



SPO RZL Działanie 2.3 schemat a | SPORZL-2.3a-2-06-014/0051



„Program Rozwoju Kadry
Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.”

Ewaluacja osiągnięcia celów projektu

SPORZL-2.3a-2-06-014/0051



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości





Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-014/0051

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Orodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Ewaluacja osiągnięcia celów projektu

SPORZL-2.3a-2-06-014/0051

„Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.”

Lublin, dnia 29 czerwca 2007 roku



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-014/0051

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A. Polska Fundacja Odrodzenia Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

1. Cele projektu

We wniosku o dofinansowanie z dnia 11 kwietnia 2006 roku określono następujące cele:

Celem projektu jest wzrost konkurencyjności i rozwój potencjału adaptacyjnego Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A, poprzez podniesienie umiejętności i kwalifikacji kadr zarządzających i pracowników firmy. Szczegółowym celem projektu jest zaś stworzenie Programu Rozwoju Kadry mającego na celu poszerzenie kwalifikacji zawodowych, poprzez zaktualizowanie wiedzy oraz wyposażenie pracowników w nowe umiejętności umożliwiające rozwój własnej kariery zawodowej i firmy w środowisku globalnym. Projekt skierowany jest do firmy, która poprzez systematyczne doskonalenie zawodowe i stałe podnoszenie kwalifikacji personelu, wzmocni swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

Końcowym rezultatem będzie podniesienie konkurencyjności i potencjału adaptacyjnego poprzez doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr zarządzających i pracowników w ramach Programu Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie SA oraz ułatwienie transferu wiedzy i zacieśnienie współpracy między Fundacją i Zakładami Tytoniowymi w Lublinie SA

Wartość dodana uzyskana w wyniku realizacji projektu to przede wszystkim:

- Wyższe umiejętności i kwalifikacje pracowników firmy poświadczone otrzymanymi świadectwami przekładającymi się na wzrost ich kompetencji zawodowych oraz wartości na rynku pracy.
- Lepsze efekty ekonomiczne oraz znaczna poprawa pozycji konkurencyjnej firmy na rynku wyrobów tytoniowych oraz rynkach dodatkowych dzięki efektywniejszym i kreatywniejszym pracownikom.

Realizacja projektu pozwoli na uzyskanie rezultatów mierzonych zarówno w kategoriach twardych i miękkich.

Rezultaty twarde to przede wszystkim:

- Przeszkolenie w okresie od kwietnia 2006 do marca 2007 roku 77 pracowników (dyrektorów, kierowników komórek, mistrzów, koordynatorów, samodzielnych referentów, specjalistów, rezerwy kadrowej, przedstawicieli handlowych) w ramach 55 dni szkoleniowych obejmujących 6 tematów szkoleniowych doskonalących umiejętności i podnoszących kwalifikacje zawodowe ich uczestników
- Wzrost liczby utrzymanych i pozyskanych klientów
- Podniesienie poziomu satysfakcji klienta
- Wzrost efektywności sprzedaży
- Utrzymanie dotychczasowej liczby miejsc pracy w firmie
- Poprawa wyników ekonomicznych, konkurencyjności (wzrost udziału w rynku) oraz możliwości rozwojowych firmy jako potencjalnego pracodawcy.

Rezultaty miękkie to przede wszystkim:

- Zaangażowanie pracowników w rozwój własny, rozwój własnej firmy i osób w niej zatrudnionych
- Podniesienie poziomu praktycznej wiedzy i umiejętności w zakresie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania.
- Wzmocnienie zdolności motywacyjnych i zaangażowania pracowników (podniesienie poczucia odpowiedzialności i samooceny, wzrost kreatywności, wzrost aspiracji zawodowych, wzrost determinacji w skutecznej realizacji zadań). Wzrost przedsiębiorczości będący efektem przedstawionych rezultatów pracowników uczestniczących w projekcie da im szansę rozwoju zawodowego.

Programem objętych będzie 77 osób, z czego 5 osób to wyższa kadra kierownicza, 17 osób średnia kadra kierownicza, 55 pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Zakłady Tytoniowe w Lublinie SA. zatrudniają w chwili obecnej 190 osób. W okresie od I do XII 2006 r. zrealizowanych zostanie w ramach projektu 55 dni szkoleniowych (782 osobodni szkoleniowe) w ramach, których zostanie zrealizowanych 6 tematów szkoleniowych.

**Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

O sukcesie projektu będzie stanowić stopień osiągnięcia celów postawionych przed rozpoczęciem realizacji. Cele określone w planie obejmują realizację:

1. Celów firmowych dotyczących poprawy wyników ekonomicznych, wzrostu liczby klientów, wdrożenia innowacyjnych metod zarządzania klientami, kierowania ludźmi i budowania relacji z klientami, realizacji projektów usprawniających funkcjonowanie firmy, utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia.
2. Celów zespołowych dotyczących poprawy pracy współpracy w zespołach, zwiększenia efektywności komunikacji oraz pełnej mobilizacji do realizacji przyjętych celów
3. Celów indywidualnych dotyczących podniesienia wśród pracowników motywacji do rozwoju, podwyższania własnych kwalifikacji zawodowych, wzbogacenia wiedzy o nowoczesnych metodach zarządzania klientami na rynkach lokalnych, korzystania z nowoczesnych technologii informacyjnych oraz podniesienie własnej wartości w firmie.

