



## Szkolenia potrzeba czy moda?

**Szkolenia są modne. Właściwie każdy był, jest lub wybiera się na jakieś szkolenie - czy to na własną rękę, czy wysyłany przez firmę, dla której pracuje. Ale uwaga: trenerzy, prowadzący szkolenia, ostrzegają przed zjawiskiem, zwanym „małą treningową”.**

**C**hoć popularność szkoleń wcale nie jest u nas zjawiskiem „z tradycją”, to polski biznes zaadoptował i pokochał szkolenia. Z ankiet, wywiadów i przeprowadzanych badań wynika, że szkolą się prawie wszyscy. W myśl hasła, że kto nie idzie naprzód, ten nie tyle stoi w miejscu, co się cofa – boimy się nie szkolić. W zasadzie nietrudno jest zrozumieć, dlaczego tak się dzieje. Rynek w Polsce, realia i przepisy zmieniają się tak dynamicznie – zwłaszcza w obliczu „zbliżania się do Europy”- że aby za wszystkim nadążyć trzeba się uczyć nowych rozwiązań i poszerzać horyzonty. Aby zdobyć lub utrzymać pozycję na rynku, pełnym konkurencyjnych firm, trzeba być ze wszystkim na bieżąco, utrzymywać wysoki poziom. I to nie tylko merytorycznie. Coraz więcej firm, zwłaszcza tych większych, decyduje się na szkolenia „miękkie”, czyli szkolenia z zakresu odporności na stres, umiejętności prowadzenia rozmów i negocjacji, budowy zespołu.

### **Polityka szkoleniowa, czyli dbanie o inteligencję**

Wszystkie firmy inwestują w pracowników, aczkolwiek każda na swój sposób. A sposobów może być wiele. Niektóre firmy inwestują tylko w szkolenia czysto tematyczne i ściśle powiązane z wykonywanymi zadaniami, inne bardzo chętnie pomagają pracownikom w każdym rodzaju nauki.

- W naprawdę ambitnej i rozwijającej się firmie ceni się i inwestuje w każdy gram inteligencji – tłumaczy Jacek Sieński, dyrektor firmy Samba-Systemy Informacyjne w Bydgoszczy. – Chcę, żeby moi pracownicy się szkolili i nawet czasami im to narzucam, nawet jeśli obawiają się, że nie dadzą sobie rady np. z powodu braku czasu. Wszyscy powinni się uczyć, też pracownicy szeregowi; choćby po to, żeby móc awansować. Bardzo to popieram.

Dbanie o podnoszenie kwalifikacji i poziomu wiedzy pracowników w firmie nie musi ograniczać się do szkoleń zawodowych. Wiele firm inwestuje w swoich ludzi, pozwalając im i pomagając w nauce w sensie bardziej ogólnym.

- Firmie zależy na rozwoju pracowników – mówi Jacek Fabisiewicz, dyrektor Agencji Doradztwa Gospodarczego „A.M Jesiołowski” SJ w Krakowie. – Zdarzył nam się nawet w firmie doktorat. Firma zapewniała uczącemu się wszelką potrzebną pomoc, np. sporą ilość urlopów w gorących okresach.

Wiele firm postępuje w ten sposób. Wiadomo, że jeśli pracownicy będą dbać o swoją edukację, to firma może mieć z tego tylko same korzyści. A dobrze traktowani pracownicy, którym oferuje się pomoc w czasie nauki, na pewno to docenią i z firmy nie odejdą – czyli cała nowo nabyta wiedza będzie dla firmy pracowała. Według pani Teresy Perczyńskiej, kierownika Zespołu ds. Szkolenia w Departamencie Organizacji i Kadr Banku Ochrony Środowiska w Warszawie, jest pewien fundusz, przeznaczony na dofinansowywanie studiów pracowników. Bank wymaga jednak umotywowania prośby o dofinansowanie i chętniej rozpatruje takie prośby od ludzi, którzy studiuje już od jakiegoś czasu i zbliżają się do końca, niż od kogoś, kto chciałby studia rozpocząć. Niemniej jednak wszystkie prośby są rozpatrywane, studia dofinansowywane - także te podyplomowe. Generalnie w BRE Banku szkoli się bardzo wiele osób, samych merytorycznych szkoleń jest 40-50 w ciągu roku.

- Polityka podnoszenia jakości świadczonych przez nas usług poprzez podnoszenie kwalifikacji naszych pracowników prowadzi m.in. do tego, że dofinansowujemy też i prywatne studia naszych ludzi – mówi Katarzyna Chudzińska z BRE Banku w Warszawie. – Refundacja może wynosić od 50 do nawet 100%, jeśli kierunek studiów pokrywa się z wykonywaną pracą.

