjnych. **Ponad połowa badanych (58,8%) nie dostrzegała przełożenia szkoleń na funkcjonowanie urzędu jako całości.** Respondenci FGI nie potrafili wskazać, w jaki sposób szkolenia mogły wpłynąć na funkcjonowania ich urzędu jako całości.

Jeżeli chodzi o ewentualny negatywny wpływ szkoleń na funkcjonowanie urzędu, 99% osób biorących udział w badaniu ankietowym nie stwierdziło żadnego negatywnego wpływu szkoleń na funkcjonowanie urzędu. Zaledwie 0,8% respondentów stwierdził, że osoby, które nie zakwalifikowały się do udziału czuły się pokrzywdzone.

IV Podsumowanie i wnioski

1. Przedmiotowe szkolenia specjalistyczne należy uznać za **wysoce skuteczne**, ponieważ:
 - a) 82,8% respondentów przebadanych ankietą AIOS zadeklarowało, że szkolenia przyczyniły się do podwyższenia ich wiedzy i/lub umiejętności.
2. Przedmiotowe szkolenia należy uznać za **umiarkowanie użyteczne**, ponieważ:
 - a) 26,5% respondentów badania ankietowego wykorzystuje nabyte umiejętności i/lub wiedzę bardzo często lub często,
 - b) 51% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na efektywność ich pracy,
 - c) 1,4% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia wpłynęły na ich sytuację zawodową,
 - d) 99% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na funkcjonowanie urzędu, w którym pracują,
 - e) 34,3% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że dzięki nabytym umiejętnościom i/lub wiedzy wprowadzili usprawnienia na swoich stanowiskach pracy,
 - f) 46,2% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przekazało nabytą wiedzę i/lub umiejętności w zespole/urzędzie, w którym pracują,
 - g) 59,8% respondentów badania ankietowego zadeklarowało, że przeprowadzone szkolenia zaspokoiły ich potrzeby szkoleniowe (dane są istotne statystycznie z uwagi na zmienną „płeć” - zob. analiza istotności statystycznej str. 23).
3. Efekty szkoleń można uznać za **trwałe w niskim stopniu**, co potwierdzają dane wskazane w pkt 2 ppkt a, b, e i f. Wymienione efekty, zgodnie z przeprowadzonym badaniem, utrzymują się w stopniu umiarkowanym po ustaniu działań szkoleniowych.



Część 3. Podsumowanie: wnioski i rekomendacje

W ramach wszystkich szkoleń zostało łącznie przeszkolonych 8235 osób (w ramach poszczególnych szkoleń osoby mogły się powtarzać), w tym:

- 1514 osób w ramach cyklu szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia;
- 349 osób w ramach szkoleń menadżerskich dla pracowników GDOŚ i RDOŚ;
- 442 osoby w ramach szkoleń informatycznych dla pracowników GDOŚ i RDOŚ;
- 472 osoby w ramach kursów językowych dla pracowników GDOŚ i RDOŚ;
- 952 osoby w ramach szkoleń informatycznych dla osób wdrażających e-PUAP;
- 1799 osób w ramach szkoleń miękkich dla członków korpusu służby cywilnej;
- 707 osób w ramach szkoleń specjalistycznych dla członków korpusu służby cywilnej;
- 1999 osób w ramach szkoleń specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej.

We wszystkich szkoleniach łącznie przeszkolono 3302 osób powyżej 45 roku życia.

Realizacja wszystkich szkoleń – zarówno pod względem organizacyjnym, jak i merytorycznym – przeważnie była wysoko oceniona. Aspekty merytoryczne uzyskiwały w AIOS dobre i bardzo dobre oceny. Lektorzy i trenerzy najczęściej uzyskiwali najwyższe z możliwych ocen, zarówno jeżeli chodzi o ich przygotowanie merytoryczne, jak i postawę względem uczestników. Skład grup szkoleniowych i ich wielkość również były dobrze oceniane. Podobnie warunki szkoleń oraz akomodację oceniano wysoko. Co prawda pojawiały się zastrzeżenia dotyczące lokalizacji, w których organizowano szkolenia, ale tłumaczyć należy to raczej ogólnie niską horyzontalną mobilnością społeczeństwa (po części związaną ze stanem infrastruktury komunikacyjnej) niż błędami w realizacji projektu.

Należy zwrócić uwagę, że na ogół respondenci częściej wskazywali jako powód zadowolenia kwestie merytoryczne, niż pozamerytoryczne (tylko w przypadku kursów językowych dla GDOŚ i RDOŚ miała miejsce odwrotna sytuacja). Również **poziom zadowolenia uczestników z udziału w szkoleniach był bardzo wysoki.** Kwestie związane z atmosferą szkoleń i aspektem interpersonalnym również otrzymały wysokie noty.

Uczestnicy IDI i FGI, a także respondenci badania ankietowego zwrócili uwagę na kilka problemów dotyczących przebiegu rekrutacji. Najpoważniejszym z nich była słaba komunikacja między urzędami a Wykonawcami. Bardzo często pojawia się zarzut pracowników komórek ds. kadr i szkoleń, że nie przekazywano im list osób zakwalifikowanych na szkolenia, co utrudniało nadzór nad pracownikami.

Generalnie **rozpowszechnienie informacji na temat planowanych szkoleń zostało skutecznie przeprowadzone.** Na ogół rekrutację oraz dostępność informacji oceniano dobrze i bardzo dobrze. Skutecznie wykorzystywano różnego rodzaju kanały przekazywania informacji o szkoleniach: pocztę elektroniczną, oficjalne pisma, strony intranetowe, kontakt telefoniczny między pracownikiem a Wykonawcą, nieformalną komunikację pomiędzy pracownikami, komunikację bezpośrednią między pracownikiem a przełożonym. Zdarzyły się nieliczne sytuacje, kiedy informacja nie dotarła do osób potencjalnie zainteresowanych, co mogło mieć wpływ na ostateczną listę osób zakwalifikowanych do udziału. **Najpoważniejszym problemem związanym z rekrutacją był niemal całkowity brak stosowania technik służących motywowaniu pracowników do udziału w szkoleniach w urzędach.** Najczęściej pracownicy komórek ds. kadr i szkoleń w badaniu IDI wyjaśniali, że zastosowanie takich technik było zbyteczne ze względu na dużą lub bardzo dużą liczbę chętnych.

Niepokojące jest, że znaczna część respondentów IDI zdawała się nie widzieć różnicy pomiędzy zwykłym informowaniem a motywowaniem. **Rola pracowników komórek ds. kadr i szkoleń często ograniczała się do przesyłania informacji, pośredniczenia między przełożonymi a Wykonawcą i ewentualnym nadzorowaniu osób udających się na szkolenia.** Nie podejmowano prób identyfikowania



osób, które mogłyby skorzystać w najwyższym stopniu ze szkoleń i docierania do nich, a następnie zachęcania ich do udziału. W szczególności dotyczy to szkoleń z zakresu umiejętności miękkich i kursów językowych. Badanie pokazuje, że w przypadku tych szkoleń dochodziło do *samorekrutacji* – decydowały nie potrzeby zawodowe pracowników lub urzędu, ale samodzielne decyzje poszczególnych pracowników. Jeżeli chodzi o szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej, to uczestniczyły w nich osoby, które już posiadały wysoki poziom tych umiejętności.

Warto w tym kontekście wskazać na wywiad z jednym z pracowników komórki ds. kadr i szkoleń, który reprezentował odmienne od reszty badanych podejście do problemu zachęcania pracowników. Zapytany o swoje działania w tym zakresie odpowiedział, że nie tylko przysyłał informacje do pracowników, ale jednocześnie informował pracowników, jaki związek z ich pracą mają dane szkolenia i jakie potencjalne korzyści mogą z nich wynieść. Choć respondent ten nie omówił żadnej szczególnej techniki, to jego podejście jest warte naśladowania. Najogólniej rzecz ujmując, osoba ta komunikowała się z pracownikami, artykułując konkretne korzyści związane ze szkoleniami i – co istotne – formułowała sprofilowane pod kątem konkretnych pracowników komunikaty. Przykład tej osoby pokazuje, że rola komórek ds. kadr i szkoleń nie musi ograniczać się do zwykłego przekazywania informacji.

Pamiętać należy także o innym wniosku płynącym z IDI z pracownikami komórek ds. kadr i szkoleń. Część respondentów stwierdziła, że **potrzeby szkoleniowe nie zawsze zostały dobrze rozpoznane przez sam urząd (np. w przypadku szkoleń dla pracowników GDOŚ i RDOŚ)**. Dotyczy to w szczególności umiejętności językowych oraz obsługi MS PowerPoint, które – jak wynika z badania ankietowego – nie są prawie wcale wykorzystywane przez badanych. Efekt jest taki, że uczestnicy kursów tego typu nabywają wiedzę/umiejętności, którą szybko zapominają w wyniku braku praktyki.

Potencjalnym zagrożeniem w kontekście rekrutacji jest postawa przełożonych. Jak zauważa jeden z respondentów IDI, część przełożonych sprzeciwiała się wysłaniu swoich podwładnych na szkolenia. Przypuszczalnie wynikało to z niedogodnych terminów (częstokroć zwracano uwagę, że szkolenia w okresach rozliczeniowych i wakacyjnych obciążają urzędy, w szczególności te mniejsze) lub konieczności wysłania kilku osób na szkolenie jednocześnie. Warto w związku z tym uwzględnić ograniczenia poszczególnych urzędów już na etapie przygotowywania harmonogramu. Warto również rozważyć, czy działania motywacyjne i zachęcające powinny być kierowane tylko do pracowników, czy także do ich przełożonych. Być może przełożony, który zostanie poinformowany o konkretnych korzyściach ze szkoleń, przekładających się na efektywność pracy jego podwładnych, chętniej będzie delegował ich do udziału, nawet kosztem czasowej dezorganizacji urzędu. Tylko jeden z przebadanych pracowników komórki ds. kadr i szkoleń myślał w takich kategoriach.

