



JAKOŚĆ VET W SEKTORZE ICT - VET QI  
Projekt N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-

1

## Wytyczne dotyczące Jakości Szkolenia w sektorze ICT dla małych i średnich przedsiębiorstw



JAKOŚĆ VET W SEKTORZE ICT - VET QI

Projekt N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LMP

Współfinansowany przez program **Uczenie Się Przez Całe Życie**



Wersja: 3

Data: 29/11/2013

Autor: For SAS

Współautorzy: VETQI Consortium



Niniejszy projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autora, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.



## Index

WYTYCZNE DOTYCZĄCE SZKOLENIA W ICT SME.....	3
Planowanie .....	3
Plan szkolenia .....	5
Wdrażanie.....	8
Od projektu działalności do metodologii szkolenia.....	9
Ocena i przegląd .....	132
Klimat organizacyjny.....	155
Wnioski .....	187
Adnotacje.....	18



## WYTYCZNE DOTYCZĄCE SZKOLENIA W ICT SME

Niniejszy tekst powinien być postrzegany jako zbiór wytycznych, którymi powinny podążać ICT SME oraz dostawcy VET w celu uzyskania właściwego podejścia zapewnienia jakości w swojej firmie, zgodnie z zasadami EQAVET.

Wytyczne będą obejmować cztery etapy cyklu jakości EQAVET i dotyczyć będą klimatu organizacyjnego jako punktu odniesienia.

### Planowanie

Najlepszym sposobem na podejście do planowania szkoleń w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zawsze definicja planu szkoleń. Powinno ona być opracowana zgodnie z potrzebami firmy w początkowej fazie procesu szkolenia. Analiza potrzeb powinna być zaprojektowana z uwzględnieniem nie tylko dostrzeżonych pilnych potrzeb szkoleniowych, ale także strategicznego projektu prowadzącego do ciągłej aktualizacji wiedzy w przedsiębiorstwie, oraz jego ogólnego rozwoju. Tak naprawdę podstawowe potrzeby planowania działalności szkoleniowej są zależne od podejścia zintegrowanego/kulturowego i mogą wynikać z:

- Uruchomienia nowego projektu lub nowej działalności firmy
- Poszerzenia rynku lub poprawy orientacji konsumentów
- Przyłączenia nowych pracowników do zespołu w firmie
- Wdrożenia nowego oprogramowania/sprzętu w procesach produkcyjnych spółki
- Aktualizacji/modernizacji certyfikacji firmy
- Reakcji na nowe wymagania rynku
- Wzmocnienia polityki firmy
- Krytyki wewnątrz firmy (np. Niewielkiego ducha zespołu i skąpej współpracy)
- Większość z tych motywacji jest wspólna dla szkoleń z różnych sektorów; w sektorze ICT procesy odnoszące się do zmian i innowacji w metodologii, do nowych instrumentów i nowych wymagań rynku są szybsze w porównaniu do innych sektorów produkcyjnych, a w konsekwencji prowadzą do decyzji rozpoczęcia działań szkoleniowych.



To, co sugeruje rynek oraz programy zapewnienia jakości takie, jak EQAVET to dzielenie planu z kilkoma innymi kluczowymi podmiotami zaangażowanymi w proces wydajności. To jest powszechnie znany fakt, że w małych i średnich przedsiębiorstwach prowadzonych przez tylko jednego menedżera decyzje wobec pewnych aspektów firmy nie są uzgadniane z całym personelem. W tym sensie, pierwszy kluczowy krok do rozwiniętego strategicznego podejścia do szkolenia to wczesne zaangażowanie menedżerów, dyrektorów i pracowników w ustalanie planu potrzeb szkoleniowych. Zaangażowanie to może być realizowane przy użyciu formalnych narzędzi, takich jak ankiety i rozmowy kwalifikacyjne, ale również poprzez częste spotkania, burze mózgów, czy też bezpośrednie sugestie podmiotów/udziałowców.

- Wsparcie dostawcy VET o określonym podejściu do standardów zapewniania jakości na tym konkretnym etapie może być dobrym sposobem na uzyskanie pozytywnych rezultatów w procesie szkolenia. Operator VET może łatwo zapewnić narzędzia stosowane do głębokiej i owocnej analizy oraz właściwe zaangażowanie pracowników. Zaangażowanie to może mieć dwa pozytywne rodzaje efektu na kolejnych szkoleniach. Pierwszy pozytywny efekt to bardziej kompletna analiza potrzeb szkoleniowych, biorąca pod uwagę również wymagania przyszłych uczestników szkoleń i lepiej dostosowana do wyzwań płynących z rynku. Co więcej, wspólne podejście do projektowania szkolenia jest również sposobem na gładką, bardziej owocną realizację, jako że potencjalni uczestnicy wzięli udział w tworzeniu jego definicji. Prowadzi ono również do ogólnej poprawy klimatu organizacyjnego, który staje się coraz bardziej istotny dla wyników w małej firmie i dla jej ogólnego sukcesu.