Popieranie szkoleń może służyć nie tylko podnoszeniu kwalifikacji. Może być też probierzem tego, jak dobrze swoje własne potrzeby i możliwości znają sami pracownicy. W wielu firmach pozostawia się pracownikom sporą swobodę i inicjatywę przy doborze szkoleń, w których chcieliby wziąć udział. Po szkoleniu, podczas rozliczania pracownika, sprawdza się, czy to szkolenie rzeczywiście coś mu dało.

- My zawsze zachęcamy naszych pracowników do nauki, do tworzenia planu własnej kariery i do wybierania sobie szkoleń, które odbędą – mówi Jacek Fabisiewicz. – Ale potem sprawdzamy, co pracownik ze szkolenia wyniósł. Jest to też kwestia badania dojrzałości pracownika – czy rzeczywiście dobrze sobie szkolenie wybrał. Bo to on jest za zdobytą wiedzę odpowiedzialny i musi umieć zastosować ją w swojej pracy.

W firmie Ernst&Young działa specjalna komórka, zajmująca się tylko i wyłącznie sprawą szkoleń pracowników. Według Katarzyny Sochy, pracownika Działu szkoleń Audytu, inicjatywa jest w cenie. Bardzo mile widziane są zgłaszane przez pracowników propozycje doszkalania. Oprócz tego jest wiele szkoleń, które są po prostu obowiązkowe – dotyczy to przede wszystkim kursów doszkalających, dotyczących wykonywanych obowiązków; oraz kursów dotyczących metodologii pracy firmy – wszyscy muszą być na bieżąco.

Teresa Młyńczyk, pracowniczka firmy RBS Zarządzanie i Inwestycje Sp. zoo w Katowicach twierdzi, że firma jest bardzo otwarta na doszkalanie i chętnie wysyła ludzi na różne kursy. Sama wiele skorzystała z kursu dla księgowych w małych podmiotach gospodarczych, zdecydowanie podniosła swoje kwalifikacje. Koleżanka z działu wybrała lekcje angielskiego i choć finansuje je z własnej kieszeni, to firma pomaga jej, zwalniając ją z pracy dwa razy w

tygodniu, kiedy trwają wykłady. Gdyby pracowała w BRE Banku mogłaby się nawet ubiegać o częściowy zwrot kosztów takiego szkolenia, aczkolwiek tylko wtedy, jeśli wystąpiłaby o to jeszcze podczas trwania kursu.

### **Czego musimy się jeszcze nauczyć, czyli jak wybieramy szkolenia**

Różnie szkolimy pracowników. Niekiedy trzeba wysłać na szkolenie ludzi młodych, zatrudnionych w firmie niedawno i nie posiadających jeszcze wszystkich niezbędnych umiejętności. Czasem trzeba doszkolić starszych pracowników, pomóc im w orientacji na temat zmian w przepisach i zapoznać ich z nowymi technologiami. A czasem szkolimy najlepszych niejako na zapas, traktując to jako inwestycję na przyszłość.

Wszyscy przeprowadzają szkolenia z zakresu BHP – są one obowiązkowe niezależnie od zakładu pracy i charakteru jego działalności. Będą się nieco różniły pomiędzy sobą, w zależności od tego, czy ludzie w danej firmie pracują z komputerami, czy np. skomplikowanymi maszynami produkcyjnymi. Ale wszyscy musimy przez to przejść, tak jak wszyscy muszą koniecznie zapoznać się z planami budynków, drogami ewakuacji na wypadek jakiegoś nieszczęścia i zasadami pierwszej pomocy.

Wszyscy szkolą też ludzi w zakresie stosowania nowych metod czy produktów, nabytych przez firmę. Na przykład w razie zastosowania nowego programu komputerowego czy nowego systemu przechowywania i przetwarzania informacji – wszystkie firmy, kupujące nowy produkt decydują się na skorzystanie z oferty szkoleniowej firmy, która go sprzedaje – a prawie zawsze takie szkolenie jest zawarte w ofercie, nawet, jeśli nie zawsze za darmo. Podczas podejmowania decyzji o rodzajach szkoleń ważne jest też to, aby być na bieżąco w sprawie zmieniających się przepisów.

- Ważne jest, że pracownik na szkoleniu może zapytać o rozwiązanie nurtujących go problemów i rozwiązać pewne wątpliwości – mówi pracowniczka Działu Kadr i Administracji firmy Dipservice w Warszawie. – My wybieramy szkolenia tematyczne, związane z pracą poszczególnych ludzi, np. kadry i administracja są szkolone w zakresie prawa pracy. Każdy musiał przejść taki kurs. A ponieważ działalność naszej firmy łączy się z kontaktami z cudzoziemcami, ponad 25% naszych pracowników przeszło szkolenie z protokołu dyplomatycznego. Panie z księgowości przechodzą kursy na temat klasyfikowania kosztów z reklamy i sponsoringu czy pracy z nowym programem komputerowym, który ułatwia zgłaszanie pracowników do ubezpieczenia zdrowotnego.