Podczas procesu rekrutacji powtarzał się następujący schemat. Początkowo zainteresowanie szkoleniami było duże, a liczba chętnych przekraczała liczbę miejsc. Jednak w ostatniej chwili uczestnicy zaczynali się wycofywać i Wykonawcy musieli szukać dodatkowych osób. Według wyników FGI i IDI był to efekt braku wiedzy nt. dokładnych terminów szkoleń. Pracownicy często nie chcąc tracić szkoleń zgłaszali się, ale *asekuracyjnie* wpisywali się na listy rezerwowe, zamiast główne. Wykonawca sugerował, by przełożeni bardziej restrykcyjnie stosowali sankcje wobec pracowników wycofujących się ze szkolenia w ostatniej chwili. W przypadku niektórych rodzajów szkoleń respondenci zwracali uwagę na niemerytoryczne kryteria naboru uczestników. W przypadku zapisów elektronicznych, obowiązywała zasada kolejności zgłoszeń. W praktyce jednak wszyscy urzędnicy nie mogli zasiąść do komputerów o wyznaczonej porze ze względu na swoje obowiązki. Co prawda takie rozwiązanie było bardzo wygodne dla Wykonawcy, jednak prowadziło do dyskryminacji części pracowników. W szczególności dyskryminowane były osoby pracujące w terenie. Pamiętać jednak należy, że bardzo mało badanych krytykowało zasady rekrutacji jako niesprawiedliwe, choć często nie były one dla nich przejrzyste i zrozumiałe.

Jeżeli chodzi o trwałość efektów szkoleń, na uwagę zasługuje przede wszystkim korzystny stosunek osób, które nabyły wiedzę i/lub umiejętności do osób, które przekazały je członkom swoich



zespołów lub innym pracownikom urzędu. Z badania ankietowego wynika, że **co 3–4 uczestnik szkoleń przekazał nabyte kompetencje dalej**. Wskaźnik ten mógłby być wyższy, gdyby uczestnicy szkoleń byli systematycznie przygotowywani do tego, by wiedzę i/lub umiejętności upowszechniać w swoim urzędzie. Często rozpowszechnianie wiedzy polegało na udostępnieniu materiałów szkoleniowych. Choć w przypadku przedmiotowego projektu materiały były bardzo wysoko oceniane, to skuteczność tego typu upowszechniania (a tym samym utrwalania) efektów szkoleń jest zdecydowanie niższa niż szkoleń kaskadowych. Warto naśladowania w tym kontekście są spontaniczne akty dzielenia się przez uczestników swoim doświadczeniem. Wskazane jest również, aby każde szkolenie – bez względu na tematykę – zawierało dział poświęcony możliwościom upowszechniania jego efektów wśród współpracowników.

Jeżeli chodzi o sytuację zawodową respondentów, to zaobserwowano znikomy wpływ szkoleń na awans, wysokość wynagrodzenia lub zmianę zakresu obowiązków pracowników biorących udział w szkoleniach. Przykładowo, w badaniu ankietowym, **łącznie 23 respondentów**, czyli 0,93% badanej próby, **stwierdziło, że udział w szkoleniu przyczynił się do ich awansu**. Należy jednak pamiętać, że jest bardzo mało prawdopodobne, by udział w pojedynczym szkoleniu umożliwił pracownikowi awans, lub doprowadził do zmiany zakresu jego obowiązków lub wysokości wynagrodzenia.

Na koniec należy odnieść się do trzech kryteriów efektywności ewaluowanych szkoleń. **Szkolenia należy uznać w dużej mierze za skuteczne, jako że były zaprojektowane w sposób zgodny z założeniami i celami Strategii**. Realizacja zdecydowanej większości szkoleń przyczyniła się do doskonalenia kadry służby publicznej. Generalnie uczestnicy ocenili, że w wyniku szkoleń nabyli nowe, przydatne w codziennej pracy umiejętności i wiedzę, które pozwalają im sprawniej wykonywać zadania oraz skuteczniej komunikować się zarówno z klientami, jak i innymi pracownikami urzędu. W przypadku większości szkoleń, **w wyniku przekazywania wiedzy i umiejętności oraz szeregu wdrożonych usprawnień, wzrósł potencjał organizacyjny zespołów**. W większości przypadków nie odnotowano znaczącego wpływu szkoleń na potencjał poszczególnych urzędów jako całości. Ewentualny wpływ na poziomie urzędów stanowił pochodną podniesienia efektywności poszczególnych pracowników.

W badaniu ankietowym nie odnotowano istotnego negatywnego wpływu szkoleń na funkcjonowanie urzędów jako całości – w żadnym przypadku nie miał miejsca efekt substytucji.

Zgodność tematyki szkoleń z potrzebami pracowników i urzędów była na ogół wysoko oceniana, a większość respondentów często wykorzystuje nabyte umiejętności i wiedzę. Również odsetek osób, które oceniły nabytą wiedzę i umiejętności jako przydatne jest bardzo wysoki. Odsetek osób, które oceniły te umiejętności jako kluczowe nie jest już tak wysoki. Generalnie szkolenia, za wyjątkiem szkoleń językowych oraz dotyczących MS PowerPoint, należy uznać za użyteczne. Pamiętać jednak należy, że wielu respondentów zwracało uwagę na niezaspokojone potrzeby szkoleniowe. W przypadkach wielu szkoleń, co trzeci respondent wskazywał na takie potrzeby. Najczęściej wskazywano na szkolenia specjalistyczne związane z konkretnymi przepisami (w przypadku kilku rodzajów szkoleń, takie zapotrzebowanie wyrażał co czwarty respondent). Mniejsza część respondentów wyrażała zainteresowanie udziałem w szkoleniach z zakresu umiejętności miękkich, szkoleniach językowych oraz szkoleniach informatycznych (w przypadku części szkoleń, zainteresowany udziałem w tego typu szkoleniach był co siódmy respondent).

Choć nie wszystkie umiejętności nabyte w ramach szkoleń są regularnie wykorzystywane, to generalnie należy uznać szkolenia za użyteczne.

Większość efektów szkoleń uległa utrwaleniu, bądź na zasadzie praktyki, bądź też na zasadzie przekazywania wiedzy i umiejętności. Wyjątek stanowią umiejętności językowe oraz związane z obsługą MS PowerPoint. Nie uległy one utrwaleniu, gdyż zostały źle rozpoznane potrzeby szkoleniowe przez sam urząd.

Najważniejsze spośród powyższych obserwacji prezentuje analiza SWOT.



Tabela 13. Analiza SWOT

Mocne strony:	Słabe strony:
<ol style="list-style-type: none"> 1. dobra realizacja szkoleń zarówno pod względem organizacyjnym, jak i merytorycznym, 2. kompetentni trenerzy, 3. wysoki standard akomodacji i warunków pracy, 4. efektywne upowszechnienie informacji o planowanych szkoleniach, 5. wysokiej jakości materiały szkoleniowe, 6. poprawny dobór uczestników do grup, 7. wysoki poziom zadowolenia uczestników, 8. dobra atmosfera, brak negatywnego wpływu szkoleń na funkcjonowanie urzędów. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. mało efektywna komunikacja między urzędami a Wykonawcami, 2. brak prawidłowego rozpoznania przez sam urząd potrzeb szkoleniowych, 3. brak systemu motywowania pracowników do udziału w szkoleniach przez same urzędy, 4. brak dobrych praktyk w zakresie dzielenia się nabytą wiedzą i umiejętnościami z pracownikami, którzy nie uczestniczyli w szkoleniach, 5. częsty brak pozytywnego wpływu szkoleń na funkcjonowanie urzędów jako całości.
Szanse:	Zagrożenia:
<ol style="list-style-type: none"> 1. dobre praktyki w zakresie zachęcania pracowników do udziału w szkoleniach, 2. spontaniczne przekazywanie wiedzy i umiejętności przez uczestników, 3. chęć uczestników do dalszego kształcenia się. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. niejasne kryteria rekrutacji pracowników na szkolenia w urzędach, 2. zjawisko <i>samorekrutacji</i>, 3. brak nacisku na metody utrwalania efektów szkoleń, 4. opór części przełożonych wobec wysyłania pracowników na szkolenia (uzasadniony obawami przed sparaliżowaniem pracy urzędu w wyniku nieobecności części pracowników) 5. brak sankcji wobec osób wycofujących się w ostatniej chwili z udziału w szkoleniach, co powoduje problemy z efektywnym wykorzystaniem zaplanowanych miejsc szkoleniowych.

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawione zostały rekomendacje przy uwzględnieniu trzech kryteriów efektywności:

1. Rekomendacje dotyczące kryterium skuteczności:

- Harmonogramy szkoleń powinny uwzględniać możliwości kadrowe poszczególnych urzędów – pozwoli to na wyeliminowanie negatywnego wpływu szkoleń na urzędy lub przeciążenia uczestników pracą po powrocie ze szkoleń. Umożliwi to również wyeliminowanie sytuacji, kiedy przełożeni nie delegują pracowników do udziału w szkoleniach, ze względu na obawę związaną z potencjalnym „paraliżem” pracy urzędu. Konieczne jest usprawnienie komunikacji między urzędami a wykonawcami, na przykład poprzez ustalenie standardowych schematów komunikacji oraz list osób do kontaktu.
- Harmonogramy szkoleń powinny zostać podawane z wyprzedzeniem, co umożliwi wyeliminowanie *asekuracyjnych* zapisów na listy rezerwowe (zjawisko to utrudniło wykorzystanie wszystkich przygotowanych miejsc szkoleniowych). Przełożeni powinni konsekwentnie stosować sankcje wobec podwładnych wycofujących się ze szkoleń w ostatniej chwili, gdyż utrudnia to wykorzystanie wszystkich zaplanowanych miejsc.
- Działania mające na celu motywowanie pracowników do udziału w szkoleniach nie powinny być utożsamiane z dystrybucją informacji – prowadzić może to do zjawiska *samorekrutacji*, co obniża wymierne korzyści ze szkoleń (dotyczy to w szczególności szkoleń miękkich). Działania mające



na celu zachęcanie do udziału w szkoleniach powinny być kierowane nie tylko do pracowników, lecz również do ich przełożonych.