Kiedy zbierze się niezbędne narzędzia, można stworzyć plan strategiczny. Plan ten powinien uwzględniać nie tylko szkolenia, które mają być przeprowadzone, ale także określić, jak rozdzielone są obowiązki w zakresie zarządzania i rozwoju działań szkoleniowych. Dokument ten powinien być udostępniony w ostatecznej wersji z podmiotami zaangażowanymi w firmie. Informacje na temat oczekiwanych efektów kształcenia powinny być szeroko udostępniane wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przyjęcie formalnego narzędzia, takiego jak plan szkolenia nie powinno wpływać na elastyczność działań szkoleniowych, szczególnie jeśli chodzi o realne sytuacje. W tym przypadku plan nie jest wyryty w kamieniu, lecz jest punktem wyjścia do tworzenia ścieżki poprawy.

Planowanie powinno być dokonywane każdego roku, a następnie sprawdzane pod kątem wyników, z uwzględnieniem istotnych zdarzeń (np. nowych projektów, nowych wymogów, zmian w personelu, itp.). To zadanie może być zlecane podmiotom zewnętrznym (głównie placówkom VET), ale można zacząć także od



inicjatywy wewnętrznej i podzielić się wynikami z ekspertami i instruktorami. Zadanie to powinno być podejmowane przy wzięciu pod uwagę dużej liczby kryteriów. Po pierwsze, planowanie powinno uwzględniać udział ekspertów zewnętrznych lub zainteresowanych stron, głównie dla prawidłowego projektowania działań szkoleniowych: jest to szczególnie ważne, gdy firma korzysta ze współfinansowanego szkolenia, gdzie uwagę zwraca się na środki (nie tylko finansowe) przeznaczone na jego realizację. Również inne zainteresowane strony mogłyby być włączone do inicjatywy, takie jak związki zawodowe i władze lokalne (w szczególności w celu zagwarantowania spójności z regionalnymi/narodowymi/europejskimi profesjonalnymi ramami szkolenia). Ten ostatni punkt był krytykowany w trakcie wstępnej fazy testów i eksperymentów z VETQI, gdyż niektóre firmy podają, że zasady i zewnętrzni interesariusze mogą wprowadzać sztywny element w definicji elastycznego planu treningowego. Jednak szerszy punkt widzenia należący do któregośkolwiek z tych podmiotów może być wartością dodaną dla przedsiębiorstwa, gdyż pozwala lepiej odnieść się do ogólnego podejścia strategicznego wprowadzanych szkoleń, biorąc również pod uwagę specyficzne potrzeby, takie jak, w przypadku związków zawodowych, promocja profili pracowników.

Jeszcze jednym istotnym aspektem jest ten dotyczący formalnego uznania i oceny kompetencji/wiedzy nabytej po szkoleniu. Pod tym kątem planowanie powinno uwzględniać szczególne wymagania w zakresie uznanych kompetencji (kursantów oraz firmy) pochodzących nie tylko z rynku, ale również z zakresu procedur certyfikacji i akredytacji.

## **Plan szkolenia**

Z formalnego punktu widzenia, gdy potrzeby firmy są zbierane za pomocą formalnych i nieformalnych narzędzi (wywiady, ankiety i spotkania wewnętrzne), podstawowym dokumentem, jaki należy stworzyć jest "Plan szkoleń", który powinien zawierać wyraźne odniesienie do celów i motywacji szkolenia, prawidłowe odniesienie do zasobów (ludzkich i finansowych) oraz ustanowienie formalnego procesu monitorowania i oceny realizacji procesów szkoleniowych.

Plan powinien być zaprojektowany na podstawie ogólnej misji firmy, jej pozycji na rynku i orientacji na klienta, mając na celu zapewnienie drogi do realizacji szkoleń, aktualizacji i doskonalenia umiejętności i kompetencji personelu, a także powinien spełniać wymagania dotyczące szkoleń certyfikowanych i uznanych. Należy również jasno określić cele i wyniki, które firma chce uzyskać poprzez procesy szkoleniowe. To, oczywiście, może czasem się zmieniać, stąd istotne jest, aby przewidzieć miejsce na proces aktualizacji.



Plan powinien równoważyć wszelkie potrzeby przedstawione przez każdy z odpowiedzialnych działów, przez zaangażowanego szkoleniowca, strony zainteresowane oraz personel. Celem tego dokumentu jest określenie priorytetów, których należy przestrzegać przy wyborze procesów szkoleniowych. Jak już wspomniano, bardzo ważną część tego dokumentu powinna podkreślać środki, które mają być użyte w procesie kształcenia. Zasoby powinny być wyraźnie wskazane w celu zaplanowania w płynny sposób organizacji codziennej pracy i określenia efektywnych obowiązków zwłaszcza dla zwiększenia zaangażowania pracowników. Chociaż może się zdawać, że jest to prosta koncepcja, jest to również jeden z kluczowych czynników dla realizacji szkoleń bez utraty równowagi wewnętrznej. Jest to tym bardziej istotne dla szkoleń zaplanowanych w czasie normalnego czasu pracy. Ponadto należy przeanalizować środki finansowe, w szczególności w przypadku niewspółfinansowanych inicjatyw szkoleniowych, gdzie koszty leżą wyłącznie po stronie firmy. Ta część może być analizowana wraz z upływem czasu w celu oszacowania efektywnych wyników szkoleń, a także z punktu widzenia zwrotu inwestycyjnego.