Firmy informatyczne korzystają z wielu szkoleń w tym właśnie zakresie, banki wysyłają swoich ludzi na szkolenia w zakresie problemów bankowości. Niektóre szkolenia są obowiązkowe dla pracowników wszystkich banków, np. prawo bankowe czy zagadnienia, dotyczące prania brudnych pieniędzy. Dla wszystkich banków wspólne jest zapotrzebowanie na szkolenia z prawa handlowego, dewizowego, wszystkiego, co się łączy ze specyfiką bankowej organizacji.

Większość firm szkoli tych, którzy szkolenia potrzebują, w zależności od zgłaszanego zapotrzebowania. Wszystkie firmy mają jakąś strukturę organizacyjną, której zadaniem jest badanie potrzeb firmy pod kątem szkoleń i podejmowanie decyzji. W większości mniejszych firm taką osobą jest kierownik lub dyrektor, który zatwierdza projekty szkoleniowe.

- Przychodzi do nas bardzo wiele zaproszeń na szkolenia – mówi Roman Wendt, wiceprezes firmy Dokument S.A. w Warszawie. – Sekretariat rozsyła je do osób i

działów, które mogłyby być nimi zainteresowane. I jeśli chętni się znajdują, przychodzą do mnie. Motywują swoje zapotrzebowanie i jeśli mnie przekonają, bardzo chętnie są na szkolenie wysyłani.

W dużych firmach potrzeby szkoleniowe rozpoznają zarządzający poszczególnymi działami. To do nich zgłasza się pracownik, który chciałby podnosić swoje kwalifikacje, bowiem w większości firm panuje też zwyczaj, że poza szkoleniami obowiązkowymi i niezbędnymi z punktu widzenia funkcjonowania firmy - to właśnie pracownicy wybierają i zgłaszają swoje kandydatury na szkolenia, warsztaty i kursy.

- Decyzja o tym, kto i jakie szkolenie odbędzie zależy od dyrektorów jednostek organizacyjnych – mówi Katarzyna Chudzińska. – Dokonujemy okresowej oceny pracowników, którą się analizuje i wtedy typuje tych, których będziemy szkolić. Jeśli ktoś sam występuje z propozycją wysłania go na jakiś kurs, musi umieć to umotywić, bo nie zgodzimy się na szkolenie, którego potrzeby nie widzimy.

Niezależnie od aktualnych potrzeb firmy istnieje jeszcze coś takiego, jak inwestycja na przyszłość. Dotyczy to głównie szkoleń kadry menedżerskiej, w którą się inwestuje teraz, by z inwestycji skorzystać w przyszłości. Warto jest też podnosić kwalifikacje pracowników „z potencjałem”, ludzi utalentowanych, którzy w przyszłości mogą zostać ekspertami czy doradcami – ich kształci się pod kątem specyfiki dziedziny, w której chcemy ich specjalizować.

- Wybierając szkolenia i ludzi, którzy wezmą w nich udział kierujemy się nie tylko bieżącymi potrzebami firmy, choć to bardzo ważne – mówi Jacek Sieński. – Często korzystamy też z intuicji i obserwacji rynku i szkolimy najzdolniejszych niejako „z zapas” – jeśli wydaje nam się, że taki człowiek będzie nam w przyszłości potrzebny. I jak do tej pory nie pomyliliśmy się.

## **Tak zwane szkolenie miękkie**

Co to jest szkolenie miękkie? Wszystkie szkolenie czysto merytoryczne, dotyczące poszczególnych dziedzin pracy i traktujące o konkretnych przedmiotach nazywane są szkoleniami twardymi. Szkolenia miękkie to szkolenia z zakresu umiejętności współpracy z innymi ludźmi, pracy pod wpływem stresu; to też nauka podejmowania decyzji, negocjacji czy przyjmowania krytyki. Nie wszystkie firmy korzystają z takich szkoleń. Większość małych firm nie widzi takiej potrzeby. Jeśli zespół jest niewielki i pracuje ze sobą od dawna, ludzie są zżyci i współpraca idzie im dobrze, to rzeczywiście nie ma takiej potrzeby.

- Nie wydaje mi się, aby szkolenia z asertywności czy treningi typu team building były nam potrzebne – mówi Sławomir Szata, wiceprezes zarządu firmy RBS Zarządzanie i Inwestycje Sp zoo w Katowicach. – Zespół jest zgrany, problemy rozwiązujemy od razu. Ale urządzamy sobie czasami spotkania towarzyskie, spotykamy się wieczorami czy organizujemy wyjazdy weekendowe, czyli jakąś działalność integracyjną prowadzimy.