2. Rekomendacje dotyczące kryterium użyteczności:

- Badanie wykazało istnienie kilku niezaspokojonych potrzeb szkoleniowych, które powinny zostać wzięte pod uwagę przy planowaniu przyszłych szkoleń (dotyczą one szkoleń specjalistycznych z zakresu konkretnych przepisów). Przykładowo, uczestnicy szkolenia informatycznego z zakresu funkcjonowania profilu zaufanego ePUAP wskazywali na potrzebę organizacji szkoleń z potwierdzania profilu zaufanego ePUAP.
- Zaleca się skrupulatne rozpoznanie przez same urzędy rzeczywistych potrzeb szkoleniowych pracowników, głównie w przypadku szkoleń językowych oraz informatycznych.

3. Rekomendacje dotyczące kryterium trwałości:

- Materiały szkoleniowe powinny zawierać instrukcje i dobre praktyki, które przygotowują uczestników do upowszechniania nowo nabytych kompetencji w swoich urządach.
- W przypadku szkoleń z zakresu wybranych umiejętności, dobrym rozwiązaniem jest udostępnianie uczestnikom platform testowych, które są czynne po zakończeniu szkoleń – umożliwia to przećwiczenie i samodzielne rozwijanie wybranych umiejętności. Tego typu platformy mogą dotyczyć nie tylko ePUAP-u.
- W przypadku wybranych szkoleń dobrym rozwiązaniem mogą okazać się kursy e-learningowe.

Wśród rekomendacji niezwiązanych z kryteriami efektywności warto wskazać potrzebę **opracowania i stosowania spójnego systemu testów, który pozwoliłby monitorować przyrost wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń oraz porównywać pod względem tego parametru różne rodzaje szkoleń – jest to istotne z perspektywy udoskonalania programów szkoleniowych.**

Wykonawca badania proponuje trzy mierniki efektywności szkoleń:

Miernik efektywności szkoleń nr 1 (ekonomiczno-użyteczny)

Koszt przeszkolenia pracownika, który umiejętności i wiedzę nabytą na szkoleniu wykorzystuje często lub bardzo często.

Wzór: x/z

x – całkowity koszt szkolenia

z – liczba przeszkolonych osób, które umiejętności i wiedzę nabytą na szkoleniu wykorzystują często lub bardzo często

Sposób obliczania

Wartość miernika równa się ilorazowi całkowitego kosztu szkolenia (licznik) i liczby przeszkolonych osób, które umiejętności i wiedzę nabytą na szkoleniu wykorzystują często lub bardzo często (mianownik). Wartość znajdująca się w liczniku pozyskana zostanie z danych zastanych dotyczących kosztu szkolenia.

Liczba uczestników szkoleń, którzy umiejętności i wiedzę nabytą na szkoleniu, wykorzystują często lub bardzo często zostanie oszacowana na podstawie wyników badania ankietowego (wzór ankiety, pytanie nr 2). Dane w mianowniku pozyskane zostaną przy pomocy ankiety uzupełnianej przez uczestników, którzy zakończyli szkolenie.

Dobór próby i czas przeprowadzenia badania

Respondentami badania będą uczestnicy szkoleń, którzy zakończyli szkolenie. Wielkość próby uzależniona jest od wielkości badanej populacji. Minimalna próba w przypadku 1 szkolenia powinna wynosić 20%. W przypadku cyklu szkoleń do każdego pojedynczego szkolenia należy zastosować próbę o wartości 20%. Ankietę należy przeprowadzić minimum 2 miesiące po zakończeniu szkolenia.

Miernik efektywności szkoleń nr 2 (ekonomiczno-trwały)

Koszt przeszkolenia pracownika, u którego nastąpił wyraźny wzrost wydajności pracy po zakończeniu udziału w szkoleniach.

Wzór: x/z

x – całkowity koszt szkolenia

z – liczba przeszkolonych osób, u których nastąpił wyraźny wzrost wydajności pracy



Sposób obliczania

Wartość miernika równa się ilorazowi całkowitego kosztu szkolenia (licznik) i liczby przeszkolonych osób, u których nastąpił wyraźny wzrost wydajności pracy (mianownik). Wartość znajdująca się w liczniku pozyskana zostanie z danych zastanych dotyczących kosztu szkolenia.

Liczba uczestników szkoleń, u których nastąpił wyraźny wzrost wydajności pracy zostanie oszacowana na podstawie wyników badania ankietowego (wzór ankiety, pytanie nr 3). Dane w mianowniku pozyskane zostaną przy pomocy ankiety uzupełnianej przez uczestników, którzy zakończyli szkolenie.

Dobór próby i czas przeprowadzenia badania

Respondentami badania będą uczestnicy szkoleń, którzy zakończyli szkolenie. Wielkość próby uzależniona jest od wielkości badanej populacji. Minimalna próba w przypadku 1 szkolenia powinna wynosić 20%. W przypadku cyklu szkoleń do każdego pojedynczego szkolenia należy zastosować próbę o wartości 20%. Ankiety należy przeprowadzić minimum 2 miesiące po zakończeniu szkolenia.

Definicja

wydajności pracy – stosunek wykonanej pracy do określonej jednostki czasu pracy

Miernik efektywności szkoleń nr 3 (ekonomiczno-skuteczny)

Koszt przeszkolenia pracownika, który zdobył umiejętności i wiedzę o kluczowym znaczeniu dla jakości wykonywanej pracy.

Wzór: x/z

x – całkowity koszt szkolenia

z – liczba przeszkolonych pracowników administracji, którzy zdobyli umiejętności i wiedzę o kluczowym znaczeniu dla jakości wykonywanej pracy

Sposób obliczania

Wartość miernika równa się ilorazowi całkowitego kosztu szkolenia (licznik) i liczby przeszkolonych pracowników, którzy zdobyli umiejętności i wiedzę o kluczowym znaczeniu dla jakości wykonywanej pracy (mianownik). Wartość znajdująca się w liczniku pozyskana zostanie z danych zastanych dotyczących kosztu szkolenia.

Liczba uczestników szkoleń, którzy zdobyli umiejętności o kluczowym znaczeniu dla jakości wykonywanej pracy zostanie oszacowana na podstawie wyników pretestów i posttestów oraz na podstawie badania ankietowego (wzór ankiety, pytanie nr 4). Pretesty i posttesty będą zastosowane na początku i na zakończeniu szkolenia. Badanie ankietowe będzie zastosowane po zakończeniu szkolenia.

Dobór próby i czas przeprowadzenia badania

Respondentami badania będą uczestnicy szkoleń, którzy je zakończyli. Wielkość próby uzależniona jest od wielkości badanej populacji. Minimalna próba w przypadku 1 szkolenia powinna wynosić 20%. W przypadku cyklu szkoleń do każdego pojedynczego szkolenia należy zastosować próbę o wartości 20%. Ankiety należy przeprowadzić minimum 2 miesiące po zakończeniu szkolenia.

Definicja

jakości wykonywanej pracy – stosunek wykonanej pracy do obowiązków na stanowisku pracy

IV Interpretacja mierników

Wartość miernika należy odnieść do wartości ilorazu całkowitego kosztu szkolenia i liczby wszystkich przeszkolonych osób.

Wzór: x/y

x – całkowity koszt szkolenia

y – liczba wszystkich przeszkolonych pracowników

Im wartość miernika jest bliższa wartości ilorazu całkowitego kosztu szkolenia i liczby wszystkich przeszkolonych osób(y) tym szkolenie było bardziej efektywne. W celu wyskalowania mierników należy zastosować je w wielu szkoleniach i poddać analizie porównawczej bądź benchmarkingowej¹. Alternatywą jest ustalenie w czasie zawierania umowy z wykonawcą szkoleń zakładanej wartości miernika, przy której szkolenie będzie można uznać za skuteczne.

Przykład

Miernik nr 1

x - całkowity koszt szkolenia = 10000,00 pln

y - liczba wszystkich przeszkolonych osób = 20 osób

z - liczba przeszkolonych osób, które umiejętności i wiedzę nabytą na szkoleniu wykorzystują często lub bardzo często = 5

Wartość miernika $x/z = 2000$

Wartość ilorazu całkowitego kosztu szkolenia do całkowitej liczby wszystkich przeszkolonych osób $x/y = 500$

Otrzymany wynik należy porównać na przykład z ustaloną w czasie zawierania umowy z Wykonawcą wartością miernika, przy której szkolenie można uznać za skuteczne.

¹ *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym, Warszawa 2006, s. 110–113.



V Wzór ankiety**Metryczka**

1. W jakiej instytucji Pan(i) pracuje?
.....
2. Na jakim stanowisku Pan(i) pracuje?
.....
3. Płeć
 1. Mężczyzna
 2. Kobieta
4. Wiek
 1. 15–24 lata
 2. 25–34 lata
 3. 35–44 lata
 4. 45–54 lata
 5. 55 i więcej lat

Aranżacja

Szanowni Państwo

Prowadzimy aktualnie ewaluację szkoleń z zakresu

.....
 W związku z tym chcielibyśmy zaprosić Państwa/Pana(ią) do udziału w krótkiej ankiecie ewaluacyjnej. Państwa/Pana(i) szczerze odpowiedzi są dla nas bardzo ważne, gdyż dzięki nim możemy poznać prawdę o efektywności szkoleń. Udział w badaniu nie zajmie dłużej niż 10 minut. Gwarantujemy pełną poufność przekazanych informacji!

Pytania właściwe

1. W jakim szkoleniu brał/a Pan(i) udział?
.....
2. Jak często wykorzystuje Pan(i) umiejętności i/lub wiedzę zdobyte podczas szkolenia?

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywana jest wiedza i/lub umiejętności? ²
Umiejętności i wiedza zgodna z programem szkolenia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo często 2. Często 3. Ani często, ani rzadko 4. Rzadko 5. Bardzo rzadko

² Zastosowana została skala Likerta – jest to pięciostopniowa skala porządkowa, którą wykorzystuje się w badaniach ilościowych, służy do uzyskania odpowiedzi dotyczących stopnia akceptacji badanego zjawiska. Nazwa skali wywodzi się od nazwiska Rensisa Likerta.

3. W jakim stopniu dzięki uczestnictwu w szkoleniu działania lub procesy w Pana(i) miejscu pracy stały się wydajniejsze?

	Bardzo dużym	Dużym	Ani dużym, ani małym	Małym	Bardzo małym
Ocena					

4. W jakim stopniu, wiedza i umiejętności nabyte na szkoleniu, wpływają na wykonywanie przez Pana(ią) obowiązków pracowniczych?