Kolejnym ważnym punktem właściwego planowania szkoleń jest określenie narzędzi, które mają być zastosowane do oceny działań szkoleniowych nie tylko po ich realizacji, ale także "in itinere". Ta część zostanie poddana analizie z części Ocena niniejszego Rozdziału.

Gdy priorytety, zasoby i narzędzia są jasno określone, można sporządzić zbiorczy wykaz wymaganych szkoleń, biorąc pod uwagę tematy, personel i zaangażowane działy, proces wewnętrzny, w którym mogą zostać przyjęte nabyte umiejętności, a także czas trwania i godzinowa rozpiska zajęć na każdy dzień. Takie podsumowanie powinno również wziąć pod uwagę role i kluczowe zachowania stwarzające trudności, jak również potrzeby aktualizacji, aby monitorować rozwój w całym procesie kształcenia. Należy również zapewnić przegląd budżetu, zarówno w odniesieniu do środków pieniężnych oraz w zakresie kosztów zaangażowania personelu. To podsumowanie działań szkoleniowych powinno również uwzględnić szkolenia wymagane prawnie, a także powinno być poddawane aktualizacji w zakresie wybranych przedmiotów (takich jak uzgodnione inicjatywy szkoleniowe związanych z konkretnymi nabytymi usługami – np. oprogramowanie lub wdrożenia sprzętowe) oraz procedur certyfikowania.

Plan powinien również wziąć pod uwagę przekrojowe kompetencje, takich jak przywództwo, zarządzanie zespołem, planowanie, rozwój polityki, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwiązywanie konfliktów i rozwiązywanie problemów. Ponadto cały proces szkolenia powinien uwzględniać miękkie umiejętności uczestników szkolenia. "Miękkie umiejętności to socjologiczne pojęcie odnoszące się do tzw. EQ "(Emotional Intelligence Quotient), czyli zbioru cech osobowości, umiejętności społecznych, komunikacji, języka,



zwyczajów osobowych, życzliwości i optymizmu, którymi charakteryzują się stosunki z innymi ludźmi [1]. Umiejętności miękkie są uzupełnieniem twardych umiejętności, do których należą wymagania zawodowe danej pracy i wiele innych działań. Umiejętności miękkie to atrybuty, które wzmacniają interakcje osobiste danej osoby, wydajność pracy i perspektywy kariery. W przeciwieństwie do twardych umiejętności, które dotyczą konkretnego zestawu umiejętności i zdolności do wykonywania określonego rodzaju zadań lub działalności, miękkie umiejętności odnoszą się do zdolności człowieka do efektywnego współdziałania z współpracownikami i klientami i są szeroko stosowane zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim." <sup>1</sup> Umiejętności miękkie mogą mieć realny wpływ na wyniki, nie tylko w codziennej pracy, ale także w inicjatywach szkoleniowych. Zaangażowanie organizacji Kształcenia Zawodowego lub szkoleniowców z uznanym systemem definiowania profili dla uczestników szkolenia lub możliwość podniesienia priorytetu tych dziedzin może pomóc w efektywnym transferze kompetencji do działalności firmy.

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Soft\\_skills](http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills)



## Wdrażanie

Wdrażanie to skuteczna realizacja planowanych działań szkoleniowych. Aby określić właściwą ścieżkę do realizacji szkolenia, firma musi rozpatrzyć serię punktów poruszanych w fazie planowania.

- Finansowanie inicjatyw
- Częstotliwość szkoleń
- Projektowanie szkolenia: na żądanie lub wybierając już ustalone kursy
- Dobór dostawców usług szkoleniowych
- Zadania i role dla wewnętrznej delegacji pracowników/dostawców zewnętrznych
- Personel i kategorie zaangażowane w szkolenie
- Aspekty metodologii: indywidualne/grupowe, wykłady, kształcenie na odległość, itp.

Niektóre z tych punktów, takie jak finansowanie szkoleń i zarządzanie zasobami są już zaplanowane w czasie fazy analizy potrzeb, więc w tym wypadku plan strategiczny będzie miał pozytywny wpływ na przyznanie efektywności działań szkoleniowych.

Częstotliwość szkoleń jest oczywiście bezpośrednio związana zarówno z zakładanymi potrzebami, jak i szczególnymi wymaganiami. Można powiedzieć, że szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw ICT, częstotliwość kursów jest wyższa, jako że wiedza i umiejętności mogą uciec wraz z upływem czasu. Inne często pojawiające się potrzeby szkoleniowe dotyczą również wymogów bezpieczeństwa w pracy (często określonych przez prawo) oraz niezbędną potrzebą utrzymania standardów i certyfikatów.

