

**PODNOSZENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH
PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI ZARZĄDZAJĄCEJ
REGIONALNYM PROGRAMEM OPERACYJNYM
WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO
– WYNIKI BADAŃ**

Małgorzata Michalcewicz-Kaniowska, Małgorzata Zajdel

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich
w Bydgoszczy

Abstrakt. We współczesnym świecie sprawne zarządzanie organizacją i kreowanie jej przyszłości jest domeną ludzi, którzy są w niej zatrudnieni stanowiąc kapitał ludzki. Organizacje podlegają ciągłym zmianom co wpływa na konieczność szkolenia pracowników. Celem ogólnym badań było dokonanie oceny polityki szkoleniowej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Kujawsko-Pomorskiego (IZ RPO WK-P), w aspekcie zapewnienia rozwoju potencjału kadr. Do metod najbardziej preferowanych przez badanych, należą: mentoring (47%), coaching (27%) i instruktaż (26%). Badani korzystali z różnych form edukacyjnych (szkolenia, kursy, studia podyplomowe), których tematyka była bardzo zróżnicowana. Konieczne jest przeprowadzanie okresowych badań potrzeb szkoleniowych z uwzględnieniem ich tematyki oraz innych zagadnień, między innymi preferowanych metod szkoleniowych.

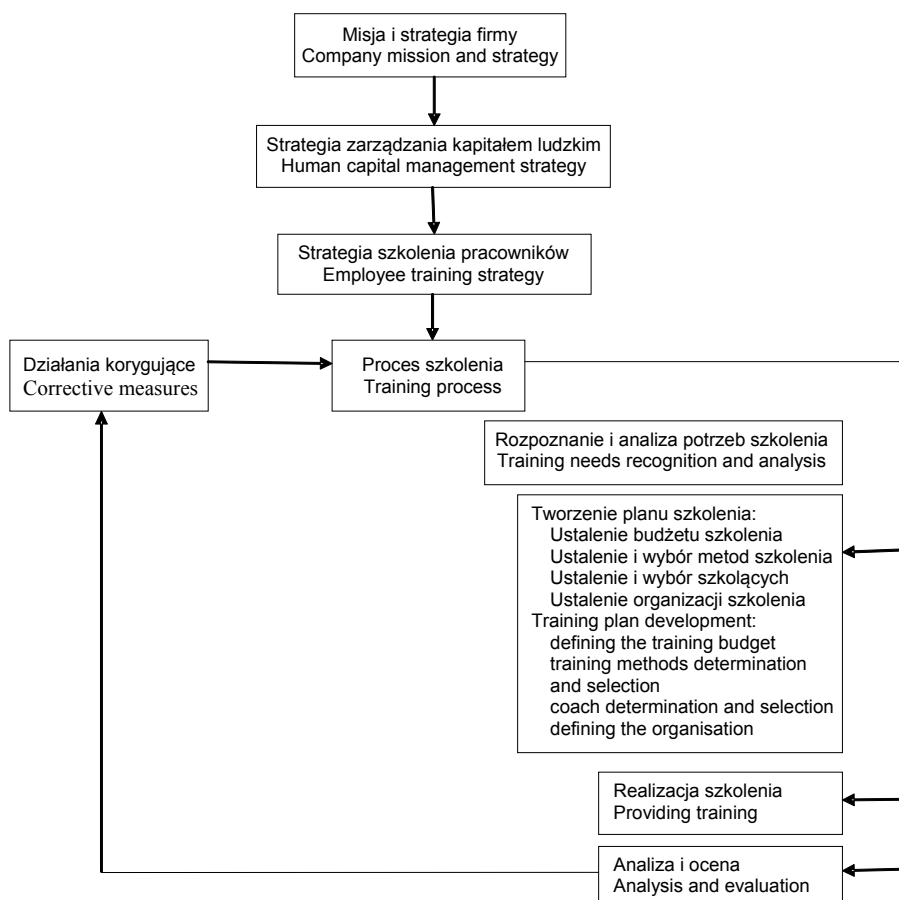
Słowa kluczowe: polityka szkoleniowa, Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego, *mentoring*

WSTĘP

W literaturze przedmiotu metody szkoleniowe stanowią odpowiedni sposób przekazywania wiedzy zawodowej, rozwijania umiejętności formowania właściwych postaw

w stosunku do pracy, organizacji, przełożonych, współpracowników w celu zwiększenia indywidualnego kapitału ludzkiego. Najczęściej stosowanymi metodami szkolenia na stanowisku pracy są: instruktaż, *mentoring*, *coaching* [Król i Ludwicyński 2006] wyróżniając się dostarczaniem niezbędnej wiedzy przez przełożonego, *coacha* lub mentora.

