

# Tradycyjna a adaptacyjna metoda zarządzania projektami szkoleniowymi

*Tomasz Sierpowski*

Z perspektywy niezwykle istotnej idei uczenia się przez całe życie (ang. *life long learning*) kształcenie, nabywanie kwalifikacji i umiejętności wymaganych na rynku pracy powinno odbywać się w warunkach zachęcających pracowników do rozwoju, wspierających kreatywność i innowacyjność. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczących wpływu metody zarządzania projektem szkoleniowym na skuteczność szkoleń. Specyfika tradycyjnej i adaptacyjnej metody zarządzania projektami w istotny sposób wpływa na końcowe oceny projektów pod kątem skuteczności i poziomu satysfakcji klienta. Przeprowadzone badania własne dowodzą, że adaptacyjne podejście w realizacji projektów (Adaptive Project Framework) zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Błyskawiczne reakcje (adaptacyjność), to umiejętność niezwykle pożądana i której uczyć powinien każdy projekt szkoleniowy.

**Słowa kluczowe:** tradycyjna metoda zarządzania, adaptacyjna metoda zarządzania, skuteczność zarządzania projektami, efekty szkoleń, rozwój kompetencji zawodowych, zdolność uczenia się.

## Wprowadzenie

Powodzenie projektów stanowi jedno z podstawowych zagadnień w zakresie zarządzania projektami. Sukces, pożądane efekty i pomyślna realizacja zadań, które doprowadziły do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów stanowią przedmiot wielu badań i ocen. Zagadnienia te stają się szczególnie ważne w odniesieniu do projektów szkoleniowych, w których miarą sukcesu jest skuteczność, która nierozzerwalnie wiąże się z satysfakcją uczestników z udziału w przedsięwzięciu.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy dobór odpowiedniej metody zarządzania projektem ma wpływ na końcowe oceny projektów pod kątem skuteczności przedsięwzięć szkoleniowych, jak również na poziom satysfakcji klienta. Przedstawione wyniki badań ankietowych, pokazują że dla

sprawnego przebiegu procesu uczenia się człowieka ważne są nie tylko odpowiednio dobrane formy i metody szkolenia, ale właśnie wysoki poziom motywacji, zaangażowanie i współodpowiedzialność uczestnika za cel.

## Metody i skuteczność zarządzania projektami

Wśród kryteriów oceny powodzenia projektów wyróżnia się trzy główne, zwane „złotym trójkątem”<sup>1</sup>. Zalicza się do nich czas, koszt i przyjęte założenia techniczne i jakościowe. Dlatego projekt, który został zrealizowany w zaplanowanym czasie, w ramach przewidzianych środków finansowych i którego założony cel (produkt, usługa) został osiągnięty zasługuje na pozytywną ocenę finalną. Na ogół o takim projekcie, o projekcie kończącym się wysoką oceną końcową zwykło się mawiać, że był on „sprawnie przeprowadzony”, „sprawnie zrealizowany”. Warto nadmienić, że podstawowymi miarami sprawności są: „skuteczność, korzystność i ekonomiczność”<sup>2</sup>. Skuteczność to stopień osiągnięcia celu, korzystność dowodzi przewagi uzyskanych wyników działania nad kosztami zaangażowania, zaś ekonomiczność pozwala wyrażać tę przewagę w wartościach finansowych. Aspekt skuteczności szkoleń i pomiar satysfakcji klienta wydają się być szczególnie interesującymi w kontekście doboru metody zarządzania projektem. Doświadczenie pozwala postawić tezę, iż metoda tradycyjnego zarządzania projektami szkoleniowymi jest mniej skuteczna od zarządzania, w którym wykorzystuje się adaptacyjne podejście w realizacji projektów. Adaptacyjne podejście jest tu postrzegane jako swoboda w kształtowaniu poszczególnych partii szkolenia, ich liczby i długości trwania, a także w otwartości na modyfikacje działań dokonywane przez klienta projektu, jak i przez samych uczestników szkolenia. Jest to podejście, w którym klient i jego zysk są ponad procedurami, tradycyjnego zarządzania projektami.

Badając wpływ metody zarządzania projektami na skuteczność i oceny końcowe szkoleń przeprowadzono analizy porównawcze projektów realizowanych zgodnie z koncepcją tradycyjnego zarządzania projektami, w którym zarządzanie przyjmuje typowe funkcje zarządcze, tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę (także definiowanie i zamykanie) oraz tych, w których kierunek działań był nieustannie korygowany, by zapewnić klientowi

---

<sup>1</sup> R. Atkinson, *Project management: cost, time and quality, two best guesses and phenomenon, it's time to accept other success criteria*, „International Journal of Project Management” 1999, Vol. 17, No 6., s. 341.

<sup>2</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 227.

maksymalne korzyści. Były to projekty obejmujące grupy szkoleniowe liczące od 6 do 415 uczestników, organizowane zarówno wewnątrz organizacji jak i otwarte – powszechnie dostępne. Różnorodność zakresów, treści, i form nadzoru stawiała różne wymagania wobec organizacji prowadzącej projekt. Ich analiza prowadziła do decyzji, jaką metodą zarządzania najlepiej się posłużyć by sprostać stawianym wyzwaniom.

Dynamicznie, ciągle zmieniające się otoczenie organizacji, rosnące potrzeby szkoleniowe oraz zwiększająca się liczba interesariuszy projektu każą odrzucić planowanie działań w długim okresie i podchodzić do tego zagadnienia bardziej elastycznie. Dlatego metoda adaptacyjnego zarządzania projektem zwana też adaptacyjną strukturą projektu (ang. *Adaptive Project Framework* – APF)<sup>3</sup> w planach uwzględnia działania, które mają być wykonywane w najbliższej przyszłości. Długookresowy cel jest osiągany małymi krokami, gdyż ukierunkowanie na klienta ma mu umożliwić monitorowanie i wprowadzanie zmian niemalże na każdym etapie realizacji projektu. Angażowanie klienta w cały proces szkoleniowy, wspólne wyciąganie wniosków ze zrealizowanych partii szkolenia, zapewnienie klientowi możliwości zmian i korekt kierunku działań skracają czas realizacji przedsięwzięcia i odkrywają nowe szanse rozwoju pracownika i organizacji.

