



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 dostawców VET



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	Errore. Il segnalibro non è definito.
Wdrażanie.....	8
Od projektu działalności do metodologii szkolenia.....	9
Kryteria dla dostawców VET	10
Ocena i przegląd	12
Klimat organizacyjny.....	15
Wnioski	18
Adnotacje.....	19



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

Stworzenie procesu "jakości" prowadzącego do pomyślnej promocji przedsiębiorstw ICT oraz pełnego zadowolenia klientów powinno oczywiście rozpocząć się od dokładnego planowania i od fazy analizy potrzeb.

Pierwsze zalecenie, które należy wziąć pod uwagę przy rozpatrywaniu wymaganego procesu szkolenia to wczesne zaangażowanie operatorów VET w analizę potrzeb firmy. Analiza potrzeb może być przeprowadzona za pośrednictwem narzędzi formalnych lub nieformalnych i powinna być skierowana do menedżerów, jako głównych strategów oraz osób podejmujących ostateczne decyzje, jak również z udziałem innych kluczowych graczy w przedsiębiorstwie (np. dyrektorów i innych odpowiedzialnych figur), oraz personelu. To zaangażowanie, wysoce wskazane, może mieć dwa pozytywne rodzaje wpływu na działania szkoleniowe. Pierwszym z nich jest pełna analiza potrzeb szkoleniowych, co prowadzi również do skuteczniejszej reakcji wobec wyzwań płynących z rynku. Ponadto, wspólne podejście w kierunku programowania szkolenia jest również sposobem na gładką i bardziej owocną realizację, jako że uczestnicy szkolenia mieli swój wkład w jego definicję. Jest to również zgodne z ogólną poprawą klimatu organizacyjnego, który jest coraz bardziej istotny dla dokonań w małych firmach oraz dla ich ogólnego sukcesu. Ta kwestia, wskazana przez EQAVET jako kluczowy punkt pod względem zapewnienia jakości, jest również kwestią równowagi znaczenia podmiotów w firmie, co jest jeszcze bardziej prawdziwe w odniesieniu do małych firm i mikroprzedsiębiorstw.



Jest kilka sposobów zbierania danych do analizy potrzeb, ale najważniejszą różnicę stanowi charakter narzędzia. Zaangażowanie to może być realizowane poprzez formalne narzędzia, takie jak ankiety i wywiady, ale także poprzez częste spotkania, burze mózgów, bezpośrednie sugestie podmiotów/partnerów. Z drugiej strony korzystanie z formalnych narzędzi, takich jak specjalne kwestionariusze, formalne wywiady, opinii na temat wcześniejszych doświadczeń może być postrzegane jako wartość dodana, ponieważ mogą one pomóc zarówno firmom jak i operatorom VET w prowadzeniu ewidencji norm i postępu podczas wdrażania szkoleń. W każdym razie, oba podejścia powinny nakierowywać szkoleniowców na ścieżkę zgodną z rzeczywistymi potrzebami firmy.

Analiza potrzeb powinna być zaprojektowana z uwzględnieniem nie tylko pilnych potrzeb szkoleniowych, ale także strategicznego projektu prowadzącego do ciągłej aktualizacji wiedzy w przedsiębiorstwie i jego ogólnego rozwoju. Tak naprawdę podstawowa potrzeba do uruchomienia działalności szkoleniowej może 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.

Wykorzystanie wybranych narzędzi do analizy potrzeb, oceny i opracowania danych pochodzących z firmy prowadzi do trzeciego zalecenia, którym jest obecność wyraźnego systemu zapewnienia jakości. W tym sensie, podążanie określonym torem w kierunku oceny potrzeb szkoleniowych, opracowania ich i sformalizowania poprzez dokument, może być podstawowym krokiem do osiągnięcia sukcesu i



zadowolającej (dla klienta) działalności. Podobnie zaleca się zwrócić właściwą uwagę w celu wyjaśnienia obowiązków i środków związanych z realizacją szkolenia. Zwieńczenie ogólnego systemu planowania musi być również udostępnione w wersji ostatecznej podmiotom zaangażowanym w firmie. Informacje na temat oczekiwanych rezultatów szkolenia powinny być powszechnie znane w przedsiębiorstwie.