Obecnie sprawne zarządzanie organizacją oraz kreowanie jej przyszłości staje się domeną ludzi w niej zatrudnionych i stanowiących kapitał ludzki. Organizacje podlegają ciągłym zmianom, co wpływa na konieczność szkolenia pracowników [Stewart 1996]. Podstawowe elementy procesu szkolenia pracownika, według Griffina [1996], zaprezentowano na rysunku 1 [Słoman 1997].



Rys. 1. Elementy procesu szkolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin [1996].

Fig. 1. Employee training stages

Source: own elaboration on the basis of Griffin [1996].

Według autora, jednym z istotnych elementów szkoleń pracowników jest strategia i misja firmy. Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych (RAPS) [Król 2006]

w organizacji jest przeprowadzane przez dział personalny lub firmę szkoleniowo-konsultingową [Łaguna 2004]. RAPS prowadzone bez udziału konsultanta/trenera zewnętrznego wymaga zazwyczaj mniej czasu, ponieważ osoby zatrudnione w organizacji znają jej specyfikę i problemy funkcjonowania. Natomiast konsultanci zewnętrzeni potrzebują zdecydowanie więcej czasu na poznanie spraw, które dla osób z organizacji są oczywiste. Specjaliści danej organizacji mają zwykle szerszy dostęp do danych i informacji zgromadzonych w firmie.

METODOLOGIA BADAŃ

Celem ogólnym badań było dokonanie oceny polityki szkoleniowej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Kujawsko-Pomorskiego (IZ RPO WK-P) w aspekcie zapewnienia rozwoju potencjału kadr. W szczególności, celem było zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników zaangażowanych bezpośrednio w realizacji RPO, czyli Departamentu Wdrażania (DW) oraz Departamentu Polityki Regionalnej (DPR) oraz wskazanie oczekiwanych metod szkoleniowych.

Wśród pracowników instytucji zaangażowanej w realizację RPO WK-P przeprowadzono badania ankietowe. Badaniami objęto grupę 70 osób, co stanowiło 86% ogółu zatrudnionych w dniu badania, ponieważ w obu Departamentach było zatrudnionych ogółem 81 pracowników zaangażowanych w proces wdrażania i zarządzania RPO WK-P [Ocena... 2008]. Kwestionariusz ankiety obejmował kilka obszarów badawczych, a jednym z nich było środowisko pracy i proces szkoleniowy. Kwestionariusz ankiety składał się z sześciu rozdziałów tematycznych, obejmujących łącznie 92 pytania, w tym: 48 pytań zamkniętych, 20 pytań otwartych, 20 pytań półzamkniętych oraz 4 pytań półotwartych.

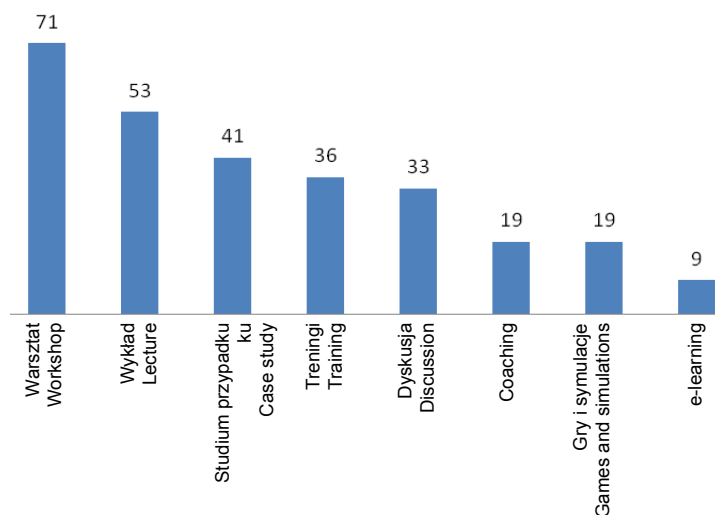
WYNIKI BADAŃ

Polityka szkoleniowa

Polityka szkoleniowa, realizowana w IZ RPO WK-P, zapewnia rozwój potencjału kadr, co jednak nie powinno ograniczać możliwości dalszego rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników w miarę pojawiających się potrzeb w tym zakresie. Analiza przeprowadzonych szkoleń oraz zbadanych potrzeb szkoleniowych pozwala na sformułowanie wniosku, że część szkoleń powinna być kontynuowana w przyszłości, bowiem badani deklarowali takie potrzeby.