W proces projektowania szkolenia na ogół zaangażowana jest tzw. „wielka piątka”, bądź „kwintet szkoleniowy”, w skład którego wchodzi: uczestnicy szkolenia, trenerzy, specjaliści ds. szkoleń z firmy zamawiającej szkolenie, przełożeni szkolonych pracowników, kierownictwo firmy zamawiającej szkolenie<sup>4</sup>. Akcesja Polski do Unii Europejskiej i korzystanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w znaczny sposób zmieniły rynek usług szkoleniowych, a zadania skupione na budowie społeczeństwa i gospodarki wiedzy znacznie poszerzyły krąg interesariuszy projektów szkoleniowych. Także w odniesieniu do wymogów, celów głównych i cząstkowych wielu konkursów na projekty szkoleniowe w ramach Sektorowych Programów Operacyjnych (w tym m.in. Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Rozwój Zasobów Ludzkich, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego) coraz trudniej jest precyzyjnie określić klienta zaangażowanego w projekt i zdolnego przeprowadzić jakościowy przegląd rezultatów poszczególnych części (cykli) projektu. Zmiany w dokumentacji i procedur dotyczących projektów już realizowanych

<sup>3</sup> R. K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005, s. 326.

<sup>4</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 18–19; L. Rae, *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2012, s. 235.

oraz częste roszady personalne wśród koordynatorów projektów nadzorującej instytucji pośredniczącej (pracownicy Urzędu Pracy) powodują, że pod hasłami typu „orientacja na klienta i działanie w jego najlepszym interesie” kryją się działania zaspokajające interesy grup społecznych, zawodowych, samorządów i organów władzy. Są to działania mające na celu kontrolę dokumentacji projektu i dotyczą wydatkowania środków finansowych. Badania efektów szkolenia ograniczają się przeważnie do dwóch z czterech poziomów oceny D. L. Kirkpatricka<sup>5</sup>, a mianowicie do badania reakcji uczestników na szkolenie i do badania efektów uczenia się. Badanie zmian w zachowaniu uczestników po zakończeniu projektu szkoleniowego oraz badanie efektów szkolenia dla organizacji (ostatni, czwarty poziom w modelu Kirkpatricka) są najtrudniejsze i najbardziej złożone nie tylko ze względów technicznych, ale i proceduralnych. Stąd też, są one pomijane w ocenie skuteczności szkoleń.

Dlatego skuteczne projekty szkoleniowe to te, w których sam uczestnik ma wpływ na realizację poszczególnych części, w których ma możliwość przekazywania na bieżąco opinii i informacji z przebiegu projektu i czuje współodpowiedzialność za wybór kierunku prac. Angażowanie się uczestnika w system decyzyjny, wysoka wartość jego sugestii i decyzji musi być zgodna z ogólnym celem projektu i wizją prac menedżerów. Podkreślając wagę opinii uczestnika projektu J. Woźniak podaje „Opinie uczestników na temat szkolenia, dotyczące uznania szkolenia za sensowne, są kluczowe dla charakteryzacji jego wartości”<sup>6</sup>.

Z obserwacji uczestników projektów szkoleniowych finansowanych zarówno z budżetów firm i organizacji, jak i ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego wynika, że dla większej skuteczności szkolenia zaangażowanie klienta nie powinno się ograniczać do konstrukcji projektu, do nakreślenia celów i założeń programowych. To bieżąca współpraca klienta z podmiotem realizującym szkolenie jest kluczowym czynnikiem decydującym o skuteczności projektu. To ona pozwala na maksymalizację efektów szkolenia i racjonalne działania. Jednakże w projektach tych trudno o współpracę w zakresie skuteczności i efektywności szkoleń oraz na zmianę przyjętych wcześniej założeń. Główną przyczyną takiej sytuacji są przyjęte rygorystyczne wskaźniki, biurokracja i wnikliwe wymogi dotyczące kontroli dokumentacji oraz sprawozdawczość. Wśród tych czynników pojawia się duża fluktuacja pracowników, która dla projektów rozłożonych w czasie (np. szkoleń językowych) stanowi

---

<sup>5</sup> D.L. Kirkpatrick, *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 40–99.

<sup>6</sup> J. Woźniak, *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSiZ, Olsztyn 2009, s. 340.

dotkające utrudnienie w skutecznej realizacji. Stąd przeprowadzenie szkoleń w sposób inny niż tradycyjny jest trudne, mimo że badania potwierdzają, iż pewnego rodzaju nowatorstwo, elastyczne podejście do zarządzania projektami szkoleniowymi podnosi skuteczność i efektywność szkoleń.

## Wyniki badań i ich interpretacja

W latach 2009–2012 wśród 410 uczestników projektów szkoleniowych (szkolenie z języków obcych, zagadnienia księgowo-kadrowe, techniki neurolingwistycznego wywierania wpływu) przeprowadzono ankiety sprawdzające opinie na temat projektów. Przyjęto w nich, że skoro skuteczność zarządzania projektami generalnie przejawia się we wszelkich działaniach, które prowadzą do powodzenia projektów to warto, by potrzeby przed rozpoczęciem projektów były dokładnie (personalnie) zbadane i omówione. Uczestnicy tych szkoleń otrzymali sygnał, że uczestniczą w przedsięwzięciach, w których mają prawo i obowiązek modyfikowania szkolenia po każdym zamkniętym cyklu. Z badań wynika, że projekty te uzyskiwały lepsze oceny końcowe, a wyniki testów sprawdzających uczestników były wyższe niż w innych projektach szkoleniowych. O ile wyniki ankiet zbierane na początku projektów szkoleniowych realizowanych metodą adaptacyjną i tradycyjną są przybliżone, tak w przypadku wyników zbieranych już w trakcie realizacji szkolenia dostrzega się pewne różnice.