Firma musi również zdecydować, czy chce korzystać z zasobów wewnętrznych czy zewnętrznych przy realizacji szkolenia. Ten wybór może być dokonany na podstawie decyzji podjętej podczas fazy planowania. Rozwiązania wewnętrzne, obejmujące pracowników przeznaczonych na szkolenia, mogą być realizowane w przypadku kształcenia technicznego lub w celu włączenia nowych pracowników do zadań operacyjnych. W tym sensie, wewnętrzne inicjatywy szkoleniowe mogą być świadczone za pośrednictwem tradycyjnych kursów, grup roboczych, grup fokusowych, szkoleń w pracy i konkretnych programów e-learningowych. Szkolenia zewnętrzne mogą wprowadzać innowacyjne rozwiązania do nabywania kompetencji (które nie występują w firmie).





Kluczowym aspektem zauważonym podczas doświadczenia z projektem VETQI jest znaczenie konfrontacji małych i średnich przedsiębiorstw ICT z zagranicznymi realiami: wartością dodaną do programów szkoleniowych określonych przez firmę może być również zrozumienie oferty zagranicznych dostawców szkoleń, konkretne okresy doświadczeń szkoleniowych w innych krajach (nie tylko europejskich, ale także dotyczące USA), wybrane etapy/doświadczenia zawodowe za granicą.

### **Od projektu działalności do metodologii szkolenia**

Projektowanie inicjatyw szkoleniowych jest kolejnym kluczowym czynnikiem przyznania zarówno standardów zapewniania jakości jak i skuteczności. Dopasowywanie się bądź nie do już określonej ścieżki szkoleniowej jest kwestią tego, jak dalece specyficzny i techniczny jest przedmiot zajęć: im wyższa jest specyfikacja, tym mniejsza jest możliwość, aby znaleźć już zorganizowany program do skutecznego radzenia sobie z koniecznościami w firmie. Zaangażowanie organizatora szkoleń w ogólny etap planowania może znacząco pomóc w projektowaniu działań, szczególnie jeśli chodzi o elastyczność inicjatywy, właściwy bilans środków, zaangażowanie wymaganego eksperta/szkoleniowca, realizacji niezbędnych funkcji, takich jak moduły online, konkretnego etapu próbnego, działania zawodowe, shadowing. Ponadto, dla przygotowanych programów konieczna jest rozległa wiedza o rynku, zarówno w perspektywie obowiązujących wymagań, jak i rozwiązań szkoleniowych. Może to prowadzić do wzrostu kosztów w zakresie zarządzania szkoleniami (choć mogą one zostać objęte środkami współfinansowanymi), ale również do bardziej elastycznych rozwiązań. Przeciwnie, aplikowanie do już istniejącego programu szkolenia może mieć niższe koszty w zakresie zasobów oraz mniejszą wiedzę na temat aktualnych wymogów rynku, a także to może być sztywny w swej realizacji, jednak, jak mówi doświadczenie VETQI z okresu fazy kontaktu z grupami docelowymi, elastyczność jest jednym z najbardziej niezbędnych funkcji dla szkolenia ICT w małych i średnich przedsiębiorstwach. Kolejną zaletą gotowej platformy jest możliwość oceny i analizy wyników nauczania, zwłaszcza jeśli chodzi o umiejętności i kompetencji techniczne.

Kiedy firma zdecyduje się nie korzystać ze swoich wewnętrznych zasobów szkoleniowych, wybór instruktora jest kolejnym ważnym krokiem w kierunku poprawnego wdrożenia szkolenia wysokiej jakości. Ten wybór jest cenny zarówno z punktu widzenia „katalogowego”, jak i konkretnie dla szkolenia.



Faza kontrolna jest oczywiście pierwszym etapem, w którym podmioty świadczące usługi szkoleniowe są oceniane na podstawie kilku kryteriów. Zwraca się tu uwagę przede wszystkim na posiadane kwalifikacje, mając na celu przestrzeganie procedur zapewnienia jakości. Faza ta powinna skutkować ustaleniem różnych priorytetów dla wybranych dostawców szkoleń. Kryteriami oceny mogą być:

- Znaczenie na rynku
- Jakość końcowa szkolenia
  - Znaki towarowe I certyfikaty
  - Ogólna oferta szkoleniowa
  - Poprzednie doświadczenie
  - Inne cechy zgodne z wymogami spółki
- Orientacja na klienta
  - Elastyczność na potrzeby firmy
  - Uprzejmość i szybkość odpowiedzi
  - Elastyczność w zarządzaniu projektem
- Zaufanie rynku
  - Długość obecności rynkowej
  - Wiedza I doświadczenie personelu
  - Opinie/Reputacja
- Warunki finansowe
  - Propozycje finansowe
  - Integracja z działaniami współfinansowanymi
  - Pełen koszt
- Ogólna jakość projektu szkoleniowego



W świetle odpowiedniego wyboru w temacie realizacji szkoleń, firma powinna zobowiązać dostawców VET do posiadania wyraźnego i przejrzystego systemu jakości oraz jego upublicznienia z własnej woli: jest to wysoce cenione przez firmy ICT SME jako jeden z kluczowych elementów efektywnej współpracy oraz osiągnięcia pomyślnych wyników, zarówno w zakresie przekazywania wiedzy, jak i pod względem gładkości procesu wdrażania.