Firma Dokument SA też nie organizuje żadnych miękkich szkoleń. Wystarczą im organizowane mniej więcej raz w miesiącu spotkania integracyjno - szkoleniowe, na których spotykają się pracownicy wszystkich 15 oddziałów firmy z całego kraju. Wymieniają się doświadczeniami, opowiadają jak pracują poszczególne działy – taka trochę robocza wymiana informacji, ale bez sztywnych ram organizacyjnych, bliższa spotkaniu towarzyskiemu niż szkoleniu.



W dużych firmach jednak miękkie szkolenia dość często pojawiają się na liście organizowanych szkoleń. Wszędzie tam, gdzie wymagana jest umiejętność podejmowania odpowiedzialnych decyzji, negocjacji czy asertywność oraz tam, gdzie pracownik ma bezpośredni kontakt z klientem i często styka się ze stresem – tam zapotrzebowanie na miękkie szkolenia rośnie. Dotyczy to głównie firm consultingowych i banków.

- Organizujemy treningi z zakresu szkoleń miękkich – mówi Katarzyna Chudzińska. – Kierowane są one do pewnych grup zawodowych, np. handlowcy przechodzą szkolenie z zakresu komunikacji. Zdarzają się też szkolenia integracyjne, jeśli ktoś musi zmienić styl pracy – do tej pory pracował sam, teraz nacisk będzie kładziony na pracę zespołową. Ostatnio zorganizowaliśmy dla młodej kadry kierowniczej trening, przygotowujący ich do wydawania okresowych ocen pracowników. Chodziło o to, żeby nauczyli się rozmawiać z pracownikiem w sposób obiektywny i żeby podejmować obiektywne decyzje- a to czasem nie jest łatwe, gdy trzeba wydać np. opinię negatywną.

Większość firm, które uznają, że ich pracownikom potrzebne jest szkolenie z zakresu asertywności czy rozwijania umiejętności porozumiewania się, decyduje się na szkolenie zamknięte, czyli takie, które będzie dostosowane do potrzeb firmy i będzie tylko dla tej konkretnej firmy zorganizowane.

### **Kto, kiedy i za ile, czyli budżet, przeznaczony na szkolenia i jak wybieramy trenerów**

Spora firm nie ma stałego budżetu, przeznaczonego na szkolenia. Są to głównie firmy, które nie robią też żadnego planu szkoleń, chętnie natomiast korzystają z przysyłanych im ofert i zaproszeń. A ofert i zaproszeń przychodzi do każdego naprawdę bardzo dużo. Takie firmy mają opracowany system wewnętrznej komunikacji i przesyłają do odpowiednich działów informacje o odpowiednich szkoleniach. Pracownicy, którzy chcą wziąć udział w szkoleniu sami zwracają się do szefa i motywują swoją prośbę. Nieodmiennie firma, która zdecyduje się wysłać swoich pracowników na jakiś kurs, podejmuje się też finansowania go. Jeśli szkolenie nie pokrywa się z zakresem wykonywanych obowiązków, czy szef nie jest przekonany o konieczności szkolenia, zawsze można pójść na kompromis i wtedy firma częściowo refunduje koszt. Ale jeśli firma kieruje pracownika na szkolenie – pokrywa koszt całkowicie.

Coraz więcej firm tworzy jednak plan szkoleń i budżet na nie przeznaczony. Dla przykładu, BRE Bank przeznacza na szkolenia ok. dwóch procent obrotów banku, co jest niemałą sumą. Bank Ochrony Środowiska przeznacza na szkolenia 2,5% funduszu płac. Wiele firm na początku roku ustala budżet na szkolenia w zależności od spodziewanego zapotrzebowania. I nikt nie przyznaje się, że pieniędzy na szkolenia zabrakło – jeśli fundusz szkoleniowy okazał się za mały, tak trzeba dysponować finansami, żeby jednak znaleźć brakujące pieniądze. Potrzeby szkoleniowe firmy zawsze stoją na dość poczesnym miejscu.

- Mamy opracowany plan szkoleń na cały rok, ale co pół roku jest on aktualizowany – twierdzi Andrzej Sosna z firmy Drukarnia i Studio Cezar w Białymstoku. – Co pół roku organizujemy spotkania pracowników liniowych z bezpośrednimi przełożonymi, które są poświęcone szkoleniom, ludzie mogą zgłaszać swoje propozycje, powiedzieć, czego chcieliby lub powinni się nauczyć. Każdy dział raz w roku określa budżet szkoleniowy,

który podczas naszych cyklicznych spotkań jest weryfikowany. Jeśli potrzeba więcej pieniędzy, zespół dyrektorów podejmuje decyzję, skąd wziąć środki.