Oceny częściowe stopnia osiągniętych rezultatów będą prowadzone po zakończeniu każdego z tematów realizowanych w ramach projektu. Ocena końcowa będzie przeprowadzona po zakończeniu całości programu realizowanego w ramach projektu. Ocena weryfikująca przeprowadzona zostanie po 6 miesiącach od zakończenia projektu. Ocena długookresowa osiągniętych rezultatów zostanie przeprowadzona po 12 miesiącach od zakończenia projektu.

Do badania efektów wdrożonego projektu wykorzystane zostaną odpowiednie narzędzia badawcze pozwalające ocenić osiągnięte i osiągnięte rezultaty. Stopień realizacji celów zespołowych i indywidualnych będzie mierzony przy pomocy następujących narzędzi badawczych: testy wiedzy, arkusze ocen przebiegu szkolenia, raporty po szkoleniu oraz analizy dokumentów firmowych. Ocena osiągnięcia celów firmowych będzie dokonywana przede wszystkim na podstawie analizy dokumentów firmowych oraz badań rynkowych.

Określono, że jeden beneficjent ostateczny otrzyma wsparcie w średnim wymiarze godzin 81,25 osobogodziny

2. Ocena stopnia osiągnięcia rezultatów twardej

2.1. Ilość szkoleń

W okresie od 11 kwietnia 2006 roku do 30 czerwca 2007 roku w ramach 55 dni szkoleniowych obejmujących 7 tematów szkoleniowych doskonalących umiejętności i podnoszących kwalifikacje zawodowe przeszkolono 68 uczestników.

Szkolenie	Ilość godzin	Uczestnicy rozpoczynający	Uczestnicy kończący
E.1. Zarządzanie kompetencjami	48	15	15
E.2. Akademia menedżera - trening umiejętności kierowniczych	64	12	12
E.3. Excel - poziom średniozaawansowany	24	10	10
E.4. Excel - poziom zaawansowany	24	10	10
E.5. Profesjonalna sprzedaż	144	21	18
E.6. Język angielski techniczny i biznesowy	120	13	12
E.7 Podstawowe zasady zarządzania jakością	16	12	12

Dnia 31 stycznia 2007 roku okres realizacji projektu został wydłużony do 30 czerwca 2007 roku.

W ramach zmian wprowadzanych do projektu na skutek oceny aktualnych potrzeb szkoleniowych Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A. wprowadzono nowe (nie ujęte w pierwotnym projekcie) szkolenie E7 – Zarządzanie jakością w wymiarze 2 dni szkoleniowych.



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-014/0051

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A. Polska Fundacja Orodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Wsparciem w ramach projektu objęto 68 uczestników zamiast planowanych 77, co stanowi wykonanie planu w ponad 88%. W stosunku do założonej liczby uczestników (uczestnik to każda osoba, która uczestniczy w szkoleniu – ta sama osoba uczestnicząca w dwóch szkoleniach liczona jest jako 2 uczestników) 782 osobodni szkolenia zrealizowano 774 osobodni szkoleniowych (99% planu). Różnica między tymi wielkościami wynika ze zmian kadrowych i organizacyjnych, jakie zaszły z ZTL S.A., co spowodowało, że na szkolenia nie kierowano części osób pierwotnie przewidywanych, a w ich zamian skierowano inne osoby, uczestniczące już w innych szkoleniach.

Spośród 68 uczestników objętych projektem 4 to wyższa kadra kierownicza (plan – 5 osób), 12 osób to średnia kadra kierownicza (plan – 17 osób) a 52 osoby zatrudnione były na stanowiskach niekierowniczych (plan – 55 osób).

Planowano, że każdy uczestnik projektu otrzyma średnio wsparcie w wymiarze 81,25 osobogodziny. Realizacja na poziomie 91,06 osobogodziny oznacza realizację ponad 112% planu. Oznacza to większe wsparcie na jednego uczestnika w stosunku do zaplanowanej intensywności działań.

2.2. Wzrost liczby utrzymanych i pozyskanych klientów

2.2.1. Klienci Hurtowi

Na przestrzeni okresu 04.2006.r – 06.2007r. utrzymano współpracę ze współpracę ze wszystkimi istotnymi dla ZTL S.A. klientami hurtowymi.

Pozyskano do współpracy kilkunastu nowych klientów z zakresu hurtu.

2.2.2. Klienci detaliczni

Utrzymano ilość obsługiwanych punktów sprzedaży detalicznej w zakresie podstawowych produktów dystrybuowanych przez ZTL S.A.

Zbudowano bazę kilkuset klientów detalicznych w zakresie nowego produktu, który został wprowadzony do dystrybucji w kwietniu 2007r.

Należy ocenić, że osiągnięto zdecydowaną większość celów w zakresie liczby obsługiwanych klientów w poszczególnych kategoriach.

2.3. Podniesienie poziomu satysfakcji klienta

Poziom satysfakcji klientów z obsługi przez Regionalnych Kierowników Sprzedaży i Przedstawicieli Handlowych w zdecydowanej większości przypadków należy ocenić jako satysfakcjonujący.

2.4. Wzrost efektywności sprzedaży

Brak jest badań firm zewnętrznych dotyczących rynku, na którym operują ZTL S.A. Wg oceny ZTL S.A. udział w rynku na przestrzeni okresu 04.2006 – 06.2007 zwiększył się o ok. 80%.