Metody szkoleniowe mogą różnić się od tradycyjnych metod "twarzą w twarz", lub od kształcenia na odległość za pośrednictwem narzędzi internetowych. Konkretnie rozwiązania mogą być zintegrowane, aby umożliwić bardziej aktywny udział uczestników szkolenia, co w rezultacie prowadzi do bardziej skutecznego transferu umiejętności i kompetencji. Roleplay, badanie szczególnych przypadków, dyskusje i praca w grupie mogą być realizowane w ramach programów szkoleniowych w celu ułatwienia podejścia do nauki i lepszego zaspokajania potrzeb osób szkolonych. Takie inicjatywy naprawdę mogą pomóc lepiej dopasować teorię i praktyczne aspekty związane ze szkoleniem, tak więc rekomendowane jest pozostawanie otwartym na innowacyjne metody kształcenia i wymaganie od operatorów VET oferty strategicznego zestawu różnych narzędzi i metod, które mają być stosowane w czasie szkolenia.

Czas trwania szkoleń oczywiście jest różny i ściśle związany z tematem, na którym szkolenie się koncentruje: istotna jest oczywiście równowaga określonych wymogów, potrzeb szkoleniowych i warunków finansowych. Planowanie jest również możliwym punktem krytycznym dla realizacji szkolenia. To, co wyłania się z bezpośrednich doświadczeń dostawców VET oraz przedsiębiorstw ICT SME to potrzeba elastycznego podejścia (co nie jest możliwe w każdym przypadku). Po raz kolejny, zaleca się w pełni brać pod uwagę w "nakłady czasowe" w fazie planowania wraz z dostawcą VET.

Istnieje kilka ról zdefiniowanych dla realizacji działań szkoleniowych. Poza operatorami projektu (od koordynacji i administracyjnego know-how), szkoleniowcami i ekspertami, istotnym profilem jest nauczyciel. Jest on profesjonalnym operatorem z dogłębną znajomością procedur szkoleniowych, przeprowadzenia całkowitej kontroli, monitorowania, ocen i funkcji operacyjnych (takich jak zarządzanie zajęciami grupowymi, ćwiczenia, testy końcowe, itp.), zgodnie z tym, co zostanie stwierdzone w ramach projektu szkoleniowego. W tym sensie, nauczyciel jest przeszkolony pod kątem zarządzania narzędziami i metodami szkolenia, a także kryteriami do radzenia sobie z systemami zapewnienia jakości. Spółka powinna zaakceptować i wymagać obecności instruktorów podczas szkoleń, gdyż ich rola jest istotna dla poprawy transferu umiejętności, sprzyjając również środowisku i ogólnej satysfakcji szkoleniowej wśród uczestników kursu.



**JAKOŚĆ VET W SEKTORZE ICT - VET QI**  
**Projekt N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-**

12



## Ocena i przegląd

Ocena i monitorowanie działań szkoleniowych to kroki, które należy stosować nie tylko w analizie długoterminowej, ale podczas ich faktycznej realizacji. Firmy, uczestnicy szkoleń, trenerzy i instruktorzy korzystają z zakresu narzędzi do monitorowania i oceny szkolenia.

Wyniki tej oceny są często podawane do wiadomości uczestników i pierwszym zaleceniem jest zapewnienie tego, jeśli chodzi o szkolenia zewnętrzne. Ocena formalna nabytych kompetencji (przy użyciu konkretnych testów i egzaminów) nie jest czasami obecna w szkoleniu zawodowym: ocena ta jest zazwyczaj dostarczana przez ćwiczenia bezpośrednio przeprowadzane w trakcie szkolenia lub tuż po. Nawet obserwacja wspólnej pracy i innych instrumentów oceny ofertuje menedżerom i decydentom firmy możliwość oceny umiejętności nabytych przez uczestników szkoleń oraz ich stosowania. Z drugiej strony, ważne jest sprawdzenie umiejętności i kompetencji już posiadanych przez uczestników szkoleń przed rozpoczęciem jakichkolwiek działań szkoleniowych, w celu lepszego dostosowania programu i działań dydaktycznych. Prawidłowym podejściem jest następnie zwrócić uwagę na narzędzia oceny, wykorzystywać je i udostępniać swoje wyniki wszystkim podmiotom zaangażowanym w firmie.

Przyjęcie formalnej procedury oceny szkolenia może stanowić kluczowy punkt, aby uzyskać sukces w inicjatywie szkoleniowej, a także do ogólnej poprawy kompetencji pracowników. Procedura ta jest często określona przez rodzaj szkolenia (np. konkretni certyfikatorzy, tacy jak Cisco czy Microsoft już przewidzieli narzędzia do oceny przekazanych kompetencji), lub przez określone ramy (na przykład dla współfinansowanego szkolenia, w przypadku gdy konkretne przepisy i narzędzia mają być zastosowane), lub też w ramach systemów zapewnienia jakości stosowanych przez dostawców VET lub przez firmę.