**Tabela 1. Ocena szkoleń realizowanych metodą adaptacyjną i tradycyjną w początkowej fazie projektu**

| Recenzja<br>Treść   | Bardzo dobrze/<br>Bardzo wysoko |             | Dobrze/<br>Wysoko |             | Źle/<br>Beznadziejnie |             |
|---|---------------------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------------|-------------|
|   | Tradycyjną                      | Adaptacyjną | Tradycyjną        | Adaptacyjną | Tradycyjną            | Adaptacyjną |
| Projekty zarządzane metodą:                                     | %                               | %           | %                 | %           | %                     | %           |
| Jak oceniasz, czy szkolenie jest dostosowane do twoich potrzeb? | 94                              | 93          | 4                 | 7           | 2                     | 0           |
| Jak oceniasz samo przygotowanie szkolenia?                      | 96                              | 98          | 4                 | 2           | 0                     | 0           |
| Jak oceniasz realizację szkolenia?                              | 97                              | 95          | 3                 | 5           | 0                     | 0           |
| Jak oceniasz, czy szkolenie będzie ci przydatne w pracy?        | 91                              | 100         | 6                 | 0           | 3                     | 0           |

Źródło: opracowania własne na podstawie ankiet zebranych od 847 uczestników szkoleń realizowanych metodą tradycyjną i 410 realizowaną metodą adaptacyjną w latach 2009–2012.

Projekty, z którymi porównuje się szkolenia dedykowane – zamknięte to grupa projektów realizowanych na zamówienie instytucji pośredniczących, nieposiadających precyzyjnie zdefiniowanych potrzeb szkoleniowych uczestników. Bazują one jedynie na ogólnie przyjętych założeniach i koncepcjach rozwoju: społeczeństwa, regionów i kompetencji zawodowych. W nich cele typu np. nauczenie 250 bezrobotnych osób swobodnego posługiwania się komputerowymi programami edytorskimi i kalkulacyjnymi są mało realne, gdyż na etapie definiowania projektu ambicja bierze górę nad zdrowym rozsądkiem i wiele projektów już na etapie powstawania ma zbyt szeroki zakres prac. Tradycyjne podejście do zarządzania projektem jest w stanie doprowadzić szkolenie do końca, do uzyskania celu w postaci przeszkolenia owych przykładowych 250 bezrobotnych osób w zakresie odpowiednich programów komputerowych. Jednakże podejście adaptacyjne jest w stanie zapewnić jeszcze większą wartość projektu, jeszcze większy zwrot zainwestowanych w szkolenie środków i oszczędzić czas na nieproduktywne działania. Adaptacyjny sposób zarządzania projektem w opisywanym, przykładowym projekcie szkoleniowym jest w stanie dostosować poziom i zakres szkolenia do ograniczeń kompetencyjnych i do rosnącego zainteresowania uczestników. Odpowiednie techniki powtarzania i szczegółowy podział szkolenia na części pozwalają dynamicznie przekształcić jednorodne szkolenie w szereg adekwatnych, skutecznych, generujących wartość cykli. W trakcie takich partii, mających wyraźnie zaznaczony cel cząstkowy i zadania tworzy się strukturę podziału pracy i czas trwania działań. Schemat organizacji działań w ramach takiego szkolenia stanowi element, w który uczestnicy po prostu się angażują, a długookresowy cel osiągany jest małymi krokami.

Warto w tym miejscu podkreślić rolę tzw. „punktu kontrolnego klienta”, którego wykorzystanie w zarządzaniu projektami ma ogromny wpływ na skuteczność szkolenia i motywację uczestników. Jest to pewnego rodzaju wspólna praca, cykliczne spotkanie klienta projektu z realizującym go podmiotem. Ta wspólna analiza, obiektywne spojrzenie na efekty realizacji danej partii materiału (cyklu), wyciąganie wniosków na przyszłość to czas poświęcony dla wzmocnienia sukcesu projektu. Zaangażowanie klienta w podejmowanie ważnych decyzji w trakcie realizacji projektu, analizy rezultatów, szybkie reakcje, np. na zmiany zakresu szkolenia, sprzyjają sprawności i funkcjonalności kolejnych działań. Tego rodzaju pracy, analiz, rzeczowej dyskusji w trakcie wspólnych spotkań (także z uczestnikami) brakuje w tradycyjnym modelu zarządzania projektem. Tam, spotkania „zlecający – wykonawca” odbywają się przy inauguracji projektu, na jego zakończenie i ewentualnie w trakcie, jeśli zaistniały okoliczności wyjątkowe, zmuszające do tego typu działań.

Odpowiedzi na pytania, jakie zadaje R. Wysocki i R. McGary<sup>7</sup> zaadaptowane do projektów szkoleniowych i zadawane po każdym z etapów wydobywają charakter i cel pracy w ramach „punktu kontrolnego klienta”:

- Co zawierał plan szkolenia?
- Co faktycznie zrealizowaliśmy z przyjętych na dany etap założeń?
- Czy zakres wersji wciąż jest wiążący i czy kryteria sukcesu są wciąż osiągalne?
- Czy zespół (trener + grupa) pracował zgodnie z oczekiwaniami?
- Czego się nauczyliśmy?