Porównując okres kwiecień – grudzień 2006 do okresu styczeń – czerwiec 2007 należy stwierdzić, że w zakresie głównej grupy produktów średniomiesięczna sprzedaż wzrosła o ok. 90%.

2.5. Utrzymanie dotychczasowej liczby miejsc pracy w firmie

Wzrost wielkości i efektywności sprzedaży poprzez stałą liczebnie grupę handlowców przełożył się na wzrost zatrudnienia w Spółce ze 165 osób na koniec czerwca 2006 r. do 193



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-014/0051

**Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”**

osób na 30 czerwca 2007 r., przede wszystkim w Dziale Produkcji. Jest w tej grupie 17 osób niepełnosprawnych. Poza tym w okresie realizacji projektu większe zapotrzebowanie rynku na wyroby ZTL S.A. spowodowało, iż zatrudniano pracowników tymczasowych (poprzez agencję pracy tymczasowej) od 20 do 60 osób miesięcznie. Po kilku miesiącach najlepsi pracownicy zostali zatrudnieni przez Zakłady Tytoniowe w Lublinie S.A.

2.6. Poprawa wyników ekonomicznych, konkurencyjności (wzrost udziału w rynku) oraz możliwości rozwojowych firmy jako potencjalnego pracodawcy.

Projekt był wpisany w trwający równolegle program restrukturyzacji Spółki na lata 2006-2008 i z pewnością dotychczasowe efekty programu restrukturyzacji były w jakiejś części możliwe do osiągnięcia dzięki przeprowadzonym szkoleniom. Możliwe było m.in. usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez powierzenie przeszkolonym pracownikom bardziej odpowiedzialnych zadań, szersze niż dotychczas delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, zwiększenie świadomości pracowników co do roli i wagi każdego stanowiska dla realizacji strategicznych celów Spółki.

3. Ocena satysfakcji uczestników szkoleń - reakcja uczestników na szkolenie (pierwszy poziom ewaluacji wg Kirckpatricka)

Zgodnie z procedurą P-SZ stosowaną w obowiązującym w Polskiej Fundacji Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” Systemem Zarządzania Jakością, obowiązkowo dokonuje się ewaluacji reakcji uczestników na szkolenie przy pomocy anonimowej ankiety wypełnianej przez uczestników na koniec szkolenia. Ankieta zawiera odpowiedzi na następujące pytania:

- I. Poziom merytoryczny szkolenia
- II. Sposób prezentacji zagadnień przez prowadzących
- III. Otrzymane materiały szkoleniowe
- IV. W szkoleniu najbardziej podobało się
- V. W szkoleniu najbardziej nie podobało się
- VI. W jakim stopniu szkolenie spełniło oczekiwania
- VII. W jakiego rodzaju innych tematycznie szkoleniach chętnie wzięliby Państwo udział?
- VIII. Inne uwagi oraz propozycje zmian

Szkolenie jest oceniane wg następującej skali:

- 1 - zdecydowanie źle
- 2 - raczej źle
- 3 - średnio
- 4 - dobrze
- 5 - bardzo dobrze

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Orodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

3.1. Oceny poziomu merytorycznego szkolenia:

Grupa	Średnia ocena	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze	Ilość ocen
E1	4,13	27% 4	33% 5	40% 6	15
E2	4,55	9% 1	27% 3	64% 7	11
E3	4,89	-	11% 1	89% 8	9
E4	5,00	-	-	100% 8	8
E5	4,83	1% 1	15% 21	84% 116	138
E6	4,13	-	88% 7	13% 1	8
E7	4,50	-	50% 6	50% 6	12
Ogółem	4,73	3% 6	21% 43	76% 152	201

Oceny poziomu merytorycznego szkolenia w przeważającej większości przekraczają wartość 4,5 a więc powinny być określone jako „bardzo dobre”. Wyjątkiem są tutaj szkolenia E1 i E6, które uzyskały średnie noty 4,13.

W grupie E1 aż 4 osoby stwierdziły, że średnio oceniają poziom merytoryczny szkolenia, a 5 osób, że dobrze. Daje to rozkład mniej więcej po 1/3 uczestników dla każdej oceny z przewagą dla oceny bardzo dobrej (40%).

W grupie E6 Język angielski techniczny i biznesowy dominująca większość (88%) uczestników oceniła poziom merytoryczny jako dobry, jednak zaledwie 12% ocen bardzo dobrych wpływa na niską średnią.

Poszukując przyczyn takich ocen poza zawartością merytoryczną programu można zauważyć, że w obu tych szkoleniach uczestniczyły te same osoby – 6 osób powtarza się w obu tych grupach jednak z powodu anonimowości ankiet nie sposób sprawdzić, czy niskie oceny wynikają z poziomu szkolenia czy też np. negatywnego nastawienia uczestnika do szkoleń jako takich lub z wygórowanych oczekiwań. W żadnej innej grupie nie występuje taka prawidłowość.