Podsumowując, etap oceny szkolenia jest szczególnie ważny, ponieważ

- Usprawnia planowanie szkoleń i analizy potrzeb,
- Poprawia definicję szkoleniową
- Wzmacnia wpływ szkoleń na zasoby ludzkie
- Dobrze identyfikuje słabe punkty w szkoleniach w celu ich zmiany lub rezygnacji z ich
- Definiuje dobre praktyki, które powinny być powielane i przenoszone do innych kontekstów w firmie



- Ocenia i uzasadnia inwestycje finansowe

Ocena wpływu treningu może być dokonywana pod wpływem kilku kryteriów, a określona jest przez typ interesariuszy (np. Uczestników szkoleń, kierowników, dyrektorów, szkoleniowców, czy organizacji VET), gdyż mogą oni być zainteresowani różnymi rezultatami. Jednym z możliwych rozwiązań, jak sugeruje Polo Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda” to skupienie się na kluczowych zachowaniach z przeszkolonych ról: jeżeli szkolenie było skuteczne, potrzeby i trudności nakreślone na etapie planowania powinny zostać spełnione. Można to zrobić poprzez analizę ex post działalności produkcyjnej dla przeszkolonych osób. Taka analiza powinna być następnie przedstawiona w sprawozdaniu, które zostałyby zastosowane w nowym etapie planowania szkoleń.

Narzędzia oceny powinny również obejmować zarówno bieżące monitorowanie instrumentów, jak i kwestionariusze oceny ex post. Przykładami są listy kontrolne Indywidualnych Kursantów (gdzie trener ocenia ogólny udział pojedynczych uczestników szkolenia, ich zdolności, słabe punkty, wdrażanie umiejętności miękkich i inne zachowania), oceny monitorowanych lekcji (gdzie, oprócz ogólnych danych dotyczących kształcenia, takich jak moduły, materiały, metodologie i inne, efektywność szkoleń, osiągnięcie celu i metody są oceniane przez nauczyciela lub koordynatora), kwestionariusze samooceny dla kursantów (oceniające podejście do szkolenia i wykorzystanie miękkich umiejętności), kwestionariusze na temat szkoleniowca i samego szkolenia wypełniane przez uczestników szkoleń (oceniające umiejętności nauczyciela, ogólne zadowolenie z kursu, jego termin i harmonogram, itp.), końcowy kwestionariusz oceny wypełniany przez nauczycieli i instruktorów (ocena relacji z uczestnikami szkoleń, aktywności). Po raz kolejny, firmy powinny rozważyć wykorzystanie tych narzędzi lub wymagać od podmiotów świadczących usługi szkoleniowe, aby wykorzystywali je podczas szkoleń, jako że te zestawy metod mogą mieć pozytywny wpływ na wzmocnienie stałego wdrażania szkoleń i, w rezultacie, na poprawę ich skuteczności.

Instrumenty te, przeznaczone dla różnych podmiotów, powinny stanowić część ogólnej oceny wpływu szkoleń wraz z analizą ex post dokonaną przez menedżerów (jak dowodzi nasze doświadczenie VETQI) przez trenerów i przez inne podmioty.

Ponadto zalecamy przyjęcie systemów pre-alarmowych, które w niektórych przypadkach nie są znane ankietowanym ("Nigdy o tym nie słyszałem"), ale są bardzo ciekawe dla innych ("Jeśli system pre-alarmujący



byłby dostępny, to byłaby fantastyczna wiadomość"). Takie narzędzia oceny mogą dobrze pasować do sytuacji krytycznych (od nowych wymogów na rynku po zmiany kadrowe) z odpowiednimi rozwiązaniami szkoleniowymi i, z formalnego punktu widzenia, mogą stanowić kluczowy element sprawozdań.

Faza opiniowania jest ostatnim etapem cyklu jakości, gdzie wszystkie wyniki dotyczące wdrażania i oceny są podsumowywane, aby wpływały na nową analizę potrzeb. Faza recenzji jest często niedoceniana jako "stopień jakości", a my polecamy ją firmom (wraz ze wszystkimi powiązanymi z nią działaniami) jako podstawową część szkolenia.

Zgodnie z fazą planowania, potrzebne jest zaangażowanie wielu podmiotów. Po pierwsze, menedżerowie i dyrektorzy powinni analizować wyniki oceny nabytych kompetencji w perspektywie średnioterminowej w celu podjęcia decyzji, jak zmodyfikować przyszłe potrzeby szkoleniowe. Posiadanie formalnych narzędzi oceny dla porównania osiągnięć celem stworzenia kompletnej horyzontie szkolenia może być mocnym punktem firmy. Równie fundamentalna jest ocena dostawców VET i szkoleniowca: bazując na swoich kompetencjach i wiedzy rynkowej, mogą oni pozytywnie wpłynąć na cały proces oceny, aby można było podejmować bardziej efektywne decyzje. Wreszcie, należy wziąć pod uwagę punkt widzenia kursantów i personelu. Wyniki i oceny szkolenia muszą być powszechnie dostępne wewnątrz firmy i powinny być dzielone również z konkretnymi ekspertami i udziałowcami, a także ze szkoleniowcami i innymi partnerami, w celu osiągnięcia pełnego zestawu opinii wpływających na nowy punkt początkowy fazy planowania i następujące po niej plany działania.