Niektórym firmom zdarza się, że planują, jakie szkolenia - ale nie planują, kiedy. Po prostu korzystają z nadarzających się sposobności. Inni planują wszystko bardzo skrupulatnie.

- Co roku opracowujemy politykę szkoleniową firmy i określamy cele strategiczne, to ułatwia planowanie szczegółów – mówi Katarzyna Chudzińska. – I mamy listę firm, z którymi chętnie współpracujemy. Nie mamy listy firm „złych”, ale o nich wiemy. Zdarza nam się, że niezbyt dobrze nam się z jakąś firmą treningową współpracuje, kwestia niedopasowania jak sądzę, bo poziomowi wykładów właściwie niewiele można zarzucić. Po prostu nie mogliśmy się porozumieć. Ale może jeszcze kiedyś powspółpracujemy, kto wie. My jesteśmy elastyczni, ponadto głównie kupujemy wykładowców, a nie całą firmę i jeśli istnieje możliwość wymiany wykładowcy, który nam się nie podoba, to wszystko jest w porządku.

Jak zatem wybieramy firmy szkoleniowe? Często na chybił-trafił, niestety. Po prostu dostając zaproszenie na jakiś kurs czytamy o jego proponowanej treści, wykładowcach, cenach. Do niedawna sporo z nas kierowało się niską ceną, co nie zawsze szło w parze z jakością kursu. Teraz coraz częściej znamy już firmy, które szkolenia organizują. W miarę, jak wysyłamy ludzi na szkolenia, zbieramy też doświadczenia i informacje o firmach, które je organizują. Znamy więc wykładowców i wiemy, jakiego poziomu możemy się spodziewać. I to często wpływa na podejmowane w sprawie szkoleń decyzje. Powoli zaczyna funkcjonować coś w rodzaju wewnętrznych rankingów „dobrych” firm szkoleniowych.

- Prowadzimy coś w rodzaju banku wykładowców – mówi Teresa Perczyńska. – Mamy wewnętrzną listę firm, z którymi dobrze nam się pracowało i która miała wykładowców na wysokim poziomie. Czasem przed podjęciem decyzji o współpracy z nieznaną nam firmą szkoleniową dopytujemy się o opinie o niej np. w innym banku. Zdarza się też, że i do nas dzwoni ktoś z innego banku, żeby zasięgnąć opinii o firmie, która się na nas powołała. Co do planowania szkoleń, to ze szkoleniowych propozycji szkół bankowych można zrobić grafik szkoleń, bo szkoły podają nam swój plan na cały rok. Ale chętnie skorzystamy też z jakiejś ciekawej oferty innej instytucji, niezależnie od zaplanowanego grafiku.

Firma Ernst&Yuong wydaje na szkolenia dużo, co roku ustalany jest budżet na ten cel. Mają też grafik szkoleń, niektóre planuje się w sztywnych terminach, inne są powtarzane tak, aby wszyscy mogli z nich skorzystać.

- Na niektóre szkolenia muszą pójść obowiązkowo wszyscy – mówi Katarzyna Socha. – Na przykład na wykłady, dotyczące nowej metodologii – każdy musi wiedzieć, jak firma będzie pracować. Wtedy organizujemy to samo szkolenie, ale w kilku terminach, żeby każdy mógł wybrać odpowiedni czas dla siebie. Jeśli przekraczamy ustalony budżet, pieniądze dodatkowe muszą się znaleźć, bardzo o to dbamy.

Nierzadko zdarza się, że proponowana cena szkolenia odgrywa pewną rolę. Czasem szkolenia są tak drogie, że nie wszyscy się na nie decydują.

- Raczej wyrzucamy oferty firm szkoleniowych, które proponują niebotyczne ceny – mówi Roman Wendt. – Jeśli przyjdzie jakaś tańsza oferta, to wtedy się zastanowimy. Nie mamy ścisłego budżetu na szkolenia, ale w miarę potrzeb przeznaczamy na nie pieniądze. Mamy też pewne firmy, do których mamy zaufanie, z którymi już współpracowaliśmy. Staramy

się, aby do zaplanowane szkolenia odbywały się dobrze i w rozsądnych cenach, najlepiej na uczelniach. Nasz zespół jest młody i ludzie też chętnie uczą się sami.

