

2009

Jak efektywnie szkolić pracowników



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jak efektywnie szkolić pracowników

Wydanie I

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009

Redakcja:

Krzysztof Garski, Jerzy Gontarz, Smartlink

Tekst:

Agnieszka Łagan, Jerzy Gontarz

Współpraca i konsultacje:

Mirosława Płyta, Katarzyna Karpińska – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,

Andrzej Szastok – Polskie Stowarzyszenie Trenerów Biznesu

ISBN 978-83-7633-056-3

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:



Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. centr. (048) 364-42-41, fax (048) 3644765
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

Wprowadzenie	5
I. Droga do doskonałości, czyli etapy szkolenia	7
II. Komu na tym zależy, czyli uczestnicy procesu szkoleniowego	13
III. Dwa spojrzenia, czyli trener wewnętrzny i zewnętrzny	17
IV. Metoda, czyli jak efektywnie przeprowadzić szkolenie	19
V. Czas refleksji, czyli jak ocenić szkolenie	25
VI. Za co szkolić, czyli PO KL	29

Wprowadzenie

Podobnie jak cała polska gospodarka, rynek szkoleń dynamicznie się zmienia. Rosną wymagania wobec pracowników działów HR oraz trenerów wewnętrznych i zewnętrznych, od których oczekuje się stałego doskonalenia umiejętności zawodowych. Szefowie firm życzyliby sobie, aby pieniądze inwestowane w szkolenia pracowników przynosiły natychmiastowe i realne korzyści. Tymczasem nie zawsze można szybko określić rezultaty udziału pracowników w kursach czy treningach. Na kadrowcach spoczywa zwykle odpowiedzialność za zamówienie odpowiedniego do potrzeb firmy szkolenia. I przede wszystkim do nich jest zaadresowana niniejsza publikacja. Pomaga ona zaplanować proces szkolenia, ostrzega przed najczęstszymi błędami i wreszcie podpowiada, jak zdobyć dofinansowanie (co z pewnością zadowolili szefów).

Przedsiębiorcy coraz częściej słyszą o gospodarce opartej na wiedzy, jednak do niedawna oferta rynku szkoleń nie była dopasowana do potrzeb sektora małych i średnich firm. Dziś to się zmienia. Współfinansowany ze środków Unii Europejskiej Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) na lata 2007–2013 pozwala finansować ponadregionalne i regionalne projekty szkoleń otwartych, a także projekty zamknięte, skierowane do konkretnych firm. W niniejszym przewodniku prezentujemy możliwości sfinansowania szkoleń ze środków PO KL.

Czym właściwie jest szkolenie? To jedna z metod inwestowania w kapitał ludzki, czyli w pracowników. Dobre szkolenie jest dostosowane do potrzeb firmy i osób w niej zatrudnionych, realizuje założone cele i jest efektywne. Istnieje silna zależność pomiędzy jakością zasobów ludzkich przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością na rynku. Dlatego kadra zarządzająca firmami potrzebuje odpowiednich narzędzi do podnoszenia kwalifikacji pracowników i wiedzy, jak je wykorzystywać.

Oparcie procesu szkoleniowego wyłącznie na zasobach bardziej doświadczonego personelu wydaje się dziś niewystarczającą praktyką. W szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym i w warunkach nasilającej się konkurencji proste odtwarzanie zasobów poprzez obowiązkowe szkolenia prowadzi do dewaluacji kompetencji pracowników, a w konsekwencji do osłabienia pozycji firmy na rynku. Tymczasem może się ona rozwijać tylko wtedy, gdy szkolenia personelu wyprzedzają pod względem efektywności bieżące potrzeby.

Szkolenia, doradztwo, coaching, e-learning czy warsztaty grupowe stwarzają pracownikom bogate możliwości podnoszenia kompetencji, a strategiczne podejście do inwestycji w kadry pomaga przedsiębiorstwu realizować jego cele biznesowe. Nie jest jednak sztuką po prostu wydawać pieniądze na szkolenia, sztuką jest inwestować je tak, by wydatki zaprocentowały w przyszłości. Wiele polskich firm zaniedbuje analizę potrzeb szkoleniowych i ewaluację szkoleń z obawy przed wzrostem kosztów, tracąc przez to możliwość rozwoju.

I. Droga do doskonałości, czyli etapy szkolenia

Szkolenie to planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu pracownika, umożliwiający zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań i zaspokojenia potrzeb personalnych organizacji¹. Jest inwestycją w pracowników, która ma wpłynąć na podniesienie jakości i standardów pracy dzięki efektywnemu wykorzystaniu ich potencjału, a także pomóc w znalezieniu rozwiązania istniejących w firmie problemów. Celem szkolenia jest poprawa wyników pracy poszczególnych grup i osób, a także całej organizacji².

Precyzyjny podział realizacji szkolenia na etapy zaproponowały Małgorzata Kossakowska i Iwona Sołtysińska³:

1. Wstępne oczekiwania i wstępna oferta
2. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych
3. Określenie celów szkoleniowych
4. Projektowanie szkoleń
5. Prowadzenie szkolenia
6. Raport ze szkolenia
7. Monitorowanie i ocena efektów szkolenia
8. Przegląd ex-post – analiza i podsumowanie całego procesu szkoleniowego.

Wstępne oczekiwania i wstępna oferta to etap, na którym klient (przedsiębiorstwo) i firma szkoleniowa informują się o wzajemnych oczekiwaniach i metodach działania oraz podejmują decyzję dotyczącą dalszej współpracy i jej warunków. Oczywiście następuje to w sytuacji, gdy obie strony akceptują proponowane warunki współpracy. Faza ta nie dotyczy przedsiębiorstw korzystających wyłącznie z trenerów wewnętrznych.

Następnym etapem jest **identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych**. Szkoleniowcy wspólnie z pracodawcą rozpoznają potrzeby pracowników i organizacji, których zaspokojenie wpłynie na efektywność pracy. Na tym etapie wyznaczane są cele szkolenia, poprzez wskazanie problemów i ich przyczyn, w dalszej części przygotowuje się też sposoby ich rozwiązania.

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków (2003).

² P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków (2001).

³ Podział uzupełniono o etap prowadzenia szkolenia, który szerzej został omówiony w dalszej części publikacji (rozdział: „Metoda, czyli jak efektywnie przeprowadzić szkolenie”).

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest pochodną zamierzeń biznesowych przedsiębiorcy i musi przynieść odpowiedź na pytanie, w jaki sposób pracownik powinien się wywiązywać z powierzonych mu zadań. Sytuację docelową określa się na podstawie analizy stanu aktualnego; należy w tym celu sprawdzić, czy pracownicy maksymalnie wykorzystują swoje umiejętności. Dopiero wtedy możliwe jest określenie rozbieżności w poszczególnych obszarach: umiejętności, wiedzy, motywacji i procedur (tzw. luka kompetencyjna).