## **Klimat organizacyjny**

Klimat organizacyjny, poza byciem istotnym czynnikiem kluczowym w wydajności dla firmy, okazał się być ściśle powiązany z tematem kształcenia zawodowego.

Jak wiele przedsiębiorstw i dostawców VET zaprezentowało konsorcjum VETQI, szkolenia (zwłaszcza w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw) oznaczają nie tylko strukturyzowane kursy szkoleniowe, ale także coś mniej formalnego. Prowadzi to do nowego znaczenia szkoleń, które mogłoby uwzględnić także nieformalne i mniej ustrukturyzowane podejście szkoleniowe (częste spotkania, w pracy, pracę zespołową, webinary). Nowe wskaźniki zostały uwzględnione w tle projektu VETQI, a mowa tu o "miękkim" podejściu obejmującym komunikację, umiejętności uczenia się i rozwiązywanie problemów organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Znaczenie tych elementów jest jeszcze większe, jeśli uznajemy, że personel jest zawsze



zaangażowany w każdej fazie cyklu jakości EQAVET (oraz oczywiście VETQI), a zatem częste aktualizacje (również w sposób nieformalny) są niezbędne dla uzyskania prawidłowego podejścia do zapewnienia jakości.

Według wielu badań organizacyjnych, szkolenie ma również coś z klimatu organizacyjnego, ponieważ "ulepszanie" pracowników może oznaczać również propagowanie podstawowych wartości firmy, jak również danie im szansy na bycie częścią firmy. Szkolenie nie oznacza wyłącznie umiejętności językowych, technicznych lub praktycznych, oznacza ono również umiejętności miękkie, które są kluczowymi elementami kultury organizacyjnej. Dostawcy VET powinni wspierać firmy i wpływać na nie, aby zwróciły one uwagę na klimat organizacyjny przy planowaniu i realizacji szkoleń, oraz aby korzystały również z metod szkoleniowych promujących takie pozytywne nastawienie.

Istnieją następujące zalecane kryteria, które należy uwzględnić w celu skutecznego promowania klimatu organizacyjnego:

- *Wynagrodzenie/świadczenia dodatkowe/promocja indywidualnych inicjatyw, uznanie i nagrody dla pracowników:* kluczowym czynnikiem, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw ICT, jest fakt, że menedżerowie i dyrektorzy powinni stworzyć warunki do indywidualnej inicjatywy, także dla pracowników, szczególnie w zakresie szkoleń, aby wiedzieć o ich konkretnych potrzebach i pomysłach. To ogólne podejście może mieć również dobry wpływ na realizację szkolenia, jako że pracownicy są wówczas faktycznie zaangażowani w ten proces. Na to, jak ważne jest to kryterium, wskazuje także jeden z problemów zgłoszonych przez doświadczonych dostawców VET: szkolenie nie może być skuteczne lub nawet zrealizowane, gdy menedżer (zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwie) obawia się, że jego/jej wiedza i kompetencje mogą być przewyższone przez wyszkolonego pracownika, tworząc asymetryczną sytuację.
- *Przykładanie wagi do pracy pracownika:* takie zachowanie jest szczególnie istotne dla realizacji szkoleń, gdyż jednym z głównych problemów do rozwiązania jest poprawa i wpłynięcie na zachowanie wynikające z wyuczonych ról. Przyjęcie nieformalnych narzędzi, takich jak spotkania i bezpośredni kontakt, oraz instrumentów formalnych, np. określonej części w dokumentach planistycznych, może rozwiązać ten problem i przynieść pozytywne skutki w kwestii ogólnych standardów firmowych.
- *Przykładanie wagi do rekrutacji pracowników:* jak już informowaliśmy, jednym z najbardziej istotnych punktów wyjścia do rozpoczęcia szkolenia jest włączenie do zespołu nowego pracownika w firmie.





Uwagę, którą poświęcamy w tej sytuacji jest o wiele bardziej istotna, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że proces rekrutacji powinien również oznaczać szkolenia wewnętrzne, częste aktualizowanie kompetencji i ról, oraz dostosowanie do wymogów sytuacji. Firma powinna także rozważyć umiejętności miękkie nowego pracownika, jak również pracowników jako kursantów, gdyż to może znacząco wpłynąć nie tylko na ogólny program szkolenia, ale na wydajność całej firmy.

