



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: Innowacyjny HR-Management

# Dalsze szkolenia zawodowe w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dla MŚP

### Ocena działań szkoleniowych



Opracował Aleksander Frevel

Arbeit und Zukunft e.V. [PP 7]



Wielkopolska Izba Rzemieśnicza  
w Poznaniu



ESTONIAN  
CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY



Izba Rzemieśnicza w Opolu



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





## Spis treści

|             | strona  |    |
|-------------|---|----|
| 1.          | Klasyfikacja formalna sprawozdania  | 3  |
| 2.          | Program szkoleniowy Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)   | 3  |
| 2.1         | Treści i podstawy merytoryczne programu szkolenia HRM   | 3  |
| 2.2         | Metodologiczne podstawy szkoleń: koncepcja KAIN - zdobywanie wiedzy zgodnie z indywidualnymi potrzebami | 4  |
| 3.          | Ocena   | 5  |
| 3.1         | Podejście do oceny oparte na teorii   | 5  |
| 3.2         | Koncepcja oceny   | 7  |
| 3.3         | Stosowane instrumenty badawcze  | 8  |
| 4.          | Wyniki oceny  | 9  |
| 4.1         | Sprawozdania z oceny organizacji wdrażających   | 9  |
| 4.2         | Ocena podsumowująca - uwagi dotyczące zastosowania i zalecenia dotyczące użytkowania                    | 12 |
| 4.3         | Ocena końcowa   | 13 |
| 5.          | Załączniki  | 14 |
| Załącznik 1 | Kwestionariusz oceny Uczestnicy Etap 1  | 15 |
| Załącznik 2 | Kwestionariusz oceny Uczestnicy Etap 3  | 17 |
| Załącznik 3 | Kwestionariusz oceny Wykładowcy Faza 1  | 19 |
| Załącznik 4 | Kwestionariusz oceny Wykładowcy Etap 3  | 21 |
| Załącznik 5 | Sprawozdanie z realizacji Opole (PL)  | 23 |
| Załącznik 6 | Sprawozdanie z realizacji Poznań (PL)   | 25 |
| Załącznik 7 | Sprawozdanie z realizacji Estonia 1 (EE)  | 27 |
| Załącznik 8 | Sprawozdanie z realizacji Estonia 2 (EE)  | 30 |
| Załącznik 9 | Sprawozdanie z realizacji Kolding (DK)  | 35 |

"Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji."



## 1. Klasyfikacja formalna sprawozdania

Prezentowany raport został umieszczony w planie pracy projektu w **Pakiecie Pracy (WP) 5** "Szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dla MŚP" jako Output O 4 "Program szkoleniowy dla menedżerów MŚP".

**Działanie 1** zawierało "Opracowanie koncepcji, jak również projektów programów nauczania, materiałów dydaktycznych, itp. dla kompleksowego doksztalcania właścicieli, menedżerów i kierowników ds. zasobów ludzkich MŚP" (dalej krótko nazywane szkoleniem HRM), odpowiedzialnie realizowane przez International Business College [partner projektu (PP) 6 - IBC].

**Działanie 2** dotyczyło "Opracowania programu coachingu dla towarzyszącego poradnictwa przez nauczycieli i doradców w fazach uczenia się w pracy i realizacji projektów rozwojowych", opracowanego przez Parlament Hanzeatycki [PP 1 - HP].

**Działanie 3** zawierało "Testowanie programu szkoleń i coachingu w różnych warunkach krajowych". Szkolenia były prowadzone przez czterech partnerów projektu w trzech krajach:

- Izba Rzemieśnicza w Opolu / Chamber of Crafts - CCO, Opole/Poland [PP 3]
- Wielkopolska Izba Rzemieśnicza w Poznaniu - WIR / Wielkopolska Izba Rzemieśnicza w Poznaniu /Polska [PP 4]
- Eesti Kaubandus-Tööstuskoda / Estonian Chamber of Commerce and Industry - ECCI Tallinn/Estonia [PP 5]
- International Business College - IBC, Kolding/Dania [PP 6]

Głównym przedmiotem raportu jest **działanie 4** "Ewaluacja prób i na podstawie wyników ewaluacji uzupełnienie programu dalszego szkolenia i coachingu o wszystkie dokumenty", prowadzone przez Arbeit und Zukunft [AuZ - PP 7].

Na podstawie ewaluacji i opracowanych przepisów egzaminacyjnych (**działanie 5**, Parlament Hanzeatycki - PP 1) należy opracować jako **działanie 6** przez Arbeit und Zukunft [AuZ - PP 7] pewne "Wskazówki dotyczące rozwoju zastosowań i zalecenia dotyczące wykorzystania w programie doksztalcania i coachingu oraz przy przeprowadzaniu egzaminów".

## 2. Program szkoleniowy Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)

### 2.1 Treści i podstawy merytoryczne programu szkoleniowego HRM

Podstawą materialną szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi były

(1) opracowania opracowane w WP 1 na temat "Dobrych Praktyk i Koncepcji" (Output O 1: Koncepcja cyfryzacji wspierająca zarządzanie zasobami ludzkimi) jako holistyczne podejście do nowego nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP oraz

(2) zestaw narzędzi do określenia osobistych kompetencji i koncepcji życia, jak również porównania z celami firmy (WP 3, Output O 2).

Oba raporty są opisane oddzielnie.

Grupami docelowymi programu szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi byli właściciele, kierownicy działów personalnych oraz wykwalifikowani pracownicy MŚP, którzy mają zadania i są zainteresowani rozwojem personelu w ogóle, a procesami rekrutacji w szczególności.

Przygotowanie do wdrożenia ofert kwalifikacyjnych

a) dla menedżerów HR i menedżerów MŚP (WP 5) oraz



b) dla mentorów (WP 6),

koncepcja szkolenia trenera / szkolenia konsultanta "Ocena kompetencji programu szkoleniowego" została opracowana i przetestowana jako model [WP 4; Output O 3] przez Arbeit und Zukunft [PP 7 - AuZ]. Seminarium obejmowało treści dwóch wyżej wymienionych produktów O 1 i O 2, a jednocześnie dostarczyło podstawowej wiedzy na temat realizacji seminariów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przez uczestniczące instytucje partnerów projektu.

Seminarium to odbyło się w Kolding (Dania) w listopadzie 2021 roku.

## **2.2 Metodologiczne podstawy szkoleń: koncepcja KAIN - zdobywanie wiedzy zgodnie z indywidualnymi potrzebami**

Jednym z metodycznych punktów ciężkości było ukierunkowanie na koncepcję KAIN - Knowledge Acquisition according to Individual Needs. W związku z tym podstawowy projekt programów szkoleniowych przewiduje trzyczęściową strukturę:

### Część 1: Nauczanie w klasie

Rdzeń tego modułu szkoleniowego składa się z 1,5 do 2-dniowego warsztatu, podczas którego uczestnicy poznają (zazwyczaj oparte na nauce) modele i instrumenty z badań i praktyki związanej z projektem, służące do strukturyzacji i rozwiązywania problemów oraz uczą się je stosować (mentalnie). Ma to na celu stworzenie wspólnej podstawy koncepcyjnej dla dalszego postępowania w ramach szkolenia.

Przedstawione modele i instrumenty (jako zalecenia projektowe do praktycznego wykorzystania) idealnie wpisują się we wspólne ramy, w których w szczególności należy zintegrować istniejące doświadczenia uczestników, aby zrealizować cele szkolenia. Doświadczenia uczestników powinny służyć uzupełnieniu lub modyfikacji propozycji strukturyzacji i rozwiązywania problemów podanych przez wykładowcę.

Dlatego już na wczesnym etapie szkolenia powinno nastąpić niezbędne mentalne dostosowanie proponowanych modeli i instrumentów do indywidualnych potrzeb i cech uczestników na miejscu (zwykle o różnych warunkach ramowych).

Kolejnym celem pierwszej części szkolenia jest zapoznanie uczestników z planowaniem, realizacją, a także (krytyczną) oceną ich własnego projektu, który zostanie omówiony w drugiej części szkolenia. Tak więc, kolejnym centralnym celem tej części szkolenia jest danie uczestnikom ważnych impulsów do wdrożenia prezentowanych modeli i instrumentów w ich własnym projekcie. Zastosowanie i wdrożenie przedstawionych modeli i instrumentów przez uczestników "u siebie" jest niejako punktem ciężkości drugiej części koncepcji szkolenia.

### Część 2: Samokształcenie we własnym przedsiębiorstwie / organizacji

W drugiej części uczestnicy mają za zadanie zastosować wiedzę zdobytą w pierwszej części oraz wiedzę o tym, jak kształtować własną praktykę w sensie idei szkoleniowej w swoich firmach/organizacjach. Dla uzyskania trwałego efektu (uczenia się) konieczne jest, aby zaplanowali, wdrożyli, ocenili, poddali krytycznej refleksji i udokumentowali własny projekt lub działania mające na celu poprawę sytuacji na miejscu w ich indywidualnych warunkach ramowych w "tu i teraz".

Tej fazie, trwającej ok. 12-18 tygodni, towarzyszy i wspiera profesjonalne doradztwo i wsparcie ze strony trenerów/konsultantów. Zasadniczo uczestnicy powinni sami stosować i wdrażać wiedzę, którą zdobyli w części 1. Z reguły jednak często potrzebne jest doradztwo i wsparcie, aby proces adaptacji wiedzy zdobytej w części 1 szkolenia zastosować odpowiednio w rzeczywistych warunkach na miejscu i doprowadzić własny projekt do sukcesu.



Ta druga część szkolenia umożliwi w szczególności bardzo pożądaną aspekt dydaktyczny pracy nad konkretnymi ulepszeniami we własnym przedsiębiorstwie / na własnym stanowisku pracy, co wiąże się z wysoką motywacją do nauki. W tym procesie uczenia się kierownictwo firmy i inni pracownicy są zazwyczaj intensywnie zaangażowani w to, co jest rzeczywiście robione w miejscu pracy, co pozwala na wspólne uczenie się i osiągnięcie silnego efektu multiplikacji w szkoleniu.

Kolejne zalety to fakt, że to, czego się nauczone, jest bezpośrednio wdrażane w codziennym życiu biznesowym, że innowacje związane z pracą projektową leżą w interesie kierownictwa firmy, szybko stają się widoczne i motywują menedżerów do promowania dalszych szkoleń dla pracowników i wykorzystywania ich jako strategicznego instrumentu zarządzania firmą. Odpowiada również na szczególne potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw, które stale cierpią na brak czasu jako największą przeszkodę w prowadzeniu szkoleń.

### Część 3: Prezentacja i refleksja nad projektem indywidualnym

W trzeciej części szkolenia, doświadczenia i zdobyte spostrzeżenia zostaną zaprezentowane i wymienione podczas wspólnego wydarzenia, podczas którego uczestnicy przedstawią i omówią swoje indywidualne projekty. Zarówno uczestnicy, jak i trenerzy mają za zadanie ocenić projekty i zastanowić się, czy lub jaki wkład wnoszą one w trwałą realizację nadrzędnej idei szkolenia, jaką jest wzmocnienie zdolności i umiejętności w zakresie polityki kadrowej i innowacji w miejscu pracy. Wymiana między uczestnikami może dostarczyć im bardzo cennych impulsów, jak uczynić swój własny projekt jeszcze bardziej udanym. W tym kontekście, ważnym celem może być również pokazanie, które główne przeszkody są odpowiedzialne za "jeszcze nie osiągnięty sukces", aby móc nad tym pracować w przyszłości.

## **3. Ocena**

### **3.1 Podejście do ewaluacji oparte na teorii**

Cele i zadania oceny wszelkich środków lub działań na rzecz zmian są zawsze kwestiami zależnymi od kontekstu. W ten sposób należy również oceniać wszelkie działania szkoleniowe.

Ocena jakości programu edukacyjnego obejmuje metodyczne zestawienie i uzasadnioną ocenę procesów i rezultatów w oparciu o sprawdzalne kryteria w sensie kontroli wpływu w celu refleksyjnego przeglądu i oceny wszelkich niezbędnych korekt treści lub struktury działania edukacyjnego.