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych służy precyzyjnemu wyznaczeniu luki między kompetencjami pracowników a ich rzeczywistymi kwalifikacjami. Pozwala odkryć i opisać potrzeby szkoleniowe poszczególnych pracowników i całej organizacji. Do wskazania najskuteczniejszych sposobów zaspokajania tych potrzeb prowadzi **analiza potrzeb szkoleniowych**. Identyfikację i analizę szkoleniowców wykorzystuje do ustalenia poziomu kompetencji pracowników, niezbędnego do prawidłowej realizacji strategii organizacji. Oznacza to przygotowanie programu szkoleniowego zgodnego z rzeczywistymi potrzebami firmy, a więc uszytego na miarę.

Szkolenia nie są jednak panaceum na wszystkie problemy. Na przykład zespół sprzedażowy może generować niskie obroty ze względu na nieatrakcyjny system motywacyjny, a nie z powodu braku umiejętności i kompetencji pracowników. To jedna z sytuacji, gdy inwestycja w szkolenie pracowników bez przeprowadzenia starannej analizy potrzeb może doprowadzić do zmarnowania pieniędzy firmy i czasu jej pracowników.

Dlatego też identyfikacja potrzeb szkoleniowych przebiega na dwóch etapach: zbierania informacji i analizy faktów. Informacje mogą pochodzić od menedżerów merytorycznie odpowiedzialnych za powierzone im zadania, jak również bezpośrednio od pracowników zatrudnionych na konkretnych stanowiskach. Nie mając informacji o potrzebach uczestników szkoleń oraz potrzebach całej organizacji, nie dowiemy się, czy zaplanowane szkolenia:

- są odpowiednie dla organizacji
- są odpowiednie dla wybranej grupy odbiorców
- są zorganizowane na właściwą skalę
- dotyczą dziedziny, w której zidentyfikowano problemy firmy.

Kolejnym etapem jest **formułowanie ogólnych i szczegółowych celów szkolenia**. Posłużenie się metodą SMART⁴ w wytyczaniu celów pozwoli po przeszkoleniu łatwo ocenić, czy cel szczegółowy został zrealizowany. Prawidłowo zdefiniowany cel jest dobrze opisany w ujęciu jakościowym i ilościowym, osiągalny, realistyczny, akceptowany przez osoby, które mają go osiągnąć, oraz określony w czasie.

Kryteria SMART:

Simple – PROSTE. Ich zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację. Przykładem celu zgodnego z tym kryterium jest: „uczestnicy szkolenia będą umieli sprawnie obsługiwać nowy program księgowy”.

Measurable – MIERZALNE. Musi istnieć miara oceny stopnia realizacji celu. Najlepiej, gdy jest to kryterium wymierne, określone liczbowo. Gdy nie jest to możliwe, konieczne jest poszukiwanie jak najbardziej jednoznacznych kryteriów jakościowych. Kryterium może być na przykład tak sformułowane: „przedstawiciel handlowy firmy farmaceutycznej zyskuje precyzyjną wiedzę o działaniu leków znajdujących się w portfolio przedsiębiorstwa”. Po szkoleniu można łatwo sprawdzić, czy rzeczywiście orientuje się w ofercie swojej firmy.

Achievable – OSIĄGALNE (REALISTYCZNE). Ustalanie celu musi uwzględniać realną analizę sytuacji (zasoby, mocne strony, zagrożenia itd.). Cel ma więc być wykonalny i jednocześnie nie nazbyt łatwy w odniesieniu do możliwości jednostki lub zespołu. – Nierealistyczny cel to chociażby: „uczestnicy szkolenia w ciągu czterech godzin zdobędą dokładną wiedzę o produktach konkurencyjnych firm”.

Rational – RACJONALNE. Cel ma sens wyłącznie w odniesieniu do żywotnych interesów organizacji lub jednostki i musi być umieszczony w hierarchii priorytetów. Na przykład szkolenie z autoprezentacji niekoniecznie przyniesie korzyści biznesowe w przypadku pracowników, którzy nie spotykają się z klientami.

Timely defined – OKREŚLONE W CZASIE. Cele powinny mieć dokładnie określony horyzont czasowy. Na każdym etapie realizacji musi istnieć możliwość sprawdzenia, czy i w jakim stopniu zbliżamy się do osiągnięcia celu. Takie monitorowanie umożliwia podjęcie działań korygujących. Zarządzanie czasem jest kwestią krytyczną w pracy

⁴ SMART to skrót podkreślający najistotniejsze kryteria, które muszą spełniać cele projektu. Angielski przymiotnik smart ma konotacje pozytywne i znaczy „zmysłny”, „bystry”, „elegancki”.

trenera. Wiele czynników może wpłynąć na opóźnienie w realizacji programu, na przykład konflikty między uczestnikami. Rolą trenera jest tak prowadzić szkolenie, by zmieścić się w czasie ustalonym razem ze zleceniodawcą.

Po zdefiniowaniu celów ogólnych i szczegółowych przechodzimy do etapu **projektowania szkolenia**. W tej fazie należy opracować programy szkoleniowe, przyporządkować im trenerów i dobrać odpowiednie metody szkoleniowe (o tym w dalszej części przewodnika).

Samemu **procesowi szkolenia** można nadać różne formy w zależności od zidentyfikowanych potrzeb i sformułowanych celów. Poszczególnym metodom szkolenia odpowiadają inne poziomy efektywności. Ta faza jest szczegółowo omówiona w rozdziale „Metoda, czyli jak efektywnie przeprowadzić szkolenie”.

Kolejnym etapem jest przygotowanie **raportu ze szkolenia**, stanowiącego przegląd procesu szkoleniowego z punktu widzenia trenera. Zawiera on opinie, uwagi i sugestie trenerów oraz średnią ocenę szkolenia.

Podsumowaniem i zamknięciem procesu szkoleniowego jest **ewaluacja**. Jest to jeden z najistotniejszych etapów, chociażby ze względu na fakt, iż daje nam informacje o możliwości usprawnień w przyszłości. Ewaluacja to ocena przydatności i skuteczności podejmowanych działań dydaktycznych w odniesieniu do założonych celów. To także „określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności”⁵. Dotyczy ona nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale i ogółu korzyści z wdrożenia programu szkoleniowego i zastosowania w praktyce zdobytej wiedzy. Stworzenie jednolitego systemu oceny programów szkoleniowych nie jest łatwym zadaniem. W praktyce nie mierzy się efektywności szkolenia ogólnie, lecz na podstawie pierwszej reakcji uczestników (czy się podobało?).