Najczęściej w tradycyjnym podejściu tego typu podsumowanie przeprowadza się na koniec projektu. Jeśli zostanie wypracowany system, w którym odpowiedzi na tak stawiane pytania i wnioski wyciągane będą już w trakcie trwania projektu, po każdym jego cyklu i kiedy ewentualne uwagi, doświadczenia zamiast służyć sprawnej realizacji kolejnych projektów będą przydatne jeszcze w bieżącym projekcie, to taki projekt ma szansę być najbardziej skutecznym.

Zaangażowanie klienta i uczestników szkoleń w analizy cykli, w proces zarządzania i zmieniania projektu służy uświadamianiu i łagodnej motywacji do działania. Zaangażowany klient jest nie tylko przygotowywany na pojawienie się zmian, problemów i poważniejszych błędów, ale jest też uświadamiany, że od jego postawy zależą rozwiązania, jak i eskalacje tych zjawisk. W przypadku metody adaptacyjnej, gdzie kontakt z klientem (uczestnikiem szkolenia) jest częstszy i gdzie ma on realny wpływ na zmiany warunków realizacji szkoleń wyniki oceny szkoleń są lepsze niż w projektach, w których tradycyjnie ankiety oceniające przeprowadza się 3 razy. Realizując projekt metodą tradycyjną, najczęściej ankiety przeprowadza się: na początku, w trakcie i na koniec szkolenia. Na ogół nie mają one wpływu na efektywność i skuteczność projektu, którego dotyczą, co najwyżej stanowią źródło informacji i doświadczeń wykorzystywanych w kolejnych projektach. Mogą one wywołać pewne zmiany, jednakże na ogół bardziej kosmetyczne niż zasadnicze.

Powyższe zestawienie obrazuje jak bardzo spada poziom zadowolenia, tym samym zaangażowania w realizację przedsięwzięcia projektowego w przypadku tradycyjnego zarządzania projektami. Wysokie i bardzo wysokie oceny zaangażowania uczestników, przygotowania i realizacji projektów metodą adaptacyjną (94%, 90%, 97%, 93%) potwierdzają skuteczność podziału na cykle, spotkań w ramach „punktu kontrolnego klienta” i przewagę elastycznych rozwiązań nad narzuconym, niezmiennym trybem działania.

---

<sup>7</sup> R. K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne ...*, op. cit., s. 381.

**Tabela 2. Ocena szkoleń realizowanych metodą adaptacyjną i tradycyjną w trakcie trwania projektu**

| Recenzja<br>Treść  | Bardzo dobrze/<br>Bardzo wysoko |             | Dobrze/<br>Wysoko |             | Źle/<br>Beznadziejnie |             |
|--|---------------------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------------|-------------|
|  | Tradycyjną                      | Adaptacyjną | Tradycyjną        | Adaptacyjną | Tradycyjną            | Adaptacyjną |
| Projekty zarządzane metodą:  | %                               | %           | %                 | %           | %                     | %           |
| Jak oceniasz swoje zaangażowanie w realizację projektu?  | 83                              | 94          | 16                | 6           | 1                     | 0           |
| Jak oceniasz zaangażowanie innych uczestników szkolenia?   | 68                              | 90          | 21                | 10          | 11                    | 0           |
| Jak oceniasz przygotowanie prowadzących szkolenie?   | 99                              | 97          | 1                 | 3           | 0                     | 0           |
| Jak oceniasz pozostałe warunki szkolenia – pracę sekretariatu, miejsce prowadzenia szkolenia itp.? | 81                              | 93          | 14                | 7           | 5                     | 0           |

Źródło: opracowania własne na podstawie ankiet zebranych od 847 uczestników szkoleń realizowanych metodą tradycyjną i 410 realizowaną metodą adaptacyjną w latach 2009–2012.

Oczywistym jest, że na proces szkolenia składa się szereg czynników, których odpowiednia kompozycja może doprowadzić do jego sukcesu bądź porażki. Precyzyjnie, starannie i profesjonalnie przygotowane projekty szkoleniowe nie zawsze kończą się sukcesem i nie zawsze przynoszą organizacji spodziewane skutki. Wśród niezbędnych działań, jakie należy wykonać, aby szkolenie było sukcesem są m.in.:

- starannie określone potrzeby szkoleniowe,
- odpowiednio dobrani uczestnicy szkolenia,
- motywacja zewnętrzna i wewnętrzna uczestników,
- transparentne zasady szkolenia,
- sprzyjający klimat w grupie szkoleniowej i w organizacji.

Istnieją jednak przypadki (także wśród szkoleń, których badania i wyniki prezentowane są w niniejszym artykule), w których ani wyżej wymienione działania, ani doświadczenie zarządzających nie uchroniło projektu przed porażką, bądź przed bardzo niskim poziomem osiągniętych celów. W wielu badaniach, w tym prowadzonych przez J. Shenhar<sup>8</sup> naukowcy wykazali, że najczęstszą

<sup>8</sup> A.J. Shenhar, D. Dvir, *How projects differ and what to do about it*, w: *The Wiley guide to managing projects*, red. By P.W.G. Morris, J.K. Pinto, Jon Wiley and Sons INC, Hoboken, New Jersey 2004, s. 1265.