## **Szkolenia wewnętrzne czy zewnętrzne**

Oczywistym jest, że korzystanie z zaproszeń o ofert firm szkoleniowych nie zawsze pozwala na zorganizowanie szkolenia dokładnie tak, jakbyśmy chcieli. Szkolenia otwarte, czyli takie, w którym udział biorą pracownicy wielu firm, zainteresowanych tematem, przebiegają nie zawsze tak, jakbyśmy sobie tego życzyli. O programie szkolenia i wykładowcach wiemy tylko tyle, ile przeczytaliśmy w ulotce reklamującej szkolenie. Nawet jeśli ulotki są dosyć szczegółowe to i tak często jedyne, czym się możemy przy wyborze szkolenia kierować, to intuicja. A przecież inwestujemy nie tylko pieniądze, także nasz czas. Stąd tendencja, żeby organizować szkolenia wewnętrzne, dostosowane ściśle do potrzeb naszej firmy; czasami zapraszając wykładowców do nas, a czasami szkoląc pracowników przy pomocy własnych, przygotowanych do tego ludzi.

Właściwie każdy zakład pracy podejmuje próby szkolenia pracowników we własnym zakresie, gdyż jest to wiele tańsze. Sporo zagadnień na tematy dla firmy typowe starsi i bardziej doświadczeni koledzy mogą przekazywać młodszym.

- Mamy trenerów wewnętrznych i staramy się ich wykorzystywać do wszystkich szkoleń wewnątrz organizacji – mówi Andrzej Sosna. – Trenerami zostają zazwyczaj najlepsi nasi pracownicy, którzy mają zdolność dobrego i jasnego przekazywania wiedzy. Na co dzień pełnią oni swoje zwykłe obowiązki, ale są z pewnością promowani, kiedy trzeba wysłać kogoś na jakieś naprawdę kosztowne szkolenie. Wtedy nie oszczędzamy, nasi trenerzy będą potem przekazywali wiedzę kolegom w pracy.

Często w niektórych firmach szefowie sami starają się przekazać swoim pracownikom coś ze swojej wiedzy.

- Ja robię studia doktoranckie w zakresie zarządzania – mówi Jacek Sieński. – Staram się potem przekazać pracownikom to, czego sam się nauczyłem. Organizuję weekendowe spotkania i staram się, żeby były one obowiązkowe. Robię to od kilku lat i moim zdaniem przynosi to dobre efekty.

Wewnętrzne szkolenia w Banku Ochrony Środowiska to szkolenia łączone – częściowo własni i częściowo zaproszeni trenerzy. Teresa Perczyńska twierdzi, że jest to z korzyścią dla banku, bo wykładowcy z zewnątrz poszerzają perspektywę i wnoszą wiele nowego na szkoleniu. Jednak bank prowadzi też politykę szkolenia własnych trenerów, zwłaszcza w zakresie księgowości. Ludzie są wysyłani na przeszkolenie do centrali, aby potem przekazywać nabytą wiedzę innym w firmie.

Nowym rozwiązaniem jest specjalne szkolenie – trainers training, czyli dokładnie trening trenerów. I powoli szkolenie to zaczyna nabierać popularności.

- Szkolimy sobie własnych trenerów, to korzystne dla nas – mówi Katarzyna Chudzińska. – Mamy taki program, sześć lub 12 spotkań, jest to typowy trening trenerów. Uczymy wybranych pracowników jak nawiązać kontakt z grupą, jak robić prezentacje, jak efektywniej przekazywać wiedzę. To nam się opłaca, gdyż w ramach szkoleń wewnętrznych szkolimy rocznie ponad 1500 pracowników. Kiedy trzeba, zapraszamy do firmy np. prawnika, ale kiedy możemy, to korzystamy z własnych, przeszkolonych ludzi.

Szkolenie własnych trenerów jest coraz bardziej popularne. Coraz więcej firm szkoleniowych proponuje też treningi, które pomagają w pozyskaniu dobrych i dobrze przygotowanych trenerów wewnętrznych. Z drugiej strony coraz więcej firm przyznaje, że szkolenie trenerów wewnętrznych naprawdę im się opłaca. Czasem stają na drodze trudności organizacyjne.

- Planujemy zorganizowanie kursów z języka angielskiego dla pracowników w naszej firmie – mówi Jacek Sieński. – Zamiast wysyłać ludzi na zajęcia na zewnątrz. Chcielibyśmy, aby odbywały się u nas, prowadzone przez własnych i zaproszonych wykładowców. Plan jest jak najbardziej realny, mamy jednak trudności ze zorganizowaniem wszystkiego, głównie z terminami. Nie możemy zorganizować zajęć przed pracą, bo zaczynamy i tak bardzo wcześnie; po pracy natomiast byłoby to trudne, gdyż różne osoby kończą pracę w różnym czasie. Musimy nad tym planem jeszcze popracować.