3.2. Oceny materiałów szkoleniowych:

Grupa	Średnia ocena	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze	Ilość ocen
E1	4,20	20% 3	40% 6	40% 6	15
E2	4,09	9% 1	73% 8	18% 2	11
E3	4,44	11% 1	33% 3	56% 5	9
E4	4,50	0%	50% 4	50% 4	8
E5	4,56	4% 5	36% 48	60% 80	133
E6	4,11	22% 2	44% 4	33% 3	9
E7	4,17	25% 3	33% 4	42% 5	12
Ogółem	4,46	8% 15	39% 77	53% 105	197

Średnie oceny materiałów szkoleniowych są dość wysokie, jednak niższe od oceny zawartości merytorycznej szkolenia. Potwierdza się tym samym obserwowana prawidłowość, że materiały są zawsze oceniane niżej od zawartości merytorycznej szkolenia, za wyjątkiem grupy E1, w której materiały zostały ocenione wyżej. Największa różnica między ocenami występuje w grupach E2 i E4 – oceny te różnią się o 10%.

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Grupa	Średnia ocena szkolenia	Średnia ocena materiałów	Różnica
E1	4,13	4,20	2%
E2	4,55	4,09	-10%
E3	4,89	4,44	-9%
E4	5,00	4,50	-10%
E5	4,83	4,56	-6%
E6	4,13	4,11	0%
E7	4,50	4,17	-7%
Ogółem	4,73	4,46	-6%

Nie występują większe różnice między ocenami szkolenia a materiałów na poziomie ocen jednostkowych – dane ilościowe przedstawia poniższa tabela

Ocena szkolenia	Ocena materiałów			
	Średnia	Dobra	Bardzo dobra	Ogółem
Średnia	4	2		6
Dobra	8	25	7	40
Bardzo dobra	2	50	98	150
(puste)	1			1
Ogółem	15	77	105	197

Analizując różnice w ocenach zauważa się, że 65% oceniło szkolenie i materiały na tym samym poziomie

Ocena	Ilość	%
Taka sama ocena	127	65%
1 ocena różnicy	67	34%
2 oceny różnicy	2	1%

3.3. Ocena stopnia spełnienia oczekiwań

Ocena stopnia spełnienia oczekiwań mierzone jest przy pomocy następującego pytania:
Proszę ocenić, w jakim stopniu szkolenie spełniło Państwa oczekiwania:

- szkolenie **w ogóle nie spełniło** moich oczekiwań (spodziewałem się czegoś innego)
- szkolenie **w niewielkim stopniu spełniło** moje oczekiwania (szkolenie uważam za mało przydatne)
- szkolenie **w przeważającej części spełniło** moje oczekiwania (szkolenie uważam za przydatne)
- szkolenie **w znacznym stopniu spełniło** moje oczekiwania (uważam je za bardzo przydatne)
- szkolenie **całkowicie spełniło** moje oczekiwania

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Rezultaty przedstawia poniższa tabela:

Grupa	Średnia	W niewielkim stopniu		W przeważającej części		W znacznym stopniu		Całkowicie		Ilość ocen
E1	3,33	20%	3	33%	5	40%	6	7%	1	15
E2	4,09			9%	1	73%	8	18%	2	11
E3	4,78			11%	1			89%	8	9
E4	5,00							100%	1	1
E5	4,37	1%	1	7%	8	48%	59	45%	55	123
E6	3,67			44%	4	44%	4	11%	1	9
E7	3,64	9%	1	18%	2	73%	8			11
Ogółem	4,21	3%	5	12%	21	47%	85	38%	68	179

Ogólnie należy ocenić, że projekt spełnił oczekiwania uczestników całkowicie lub w znacznym stopniu (153 odpowiedzi tj. 86%). Zauważalny jest wysoki odsetek (20%) uczestników szkolenia E1, według których to szkolenie spełniło ich oczekiwania w niewielkim stopniu. Ponieważ grupa jest nieliczna oznacza to zaledwie 3 osoby, co nie pozwala na wyciągania wniosków, jednak w połączeniu z bardzo niskim wskaźnikiem całkowitego zadowolenia (1 osoba - 7%), jak również niskimi notami za poziom merytoryczny szkolenia może prowadzić to do wniosku, że tematyka szkolenia została źle dobrana do luk kompetencyjnych uczestników albo na szkolenie odpowiadające potrzebom szkoleniowym na poziomie organizacyjnym skierowano niewłaściwe osoby.

Porównano oceny poziomu merytorycznego szkolenia ze stopniem spełnienia oczekiwań.

Spełnienie oczekiwań	Ocena szkolenia									
	Średnia		Dobra		Bardzo dobra		Brak oceny		Ogółem	
W niewielkim stopniu	3	1,68%	2	1,12%					5	2,79%
W przeważającej części	2	1,12%	13	7,26%	5	2,79%	1	0,56%	21	11,73%
W znacznym stopniu			20	11,17%	64	35,75%	1	0,56%	85	47,49%
Całkowicie			1	0,56%	67	37,43%			68	37,99%
Ogółem	5	2,79%	36	20,11%	136	75,98%	2	1,12%	179	100,00%

Z zestawienia tych ocen wynika, że uczestnicy mieli wysokie i bardzo wysokie oczekiwania wobec szkoleń, skoro 152 oceny (85% odpowiedzi) wskazujących na spełnienie oczekiwań całkowicie lub w znacznym stopniu powiązane jest z oceną szkolenia jako bardzo dobre lub dobre.

Generalnie należy zauważyć, że uczestnicy bardzo wysoko ocenili przeprowadzone szkolenia pod względem spełnienia ich oczekiwań (przydatności szkoleń), poziomu merytorycznego oraz jakości materiałów szkoleniowych.