przyczyną niepowodzenia projektów jest rutyna, traktowanie każdego nowego projektu w taki sam sposób jak traktowało się projekty poprzednio już realizowane. Metoda tradycyjnego zarządzania projektami jest bardzo użyteczna i wszechstronna. Jej schematyczność sprzyja nierozróżnianiu projektów. Bez względu na to czy projekt jest duży czy mały, „twardy” czy „miękki”, prosty bądź skomplikowany podejmuje się te same działania: definiowanie zakresu projektu, planowanie projektu, wykonanie planu, monitorowanie i kontrola postępów prac, zamykanie projektu. Dostrzegając niepowodzenie projektów wielu badaczy<sup>9</sup> próbuje wprowadzać różne klasyfikacje projektów ułatwiające dopasowanie narzędzi zarządzania do ich wielkości, cech i innych zmiennych. Również w budowie uniwersalnego modelu, stylu zarządzania adekwatnego do kategoryzacji projektów dopatrują się oni szans na wzrost skuteczności i powodzenia projektów. Także, badania własne oraz wyniki opublikowane m.in. przez J. Haffer<sup>10</sup> dowodzą, że wraz ze wzrostem zaawansowania procesów zarządzania projektami, wzrasta skuteczność realizacji projektów. Realizacja celu głównego szkolenia poprzez na bieżąco rozwijane, modyfikowane cykle jest zadaniem wymagającym. Współudział klienta, informowanie się o efektach pracy, planowanie i osiąganie celów w ramach licznych cykli oraz usprawnianie kolejnych działań z wykorzystaniem dotychczasowej wiedzy wszystko to pochłania czas i środki. Ale właśnie dlatego adaptacyjna struktura projektu, która uchodzi za wymagającą, rozbudowaną i ukierunkowaną na zmiany w każdym z kolejnych etapów realizacji przedsięwzięcia jest skuteczniejsza.

Nietrudno jest sobie wyobrazić sytuację, w której ustalony na początku projektu zakres szkolenia, materiał, metoda bądź czas wymykają się spod kontroli. Wiedza i doświadczenia płynące z realizacji poszczególnych etapów szkolenia dają szansę na niezbędne korekty, na zmiany usprawniające realizację projektu i podnoszące jego skuteczność. Zaś realizacja projektu według zasad przyjętych na początku szkolenia, z zakresami prac wyznaczonymi przez wstępne analizy i założenia, bez korygowania o wiedzę i doświadczenie zebrane już w trakcie realizacji jest z góry skazana na hermetyczność. Zamknięcie się na tego typu zmiany i możliwości z nich wynikające obniżają szansę klienta (uczestnika szkolenia) na maksymalne korzyści, jakie mogą wiązać się z realizacją projektu szkoleniowego.

Potwierdzenie powyższych założeń można odnaleźć w wynikach prezentowanych w niniejszej tabeli.

---

<sup>9</sup> A.J. Shenhar, D. Dvir, T. Lechler, M. Poli, *One size does not fit all – true for projects true form frameworks*, PMI Conference, Seattle, July 2002, s. 3.

<sup>10</sup> J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 187–264.

**Tabela 3. Ocena szkoleń realizowanych metodą adaptacyjną i tradycyjną na koniec projektu**

| Recenzja<br>Treść   | Bardzo mocno/Bardzo duży/<br>Bardzo dużo/Na pewno |             | Mocno/Duży/Dużo/<br>Raczej tak |             | Słabo/Nie będzie miało/<br>Nie skorzysta/Nie |             |
|---|---|-------------|--------------------------------|-------------|--|-------------|
|   | Tradycyjną  | Adaptacyjną | Tradycyjną                     | Adaptacyjną | Tradycyjną                                   | Adaptacyjną |
| Projekty zarządzane metodą:   | %   | %           | %                              | %           | %  | %           |
| Jak oceniasz, czy szkolenie pokrywało się z twoimi oczekiwaniami?                       | 85  | 96          | 11                             | 3           | 4  | 0           |
| Jak oceniasz, czy szkolenie będzie miało wpływ na twój rozwój zawodowy?                 | 85  | 89          | 12                             | 11          | 4  | 0           |
| Jak oceniasz, czy organizacja w której pracujesz skorzysta z twoich nowych kompetencji? | 94  | 90          | 4                              | 5           | 2  | 5           |
| Czy to polecisz to szkolenie innym?   | 87  | 95          | 10                             | 5           | 3  | 0           |
| Ocena końcowa szkolenia   | Bardzo dobrze<br>5                                |             | Dobrze<br>4                    |             | Dostatecznie<br>3-2                          |             |
|   | 84  | 90          | 13                             | 7           | 3  | 3           |

Źródło: opracowania własne na podstawie ankiet zebranych od 847 uczestników szkoleń realizowanych metodą tradycyjną i 410 realizowaną metodą adaptacyjną w latach 2009–2012.

Ważną informacją uzupełniającą do wyżej prezentowanych wyników jest fakt, że projekty, których realizacja była nacechowana elementami adaptacyjnej struktury projektu cieszyły się wyższą frekwencją słuchaczy niż inne projekty. Wiąże się to zapewne z charakterystycznym podziałem pracy na cykle, etapy, krótkoterminowe plany zadań. Taka struktura sprzyja większej motywacji do udziału w zajęciach, większemu zaangażowaniu uczestników w proces nauczania (w ramach pojedynczego cyklu) oraz z odpowiedzialnością za realizację bieżących, krótkoterminowych celów. Projekty, w których udział klienta i uczestników sprowadza się do stworzenia na początku projektu planu działania, a później konsekwentnej jego realizacji przewidywalność poszczególnych etapów zmniejsza zaangażowanie, aktywność, a ostatecznie frekwencję uczestników na zajęciach. Dlatego jeśli, można wykorzystać system, w którym działania w ramach kolejnego etapu są konsekwencją etapu poprzedzającego i są one odpowiednio zmienione tym samym stwarza to szansę na wyższą skuteczność szkolenia.