Zazwyczaj odbywa się to w trzech wymiarach:

1) W **ocenie Input** bierze się pod uwagę przygotowania koncepcyjne i materiałowe. Na przykład interesujące pytania to: Czy istnieje koncepcja zawierająca cele nauczania i uczenia się? Czy wybór tematów wynika z potrzeb grupy docelowej (przedsiębiorstwa, osoby pełniące określone funkcje)? Czy moduły następują po sobie w sposób zorientowany na cel? Czy dla wszystkich modułów dostępne są materiały dydaktyczne? Czy jest wystarczająco dużo czasu na samodzielne uczenie się oraz na komunikację i współpracę (interaktywna praca w grupach)? Czy wykładowcy zostali dobrani pod kątem ich kompetencji pedagogicznych i zawodowych?

Wkład podlegający ocenie obejmuje oczywiście również działania związane z realizacją kursu zgodnie z założeniami merytorycznymi, dydaktycznymi, strukturą czasową oraz warunkami ramowymi sprzyjającymi uczeniu się (obiekty, wyposażenie).

2) **Ewaluacja produktu** jest zwykle dokonywana poprzez zapytanie uczestników i wykładowców, czy wkład i realizacja doprowadziły do pożądaných rezultatów: Czy udało się dotrzeć do grupy docelowej? Czy



wszystkie moduły zostały zrealizowane? Czy planowanie czasu było właściwe? Czy były wystarczające możliwości zadawania pytań i prowadzenia dyskusji? Czy stosunek przekazywania wiedzy do samokształcenia i pracy w grupie był odpowiedni? Czy treści były przekazywane w dobry i zrozumiały sposób? Czy metodologia i dydaktyka była odpowiednia dla uczestników? Czy materiały dydaktyczne są zrozumiałe, kompletne i odpowiednie dla grupy docelowej? Czy treści są wystarczająco praktyczne, użyteczne i możliwe do zastosowania przez uczestników? Czy warunki ramowe sprzyjały uczeniu się?

3) **Ocena wyników** w sensie trwałych efektów indywidualnych i zakładowych może być przeprowadzona dopiero po dłuższej fazie praktycznego zastosowania. Wynik nie zależy wyłącznie od szkolenia, ale jest zasadniczo uwarunkowany warunkami operacyjnymi (np. kompetencja decyzyjna, kompetencja wykonawcza, wsparcie przełożonych i kolegów).

W łańcuchach wartości wkład, wyjście i wynik są ze sobą powiązane. Przykład: Do produktów wyjściowych koncepcyjnego opracowania działania szkoleniowego należy program nauczania oraz materiały dydaktyczne i edukacyjne. Są to również niezbędne nakłady do realizacji szkolenia.

Kształcenie i szkolenie zawodowe odbywa się w celu przekazania informacji, wiedzy, umiejętności, kompetencji i zdolności. W celu monitorowania sukcesu bada się ofertę edukacyjną i wyniki nauczania. Zakłada to, że pożądane cele i zadania są weryfikowalnie sformułowane i opisane w sposób mierzalny. Przykład: Stwierdzenie "Należy pozyskać 12 uczestników, z czego co najmniej 10 pozytywnie zakończy egzamin" jest mierzalne, natomiast "Jak najwięcej osób powinno wziąć udział i ukończyć egzamin" nie formułuje jasnych celów i nie jest weryfikowalne.

Podczas przeglądu oddziaływań rozróżnia się wyniki mierzalne liczbowo lub możliwe do oceny oraz ocenę procesu rozwoju i wdrażania.

a) Analiza zorientowana na proces nazywana jest **ewaluacją formatywną**. Przykładowe pytania to: Czy działanie edukacyjne jest aktywne-twórcze? ... konstruktywne? ... promujące komunikację?

b) W przypadku analizy sukcesu dydaktycznego dokonuje się ocen podsumowujących i bilansujących z perspektywy uczestników i wykładowców. Zwykle dokonuje się tego za pomocą kwestionariusza. Centralne pytania tej tzw. **oceny sumatywnej** to na przykład: Czy to, czego się nauczono, odpowiada wiedzy i umiejętnościom, które należy nabyć? Czy nauka była odpowiednio wspierana / zachęcana? Czy materiały dydaktyczne są zrozumiałe?

Możliwe tematy oceny oferty edukacyjnej to na przykład<sup>1</sup> :

- **Adekwatność**  
W jakim stopniu cele i treści (dydaktyczne) szkolenia mierzą oferowane grupy docelowej?
- **Satysfakcja**  
Jak bardzo zadowoleni są uczestnicy?
- **Pomoc w nauce**  
W jakim stopniu koncepcja dydaktyczna i jej realizacja wspierają nabywanie kompetencji technicznych (...)?

---

<sup>1</sup> Przykłady pochodzą z: Rühmling, Melanie: Evaluation in Bildungsprogrammen. In: Universität Rostock, Wissenschaftliche Weiterbildung (Hrsg.): Weiterbildungsmanagement professionalisieren. Anregungen aus der Weiterbildungspraxis [Ewaluacja w programach edukacyjnych. In: University Rostock, Scientific Continuing Education (ed.): Profesjonalizacja zarządzania kształceniem ustawicznym. Sugestie z praktyki kształcenia ustawicznego]. Rostock 2017, S. 114-133



- **Sukces w nauce**

W jakim stopniu uczestnicy osiągają cele wyznaczone dla pola nauki?

- **Zysk z nauki**

W jakim stopniu dzięki programowi szkoleniowemu uczestnicy rozwinęli swoje dotychczasowe kompetencje?

- **Sukces transferu/ korzyść**

Jak uczestnicy stosują zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce zawodowej?

Tak więc, w idealnym świecie, kursy, metody stosowane w kursach i sposoby oceny wyników kursu, uczenia się uczestników oraz skuteczności i sukcesu metod powinny być zaprojektowane razem, tak aby cały kurs był postrzegany jako główny proces, wewnątrz którego szkolenie i ocena są równoległymi podprocesami. Byłby to najlepszy sposób na zapewnienie, że dokładnie te cele, które zostały postawione przed tym unikalnym programem, są mierzone podczas ewaluacji.

Ocena kursów, w tym uzyskanych wyników i znalezionych problemów, jest niezbędna, aby móc dalej rozwijać istniejące programy szkoleniowe, jak również uwzględnić doświadczenia zebrane z tych programów przy tworzeniu nowych programów.

Oceniając szkolenie, należy porównać cele i rzeczywiste rezultaty. Nie zawsze jest to możliwe lub sprawiedliwe i słuszne. Ocena powinna dotyczyć tylko tych mierzalnych kwestii, na które projektant, nauczyciel, facylitator lub sam student ma wpływ. Ocena wpływu programów szkoleniowych na przedstawione cele główne wymagałaby przeprowadzenia dużych badań społecznych obejmujących rejestrację sytuacji wyjściowej przed rozpoczęciem programów oraz długofalowych badań kontrolnych, w których śledzi się prowadzone interwencje i działania (w tym przypadku: nowe formy szkolenia i edukacji) oraz ich wpływ na zmianę zmiennych. Ostateczne wnioski można wyciągnąć już po kilku latach lub po kilkudziesięciu latach. - Ze względu na ograniczenia czasowe w tym projekcie nie jest to możliwe. W związku z tym cały proces ewaluacji musi i może być uproszczony.

Najważniejsze zmienne, z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów, to motywacja uczestników, wsparcie, jakie otrzymują, trafność zagadnień w programach nauczania, jakość wykorzystywanych materiałów oraz zdolność obiektów do wspierania szkoleń i uczenia się. Choć większość z przedstawionych powyżej zmiennych to tzw. zmienne miękkie, których nie można zmierzyć bezpośrednio, kierując narzędzie pomiarowe do jakiegoś punktu lub fazy procesu, można je ocenić pośrednio, oceniając odczucia i komentarze uczestników i innych interesariuszy.

W tym projekcie doświadczenia i komentarze uczestników zostały zbadane za pomocą prostych kwestionariuszy zawierających pytania dotyczące wspólnych wrażeń, możliwości zastosowania obiektów, znaczenia i wagi każdego zagadnienia oraz doświadczonej jakości każdej lekcji i wykorzystanych materiałów.

### **3.2 Koncepcja oceny**

Zastosowany tu rodzaj ewaluacji wpisuje się w standardowy tok metod ewaluacyjnych, tj. ewaluacji formatywnej, procesowej i wynikowej.

- Ocena formatywna dostarczy informacji zwrotnych projektantom, twórcom i realizatorom programów nauczania, aby zapewnić, że zaprojektowane i wdrożone kursy rzeczywiście spełniają potrzeby zamierzonych odbiorców, czyli zapewnić lub poprawić jakość programu. Ponadto, ewaluacja dostarcza również informacji korzystnych dla rozwoju programu, obiektów i terminów. Ocena formatywna i analizy pozwolą odpowiedzieć na następujące pytania:



- Czy cele i zadania były odpowiednie dla odbiorców?
  - Czy metody szkoleniowe i materiały kursowe były odpowiednie dla odbiorców?
  - Czy program lub jego część powinien być dalej rozwijany, a jeśli tak, to w jaki sposób i w jakim zakresie (pod względem treści, metodologii)?
- Ewaluacja procesu dostarczy informacji dotyczących szkolenia i wykładów, jak zadawane pytania i feedbacki słowne.
    - Ocena procesu odpowiada na pytanie "Co zrobięś?".
    - Koncentruje się na procedurach i działaniach stosowanych w celu uzyskania wyników.
    - Ocena procesu odbywa się w trakcie realizacji szkolenia oraz na jego zakończenie.
    - Współorganizator (Odpowiedzialny za kurs)
      - monitoruje szkolenie,
      - opisuje proces szkolenia jako całość, oraz
      - zapisuje wyniki badań w pisemnym raporcie.
  - Ocena wyników stara się dowiedzieć, jak rozwinęła się wiedza, postawy i zachowania słuchaczy. Określenie efektów kształcenia i szkolenia zajmuje dużo czasu, dlatego na tym etapie oceniane będą tylko najważniejsze zagadnienia, które uczestnicy poznali pod koniec szkolenia.

### 3.3 Stosowane instrumenty badawcze

Zgodnie z założeniami partnerów projektu opracowano cztery ankiety: (1) dwie dla uczestników (1a) po pierwszej części szkolenia i (1b) po trzeciej części oraz (2) również dla trenerów (2a i 2b).

Poniżej opisano krótko podstawową strukturę kwestionariuszy oraz instrukcję ich stosowania. Kwestionariusze dołączone są do raportu w załącznikach od 1 do 4.

| Faza                                 | Uczestnicy | Wykładowcy | Załącznik nr. |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------|
| Badanie bezpośrednio po fazie 1 KAIN | 1a         |            | 1             |
| Ankieta bezpośrednio po fazie 3 KAIN | 1b         |            | 2             |
| Badanie bezpośrednio po fazie 1 KAIN |            | 2a         | 3             |
| Ankieta bezpośrednio po fazie 3 KAIN |            | 2b         | 4             |

(1) Ankiety zostały przeprowadzone z częściowo podobnymi, ale w szczególności również w każdym przypadku specyficznymi pytaniami w dostosowaniu do zadań odpowiedniej pierwszej i trzeciej fazy zgodnie z koncepcją KAIN. Druga faza polegająca na samodzielnej pracy nad wybranym przez siebie tematem nie została uwzględniona w ocenie kursu. Kwestionariusze są dołączone w załącznikach 1 i 2. Ze względu na ochronę danych osobowych ankieta jest przeprowadzana anonimowo. Kwestionariusze obejmują następujące tematy:

- a) Na początku podana jest nazwa kursu i daty realizacji.
- b) Po tym następuje kilka krótkich zapytań o dane osobowe uczestnika: płeć, wiek, sektor firmy, miejsce pracy / stanowisko.
- c) Pytania dotyczące oceny szkolenia odnoszą się do organizacji wykonawczej, wyposażenia przestrzennego i technicznego, materiałów kursowych, aktualności i trafności treści, struktury treści (czerwony wątek), relacji teoria-praktyka, zrozumiałości nauczania, metodyki i dydaktyki oraz struktury czasowej. Ponadto pytane są oceny dotyczące przyrostu wiedzy, użyteczności, atmosfery





w grupie i kontaktów społecznych z innymi uczestnikami. - Należy pamiętać, że w razie potrzeby różne tematy mogą być zadawane oddzielnie.

d) Pytania otwarte badają, co się (szczególnie) podobało, a co nie, które tematy powinny być potraktowane bardziej lub mniej intensywnie i czy coś zostało pominięte.

Jeśli kwestionariusze wymagają kompilacji do innych języków, organizator musi o to zadbać.

(2) Dla trenerów / wykładowców / nauczycieli opracowano również kwestionariusze półstrukturalne. Kwestionariusze znajdują się w załącznikach 3 i 4.