	Bardzo dużym	Dużym	Ani dużym, ani małym	Małym	Bardzo małym
Ocena					



Spis tabel i wykresów

Spis tabel

TABELA 1. WYKAZ SZKOLEŃ OBJĘTYCH BADANIEM	14
TABELA 2. PODSTAWOWE I SZCZEGÓŁOWE PYTANIA BADAWCZE WRAZ Z PRZYPORZĄDKOWANYMI KRYTERIAMI.....	18
TABELA 3. DOBÓR BADANYCH W BADANIU FGI	21
TABELA 4. DOBÓR RESPONDENTÓW W BADANIU IDI.....	22
TABELA 5. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM CYKLU SZKOLENIOWEGO (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - CYKL SZKOLEŃ MIĘKKICH, JĘZYKOWYCH I INFORMATYCZNYCH DLA OSÓB POWYŻEJ 45 ROKU ŻYCIA.....	29
TABELA 6. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLEŃ (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - SZKOLENIA MENADŻERSKIE DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ	37
TABELA 7. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLEŃ (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - SZKOLENIA INFORMATYCZNE DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ	45
TABELA 8. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLENIA (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - KURSY JĘZYKOWE DLA PRACOWNIKÓW GDOŚ I RDOŚ Z ZAKRESU SŁOWNICTWA OGÓLNEGO I SPECJALISTYCZNEGO DOTYCZĄCEGO ZAGADNIENI ZWIĄZANYCH Z OCHRONĄ ŚRODOWISKA.....	52
TABELA 9. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLENIA (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - SZKOLENIA INFORMATYCZNE DLA OSÓB WDRAŻAJĄCYCH ePUAP	60
TABELA 10. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLEŃ (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - SZKOLENIA MIĘKKIE DLA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ	70
TABELA 11. ŚREDNIE OCEN (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW POSZCZEGÓLNYM MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLENIA (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - SZKOLENIA SPECJALISTYCZNE DLA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ.....	78
TABELA 12. ŚREDNIE OCENY (W SKALI 1–6, GDZIE 6 TO WARTOŚĆ NAJWYŻSZA) WYSTAWIONE PRZEZ UCZESTNIKÓW MERYTORYCZNYM ASPEKTOM SZKOLEŃ (NA PODSTAWIE ANALIZY AIOS) - SZKOLENIA SPECJALISTYCZNE DLA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI SKARBOWEJ.....	86
TABELA 13. ANALIZA SWOT	94

Spis wykresów³

WYKRES 1. REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO).....	27
WYKRES 2. PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIEKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZĄ, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO).....	27

³ Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia – wykresy 1-5, Szkolenia menadżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ – wykresy 6-10, Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ – wykresy 11-15, Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ – wykresy 16-20, Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających e-PUAP – wykresy 21-25, Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej – wykresy 26-30, Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej – wykresy 31-35, Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej – wykresy 36-40.



WYKRES 3. JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	31
WYKRES 4. NIEKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE NIE MIAŁY ONE WPLYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU DZIAŁAJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	32
WYKRES 5. CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	32
WYKRES 6. REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA – (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	35
WYKRES 7. PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIEKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	36
WYKRES 8. JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	39
WYKRES 9. NIEKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPLYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	40
WYKRES 10. CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	41
WYKRES 11. REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	43
WYKRES 12. PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIEKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	44
WYKRES 13. JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	46
WYKRES 14. NIEKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPLYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	47
WYKRES 15. CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	48
WYKRES 16. REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	51
WYKRES 17. PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIEKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	51
WYKRES 18. JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	54
WYKRES 19. NIEKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPLYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	54
WYKRES 20. CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	55
WYKRES 21. REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	58
WYKRES 22. PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIEKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	59
WYKRES 23. JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)	63



WYKRES 24. <i>NIKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPŁYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	63
WYKRES 25. <i>CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	64
WYKRES 26. <i>REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	67
WYKRES 27. <i>PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	69
WYKRES 28. <i>JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	72
WYKRES 29. <i>NIKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPŁYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	73
WYKRES 30. <i>CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	74
WYKRES 31. <i>REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	77
WYKRES 32. <i>PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	77
WYKRES 33. <i>JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	80
WYKRES 34. <i>NIKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPŁYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	81
WYKRES 35. <i>CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	82
WYKRES 36. <i>REKRUTACJA BYŁA DOBRZE ZORGANIZOWANA (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	84
WYKRES 37. <i>PATRZĄC NA SZKOLENIA Z PERSPEKTYWY CZASU, NIKTÓRZY ICH UCZESTNICY SĄ BARDZO ZADOWOLENI. INNI Z KOLEI TWIERDZA, ŻE NA NIC IM SIĘ ONE NIE PRZYDAŁY. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	85
WYKRES 38. <i>JAK ISTOTNY JEST DLA PANA(I) OGÓŁ UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY ZDOBYTYCH PODCZAS SZKOLENIA? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	88
WYKRES 39. <i>NIKTÓRZY UCZESTNICY SZKOLEŃ TWIERDZA, ŻE SZKOLENIA NIE MIAŁY WPŁYWU NA EFEKTYWNOŚĆ (SZYBKOŚĆ) ICH PRACY, INNI Z KOLEI MÓWIĄ, ŻE DZIĘKI UDZIAŁOWI W SZKOLENIU PRACUJĄ WYDAJNIEJ. JAK JEST W PANA(I) PRZYPADKU? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	88
WYKRES 40. <i>CZY WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI ZDOBYTE PODCZAS SZKOLENIA UMOŻLIWIŁY PANU(I) WPROWADZENIE ISTOTNYCH USPRAWNIEŃ W MIEJSCU PANA(I) PRACY? (NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADANIA ANKIETOWEGO)</i>	89



Załączniki do raportu

Załącznik 1. Scenariusz badania fokusowego

ARANŻACJA ROZMOWY

Przedstawienie się moderatora, omówienie zasad realizacji wywiadu, informacja o nagrywaniu, przedstawienie się uczestników (imię i nazwisko, urząd, który reprezentują oraz informacja, kiedy brali udział w szkoleniu/szkoleniach).

PYTANIA WŁAŚCIWE

1. Chciał(a)bym dowiedzieć się, w jaki sposób zostaliście Państwo zrekrutowani do udziału w szkoleniach? Jak przebiegał proces rekrutacji na szkolenia w Państwa urzędach?

Dla każdego z respondentów moderator powinien zweryfikować:

- *Czy zasady rekrutacji były dla respondenta jasne? Jeśli nie, to dlaczego?*
- *Czy respondent uważa rekrutację za sprawiedliwą?*

2. Proszę powiedzieć, co najbardziej podobało się Państwu w szkoleniach, w których wzięliście udział?

Moderator wysłuchuje spontanicznych wypowiedzi badanych i weryfikuje, czy badani poruszyli wątki związane z:

- *merytoryczną stroną szkoleń (w tym, czego nauczyli się badani – korzyści o charakterze trwałym);*
- *interpersonalnym aspektem szkoleń (miłe spędzenie czasu, poznanie ciekawych ludzi itp. – korzyści o charakterze nietrwałym);*
- *innymi czynnikami, które mogą decydować o zadowoleniu ze szkoleń (np. smaczny obiad, wysokiej jakości akomodacja – korzyści o charakterze nietrwałym).*

Jeśli żaden z badanych nie poruszy któregoś ze wskazanych wątków, moderator powinien dopytać także o nie.

3. Co nie podobało się Państwu w szkoleniach? Jakie były przyczyny niezadowolenia? Z jakiego rodzaju problemami się Państwo zetknęli?

O ile respondenci nie poruszą tego wątku w sposób spontaniczny, moderator powinien dążyć do uzyskania informacji dotyczących problemów o charakterze technicznym.

4. Chciał(a)bym dowiedzieć się, czy i w jaki sposób wykorzystują Państwo umiejętności i wiedzę zdobyte podczas poszczególnych szkoleń. W tym celu wypiszę na tablicy nazwy poszczególnych tematów szkoleń i poproszę każdego z Państwa o opisanie, w jaki sposób wykorzystujecie Państwo umiejętności i wiedzę zdobyte w ramach tych szkoleń.

Moderator wypisuje na tablicy tematy szkoleń. Następnie w przypadku każdego z respondentów moderator ustala:

- *Czy respondent wykorzystuje umiejętności i wiedzę zdobyte w ramach poszczególnych szkoleń? Jeśli wykorzystuje, to jakie konkretnie umiejętności i wiedza są wykorzystywane (moderator*



śłucha i zapisuje wykorzystywane umiejętności/wiedomości, przypisując je do konkretnych tematów szkoleń)? Jeśli nie wykorzystuje, to dlaczego?

- *Jak często wykorzystywane są poszczególne umiejętności i wiedza (pytanie powinno zostać zadane w stosunku do każdej ze wskazanych umiejętności/wiedomości)?*
- *Które z elementów szkolenia respondent uważa za najbardziej przydatne w codziennej pracy?*
- *Które z elementów szkolenia respondent uważa za najmniej przydatne? Dlaczego?*

5. Czy udział w szkoleniach pozwolił Państwu na wprowadzenie konkretnych usprawnień w miejscu Państwa pracy? Jeśli tak, to jakich?

W stosunku do każdego z badanych, moderator weryfikuje:

- *Jakie usprawnienia udało się wprowadzić? (opis usprawnień)*
- *Czy usprawnienia pozwalają zwiększyć wydajność pracy? W jakim stopniu? (O ile szybciej pracuje respondent? O ile więcej zadań jest w stanie wykonać?)*

6. Czy uczestnictwo w szkoleniach, w Państwa opinii, przyczyniło się do poprawy współpracy w zespołach, których są Państwo członkami? Jeśli tak, to w jaki sposób?

Zadaniem moderatora jest uzyskanie możliwie kompletnych opisów tego, w jaki sposób udział w szkoleniach przyczynił się do poprawy funkcjonowania zespołów, w których pracują respondenci.

7. Czy szkolenia, w Państwa opinii, miały jakiś wpływ na funkcjonowanie urzędu jako całości? Jeśli tak, to jaki (chodzi o usprawnienia organizacyjne)?