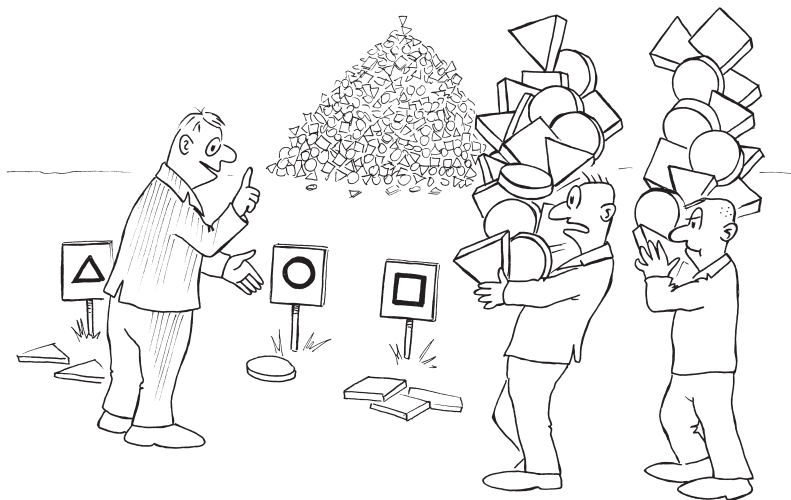
Ewaluacja służy do zbadania mocnych i słabych stron szkolenia oraz do określenia, którzy uczestnicy najmniej lub najwięcej skorzystali z programu. W jej trakcie sprawdza się, czy program był odpowiednio dobrany do celu i grupy uczestników, a także do kompetencji trenera. Ewaluacja nie tylko odpowiada na pytanie, jak można udoskonalić podobne projekty szkoleniowe w przyszłości, ale też odgrywa rolę motywującą w stosunku do osób szkolonych, które otrzymują konstruktywną i pozytywną informację zwrotną, dotyczącą wyników procesu doskonalenia. Dzięki temu pracownicy

⁵ L. Rae, *Ocena pracy szkoleniowca*, Kraków (2004).

chętniej uczestniczą w szkoleniach i także po zakończeniu zajęć odnotowują dalszą poprawę efektywności swojej pracy.

Popularnością wśród firm szkoleniowych cieszy się metoda ewaluacji, opracowana przez Donalda Kirkpatricka. Zakłada ona ocenę szkolenia na czterech poziomach: reakcji (czy uczestnicy są zadowoleni ze szkolenia?), wiedzy i umiejętności (czego nauczyli się w trakcie zajęć?), zachowania (jak zmieniło się ich podejście do pracy?) oraz wyników (jaka jest relacja między kosztami szkolenia a jego efektami?).

O ile ewaluacja szkoleń to temat dość dobrze zbadany i opracowany, o tyle bezpośrednie efekty biznesowe trudniej poddają się analizie. Uchwycenie bezpośredniego przełożenia ekonomicznego jest skomplikowane. Wiedzę i umiejętności pracownika można dość precyzyjnie określić na przykład poprzez development center⁶, nie istnieją jednak narzędzia, które pozwolą stwierdzić, że po przeprowadzeniu danego szkolenia przychody firmy wzrosną, dajmy na to, o 10 proc.



⁶ Development center to sposób oceny możliwości i kompetencji pracownika. Zleca się go z reguły zewnętrznej firmie, która poddaje pracowników szczegółowym testom. Bada się na przykład umiejętność współpracy w grupie i kreatywne podejście do rozwiązywania problemów.

II. Komu na tym zależy, czyli uczestnicy procesu szkoleniowego

Za planowanie i realizację projektów szkoleniowych odpowiadają kierownicy wyższego szczebla, menedżerowie liniowi, specjaliści ds. szkoleń, trenerzy oraz sami uczestnicy. Jeśli zajęcia będą prowadzone przez trenera z firmy zewnętrznej, to także on staje się członkiem tej grupy. Leslie Rae, brytyjski ekspert ds. szkoleń, określa ją mianem „kwintetu szkoleniowego”. Od współdziałania osób wchodzących w jego skład zależy powodzenie całego przedsięwzięcia. Są to tzw. interesariusze procesu szkoleniowego, zainteresowani jak najlepszym efektem szkolenia.

Przedstawiciele **kadry kierowniczej**, najlepiej zarządu, powinni zaangażować się w proces szkolenia już na etapie badania potrzeb szkoleniowych. W praktyce zdarza się to jednak rzadko. A szkoda, gdyż to właśnie najwyższe kierownictwo:

- może skutecznie zareagować na niską efektywność dotychczasowych projektów szkoleniowych
- ma wpływ na wysokość budżetu przeznaczonego na edukację pracowników
- może znaleźć najlepsze zastosowanie dla nowych kwalifikacji, zdobytych przez pracowników w trakcie szkolenia.

Kolejna grupa to **kierownicy liniowi**. Także ci przedstawiciele kierownictwa często unikają angażowania się w projekty szkoleniowe, co jest o tyle dziwne, że w szkoleniach uczestniczą ich podwładni, a zatem koszty obciążają budżet ich działu. Tymczasem to menedżerowie liniowi potrafią najlepiej ocenić, jakie programy rozwojowe są potrzebne pracownikom. Ich rola zarówno w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych, jak i w realizacji programów edukacyjnych w firmie powinna obejmować co najmniej:

- zaangażowanie się na etapie definiowania problemu, którego rozwiązanie może wymagać szkolenia
- aktywne uczestnictwo w badaniu potrzeb szkoleniowych na różnych etapach, np. projektowania, przygotowania, prowadzenia, analizy i prezentacji wyników.

Członkiem zespołu jest również **menedżer ds. szkoleń**, który odgrywa ważną rolę zarówno na etapie identyfikacji potrzeb, jak i realizacji projektów szkoleniowych. Ma łatwy dostęp do danych dotyczących oceny pracowników, audytów organizacyjnych, komunikacyjnych oraz do wyników biznesowych przedsiębiorstwa. Jest łącznikiem

między uczestnikami szkoleń, trenerami i kadrą menedżerską i składa raporty z przebiegu kolejnych etapów procesu szkoleniowego:

- wykonuje czynności związane z badaniem potrzeb szkoleniowych
- koordynuje i kontroluje proces
- angażuje trenerów i konsultantów zewnętrznych, zapewnia im środki umożliwiające rzetelne wykonanie zadania
- przedstawia efekty projektu szkoleniowego kadrze zarządzającej.