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Orodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

3.4. Sposób prezentacji zagadnień przez prowadzących

Trener	Ocena sposobu prezentacji								
	Raczej źle		Średnio		Dobrze		Bardzo dobrze		Średnia
Trener 1			11,1%	1	33,3%	3	55,6%	5	4,44
Trener 2					20,0%	7	80,0%	28	4,80
Trener 3					66,7%	6	33,3%	3	4,33
Trener 4	7,4%	2	14,8%	4	22,2%	6	55,6%	15	4,26
Trener 5			8,3%	1	33,3%	4	58,3%	7	4,50
Trener 6					1,9%	2	98,1%	101	4,98
Trener 7							100,00%	17	5,00
Trener 8			3,7%	1	29,6%	8	66,7%	18	4,63
Ogólnie	1%	2	3%	7	15%	36	81%	194	4,77

Ogólna ocena trenerów jest wysoka – 96% ocen to oceny dobre lub bardzo dobre. Średnia ocena sposobu prezentacji 4,77 oznacza bardzo wysoką ocenę. Oceny te korelują z ocenami zawartości merytorycznej szkoleń i spełnienia oczekiwań potwierdzając wysoki poziom szkolenia.

3.5. Oceny poziomu merytorycznego szkoleń wielomodułowych.

W projekcie zrealizowane dwa szkolenia wielomodułowe, w których ocenie poziomu merytorycznego podlegał odrębnie każdy moduł. Były to szkolenia E.2. Akademia menedżera - trening umiejętności kierowniczych oraz E.5. Profesjonalna sprzedaż. Poniższe tabele prezentują uzyskane oceny.

Temat modułu	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze	Średnia
Komunikacja interpersonalna	1	5	6	4,42
	8%	42%	50%	-
Menedżer jako kierownik, przywódca i trener	1	2	9	4,67
	8%	17%	75%	-
Zarządzanie zespołem	1	5	6	4,47
	8%	42%	50%	-
Zarządzanie konfliktami. Proces podejmowania decyzji	2	5	5	4,25
	17%	42%	42%	-
Zarządzanie zmianą w organizacji. Kultura organizacyjna	1	3	8	4,58
	8%	25%	67%	-
Zarządzanie efektywnością pracy	1	3	8	4,58
	8%	25%	67%	-
Ogółem	7	23	42	4,49
	10%	32%	58%	-
Średnia ocena	1,17	3,83	7	4,49
	10%	32%	58%	-
Ocena poziomu całości szkolenia	1	3	7	4,42
	9%	27%	64%	-

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Orodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Suma jak również ocen poszczególnych modułów szkolenia nieznacznie na plus odbiega od oceny poziomu merytorycznego, co spowodowane jest małą liczebnością próby, dlatego można przyjąć, że pomimo drobnych różnic oceny są zgodne i nie wykazują większych odchyleń. Moduł Menedżer jako kierownik, przywódca i trener uzyskał najwyższą średnią ocenę, a najniższą Zarządzanie konfliktami. Proces podejmowania decyzji.

Temat modułu	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze	Średnia
Efektywne planowanie dnia pracy		2	17	4,89
		11%	89%	
Techniki sprzedaży	1	5	10	4,56
	6%	31%	63%	
Jak sobie radzić z trudnym klientem?		2	15	4,88
		12%	88%	
Prowadzenie skutecznej rozmowy handlowej- komunikacja		3	15	4,83
		17%	83%	
Negocjacje		6	13	4,68
		32%	68%	
Warsztat praktyczny - ustalenie priorytetów		13	54	4,81
		19%	81%	
Warsztat praktyczny- rozwiązywanie bieżących problemów pracy		5	12	4,71
		29%	71%	
Ogółem	1	38	153	4,79
	1%	20%	80%	
Ocena poziomu całości szkolenia	1	21	116	4,83
	1%	15%	84%	

Oceny ogółem szkolenia jak i poszczególnych modułów są zbliżone do siebie, aczkolwiek ocena poziomu całości szkolenia jest nieco wyższa. Spośród modułów najwyżej oceniono moduł Prowadzenie skutecznej rozmowy handlowej- komunikacja oraz Warsztat praktyczny - ustalenie priorytetów, natomiast najniżej Techniki sprzedaży.

3.6. Uwagi słuchaczy „Najbardziej podobało się / najbardziej nie podobało się”

Słuchacze mieli możliwość swobodnego wyrażenia swojej opinii odpowiadając na pytania, co się najbardziej podobało a co się najbardziej nie podobało. 121 osób udzieliło odpowiedzi co się podobało, a tylko 17 osób co się nie podobało. Wyraźnie widać, że dominująca większość pozytywnych odpowiedzi pochodzi od słuchaczy grupy E5.

Grupa	Podobało się	Nie podobało się
E1	9	4
E2	7	2
E3	8	2
E4	6	1
E5	83	7
E6	3	1
E7	5	

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Łącznie	121	17
---------	-----	----

Odpowiedzi „podało się” pogrupowane w kategorii zawiera poniższa tabela. Wyniki wskazują na to, że uczestnikom najbardziej podoba się styl prowadzenia zajęć zgodny z metodyką Activity Based Training z jednej strony, a z drugiej strony profesjonalizm wykładowców/trenerów.