Udział pracowników w studiach podyplomowych, finansowanych przez UM, w zakresie tematycznym niezbędnym do wykonywania obecnej pracy, z jednej strony podniesi kwalifikacje zawodowe pracowników, a z drugiej strony będzie stanowić pozafinansową motywację do wykonywanej pracy, zgodnie z deklaracją badanych. Ważnym elementem w podnoszeniu kwalifikacji pracowników administracji publicznej są różne metody szkoleń, przeprowadzane na stanowisku pracy (poza szkoleniami wewnętrznymi i zewnętrznymi). Badanych poproszono o wskazanie najbardziej preferowanych metod szkoleniowych na stanowisku pracy.

Obok miejsc organizacji szkoleń i jakości kadry szkoleniowej istotnym czynnikiem wpływającym na poziom zadowolenia z udziału w danym szkoleniu jest adekwatny dobór metod szkoleniowych do potrzeb grupy i tematyki szkoleniowej. Wśród metod szkoleniowych poza stanowiskiem pracy stosuje się powszechnie: wykład, dyskusję, studium przypadku oraz aktywne metody szkolenia takie jak: treningi, warsztaty, e-learning itp. (rys. 2).



Rys. 2. Preferowane metody szkoleniowe wśród pracowników
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Fig. 2. Employees' choice of training techniques
Source: own study.

Analiza rozkładu odpowiedzi wskazuje, że 71% badanych uznała warsztat za najatrakcyjniejszą metodę szkoleniową. Ponad połowa badanych (53%) preferuje tradycyjną metodę szkolenia, czyli wykład, który zapewnia dostarczenie typowo teoretycznej wiedzy. Preferowaną metodą szkoleniową było również studium przypadku, które wybrało 41% badanych. Ze wskazanych metod szkolenia najmniejszym zainteresowaniem cieszył się *e-learning* (9%) (rys. 2).

Nawiązując do analizy procesu szkoleniowego należy wskazać na dwie dominujące formy szkoleń: wewnętrzne (przeprowadzane przez pracowników UM) oraz zewnętrzne (przeprowadzane przez trenerów z zewnątrz). Dotychczas w urzędzie realizowano obie te formy szkoleń. Czynnikiem wpływającym na poziom zadowolenia uczestników szkoleń jest właściwy dobór trenerów.

Należy jednak zauważyć, że dotychczas przeprowadzone szkolenia zewnętrzne, w ocenie samych uczestników, uzyskały dość niskie oceny w porównaniu ze stosunkowo wysokimi ocenami dla pracowników urzędu, prowadzących szkolenia wewnętrzne. Należy podkreślić, że wspólne uczestnictwo w szkoleniach zewnętrznych może powodować większą integrację zespołów, a także wzmacniać kulturę organizacyjną.

Spośród badanych, 74% osób wzięło już udział w szkoleniach zewnętrznych organizowanych przez UM. Czynniki wpływające na konieczność stałego podnoszenia poziomu wiedzy, takie jak: zmiana przepisów, zmiana wytycznych itp., generują nadal potrzebę udziału w nowych tematycznie szkoleniach, związanych z obecnie wykonywaną pracą. Ponadto zauważa się konieczność specjalistycznych szkoleń, odpowiadających coraz wyższej specjalizacji poszczególnych pracowników.

Dodatkowo, aż 94% badanych wzięło już udział w szkoleniach wewnętrznych, poświęconych ściśle określonej tematyce, związanej z charakterem wykonywanej pracy. Natomiast 36% ankietowanych od 2004 roku na własny koszt podnosiło swoje kwalifikacje zawodowe. Jeśli chodzi o studia podyplomowe, to obejmowały one następujące zagadnienia: Integracja Europejska, Administracja i Zarządzanie, Rachunkowość, Prawo europejskie, Wycena nieruchomości, Pozyskiwanie funduszy strukturalnych, BHP, Nauki Ekonomiczne. W przypadku szkoleń i kursów badani wskazali następujący zakres tematyczny: języki obce, negocjacje w biznesie, fundusze unijne, księgowość, ECDL, fakturowanie komputerowe. Jeśli chodzi o tematykę różnych form zakończonej edukacji, do tematów przydatnych w obecnej pracy można zaliczyć: studia podyplomowe z zakresu administracji i zarządzania, nauk ekonomicznych, wiedzy o UE, prawa europejskiego. Tylko jedna osoba uznała, że ukończone studia podyplomowe z zakresu Integracji Europejskiej są nieprzydatne w wykonywanej pracy (ze względu na ich małą wartość merytoryczną).