Wywołanie aktywności poznawczej u uczestników, poprzez stworzenie sytuacji, gdzie oni i ich proces uczenia się mogą przynieść więcej korzyści, niż sama realizacja projektu – jest największym sukcesem. Stymulowanie aktyw-

ności oznacza tworzenie społeczeństwa wiedzy, które będzie szukać informacji, będzie ją porządkować, wykorzystywać i tworzyć na potrzeby organizacji. To zdaniem autora przesądza o wyższości adaptacyjnego modelu zarządzania nad modelem tradycyjnym. Spośród powyższych wyników warto spojrzeć na te, dotyczące pytania *Jak oceniasz, czy organizacja w której pracujesz skorzysta z twoich nowych kompetencji?* W przypadku tradycyjnego zarządzania projektami 94% uczestników na tak zadane pytanie odpowiedziało „na pewno”. W przypadku metody adaptacyjnej 90% udzieliło takiej odpowiedzi. Można zakładać, że większa świadomość posiadania nowych umiejętności, rodzi wśród uczestników obawy przed umiejętnością ich wykorzystaniem przez organizację.

Kiedy uczestnik szkolenia podejmuje decyzję o przystąpieniu do kursu jest on zainteresowany przedsięwzięciem, liczy na szybki sukces – szybki efekt szkolenia. System cykli, podziału na etapy całego przedsięwzięcia pozwala mu dostrzec pewne efekty już w początkowej fazie szkolenia, po podjęciu i realizacji pierwszych jego działań. Buduje to jego motywację, wpływa na twórczą pracę i zaangażowanie w dalsze prace. Jednakże metoda ta wyróżnia się zmienną liczbą cykli i niekiedy dochodzi do sytuacji, że zbyt duża liczba powtarzających się zadań, ćwiczeń, nakierowanych na odkrywanie i wprowadzanie zmian zniechęca uczestnika i osłabia jego zaangażowanie. Ten ciągły, aktywny udział uczestnika w realizacji i wyznaczaniu dalszych kierunków szkolenia, jego współpraca w ramach zespołu projektowego nie wszystkim odpowiada, u niektórych osłabia entuzjazm wynikający z przystąpienia do szkolenia. Tradycyjna realizacja szkolenia, gdzie zaangażowanie się uczestnika w wyznaczanie trybu pracy jest znacznie ograniczone i w którym zakres działania znany jest od początku i zasadniczo się nie zmienia ma wielu zwolenników wśród osób ceniących schematyczność i przewidywalność.

W metodzie adaptacyjnego zarządzania projektem szkoleniowym liczy się nie tylko cel nadrzędny postawiony uczestnikom, ale bardzo ważne są inne korzyści, jakie przynosi właśnie ta metoda. Zdaniem autora metoda ta sprzyja indywidualnemu rozwojowi jednostki. Uczestnictwo w projekcie zarządzanym metodą adaptacyjną sprzyja wdrażaniu programów samorozwoju i kształtowania liderów. Warto powtórzyć za T. Tomaszewskim: „motywacja wewnętrzna zachodzi wtedy, gdy człowiek jest traktowany jako układ samoregulujący, samodoskonalący się, aktywnie przetwarzający dochodzące doń bodźce”<sup>11</sup>. Metoda adaptacyjnego zarządzania projektami szkoleniowymi dostarcza tych bodźców więcej niż tradycyjne zarządzanie projektem.

---

<sup>11</sup> A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009, s. 46.

Wśród 46 projektów szkoleniowych realizowanych przez autora, w latach 2009–2012, dotyczących podnoszenia kompetencji językowych, interpersonalnych i podnoszących wiedzę z zakresu prawa pracy i prawa gospodarczego 16 było realizowanych w sposób odpowiadający adaptacyjnej koncepcji zarządzania projektami. Ukazały one zaangażowanie klienta w proces realizacji szkolenia (wyższe jak w przypadku projektów zarządzanych tradycyjnie), jak również doświadczenie, możliwości i kompetencje kierowników projektu i trenerów. Po zakończeniu tych 16 projektów klienci zdecydowali się na realizację kolejnych 10. Jest to bardzo wysoki poziom wskaźnika „kontynuacji” procesu kształcenia zawodowego przez uczestników. Potwierdza on narastającą chęć doskonalenia, rozwoju i pogłębiania wiedzy. Dużo mówi na temat działania w grupie, przywiązania do zespołu i wiedzy zespołowej.

Można pokusić się o stwierdzenie, że zarządzanie projektami metodą adaptacyjną jest skuteczniejsze w propagowaniu koncepcji edukacji przez całe życie, która jest odpowiedzią na wyzwania szybko zmieniającego się otoczenia niż realizacja projektów w sposób tradycyjny. Zakłada się, że edukacja przez całe życie powinna być elementem towarzyszącym człowiekowi ustawicznie, a dostęp do permanentnego kształcenia w każdym wieku jest prawem człowieka zagwarantowanym konstytucyjnie. Jednakże nie programy, ani hasła, pieniądze, oceny czy strach motywują pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ale to że w odpowiedniej atmosferze, będą współpracować i będą zaangażowani i że postrzega się ich, jako wartościowych ludzi sprawnych w działaniu<sup>12</sup>. Metoda tradycyjnego zarządzania szkoleniem utrwala obraz uczestnika, jako narzędzia w ręku szkoleniowców. Adaptacyjna metoda realizacji projektu pozwala mu być krytycznym, twórczym i odpowiedzialnym, co sprawia, że proces doskonalenia przyniesie większe efekty<sup>13</sup>.

Wielu badaczy, wśród nich m.in. P.M. Senge, M. Pedler, J. Szaban<sup>14</sup> uważa, że podczas budowania motywacji do samorozwoju oraz inicjatyw na rzecz doskonalenia organizacji, niezbędne jest stworzenie odpowiednich warunków kierowania procesem rozwoju pracowników, tak by jednostka sama ponosiła odpowiedzialność za to, czego chce się uczyć i w jakim kierunku rozwijać. Nie wystarczy tu już swoboda pracownika w wyborze tematyki i zakresu szkoleń zawodowych, ale potrzebne jest oddziaływanie na przebieg całego procesu edukacji, by tworzenie możliwości modyfikacji procesu kształcenia w trakcie jego

---

<sup>12</sup> A. Suchodolski, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Beck, Warszawa 2010, s. 218–220.