Co się podobało	Ilość wskazań
Fachowe prowadzenie szkolenia; kompetentny prowadzący; profesjonalizm prowadzącego; poziom merytoryczny, przygotowanie i skuteczność przekazywania informacji; sposób prezentacji zagadnień	59
Ćwiczenia; aktywne uczestnictwo w szkoleniu; praktyczne przykłady; możliwość praktycznego wykorzystania wiedzy; praktyczne podejście do zagadnień i ćwiczenia; studia przypadków; gry zespołowe; tematyczne konwersacje; możliwość ćwiczenia języka angielskiego w mowie; tematy popierane przykładami; treningowy charakter zajęć; sposób prowadzenia kursów, warsztaty, analiza przypadku, rozwiązanie problemów	51
Całość szkolenia; temat szkolenia; ujęcie tematu szkolenia; wszystko; atmosfera szkolenia	10
Konkretne zagadnienia takie jak: test negocjacji, organizacja czasu, planowanie czasu pracy, harmonogram, przedstawienie prezentacji handlowej, komunikacja perswazyjna, techniki sprzedaży, rodzaje komunikacji perswazyjnej, techniki negocjacji, studium przypadków, analiza przypadku, scenki przedstawiające typy klientów, efektywne planowanie dnia pracy,	9
Materiały szkoleniowe; filmy video; zakres materiału	7
Elastyczne dopasowywanie zagadnień; tempo prowadzenia zajęć dostosowane do poziomu uczestników; kontakt z uczestnikami	5
Odniesienie szkolenia do obowiązków wykonywanych w pracy	2
Zaangażowanie wykładowcy i słuchaczy	1

W przypadku tego, co się nie podobało najczęściej narzekano na niski poziom praktycyzmu, brak gotowych recept i rozwiązań. Trzy osoby skarżyły się na poziom cateringu. Najbardziej znacząca jest uwaga o niepraktycznej tematyce szkolenia wyrażona przez słuchaczy grupy E1 – ta kwestia została omówiona powyżej przy okazji oceny szkolenia E1.

Nie podobało się	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Łącznie
Brak praktycznych przykładów; Niepraktyczna tematyka, Nieprzydatność niektórych tematów; Teoretyczna wiedza	3	1			1		5
Brak materiałów z opisem poznanych możliwości; braki w materiałach; mała ilość materiałów szkoleniowych			1	1	1		3
Catering; Zimne posiłki		1			2		3
Schematy materiały, skopiowane z rynku amerykańskiego					1		1
Bardziej szczegółowo w materiałach (zadaniach) powinny być opisane (gdzie znaleźć) jakie i skąd pobrać dane do formuł			1				1
Monotonia wykładów, brak propozycji działań	1						1
Podejście prowadzącej					1		1
Za niska szczegółowość tematów					1		1

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Odrodzenia Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Polandii

Zmiany pracy zajęć						1	1
łącznie	4	2	2	1	7	1	18

3.7. Zapotrzebowanie słuchaczy na inne treningi i szkolenia

Słuchacze wskazywali również, jakich szkoleń potrzebują. 49 osób określiło swoje indywidualne potrzeby szkoleniowe. Liczba wskazań wynosi więcej niż 49, ponieważ grupowano odpowiedzi wg tematyki szkolenia, a niektóre osoby wskazywały więcej niż jeden temat. Zastanawiający jest wysoki odsetek pragnących szkolić się w zakresie zarządzania projektami oraz pozyskiwania środków unijnych - w codziennej praktyce przedsiębiorstwa takiego jak ZTL S.A. taka umiejętność nie ma znaczenia, ponieważ może się to odnosić wyłącznie do projektów inwestycyjnych. Być może jest to wyraz trendu do „bycia na fali projektów i funduszy unijnych”. Wyraźnie widać potrzeby przedstawicieli handlowych z zakresu narzędzi pracy – negocjacji, komunikacji, zarządzania czasem, a także chociażby bezpiecznej (a w domyśle zapewne szybkiej) jazdy.

Tematyka szkolenia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Razem
Fundusze unijne, sposoby ich pozyskiwania; zarządzanie projektami		6	4				10
Komunikacja, techniki negocjacyjne	2		1		6		9
Zarządzanie zasobami ludzkimi; zarządzanie zespołem		1	2		3		6
Szkolenie informatyczne, EXCEL, COREL, PHOTOSHOP		2		1	2		5
Szkolenie marketingowe, techniki sprzedaży; profesjonalna sprzedaż w punkcie detalicznym, zarządzanie siecią produktów detalicznych; ćwiczenie efektywnej sprzedaży					3		3
Szkolenie z bezpiecznej jazdy					3		3
Zarządzanie czasem		1			2		3
Język angielski					2		2
Szkolenie wyższej kadry menadżerskiej, warsztaty zarządzania	1				1		2
Techniki i metody podejmowania decyzji					2		2
Zarządzanie jakością	1						1
Coaching					1		1
Handel zagraniczny,		1					1
Język hiszpański						1	1
Konwenanse w grupach						1	1
Kreatywne rozwiązywanie problemów		1					1
Motywowanie przedstawicieli handlowych					1		1
Organizacja czasu pracy	1						1
Public relation		1					1
Rachunkowość			1				1
Rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie zmianami	1						1
Techniki prezentacji towaru					1		1
Autoprezentacja			1				1
Zarządzanie finansami	1						1
Zarządzanie firmą na rynku UE, walka ze stresem		1					1