W związku z preferencją szkoleń zewnętrznych, zadano również pytanie o preferowane miejsce przeprowadzania szkoleń. 51% badanych preferuje szkolenia wyjazdowe, które pozwalają na wyłączenie się z problematyki dnia codziennego i skupieniu większej uwagi na procesie szkoleniowym. Szkolenia poza urzędem są także okazją do otwarcia się na nowe otoczenie, stanowiące szansę zwiększonego dzielenia się doświadczeniem i wiedzą. Na drugim miejscu 31% pracowników wskazała, że chciałaby uczestniczyć w szkoleniach poza siedzibą Urzędu Marszałkowskiego. Grupie 21% badanych odpowiada szkolenie przeprowadzone w siedzibie Urzędu.

Ważnym elementem dla efektywności polityki szkoleniowej jest okresowe przeprowadzanie badań potrzeb szkoleniowych pracowników, które ulegają zmianom. 46% badanych deklaruowało, że analiza potrzeb szkoleniowych w ich Departamencie była przeprowadzona, 39% nie miało wiedzy na ten temat, a 16% zdecydowanie podkreśliło brak udziału w takiej analizie.

Analizując proces szkoleniowy zwrócono uwagę na ocenę poziomu własnej wiedzy na temat RPO WK-P przez samych badanych. Poziom swojej wiedzy na temat RPO WK-P 10% badanych oceniło jako bardzo dobry, 50% jako dobry, a pozostała grupa – 33% – oceniła swój poziom wiedzy jako średni. Analiza ta wskazuje więc na konieczność podnoszenia wiedzy również w tym zakresie, co może wynikać z krótkiego stażu pracy niektórych pracowników.

Porównując tematykę preferowanych szkoleń i kursów z tematyką studiów podyplomowych zauważa się, iż większość badanych chciałaby uczestniczyć w studiach podyplomowych związanych tematycznie z funduszami unijnymi i zarządzaniem projektami (40%), bowiem studia te obejmują szeroki zakres wiedzy i umiejętności, które mogą być wykorzystywane przynajmniej w okresie 2008-2013. Potrzebę taką potwierdzili również badani w trakcie wywiadów indywidualnych, gdzie część z ich opowiedziała się za interdyscyplinarną formą studiów na dany temat (fundusze unijne, zarzą-

dzenie projektami), pozwalając dowolnie dokonywać wyboru modułów studiów, zgodnie z rzeczywistymi potrzebami danej osoby.

Warto zaznaczyć, że aż 91% badanych jest zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji zawodowych w formie studiów podyplomowych. Badani najczęściej wymieniali następującą tematykę studiów podyplomowych: zarządzanie projektami, zarządzanie funduszami unijnymi, audyt – kontrola, ewaluacja, prawo europejskie, ocena oddziaływania na środowisko. Analiza tematyki studiów podyplomowych jednoznacznie wskazuje na chęć dalszej specjalizacji zawodowej poszczególnych pracowników.

Uwagę zwraca tematyka zarządzania projektami i funduszami, która może wskazywać na potrzeby poznania praktycznych zasad tworzenia projektów i zarządzania nimi, co pozwoliłoby na zdobycie kompleksowej wiedzy na temat specyfiki projektów unijnych z punktu widzenia projektodawcy i oceniającego. Uruchomienie „dedykowanych” studiów bądź specjalistycznych szkoleń może zapewnić kadrze administracji publicznej podniesienie kwalifikacji zawodowych oraz zaspokojenie potrzeb, co jest również zgodne z omawianą wcześniej propozycją zapewnienia pozafinansowej motywacji do wykonywanej pracy (86% wskazało na finansowanie studiów podyplomowych jako źródło motywacji).