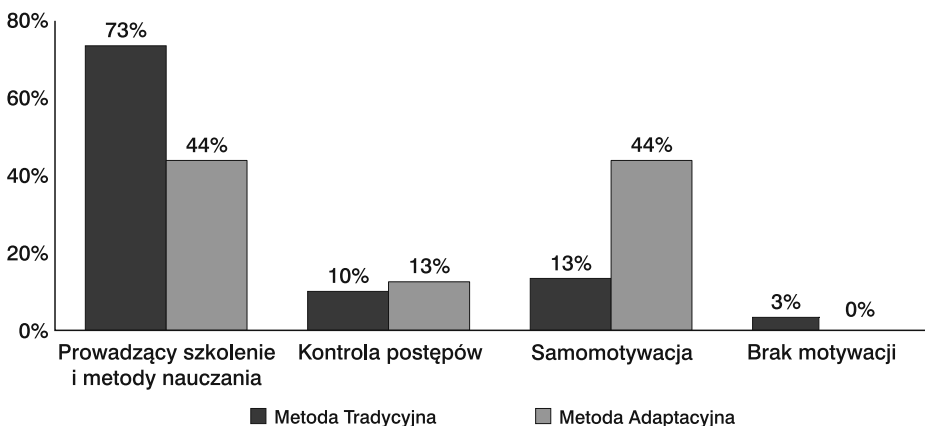
<sup>13</sup> Szerzej W.F. Cascio, *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1989, s. 237, za: A. Suchodolski, *Rozwój...*, op. cit., s. 226.

<sup>14</sup> A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój...*, op. cit., s. 46–47.

trwania. Częste opiniowanie i krytyka przebiegu projektu szkoleniowego przez uczestnika, jak również możliwość skutecznego wnioskowania zmian angażują go, motywują i pozwalają egzekwować realizację celów.

Ciekawy wniosek płynie z obserwacji ogólnej oceny zadowolenia ze szkoleń w badanych projektach. Bez względu na rodzaj kursu i przeważającą metodę zarządzania projektem szkoleniowym uczestnicy przyznali noty na średnim poziomie 4,75 w projektach zarządzanych tradycyjnie i 4,6 w projektach ze stylem adaptacyjnym. Interesujący wynik uzyskano pytając uczestników o czynniki motywujące ich do aktywnego uczestnictwa w szkoleniu. Dla uczestników projektów tradycyjnie kierowanych bardzo ważna jest osoba prowadzącego szkolenie. 73% ankietowanych wskazało osobę prowadzącą i jej metody, jako największe czynniki motywujące. W przypadku projektów realizowanych metodą adaptacyjną ważnym sygnałem jest taki sam poziom odpowiedzi wskazujących „samomotywację”, jak i osobę prowadzącego wśród czynników decydujących o zaangażowaniu w projekt. Może to świadczyć m.in., o tym że adaptacyjne podejście do zarządzania projektem nie tylko wzmacnia zaangażowanie uczestników, ale pozwala dostrzegać realny wpływ na jego przebieg i ponosić część odpowiedzialności za wyniki. Wynik ten potwierdza, że ten rodzaj aktywności w realizację szkolenia, zmienia świadomość uczestników odnośnie prawdziwych czynników motywujących nas do działania oraz powiązania np. celów osobistych z celami organizacji.

**Wykres 1. Rozkład procentowy przedstawiający czynniki motywujące do nauki w trakcie realizacji projektów szkoleniowych realizowanych metodą tradycyjną i adaptacyjną**



Źródło: opracowania własne na podstawie ankiet zebranych od 847 uczestników szkoleń realizowanych metodą tradycyjną i 410 realizowaną metodą adaptacyjną w latach 2009–2012.

Charakterystyczna dla metody adaptacyjnej spontaniczność planowania oraz samego działania mogą stać się przyczyną spontanicznych interakcji między uczestnikami, sprzyjających powstawaniu wiedzy wspólnej, która wyrasta z wiedzy jednostek i grup szkoleniowych. Warto tu podkreślić, że w obserwowanych projektach szkoleniowych realizowanych zgodnie z zasadami zarządzania metodą adaptacyjną na udział w kolejnych szkoleniach decydowały się niemal całe grupy. Blisko 92% uczestników współpracujących w ramach jednego projektu, jednej grupy szkoleniowej podejmowało trud i wyzwania związane z kolejnym etapem szkolenia, bądź przyjmowało zadania w ramach nowego, kolejnego projektu. Również frekwencja na zajęciach i zaangażowanie w realizację powierzonych zadań były wyższe niż w grupach realizujących projekty metodą tradycyjną. P.M. Senge wskazuje właśnie na kolektywne – zespołowe uczenie się, jako klucz do uczenia się organizacji, budowania społeczeństwa wiedzy. „W grupie możemy być bardziej przenikliwi, bardziej inteligentni niż indywidualnie”<sup>15</sup>, dlatego we współpracy wszystkich uczestników szkolenia tkwi wielki potencjał i rodzą się szanse na twórcze działanie, a nie tylko realizację głównego celu projektu.