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

3.8. Oceny uczestników na potrzeby wizyt monitorujących realizowanych przez Regionalną Instytucję Finansującą.

W trakcie realizacji projektu Lubelska Fundacja Rozwoju – Agencja Rozwoju Regionalnego przeprowadzała wizyty monitorujące jakość realizacji projektu. We wszystkich protokołach kontroli oceniono poziom oraz stronę organizacyjną szkolenia pozytywnie. Nie zgłoszono żadnych uwag. Kontrolujący zbierali oceny uczestników w odniesieniu do jakości szkolenia, jakości i użyteczności materiałów szkoleniowych, strony organizacyjnej szkolenia oraz przydatności szkolenia w pracy zawodowej – wyniki przedstawia poniższa tabela:

Grupa	Data	Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych	Jakość szkolenia	Przydatność szkolenia w pracy zawodowej	Strona organizacyjna szkolenia	Średnia
E2	2006-11-07	8,25	7,58	8,00	8,75	8,15
E3	2006-06-23	9,10	9,90	9,60	9,30	9,48
E4	2006-07-11	8,78	9,78	9,56	9,11	9,31
E5	2006-11-09	7,24	8,18	7,82	8,76	8,00
	2007-01-16	7,75	8,19	8,38	8,31	8,16
	2007-02-06	7,76	8,24	8,35	8,24	8,15
	2007-04-03	8,07	8,67	8,53	8,80	8,52
	Średnia	7,70	8,32	8,27	8,53	8,20
Średnia		8,13	8,65	8,61	8,75	8,54

Szczegółowe dane o ilości poszczególnych ocen zawiera poniższa tabela:

Grupa	Data	Przedmiot oceny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Średnia	
E5	2007-04-03	Jakość szkolenia								1	6	5	3	8,67
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych						2	2	6	3	2		8,07
		Strona organizacyjna szkolenia									7	4	4	8,80
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej					1	1	1	1	1	8	3	8,53
	2007-02-06	Jakość szkolenia			1				1	1	4	8	2	8,24
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych			1		1	1	2	5	6	1		7,76
		Strona organizacyjna szkolenia						3	1	6	3	4		8,24
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				1		1	3	2	5	5		8,35
	2007-01-16	Jakość szkolenia								5	6	2	3	8,19
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych						2	5	5	3	1		7,75
		Strona organizacyjna szkolenia							3	6	6	1		8,31
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej						2	3	1	7	3		8,38

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Grupa	Data	Przedmiot oceny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Średnia
	2006-11-09	Jakość szkolenia						2	3	6	2	4	8,18
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych					1	3	5	7	1		7,24
		Strona organizacyjna szkolenia						1		6	5	5	8,76
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				1	2	1	1	5	4	3	7,82
E2	2006-11-07	Jakość szkolenia					1		5	3	3		7,58
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych					1		1	5	3	2	8,25
		Strona organizacyjna szkolenia							2	2	5	3	8,75
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej				1	1		1	2	6	1	8,00
E4	2006-07-11	Jakość szkolenia									2	7	9,78
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych							2	1	3	3	8,78
		Strona organizacyjna szkolenia						1	1		1	6	9,11
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej								1	2	6	9,56
E3	2006-06-23	Jakość szkolenia									1	9	9,90
		Jakość i użyteczność materiałów szkoleniowych							1	2	2	5	9,10
		Strona organizacyjna szkolenia							1	1	2	6	9,30
		Przydatność szkolenia w pracy zawodowej								2		8	9,60

Uzyskane oceny potwierdzają wysoką jakość szkoleń – średnia ocena wszystkich szkoleń to 8,54/10,00 a oceny średnie w poszczególnych dniach wahają się od 8,00 do 9,48. W poszczególnych obszarach powtarza się prawidłowość zauważona w ocenach dokonywanych w ankietach na zakończenie szkolenia – materiały szkoleniowe otrzymują niższe noty (średnia 8,13) niż samo szkolenie (8,65). Najbardziej istotna jest ocena przydatności szkolenia w pracy zawodowej w wysokości 8,61.

4. Oceny szkolenia przez trenerów

4.1. Zarządzanie przez kompetencje

Kurs stanowił przygotowanie do planowanego wprowadzenia systemu zarządzania przez kompetencje w przedsiębiorstwie. Kurs prezentował ogólne założenia systemu, obszary zastosowań i powiązań z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi, najczęściej

**Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

stosowane techniki. Uczestnicy poznali zasadnicze zagadnienia pozwalające aktywnie zaangażować się w proces tworzenia i wprowadzania planowanego systemu.

Pojęcie kompetencji i zarządzania kompetencjami przedstawiane było przy zastosowaniu zarówno metod prezentacyjnych jak i aktywizujących uczestników. Efektywność szkoleniowa tych metod jest zróżnicowana; reakcje i zachowania uczestników kształtowały się zgodnie z najczęściej spotykanym schematem, gdzie metody tradycyjne ustępują aktywnym pod względem zdolności zaangażowania uczestników.

4.2. Akademia Menedżera

Zajęcia prowadzone w ramach kursu dotyczyły wybranych, podstawowych umiejętności interpersonalnych kierownika: porozumiewanie się, praca w zespole, kształtowanie zachowań i kultury organizacyjnej. Proces uczenia się miał miejsce przede wszystkim na poziomie indywidualnym i stymulowany był przez ćwiczenia indywidualne, prezentacje oraz aktywność grupową. W pewnym stopniu uruchomiony został również proces uczenia się na poziomie grupy. Efektem na tym poziomie były ogólne postulaty pracy nad doskonaleniem klimatu organizacyjnego, relacji pomiędzy szczeblami kierowniczymi oraz kultury organizacji.