8. Czy szkolenia, w których wzięliście Państwo udział, mogły mieć jakieś negatywne oddziaływania na urzędy, w których Państwo pracujecie (np. związane z frustracją osób, które nie mogły wziąć w nich udziału itp.)? Jeśli tak, to na czym polegały te oddziaływania?

9. Czy udział w szkoleniu zaspokoił Państwa potrzeby szkoleniowe? Jeśli nie, to które potrzeby pozostały niezaspokojone?



Załącznik 2. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego z pracownikami ds. kadr i szkoleń w urzędach objętych projektem.

Aranżacja rozmowy

Przedstawienie się moderatora, omówienie zasad realizacji wywiadu, informacja o nagrywaniu, przedstawienie się respondenta.

Pytania właściwe

1. Proszę o opisanie procesu rekrutacji osób uczestniczących w szkoleniach realizowanych w ramach projektu w Państwa urzędzie. W jaki sposób potencjalni uczestnicy szkoleń byli informowani o możliwości uczestnictwa w szkoleniach?
2. W jaki sposób zachęcaliście Państwo potencjalnych uczestników szkoleń do wzięcia udziału w szkoleniach?
3. Czy któreś z zastosowanych działań rekrutacyjnych były szczególnie skuteczne? Jeśli tak, to które?
4. Czy liczba miejsc szkoleniowych w projekcie wystarczyła dla wszystkich chętnych będących członkami grup docelowych danego rodzaju szkoleń?
5. Czy odnotowano jakieś problemy z dostępnością szkoleń dla wszystkich zainteresowanych członków grup docelowych? Jeśli tak, to z czego one wynikały?
6. Czy odnotowane zostały inne problemy (w tym problemy techniczne), związane z realizacją szkoleń? Jeśli tak, to jakie? Co można zrobić, aby uniknąć podobnych problemów w przyszłości?



Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety

Aranżacja

Szanowni Państwo / Dzień dobry,⁴

Na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów firma ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o. o. prowadzi aktualnie ewaluację szkoleń, zrealizowanych w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej*. W związku z tym chcielibyśmy zaprosić Państwa/Pana(ią) do udziału w krótkiej ankiecie ewaluacyjnej. Państwa/Pana(i) szczerze odpowiedzi są dla nas bardzo ważne, gdyż dzięki nim możemy poznać prawdę o jakości szkoleń oraz lepiej dostosować je do potrzeb uczestników.

Udział w badaniu nie zajmie dłużej niż 10 minut. Gwarantujemy pełną poufność przekazanych informacji!

Pytania rekrutacyjne

1. W którym z działań szkoleniowych, zrealizowanych w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* brał(a) Pan(i) udział? (możliwość wielokrotnego wyboru)

1. Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia.
2. Szkolenia menedżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ.
3. Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ.
4. Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ.
5. Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających e-PUAP (*Pomiń pytanie 2*).
6. Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej.
7. Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej.
8. Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej.
9. Nie uczestniczyłem(am) w żadnym z wymienionych szkoleń. (*Zakończ wywiad*⁵).

W przypadku zaznaczenia kilku odpowiedzi, skrypt ankiety automatycznie przypisze badanej osobie jedno szkolenie, które zostanie poddane ocenie. Skrypt automatycznie wyświetli informację o tym, którego szkolenia będą dotyczyć pytania.

⁴ Formuła aranżacyjna zostanie zastosowana zarówno w badaniu CAWI, jak i CATI. Zgodnie z przyjętym zwyczajem, w badaniu CAWI zastosowane zostaną zwroty grzecznościowe sformułowane w liczbie mnogiej (np. „Szanowni Państwo”), zaś w badaniu CATI – w liczbie pojedynczej („Pan(i)”).

⁵ Dołączenie opcji 9 w kafeterii ma na celu zapobieżenie wypełnieniu ankiety przez przypadkowe osoby, które nie wzięły udziału w szkoleniach zrealizowanych w ramach projektu.



2. W których modułach szkoleniowych brał(a) Pan(i) udział (prosimy o zaznaczenie wszystkich modułów, w których Pan(i) uczestniczył(a))?

Kafeteria odpowiedzi zależeć będzie od tego, w którym z działań szkoleniowych uczestniczyła badana osoba.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 1:

1. Kurs języka angielskiego – poziom podstawowy.
2. Kurs języka angielskiego – poziom średnio zaawansowany.
3. Kurs języka niemieckiego – poziom podstawowy.
4. Kurs języka niemieckiego – poziom średnio zaawansowany.
5. Szkolenia z programu MS Excel – poziom podstawowy.
6. Szkolenia z programu MS Excel – poziom średnio zaawansowany.
7. Szkolenia z programu MS Word – poziom średnio zaawansowany.
8. Szkolenia z programu MS Word – poziom zaawansowany.
9. Szkolenia z programu MS Power Point – poziom podstawowy.
10. Szkolenia z programu MS Power Point – poziom średnio zaawansowany.
11. Efektywna komunikacja z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych.
12. Skuteczna współpraca w zespole.
13. Radzenie sobie ze stresem oraz w sytuacjach trudnych.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 2:

1. Motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami.
2. Kontakt z klientem zewnętrznym urzędu.
3. Zarządzanie projektami.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 3:

1. Obsługa programów systemu informacji przestrzennej – ArcGIS i Geomedia.
2. MS Project – poziom podstawowy.
3. MS Excel – poziom podstawowy.
4. MS Excel – poziom zaawansowany.
5. MS Power Point – poziom podstawowy.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 4:

1. Język angielski – poziom początkujący.
2. Język angielski – poziom średnio zaawansowany.
3. Język angielski – poziom zaawansowany.



Jeżeli w pyt. 1 odp. 5:

1. Asertywna komunikacja w pracy urzędnika.
2. Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych.
3. Radzenie sobie ze stresem i efektywne zarządzanie czasem.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 6:

1. Podstawy legislacji dla nieprawników.
2. Prawo zamówień publicznych.
3. Postępowanie administracyjne.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 7:

1. Zasady prowadzenia rachunkowości a podatki. Elementy analizy finansowej oraz analiza dokumentacji księgowej i sprawozdań finansowych w toku kontroli podatkowej podatników prowadzących księgi handlowe.
2. Transakcje wewnątrzspółnotowe ze szczególnym uwzględnieniem transakcji trójstronnych i łańcuchowych oraz identyfikacja oszustw karuzelowych w handlu wewnątrzspółnotowym.
3. Postępowanie zabezpieczające w oparciu o przepisy ustawy Ordynacja Podatkowa i ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji.

3. Jaki jest Pana(i) status w organizacji?

1. Jestem pracownikiem służby cywilnej.
2. Jestem urzędnikiem służby cywilnej.
3. Jestem pracownikiem administracji publicznej niebędącym członkiem korpusu służby cywilnej
(np. pracownik ZUS).

4. Płeć

1. Mężczyzna
2. Kobieta

5. Wiek

1. 15-24 lata
2. 25-34 lata
3. 35-44 lata
4. 45-54 lata
5. 55 i więcej lat



Pytania właściwe

1. Od kogo dowiedział(a) się Pan(i) o możliwości uczestnictwa w szkoleniu?

1. Od pracownika komórki ds. kadr i szkoleń urzędu, w którym pracuję.
2. Od bezpośredniego przełożonego.
3. Od współpracownika(ów).
4. Bezpośrednio od Wykonawcy szkolenia.
5. Z innego źródła – jakiego?.....

2. W jaki sposób dowiedział(a) się Pan(i) o możliwości udziału w szkoleniu?

1. Otrzymałem(am) informację o naborze na szkolenie, a następnie wypełniłem(am) formularz i czekałem(am) na rozstrzygnięcie rekrutacji.
2. Otrzymałem(am) informację o wytypowaniu mnie na szkolenie, bez wcześniejszego zgłoszenia chęci uczestnictwa z mojej strony.
3. Inny sposób – jaki?.....

3. Na ile zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi rekrutacji do udziału w szkoleniu?

A. Rekrutacja była dobrze zorganizowana.

1. Zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zdecydowanie się zgadzam.

B. Wszystkie niezbędne informacje dotyczące udziału w szkoleniu (termin szkolenia, miejsce szkolenia, zasady udziału, informacja o zakwalifikowaniu) docierały do mnie z odpowiednim wyprzedzeniem.

1. Zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zdecydowanie się zgadzam.



C. Niektóre działania związane z rekrutacją prowadzone były w sposób pośpieszny i zostały źle przygotowane.

1. Zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zdecydowanie się zgadzam.

D. Informacje o możliwości uczestnictwa w szkoleniu nie dotarły na czas do niektórych pracowników, którzy mogliby być zainteresowani uczestnictwem.

1. Tak, słyszałem(am) o takich przypadkach.
2. Nie, nie słyszałem(am) o takich przypadkach.

E. Miałem(am) możliwość swobodnego wyboru miejsca i terminu uczestnictwa w szkoleniu.

1. Zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zdecydowanie się zgadzam.

F. Osoby z grupy szkoleniowej reprezentowały podobny poziom kompetencji z zakresu tematycznego szkolenia.

1. Zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zdecydowanie się zgadzam.

4. W niektórych urzędach liczba chętnych do udziału w szkoleniu była większa niż liczba przydzielonych miejsc, a w innych – odwrotnie. Jak było w Pana(i) przypadku?

1. W urzędzie, w którym pracuję, według mojej wiedzy, chętnych do uczestnictwa w szkoleniu było mniej niż dostępnych miejsc.
2. W urzędzie, w którym pracuję, według mojej wiedzy, chętnych do uczestnictwa w szkoleniu było więcej niż dostępnych miejsc.



3. Nie wiem, trudno powiedzieć.

5. Czy zasady, w myśl których dokonano selekcji kandydatów, były dla Pana(i) jasne? (Proszę odczytać pytanie tylko wtedy, gdy w pytaniu 4 odp. 2).