Analizując potrzeby szkoleniowe pracowników UM, w pytaniu otwartym poproszono badanych o wskazanie preferowanej dla siebie obecnie tematyki szkoleń. Do najczęściej wymienianej tematyki można zaliczyć: prawo zamówień publicznych, ocena oddziaływania na środowisko – ochrona środowiska, pomoc publiczna, zamówienia publiczne, fundusze unijne (kontrola i audyt, wnioski o płatność, kwalifikowalność wydatków, podatek VAT, zarządzanie projektami unijnymi, zarządzanie RPO, system oceny projektów, studium wykonalności, opisywanie faktur, procedury finansowe, ewaluacja RPO, kontrola wewnętrzna i zewnętrzna, biznes plan, rachunkowość unijna, analiza ryzyka), szkolenia miękkie – zarządzanie personelem, kierowanie zespołem, wystąpienia publiczne i autoprezentacja, sztuka motywowania, psychologia reklamy, promocje, kierowanie, radzenie sobie ze stresem, sztuka komunikacji, organizacja czasu pracy, umiejętność rozmów z beneficjentem, kurs języka angielskiego, szkolenia informatyczne – elektroniczny obieg dokumentów, MS Office, Excel, nowoczesne techniki przekazu informacji, administrowanie stronami www, bazy danych oraz szkolenia z zakresu prawa – prawo pracy, prawa podatkowego, prawa unijnego, prawa gospodarczego, prawa zamówień publicznych, e-urządu.

W kwestionariuszu ankiety zawarto także pytanie zamknięte, dotyczące preferowanych szkoleń informatycznych. Spośród zaproponowanych tematów szkoleń badani wybrali następujące, uznając je za najważniejsze dla siebie:

1. Zaawansowane funkcje arkusza kalkulacyjnego (76%),
2. Profesjonalne prezentacje w Power Point (64%),
3. Projektowanie baz danych w MS Access (49%),
4. Przygotowywanie profesjonalnych dokumentów w MS Word (47%),
5. Zasady bezpiecznego przechowywania dokumentów elektronicznych (44%),
6. Analiza danych (43%),
7. e-podpis (36%),
8. Ochrona danych w Internecie (33%).

Największe zainteresowanie badani wyrazili udziałem w szkoleniu z zakresu wykorzystania zaawansowanych funkcji arkusza kalkulacyjnego, a najmniejsze szkoleniem z e-podpisu. Należy jednak podkreślić, że z uwagi na obowiązujące już przepisy prawne

e-podpis będzie miał coraz powszechniejsze zastosowanie, zwłaszcza w aspekcie wdrożenia obsługi petentów drogą elektroniczną (e-urząd).

Spośród badanych 83% deklaruje, że w ramach wykonywanych obowiązków ma bezpośredni kontakt z beneficjentami. Dlatego zapytano badanych, czy byliby zainteresowani udziałem w szkoleniach miękkich.

Z proponowanego katalogu szkoleń pracownicy zadeklarowali chęć udziału w następujących: autoprezentacja i wystąpienia publiczne – 31%, radzenie sobie ze stresem – 29%, asertywność – 29%, komunikacja interpersonalna – 26%. Tylko 23% ankietowanych uznała, że nie potrzebuje w ogóle takich szkoleń. Organizowanie szkoleń o tej tematyce jest potrzebne dla pracowników administracji publicznej, której jednym z kluczowych zadań jest kontakt z klientami oraz konieczność występowania na forum, a także umiejętność komunikacji interpersonalnej. Umiejętności nabyte w tym zakresie mogą w pozytywny sposób kreować także wizerunek Urzędu Marszałkowskiego [Ustawa... 2008].

OCENA PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH IZ RPO WK-P

W badaniu wzięło udział łącznie 70 osób, co stanowiło 100% wytypowanej populacji, zgodnie z założeniami projektowymi. Wśród badanych kobiety stanowiły 70% populacji, a osoby młode obejmowały dwa przedziały wiekowe: 19-29 lat – 44% populacji oraz 30-39 lat – odpowiednio 44%. Pozostałą grupę stanowiły osoby w wieku 40-49 lat (9%), a najmniej liczną grupą były osoby w wieku 50-59 (3%). Wszyscy badani posiadali wykształcenie wyższe, w tym 83% badanych ukończyło studia uzyskując tytuł magistra, a pozostała grupa odpowiednio tytuł licencjata. Biorąc pod uwagę zawód wyuczony, wśród pracowników przeważali ekonomiści (30%) oraz politolodzy (16%), a także liczną grupę stanowiły osoby po studiach: administracyjnych (12%), prawnych (9%) i historycznych (9%). W grupie badawczej 7% nie wskazało swojego zawodu. Analiza świadczy o tym, że ponad 70% pracowników zaangażowanych w proces wdrażania RPO miało wykształcenie zbieżne z charakterem wykonywanej pracy, co może świadczyć o właściwym wykorzystaniu nabytej wiedzy w kontekście powierzonych zadań. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na fakt, iż ponad 61% badanych legitymowało się stażem pracy w UM od 2,5 miesiąca do 1 roku, posiadając przy tym często inne doświadczenie zawodowe. Średni staż pracy badanych w UM wynosił około 7 lat, maksymalny okres zatrudnienia – 9 lat, a minimalny – 2,5 miesiąca.