Przyjęcie formalnego narzędzia, jakim jest plan szkolenia nie powinno wpływać na elastyczność działań szkoleniowych, szczególnie gdy chodzi o realne sytuacje. W tym przypadku, taki plan nie jest niezmienny, lecz jest punktem wyjścia do tworzenia ulepszeń.

Planowanie powinno być dokonywane każdego roku i często aktualizowane, z uwzględnieniem istotnych zdarzeń (np. nowych projektów, nowych wymogów, zmiany w personelu, itp.). To zadanie można również wykonać poczynawszy od inicjatywy wewnętrznej i włączyć w nie ekspertów i szkoleniowców. Powinno być podejmowane z wzięciem pod uwagę wiele kryteriów. Po pierwsze, planowanie powinno uwzględniać udział ekspertów zewnętrznych lub zainteresowanych stron, głównie dla prawidłowego projektowania działań szkoleniowych: jest to szczególnie ważne, gdy firma prowadzi współfinansowane szkolenia, gdzie należy zwrócić uwagę na środki (nie tylko finansowe) wydane na ich realizację.

Ponadto inne zainteresowane podmioty mogą zostać włączone do inicjatywy, np. związki zawodowe czy władze lokalne (w szczególności w celu zagwarantowania spójności z regionalnym/krajowym/europejskim profesjonalnym programem szkoleniowym). Ostatni punkt był krytykowany w trakcie wstępnej fazy testów i eksperymentów z VETQI, gdyż niektóre firmy podają, że zasady i zewnętrzni interesariusze mogą reprezentować sztywny element w definicji elastycznego planu treningowego. Jednakże, szerszy punkt widzenia przynależności do jednego z powyższych podmiotów może być wartością dodaną dla przedsiębiorstwa, gdyż może ono skuteczniej odnieść się do ogólnego podejścia strategicznego do szkoleń, biorąc również pod uwagę specyficzne potrzeby, takie jak np. promocja profili pracowników w przypadku związków zawodowych.

Jeszcze jednym istotnym aspektem jest ten dotyczący formalnego uznania i oceny kompetencji/wiedzy nabytej po szkoleniu. W tym sensie, planowanie powinno uwzględniać konkretne wymagania w zakresie uznanych kompetencji (dla uczestników szkolenia i firmy) oparte nie tylko na specyfice rynku, ale również na procedurach 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 częścią 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."*¹ To właśnie umiejętności miękkie mogą mieć realny wpływ na wyniki, nie tylko w codziennej pracy, ale także w inicjatywach szkoleniowych. Zdecydowanie zalecamy, aby operatorzy VET zwracali uwagę na tę tematykę, gdyż miękkie umiejętności mogą pomóc w efektywnym transferze kompetencji do działalności firmy i poprawić jej skuteczność. W tym sensie, świadczenie konkretnych inicjatyw szkoleniowych mających na celu wykrycie i wykorzystywanie umiejętności miękkich u pracownika może być oferowane i rozwijane obok kursów szlifujących twarde umiejętności.

¹ 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).



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.

Po raz kolejny, zalecane jest dla operatów VET przyjęcie przejrzystego systemu zarządzania połączonego z podejściem zapewnienia jakości, gdyż to może mieć decydujące znaczenie dla przyciągnięcia klientów i zapewnienia szkoleń, które będą dopasowane do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa: jest to wysoce cenione przez firmy ICT SME jako jedna z kluczowych cech dla skutecznej współpracy i pomyślnych wyników, zarówno w zakresie szkoleń, jak i pod względem łatwości ich 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 umożliwiać 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 do zarządzania narzędziami i metodami szkolenia, ale 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.

Kryteria dla dostawców VET

Kilka sugestii można zastosować do dostawców VET w odniesieniu do ich personelu i wybranych szkoleniowców w ramach realizacji przewidzianych działań.