Trener, czyli osoba prowadząca szkolenie⁷, powinien być zaangażowany w proces szkoleniowy na każdym etapie, łącznie z badaniem potrzeb szkoleniowych. Od wyników takiego badania zależą cele, jakie zostaną postawione w programie szkoleniowym oraz sam program – jego treść, przebieg i metody szkoleniowe. Do głównych obowiązków trenera należą:

- sporządzenie planu badania potrzeb szkoleniowych z określeniem poziomu zaawansowania poszczególnych osób
- współpraca z menedżerami
- analiza zebranych informacji i przygotowanie raportu dotyczącego diagnozy potrzeb
- propozycja rozwiązania problemów zdiagnozowanych w trakcie analizy potrzeb
- dobór narzędzi, jakie wykorzystywane będą podczas szkolenia
- przygotowanie i realizacja programu szkoleń
- opracowanie raportu po szkoleniu (zawiera m.in. opis przebiegu zajęć, charakterystykę grupy uczestników oraz zalecenia odnośnie dalszego rozwoju uczestników) i przedstawienie go menedżerowi ds. szkoleń oraz kierownikom liniowym.

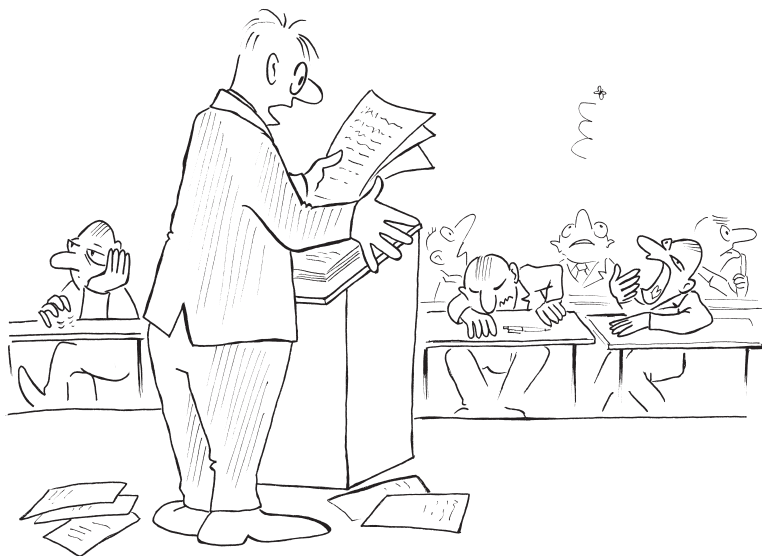
Czasami w pracach zespołu uczestniczy także **ekspert ds. badania potrzeb szkoleniowych**. W praktyce ludzi pełniących tylko tę funkcję spotyka się rzadko. Zadania eksperta ds. badania potrzeb szkoleniowych pełni z reguły sam trener. Jako podmiot niezależny pełni kluczową funkcję w zespole, gromadzi dane potrzebne do identyfikacji potrzeb, pozostaje obiektywny i gwarantuje wiarygodne badanie i analizę. Ponadto osoba taka wykonuje samo badanie, kontroluje i nadzoruje cały proces. Do zadań eksperta należy:

- nadzorowanie i projektowanie procesu szkoleniowego
- zaprojektowanie metod badania

⁷ Różnica między trenerem wewnętrznym i zewnętrznym, a także zakres ich współdziałania w ramach projektu szkoleniowego omówione są w kolejnym rozdziale.

- monitoring, kontrola i nadzór nad prowadzonymi szkoleniami
- ocena efektywności programu szkoleniowego i stopnia realizacji celów
- opracowanie raportów poszkoleniowych
- prezentacja rezultatów kadrze zarządzającej.

Najistotniejsi w procesie szkoleniowym są naturalnie **uczestnicy szkoleń**. Pojawiają się na każdym etapie procesu szkoleniowego, od momentu badania potrzeb (są tu głównym źródłem informacji), aż po etap ewaluacji. Podstawę współpracy z uczestnikami stanowi otwarte, szczerze zakomunikowanie celów szkolenia. Dużym wyzwaniem dla każdego trenera będzie też zmotywowanie grupy. Uczestnicy z reguły szybko i surowo oceniają umiejętności prowadzącego zajęcia, dlatego doświadczeni szkoleniowcy przygotowują się do kontaktu z uczestnikami bardzo starannie. Wiedzą bowiem, że jeżeli od razu nie uda się stworzyć atmosfery twórczej współpracy, to później szalenie trudno przekonać uczestników, że zaangażowanie się w zajęcia przyniesie korzyść zarówno im, jak i zatrudniającej ich firmie.



III. Dwa spojrzenia, czyli trener wewnętrzny i zewnętrzny

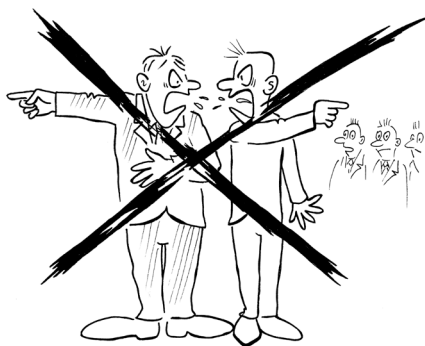
Nie każdą firmę stać na zatrudnienie własnych szkoleniowców. Przeważnie dysponują nimi duże organizacje, zaś małe i średnie firmy korzystają z trenerów zewnętrznych. Często duże przedsiębiorstwa, które podchodzą do doskonalenia kadr w sposób strategiczny, współpracują z instytucjami szkoleniowymi realizującymi wieloletnie programy szkoleń. Czy lepszy dla firmy jest trener wewnętrzny czy zewnętrzny? Oba rozwiązania mają swoje zalety i wady. **Trener wewnętrzny** realizuje zwykle podstawowe, powtarzalne szkolenia, mające na celu utrzymanie wymaganych standardów pracy. Możemy tu sobie wyobrazić dużą firmę telekomunikacyjną, której zależy na takim samym standardzie obsługi klienta w całym kraju, dlatego zatrudnia własny zespół trenerów.

Tacy szkoleniowcy mają silne zaplecze merytoryczne w swojej organizacji, znają dobrze branżę i specyfikę działalności firmy. Ścisłe współpracują z zarządem i szefami działów oraz wykazują sporą elastyczność w planowaniu i realizacji działań szkoleniowych. Funkcjonując wewnątrz organizacji i wielokrotnie powtarzając te same szkolenia, są jednak mniej obiektywni w ocenie potrzeb szkoleniowych i czasem popadają w rutynę.

Trener zewnętrzny zdobywa doświadczenie podczas szkoleń w różnych firmach, reprezentujących odmienne branże i odmienną kulturę organizacyjną. Musi więc stale rozwijać swoje kompetencje, aby spełniać oczekiwania wszystkich klientów. Dzięki temu zdobywa unikatowe doświadczenie i wzbogaca swój warsztat o wyjątkowe studia przypadków. Ponieważ nie ma tu zależności służbowej od kierownictwa firmy-klienta, jest postrzegany jako osoba obiektywna i szybciej zdobywa zaufanie uczestników szkolenia. Towarzyszy jednak personelowi firmy tylko w ograniczonym czasie i ma mniejszy wpływ na wdrożenie w życie zdobytych podczas szkolenia umiejętności.