W ostatnich dekadach bardzo wyraźnie zmienia się podejście w zarządzaniu organizacją. Modele biznesowe charakterystyczne dla wielu potężnych i stabilnych niegdyś firm (Toyota, Ford, Dell, Microsoft, Nokia, Kodak) dziś wymagają zmiany w ogólnym paradygmacie zarządzania bądź po prostu nie działają. Okazuje się, że dotychczasowe strategie, modele nie sprawdzają się na przestrzeni wielu lat, a w pewnych sektorach zmiana modelu biznesowego powinna następować nawet, co 3–4 lata (telefonii komórkowej, przesył treści audio i wideo). Dlatego firmy powinny poszukiwać odpowiednich nowych rozwiązań, a ciągle zmiany, wręcz chaos są szansą na przetrwanie. Często mówi się o zarządzaniu, konkurowaniu na krawędzi chaosu, które jest przeciwstawne podejściu do dotychczasowego zarządzania polegającego na zapewnieniu stabilności, trwałych struktur organizacyjnych, hierarchizacji i formalizacji oraz dalekosiężnemu planowaniu strategicznemu. Podobne zjawisko, trendy i obserwacje występują w kwestii realizacji projektów szkoleniowych. Tu także potrzeba pewnego rozluźnienia tradycyjnych kanonów, spontaniczność i otwarcie na klienta jest sposobem na wyższą skuteczność projektów i na nowe kompetencje zawodowe uczestników szkolenia.

---

<sup>15</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 237.

## Podsumowanie

Powyższe analizy i obserwacje prowadzą do wniosków, że dziś szkolenia realizowane w sposób tradycyjny są zbyt mało skuteczne, w stosunku do wymagań szybko zmieniającego się otoczenia oraz w sposób bardzo ograniczony motywują do samorozwoju i inicjatyw na rzecz innowacji. Projekt szkoleniowy dopuszczający działania nieprzewidywalne, elastyczne podejście do planu, skracanie jednych, a wydłużanie drugich cykli szkoleniowych oraz pozbawiony rygorystycznej kontroli parametrów projektu, ale poddawany nieustannej ocenie efektywności jest najlepszym na żywiołowe zmiany w otoczeniu. Można zaryzykować stwierdzenie, że adaptacyjny styl realizacji projektów szkoleniowych sprzyjający nabywaniu kwalifikacji bardziej ogólnych niż wyspecjalizowanych, uczący współdziałania z innymi, zachęcający do dyskusji, oceny i krytyki, uczący odpowiedzialności za cel działania i wskazujący na potencjalną wartość uczenia się zespołowego wspiera idee kształcenia się przez całe życie. Tym samym wpływa nie tylko na wysoki poziom satysfakcji uczestnika ze szkolenia, ale patrząc z perspektywy innych klientów projektów (organizacje, pracodawcy, twórcy systemu edukacyjnego, władze) skutecznie i trwale oddziałuje na proces rozwoju kadr.

## Bibliografia

- Atkinson R., *Project management: cost, time and quality, two best guesses and phenomenon, it's time to accept other success criteria*, "International Journal of Project Management" 1999, Vol. 17, No 6.
- Cascio W.F., *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1989.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Kirkpatrick D.L., *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Rae L., *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2012.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

- Shenhar A.J, Dvir D., T. Lechler, M. Poli, *One size does not fit all – true for projects true form frameworks*, PMI Conference, Seattle, July 2002.
- Shenhar A.J., Dvir D., *How projects differ and what to do about it*, w: *The Wiley guide to managing projects*, ed. By P.W.G. Morris, J.K. Pinto, Jon Wiley and Sons INC, Hoboken, New Jersey 2004.
- Suchodolski A., *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Woźniak J., *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSiZ, Olsztyn 2009.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

## Summary

### Traditional vs. Adaptive Method in Training Project Management

Nowadays, the process of constant learning for professional purposes is a must. Therefore, from the perspective of an extremely important concept of lifelong learning, it is education, qualifications and skills required on the labour market that should be acquired provided employees are encouraged to develop and promote their creativity and innovation. This paper presents the results of a survey concerning the impact of the training project management method on the effectiveness of trainings. The specificity of the traditional and adaptive method of the project management significantly influences the final evaluation of projects in terms of efficiency and customer satisfaction. The conducted research shows that the adaptive approach in project implementation (Adaptive Project Framework) increases the likelihood of success. The instant reaction (adaptability) is a highly desirable skill which should be taught in each training project.

**Keywords:** Traditional Project Management, Adaptive Project Framework, Project Management Effectiveness, the effects of training, development of professional skills, learning ability.



## Резюме

### Традиционный и адаптационный методы управления учебными проектами

Учитывая особо важную идею, что человек учится всю жизнь (life long learning), обучение и приобретение квалификации и умений, востребованных на рынке труда, должны происходить в условиях, пробуждающих работников к развитию, стимулирующих креативность и инновационность. В настоящей статье представлены результаты опросов, касающихся влияния метода управления учебным проектом на эффективность обучения. Специфика традиционного и адаптационного методов управления проектами существенным образом влияет на окончательные оценки проектов с точки зрения эффективности и уровня удовлетворения клиента. Проведенные собственные исследования доказывают, что адаптационный подход при реализации проектов (Adaptive Project Framework) увеличивает вероятность успеха. Молниеносные реакции (адаптивность) – это особо желательное умение, которому должен учиться каждый учебный проект.

**Ключевые слова:** традиционный метод управления, адаптационный метод управления, эффективность управления проектами, эффекты обучения, развитие профессиональных компетенций, способность учиться.

#### **Tomasz Sierpowski**

Absolwent Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ukończył studia podyplomowe „Finanse i rachunkowość”. Właściciel firmy szkoleniowej i wydawnictwa. Kierownik i koordynator projektów szkoleniowych współfinansowanych m.in. ze środków Europejskiego Funduszu Strukturalnego. Zainteresowania naukowe: skuteczność i efektywność metod zarządzania, planowanie i realizacja szkoleń, rozwój kompetencji zawodowych pracowników, inwestowanie w kapitał ludzki.