- *Duch zespołu:* duch zespołu jest decydującym aspektem, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, w których współpraca jest więcej niż potrzebna. Niezbędne jest faworyzowanie postawy zespołowej, gdyż jest to kluczowym czynnikiem również dla planowania szkoleń i ich realizacji. Podejście to jest bezpośrednio związane z szeregiem stosowanych metod, takich jak praca nad projektem, grupami roboczymi itd. Jeśli ludzie mają działać jako grupa i jeśli duch zespołu jest dla Ciebie ważny, należy zwrócić uwagę na umiejętności miękkie w programach szkoleniowych i sprawić, że staną się one integralnym elementem planowania Twoich działań szkoleniowych.
- *Poczucie przynależności:* Ten problem dotyczy głównie z emocjonalnego stosunku pracownika z jego/jej firmą i jest w ścisłym związku ze szkoleniem jako motywacją do owej lojalności. Firmy powinny zatem promować poczucie przynależności wśród swoich pracowników, ponieważ zaangażowanie w pracy może mieć oczywiste korzyści w perspektywie oddziaływania: uczestnik szkolenia może mieć większe zainteresowanie aktualizacją swoich kompetencji, jeśli oznacza to poprawę swojej roli w firmie, a także zysk dla samej firmy.



## Wnioski

Niniejszy zbiór zaleceń jest odpowiedzią na wymagania dotyczące zapewnienia jakości skutecznego szkolenia w sektorach ICT. Został on zaprojektowany jako punkt wyjścia dla tych małych i średnich przedsiębiorstw, które nie są w pełni świadome znaczenia aspektów realizacji szkoleń, a także dla kierowników i dyrektorów, którzy nie mogą pozwolić sobie na stworzenie konkretnego działu zajmującego się rozwojem i szkoleniem kadr.

Proponowane rozwiązanie zostało stworzone w oparciu o europejskie ramy zapewniania jakości kształcenia - EQAVET, jako punkt odniesienia, ale także jako odpowiedź na nowe wymagania rynku, co było główną ideą projektu VET QI. Podczas, gdy wytyczne podane przez EQAVET są uważane za punkt wyjścia dla przyszłego znaczenia ogólnych europejskich strategii szkoleniowych, to wytyczne te starano się dopasować do jakości od drugiej strony, którą jest zadowolenie klienta i efektywność świadczonych usług.

Projekt VETQI wykazał, podczas swojego trwania i realizacji, jak niekończące się zmiany w procesie innowacji i w dziedzinie technologii informacyjno-komunikacyjnych sprawiają, że małe i średnie przedsiębiorstwa oczekują wysokiego poziom rozwoju i aktualizowania swoich pracowników, co jest bezpośrednio związane z koniecznością kontaktu z dostawcami VET, a także niezbędne, aby wiedzieć, co jest naprawdę pożądane na rynku, żeby stworzyć odpowiednie szkolenia odpowiadające rzeczywistym potrzebom. Wytyczne te starają się zmniejszyć przestrzeń szkoleniami VET a potrzebami rynku, oferując rozwiązania i kryteria, które należy uwzględnić, gdy planuje się szkolenie.

Wytyczne te podkreślają szereg czynności kapitałowych, które każda organizacja szkolenia powinna rozważyć, aby przeprowadzać szkolenia w ramach "podejścia jakości": od przyjęcia ustrukturyzowanego procesu szkolenia, do udziału w całym procesie wybranych zainteresowanych stron i samych kursantów. Analiza, którą należy przeprowadzić w trakcie całej fazy cyklu jakości powinna być zintegrowana z innymi czynnikami, takimi jak przykładanie wagi klienta do klimatu organizacyjnego oraz miękkich umiejętności pracowników i szkoleniowców.

Praca nie kończy się tutaj: zapewnienie jakości musi być dopasowane z efektami szkolenia i innych kompetencji powiązanych. Wytyczne te mogą jednak mieć pozytywny wpływ na poprawę szkolenia dla firm zaangażowanych. Jeśli je poprawimy, ulepszymy jeden z głównych rdzeni rozwoju europejskiej gospodarki.

## Adnotacje

-Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: an updated strategic framework for European cooperation in education and training COM (2008) 865 final.



Niniejszy projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autora, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.



- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: new Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs COM(2008) 868/3
  - Continuity, consolidation and change: towards a European era of vocational education and training. CEDEFOP(2009). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
  - Council conclusions on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020).
  - Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. OJEU 2008/C111/01.
  - Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training OJEU 2009/C155/01
  - 'Quality of VET: The EU Dimension' (Keynote address) Der Konferenz: Qualität in der beruflichen Bildung, 6 Oktober 2008, Wien, Elizabeth Watters
  - The European Commission ,( 2009) "Do SME s create more and better job s"(2009) The European Commission
  - Italian Reference Point, "Comparative study on QA systems for VET "- (31 Jan 2011) Italian Reference Point.
  - The Communications from EU Commission to the EU Parliament "A new impetus for European cooperation in VET" in 2010/06/09 and the "Enhanced VET EU at sustain of EU strategy Europa 2020" in 2010/ 12/ 07.
  - Bolognini B, (2006) L' analisi del clima organizzativo, Carocci Editore
  - EQAVET, (2012), Assuring the quality of VET qualifications, EQAVET
- GUIDA ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI, Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda (Italian)