W strukturze badanych dominowali pracownicy Departamentu Wdrażania RPO, stanowiąc 68,6% wszystkich badanych, a Wydział Zarządzania RPO (DPR) był reprezentowany przez grupę 31,4%.

W 2008 roku dla pracowników zaangażowanych we wdrażanie i zarządzanie RPO WK-P zorganizowano szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Do szkoleń wewnętrznych, przeprowadzonych w pierwszej połowie roku, należały: szkolenia z „Procesu zarządzania i wdrażania RPO WK-P” oraz „Kwalifikowalność wydatków w ramach RPO WK-P”. Wzięło w nich udział 48 pracowników (70% ogółu), w tym 45 z Departamentu Wdrażania RPO i Wydziału Zarządzania RPO. Natomiast w czwartym kwartale 2008 roku odbyło się sześć różnych szkoleń tematycznych dla 43 (65%) pracowników, wszyscy z DW RPO i WZ RPO. Największa liczba osób, ponad 75%, wzięła udział w szkoleniu na temat „Kwalifikowalność wydatków poszczególnych działań RPO WK-P”. Do szko-

leń zewnętrznych zorganizowanych przez podmioty komercyjne w pierwszym półroczu 2008 roku można zaliczyć:

1. Partnerstwo publiczno prawne (23 osoby),
2. Audyt, kontrola (10 osób),
3. Prawo budowlane i kosztorysowanie (25 osób),
4. Nieprawidłowości i korekty finansowe – kontrola i audyt (18 osób),
5. Kwalifikowalność wydatków, w tym podatek Vat (52 osób),
6. Prawo zamówień publicznych (42 osoby),
7. Ewaluacja projektów finansowych z EFRR (12 osób),
8. Prezentacje publiczne, wystąpienia publiczne (16 osób),
9. Komunikacja, profesjonalna obsługa beneficjenta (20 osób),
10. Zasady sporządzania biznesplanów i studiów wykonalności (21 osób),
11. Zarządzanie projektem (20 osób),
12. Ochrona środowiska – raport oddziaływania na środowisko (25 osób),
13. Efektywna promocja marki funduszy strukturalnych (13 osób),
14. Studium wykonalności i analiza finansowa (25 osób),
15. Kierowanie zespołem, motywowanie, przywództwo (12 osób).

Ponadto w drugim półroczu 2008 roku odbył się cykl szkoleń horyzontalnych na temat wdrażania funduszy europejskich na lata 2007-2013, organizowanych przez MRR. W tym cyklu wzięło udział 59 pracowników, w tym 54 z WZ RPO i DW RPO. Jedno szkolenie w drugim półroczu, na temat kwalifikowalności podatku VAT-u, było również przeprowadzone przez UKS, w ramach RPO WK-P (100 osób). W czwartym kwartale 2008 roku odbyło się 57 różnych tematycznie szkoleń zewnętrznych, realizowanych przez podmioty komercyjne. Spośród wszystkich najwięcej osób brało udział w następujących szkoleniach:

1. Prawo zamówień publicznych (49 osób),
2. Kwalifikowalność podatku VAT (49),
3. Formy prowadzenia księgowości dla przedsiębiorców w świetle rozliczania projektów w ramach RPO WK-P (30),
4. Pomoc publiczna w RPO WK-P (29),
5. Prawo ochrony środowiska (29),
6. OOS (20),
7. Ocena formalna biznes planu (20),
8. Ocena formalna studiów oceny wykonalności (20),
9. Prawo budowlane (20).