1. Tak.
2. Nie.
3. Trudno powiedzieć.

6. Jak ocenia Pan(i) te zasady? (Proszę odczytać pytanie tylko wtedy, gdy w pytaniu 5 odp. 2.).

1. Uważam, że były one sprawiedliwe.
2. Uważam, że były one niesprawiedliwe.
3. Trudno powiedzieć.

7. Czy w Pana(i) urzędzie zdarzały się sytuacje, gdy do udziału w szkoleniu kwalifikowano osoby, które z racji pełnionych obowiązków (stanowiska pracy) mogły być mniej zainteresowane szkoleniem? (Proszę odczytać pytanie tylko wtedy, gdy w pytaniu 6 odp. 1.).

1. Tak.
2. Nie.
3. Nie wiem.

8. Czy wykorzystuje Pan(i) w praktyce wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkoleń?

1. Tak.
2. Nie.

9. Jak często wykorzystuje Pan(i) umiejętności i/lub wiedzę zdobyte podczas poszczególnych modułów szkolenia? (Proszę odczytać pytanie tylko wtedy, gdy w pyt. 8 odp. 1.).



Jeżeli w pyt. 1 odp. 1:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności związane z posługiwaniem się językiem obcym w mowie.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu
2. Umiejętności związane z posługiwaniem się językiem obcym w piśmie.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu MS Word.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
4. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu MS Excel.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
5. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu MS Power Point.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
6. Umiejętności komunikacyjne.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
7. Umiejętności pracy zespołowej.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
8. Umiejętności radzenie sobie ze stresem.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
9. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
10. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 2:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności motywowania i oceniania podległych pracowników.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy - nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
2. Umiejętności komunikacyjne.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Umiejętności obsługi klienta zewnętrznego urzędu.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
4. Umiejętności zarządzania projektami.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
5. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
6. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 3:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu MS Excel.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
2. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu MS Power Point.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu systemu informacji przestrzennej ArcGIS.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
4. Umiejętności techniczne związane z obsługą programu systemu informacji przestrzennej Geomedia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
5. Umiejętność techniczne związane z zastosowaniem MS Project w zarządzaniu projektami.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
6. Inne umiejętności – jakie?.....	<ol style="list-style-type: none"> 1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
7. Inne umiejętności – jakie?.....	<ol style="list-style-type: none"> 1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 4:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności związane z posługiwaniem się językiem obcym w mowie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
2. Umiejętności związane z posługiwaniem się językiem obcym w piśmie.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
4. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp 5:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności związane z obsługą profilu zaufanego e-PUAP z pozycji użytkownika.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
2. Umiejętności związane z obsługą profilu zaufanego e-PUAP z pozycji administratora.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
3. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
4. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 6:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności komunikacyjne.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
2. Umiejętności radzenia sobie ze stresem.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Umiejętności zarządzania czasem.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
4. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
5. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie 2. Przynajmniej raz w tygodniu 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu 4. Przynajmniej raz w miesiącu 5. Przynajmniej raz na kwartał 6. Nigdy bądź prawie nigdy 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 7:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności tworzenia aktów prawnych w praktyce.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
2. Umiejętności zarządzania zamówieniami publicznymi w oparciu o Prawo Zamówień Publicznych.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Umiejętności związane z postępowaniem administracyjnym.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
4. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
5. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

Jeżeli w pyt. 1 odp. 8:

Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
1. Umiejętności analizy dokumentacji księgowej i sprawozdań finansowych.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
2. Umiejętności związane z prowadzeniem postępowania zabezpieczającego.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
3. Umiejętności identyfikacji oszustw karuzelowych.	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.



Umiejętności/wiedza	Jak często wykorzystywane są wiedza i/lub umiejętności?
4. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.
5. Inne umiejętności – jakie?.....	1. Codziennie lub prawie codziennie. 2. Przynajmniej raz w tygodniu. 3. Przynajmniej kilka razy w miesiącu. 4. Przynajmniej raz w miesiącu. 5. Przynajmniej raz na kwartał. 6. Nigdy bądź prawie nigdy. 7. Nie dotyczy – nie uczestniczyłem(am) w szkoleniu z tego zakresu.

10. Z czego wynika rzadsze stosowanie niektórych spośród zdobytych przez Pana(ią) umiejętności i/lub wiedzy? (Proszę odczytać pytanie w przypadku tych umiejętności i/lub wiedzy, w których respondent w pyt. 9 wybrał opcję „Przynajmniej raz na kwartał” lub „Nigdy bądź prawie nigdy”).

1. W pracy, którą wykonuję na co dzień, zdobyte przeze mnie umiejętności nie były i nie są potrzebne.
2. Po szkoleniu zostałem(am) przesunięty(a) do innej komórki organizacyjnej, w której zdobyte przeze mnie umiejętności nie są potrzebne.
3. Szkolenie było niedopasowane do realiów funkcjonowania administracji publicznej (np. prowadzący prowadził szkolenie tak, jakby było ono adresowane do pracowników przedsiębiorstw), przez co przekazane wiadomości nie nadają się do praktycznego zastosowania.
4. Szkolenie było niezrozumiałe, co uniemożliwia praktyczne wykorzystanie umiejętności.
5. Podczas szkolenia było zbyt mało ćwiczeń o charakterze praktycznym, przez co mam problemy z zastosowaniem nabytej wiedzy.
6. Zagadnienie było omówione zbyt wąsko, przez co brakuje mi kluczowych informacji pozwalających zastosować przekazaną wiedzę.
7. Wiedza pozyskana na szkoleniu nie wykraczała poza zasób wiedzy, którą posiadałem(am) wcześniej.
8. Inna przyczyna – jaka?.....



11. Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni. Inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w Pana(i) przypadku?

1. Jestem niezadowolony(a) z uczestnictwa w szkoleniu (*pomiędzy pytanie 12*).
2. Jestem zadowolony(a) z uczestnictwa w szkoleniu (*pomiędzy pytanie 13*).
3. Nie wiem, trudno powiedzieć (*pomiędzy pytanie 12 i 13*).

12. Jak bardzo jest Pan(i) zadowolony(a) z udziału w szkoleniu?

1. Jestem bardzo zadowolony(a).
2. Jestem umiarkowanie zadowolony(a).

13. Jak bardzo jest Pan(i) niezadowolony(a) z udziału w szkoleniu?

1. Jestem bardzo niezadowolony(a).
2. Jestem umiarkowanie niezadowolony(a).

14. Proszę o wskazanie tych elementów szkolenia, z których jest Pan(i) najbardziej zadowolony(a).

1. Dobra atmosfera podczas szkolenia, integracja grupy.
2. Praktyczne ćwiczenia pozwalające na wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności.
3. Dostosowanie treści szkolenia do specyfiki pracy w administracji publicznej.
4. Sposób prowadzenia szkolenia przez trenera/lektora.
5. Wyżywienie.
6. Zakwaterowanie.
7. Wysokiej jakości materiały i pomoce dydaktyczne.
8. Dobra organizacja szkolenia (dobre rozplanowanie terminów, sprawne przekazywanie informacji, np. odnośnie rekrutacji, przebieg szkolenia zgodny z programem szkolenia).
9. Właściwy dobór treści szkolenia do przewidywanego czasu trwania szkolenia.
10. Możliwość oderwania się od codziennych obowiązków zawodowych.
11. Inne przyczyny zadowolenia – jakie?.....
12. Nie było elementów, z których jestem zadowolony(a).

15. Proszę o wskazanie tych elementów szkolenia, z których jest Pan(i) najmniej zadowolony(a).

1. Konieczność długich dojazdów do miejsca szkolenia.
2. Trudność z odnalezieniem miejsca, w którym odbywało się szkolenie.



3. Niedostosowanie treści szkolenia do specyfiki pracy w administracji publicznej.
4. Sposób prowadzenia szkolenia przez trenera/lektora.
5. Zakwaterowanie.
6. Wyżywienie.
7. Niskiej jakości materiały i pomoce dydaktyczne.
8. Problemy organizacyjne (złe rozplanowanie terminów, zmiany wcześniej ustalonego terminu, inne problemy organizacyjne).
9. Problemy ze sprzętem.
10. Problemy z elektronicznymi formularzami rejestracyjnymi.
11. Niewłaściwy dobór treści szkolenia do przewidywanego czasu trwania szkolenia: program szkolenia został wyczerpany przed planowanym zakończeniem szkolenia.
12. Niewłaściwy dobór treści szkolenia do przewidywanego czasu trwania szkolenia: prowadzący nie zdążył zrealizować całości zaplanowanego materiału.
13. Inne przyczyny niezadowolenia – jakie?.....
14. Nie było elementów, z których jestem niezadowolony(a).

16. Czy Pana(i) zakres obowiązków uległ zmianie po udziale w szkoleniu?

1. Moje aktualne zadania są podobne do tych, które miałem(am) przed rozpoczęciem udziału w szkoleniu.
2. Po ukończeniu szkolenia otrzymałem(am) nowe, bardziej odpowiedzialne zadania.
3. Zakres moich obowiązków się zmienił, ale nie miało to związku z uczestnictwem w szkoleniu (np. zmiana pracy, przeniesienie do innego pionu organizacyjnego).

17. Czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia umożliwiły Panu(i) wprowadzenie istotnych usprawnień w miejscu Pana(i) pracy?

1. Tak.
2. Nie.
3. Trudno powiedzieć.

18. Jakie usprawnienia udało się Panu(i) wprowadzić dzięki wiedzy i umiejętnościom zdobytym podczas poszczególnych modułów szkoleniowych? Przez „usprawnienia” należy rozumieć rozwiązania, dzięki którym, w opinii Pana(i), działania lub procesy w miejscu pracy stały się wydajniejsze lub skuteczniejsze. (Pytanie należy odczytywać tylko wtedy, gdy w pyt. 17 odp. 1).



Jeżeli w pyt. 1 odp. 1:

1. Dzięki udziałowi w kursie językowym sprawniej posługuję się językiem obcym w kontaktach międzynarodowych.
2. Dzięki udziałowi w kursie językowym efektywniej wykorzystuję zasoby informacyjne dostępne w językach obcych.
3. Dzięki udziałowi w szkoleniach informatycznych sprawniej wykorzystuję aplikacje biurowe z pakietu MS Office.
4. Dzięki udziałowi w szkoleniach miękkich, według mojej opinii, efektywniej komunikuję się ze współpracownikami.
5. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkoleń efektywniej współpracuję z innymi członkami zespołu, którego jestem członkiem.
6. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkoleń lepiej radzę sobie ze stresem oraz w sytuacjach trudnych
7. Inne usprawnienia – jakie?.....

