

Szkolenie pracowników – inwestycja czy ryzyko?

Od wiedzy, nagromadzonej w przedsiębiorstwie zależy sukces firmy na rynku. Zatem w interesie pracodawcy jest nie tylko pozyskiwać i utrzymywać posiadaną wiedzę, ale również sprzyjać powstawaniu nowej, innowacyjnej.

Jednym ze sposobów wzbogacania wiedzy pracowników są szkolenia. Pracownik powinien podejmować starania w celu podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych, pracodawca zaś ma obowiązek ułatwiania mu tego zadania. Wśród obowiązków, jakie przepisy prawa pracy nakładają na pracodawców w związku z zatrudnieniem pracowników, a które zostały przykładowo wymienione w art. 94 Kodeksu pracy i stanowią odbicie sformułowanych w art. 15 i 17 Kodeksu pracy podstawowych zasad prawa pracy, znajdują się m.in. obowiązki ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Odpowiadają im w tym zakresie obowiązki pracowników wynikające z art. 100 § 1 k.p. oraz art. 211. Zgodnie z ich postanowieniami pracownicy zobowiązani są do starannego i sumiennego wykonywania pracy, a więc również do systematycznego i ciągłego kształcenia się. Stajemy więc w obliczu korzystnie kształtującego się otoczenia – zarówno merytorycznego jak i prawnego – szkolenia są nie tylko niezbędne dla rozwoju firmy, lecz wręcz podnoszenie kwalifikacji jest nakazem prawnym dla pracowników¹. Na szczęście dla pracodawcy opisane obowiązki pracodawców wobec pracowników w zakresie umożliwiania tym drugim kształcenia i podnoszenia kwalifikacji nie oznaczają że pracownicy mogą domagać się od pracodawcy zorganizowania i przeprowadzenia określonego rodzaju szkolenia - takie stanowisko znajduje poparcie w wyroku Sądu Najwyższego z 25 maja 2000 r. (I PKN 657/99, OSNP

z 2001/22/660). Pracodawca nie ma więc obowiązku szkolenia pracowników, natomiast ma ułatwiać im podnoszenie kwalifikacji zawodowych, jeżeli sami chcą je podnosić. Oczywiście, mowa tu o tych kwalifikacjach, które są lub mogą być przydatne pracodawcy do rozwoju przedsiębiorstwa, nie zaś o dowolnie wybranym szkoleniu – np. języka arabskiego w przypadku pracownika zatrudnionego w stolarni. Podany przykład obrazuje generalną zasadę, jaką powinien kierować się pracodawca w zakresie ułatwiania podnoszenia kwalifikacji zawodowych – gdyż samo ułatwianie oznacza dla niego rezygnację z części świadczeń pracownika (a to może przekładać się bezpośrednio lub pośrednio na tzw. utracone przychody), bądź wręcz pokrywanie całości czy części kosztów szkoleń. Pracodawca czyni pewne nakłady, zaś wiedza czy umiejętności gromadzą się w umyśle pracownika. Taki zasób – jako jedyne, nie tylko trudny jest do pełnego zinventaryzowania, ale też do zabezpieczenia – uchronienia przed jego utratą. Gdyby patrzeć na niego przez pryzmat tradycyjnych zasobów – inwestowanie w wiedzę pracowników jest obciążone wysokim ryzykiem: pieniądze zostają wydane (nakłady poczynione), zaś nabyte „dobra” (niematerialne) są faktycznie poza wpływem ponoszącego koszty. Co zrobić, aby jednak szkolenie było obciążone niskim ryzykiem dla pracodawcy?

Zasada generalna nakazuje by zastanawiać się tylko nad wiedzą potrzebną. Dlatego – **po pierwsze** – zidentyfikuj obszary, któ-



re trzeba poprawić w funkcjonowaniu biznesu oraz dopasuj umiejętności, predyspozycje i wiedzę członków zespołu do wykonania niezbędnych działań poprawczych. Oznacza to rozpisanie obszarów wymagających poprawy na zadania, cele, dopasowanie środków, metod i okresów wdrażania zmian. Zadania muszą być wdrażane przez osoby do tego przygotowane. Jeżeli w zespole brakuje osób z odpowiednią wiedzą, wówczas należy rozważyć możliwości pozyskania przez tę osobę – lub grupę osób – odpowiedniej wiedzy.

Po drugie – zorientuj się, w jaki sposób pożądana wiedza i umiejętności mogą być pozyskane. Niekiedy wystarczy umiejętnie przeprowadzić rozmowę i stosując metody aktywizacji twórczego myślenia – poszukać rozwiązania we własnym zakresie. Bardzo przydatna okazuje się tu w zasadzie klasyczna „burza mózgów”, pod warunkiem, że jest właściwie przeprowadzona. Ponadto istnieją również formy samokształcenia – wiedzy można poszukiwać w książkach czy specjalistycznych artykułach. Poszukaj też potrzebnej wiedzy w Internecie, używając odpowiednio dobranych słów kluczowych w wyszukiwarkach.