Pytania dotyczą organizacji, wyposażenia przestrzennego i technicznego, dopasowania treści do potrzeb uczestników oraz struktury czasowej. Ponadto oceniane są warunki kwalifikacyjne uczestników, ich motywacja i chęć do nauki oraz współpraca z innymi uczestnikami. Co najmniej pyta się, czy treść szkolenia odpowiada wymogom kwalifikacji.

Czas na wypełnienie ankiety (ok. 5-10 minut) należy przeznaczyć na koniec każdego warsztatu.

Uwaga: Ankiety dla uczestników i wykładowców będą (i były) przeprowadzane dwukrotnie, na zakończenie obu warsztatów (KAIN-faza cz. 1 i 3)!

Organizator lokalny przeanalizuje kwestionariusze i przekaże podsumowanie ewaluatorowi. W przypadku pojawienia się odpowiedzi swobodnych w jakimś innym języku niż angielski, zaleca się ich przetłumaczenie.

Osoba oceniająca zestawia wszystkie informacje zwrotne i tworzy podsumowanie.

#### 4. Wyniki oceny - uwagi dotyczące zastosowania i zalecenia dotyczące użytkowania

##### 4. 1Sprawozdania z oceny organizacji wdrażających

Raporty ewaluacyjne partnerów projektów wykonawczych zostały nieznacznie zmienione, wprowadzono głównie korekty językowe, ujednoczono strukturę i formatowanie. Są one wymienione w → Załączniki 5 do 9. Poniżej przedstawiono podsumowanie najważniejszych wskazań pozytywnych aspektów i sugestii zmian.

Docelowa liczba uczestników została przekroczona o jedną trzecią.

Tabela przedstawia rozkład dla zaangażowanych partnerów projektu wykonawczego.

| Realizacja przez partnera projektu | Liczba uczestników |                   |               |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------|
|                                    | Szkolenie cz. 1    | Szkolenie część 3 |               |
| Opole (PL)                         | 16                 | 16                | → Załącznik 5 |
| Poznań (PL)                        | 9                  | 3                 | → Załącznik 6 |
| Tallinn (1) (EST)                  | 12                 | 4                 | → Załącznik 7 |
| Tallinn (2) (EST)                  | 22                 | 9                 | → Załącznik 8 |
| IBC Kolding (DK)                   | 9                  | 7                 | → Załącznik 9 |
| <b>Suma</b>                        | <b>68</b>          | <b>39</b>         |               |
| <b>Wartość docelowa</b>            | <b>50</b>          |                   |               |

Ø Raport z **Opola** (patrz załącznik 5) uświadamia wagę tematu. Wszyscy uczestnicy po raz pierwszy mieli do czynienia z zadaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zdiagnozowali duże braki w wiedzy.



W szczególności ważny był dla nich temat odmiennych wartości i zachowań wśród różnych pokoleń i konieczność zwrócenia na to uwagi przy rekrutacji, np. poprzez różne kanały reklamowe. W tym zakresie za istotne uznali zdobycie wiedzy na temat możliwości rekrutowania pracowników z pokolenia Y i Z. Pomysł zaangażowania pracowników w proces rekrutacji został przyjęty z aprobatą.

Uczestnicy rekomendowali przeprowadzenie szkoleń dla wszystkich członków organizacji samorządu gospodarczego. Wyrazili poparcie dla stosowania narzędzi rekrutacyjnych opracowanych w ramach projektu REGROW. - Formy te powinny być jednak dostosowane do potrzeb każdej firmy indywidualnie.

Izba Rzemieślnicza w Opolu zadeklarowała swoje zaangażowanie w pomoc i wsparcie procesu rekrutacji w firmach. Na stronie internetowej Izby Rzemieślniczej powstanie zakładka poświęcona ofertom pracy zgłaszanym przez przedsiębiorców. Z ofert tych będą mogli skorzystać absolwenci szkół branżowych oraz osoby dorosłe poszukujące pracy w danym zawodzie.

- Ø Raport z **Poznania** (patrz załącznik 6) szczegółowo wyjaśnia istniejące problemy młodszych pokoleń z punktu widzenia partnera projektu. Ocena seminarium z perspektywy uczestników była wyjątkowo dobra - każdy z czynników w ankiecie został pokryty w 100%, co oznacza, że szkolenie było dla uczestników bardzo satysfakcjonujące.

Czas realizacji projektu był nieco za długi. Uczestnicy realizowali projekty, które nie były skomplikowane i w większości były postrzegane jako usprawnienia operacyjne, dlatego 12-18 tygodni na realizację projektu było zbyt długim okresem.

Treść szkolenia była bardzo obszerna, dobrze przygotowana i dla wielu uczestników bardzo interesująca, jednak myśląc o MŚP lepiej byłoby ograniczyć ją do kilku ważnych kwestii (urlop wychowawczy jest powszechnie znany i jeśli jest się menedżerem, nawet HR-owcem, to trzeba go znać, bo tak stanowi kodeks prawa pracy). Ponadto, być może lepiej byłoby zaprojektować część teoretyczną tak, aby zajmowała 3 godziny dziennie (np. w formie online) przez kilka dni, zamiast 8 godzin jednego dnia.

- Ø Podczas seminarium pilotażowego w **Estonii** (patrz załącznik 7) eksperymentowano z kilkoma wykładowcami dla każdego tematu szkoleniowego, dzięki czemu ogólny układ był bardzo wszechstronny i interesujący dla uczestników. Wcześniejsza wiedza uczestników na temat zarządzania zasobami ludzkimi była raczej niska.

Temat, który uczestnicy wybrali jako zadanie domowe, był związany z onboardingiem, który wydaje się być tematem, który zdaniem uczestników nie był wystarczająco ustrukturyzowany w ich firmach. Ale: Uczestnicy przyznali, że było zbyt wcześnie, aby dzielić się wynikami realizacji projektu, ponieważ w tym czasie żaden nowy pracownik nie wszedł do organizacji.

Opinie uczestników na temat **części 1:**

Uczestnicy byli (bardzo) zadowoleni z organizacji seminarium. Ułatwienia (lokalizacja, sala, wyposażenie techniczne itp.) były odpowiednie dla szkolenia. Materiał szkoleniowy był zrozumiały. Materiał szkoleniowy dobrze odzwierciedlał stan wiedzy. Kolejność zajęć miała sens. Niektórzy uczestnicy wspominali, że mogłoby być więcej czasu na wymianę doświadczeń z innymi uczestnikami.

Uczestnikom najbardziej podobały się praktyczne przykłady, otwartość i charyzma prelegentów, dobór tematów, środowisko nauki, dzielenie się wiedzą.



Co mogłoby być lepsze: Więcej czasu na niektóre tematy (np. zdrowie psychiczne, prawo pracy), ponieważ niektóre tematy z drugiej strony niektóre tematy, takie jak różnorodność w miejscu pracy, mogły mieć mniej czasu.

Większość uczestników stwierdziła, że poleciliby szkolenie innym, ponieważ było ono motywujące i pouczające.

Informacje zwrotne od uczestników dotyczące **części 3**:

Czas pomiędzy pierwszym, drugim i trzecim dniem szkolenia był zbyt długi. Ponadto, sporym wyzwaniem było zaprezentowanie rezultatów projektu, ponieważ są one długoterminowe.

Informacje zwrotne od **trenerów i facylitatorów**:

Wszystkim trenerom i facylitatorom podobało się, że uczestnicy byli aktywnymi słuchaczami i pracowali razem z nimi. Zadawali pytania i dzielili się historiami i sytuacjami z ich firm. Podczas ćwiczeń grupowych dyskusje były żywe i dzielono się różnymi perspektywami. Wiele dobrych pomysłów zostało zapisanych na flipchartach, skąd uczestnicy mogli je skopiować na swoje własne notatniki.

- Ø Seminarium pilotażowe 2<sup>nd</sup> w **Estonii** (patrz załącznik 8) bazowało na doświadczeniach pierwszego seminarium. Realizacja jesienią 2022 roku nie miała daleko idących zmian w treści. Ze względu na pozytywny wynik pierwszego szkolenia, seminarium zostało szybko w pełni zarezerwowane i z 22 uczestnikami miało zdecydowanie największe zapotrzebowanie spośród prób.

Ogólnie rzecz biorąc, ocena seminarium była bardzo pozytywna. - Z jednym wyjątkiem, wszystkie przedmioty zostały ocenione na ponad 4,4 na 5 punktów. Najwyższe wartości zostały przyznane "lokalizacji szkolenia i obiektów", "Zrozumiałości materiału kursu" (oba 4,94) i "Odpowiedniości metodologii i dydaktyki" (4,82). Szkolenie poprawiło wiedzę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a uczestnicy wysoko ocenili korzyści związane z przydatnością zawodową i ich przyszłą karierą.

Jedyną krytyczną uwagą było to, że na każdy temat mogłoby być zaplanowane więcej czasu (średnia ocena 3,65).

Najważniejsze tematy, które były poruszane samodzielnie w firmie podczas etapu praktycznego (część 2) to onboarding (4 razy), radzenie sobie z różnymi pokoleniami w firmie (3 razy) oraz zdrowie psychiczne.

Uczestnicy mieli wiele pomysłów do wdrożenia w swojej firmie. Wszyscy poleciliby ten kurs innym.

Wykładowcy byli zadowoleni z organizacji i ułatwienia szkolenia: wszystko było na czas, jako bardziej wprowadzenie do tematu harmonogram był wystarczający. Uczestnicy byli aktywni i przekazali później kilka dobrych informacji zwrotnych.

- Ø Szkolenie w **Danii** (patrz załącznik 9) zostało przeprowadzone w IBC - International Business College z udziałem dziewięciu uczestników z ośmiu firm. Prowadzone było przez doświadczonego głównego konsultanta IBC. Kurs przebiegał zgodnie z koncepcją KAIN. Uczestnicy byli bardzo zróżnicowani pod względem obszarów działania firm, struktury wiekowej, jak również pod względem ich wcześniejszej wiedzy w zakresie HRM.

Uczestnicy byli (bardzo) zadowoleni z organizacji programu szkolenia. Ułatwienia (lokalizacja, sala, wyposażenie techniczne itp.) były odpowiednie. Materiał kursu był zrozumiały, materiał szkoleniowy był bardzo dobry; kolejność lekcji była w porządku. Niektórzy wspominali, że mogło być jeszcze więcej czasu na wymianę doświadczeń między innymi uczestnikami. Uczestnicy stwierdzili, że było zbyt wiele



tematów na 2 dni. Mniej tematów i więcej głębi byłoby lepsze lub więcej dni.

Uczestnikom najbardziej podobały się praktyczne przykłady od trenera, wybór tematów, środowisko uczenia się w IBC oraz wzajemna wymiana wiedzy i doświadczeń. Większość poleciłaby szkolenie swoim kolegom lub innym osobom.

Co mogłoby być zrobione lepiej: Uczestnicy chcieli więcej informacji o danych osobowych (europejskie ogólne rozporządzenie o ochronie danych i prawo duńskie), Whistleblowing i Headhunting; temat Generacji Z był zbyt długi.

Na trzecią część zwrócono uwagę, że prowadzący bardzo dobrze wyjaśnił poszczególne tematy i tego dnia podzielono się wieloma doświadczeniami. Wsparcie prowadzącego było bardzo dobre podczas prezentacji. Informacje zwrotne innych uczestników podczas prezentacji były zaangażowane i owocne. Miło było mieć dużo czasu na prezentacje. Uczestnicy uważają, że ich wiedza wzrosła dzięki udziałowi w programie HR. Program KAIN był dobrym sposobem na pracę z programem HR.

Trenerowi podobało się, że uczestnicy byli aktywnymi słuchaczami i pracowali razem z nimi. Zadawali pytania i dzielili się historiami i sytuacjami z ich firm. Podczas ćwiczeń grupowych dyskusje były dobre i dzielono się perspektywami.

Hr lubił wizyty i sparingi w firmach oraz interakcje między trenerem a uczestnikiem. Prezentacje dotyczące projektów rozwoju operacyjnego były wysokiej jakości. Było wystarczająco dużo czasu na dzielenie się wiedzą między uczestnikami i byli oni z tego bardzo zadowoleni.

#### **4.2 Ocena podsumowująca - uwagi dotyczące zastosowania i zalecenia dotyczące użytkowania**

Uczestniczące organizacje oceniły treści seminarium jako niezbędne i pomocne dla grupy docelowej. Materiały szkoleniowe zostały ocenione dobrze. Wszystkie instytucje potwierdziły, że chcą kontynuować szkolenia po zakończeniu projektu.