Wyżej wymienione szkolenia zostały zorganizowane dla pracowników DW RPO, natomiast dla pracowników WZ RPO zorganizowano szkolenia:

1. Excel – kurs zaawansowany (25 osób),
2. Zastosowanie programów komputerowych w zarządzaniu (25 osób),
3. Polityka zarządzania ryzykiem (25 osób),
4. Polityka horyzontalna UE (25 osób),
5. Prawo zamówień publicznych [Plan szkoleń... 2008].

Analiza zakresu tematycznego przeprowadzonych szkoleń pozwala na wyodrębnienie trzech rodzajów tematycznych.

- 1) szkoleń związanych RPO WK-P i funduszami,
- 2) szkoleń miękkich,

3) szkoleń z zakresu prawa w dziedzinach znajdujących odzwierciedlenie w RPO WK-P.

Analiza porównawcza wyżej omawianych szkoleń oraz zbadanych potrzeb szkoleniowych pozwala na sformułowanie wniosku, że część szkoleń, już przeprowadzonych, powinno być kontynuowanych w przyszłości ponieważ badani deklarowali takie potrzeby.

Z uwagi na ważność szkoleń dla dalszego rozwoju kadr, zaangażowanych w RPO WK-P, analizie poddano szkolenia już przeprowadzone przez UM, dla pracowników, w kierunku oceny jakości tych szkoleń oraz przydatności do wykonywanej pracy, uwzględniając także inne aspekty.

W pytaniu otwartym poproszono zatem badanych o podanie tematów szkoleń oraz dokonania ich oceny. W grupie badawczej, spośród wszystkich wymienionych szkoleń organizowanych przez firmy zewnętrzne, tylko w czterech brali udział pracownicy DW RPO i Departamentu Polityki Regionalnej.

Jeśli chodzi o szkolenia z pomocy publicznej, to brało w nich udział 38 osób. Do oceny wybranych zagadnień ustalono skalę punktową 1-5, gdzie 5 – stanowiło najwyższą ocenę.

Jakość szkolenia z Pomocy publicznej została oceniona przez 71% badanych bardzo dobrze, a przez pozostałe 24% – dobrze. Jakość pracy trenera kształtowała się podobnie, ponieważ 76% oceniło ją bardzo dobrze, a 18% – dobrze. Także przydatność tematyki szkoleń została oceniona przez 71% bardzo dobrze, a przez 11% – dobrze. Ogólny poziom zadowolenia z udziału w tym szkoleniu został uznany przez 68% na poziomie bardzo dobrym i przez 24% – dobrym. Niestety, tylko 29% ankietowanych uznało, że liczba godzin szkolenia była wystarczająca, a 92% nadal jest zainteresowana tą tematyką.

Jakość szkolenia z Zamówień publicznych została oceniona przez 70% dobrze i przez 20% – dostatecznie, natomiast przez 10% – bardzo źle.

Jakość pracy trenera 60% pracowników oceniła dobrze, a po 10% badanych przyznało odpowiednio ocenę: bardzo dobrą, dostateczną i złą. Przydatność tematyki szkolenia do wykonywanej pracy 40% uznało jako dobrą, a 20% jako bardzo dobrą. Ogólny poziom zadowolenia z udziału w tym szkoleniu 60% oceniło dobrze, a 20% – dostatecznie. 70% badanych wskazało, że liczba godzin szkolenia była niewystarczająca oraz 70% nadal jest zainteresowanych udziałem w tej tematyce szkolenia.

Jakość szkolenia z Kwalifikowalności wydatków, w tym podatku Vat, została oceniona przez 75% dostatecznie, a przez 25% – bardzo dobrze i dobrze. Jakość pracy trenera 60% oceniło na ocenę dostateczną, a 25% – na ocenę dobrą. Także przydatność tematyki szkoleń została oceniona przez 30% dobrze i przez 35% – bardzo dobrze. Ogólny poziom zadowolenia z udziału w tym szkoleniu został uznany przez 55% jako dostateczny, a przez 30% jako dobry. 65% osób uznało, że liczba godzin tego szkolenia nie była wystarczająca, a 85% badanych nadal jest zainteresowanych tą tematyką.

Jakość szkolenia z Zarządzania projektami została oceniona przez 64% dobrze i przez 36% – dostatecznie. Jakość pracy trenera została oceniona przez 45% średnio, a 18% dobrze oraz przez 27% – bardzo dobrze. Także przydatność tematyki szkoleń została oceniona przez 45% najwyżej. Ogólny poziom zadowolenia z udziału w tym szkoleniu został uznany przez 55% za dobry i dostateczny. Niestety, tylko 18% osób uznało, że liczba godzin szkolenia była wystarczająca, a 73% nadal jest zainteresowanych tą tematyką (tab. 1).