Po trzecie – jeżeli wiedza nie została pozyskana w sposób opisany powyżej, pozostają nam dwie drogi – zobaczyć jak to rozwiązują inni (tzw. benchmarking), lub skorzystać z odpowiednio dobranego szkolenia.

Wyróżniamy generalnie dwa typy szkoleń – ogólne – dostępne dla wszystkich chętnych, zwane też otwartymi, oraz zamknięte – dedykowane – przygotowane specjalnie dla określonej grupy pracowników jednego pracodawcy. Te pierwsze mają z natury bardziej ogólny charakter – przekrojowy i często dotyczą podstawowej wiedzy, te drugie zaś – przygotowywane specjalnie na potrzeby zlecającego podmiotu – są dostosowane do realiów w których pracują szkoleni pracownicy i mają na celu ułatwienie znalezienia rozwiązań konkretnych problemów. Dlatego też te pierwsze są z reguły znacznie tańsze od tych drugich. Są też szkolenia darmowe, organizowane przez różnego rodzaju organizacje czy fundusze – np. dofinansowywane bądź całkowicie finansowane przez Unię Europejską – np. EFS². Dzięki EFS do Polski trafić ma w latach 2004-07 ponad 2 mld euro. Te pienią-



dze mają poprawić konkurencyjność naszych pracowników. Za darmo (lub prawie za darmo) szkolić mogą się m.in. bezrobotni (to kursy typu „jak znaleźć pracę”, „jak otworzyć własną firmę”), kobiety (chodzi o wyrównywanie szans na rynku pracy), rolnicy (głównie ci, którzy podejmują decyzję o odejściu z rolnictwa).

Jeżeli zdecydujesz się na szkolenie, to **sprawdź uprzednio referencje organizatora** – niezależnie od tego, czy za nie trzeba płacić, czy też jest ono darmowe. Moje doświadczenie wykazuje, że szkolenia darmowe często są traktowane z przymrużeniem oka, zaś zarówno szkolący, jak i szkoleni nie przykładają się nadmiernie do treści szkolenia, przedstawiając jego formę ponad treści merytoryczne. Równie często zdarza się, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy z dużą łatwością rezygnują w ostatniej chwili ze szkolenia, bądź też w jego trakcie nie wykorzystują należycie szans pozyskania wiedzy, gdyż „darmowe” znaczy „niewiele warte”, a rezygnacja nie jest związana z poniesieniem straty finansowej.

Często popełnianym błędem jest oczekiwanie, że szkolenie o charakterze ogólnym przyniesie rozwiązanie konkretnego problemu. Są tacy przedsiębiorcy, którzy wysyłają na tego rodzaju szkolenie kilka osób, by te wspólnie zadając pytania pozyskały właściwe rozwiązanie. Nic bardziej błędnego. Nie ma takiego fachowca, który prowadząc szkolenie o charakterze ogólnym, bez uprzedniego rozpoznania i przemyślenia problemów, mógłby wskazać ich właściwe rozwiązanie. Pamiętajmy, że im bardziej skomplikowany problem, tym prawdopodobnie droższe będzie jego rozwiązanie, gdyż wymaga specjalistycznej wiedzy oraz szerokiego doświadczenia praktycznego.

Poszukiwanie rozwiązań konkretnych problemów można zlecić albo firmie konsultingowej, która i tak rozwiąże problem rękami twoich pracowników, inkasując sowiutą należność, bądź zlecić przeprowadzenie szkolenia dedykowanego. Zasada doboru firmy szkoleniowej jest dokładnie taka sama: sprawdź referencje, zadzwoń do firm wymienionych w dokumentacji oraz popytaj wśród znajomych.

Istnieje również możliwość szkolenia wewnętrznego – prowadzonego przez doświadczonego kierownika, tzw. coachingu – dwustronnego procesu rozwijania umiejętności pracownika poprzez regularną ocenę, trening

praktyczny i udzielanie sprzężenia zwrotnego oraz elementy mentoringu – opieki nad pracownikiem, rozumianej w kategoriach wsparcia psychicznego, doradztwa i oddziaływania autorytetem. Coaching jest rodzajem szkolenia pracowników prowadzonego w nietypowym układzie osobowym. Istotnym wyróżnikiem jest to, iż zazwyczaj jeden szkolący przypada na jednego szkolonego. W niektórych przypadkach liczba osób szkolonych może być większa, nigdy jednak nie przekracza kilku osób. Ważne tu jest przygotowanie kierowników do efektywnego pełnienia funkcji związanych z dokształcaniem i kierowaniem rozwojem bezpośrednio podlegających im pracowników.

Zazwyczaj wystąpi na szkolenie pracownicy starają się traktować czas spędzany na nim raczej rozrywkowo gdy wiedzą, że na koniec, niezależnie od pozyskanej wiedzy czy umiejętności, otrzymają certyfikat. Pamiętajmy, certyfikat niewiele znaczy z punktu widzenia pracodawcy, który skierował pracownika na szkolenie, o ile za certyfikatem nie idą nowe, konkretne umiejętności i wiedza. Tenże certyfikat stanowi natomiast wartość dla pracownika, który – mimo, że nie poprawił swojej wiedzy (umiejętności) – ma dodatkowy atut przy ubieganiu się o nowe stanowisko u nowego pracodawcy. Warto więc poszukać takich szkoleń, które kończą się egzaminem z postępu wiedzy i umiejętności – najchętniej przeprowadzanym w sposób otwarty (jawny), z możliwością uczestniczenia w nim pracodawców.