Przede wszystkim, należy rozważyć kilka punktów w kwestii wewnętrznego personelu. Zespół jest na ogół wybierany na podstawie wiedzy technicznej (i związanych z nią wcześniejszych doświadczeń) lub według wiedzy edukacyjnej. Nacisk na umiejętności miękkie jest coraz bardziej kluczowym czynnikiem dla prawidłowego wdrożenia działań VET: jest to nie tylko ważne dla ogólnego zachowania w czasie pracy, ale jest to szczególnie istotne w kontaktach z klientami, konkretnie przedstawicielami firmy oraz, w konsekwencji,



z jej pracownikami i uczestnikami szkoleń. To wydaje się być jednym z najistotniejszych aspektów cenionych przez przedsiębiorstwa ICT, gdyż doceniają one znaczenie tego, w jaki sposób przebiega szkolenie a nie tylko czego stara się dany szkoleniowiec dokonać.

W tym sensie podobny problem, na który operator Vet powinien zwrócić uwagę to częstotliwość wewnętrznej oceny kompetencji pracowników, która może odbywać się za pomocą narzędzi formalnych (za pomocą konkretnych ankiet i badań) lub za pośrednictwem nieformalnych środków, takich jak wywiady, spotkania i konfrontacje. Po raz kolejny obecność zorganizowanego systemu zapewniania jakości, podczas którego korzystać można z wybranych narzędzi, oferuje nie tylko przejrzysty obraz dostawcy VET, ale może również przyczynić się do powodzenia działań szkoleniowych i, w rezultacie, wzmocnienie nabytej pozycji rynkowej.

Kolejne zalecenie związane z personelem jest takie, aby dbać o częstotliwość kursów odświeżających, zwłaszcza dla kluczowych ról w kształceniu i szkoleniu zawodowym, np. trenerów, koordynatorów, projektantów i nauczycieli. Pomimo, że kilka procedur akredytacyjnych (takich, jak te związane z uznaniem przez operatora VET niektórych podmiotów publicznych lub prywatnych koordynujących fundusze szkoleniowe) jest ściśle wymaganych, wartość ta ma fundamentalne znaczenie w dziedzinie, w której kompetencje i wymagania rynkowe szybko się zmieniają.

Na kursy odświeżające dobrze wpłynęłyby rozwiązania międzynarodowe. Podczas, gdy kursy i aktualizacje mogą pochodzić z kontekstu regionalnego lub krajowego, możliwość dostępu do międzynarodowych i uznanych działań szkoleniowych może być wartością dodaną dla realizacji świadczonych usług. W tym sensie środki takie Grundtvig In Service Training mogą być postrzegane jako punkt wyjścia, aby pozytywnie wpływać na wiedzę, a nawet jako metody dzięki którym szkolenie odbywa się w kontekście lokalnym. Mocno sugerujemy także szukać międzynarodowego szkolenia, jak również bezpośredniego doświadczenia dostawców VET w ramach międzynarodowych partnerstw i działań, takich jak projekt Leonardo da Vinci.



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.

The adoption of a formal procedure for assessing the training can really represent a key point to obtain success in training initiative and an overall improvement of staff performances. This procedure is often established by the type of training (for example, specific certification such as CISCO or Microsoft already foresaw tools for evaluation of transferred competencies), or by specific framework (for example for co-financed training, where specific rules and tools are to be followed) or under the quality assurance schemes followed by the VET providers or by the company.

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.

Ostateczną rekomendacją jest zadowolenie Klienta, która jest powiązana z tym etapem, oraz do ogółu wdrażanych usług szkoleniowych. Powinno to być oceniane nie tylko na spotkaniach indywidualnych czy grupowych, lecz poprzez wykorzystywanie konkretnych kwestionariuszy i dokumentów. Zadowolenie Klienta powinno być oceniane nie tylko na koniec działań szkoleniowych, ale również po pewnym czasie od



zakończenia tych czynności. Badanie może być wykonane pod kątem różnych kryteriów, takich jak metody szkoleniowe, tematyka szkolenia, poziom szkolenia (brak zgodności pomiędzy teoretyczną wiedzą nabytą a praktyką), finanse, zarządzanie zasobami, wyuczonego know-how. Wyniki tej oceny i opinie zwrotne powinny być przyjmowane przez dostawcę VET, aby lepiej odnieść się do oferty.

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 dostawców VET, którzy z jednej strony chcą poprawić poziom zadowolenia swoich klientów, oraz lepiej radzić sobie z Europejskimi Ramami jako przyszły punkt odniesienia dla kształcenia w Europie.

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.



References

- 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.
 - 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)