Szczególnie przydatne może okazać się połączenie doświadczenia obu szkoleniowców. Trenerzy wewnętrzni dobrze znają swoją organizację, więc warto wykorzystać ich spostrzeżenia dotyczące jej możliwości i ograniczeń. Z kolei trenerzy zewnętrzni dysponują szerszym spojrzeniem na firmę i otoczenie, w którym funkcjonuje. Podczas badania potrzeb szkoleniowych opinie obu specjalistów uzupełniają się, tworząc efekt synergii w obszarze doskonalenia kadr.

Dlatego też nie powinna istnieć alternatywa: albo trener wewnętrzny, albo zewnętrzny. Obaj w pewnych sytuacjach są przydatni i powinni współdziałać. Niektóre firmy korzystają ze szkoleń prowadzonych na zmianę przez trenerów wewnętrznych i zewnętrznych. Obaj specjaliści mogą w ten sposób porównywać swoje doświadczenie i uzupełniać wiedzę, zaś uczestnikom nie grozi monotonia zajęć prowadzonych stale przez tę samą osobę. Taka współpraca to dla wielu trenerów wewnętrznych także początek kariery w roli zewnętrznego szkoleniowca.



IV. Metoda, czyli jak efektywnie przeprowadzić szkolenie

Celem szkolenia określa się to, co osoba szkolona powinna wiedzieć, rozumieć i potrafić. Dotyczy on także zmiany postawy, na przykład większej otwartości, komunikatywności, umiejętności współpracy czy zmiany zachowania w określonych sytuacjach (np. wczesne informowanie o zagrożeniach). Wyznaczenie celów poprzedza diagnoza potrzeb organizacji oraz uczestników. Pozwala ona odpowiedzieć na pytanie, jakie korzyści odniesie firma dzięki temu, że dana osoba się rozwinie i zdobędzie nowe kompetencje. Tylko w takiej sytuacji firma będzie naprawdę inwestowała w kadry, nie tracąc pieniędzy na przypadkowe szkolenia. Jak osiągnąć założone cele (zakładając oczywiście, że są zgodne z kryteriami SMART)?

Efektywność szkolenia można opisać na trzech poziomach:

I. Poziom wdrażania, czyli dobre wykonanie pracy. Szkolenie na takim poziomie ma przynieść efekt w postaci „równania do standardu”. O potrzebie przeprowadzenia szkolenia decyduje zidentyfikowanie luki w umiejętnościach czy wiedzy pracowników w porównaniu z wymaganym standardem. Powinno być ono oparte w znacznym stopniu na elementach podawczych i instruktażowych (wykłady, prelekcje, demonstracje). Na przykład uczestnicy szkolenia z rozwiązywania konfliktów interpersonalnych poznają w trakcie wykładu mechanizm powstawania i eskalacji sporów w zespole, a następnie, w trakcie ćwiczeń indywidualnych i grupowych, próbują zastosować w praktyce zdobytą wiedzę, rozwiązując zaproponowane przez trenera sytuacje konfliktowe.

II. Poziom doskonalenia, czyli lepsza realizacja zadań. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy celem szkoleń jest usprawnianie procesów i podnoszenie efektywności pracy. Uczestnicy powinni poczuć się pobudzeni do pracy zespołowej i zmotywowani do uczenia się od siebie nawzajem. Na tym poziomie stosuje się metody aktywizujące, w dużym stopniu oparte na interakcji (dyskusje, wspólnie odgrywane scenki, zadania w podgrupach z elementami rywalizacji). Dlatego warto zwrócić uwagę na dobór grupy szkoleniowej, którą powinny tworzyć osoby uczestniczące w tym samym procesie w firmie (np. dział obsługi klienta lub dział produkcji). W zajęciach może też uczestniczyć bezpośredni przełożony zespołu. Dzięki temu przepływ wiedzy będzie wielokierunkowy: pracownicy nie tylko zyskują wiedzę od trenera i od siebie nawzajem, ale i szef lepiej poznaje swoich podwładnych, ich możliwości i ograniczenia. Trener musi jednak ocenić, czy uczestnicy nie będą skrępowani obecnością szefa. Istnieje ryzyko,

że menedżer nie poradzi sobie z oddzieleniem sytuacji szkoleniowej od codziennej pracy, krytykując na przykład podwładnych za błędy popełnione w trakcie kursu. Czasem więc udział szefa może spowodować więcej szkód niż pożytku. Szkoleniowcy znają przypadki zwalniania pracowników, którzy w trakcie szkoleń na „zbyt wiele sobie pozwolili” wobec przełożonych.

III. Poziom innowacji, czyli szukania nowych metod działania. Szkolenia na tym poziomie inicjują zmiany w organizacji i przygotowują pracowników do wdrażania innowacji. Warto położyć nacisk na pobudzanie do współpracy, wymianę doświadczeń, łączenie umiejętności dla osiągnięcia wspólnego celu, inspirowanie dobrymi praktykami i budzenie poczucia odpowiedzialności za wdrażanie innowacji. Stosuje się w tym celu metody zorientowane na uruchamianie procesów (angażowanie uczestników do przygotowania szkolenia, sesje dobrych praktyk i wymiany doświadczeń, wizyty studyjne, działania społeczne poza firmą, moderowane prace zespołów, wspólne analizowanie pracy po wykonaniu zadań).

Każdy z trzech opisanych poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym firm i różnym kulturom organizacyjnym. Wielu przedsiębiorców wciąż jednak nie uświadamia sobie potrzeby doskonalenia i wdrażania innowacji, tymczasem samo „równanie do standardów” nie zapewni firmie mocnej pozycji na rynku. Niezbędne jest poszukiwanie innowacyjnych metod rozwoju kadr.

W zależności od poziomu efektywności dobiera się metody pracy z grupą wymienione w poniższej tabeli. Jeśli wymagają tego zdiagnozowane potrzeby, można stosować także metody mieszane.