Niezależnie od rodzaju wybranego szkolenia zalecam pracodawcom podejmowanie próby zweryfikowania pozyskanej przez pracowników wiedzy. Warto by pracownik po powrocie ze szkolenia podzielił się pozyskaną wiedzą, swoimi spostrzeżeniami, zaproponował obszary działalności firmy, gdzie nowa wiedza może być z pożytkiem wykorzystana. Jest to jednocześnie sposób przekształcania wiedzy niejawną w jawną. Warto również skontaktować się z osobą szkolącą (trenerem) i poprosić o opinię na temat naszych pracowników, którzy brali udział w szkoleniu. Jeżeli trener nie będzie w stanie sobie tych osób przypomnieć będzie to dla nas również istotna informacja na temat aktywności naszego pracownika w procesie szkolenia.

W przypadku szkoleń dedykowanych, od jednego do trzech miesięcy po zakończeniu szkolenia warto, by szkolący odbyli kolejne

spotkanie z uczestnikami szkolenia. Spotkanie powinno trwać około 3-4 godziny i mieć na celu utrwalenie zdobytej podczas szkolenia wiedzy a przede wszystkim, dzięki aktywnej formie (prezentacje uczestników) uzyskanie przez każdego z nich indywidualnej informacji zwrotnej w zakresie poczynionych postępów i wskazówek do dalszego rozwoju.

Dodatkowo przez okres trzech miesięcy po zakończeniu szkolenia uczestnicy powinni otrzymywać od trenera dodatkowe zadania (jedno zadanie w miesiącu, zazwyczaj w formie *case study*, analizy dodatkowych materiałów), których poprawność wykonania powinna być oceniana przez trenera np. na drodze mailowej (e-consultacje). Taki sposób szkolenia – rozciągnięty w czasie – daje lepsze rezultaty.

Jak zabezpieczyć własne interesy, kierując pracownika na szkolenie? Najlepiej spisać umowę, zgodnie z którą pracownik po odbyciu szkolenia musi przeprowadzić konkretny czas dla firmy, bądź zapłacić stosowne odszkodowanie.

Szkolenie pracowników zawsze jest inwestycją, jeżeli jest dobrze dobrane, przemyślane i w odpowiedni sposób zabezpiecza interesy pracodawcy. Wiedza – szczególnie ta nowatorska – jest współczesnym źródłem uzyskiwani przewagi konkurencyjnej na rynku.

DR HAB. JACEK SZOŁTYSEK

Autor jest pracownikiem
Katedry Logistyki Ekonomicznej
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

- 1 Odmowa uczestnictwa w szkoleniu przez pracownika może być powodem wyciągnięcia w stosunku do niego przez pracodawcę konsekwencji przewidzianych w Kodeksie pracy.
- 2 Przewidziany dla Polski okres programowania działań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego przypada na lata 2004–2006. Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich oraz Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego wraz z ich Uzupełnieniami stanowią podstawę dla realizacji polityk wspólnotowych związanych z rozwojem zasobów ludzkich. Zawarte w nich priorytety i działania wynikają z Narodowego Planu Rozwoju oraz odpowiadają głównym założeniom Europejskiej Strategii Zatrudnienia.

PROFESJONALNA OBSŁUGA WYJAZDÓW INDYWIDUALNYCH I GRUPOWYCH



- ❖ HOTELE, APARTAMENTY, RESTAURACJE, TRANSPORT AUTOKAROWY I SAMOLOTOWY, PRZEWODNICY, PILOCI
- ❖ INCENTIVES, KONGRESY, TARGI, inne wyjazdy służbowe
- ❖ KOMPLEKSOWE OFERTY dla Klientów indywidualnych i zbiorowych (wyjazdy integracyjne, wycieczki turystyczne, pielgrzymki itp.)

WYBÓR naszego biura do obsługi Państwa wyjazdów, to GWARANCJA STANDARDU I BEZPIECZENSTWA.

BEZPOŚREDNI TOUROPERATOR

- ❖ WŁOCHY – wszystkie regiony, również SYCYLIA i SARDYNIA
- ❖ HISZPANIA – PORTUGALIA – FRANCJA – BENELUX
- ❖ kraje tranzytowe

Cortina Travel Tour Operator Sp. z o.o.
ul. Śniadeckich 17, 00-654 Warszawa, tel./fax (022) 6268269, 6268270, 6268271
e-mail: cortina@cortina.com.pl, www.cortina.com.pl



WŁOSKIE BIURO PODRÓŻY
od 16 lat w Warszawie

Programy dostosowujemy
INDYWIDUALNIE do potrzeb
KAŻDEGO KLIENTA.