Niemniej jednak istnieje potrzeba dostosowania się pod względem czasowym:

- 1) Często postulowano, aby niektóre tematy (zwłaszcza onboarding, zdrowie psychiczne, rekrutacja i aspekty pokoleniowe) były poruszane intensywniej. - Jeśli inne tematy nie miałyby zostać skrócone lub pominięte, należałoby rozważyć przedłużenie części 1 do 3 dni.
- 2) Okres około 2 miesięcy na samodzielną praktyczną pracę nad projektem wydawał się niektórym uczestnikom zbyt długi. Należałoby rozważyć skrócenie tego drugiego etapu do 4-6 tygodni, w zależności od złożoności wybranych tematów.

Można (należy) oczekiwać, że organizacje wdrażające znają rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstw. Ich zbadanie, jak również ocena wymagań kwalifikacyjnych (w szczególności znajomość obszaru tematycznego, dotychczasowych podejść do zarządzania) są warunkiem koniecznym do przygotowania treści kursu, jak również intensywności przetwarzania w sposób odpowiedni dla grupy docelowej.

Organizacje wdrażające mogą oczywiście dokonywać zmian w seminariach. Dotyczy to przede wszystkim wyboru tematów zgodnie z potrzebami firm i dotychczasową wiedzą uczestników. Również struktura czasowa seminarium (np. przeprowadzenie ich w ciągu kilku półdniowych dni), jak również możliwość zaoferowania części kwalifikacji jako szkolenia online, są dowolnie wybierane. Należy pilnie przestrzegać cech charakterystycznych dla danego kraju (prawo, warunki w firmie, relacje (wartości / postawy) między pracodawcami i pracownikami).



Przy wyborze praktycznych projektów w drugiej fazie KAIN należy zwrócić uwagę na to, aby tematy nie były zbyt wymagające pod względem czasu i treści. Ramy czasowe tej fazy powinny być na to nastawione. W razie potrzeby wykładowcy powinni aktywnie pomagać w wyborze tematów.

Zwiększenie udziału w trzeciej fazie mogłoby być możliwe, gdyby wizyty uczestników w ich firmach były wykorzystywane do rozmowy coachingowej lub doradczej, jak pokazują doświadczenia z Danii.

Dostosowując kwestionariusze ewaluacyjne, należy zadbać o zachowanie odpowiednich pytań, aby móc wyciągnąć wnioski dotyczące wszelkich niezbędnych dostosowań w zakresie treści, metodologii lub czasu.

Partnerzy z Opola i Estonii mieli duży ubytek uczestników na III etap. Oprócz zobowiązań zawodowych zgodnie wskazywali, że czas na praktyczną pracę nad tematem był oczywiście zbyt długi i dlatego chęć uczestnictwa znacznie spadła. - Niemniej jednak może być również tak, że tej fazie nie nadano nadrzędnego znaczenia i/lub nie pracowano nad projektami. Bez oceny tej fazy nie można jednak sfalsyfikować ani potwierdzić żadnego z założeń.

Dlatego warto pomyśleć o rozszerzeniu oceny w dwóch kierunkach:

Po pierwsze, faza 2 KAIN z opracowaniem koncepcji operacyjnej może być oceniana pod kątem procesu i materialnych rezultatów z zapytaniem o a) uczestników, b) wspierających doradców zewnętrznych i c) kierownictwo organizacji delegujących.

Po drugie, po fazie praktycznego wdrożenia projektu - w zależności od niezbędnego czasu trwania wdrożenia - można by przeprowadzić ocenę wpływu w sensie przeglądu wyników.

Ewaluacja może zawierać następujące fazy i respondentów, które są realizowane w różnym czasie:

| Faza   | Uczestnicy (P)     | Firma (C)          | Wykłady (L)        |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| (1) Badanie bezpośrednie po fazie 1 KAIN                       | Kwestionariusz P 1 |                    | Kwestionariusz L 1 |
| (2) Badanie bezpośrednie po fazie 2 KAIN                       | Kwestionariusz P 2 | Kwestionariusz C 1 | Kwestionariusz L 2 |
| (3) Ankieta bezpośrednie po fazie 3 KAIN                       | Kwestionariusz P 3 |                    | Kwestionariusz L 3 |
| (4) Badanie 3-12 miesięcy po zakończeniu fazy 3 KAIN ("wynik") | Kwestionariusz P 4 | Kwestionariusz C 2 |                    |

#### 4. 3Ocena końcowa

Testy pilotażowe zakończyły się sukcesem z punktu widzenia organizacji wdrażających.

Uczestnicy ocenili treści jako znaczące i istotne dla praktyki.

Program studiów jest odpowiedni tematycznie i odpowiada potrzebom firm lub osób, które są odpowiedzialne za HRM.

Materiały szkoleniowe są wystarczające i pouczające. Pewne konieczne korekty wynikają ze specyficznych potrzeb indywidualnych i firmowych, a także z wcześniejszej wiedzy i doświadczenia. Problem ten można zawczasu ograniczyć lub uniknąć poprzez konsultacje z firmami i potencjalnymi uczestnikami.



Przedstawione instrumenty zostały ocenione jako odpowiednie. Specyficzne dla firmy potrzeby adaptacyjne mogą być realizowane - w razie potrzeby przy wsparciu izby lub innych instytucji doradczych.

Zasadnicza rewizja programu dalszego kształcenia (koncepcja kształcenia; materiały dydaktyczne i materiały dla uczestników) nie jest konieczna.

Dla drugiej fazy KAIN, polegającej na testowaniu praktycznym, należy wcześniej wybrać możliwe tematy wraz z przedsiębiorstwami wysyłającymi i potencjalnymi uczestnikami. Nadzór nad uczestnikami w tej fazie powinien być zintensyfikowany w sensie programu coachingowego, aby zwiększyć sukcesy w nauce i praktyczną przydatność.

Wizyty w firmach można wykorzystać do zintensyfikowania kontaktów. Uczy się o dobrych rozwiązaniach, ale także o istniejących problemach. Nierzadko można omówić dodatkowe kwalifikacje lub usługi doradcze.

## **5. Załączniki**

Załączniki od 1 do 9 znajdują się na następnych stronach.



Załącznik 1



Logo organizacji  
wdrażającej

## Szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

### Kwestionariusz dla uczestników (faza 1)

Kurs <nazwa, lokalizacja,  
data>.....

Państwa pożądaną udział w tej ankiecie służy ocenie wszystkich aspektów działania kwalifikacyjnego, aby ocenić, co jest dobre, a co wymaga poprawy.

Oczywiście wszystkie informacje będą traktowane poufnie zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych i będą oceniane wyłącznie anonimowo.

⇒ Proszę zaznaczyć odpowiednie pole.

#### Dane osobowe

|      |   |  |                                    |
|------|---|--|------------------------------------|
| Płeć | <input type="checkbox"/> Kobieta (pani) | <input type="checkbox"/> Mężczyzna (pan) | <input type="checkbox"/> Inne (Mx) |
|------|---|--|------------------------------------|

|      |                                   |                                      |                                   |
|------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Wiek | <input type="checkbox"/> < 35 lat | <input type="checkbox"/> 35 - 49 lat | <input type="checkbox"/> ≥ 50 lat |
|------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|

|                            |                                    |                                   |                                 |                                 |                               |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Sektor gospodarki / branża | <input type="checkbox"/> Rzemiosło | <input type="checkbox"/> Przemysł | <input type="checkbox"/> Handel | <input type="checkbox"/> Usługi | <input type="checkbox"/> Inne |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|

|                       |                                    |                                    |   |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
| Miejsce pracy / Praca | <input type="checkbox"/> Produkcja | <input type="checkbox"/> Obszar HR | <input type="checkbox"/> Inne, a mianowicie:<br>..... |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|

**Skala:** 1 = absolutnie się nie zgadzam / 2 = raczej się nie zgadzam / 3 = ani się nie zgadzam, ani nie zgadzam / 4 = raczej się zgadzam / 5 = w pełni się zgadzam

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Organizacja seminarium (zaproszenie, informacja, ...) była dobra  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Warunki lokalowe (miejsce, sala, wyposażenie techniczne itp.) były odpowiednie do przeprowadzenia szkolenia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Materiał kursu jest zrozumiały  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Materiały szkoleniowe dobrze odzwierciedlają stan wiedzy  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Czerwona nić" była oczywista; kolejność lekcji miała sens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uważam, że stosunek teorii do praktyki był dobry.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tematy i zagadnienia były istotne i odpowiadały celom szkolenia   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wykładowcy dobrze objaśniali tematy zajęć, dodatkowe pytania, doświadczenia i aktualne zagadnienia pojawiające się w trakcie kursu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                          |                          |                          |                          |
| Metodyka i dydaktyka wykładowców była odpowiednia   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Na każdy temat przewidziano wystarczającą ilość czasu   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zdobyłem cenną wiedzę z lekcji i przykładów prezentowanych przez wykładowców  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Szkolenie poszerzyło moją wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wierzę, że wiedzę zdobytą na lekcjach będę mógł wykorzystać w swojej przyszłej pracy zawodowej                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Była to miła atmosfera w grupie   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Było wystarczająco dużo czasu na kontakty towarzyskie z innymi uczestnikami.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Uwagi** (dowolny tekst)

|   |
|---|
| Co było dobre? Co sprawiło ci przyjemność?  |
| Co nie było dobre? Co cię zdenerwowało?   |
| Czy proporcje tematów były odpowiednie, czy też należałoby coś zwiększyć/zmniejszyć?      |
| Czy brakowało czegoś, co może być potrzebne w Twoim przyszłym zawodzie / zajęciu / pracy? |
| Czy polecilibyś ten kurs komuś, kogo znasz? Jeśli nie, to dlaczego?                       |
| Inne uwagi  |





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

***Dziękujemy za udział i współpracę.***



## Szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

### Kwestionariusz dla uczestników (faza 3)

Kurs <nazwa, lokalizacja,  
data>.....

Państwa pożądaną udział w tej ankiecie służy ocenie wszystkich aspektów działania kwalifikacyjnego w celu określenia ewentualnych potrzeb w zakresie poprawy. Oczywiście wszystkie informacje będą traktowane poufnie zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych i zostaną ocenione wyłącznie anonimowo.

⇒ Proszę zaznaczyć odpowiednie pole.

#### Dane osobowe

|      |   |  |                                    |
|------|---|--|------------------------------------|
| Płeć | <input type="checkbox"/> Kobieta (pani) | <input type="checkbox"/> Mężczyzna (pan) | <input type="checkbox"/> Inne (Mx) |
|------|---|--|------------------------------------|

|      |                                   |                                      |                                   |
|------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Wiek | <input type="checkbox"/> < 35 lat | <input type="checkbox"/> 35 - 49 lat | <input type="checkbox"/> ≥ 50 lat |
|------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|

|                            |                                    |                                   |                                 |                                 |                               |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Sektor gospodarki / branża | <input type="checkbox"/> Rzemiosło | <input type="checkbox"/> Przemysł | <input type="checkbox"/> Handel | <input type="checkbox"/> Usługi | <input type="checkbox"/> Inne |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|

|                       |                                    |                                    |   |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
| Miejsce pracy / Praca | <input type="checkbox"/> Produkcja | <input type="checkbox"/> Obszar HR | <input type="checkbox"/> Inne, a mianowicie:<br>..... |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|

**Skala: 1 = absolutnie się nie zgadzam / 2 = raczej się nie zgadzam / 3 = ani się nie zgadzam, ani nie zgadzam / 4 = raczej się zgadzam / 5 = w pełni się zgadzam**

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| [Tylko jeśli inne niż w warsztacie 1] Ułatwienie (miejsce, sala, wyposażenie techniczne itp.) było odpowiednie dla szkolenia        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wykładowcy dobrze objaśniali tematy zajęć, dodatkowe pytania, doświadczenia i aktualne zagadnienia pojawiające się w trakcie kursu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Metodyka i dydaktyka wykładowców była odpowiednia   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Wsparcie ze strony wykładowcy w fazie pracy nad projektem było dobre   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Raporty z wyników zostały wystarczająco docenione przez wykładowcę i innych uczestników.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Przewidziano wystarczająco dużo czasu na każdą prezentację i dyskusję  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uzyskałem cenne spostrzeżenia z prezentacji innych uczestników i refleksji nad wynikami.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Szkolenie poszerzyło moją wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| Wierzę, że wiedzę wyniesioną z lekcji, etapu praktycznego i wymiany doświadczeń będę mógł wykorzystać w swojej przyszłej pracy zawodowej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Była to miła atmosfera w grupie  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Było wystarczająco dużo czasu na kontakty towarzyskie z innymi uczestnikami.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Uwagi** (dowolny tekst)

|  |
|--|
| Co było dobre? Co sprawiło ci przyjemność?   |
| Co nie było dobre? Co cię zdenerwowało?  |
| Czy proporcje teorii i praktyki były odpowiednie, czy też należałoby coś zwiększyć/zmniejszyć?                           |
| Czy brakowało czegoś, co może być potrzebne w Twoim przyszłym zawodzie / zajęciu / pracy?                                |
| Czy polecilibyś ten kurs komuś, kogo znasz? Jeśli nie, to dlaczego?  |
| Czy uważasz, że koncepcja KAIN nadaje się w zasadzie do łączenia teorii z praktyką i do wspierania własnego uczenia się? |
| Inne uwagi   |



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



***Dziękujemy za udział i współpracę.***



## Szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

### Kwestionariusz dla wykładowców (etap 1)

Kurs <nazwa, lokalizacja, data>

.....  
.....  
.....

Przedmioty / Tematy, których uczyłeś:

.....  
.....  
.....

*Proszę ocenić stwierdzenia/pytania za pomocą zgrubnych oznaczeń i podać dodatkowe, zróżnicowane komentarze.*

**(1) Organizacja seminarium (zaproszenie, informacja, ...) była ...**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(2) Ułatwienia (lokalizacja, sala, wyposażenie techniczne itp.) były ...**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(3) Jak dobrze treści programowe odpowiadały potrzebom i celom edukacyjnym uczestników?**



|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(4) Jak dobrze harmonogramy były dopasowane do treści szkolenia?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(5) Jak oceniasz wstępne warunki kwalifikacyjne uczestników?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(6) Jak oceniasz motywację i chęć do nauki uczestników?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(7) Jak oceniasz współpracę uczestników?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(8) Jak treść szkolenia pokrywa się z wymaganiami kwalifikacji?**



|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

***Dziękujemy za udział i współpracę.***



Załącznik 4



Logo organizacji wdrażającej

## Szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi Kwestionariusz dla wykładowców (etap 3)

Kurs <nazwa, lokalizacja, data>

.....  
.....  
.....

Przedmioty / Tematy, których uczyłeś:

.....  
.....  
.....

*Proszę ocenić stwierdzenia/pytania za pomocą zgrubnych oznaczeń i podać dodatkowe, zróżnicowane komentarze.*

**(1) Organizacja seminarium (zaproszenie, informacja, ...) była ...**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(2) Ułatwienia (lokalizacja, sala, wyposażenie techniczne itp.) były ...**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(3) Jak dobrze treści programowe odpowiadały potrzebom i celom edukacyjnym uczestników?**





|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(4) Jak dobrze harmonogramy dopasowane były do treści szkolenia i czasu na praktyczne sprawozdania?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(5) Jak dobrze uczestnicy byli przygotowani do prezentacji swoich praktycznych sprawozdań?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(6) Jak oceniasz komunikację o raportach i współpracę wewnętrzną ze strony pozostałych uczestników kursu?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(7) Jak treść szkolenia pokrywa się z wymaganiami kwalifikacji?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
| 2= Wystarczający        | <input type="checkbox"/> |        |
| 3= Umiarkowany          | <input type="checkbox"/> |        |
| 4= Dobry                | <input type="checkbox"/> |        |
| 5= Doskonale            | <input type="checkbox"/> |        |

**(8) Ogólnie: Co sądzicie o koncepcji KAIN w ogóle?**

|                         |                          |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 1 =<br>Niewystarczający | <input type="checkbox"/> | Uwagi: |
|-------------------------|--------------------------|--------|



|                  |                          |  |
|------------------|--------------------------|--|
| 2= Wystarczający | <input type="checkbox"/> |  |
| 3= Umiarkowany   | <input type="checkbox"/> |  |
| 4= Dobry         | <input type="checkbox"/> |  |
| 5= Doskonale     | <input type="checkbox"/> |  |

***Dziękujemy za udział i współpracę.***



## Załącznik 5



---

### "Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW)"

## Sprawozdanie z realizacji szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Izba Rzemieśnicza w Opolu / Chamber of Crafts - CCO, Opole/Poland

Zadaniem Izby Rzemieśniczej w Opolu było przeprowadzenie szkolenia "Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW)".

Zgodnie z koncepcją KAIN-ową szkolenie zostało podzielone na dwie sekwencje. Odkonano je w dniach 1 i 4 kwietnia oraz 22-23 czerwca 2022 roku w siedzibie Izby Rzemieśniczej w Opolu. W szkoleniu wzięło udział 16 przedstawicieli firm z następujących branż:

- Żywność - 5 przedsiębiorstw
- Mechanicy samochodowi - 2 firmy
- Fryzjer - 2 firmy
- Budownictwo - 2 firmy
- Produkcja systemów ochrony przeciwsłonecznej - 1 przedsiębiorstwo
- Kominiarz - 1 firma
- Projektowanie wnętrz - 1 firma
- Stolarstwo - 1 firma
- Elektryczny - 1 firma.

Szkolenie zostało przeprowadzone przez trenera zewnętrznego z Opola. Pomiędzy szkoleniami przeprowadzonymi w kwietniu i czerwcu odbyły się indywidualne konsultacje i wsparcie doradcze.

Uczestnikami byli głównie właściciele lub współwłaściciele placówek oraz osoby zarządzające. Byli zaskoczeni informacjami uzyskanymi podczas szkolenia. Zdiagnozowali u siebie brak wiedzy w wielu aspektach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Po pierwszym etapie szkolenia okazało się, że większość uczestników projektu nie zdawała sobie sprawy z tak dużych różnic między pokoleniami. Nie wiedzieli, że podczas procesu rekrutacji należy dywersyfikować kanały dotarcia do kandydatów do pracy. Podczas szkolenia zdobyli wiedzę na temat możliwości rekrutowania pracowników z pokolenia Y i Z.

W wyniku przeprowadzonej podczas szkolenia burzy mózgów na temat procesu rekrutacji, uczestnicy szkolenia zaproponowali, aby Izba Rzemieśnicza w Opolu utworzyła na swojej stronie internetowej zakładkę (podstronę) z ogłoszeniami o pracę od przedsiębiorców zrzeszonych w Izbie. Pomysł ten został przychylnie rozpatrzony przez kierownictwo Izby i podczas modernizacji strony internetowej zostanie utworzona nowa zakładka poświęcona ofertom pracy.



Pomysł zaangażowania pracowników w proces rekrutacji został przyjęty z aprobatą. Ponadto uczestnicy wyrazili poparcie dla wykorzystania narzędzi rekrutacyjnych opracowanych w ramach projektu REGROW. Formy te powinny być jednak dostosowane do potrzeb każdej firmy indywidualnie. W związku z napływem dużej liczby osób narodowości ukraińskiej warto również przygotować ogłoszenia w języku ukraińskim. Większość z nich to kobiety, które mogą wypełnić lukę w branży spożywczej, gastronomicznej czy hotelarskiej.

Uczestnicy szkolenia przyznali, że po raz pierwszy brali udział w szkoleniu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko jedna z firm posiadała własną strategię zarządzania personelem, pozostałe zadeklarowały, że opracują i wdrożą taką strategię.

Problemem przedsiębiorstw jest bardzo mały lub wręcz żaden udział w mediach społecznościowych. Nie wszystkie firmy posiadają własne strony internetowe czy konta na Facebooku.

Uczestnicy szkolenia z rezerwą podeszli do propozycji zadań praktycznych przez kandydatów. Niepokój budzi aspekt prawny. W Polsce nie ma żadnych regulacji w tym zakresie. Co się stanie, jeśli podczas wykonywania takich zadań testowych dojdzie do wypadku? Kandydat nie ma statusu pracownika i nie jest ubezpieczony. W Polsce umowa o pracę musi być sporządzona w pierwszym dniu pracy.

Tylko w jednej firmie proces onboardingu był podobny do tego przedstawionego podczas prezentacji. W innych firmach był bardzo krótki i nie przekraczał tygodnia.

W opinii uczestników cotygodniowa runda feedbackowa to ciekawy pomysł. Informacja zwrotna od pracowników jest tak samo ważna jak informacja zwrotna od klientów. Uczestnicy szkolenia wdrożyli to działanie w swoich firmach.

Podsumowując, uczestnicy szkolenia dostosowali rozwiązania prezentowane podczas szkolenia i doradztwa do potrzeb swoich firm. Rekomendowali prowadzenie szkoleń dla wszystkich członków organizacji samorządu gospodarczego.

Izba Rzemieśnicza w Opolu zadeklarowała swoje zaangażowanie w pomoc i wsparcie procesu rekrutacji w firmach. Na stronie internetowej Izby Rzemieśniczej zostanie utworzona zakładka poświęcona ofertom pracy zgłaszanym przez przedsiębiorców. Z ofert tych będą mogli skorzystać absolwenci szkół branżowych oraz osoby dorosłe poszukujące pracy w danym zawodzie.



---

## "Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW)"

### Sprawozdanie z realizacji szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Wielkopolska Izba Rzemieśnicza w Poznaniu - WIR / Greater Poland Chamber of Crafts in Poznań

#### 1. Fakty (miejsce, daty, liczba uczestników itp.)

Szkolenie zostało zorganizowane zgodnie z metodą KAIN. Pierwsze szkolenie zostało przeprowadzone w dniach 1<sup>st</sup> i 4<sup>th</sup> kwietnia z udziałem 9 osób oraz w dniu 22<sup>nd</sup> czerwca z udziałem 3 osób. Okres pomiędzy tymi dwoma terminami był czasem na wykonanie projektu HR zgodnie z treściami przedstawionymi na szkoleniu. Indywidualnego wsparcia w tej fazie udzielali konsultanci.

#### 2. Organizacja i ramy czasowe

Organizacja rozpoczęła się od przygotowania zaproszeń i ogłoszenia o szkoleniu na stronie internetowej WIR oraz instytucji partnerskich (Biuro Urzędu Miasta, Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu). Następnie po wypełnieniu przez uczestników formularzy zgłoszeniowych, zostali oni wpisani na listę i zaproszeni na szkolenie.

Pierwsza część teoretyczna odbyła się w formie online. Zapisali się 12 osób, obecnych było 9 uczestników. Ponieważ część uczestników była zaangażowana w swoje obowiązki i nie mogła uczestniczyć w szkoleniu, zaproponowano im udział w kolejnych wydarzeniach. Sesja szkoleniowa trwała 8 godzin w każdym z 2 dni.

Druga forma praktyczna odbyła się osobiście w Wielkopolskiej Izbie Rzemieśniczej. W tej części wzięło udział 3 uczestników. Przedstawili oni projekty dotyczące dobrych praktyk w zakresie zatrudniania nowych pracowników z wykorzystaniem technologii (jak np. dedykowany formularz aplikacyjny online), radzenia sobie z problemami employer branding (widoczność profilu na Facebooku i koncepcja prowadzenia profilu) oraz problemów z motywowaniem osób młodszego pokolenia (przeгляд zarządzania benefitami i wynagrodzeniami).

Po zakończeniu sesji szkoleniowej każdy z uczestników otrzymał certyfikat uczestnictwa.

Następnie dokonano krótkiej oceny w formie ankiety.

#### 3. Doświadczenia i wyniki

Uczestnicy podkreślili znaczenie konieczności pozyskiwania nowych pracowników z pokolenia Z oraz podzielili się własnymi doświadczeniami w tym zakresie. Najważniejsze wnioski to:

- Na rynku pracy istnieje bardzo poważny problem - każde pokolenie jest lepiej wykształcone od poprzedniego, ale młodemu pokoleniu brakuje zrozumienia tego, co robi i nie potrafi znaleźć



satysfakcjonujących rozwiązań. Z każdym rokiem uwzględnia się więcej technologii i digitalizacji, następuje dynamiczny rozwój, a pokolenie Z wyrosło w wolnej gospodarce (w Polsce sytuacja rynkowa bardzo się zmieniła).

- Pokolenie Z jest bardzo dobrze wykształcone - mają tendencję do zdobywania lepszego wykształcenia, np. wyższego, ale nie każda praca wymaga wyższego wykształcenia. Pokolenie Z ma dość wysoką samoocenę, ale to tylko pierwsza warstwa osobowości, bo w środku mają wiele kompleksów, z którymi nie potrafią sobie poradzić.
- Internet nauczył nas, że wszystkie kroki są dane. Zmieniły się sposoby edukacji. Algorytmy i instrukcje napędzają naukę. To jest powód, dla którego pokolenie Z nie jest w stanie samodzielnie znaleźć rozwiązań. Młode pokolenie zawsze chce mieć "nianię" i kogoś, kto je poprowadzi. Jest to silne zderzenie z oczekiwaniami pokolenia X i Y.
- Równowaga i cel to podstawa dla pokolenia Z. Nie interesuje ich wiele godzin pracy. Wielu z nich interesuje się psychologią, relacjami międzyludzkimi i wpływaniem na ludzi.
- Pokolenie Z ma najwięcej problemów z prostymi, niezautomatyzowanymi zadaniami.
- Przedstawiciel tworzy wiarygodność całej firmy - pokolenie Z chce widzieć autentyczne warunki pracy. Nie są wyrozumiali dla pierwszych problemów. Nie chcą mieć problemów i mieć dość obowiązków.

Szkolenie zostało bardzo dobrze ocenione - każdy z czynników w ankiecie został ujęty w 100%, co oznacza, że szkolenie było bardzo satysfakcjonujące dla uczestników.

#### **4. Sugestie dotyczące dalszego rozwoju zestawu narzędzi**

Czas realizacji projektu był nieco za długi. Uczestnicy realizowali projekty, które nie były skomplikowane i w większości były postrzegane jako usprawnienia operacyjne, więc 12-18 tygodni na realizację projektu było zbyt długim okresem.

Treść szkolenia była bardzo obszerna, dobrze przygotowana i dla wielu uczestników bardzo interesująca. Jednak myśląc o MŚP lepiej byłoby ograniczyć je do kilku ważnych kwestii (urlop wychowawczy jest powszechnie znany i jeśli jesteś menedżerem, nawet HR-owcem, musisz go znać, ponieważ jest zapisany w kodeksie prawa pracy). Ponadto, być może lepiej byłoby zaprojektować część teoretyczną tak, aby zajmowała 3 godziny dziennie (np. w formie online) przez kilka dni, zamiast 8 godzin jednego dnia.



## Załącznik 7



---

### "Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW)"

## Sprawozdanie z realizacji szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Eesti Kaubandus Toostuskoda (Estońska Izba Handlu i Przemysłu [ECCI])

**Miejsce i czas:** 1<sup>st</sup> runda programu szkoleniowego dla menedżerów MŚP była testowana w Estonii w okresie marzec-maj 2022. Szkolenia odbywały się fizycznie.

**Nazwa szkolenia:** zarządzanie zasobami ludzkimi ABC

#### Układ szkolenia:

Część 1: Zajęcia stacjonarne (2 dni) w dniach 10-11<sup>th</sup> marca 2022 r. Kluczowym celem tej części było przekazanie wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi - stworzenie wspólnej płaszczyzny w grupie.

Część 2: Samokształcenie we własnej firmie/organizacji przy wsparciu trenerów (10 tygodni). Kluczowym celem tej części było przekazanie i praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w indywidualnej praktyce zawodowej uczestników szkolenia.

Część 3: Prezentacja projektu indywidualnego i refleksja (ok. 1 dzień) w dniach 24<sup>th</sup> maja 2022 r. Kluczowym celem była refleksja nad indywidualną praktyką zawodową, określenie głównych barier i naprawienie ich w przyszłości.

#### Profil uczestników:

Sektory firmy były mieszanką usług, produkcji i handlu. 12 uczestników pochodziło z następujących branż:

- bezrobotni
- Biogaz, rozdrobniona masa drzewna
- Budowa domu
- Promiennik
- Środowisko
- Elektrotechnika
- Utrzymanie dróg
- Drewno, masa papierowa
- Agencja kredytowa
- Produkty cyfrowe
- Agencja eventowa, studio 3-D
- Żywność



Funkcje operacyjne pełniły: 1 kierownik działu kadr, 3 specjalistów ds. kadr, 2 kierowników biura, 5 asystentów biurowych/osobowych.

Wśród uczestników był 1 mężczyzna i 11 kobiet, co również odzwierciedla fakt, że w zawodach związanych z HR jest więcej kobiet (ok. 70%). 5 uczestników było w wieku poniżej 35 lat, 4 uczestników w wieku 35-49 lat i 1 uczestnik powyżej 50 lat, 2 osoby nieznane.

ECCI skierowało szkolenie do MŚP, które nie mają menedżerów ds. zasobów ludzkich. Dlatego też uczestnikami byli głównie asystenci lub specjaliści HR. Ich wcześniejsza wiedza na temat HR była raczej niska.

**Rekrutacja:** Zaproszenie zostało wysłane do firm członkowskich i niezrzeszonych w ECCI (wielkość poniżej 100 pracowników) bezpośrednio drogą mailową. Grupą docelową byli asystenci i specjaliści HR. Reklama dotycząca programu szkoleniowego została zamieszczona również na Facebooku i LinkedIn. Wydarzenie zostało również opublikowane na stronie głównej ECCI, a rejestracja odbywała się poprzez stronę internetową:

<https://www.koda.ee/et/sundmused/personalijuhtimise-abc>

## Organizacja

Aby zdynamizować szkolenie, 6 trenerów przeprowadziło 2-dniowe szkolenie, 1 dodatkowy trener został wykorzystany na 3<sup>rd</sup> dzień szkoleniowy. Do każdego tematu szkoleniowego zaangażowano różnych wykładowców, dzięki czemu ogólny układ był bardzo wszechstronny i interesujący dla uczestników. Podczas dni szkoleniowych realizowane były również dyskusje, ćwiczenia praktyczne i praca w grupach.

Tematy na dzień 1: Projekt REGROW wprowadzenie i działania; różnice pokoleniowe w rekrutacji (pokolenie X, Z, Y); systemy zarządzania zasobami ludzkimi; rekrutacja, ogłoszenia o pracę i role; onboarding; HR i prawo pracy.

Tematy na dzień 2: Pakiety motywacyjne; zdrowie psychiczne; różnorodność w miejscu pracy; kultura organizacyjna; wyjaśniono ćwiczenie samokształceniowe i zadano uczestnikom pracę domową.

Tematy na dzień 3: Prezentacja projektu indywidualnego (prezentacje self-study) i refleksja; employer branding.

Po zakończeniu części I (zajęcia stacjonarne) przekazano uczestnikom pracę indywidualną (część II): uczestnicy szkolenia mieli za zadanie zastosować umiejętności i wiedzę zdobytą w pierwszej części szkolenia w odniesieniu do indywidualnej praktyki zawodowej w swojej firmie/organizacji, zgodnie z ideą szkolenia. Na realizację zadania zaplanowano 10 tygodni. Etap ten był wspierany przez fachowe doradztwo i wsparcie trenerów. Ze względu na sytuację COVID, to wsparcie i konsultacje były udzielane online.

3<sup>rd</sup> część szkolenia odbyła się po 10 tygodniach przed początkowymi dniami szkoleniowymi. Niestety, z powodu niedostępności i podróży służbowych, w 3<sup>rd</sup> dniu szkoleniowym wzięło udział tylko 4 uczestników. Być może również poziom zaangażowania był niższy po dłuższej przerwie (10 tygodni pomiędzy dniami szkoleniowymi) i uczestnicy nie byli tak zmotywowani do wzięcia udziału w dniu szkoleniowym 3<sup>rd</sup>.

Co ciekawe, temat, który uczestnicy wybrali do zadania domowego, był związany z onboardingiem. Z jednej strony można to było wytłumaczyć bardzo żywą prezentacją podczas 1<sup>st</sup> dnia szkoleniowego. Ale sięgając głębiej, był to temat, który zdaniem uczestników nie był wystarczająco ustrukturyzowany w ich firmach.

Dwóch uczestników, którzy wzięli udział w 3<sup>rd</sup> dniu szkolenia, szczegółowo przedstawiło, jak skonfigurowali proces onboardingu. Jedna osoba, która jest również odpowiedzialna za certyfikację ISO w firmie, powiedziała, że kiedy ustawiała strukturę dla onboardingu, kierowała się tą samą strukturą, która jest





wymagana przy audycie ISO.

Obie osoby przyznały, że jest zbyt wcześnie, aby podzielić się wynikami realizacji projektu, ponieważ w tym okresie żaden nowy pracownik nie wszedł do organizacji.

Trzecia osoba, która uczestniczyła w ostatnim dniu szkoleniowym była bezrobotna, ale realizowała projekt w oparciu o swojego ostatniego pracodawcę. Ponownie skupiła się ona na onboardingu nowicjuszy w centrum logistycznym. Ponieważ wskaźnik rotacji w magazynie logistycznym był znacznie wyższy w porównaniu z innymi działami, była to potrzeba, która przedstawiła się w pełnym świetle dziennym. Nowemu pracownikowi zapewniono mentora - kogoś, kto zapoznał się ze wszystkimi systemami i wiedział, jak wszystko działa. W ramach tego samego procesu należało również pominąć model świadczeń i wynagrodzeń. Ponieważ system premiowy był silnie skoncentrowany na wolumenie, nie nadawał się do użytku, jeśli dana osoba wciąż uczyła się systemów.

Czwarty uczestnik nie mógł być obecny na szkoleniu, ale przesłał pisemny przegląd projektu. Projekt ten dotyczył dobrego samopoczucia pracowników. Anonimowy kwestionariusz został przekazany wszystkim pracownikom firmy, a wyniki zostały zebrane i przeanalizowane. Osoba ta była optymistycznie nastawiona do przeprowadzania tego badania w przyszłości w sposób regularny. Informacje zwrotne zostały przesłane również w formie pisemnej.

Po prezentacji projektów trenerka poprowadziła fascynujący warsztat na temat employer branding. Temat został wybrany, ponieważ jest to jedna z kwestii, w której MŚP i mikroprzedsiębiorstwa pozostają w tyle za większymi graczami na rynku. Warsztat obejmował dyskusje i praktyczne zalecenia, dzięki czemu uczestnicy wyszli ze szkolenia z poczuciem umocnienia. Cel został osiągnięty.

Opinie uczestników dla części I:

Uczestnicy byli bardzo zadowoleni lub zadowoleni z organizacji seminarium. Ułatwienia (lokalizacja, sala, wyposażenie techniczne itp.) były odpowiednie do przeprowadzenia szkolenia. Materiał szkoleniowy był zrozumiały. Materiał szkoleniowy dobrze odzwierciedlał stan wiedzy. Kolejność zajęć miała sens. Niektórzy uczestnicy wspominali, że mogłoby być więcej czasu na wymianę doświadczeń z innymi uczestnikami.

Co najbardziej podobało się uczestnikom:

praktyczne przykłady, otwartość i charyzma prelegentów, dobór tematów, środowisko nauki, dzielenie się wiedzą.

Co mogłoby być lepsze:

Więcej czasu na niektóre tematy, ponieważ niektóre tematy były zbyt pospieszne, czas był zbyt ograniczony.

Niektóre tematy mogły mieć więcej czasu, jak np. zdrowie psychiczne, które jest bardzo ważne w dzisiejszych czasach, a także prawo pracy, które jest bardzo złożone. Tematy takie jak różnorodność w miejscu pracy mogły mieć mniej czasu.

Większość uczestników stwierdziła, że poleciliby szkolenie innym, ponieważ było ono motywujące i pouczające.

Opinie uczestników dla części III:

Czas pomiędzy 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> i 3<sup>rd</sup> dniami szkoleniowymi był zbyt długi. Również prezentowanie rezultatów projektu było sporym wyzwaniem, ponieważ są one długoterminowe.

Opinie trenerów i facylitatorów:

Wszystkim trenerom i facylitatorom podobało się, że uczestnicy byli aktywnymi słuchaczami i pracowali razem z nimi. Zadawali pytania i dzielili się historiami i sytuacjami z ich firm. Podczas ćwiczeń grupowych



dyskusje były żywe i dzielono się różnymi perspektywami. Wiele dobrych pomysłów zostało zapisanych na flipchartach, skąd uczestnicy mogli je skopiować na swoje własne notatniki.

Prowadząca 3<sup>rd</sup> dzień szkoleniowy, którego tematem był employer branding, przyniosła wiele przykładów, które nadają się również dla mniejszych firm, są łatwe do wdrożenia i nie wymagają ogromnych nakładów finansowych.



## Załącznik 8



---

### "Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW)"

## Sprawozdanie z realizacji szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Eesti Kaubandus Toostuskoda (Estońska Izba Handlu i Przemysłu [ECCI])

**Miejsce i czas:** 2<sup>nd</sup> runda programu szkoleniowego dla menedżerów MŚP i HR była testowana w Estonii w okresie październik-grudzień 2022. Pierwsza część szkolenia odbyła się fizycznie, trzecia ze względu na warunki pogodowe zarówno online jak i offline.

**Nazwa szkolenia:** zarządzanie zasobami ludzkimi ABC

**Układ szkolenia:** Treść i struktura seminarium była identyczna jak podczas pierwszej próby wiosną 2022 roku (patrz załącznik 7):

Część 1: Zajęcia stacjonarne (2 dni) w dniach 18-19<sup>th</sup> października 2022 r. Kluczowym celem dla tej części było przekazanie wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi- kształtowanie wspólnej płaszczyzny w grupie.

Część 2: Samokształcenie we własnej firmie/organizacji przy wsparciu trenerów (8 tygodni). Kluczowym celem tej części było przekazanie i praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w indywidualnej praktyce zawodowej uczestników szkolenia.

Część 3: Prezentacja projektu indywidualnego i refleksja (pół dnia) w dniu 13<sup>th</sup> grudnia 2022 r. Kluczowym celem była refleksja nad indywidualną praktyką zawodową, określenie głównych barier i naprawienie ich w przyszłości.

### Profil uczestników

Z ogólnej liczby 22 uczestników 8 zajmowało się handlem, 6 pochodziło z różnych sektorów usług, 5 pochodziło z firm przemysłowych, a 3 pracowało w innych sektorach.

Na ankietę odpowiedziało 17 osób, 2 to mężczyźni, 15 to kobiety.

4 miały mniej niż 35 lat, 11 mieściło się w przedziale 35-49 lat, 2 miały ponad 50 lat.

9 pracowało w dziale HR, 1 był kierownikiem, 2 w administracji, 2 w sprzedaży, 1 na produkcji, 2 były "inne".

### Rekrutacja

Zaproszenie na wydarzenie zostało umieszczone w miesięcznym kalendarzu wydarzeń ECCI. Wydarzenie zostało również opublikowane na stronie głównej ECCI, a rejestracja odbywała się poprzez stronę internetową.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Kurs został szybko wyprzedany, nie było potrzeby dalszej reklamy, a rejestracja została zamknięta z kilkutygodniowym wyprzedzeniem, ponieważ miejsca zostały wyprzedane.



## Organizacja

Aby uczynić szkolenie bardziej dynamicznym, 6 trenerów przeprowadziło 2-dniowe szkolenie, 1 dodatkowy trener został wykorzystany do 3<sup>rd</sup> dnia szkoleniowego. Do każdego tematu szkoleniowego wykorzystano innego prelegenta, dzięki czemu ogólny układ był bardzo wszechstronny i interesujący dla uczestników, podczas dni szkoleniowych wdrożono również dyskusję, ćwiczenia praktyczne i pracę w grupach.

## Tematyka kursu

**Część 1** została przeprowadzona w ciągu dwóch dni.

Tematy na dzień 1: Projekt REGROW wprowadzenie i działania; zdrowie psychiczne, rekrutacja, ogłoszenia o pracę i role; onboarding, pakiety motywacyjne; różnorodność w miejscu pracy.

Tematyka dnia 2: Różnice pokoleniowe w rekrutacji (pokolenie X, Z, Y); systemy zarządzania zasobami ludzkimi; prawo kadrowe i prawo pracy, kultura organizacyjna; objaśniono ćwiczenie samokształceniowe oraz zadano uczestnikom zadanie domowe.

Po zakończeniu części 1 (zajęcia stacjonarne) uczestnikom przekazano pracę indywidualną (**część 2**): uczestnicy szkolenia mieli za zadanie zastosować umiejętności i wiedzę zdobytą w pierwszej części szkolenia w odniesieniu do indywidualnej praktyki zawodowej w swojej firmie/organizacji, zgodnie z ideą szkolenia. Na realizację zadania zaplanowano 8 tygodni. Etap ten był wspierany przez profesjonalne doradztwo i wsparcie trenerów. Wsparcie to i konsultacje udzielane były online.

Tematy na dzień 3: Prezentacja projektu indywidualnego (prezentacje self-study) i refleksja; Guest speaker: jak angażować pracowników jako ambasadorów pracodawcy?

## Informacja zwrotna uczestników dla części I:

- Na ankietę odpowiedziało 17 osób, 2 osoby to mężczyźni, 15 osób to kobiety.
- 4 osoby nie przekroczyły 35 roku życia, 11 osób było w wieku od 35 do 49 lat, a 2 osoby przekroczyły 50 lat.
- 3 pochodziły z sektora handlu, 7 z usług, 4 z przemysłu, 3 zaznaczyły "inne".
- 9 pracowało w dziale HR, 1 był kierownikiem, 2 w administracji, 2 w sprzedaży, 1 na produkcji, 2 były "inne".
- ⊗ Uczestnicy byli bardzo zadowoleni z organizacji szkolenia (średnia ocena 4,88 na 5)
- ⊗ lokalizacja szkoleń i obiektów (średnia 4,94)
- ⊗ materiał kursu był zrozumiały (4,94)
- ⊗ Materiały szkoleniowe dobrze odzwierciedlają stan wiedzy (4,76)
- ⊗ "Czerwona nić" była oczywista; kolejność lekcji miała sens (4,76)
- ⊗ Uważam, że stosunek teorii do praktyki był dobry (4,41)
- ⊗ Tematy i zagadnienia były istotne i odpowiadały celom szkolenia (4,65)
- ⊗ Wykładowcy dobrze tłumaczyli tematy zajęć, dodatkowe pytania, doświadczenia i aktualne zagadnienia pojawiające się w trakcie kursu (4,76),
- ⊗ Metodyka i dydaktyka wykładowców była odpowiednia (4,82)
- ⊗ Zdołyłem cenną wiedzę z lekcji i przykładów prezentowanych przez wykładowców (4,41)
- ⊗ Szkolenie poszerzyło moją wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (4,47)
- ⊗ Wierzę, że wiedzę zdobytą na lekcjach będę mógł wykorzystać w swojej przyszłej pracy zawodowej (4,76)
- ⊗ Była to miła atmosfera w grupie (4,88)
- ⊗ Było wystarczająco dużo czasu na kontakty towarzyskie z innymi uczestnikami (4,47)



Co mogło być lepsze?

- Mogłoby być więcej czasu zaplanowanego na każdy temat (średnia ocena tylko 3,65)

Co było dobre?

- + Atmosfera i organizator!
- + Wykładowca Signe Kiisk
- + Bardzo podobały mi się 2<sup>nd</sup> dni, było więcej praktycznych tematów
- + Niektórzy z trenerów byli świetni, zwłaszcza Signe Kiisk
- + Praktyczność
- + Dwa pożyteczne dni
- + Podobały mi się trenerki Signe Kiisk i Lenne Lillepuu.
- + Podobali mi się trenerzy i wybór tematów.
- + Dobrzy trenerzy, wzajemne dyskusje
- + Wykładowcy byli bardzo kompetentni, sympatyczni, potrafili ciekawie opowiadać i podawać przykłady z życia.
- + Bezsprzecznie najlepszym wykładowcą była Signe Kiisk, nigdy się nie nudziła. Mogłabym jej słuchać cały dzień.

Co się uczestnikom nie podobało:

- Poza kilkoma drobnymi kwestiami, uczestnicy zwrócili uwagę, że nie było wystarczająco dużo czasu na każdy temat i dlatego wiele prezentacji było pospiesznych.

Co można by poprawić:

- ⇒ więcej czasu na tematy, więcej o kwestiach zdrowia psychicznego, techniki komunikacji wewnętrznej, offboarding.

Większość uczestników stwierdziła, że poleciliby szkolenie innym.

**3<sup>rd</sup> część** szkolenia odbyła się po 8 tygodniach przed początkowymi dniami szkolenia.

Aby dać dodatkową motywację do wzięcia udziału w trzecim dniu szkoleniowym, poprosiliśmy Signe Ventsel, uznanego trenera i mówcę inspiracyjnego, aby dołączyła i przedstawiła prezentację na temat employer brandingu Ambasadora. Podzieliła się również pierwszymi krokami, jakie należy podjąć na początku tej podróży. Tym, co okazało się wyzwaniem dla uczestników było pytanie "Co sprawia, że jesteś wyjątkowym pracownikiem?". Kilku uczestników przyznało, że było to trudne pytanie.

Ponieważ burza śnieżna uniemożliwiła korzystanie z niektórych dróg, w ostatniej chwili zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie szkolenia w formie hybrydowej. 4 uczestników dołączyło online i 5 offline, co w sumie dało 9 aktywnych uczestników.

Po prezentacji Signe, uczestnicy przedstawili wyniki swoich projektów operacyjnych.

T z firmy A powiedziała, że prowadziła projekt ze szczególnym uwzględnieniem zdrowia psychicznego w swojej firmie. Wszystkim pracownikom zalecono przeprowadzenie samooceny zdrowia psychicznego, a gdy w wyniku testu zalecono im zwrócić się do lekarza rodzinnego, zrobili to. Powiedziała, że jako kierownik uważa zdrowie psychiczne za niezwykle ważne i planuje nadal skupiać się na tej kwestii w firmie.

S z firmy B skoncentrowała projekt wewnętrzny na najbardziej palącym obecnie temacie wśród tematów HR: onboardingu. Firma zatrudniła w tym roku 14 nowych pracowników i S przyznała, że podczas pierwszego i drugiego dnia szkolenia miała kilka momentów, w których notowała różne czynności, które



można było wykonać w firmie. Dwa działy miały dobrze przemyślany proces onboardingu, ale jeden go nie miał. Ponadto, wszystkim nowym pracownikom przydzielono mentora. Proces wprowadzania do pracy był opisany w formie pisemnej, a nowicjusz mógł poznać pracowników podczas lunchu pierwszego dnia. Ponadto, nowi pracownicy byli proszeni o podanie kilku faktów na swój temat oraz o podanie 3 zdjęć, które mogły ich bardzo dobrze opisać. W ten sposób można było przedstawić nowego pracownika, gdy nie wszyscy byli w biurze (jeden z długoterminowych skutków pandemii).

K z firmy C skupiła się na różnicach pokoleniowych podczas realizacji projektu wewnętrznego. Najpierw przedstawiła prezentację wszystkim pracownikom uczestniczącym w dorocznym dniu informacyjnym firmy (32 z 44). Następnie uprzejmie poprosiła wszystkich uczestników o wypełnienie opracowanego kwestionariusza i poinformowanie, czy zgadza się z wynikiem. Z 32 osób 30 wypełniło kwestionariusz. Wyniki zostaną udostępnione w dniu <data>. Spośród 30 osób 19 należy do pokolenia Y, ale tylko 15 uważa, że tak jest. Reszta uważa, że są raczej przedstawicielami pokolenia X.

S z firmy D również skupiła się na różnicach pokoleniowych, ale pod innym kątem. Przeprowadziła analizy SWOT dotyczące każdego pokolenia obecnego w miejscu pracy. Analizy te powinny pomóc menedżerom średniego szczebla w ich codziennych zadaniach i zostaną przedstawione zarządowi już w grudniu. Po analizie SWOT nastąpiła większa analiza ryzyka, z której wynikało, że w niektórych zespołach są tylko przedstawiciele jednego pokolenia. Może to powodować, że trudno jest zrozumieć perspektywę innych zespołów, w których obecne są również inne pokolenia.

M z firmy E skupił się na wewnętrznym projekcie zarówno na różnicach pokoleniowych, jak i na onboardingu. Dlaczego? Ponieważ oba te zagadnienia są kluczowe i krytyczne, jeśli chodzi o przyciągnięcie nowych pracowników do zespołu i utrzymanie ich w firmie przez dłuższy czas. Jeśli chodzi o onboarding, otrzymała podręcznik od fińskiej firmy macierzystej, ale przyznała, że realia w Finlandii i Estonii są tak różne, że wiele rzeczy wymaga zmiany. Wyjaśniła również menedżerom rolę mentoringu i oczekiwania różnych pokoleń dotyczące miejsca pracy.

G z firmy F przyznała, że pierwszy i drugi dzień szkolenia przyniósł jej wiele momentów AHA. Firma zatrudniła niedawno 2 nowych pracowników i widziała kilka działań, które wymagały poprawy. W związku z tym jej projekt skupił się również na onboardingu.

M z firmy G potwierdził, podobnie jak kilka innych osób, że pierwszy i drugi dzień szkolenia były niezwykle przydatne i przyniosły wiele nowych spostrzeżeń i momentów AHA. Firma już wcześniej rozpoczęła dokumentowanie procesu onboardingu, ale podczas dni szkoleniowych została zainspirowana do bardziej przemyślanego działania. Powiedziała również, że nigdy wcześniej nie słyszała o Karcie Różnorodności i zainspirowała się do dowiedzenia się więcej na temat zdrowia psychicznego w miejscu pracy.

Podsumowując, uczestnicy opuścili 3 dzień szkolenia z mnóstwem nowych pomysłów/wkładów i łatwych rzeczy do dodania do swoich procesów związanych z HR.

### **Informacje zwrotne od uczestników dla części III:**

Na ankietę zwrotną odpowiedziało 5 uczestników.

Uczestnicy zgadzali się lub w pełni zgadzali się ze wszystkimi stwierdzeniami w kwestionariuszu.

Co było dobre?

- + wiele pomysłów co wdrożyć w firmie;
- + tematy
- + wiele nowych pomysłów i teorii, co można wykorzystać w miejscu pracy



Nie zgłoszono nic, co nie podobało się uczestnikom.

Wszyscy stwierdzili, że proporcje teorii i praktyki były dobre.

Czy czegoś brakowało?

- Chciałbym uzyskać więcej informacji na temat onboardingu.
- Biorąc pod uwagę ramy czasowe, poruszono wiele tematów, więc myślę, że informacji było wystarczająco dużo.

Uczestnicy stwierdzili, że poleciliby kurs innym osobom.

### **Informacje zwrotne od trenerów**

Dla części 1:

Wykładowcy byli zadowoleni z organizacji i prowadzenia szkolenia; wszystko było na czas, jako bardziej wprowadzenie do tematu harmonogram był wystarczający. Uczestnicy byli aktywni i dali później kilka dobrych informacji zwrotnych.

Jeden z wykładowców zauważył również, że ci, którzy angażują się i realizują projekty oparte na pracy, to ci, którzy wystawili najwyższą możliwą ocenę za pierwszy i drugi dzień szkolenia. Była to powszechna praktyka z pierwszego pilotażu. Miejmy nadzieję, że więcej uczestników zapisze się na trzeci dzień szkoleniowy w porównaniu z pierwszym szkoleniem pilotażowym.

Dla części 3: Wykładowca był bardzo zadowolony ze wszystkich aspektów szkolenia (organizacja, facylitacja, harmonogram, treści itp.).





---

**"Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW)"**

## **Sprawozdanie z realizacji szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi**

IBC Innovationsfabrikken, Kolding, Dania

**Miejsce i czas:** Program szkoleniowy dla programu HR był testowany w Danii w marcu/kwietniu i czerwcu 2022 roku. Szkolenia odbywały się fizycznie na terenie IBC Innovationsfabrikken.

### **Układ szkolenia:**

Część 1: Zajęcia stacjonarne (2 dni) w dniach 31.03.-01.04.2022 w IBC. Kluczowym celem tej części była wiedza z zakresu HR Podstawowe umiejętności od rekrutacji i zatrudnienia do zwolnienia pracownika oraz jak można wykorzystać digitalizację w tym procesie.

Część 2: Wizyta w firmach uczestników i rozmowa / sparing z uczestnikami o ich **planach w ramach HR**.  
**Typowe 2-3 godziny w każdej firmie.**

**Część 3: Zajęcia w klasie (1 dzień) w dniu 20.06.2022 w IBC. Kluczowym celem tej części było to, jak uczestnicy pracowali ze swoją nową wiedzą pomiędzy częścią 1 a teraz. Ten dzień został wykorzystany jako dzień, w którym uczestnicy powinni zaprezentować to, nad czym pracowali w ciągu ostatnich 2 miesięcy.**

### **Profil uczestników:**

Łączna liczba uczestników części 1 wyniosła dziewięć osób (7 kobiet i 2 mężczyzn). W części 3 wzięło udział sześć osób.

Rozkład według sektorów/obszarów działalności był bardzo niejednorodny. Oprócz przedszkola obecne były: sprzedaż i naprawa samochodów ciężarowych, transport, produkcja tworzyw sztucznych, sprzątanie budynków, handel maszynami, rachunkowość finansowa, pakowanie.

1 uczestnik jest doświadczonym HR Managerem, ale potrzebuje inspiracji jak zdigitalizować HR, 2 uczestników było nowymi managerami w przedszkolu i byli początkującymi HR-owcami, 3 uczestników było partnerami HR z wysokimi umiejętnościami w zakresie HR, 2 uczestników było asystentami HR i asystentami ekonomii jednocześnie.

Rozkład wieku pokazał mieszanekę tercji: 3 poniżej 35 lat, 3 do 50 lat i 3 powyżej 50 lat.

### **Rekrutacja:**



Wydarzenie zostało opublikowane na stronie głównej IBC Innovationsfabrikkens: <https://kurser.abc.dk/hr-kursus>; rejestracja odbywała się poprzez stronę internetową lub telefonicznie do koordynatorów IBC, którzy następnie rozmawiali z uczestnikami o treści szkolenia.

Program HR został również ogłoszony na 2 lokalnych stronach biznesowych, gdzie łączą się lokalne firmy. Dalej program HR był promowany na LinkedIn:

[https://www.linkedin.com/posts/ankermeier\\_hr-kursus-activity-6909452961710542848-kxZI?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/ankermeier_hr-kursus-activity-6909452961710542848-kxZI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

Uczestnicy stwierdzili, że mogłoby być więcej uczestników, gdyby Program został umieszczony w połowie miesiąca.

## Organizacja

Szkolenie zostało przeprowadzone przez głównego konsultanta IBC. Cały przebieg szkolenia to mieszanka edukacji w klasie, przypadków, w których uczestnicy pracowali w małych grupach (3-4) i prezentowali swoje rozwiązania na plenum do dyskusji oraz wiele wymiany know-how między firmami, jak robią rzeczy.

Tematyka części pierwszej przybliżała wszystkie umiejętności, które należy znać w procesie od rekrutacji, poprzez zatrudnienie, aż do zwolnienia pracownika i jak można w tym procesie wykorzystać cyfryzację.

Tematem części 2 były wizyty w firmach uczestników. Nauczyciel przez 2-3 godziny odwiedzał każdego z uczestników w jego firmie. Uczestnicy prezentowali, co postanowili zrobić w ciągu najbliższych miesięcy i lat w obszarze HR. Doradca wspierał ich w ich myślach i pomysłach oraz w tym, jak mogą wykorzystać umiejętności nabyte w programie HR. Wszyscy uczestnicy byli zaangażowani i lubili te wizyty.

Tematyką części trzeciej była prezentacja pracy uczestników podczas części drugiej oraz podzielenie się planami na projekty HR w kolejnych latach.

**Informacja zwrotna część 1 uczestników:** Uczestnicy byli bardzo zadowoleni lub zadowoleni z organizacji programu szkoleniowego, ale informacja o programie mogłaby być lepsza. Lokalne strony biznesowe nie informowały wystarczająco dobrze o treści programu. Informacje na stronie internetowej IBC były w porządku. Ułatwienia (lokalizacja, sala, wyposażenie techniczne itp.) były odpowiednie dla szkolenia. Materiał kursu był zrozumiały, materiał szkoleniowy był bardzo dobry; kolejność lekcji była w porządku. Uczestnicy wspomnieli, że mogłoby być jeszcze więcej czasu na wymianę doświadczeń między innymi uczestnikami. Uczestnicy stwierdzili, że było zbyt wiele tematów na 2 dni. Mniej tematów i więcej głębi byłoby lepsze lub więcej dni.

Co najbardziej podobało się uczestnikom: Praktyczne przykłady od prowadzącego, dobór tematów, środowisko uczenia się w IBC, wymiana wiedzy i doświadczeń między sobą. Uczestnicy poleciliby szkolenie swoim uczelniom lub innym.

Co moglibyśmy zrobić lepiej: Uczestnicy chcieli więcej informacji o danych osobowych (europejskie ogólne rozporządzenie o ochronie danych i duńskie prawo), Whistleblowing i Headhunting; temat Generacji Z był zbyt długi.

**Informacja zwrotna część 1 od trenera:** Trenerowi podobało się, że uczestnicy byli aktywnymi słuchaczami i pracowali razem z nimi. Zadawali pytania i dzielili się historiami i sytuacjami z ich firm. Podczas ćwiczeń grupowych dyskusje były dobre i dzielono się perspektywami. Trenerowi podobały się wizyty i sparingi w firmach oraz interakcje między trenerem a uczestnikiem.



## O czym rozmawiali/spisywali uczestnicy i trener podczas wizyty w części 2?

Tylko 7 uczestników chciało sparingu w części 2:

**S. w firmie A** i jego asystentka HR pracują z zupełnie nowym systemem onboardingowym, który ruszy w kwietniu. Rozmowa o rozwoju kompetencji kierowników działów i o tym, jak z nim wystartowali.

**A. i C. w firmie B pracują nad** stworzeniem opisów stanowisk pracy dla wszystkich funkcji. Trwają prace nad wytycznymi dotyczącymi przyjęcia do pracy. Oboje muszą zostać przeszkoleni jako menedżerowie i dlatego uczestniczą w podstawowym szkoleniu z zakresu zarządzania (C.) i zaawansowanym szkoleniu z zakresu zarządzania (A.). C. zapisuje się również na podstawowe szkolenie z zakresu HR, a A. na szkolenie X, które będzie wykorzystywała w kontaktach zewnętrznych.

**H. w firmie C** pracuje z nowym systemem onboardingu i offboardingu. Stworzyła wytyczne dla obu procedur i przetestowała offboarding oraz zrobiła małe sekwencje wideo z systemów, które muszą być używane jako część codzienności. H. musi rozpocząć pracę z nowym systemem do tworzenia analiz profilowych na potrzeby zatrudniania i komponowania zespołów.

**L. w firmie D** pracuje z onboardingiem i tworzy do tego wytyczne. Stworzyła plan roczny w odniesieniu do działań i rozmawialiśmy o tym, że chce, aby był on dopasowany do koła rocznego działów. Chce rozpocząć rozwój kompetencji po wakacjach, ale jest w trakcie przygotowywania dla kierowników działów opisu wymagań kompetencyjnych na dział. Muszą być też sporządzone opisy pracy dla poszczególnych stanowisk.

**N. w firmie E** pracuje z wytycznymi dotyczącymi różnych procedur i funkcji związanych ze szkoleniem nowych pracowników. Są one w formie tekstu i z obrazkami, tak aby różne narodowości mogły z nich korzystać. Kolejny projekt to plan rozwoju umiejętności pracowników, tak aby zostali oni zatrzymani w firmie.

**L. w firmie F** pracuje nad wdrożeniem zupełnie nowego systemu rekrutacyjnego i w maju przejdzie na niego. Po uruchomieniu systemu musi zacząć kompletować plany onboardingowe. Przetestowała go na 1 pracownika, więc trzeba go dostosować i dodać więcej informacji o tym, o co muszą zadbać kierownicy działów w onboardingu. Musi też popracować nad szkoleniami dla studentów, aby były one prowadzone w ten sam sposób w działach x.

**Informacje zwrotne od uczestników części 3:** W części 3 wzięło udział tylko 7 uczestników; 2 z nich nie mogło przybyć tego dnia.

Uczestnicy byli bardzo zadowoleni z przebiegu dnia 3 oraz z tego, że IBC Innovation Factory było miłym miejscem. Prowadzący bardzo dobrze tłumaczył poszczególne tematy i w tym dniu dzielono się wieloma doświadczeniami. Wsparcie prowadzącego było bardzo dobre podczas prezentacji. Feedback innych uczestników podczas prezentacji był zaangażowany i owocny. Miło było mieć dużo czasu na prezentacje. Uczestnicy uważają, że ich wiedza wzrosła dzięki udziałowi w programie HR. Program KAIN był dobrym sposobem na pracę z programem HR.

**Informacja zwrotna od trenera dla części 3:** Trenerowi podobało się, że uczestnicy byli aktywnymi słuchaczami i pracowali razem z nimi. Zadawali pytania i dzielili się prezentacjami i historiami ze swojej pracy w firmach, co było bardzo wysokiej jakości. Było wystarczająco dużo czasu na dzielenie się wiedzą między uczestnikami i byli oni z tego bardzo zadowoleni.