Metody pracy z grupą szkoleniową⁸		
Metody podawcze i instruktażowe	Metody aktywizacyjne	Praca zorientowana na uruchamianie procesu
Wykład, miniwykład, prelekcja ilustrowana slajdami	Dyskusja grupowa w grupie i podgrupach, miniseminaria	Przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami, w tym stawianie celów szkolenia oraz przygotowanie się z trenerem i prowadzenie szkolenia przez samych uczących się
Demonstracja umiejętności, standardu, obserwowanie mistrza	Ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska	Sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk
Ćwiczenie standardu wykonania zadania, np. w miejscu pracy lub jako symulacja na szkoleniu	Gry symulacyjne i zajęcia typu outdoor, czyli rozbudowane formy ćwiczeń metaforycznych	Moderowane prace zespołów roboczych, różne metody prowadzenia zebrań
Wypełnianie różnego rodzaju testów sprawdzających poziom wiedzy	Złożone gry symulacyjne w sieci komputerowej	Wizyty studyjne u partnerów, klientów, a nawet u konkurencji
Korzystanie z lekcji e-learnigowych zawierających testy wyboru	Scenki, elementy pracy z dramą, ewentualnie z zamianą ról	Treningi interpersonalne
Uczenie się z dokumentów i materiałów	Ćwiczenie umiejętności i własnego stylu poprzez pracę w parach lub trójkach z obserwatorem	Sesje informacji zwrotnych
	Zabawy relaksujące, przerywniki, zajęcia ruchowe	Prowadzenie projektów na zewnątrz firmy, np. o charakterze społecznym
	Analiza case-studies (studiów przypadków)	Zadania pomiędzy sesjami i spotkaniami
	Wykonywanie zadań w podgrupach, ewentualnie z elementami rywalizacji lub późniejszej prezentacji	Before Action Review i After Action Review, czyli analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu
		Coaching i mentoring

⁸ D. Szczepan-Jakubowska, *Szkoleniowiec w pakamerze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca*, [w:] *Kompendium Nowoczesna Firma „Szkolenia w Polsce 2008”*.

Optymalnie przygotowany program szkoleniowy pomaga pracownikom zdobyć nowe kompetencje lub podnieść dotychczasowy poziom wiedzy i umiejętności. W przypadku szkolenia z wdrażania innowacji, pracownik zyskuje większą samodzielność w działaniu i nowe możliwości rozwoju, na przykład poprzez udział w projektach, które nie wiążą się ściśle z jego bieżącymi obowiązkami.

Realizacja założonego celu może się odbywać za pomocą różnego typu szkoleń, co pokazuje, że nie ma jednej recepty na sukces w edukacji i treningu pracowników. Każde szkolenie powinno być dostosowane nie tylko do potrzeb i celów organizacji, ale także do możliwości i preferencji pracowników.

Uczenie się poprzez wykonywanie powierzonej pracy (ang. *on the job training*).

Właśnie w trakcie codziennej pracy większość pracowników zyskuje wiedzę i umiejętności. Zwykle nad nowym pracownikiem opiekę roztacza osoba bardziej doświadczona, która wyjaśnia, jak wykonywać nowe obowiązki. Taka nauka kosztuje czasem więcej niż szkolenie prowadzone poza miejscem pracy, jednak kursy wprowadzające do zawodu, prowadzone przez profesjonalnych trenerów, nie cieszą się dużym zainteresowaniem. Pozostawia się je doświadczonym pracownikom, którzy lepiej niż trener zewnętrzny orientują się w codziennym życiu firmy.

Szkolenia typu outdoor. Prowadzone są poza firmą, na łonie przyrody, na przykład w postaci wyprawy uczestników do lasu, na łąkę lub na specjalnie przygotowany tor przeszkód (ścianki wspinaczkowe, wyciągi itp.). Szkolenia takie odbywają się w terenie, gdzie grupa przechodzi próby sprawnościowe. Współpracując w rozwiązywaniu trudnych i nietypowych problemów, uczestnicy uczą się, jak wspólnie podejmować decyzje i wykonywać skomplikowane zadania. Działanie w grupie pomaga pracownikom poznać się i zintegrować. Wzmacnia współpracę i umożliwia zrozumienie ról odgrywanych w zespole, a także uczy rozwiązywania konfliktów.

Mentoring. Osoba z dużym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi podejmuje się wprowadzenia do firmy nowego pracownika (występują tu pewne analogie do relacji mistrz – uczeń). Bardziej doświadczony specjalista, który cieszy się powszechnym autorytetem, inspiruje do nauki młodszych i mniej doświadczonych kolegów. Dając przykład, pozwala im tym samym lepiej odnaleźć się w firmowej rzeczywistości.

Coaching. Wsparcie rozwoju umiejętności w określonej dziedzinie, udzielane indywidualnie. W takiej sytuacji osobisty trener pomaga pracownikowi przezwyciężyć

ograniczenia, na przykład związane z kierowaniem zespołem czy z trudnościami w komunikacji. Istotnym elementem tej metody jest osobista relacja i wzajemne zaufanie między coachem i osobą coachowaną (może to być menedżer, pracownik, sportowiec itd.). Dzięki wsparciu ma ona osiągnąć uzgodnione z coachem cele. Dobry coach nigdy nie podsuwa rozwiązań problemów, a jedynie inspiruje pracownika do samodzielnego zmiernia się z trudną sytuacją. Coaching może odnosić się do poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów.

Warsztat grupowy. Odbywa się zwykle poza firmą, w oderwaniu od codziennych obowiązków pracowników. Uczestniczą w nim maksymalnie kilkunastoosobowe grupy, bo większa liczba uczestników nie gwarantuje aktywnego udziału w zajęciach. By zwiększyć efektywność szkolenia, trener stosuje urozmaicone formy prowadzenia zajęć, które wymagają stałej aktywności. Podczas warsztatu unika się metod podawczych i instruktażowych. Wykonując zadania w podgrupach, uczestnicy mają większą szansę na integrację, pełne wykorzystanie swoich umiejętności i dzielenie się doświadczeniem.



V. Czas refleksji, czyli jak ocenić szkolenie

Po szkoleniu przychodzi czas jego oceny, czyli ewaluacji. Definiuje się ją jako „określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności (...); dotyczy nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale ogółu korzyści dostarczonych przez zakończony program szkoleniowy i zastosowanie w praktyce zdobytej wiedzy”⁹.

Ewaluacja pozwala odpowiedzieć na kluczowe pytania:

- czy program spełnia założone cele?
- czy program był dobrany odpowiednio do grupy i wyznaczonego celu?
- jakie były słabe i mocne strony szkolenia?
- którzy uczestnicy skorzystali najwięcej, a którzy najmniej?
- czy trener był przygotowany?
- jak można udoskonalić podobne projekty?

Ewaluacja pełni także funkcję motywującą, bowiem osoby szkolone, które otrzymają informację zwrotną o swoich osiągnięciach, chętniej wdrażają zdobyte umiejętności w codziennej praktyce.

Ewaluację procesu szkoleniowego można podzielić na dwa obszary: **strategiczny** – jako wyznacznik realizacji celów firmy i osiąganych zysków (na przykład: czy dzięki programowi szkolenia przedstawiciele handlowych firma zwiększy swoje udziały w rynku?) oraz **taktyczny** – będący odpowiedzią na pojawiające się w organizacji problemy (przykładowo: szkolenie z zarządzania czasem dla pracowników, którzy nie radzą sobie z terminowym wykonywaniem obowiązków). Oceny możemy dokonać w trzech etapach: przed szkoleniem, w trakcie szkolenia i po szkoleniu.