Jeżeli w pyt. 1 odp. 2:

1. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia skuteczniej motywuję podwładnych do pracy.
2. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia skuteczniej komunikuję się ze współpracownikami/podwładnymi.
3. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia wdrożyłem(am) zalecenia dotyczące oceniania podwładnych.
4. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia efektywniej obsługuję klienta zewnętrznego urzędu.
5. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia skutecznie wdrożyłem(am) metodę(y) zarządzania projektami.
6. Inne usprawnienia – jakie?.....

Jeżeli w pyt. 1 odp. 3:

1. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia efektywniej korzystam z możliwości oferowanych przez specjalistyczne oprogramowanie ArcGIS i Geomedia.
2. Dzięki udziałowi w szkoleniu używam aplikacji MS Project w projektach, w które jestem zaangażowany(a).
3. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia sprawniej wykorzystuję aplikacje biurowe z pakietu MS Office.
4. Inne usprawnienia – jakie?.....



Jeżeli w pyt. 1 odp. 4:

1. Dzięki udziałowi w kursie językowym sprawniej posługuję się językiem obcym w kontaktach międzynarodowych.
2. Dzięki udziałowi w kursie językowym efektywniej wykorzystuję zasoby informacyjne dostępne w języku obcym.
3. Inne usprawnienia – jakie?.....

Jeżeli w pyt. 1 odp. 5:

1. Dzięki udziałowi w szkoleniu informatycznym jako administrator efektywniej wykorzystuję wiedzę na temat profilu zaufanego.
2. Dzięki udziałowi w szkoleniu informatycznym jako użytkownik efektywniej wykorzystuję wiedzę na temat profilu zaufanego.
3. Inne usprawnienia – jakie?.....

Jeżeli w pyt. 1 odp. 6:

1. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia skuteczniej komunikuję się ze współpracownikami.
2. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia lepiej radzę sobie ze stresem.
3. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia efektywniej zarządzam swoim czasem.
4. Inne usprawnienia – jakie?.....

Jeżeli w pyt. 1 odp. 7:

1. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia efektywniej zarządzam zamówieniami publicznymi w urzędzie.
2. Dzięki udziałowi w szkoleniu nabyłem(am) wiedzę z dziedziny legislacji i wykorzystuję ją w praktyce.
3. Dzięki wiedzy zdobytej podczas szkolenia efektywniej załatwiam sprawy wymagające decyzji administracyjnej.
4. Inne usprawnienia – jakie?.....

Jeżeli w pyt. 1 odp. 8:

1. Dzięki udziałowi w szkoleniu efektywniej analizuję dokumenty finansowe i/lub sprawozdania.
2. Dzięki udziałowi w szkoleniu nauczyłem(am) się skutecznie identyfikować oszustwa karuzelowe.
3. Dzięki udziałowi w szkoleniu lepiej rozumiem fachową terminologię, a tym samym efektywniej pracuję.



4. Dzięki udziałowi w szkoleniu nabyłem(am) wiedzę dotyczącą transakcji wewnątrzspółnotowych i wykorzystuję ją w praktyce.
5. Dzięki udziałowi w szkoleniu nabyłem(am) wiedzę dotyczącą postępowania zabezpieczającego i wykorzystuję ją w praktyce.
6. Inne usprawnienia – jakie?.....

19. Jak istotny jest dla Pana(i) ogół umiejętności i wiedzy zdobytych podczas szkolenia?

1. Są całkowicie nieistotne dla wykonywanej przeze mnie pracy.
2. Mają małe znaczenie dla wykonywanej przeze mnie pracy.
3. Nie wiem, trudno powiedzieć.
4. Są przydatne w wykonywanej przeze mnie pracy.
5. Mają kluczowe znaczenie dla jakości wykonywanej przeze mnie pracy.

20. W jaki sposób (jeśli w ogóle) szkolenie wpłynęło na sytuację w zespole, w którym Pan(i) pracuje?

1. W mojej opinii członkowie naszego zespołu skuteczniej komunikują się między sobą.
2. W mojej opinii poprawiły się relacje członków naszego zespołu z przełożonymi.
3. Przekazałem zdobytą wiedzę i umiejętności innym członkom zespołu.
4. Zdobyte przeze mnie nowe umiejętności umożliwiło bardziej równomierne i racjonalne rozłożenie zadań na poszczególnych członków zespołu, w którym pracuję.
5. W inny sposób – jaki?.....
6. Nasz zespół pracuje tak, jak pracował wcześniej, i szkolenie nic nie zmieniło w tym zakresie.
7. Moja praca ma charakter indywidualny i nie opiera się o współpracę w zespole.

21. Niektórzy uczestnicy szkoleń twierdzą, że szkolenia nie miały wpływu na efektywność (szybkość) ich pracy, inni z kolei mówią, że dzięki udziałowi w szkoleniu pracują wydajniej. Jak jest w Pana(i) przypadku?

1. Szkolenie nie przełożyło się na efektywność (szybkość) mojej pracy.
2. Dzięki uczestnictwu w szkoleniu pracuję wydajniej (szybciej).
3. Nie wiem, trudno powiedzieć.



22. Jak duży wzrost wydajności (szybkości) pracy Pan(i) zaobserwował(a)? (Proszę odczytywać tylko wtedy, gdy w pytaniu 21 odp. 2).

1. Zaobserwowałem(am) niewielki wzrost wydajności (szybkości) pracy.
2. Zaobserwowałem(am) wyraźny wzrost wydajności mojej pracy.
3. Trudno jest mi to ocenić.

23. W jaki sposób (jeśli w ogóle) szkolenie, w których Pan(i) uczestniczył(a) wpłynęło na sposób funkcjonowania urzędu, w którym Pan(i) pracuje?

1. Przekazałem(am) zdobytą wiedzę i umiejętności innym pracownikom, co doprowadziło do poprawy funkcjonowania całego urzędu.
2. W mojej opinii szkolenia pozwoliły na poprawę funkcjonowania komórek organizacyjnych w urzędzie, usprawniając pracę całego urzędu.
3. Inny sposób – jaki?.....
4. Nie dostrzegam żadnego przełożenia szkoleń na funkcjonowanie urzędu jako całości.

24. Czy zaobserwował(a) Pan(i) jakiegokolwiek negatywne oddziaływanie szkoleń na funkcjonowanie urzędu?

1. Osoby, które nie zakwalifikowały się do uczestnictwa w szkoleniach, czuły się pokrzywdzone.
2. Konieczność uczestniczenia w szkoleniach większej grupy osób spowodowała problemy w normalnym funkcjonowaniu urzędu.
3. Inne oddziaływanie – jakie?.....
4. Nie dostrzegam żadnego negatywnego oddziaływania szkoleń na funkcjonowanie urzędu jako całości.

25. Czy ukończenie szkolenia przełożyło się na wzrost Pana(i) wynagrodzenia?

1. Zarabiam tyle samo, ile zarabiałem(am) przed szkoleniem.
2. Dzięki uczestnictwu w szkoleniu otrzymałem(am) podwyżkę.
3. Po ukończeniu szkolenia otrzymałem(am) podwyżkę, ale nie miała ona bezpośredniego związku z odbytym szkoleniem.

26. W jaki sposób (jeśli w ogóle) ukończone szkolenie wpłynęło na Pana(i) pozycję w strukturze urzędu?

1. Moja pozycja zawodowa nie uległa zmianie – pracuję na tym samym (bądź podobnym) stanowisku, na którym pracowałem(am) przed szkoleniem.



2. Uczestnictwo w szkoleniu przyczyniło się do awansu na wyższe stanowisko w urzędzie.
3. Po zakończeniu szkolenia awansowałem(am), ale awans nie miał związku z odbytym szkoleniem.

27. Czy zetknął(ęła) się Pan(i) z jakimiś problemami, w tym technicznymi, związanymi z uczestnictwem w szkoleniach?

1. Problemy organizacyjne (złe rozplanowanie terminów, zmiany wcześniej ustalonego terminu, inne problemy organizacyjne).
2. Problemy ze sprzętem szkoleniowym.
3. Problemy związane z elektronicznymi formularzami rejestracyjnymi.
4. Inne – jakie?

28. Czy udział w szkoleniu (projekcie) zaspokoił Pana(i) najważniejsze potrzeby szkoleniowe?

1. Tak (*pomiń pytanie 29*).
2. Nie.
3. Nie wiem, trudno powiedzieć (*pomiń pytanie 29*).

29. Jakiego rodzaju szkolenia powinny zostać zorganizowane, aby zaspokoić Pana(i) najważniejsze potrzeby szkoleniowe?

1. Szkolenia miękkie (np. komunikacja, zarządzanie czasem, asertywność).
2. Szkolenia z zakresu obsługi klienta zewnętrznego urzędu.
3. Szkolenia z zakresu zarządzania zespołem pracowniczym (np. motywowanie, ocenianie pracowników).
4. Zarządzanie projektami.
5. Szkolenia językowe.
6. Szkolenia informatyczne z zakresu aplikacji biurowych (MS Office).
7. Szkolenia informatyczne z zakresu specjalistycznych aplikacji komputerowych.
8. Szkolenia specjalistyczne, związane z konkretnymi przepisami i procedurami.
9. Inne szkolenia – jakie?.....
10. Nie wiem, trudno powiedzieć.



Metryczka

Kategoria urzędu

1. Ministerstwa.
2. Urzędy centralne.
3. Urzędy wojewódzkie.
4. Wojewódzka administracja zespolona (prosimy określić typ urzędu:.....).
5. Powiatowa administracja zespolona (prosimy określić typ urzędu:.....).
6. Izby skarbowe.
7. Urzędy skarbowe.
8. Urzędy kontroli skarbowej.
9. Pozostała administracja niezespolona i inne (prosimy określić typ urzędu:.....).

Stanowisko

1. Stanowisko wyższe.
2. Stanowisko średniego stopnia zarządzania.
3. Stanowisko koordynujące.
4. Stanowisko samodzielne.
5. Stanowisko specjalistyczne.
6. Stanowisko wspomagające.