### **Jak zatrzymać wiedzę w firmie**

Tak jak właściwie żadna z firm, podpisując z pracownikiem umowę o pracę nie gwarantuje mu żadnych szkoleń, choć często obiecuje się ustnie wiele i różnorodnych; tak prawie żadna firma nie zapomina o podpisaniu z pracownikiem umowy, że w razie odejścia lub dyscyplinarnego zwolnienia z pracy pracownik będzie musiał zwrócić pieniądze za odbyte szkolenia. Nic dziwnego, skoro wszystkie szkolenia, na które kierowani są pracownicy przez zakład pracy są też przez zakład pracy opłacane. A ceny szkoleń są wysokie.

- Podpisujemy specjalną umowę, na mocy której ja finansuję pracownikowi szkolenia, a on nie może odejść z firmy przez jakiś czas – mówi Jacek Sieński. – Jeśli odchodzi, to musi zwrócić pieniądze za szkolenia z ostatniego roku. Oczywiście, dotyczy to pracowników, którzy odchodzą np. do konkurencyjnych firm. Jeśli pracownik musi odejść z pracy z jakichś ważnych powodów, np. osobistych, może przyjść do mnie i możemy tak załatwić sprawę, żeby zapłacił tylko część sumy.

Sławomir Szata podpisuje z pracownikiem umowę, w której pracownik zobowiązuje się do pozostania w firmie minimum dwa następne lata. Wtedy może pójść na szkolenie. Zdarzają się też firmy, które podpisują z pracownikami „lojalki” tylko w przypadku droższych szkoleń.

- Umowę, że pracownik nie odejdzie z firmy zaraz po szkoleniu podpisujemy z nim dopiero wtedy, kiedy koszt szkolenia przekroczy pewien pułap – mówi Teresa Perczyńska. – Dokładnie wtedy, kiedy szkolenie będzie kosztowało więcej, niż wynosi przeciętne wynagrodzenie miesięczne w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród i zysku. Co oznacza w praktyce, że za zwykłe, jednodniowe standardowe szkolenie pracownik nie będzie musiał zwracać pieniędzy. Natomiast musi podpisać taką umowę, jeśli suma cen za poszczególne odbyte szkolenia w ciągu jednego roku przekroczy ten pułap.

Podpisywanie umów, w których pracownik zobowiązuje się bądź do pozostania w firmie przez okres karencji, bądź do zwrotu kosztów szkolenia jest zjawiskiem powszechnym. Termin karencji, w zależności od firmy i kosztów szkolenia waha się od roku do trzech lat. Niektóre firmy dopiero wprowadzają zwyczaj podpisywania „lojalek”. Do rzadkości w tej chwili należą firmy, które takich umów z pracownikami nie zawierają. Ale wciąż się zdarzają.

- Nie mamy zwyczaju podpisywania z pracownikami umowy na temat zwrotu kosztów szkoleń na wypadek odejścia z firmy – mówi Roman Wendt. – Staramy się natomiast, żeby wcale nie chcieli z naszej firmy odchodzić, by chcieli zostać z nami jak najdłużej. I jak na razie ten system się sprawdza.



## **Ankiety, rozmowy i zadania specjalne, czyli jak sprawdzić, co szkolenie dało**

Są różne metody sprawdzania, czy szkolenie było udane. Także, czy rzeczywiście było dobrze dobrane i potrzeby firmy rozpoznane prawidłowo. Jednym słowem, czy szkolenie nie było stratą czasu i pieniędzy. Abstrahując oczywiście od faktu, że nawet najlepsze szkolenie nic nie da, jeśli uczestnik nie przyłożył się do nauki i nie próbował zrozumieć nowych zagadnień. Każda firma ma swój sposób i własne, wewnętrzne metody badania wyników szkoleń. W niektórych pracodawca po prostu rozmawia z pracownikiem.

- Przed szkoleniem wiem o nim tylko tyle, ile jest napisane w zaproszeniu – mówi Sławomir Szata. – Znam proponowaną treść, ale nie zawsze mogę przewidzieć np. poziom szkolenia, nawet, jeśli prześledzę listę tematów, wykładowców, zaproszonych gości. Dlatego po powrocie pracowników rozmawiam z nimi, przeglądam notatki, które zrobili w trakcie wykładów. Oczywiście najlepiej, jeśli uda się od razu przełożyć zdobytą wiedzę na działanie.

Przełożenia zdobytej wiedzy na działanie i zastosowania jej w praktyce niebawem po zakończeniu szkolenia spodziewa się zresztą większość pracodawców. W końcu po to posyłali ludzi na wykłady.

- Ja odróżniam szkolenie, czysto teoretyczne, od treningu, na którym przekazuje się też praktyczną wiedzę, jak nowe wiadomości zastosować – mówi Jacek Fabiszewicz. – I chętniej wysyłam ludzi na treningi, na których każdy może wypracować sobie swój sposób wykorzystania nowych wiadomości. Lubię, jak efekty widać od razu. A efektywność szkolenia sprawdzam bardzo prosto - daję pracownikowi w ramach pracy jakieś zadanie, wymagające zastosowania nowo nabytej wiedzy.