Ocena przed szkoleniem dostarcza danych, które będą stanowiły materiał do porównania wyników już po szkoleniu. Jest stosowana po to, by dostosować program zajęć do poziomu wiedzy i oczekiwań uczestników.

Ocena w trakcie szkolenia stosowana jest w celu bieżącego monitorowania satysfakcji uczestników i daje szansę natychmiastowej modyfikacji sposobu prowadzenia zajęć. Pozwala na weryfikację realizacji celów i stanu przyswojenia wiedzy.

Ocena po szkoleniu ma zastosowanie w ocenie efektywności kursu i stopnia przyswojenia wiedzy. Pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy szkolenie przybliżyło firmę

⁹ L. Rae, *Ocena pracy szkoleniowca*, Kraków (2004).

do realizacji jej celów biznesowych. Ewaluacja tego typu pozwala ocenić przydatność podobnych szkoleń w przyszłości oraz stworzyć projekt maksymalnie dopasowany do potrzeb przedsiębiorstwa. Ocena po szkoleniu jest określeniem ogólnym, w którym zawiera się zarówno ewaluacja zaraz po zakończeniu szkolenia, jak i badająca efekty w dalszej perspektywie ocena średnioterminowa (przeprowadzana po upływie kilku miesięcy od szkolenia) i długoterminowa (po upływie roku).

Precyzyjna ocena przed, w trakcie i po szkoleniu staje się powoli dobrym standardem w pracy trenera – przyznają szkoleniowcy. Takie metody stosują też dobre szkoły trenerów, w których każdy moduł zajęć jest poprzedzony i zakończony oceną.

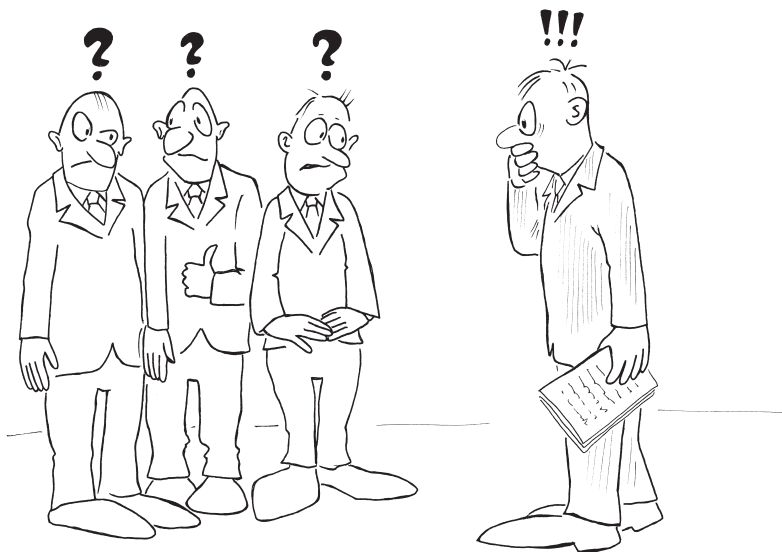
Ewaluacja szkoleń wymaga od osób odpowiedzialnych za jej przebieg kompetencji w zakresie doboru metod oceny oraz wrażliwości na informacje zwrotne. Jedną z popularnych metod ewaluacji, przygotowaną przez Donalda Kirkpatricka, opisaliśmy w rozdziale „Droga do doskonałości, czyli etapy szkolenia”.

Szkolenia oceniają najczęściej sami uczestnicy, wypełniając ankiety. Jest to tani i łatwy sposób uzyskania informacji zwrotnej o organizacji i sposobie prowadzenia zajęć. Powszechnie spotykanym błędem jest ograniczanie ankiety do mierzenia poziomu zadowolenia uczestników. Jeśli badamy wyłącznie to, czy zajęcia były prowadzone w sposób atrakcyjny, a trener potrafił przyciągnąć uwagę grupy, łatwo mogą umknąć nam niedostatki innego rodzaju, na przykład – zły wybór sali szkoleniowej czy nieatrakcyjnie przygotowane materiały pomocnicze. Warto zatem umieścić w ankietach pytania dotyczące kwestii tego typu, co wpłynie na zwiększenie obiektywizmu oceny. Doświadczony trener, przygotowując ankietę, pamięta o wszystkich aspektach szkolenia.

Czasem mamy do czynienia z **tzw. katastrofami szkoleniowymi**. Dochodzi do nich wówczas, gdy kurs nie spełnił uświadomionych i nieuświadomionych oczekiwań uczestników i firmy zamawiającej. Przyczyn takiej sytuacji może być wiele: dobór niewłaściwego trenera, nieprecyzyjne ustalenia między zamawiającym a firmą szkoleniową, nadmierne oczekiwania klienta czy wreszcie – brak przemyślanej polityki szkoleniowej przedsiębiorstwa.

Dlatego wybór firmy szkoleniowej jest zawsze kwestią zasadniczą. Tworząc okresowy plan szkoleń w organizacji, należy przede wszystkim ustalić, które kursy możemy przeprowadzić własnymi siłami, a które wymagają współpracy z zewnętrznymi trenerami.

Zespół pracujący nad programem szkoleń (konsultanci, trenerzy, wykładowcy) powinien gwarantować wysoki poziom merytoryczny i metodyczny oraz dobrze orientować się w warunkach i potrzebach firmy.



Analiza potrzeb firmy powinna zaowocować opracowaniem planu i projektów szkoleń oraz metod doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników. Z pewnością nie będą to proste zadania formalno-techniczne. Prawdopodobnie będziemy musieli zmierzyć się z takimi wyzwaniami jak ograniczenia finansowe, czasowe i organizacyjne. Warto jednak planować działania tak, by trudności nie przełożyły się na jakość szkoleń i osiągnięcie założonych efektów.

Gdy przedsiębiorstwo zaczyna odczuwać spowolnienie gospodarcze, wydatki na rozwój kadr tnie się z reguły w pierwszej kolejności. Dlatego jednym z trudniejszych zadań w prowadzeniu firmy szkoleniowej jest przekonanie klientów, że warto inwestować w długoterminową politykę szkoleń, bowiem tylko takie podejście gwarantuje odniesienie korzyści biznesowych.

Niezależnie od rozmiaru firmy każde szkolenie powinno przyczyniać się do wzrostu jej konkurencyjności na rynku i – jednocześnie – pozytywnie wpływać na rozwój zawodowy pracowników. Warto poszukiwać złotego środka, czyli najlepszej relacji między

nakładami na szkolenia, a ich rezultatami jakościowymi i finansowymi. Idealny plan szkolenia odzwierciedla dalekosiężną strategię firmy i jest powiązany z jej polityką personalną w okresie przynajmniej 2–3 lat. Powinien przewidywać kierowanie pracowników na szkolenia i doskonalenie specjalistyczne, a także uwzględniać środki na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, które pojawiają się w przyszłości.