Tabela 1. Ocena ogólna zrealizowanych szkoleń w IZ RPO WK-P
Table 1. The IZ RPO WK-P training rating

Lp. Item	Temat Topic	Obszar oceny – Rating scope			
		jakość szkolenia training quality (1-5)	poziom zadowolenia level of satisfaction (1-5)	praca trenera coach's work (1-5)	przydatność tematyki do pracy topic applicability (1-5)
1	Pomoc publiczna Public support	4,6	4,5	4,6	4,4
2	Kwalifikowalność wydatków, w tym podatku VAT Expenditures eligibility, including VAT	3,3	3,1	3,2	3,9
3	Zarządzanie projektem Project management	3,6	3,5	3,8	3,9
4	Zamówienia publiczne Public procurement	3,5	3,6	3,5	3,5

Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

WNIOSKI

Do metod najbardziej preferowanych przez badanych należą: *mentoring* (47%), *coaching* (27%) i instruktaż (26%). Właściwy dobór metod szkoleniowych do potrzeb pracowników może zagwarantować wyższy poziom nabywania wiedzy i umiejętności. 91% respondentów preferuje szkolenia zewnętrzne, czyli prowadzone przez trenerów zewnętrznych.

W przyszłości jest wskazane dokonywanie bardziej wnikliwej oceny proponowanego programu szkolenia, dobranych metod, a przede wszystkim trenerów, od pracy których zależy poziom nabywanej wiedzy i umiejętności.

Badani korzystali z różnych form edukacyjnych (szkolenia, kursy, studia podyplomowe), których tematyka była bardzo zróżnicowana.

Ogólny poziom zadowolenia z udziału w danej formie edukacji (finansowanej ze środków własnych) został oceniony przez zdecydowaną większość jako bardzo dobry, a ocena jakości szkolenia – odpowiednio dobrze.

Konieczne jest przeprowadzanie okresowych badań potrzeb szkoleniowych z uwzględnieniem ich tematyki oraz innych zagadnień, między innymi preferowanych metod szkoleniowych.

Proponuje się włączyć nowe tematy szkoleń, które zostały wskazane przez samych badanych, w tym szczególnie szkolenia interpersonalne i informatyczne oraz z zakresu zarządzania ryzykiem.

W celu zapewnienia najlepszej jakości prowadzonych szkoleń, finansowanych ze środków publicznych, jest wskazane ich monitorowanie i ewakuacja.

LITERATURA

- Griffin R.W., 1996. Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Król H., 2006. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A., 2006. Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa.
- Łaguna M., 2004. Szkolenia. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Ocena wdrażania i zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym (RPO WK-P) województwa kujawsko-pomorskiego w aspekcie instytucjonalno-kadrowym. Projekt realizowany w ramach konkursu dotacji organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Polec Techniczna. 2008. Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz.
- Plan szkoleń IZ RPO na 2008 r. 2008. Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz.
- Słoman M., 1997. Strategia szkolenia pracowników. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Stewart D.M., 1996. Praktyka kierowania. PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 21.11.2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy. 2008. Dz. U. Nr 223, poz. 1460, art. 18. 3 a-e.

DEVELOPING SKILLS AND COMPETENCE OF EMPLOYEES OF THE KUJAWSKO-POMORSKIE REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME MANAGING BODY – RESEARCH FINDINGS

Summary. In the contemporary world it is the employees or the human capital of any company who are responsible for effective management and caring for the future of their business. Organisations change all the time which means that continual staff training should be provided. The purpose of the research was to evaluate the training policy of the managing body of the Kujawsko-Pomorskie Regional Operational Programme (IZ RPO WK-P) and its employees' development potential. The research participants preferred mentoring (47%), coaching (27%) and briefing (26%) techniques. They also benefited from a range of educational techniques such as training courses, post-graduate studies etc. and a wide choice of subjects. Thus, it is necessary to conduct periodic research on training requirements, focusing on subjects and training techniques.

Key words: training policy, Kujawsko-Pomorskie Regional Operational Programme (KPROP), mentoring

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 7.04.2011

Do cytowania – For citation: Michalcewicz-Kaniowska M., Zajdel M., 2011. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Kujawsko-Pomorskiego – wyniki badań. J. Agribus. Rural Dev. 2(20), 77-87.