Podobnie postępuje Roman Wendt. Obserwuje pracownika, a jeśli po jakimś czasie od szkolenia ten sobie nie radzi z zadaniami, związanymi z treścią wysłuchanych wykładów, to znaczy, że szkolenie nie było efektywne, pracownik się nie przyłożył, albo źle wybrał szkolenie. Wtedy rozmowa z pracownikiem pomaga rozwiązać wątpliwości i wyciągnąć wnioski.

Często efektywność szkoleń sprawdza się przy pomocy odpowiednich ankiet, które pracownik po powrocie ze szkolenia musi wypełnić. Jeśli firma dysponuje ludźmi, zajmującymi się tylko szkoleniami, starają się oni być na wykładach, a z całą pewnością przynajmniej na tych, które będą powtarzane.

- Po każdym szkoleniu przeprowadzamy ankietę, pytającą, czy wykładowca był dobry, czy szkolenie było dobrze zorganizowane, czy nowo nabyte wiadomości naprawdę przydadzą się w pracy itd. – mówi Teresa Perczyńska. – W szkoleniach wewnętrznych staramy się z koleżanką z działu brać udział, zwłaszcza, jeśli są jacyś z zewnątrz zaproszeni wykładowcy. Oceniamy wtedy poziom szkolenia. Natomiast w przypadku szkoleń długoterminowych robimy dwie ankiety – jedną zaraz po zakończeniu szkolenia, drugą po upływie paru miesięcy. Ta druga ankieta kierowana jest zarówno do tych, którzy przeszli szkolenie, jak i do ich bezpośrednich przełożonych. Prosimy o określenie z perspektywy czasu, czy szkolenie naprawdę wniosło coś wartościowego do pracy.

Dzięki ankietom można też ocenić, czy potrzeby firmy zostały dobrze określone, czy trenerzy byli dobrze wybrani, a sposób przekazywania wiedzy jasny i konkretny. Często stosuje się też

pisanie raportów, mówiących o tym, czego pracownik się nauczył i jak ocenia poziom szkolenia. Raporty takie służą potem pomocą przy formułowaniu opinii na temat konkretnej firmy szkoleniowej, opinii, która będzie przechowywana w archiwum rankingowym pracodawcy. Istnieje też system przeprowadzania testów z wiedzy, nabytej podczas szkolenia.

- Niektórzy nasi pracownicy piszą sprawozdania po powrocie ze szkolenia – powiedziała nam pracowniczka Działu Kadr i Administracji firmy Dipservice. – Na razie niektórzy, gdyż nie ma takiego obowiązku. Ale pisanie sprawozdań i wydawanie opinii na temat szkoleń będzie od nowego roku obowiązkowe w związku z tym, że opracowujemy metody działania pod kątem ISO, czyli międzynarodowych norm jakości, które dotyczą także szkoleń.

Nie wszyscy jednak wierzą w sprawozdania, ankiety czy szczęśliwe sytuacje, w których wszystkie nowe możliwości będzie można od razu zastosować w praktyce. Niektórzy szefowie wolą mieć ze szkolenia jakąś wymierną korzyść, czyli najlepiej, jeśli pracownik zdobywa oprócz wiedzy też i jakiś tytuł.

- Wymagam, by szkolenia kończyły się egzaminem – mówi Jacek Sieński. – I najlepiej, jeśli po egzaminie pracownik dostaje jakiś dyplom, certyfikat; wtedy od razu mamy ze szkolenia wymierną korzyść. Dyplom robi dobre wrażenie i pomaga w kontaktach.

### **Wiem, po co się uczyć**

Firmy, którym naprawdę zależy na rozwoju, rzeczywiście szkolą swoich pracowników i nie żałują na to pieniędzy, bo dobre szkolenie zawsze się zwraca. Co więcej, szkolenie może dać nie tylko możliwość nauczenia się czegoś nowego. Dzięki otwartej polityce szkoleniowej niektórych firm, pracownik na szansę na aktywny udział w procesie swojego rozwoju i samoedukacji. Tak jest np. w BRE Banku w Warszawie.

- U nas chodzi o to, żeby każdy miał naprawdę świadome podejście do samorozwoju, żeby wiedział, czego i dlaczego będzie się uczył – mówi Katarzyna Chudzińska – I dlatego nawet jeśli wysła się mnie na szkolenie odgórnie, decyzją przełożonego, to ja mimo to muszę umieć udokumentować potrzebę takiego szkolenia.

*Tekst ukazał się w magazynie **Business Centre Club***