Miejscowość, w której znajduje się urząd.

.....

Miejscowość, w której odbywały się szkolenia.

.....



Załącznik 4. Struktury prób badawczych w badaniu ankietowym

1. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Cykl szkoleń miękkich, językowych i informatycznych dla osób powyżej 45 roku życia.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	1153	76,2%	343
	Mężczyzna	361	23,8%	107
	Ogółem	1514	100,0%	450
Wiek	45-54 lata	1114	73,6%	331
	Powyżej 55 lat	400	26,4%	119
	Ogółem	1514	100,0%	450
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	229	16,7%	75
	Pracownik służby cywilnej	1143	83,3%	375
	Ogółem	1372	100,0%	450

Źródło: opracowanie własne.

2. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Szkolenia menedżerskie dla pracowników GDOŚ i RDOŚ.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	251	71,9%	79
	Mężczyzna	98	28,1%	31
	Ogółem	349	100,0%	110
Wiek	15-24 lata	7	2,0%	2
	25-34 lata	210	60,2%	67
	35-44 lata	76	21,8%	24
	45-54 lata	42	12,0%	13
	Powyżej 55 lat	14	4,0%	4
	Ogółem	349	100,0%	110
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	17	11,8%	13
	Pracownik służby cywilnej	127	88,2%	97
	Ogółem	144	100,0%	110

Źródło: opracowanie własne.



3. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Szkolenia informatyczne dla pracowników GDOŚ i RDOŚ.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	310	70,0%	91
	Mężczyzna	133	30,0%	39
	Ogółem	443	100,0%	130
Wiek	15-24 lata	6	1,4%	2
	25-34 lata	295	66,6%	87
	35-44 lata	71	16,0%	21
	45-54 lata	46	10,4%	13
	Powyżej 55 lat	25	5,6%	7
	Ogółem	443	100,0%	130
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	29	5,7%	7
	Pracownik służby cywilnej	480	94,3%	123
	Ogółem	509	100,0%	130

Źródło: opracowanie własne.

4. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Kursy językowe dla pracowników GDOŚ i RDOŚ.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	337	71,4%	100
	Mężczyzna	135	28,6%	40
	Ogółem	472	100,0%	140
Wiek	15-24 lata	6	1,3%	2
	25-34 lata	358	75,8%	106
	35-44 lata	80	16,9%	24
	45-54 lata	21	4,4%	6
	Powyżej 55 lat	7	1,5%	2
	Ogółem	472	100,0%	140
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	16	4,0%	6
	Pracownik służby cywilnej	385	96,0%	134
	Ogółem	401	100,0%	140

Źródło: opracowanie własne.



5. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Szkolenia informatyczne dla osób wdrażających e-PUAP.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	639	67,1%	188
	Mężczyzna	313	32,9%	92
	Ogółem	952	100,0%	280
Wiek	15-24 lata	29	3,0%	9
	25-34 lata	325	34,1%	96
	35-44 lata	360	37,8%	105
	45-54 lata	200	21,0%	59
	Powyżej 55 lat	38	4,0%	11
	Ogółem	952	100,0%	280
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	70	7,6%	21
	Pracownik służby cywilnej	538	58,3%	163
	Pracownik administracji publicznej niebędący członkiem korpusu służby cywilnej (np. pracownik ZUS)	315	34,1%	96
	Ogółem	923	100,0%	280

Źródło: opracowanie własne.

6. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	1346	74,8%	382
	Mężczyzna	453	25,2%	128
	Ogółem	1799	100,0%	510
Wiek	15-24 lata	25	1,4%	7
	25-34 lata	652	36,2%	185
	35-44 lata	544	30,2%	154
	45-54 lata	434	24,1%	123
	Powyżej 55 lat	144	8,0%	41
	Ogółem	1799	100,0%	510
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	338	19,4%	99
	Pracownik służby cywilnej	1406	80,6%	411
	Ogółem	1744	100,0%	510

Źródło: opracowanie własne.



7. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Szkolenia specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	507	71,7%	172
	Mężczyzna	200	28,3%	68
	Ogółem	707	100,0%	240
Wiek	15-24 lata	13	1,8%	4
	25-34 lata	299	42,3%	101
	35-44 lata	207	29,3%	70
	45-54 lata	137	19,4%	48
	Powyżej 55 lat	51	7,2%	17
	Ogółem	707	100,0%	240
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	86	12,7%	30
	Pracownik służby cywilnej	593	87,3%	210
	Ogółem	679	100,0%	240

Źródło: opracowanie własne.

8. Struktura próby badawczej w badaniu ankietowym - Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej.

Zmienna	Kwota	Parametry populacji		Liczebność kwoty w próbie
		N	%	N
Płeć	Kobieta	1408	70,4%	423
	Mężczyzna	591	29,6%	177
	Ogółem	1999	100,0%	600
Wiek	15-24 lata	13	0,7%	4
	25-34 lata	536	26,8%	161
	35-44 lata	821	41,1%	246
	45-54 lata	535	26,8%	161
	Powyżej 55 lat	94	4,7%	28
	Ogółem	1999	100,0%	600
Status zawodowy	Urzędnik służby cywilnej	157	11,6%	69
	Pracownik służby cywilnej	1201	88,4%	531
	Ogółem	1358	100,0%	600

Źródło: opracowanie własne.



Załącznik 5. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedstawicielami wykonawców szkoleń

ARANŻACJA ROZMOWY

Przedstawienie się moderatora, omówienie zasad realizacji wywiadu, informacja o nagrywaniu, przedstawienie się respondenta.

PYTANIA WŁAŚCIWE

1. Jak przebiegał proces rekrutacji na szkolenia w ramach projektu?
2. Jak ocenia Pan(i) efekty tych elementów procesu rekrutacyjnego, za które odpowiedzialne były urzędy objęte projektem? Czy przeprowadzona rekrutacja zapewniła optymalny skład grup szkoleniowych, ze względu na realizację celów szkolenia (grupy o zbliżonym poziomie kompetencji, uczestnicy zainteresowani pozyskaniem wiadomości przekazanych podczas szkoleń)?
3. *(Uwaga! Pytanie należy zadać wyłącznie w odniesieniu do działań, w których zaobserwowano negatywnie oceniane elementy).* Wyniki ankiet ewaluacyjnych (AIOS) po szkoleniach wskazały, że uczestnicy negatywnie ocenili następujące ich elementy: ... Moderator odczytuje listę negatywnie ocenionych elementów szkoleń. Proszę o podanie przyczyn, z których mogły wynikać niższe oceny uczestników w ankietach?

Zadaniem moderatora jest uzyskanie wyjaśnień odnośnie każdego z negatywnie ocenionych elementów szkoleń.

4. *(Uwaga! Pytanie powinno być zadane tylko w przypadku wykonawców, którzy podczas realizacji szkoleń przeprowadzili pretesty i posttesty).* Czy pretesty i posttesty, zastosowane do badania przyrostu wiedzy uczestników szkoleń, były stosowane w innych szkoleniach, które prowadziła Państwa firma?
 - Jeśli tak: wyniki pretestów i posttestów przeprowadzonych w ramach szkoleń zorganizowanych przez Pana(i) firmę przedstawiają się następująco: ... Moderator streszcza najważniejsze wyniki analizy pretestów i posttestów. Jak wypadły wyniki uczestników projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* w porównaniu z innymi grupami, badanymi przy pomocy tych samych narzędzi?
 - Jeśli nie: na jakiej podstawie można zinterpretować, że nastąpił znaczny (lub nieznaczny) przyrost wiedzy badanych? (jeśli nie dysponujemy innymi rezultatami, z którymi moglibyśmy porównać wyniki testów).

5. *(Uwaga! Pytanie powinno być zadane tylko w przypadku wykonawców, którzy podczas realizacji szkoleń przeprowadzili pretesty i posttesty i w analizie których stwierdzono przypadki niezadowolających wyników w niektórych grupach).* Niektóre wyniki pretestów i posttestów w przypadku realizowanych przez Państwa szkoleń wypadły niepokojąco. ... Moderator streszcza niepokojące wyniki pretestów i posttestów. Czym były spowodowane te słabsze wyniki?

Zadaniem moderatora jest zdobycie wyjaśnień odnośnie każdego szkolenia, w którym zaobserwowano słabsze wyniki pretestów i posttestów.

6. Chciał(a)bym porozmawiać o problemach technicznych i organizacyjnych związanych z realizacją szkoleń. Z Państwa sprawozdania wynika, iż głównymi problemami, z którymi się zetknęliście były: ... Moderator streszcza najważniejsze problemy zapisane w sprawozdaniach. Czy lista głównych problemów,



którą odczytałem(am) jest kompletna? *Jeśli nie, moderator dopisuje do przygotowanej listy dodatkowe problemy, o których wspomniał respondent.*

7. Chciał(a)bym teraz zapytać o przyczyny każdego z tych problemów. Które z tych przyczyn leżały po Państwa stronie, które po stronie Zamawiającego (KPRM), a które można przypisać innym podmiotom?

Moderator powinien być dociekliwy, jeśli spotka się z próbami bezzasadnego przypisania przyczyn leżących po stronie Wykonawcy innym podmiotom, np. jeśli badany przypisze winę za krótki termin Zamawiającemu (KPRM), moderator powinien zwrócić uwagę, że wykonawca, już w momencie przygotowywania oferty, znał czas założony na realizację poszczególnych etapów projektu.

8. Co Pana(i) zdaniem należy uczynić, aby uniknąć podobnych problemów w kolejnych projektach tego rodzaju?

Moderator powinien w miarę możliwości zapytać o rekomendowane sposoby uniknięcia problemów w odniesieniu do każdej ze wskazanych trudności.

9. Na zakończenie chciał(a)bym zapytać, w jaki sposób klienci zaliczani do sektora finansów publicznych (tacy jak KPRM) mogliby wpłynąć na podniesienie skuteczności i efektywności kosztowej (rozumianej jako stosunek nakładu do uzyskanego efektu) szkoleń? Czy możliwe jest np. inne skonstruowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia, które umożliwiłoby skuteczniejszą lub efektywniejszą realizację szkoleń?