4.3. Profesjonalna Sprzedaż

W sferze szkoleń pracownicy byli zadowoleni z tematyki i wartości merytorycznej. dla większości było to pierwsze szkolenie. Zauważalne były różnice poziomów pomiędzy przedstawicielami mającymi staż w innych firmach a tymi, którzy dopiero rozpoczynali pracę. Konieczne wydaje się prowadzenie szkoleń dla tej grupy pracowników, zważywszy na ich rotację.

4.4. Raporty trenerów ze szkolenia

Zgodnie z SZJ podobnie jak uczestnicy, trenerzy też wypełniają raporty w formie ankietowej po zakończeniu zajęć. Raporty określają na 10 stopniowej skali motywację do nauki uczestników szkolenia, tempo przyswajania wiedzy, aktywność uczestników szkolenia oraz ich stopień zainteresowania tematyką szkolenia. Dodatkowo trenerzy mogą się wypowiedzieć na temat zawartości programów szkoleniowych oraz sposobu organizacji samych szkoleń.

Wyniki zbiorcze ze sporządzonych ankiet zawiera poniższa tabela:

Grupa	Ocena	Trener 2	Trener 5	Trener 6	Trener 1	Trener 3	Trener 7	Trener 4	Trener 8	Średnia
		E1	Motywacja do nauki uczestników szkolenia							8,00
	Tempo przyswajania wiedzy							9,00	8,00	8,50

Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland

Grupa	Ocena	Trener 2	Trener 5	Trener 6	Trener 1	Trener 3	Trener 7	Trener 4	Trener 8	Średnia
	Aktywność uczestników szkolenia							7,00	8,00	7,50
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia							8,00	7,00	7,50
E2	Motywacja do nauki uczestników szkolenia							7,00	8,00	7,50
	Tempo przyswajania wiedzy							7,00	8,00	7,50
	Aktywność uczestników szkolenia							6,00	8,00	7,00
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia							7,00	7,00	7,00
E3	Motywacja do nauki uczestników szkolenia						10,00			10,00
	Tempo przyswajania wiedzy						8,00			8,00
	Aktywność uczestników szkolenia						10,00			10,00
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia						10,00			10,00
E4	Motywacja do nauki uczestników szkolenia						9,00			9,00
	Tempo przyswajania wiedzy						9,00			9,00
	Aktywność uczestników szkolenia						10,00			10,00
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia						10,00			10,00
E5	Motywacja do nauki uczestników szkolenia	8,00		8,00						8,00
	Tempo przyswajania wiedzy	8,00		8,00						8,00
	Aktywność uczestników szkolenia	10,00		8,67						9,00

**Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja O rodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego POIC Poland**

Grupa	Ocena	Trener 2	Trener 5	Trener 6	Trener 1	Trener 3	Trener 7	Trener 4	Trener 8	Średnia
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia	8,00		8,33						8,25
E6	Motywacja do nauki uczestników szkolenia				9,00	9,00				9,00
	Tempo przyswajania wiedzy				9,00	9,00				9,00
	Aktywność uczestników szkolenia				9,00	9,00				9,00
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia				9,00	9,00				9,00
E7	Motywacja do nauki uczestników szkolenia		7,00							7,00
	Tempo przyswajania wiedzy		7,00							7,00
	Aktywność uczestników szkolenia		8,00							8,00
	Stopień zainteresowania tematyką szkolenia		8,00							8,00
	Średnia z Motywacja do nauki uczestników szkolenia	8,00	7,00	8,00	9,00	9,00	9,50	7,50	8,00	8,18
	Średnia z Tempo przyswajania wiedzy	8,00	7,00	8,00	9,00	9,00	8,50	8,00	8,00	8,12
	Średnia z Aktywność uczestników szkolenia	10,00	8,00	8,67	9,00	9,00	10,00	6,50	8,00	8,65
	Średnia z Stopień zainteresowania tematyką szkolenia	8,00	8,00	8,33	9,00	9,00	10,00	7,50	7,00	8,29

Dane te świadczą o wysokim stopniu zaangażowania uczestników w szkolenie (aktywność uczestników), rekompensującym nieco niższą ocenę tempa przyswajania wiedzy oraz motywację.



SPO RZL Działanie 2.3 schemat a
SPORZ-2.3a-2-06-014/0051

**Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”**

Autorzy:

- Roman Kaszycki Dyrektor ds. projektów i współpracy międzynarodowej
Kierownik Projektu Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND”
- Lilianna Kotarska Kierownik Zespołu Kadr i Płac
Zakłady Tytoniowe w Lublinie S.A.
punkty 2.5 i 2.6
- Robert Gierała Dyrektor Handlowy
Zakłady Tytoniowe w Lublinie S.A.
punkty 2.2, 2.3 i 2.4
- Anna Pszczoła Ekspert ds. monitoringu i ewaluacji Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A. w okresie 11.04 – 21.07.2006
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND”
- Urszula Czarnecka Ekspert ds. monitoringu i ewaluacji Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A. w okresie 21.07.2006 – 11.06.2007
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND”
- Joanna Bednarska Ekspert ds. monitoringu i ewaluacji Program Rozwoju Kadry Zakładów Tytoniowych w Lublinie S.A. w okresie 11 – 30.06.2007
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC POLAND”