W firmach z sektora MSP nie zawsze możliwe jest precyzyjne i dalekosiężne planowanie działań. Jednak i prowadząc małą czy średnią firmę, nie warto zdawać się na przypadek, bo nawet najmniejsze przedsiębiorstwo może odnieść korzyści biznesowe z dobrze przygotowanego planu szkoleń. Poza tym zawsze jest możliwość skorzystania z otwartych projektów szkoleniowych, w których udział często jest dotowany z Funduszy Europejskich.

VI. Za co szkolić, czyli PO KL

Niska konkurencyjność firm to od wielu lat problem polskiej gospodarki. Dlatego jednym z priorytetów wsparcia z funduszy unijnych jest podnoszenie kompetencji pracowników. 11,4 mld euro z **Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL)** pozwoli zniwelować bariery utrudniające firmom konkurowanie na rynku krajowym i międzynarodowym.

PO KL stanowi odpowiedź na wyzwania Strategii Lizbońskiej. Jego głównym celem jest wzrost zatrudnienia. Zostanie on osiągnięty między innymi poprzez aktywizację zawodową osób znajdujących się obecnie poza rynkiem pracy, rozwijanie potencjału przedsiębiorstw i pracowników, podnoszenie poziomu wykształcenia, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie mechanizmów efektywnego zarządzania w administracji państwowej.

Program obejmuje dziesięć priorytetów, z których pięć pierwszych jest realizowanych na poziomie centralnym, a kolejne cztery na poziomie regionalnym (priorytet X to „Pomoc techniczna”). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach priorytetu II PO KL „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących” realizuje działanie¹⁰ 2.1 „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki” z budżetem 504 mln euro, w tym poddziałanie 2.1.1 „**Rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstw**”. Jest to największy instrument finansowania szkoleń, usług doradczych oraz studiów podyplomowych z funduszy europejskich. Z tej formy dofinansowania mogą skorzystać przedsiębiorcy, mający siedzibę w Polsce i ich pracownicy (z wyłączeniem firm w kłopotach, które pozostają na przykład pod zarządem komisarycznym lub znajdują się w likwidacji; spod wsparcia wyłączony jest również sektor górniczy). W konkursach wybierane są ponadregionalne zamknięte projekty szkoleń i doradztwa, ogólnopolskie otwarte projekty szkoleń i doradztwa oraz programy studiów podyplomowych. Z wnioskami o wsparcie mogą występować sami przedsiębiorcy lub instytucje szkoleniowe i szkoły wyższe (możliwy jest także udział w konkursach na zasadzie partnerstwa między wymienionymi podmiotami).

Kolejny instrument, na który warto zwrócić uwagę w II priorytecie PO KL, to poddziałanie 2.1.2 „**Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności**”. Głównym jego celem jest stworzenie warunków rozwoju i adaptacyjności przedsiębiorstw poprzez m.in.

¹⁰ Działanie lub poddziałanie to szczegółowy instrument wsparcia finansowego projektów i jednocześnie narzędzie realizacji programu operacyjnego.

wprowadzenie nowoczesnych form zarządzania opartego na narzędziach planowania strategicznego. Wdrożenie skutecznych metod organizacji pracy może pozwolić na zwiększenie potencjału przedsiębiorstw, a także lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich, zapewniając jednocześnie stabilność zatrudnienia. Z tego instrumentu wspierane są projekty szkoleń i doradztwa, dotyczące m.in.: nowych form kształcenia pracowników (np. e-learning), standardów działania wykorzystywanych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw, standardów zarządzania wiekiem oraz zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, budowy i realizacji strategii innowacyjnych w przedsiębiorstwach czy rozwoju nowych form zatrudnienia.

Program Kapitał Ludzki wspiera także rozwój kompetencji trenerów. Szkolenia dla nich współfinansowane są z poddziałania 2.2.2 PO KL **„Poprawa jakości świadczonych usług szkoleniowych”**. Do roku 2013 najlepsze projekty szkoleń dla trenerów, wykładowców, coachów, mentorów i doradców pracujących z przedsiębiorstwami otrzymują 100 mln zł dofinansowania. Wszystko to za sprawą Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorstw, która realizuje projekt własny pod nazwą „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej”¹¹ i rozpisuje konkursy dla szkół trenerskich.

Odzwierciedleniem priorytetu II w skali regionalnej jest priorytet VIII PO KL „Rozwój regionalnych kadr gospodarki”. Pracownicy i pracodawcy są coraz bardziej zainteresowani podnoszeniem kwalifikacji, jednak nie wszystkie firmy mogą pozwolić sobie na sfinansowanie szkoleń. Problem ten pozwala rozwiązać na przykład działanie 8.1.1 **„Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”**. O dofinansowanie na realizację projektów mogą się ubiegać m.in. instytucje szkoleniowe, przedsiębiorcy, instytucje systemu oświaty i szkolnictwa wyższego. Także tu istnieje możliwość realizacji projektów partnerskich. Poddziałanie 8.1.2 **„Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”** ułatwia opracowanie i wdrażanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą. Instrument ten wspiera także pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne w formie tworzenia i wdrażania programów zwolnień monitorowanych, a także umożliwia finansowanie programów szkoleń i doradztwa przekwalifikującego i wspomagającego procesy zmiany profilu działalności¹².

¹¹ Więcej informacji o tym projekcie i o szkoleniach dla trenerów w broszurze wydanej w 2009 r. przez PARP: „Jak się wyszkolić, by szkolić innych”.

¹² Więcej informacji znajduje się na stronach urzędów marszałkowskich, wojewódzkich urzędów pracy lub innych podmiotów wdrażających działania regionalnego komponentu PO KL. Adresy tych instytucji można znaleźć na stronie www.efs.gov.pl w zakładce „Instytucje realizujące Program”.

Program Kapitał Ludzki daje duże możliwości zarówno tym firmom, które planują przeprowadzenie zamkniętych projektów szkoleniowych (skierowanych tylko do pracowników swojego przedsiębiorstwa), jak i tym, które poszukują dostępnych na rynku różnych rodzajów kursów dla swoich pracowników. Już od 2009 r. prowadzonych jest kilkadziesiąt ponadregionalnych szkoleń i studiów podyplomowych (a będzie ich przybywać), dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO KL. Do tego dochodzi bogata oferta dotowanych szkoleń o zasięgu regionalnym. Jest w czym przebierać.



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, podlegającą ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej, obejmującej lata 2007–2013, Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy, poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiarpp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. W PARP działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP, tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl