

# Jak przygotować projekt szkoleniowy



**Joanna Członkowska**

Project Manager w DOOR Poland. Firma specjalizuje się w projektach realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W pierwszym kwartale 2009 r. zostaną ogłoszone kolejne konkursy na projekty szkoleniowe dla firm, współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W ramach projektów firmy mogą uzyskać dofinansowanie od 60 do 80 procent na szkolenia oraz doradztwo.

**W**sparcie projektów szkoleniowych przez EFS jest szansą na stworzenie odpowiedzi na potrzeby firmy w zakresie know-how

i realizację długofalowej strategii rozwoju zasobów ludzkich. To sposób na sukces w pozyskiwaniu i utrzymaniu najlepszych w organizacji. Dla wielu firm oznacza stabilizację i zapewnienie finansowania rozwoju kadr w sytuacji dużej niepewności i kryzysu gospodarczego. Z drugiej strony długi czas realizacji projektów i stosunkowo mała elastyczność formalnych wymogów niosą ryzyko dezaktualizacji założeń w obliczu szybkich zmian w otoczeniu firmy. Kluczem do sukcesu realizacji projektu jest precyzyjne oparcie jego założeń o dokładnie zbadane potrzeby. Potrzeby te powinny być określone w kontekście strategii rozwoju firmy. Solidne przygotowanie merytoryczne jest podstawą przygotowania dobrej aplikacji. I odwrotnie, błędy popełniane w tym zakresie na etapie planowania projektu mogą doprowadzić do fiaska realizacji. Projekty źle zaplanowane i nierozważne sięganie po dotację mszczą się na projektodawcach w większym lub mniejszym stopniu. Z punktu widzenia przyszłej sprawnej realizacji projektu należy zwrócić uwagę na poniżej wskazane kluczowe elementy.

**Cele projektu.** Należy określić główny cel i wyodrębnić cele cząstkowe. Istotne jest wskazanie konkretnych problemów, które zostaną

## Plan finansowy

Przy realizacji projektu szkoleniowego konieczne jest sporządzenie planu finansowego, cash flow i zabezpieczenie środków na finansowanie projektu na wypadek opóźnień w płatnościach.

rozwiązane lub złagodzone w wyniku projektu. Cele projektu powinny odpowiadać koncepcji S.M.A.R.T., co oznacza, że należy je określić precyzyjnie, w liczbach, zaplanować ambitnie, ale realistycznie i wyznaczyć terminy realizacji. Definiując cele projektu trzeba wykazać ich zgodności z celami programu Kapitał Ludzki oraz z innymi dokumentami strategicznymi. Należy pamiętać, że dotację można otrzymać tylko wówczas, gdy projekt realizuje cele Unii Europejskiej w danym obszarze.

**Wskaźniki rezultatu.** Wskaźniki rezultatu powinny służyć mierzeniu stopnia osiągnięcia celów projektu. Należy wykazać, że rezultaty wprost przekładają się na realizację celów projektu. W projektach szkoleniowych definiuje się rezultaty twarde i miękkie. Określenie wskaźników rezultatów twardych na ogół nie sprawia trudności, gdyż są to łatwe do wyliczenia, bezpośrednie efekty działań, np. ilość dni szkoleniowych, tzw. uczestnikogodzin, etc. Trudniejsze bywa podanie wskaźników miękkich, odnoszących się do kompetencji i postaw oraz określenie ich wartości i sposobów mierzenia. Najczęściej popełniane błędy to określenie wskaźników rezultatu, których nie można zmierzyć w obiektywny sposób lub takich, których wartość zależy od wielu czynników, a nie wynika wyłącznie wprost z działań realizowanych w projekcie. Przykładowo szkolenia z technik sprzedaży są w stanie dostarczyć wybranym osobom niezbędne kompetencje i przygotować zespół handlowców do sprzedaży produktów. Zbyt śmiałym natomiast jest założenie, że wyłącznie w wyniku szkoleń handlowcy zwiększą sprzedaż o konkretną wartość. Ta bowiem zależy od wielu innych czynników wewnątrz firmy i w jej otoczeniu. Wskaźniki rezultatu należy definiować rozważnie pamiętając, że z jednej strony w dużej mierze decydują one o atrakcyjności projektu dla oceniających, z drugiej stanowią zobowiązanie dla firmy.

**Program szkoleniowy skrojony na miarę.** Nieadekwatny do aktualnych potrzeb, rozpatrywanych w kontekście rozwoju firm, program szkoleniowy nie jest w stanie przyciągnąć uczestników. Kluczem do zapewnienia frekwencji na szkoleniach i płynnej realizacji projektu jest przeprowadzenie dogłębnej analizy potrzeb szkoleniowych na etapie tworzenia projektu. Konieczne jest zaplanowanie jej bieżącej aktualizacji w trakcie projektu i uwzględnianie płynących z niej wniosków w tematyce szkoleń. Przy tym trzeba pamiętać, że jeśli w trakcie projektu konieczne będą znaczące zmiany w tematyce szkoleń, będą one wymagały zgody instytucji wdrażającej i będą uwarunkowane m.in. utrzymaniem celów projektu.

**Harmonogram.** Musi obejmować wszystkie działania w projekcie i uwzględniać niezbędne rezerwy czasowe. Nie należy rezygnować z wnikliwej analizy przyszłych ter-

minów wykonania działań, gdyż może okazać się, że ramy czasowe projektu wymuszają cięcia i ograniczenia rzeczowe. W praktyce zdarzają się projekty nie uwzględniające np. sezonowości w branży i dostępności uczestników. Konsekwencją może być niewystarczająca frekwencja na szkoleniach i niemożność zrealizowania założonych działań. Należy pamiętać, że projekty współfinansowane różnią się od rynkowego zakupu szkoleń, do jakiego przywykły podmioty rynkowe. Cechuje je mała dowolność działań i ograniczona elastyczność. Wprowadzanie zmian do harmonogramu i zmiany ustalonych terminów wymagają zgody instytucji wdrażającej, a bywa, że są niemożliwe. Konsekwencje nieprzestrzegania terminów, czy konieczności wprowadzania nagłych zmian mogą mieć poważniejsze, finansowe konsekwencje - zdecydowanie inne niż te, do których przywykły podmioty rynkowe.

## Kluczem do zapewnienia frekwencji na szkoleniach i płynnej realizacji projektu jest przeprowadzenie dogłębnej analizy potrzeb szkoleniowych.

**Finanse w projekcie.** Na potrzeby projektu szkoleniowego sporządza się budżet zadaniowy. Konstrukcja ta pozwala na precyzyjne oszacowanie kosztów poszczególnych działań i uzyskanie wysokiej efektywności kosztowej. W budżecie projektu można ująć wyłącznie pozycje niezbędne do realizacji celów projektu i zgodne z katalogiem wydatków kwalifikowanych. Konstruując budżet należy pamiętać, że jego łączna, nominalna wartość nie będzie mogła zostać zwiększona. Niezwykle istotne jest zatem ujęcie wszystkich niezbędnych pozycji i uwzględnienie stosownych rezerw finansowych. Konsekwencją pominięcia w budżecie kosztu, który trzeba ponieść jest sfinansowanie go z własnych środków firmy lub w ramach istniejącego budżetu, kosztem innych wydatków. Nigdy jednak kosztem zakresu merytorycznego projektu. Realizacja projektu szkoleniowego korzystającego z dofinansowania wymaga od beneficjenta szczególnej przejrzystości, zwłaszcza w kwestii finansowej. Konieczne jest sporządzenie planu finansowego, cash flow i zabezpieczenie środków na finansowanie projektu na wypadek opóźnień w płatnościach. Utrata płynności finansowej to poważny problem w projekcie, zagrażający nawet jego upadkiem.

## Ważne pytania

Firma, która zamierza ubiegać się o dofinansowanie na zamknięty projekt szkoleniowy musi rozstrzygnąć szereg kwestii.

**Wybór działania w ramach programu Kapitał Ludzki.** W zależności od zakresu terytorialnego projektu lub »

» lokalizacji struktur firmy lub firm będących beneficjentami pomocy projekt może mieć charakter ponadregionalny lub regionalny. W pierwszym przypadku właściwym działaniem będzie działanie 2.1.1 PO KL „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”, które wdraża Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. W drugim wsparcie będzie udzielone w ramach działania 8.1.1. PO KL „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, a właściwą instytucją wojewódzki urząd pracy lub urząd marszałkowski w zależności od województwa.

**Określenie wielkości firmy.** Poziom dofinansowania i możliwe formy pomocy zależą od wielkości firmy. Należy więc określić przynależność firmy do jednej z grup: małych, średnich lub dużych przedsiębiorstw. Poprawne określenie własnego statusu nierzadko stwarza firmom problemy. Do wyliczeń bowiem brana jest pod uwagę nie tylko liczba zatrudnionych pracowników i obrót lub suma bilansowa, ale także te same parametry lub ich stosowne części w firmach związanych lub partnerskich w stosunku do firmy badanej. Konsekwencją błędnego określenia wielkości firmy może być otrzymanie dotacji mniejszej niż byłoby to możliwe lub pobranie dotacji w nienależnej wysokości. Ta druga ewentualność może rodzić poważne konsekwencje finansowe i prawne.

**Określenie, kto będzie projektodawcą.** Firma, jako beneficjent pomocy może otrzymać dofinansowa-

nie na szkolenia zarówno korzystając z pośrednictwa innego podmiotu - np. instytucji szkoleniowej, jak i samodzielnie będąc projektodawcą. Każde z tych rozwiązań łączy się z innymi prawami i obowiązkami i wymaga szczegółowej analizy wszystkich „za” i „przeciw”.

**Czy projektodawca zrealizuje projekt samodzielnie, czy w partnerstwie?** W zależności od skali i stopnia skomplikowania projektu można rozważyć stworzenie partnerstwa lub jego samodzielną realizację. Oba warianty należy szczegółowo przeanalizować pod kątem praw, obowiązków, możliwych korzyści i efektywności kosztowej.

**Kto przygotowuje wniosek aplikacyjny?** Przedsiębiorcy, którzy nie chcą samodzielnie przygotowywać wniosku mogą skorzystać z usług profesjonalnych firm doradczych.

Początkowo trudności związane z przygotowaniem projektu mogą wydawać się trudne do pokonania. Warto jednak zmierzyć się z zawiłościami formalnymi i aplikować. Dostępność środków na szkolenia do 2013 roku stwarza polskim firmom niepowtarzalną okazję do oparcia o bezzwrotną pomoc finansowania rozwoju kadr przez wiele lat. Prawidłowa realizacja projektu i dobre wykorzystanie środków ułatwiają otrzymanie dofinansowania przyszłych projektów. Natomiast zdobyte doświadczenie procentuje w prowadzeniu każdego kolejnego projektu.

## Zarządzanie wiekiem w firmie



**W** Europie, również w Polsce, mamy do czynienia z procesem starzenia się społeczeństw, co pociąga za sobą radykalne zmiany w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi oraz wymusza nowe podejście do zarządzania wiekiem w firmach. Przyszła konkurencyjność firm opierać się będzie m.in. na wydajności starszych pracowników, ale także na efektywnym wykorzystaniu ich umiejętności. Główną rolę w przewidywaniu problemów związanych ze zmianami demograficznymi odgrywać będzie kultura organizacyjna oraz postawy i umiejętności menedżerów firm oraz specjalistów działów kadr.

W związku z pojawiającymi się zwaniami dotyczącymi starzenia się pracowników Stowarzyszenie Promocji Przedsiębiorczości w Rzeszowie wraz z partnerami z Wielkiej Brytanii, Niemiec, Grecji oraz Włoch wyszło z inicjatywą wzmocnienia praktyk zarządzania



Edukacja i kultura

Leonardo da Vinci



zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w odniesieniu do zarządzania strukturą wieku (age management).

Jest to główny cel projektu „**manAGE – Stwórz strategię zarządzania wiekiem w Twojej firmie**” realizowanego w ramach Programu Leonardo da Vinci. Projekt ma na celu zwiększenie ogólnej świadomości – szczególnie wśród menedżerów firm oraz pracowników działów kadr – o roli oraz wkładzie starszych pracowników w środowisko pracy oraz zachęcenie ich do zatrudniania oraz zatrzymywania

starszych pracowników, jako głównego źródła doświadczenia i wiedzy. W ramach projektu eksperci w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi z Wielkiej Brytanii, Grecji, Niemiec, Włoch oraz Polski opracowali interaktywny kurs e-learningowy „Stwórz Strategię Zarządzania Wiekiem w Twojej Firmie”. Kurs ten – mamy nadzieję – stanie się dla przedsiębiorstw przydatnym narzędziem do minimalizowania skutków negatywnych trendów demograficznych takich jak problem starzejącej się siły roboczej. Dostępny będzie zarówno w wersji off-line (na płytach CD) oraz w wersji on-line (na stronie internetowej projektu <http://www.ldv-manage.eu>). Kurs e-learningowy przygotowuje przedsiębiorstwa do wdrożenia w firmie indywidualnej strategii zarządzania wiekiem przystosowanej do potrzeb firmy oraz przygotowuje do wdrożenia europejskiego prawa zapobiegającego dyskryminacji w pracy ze względu na wiek.