



To była dobra decyzja  
– inwestycja w kadry!

## Vademecum szkoleniowe dla przedsiębiorców MSP



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

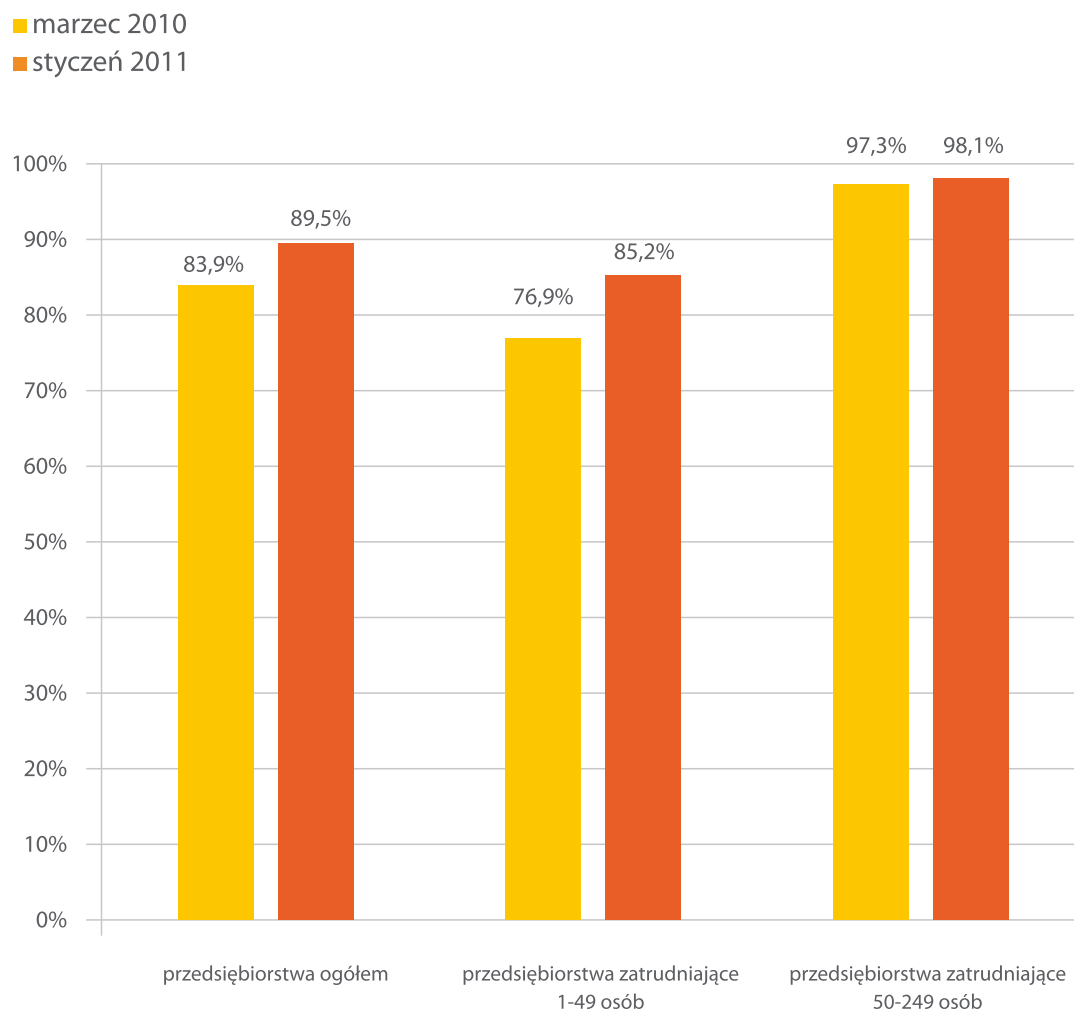


**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## DOŁĄCZ DO TYCH, KTÓRZY JUŻ SIĘ SZKOLĄ!

Jak wynika z najnowszych badań MillwardBrown SMG/KRC, już 89,5% małych i średnich firm inwestuje w podnoszenie kwalifikacji pracowników.



Wykres: Szkolenia pracowników w ostatnich dwóch latach. Źródło: Projekt badawczy "Podnoszenie kwalifikacji pracowników sektora MSP". Badanie przeprowadzone przez instytut MillwardBrown SMG/KRC na próbie 800 właścicieli i członków kadry kierowniczej przedsiębiorstw zatrudniających do 250 osób – luty 2011 r.

Szkolenia to jedno z prostszych i skuteczniejszych narzędzi, za pomocą których można rozwijać najważniejszy potencjał każdej firmy – pracowników. Jednak należy pamiętać, że to usługi „szyte na miarę”. Warto je dokładnie zaplanować, biorąc pod uwagę cele i specyfikę przedsiębiorstwa. Do tego potrzebna jest podstawowa wiedza, która pozwoli zweryfikować oferty instytucji szkoleniowych czy niezależnych ekspertów. Z myślą o tych, którzy zamierzają podnosić kwalifikacje zawodowe pracowników, przygotowaliśmy praktyczny przewodnik po szkoleniach. Znajdziecie w nim Państwo m.in.:

- słownik podstawowych pojęć,
- etapy planowania szkoleń,
- informacje na temat analizy potrzeb szkoleniowych,
- rady, jak zaplanować proces szkoleniowy,
- wskazówki, których pracowników wysłać na szkolenie oraz jak budować przewagę konkurencyjną firmy w oparciu o mocne strony poszczególnych osób,
- sposoby na zapewnienie płynności pracy podczas nieobecności pracownika,
- informacje, na temat sposobów sprawdzania efektów szkoleń oraz metod ewaluacji,
- przewodnik po bazie szkoleń [www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl),
- regulacje prawne dotyczące szkoleń.

Mamy nadzieję, że zdobyta wiedza zachęci Państwa do strategicznego planowania rozwoju przedsiębiorstwa, w tym także osób, które go tworzą. Jesteśmy przekonani że, inwestowanie w kadry to najlepszy sposób na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej każdej firmy. Dlatego zapraszamy do zapoznania się z „Vademecum szkoleniowym” dla przedsiębiorców MSP. Mamy nadzieję, że publikacja pomoże w organizacji szkoleń także w Państwa firmie, dzięki czemu przekonacie się Państwo, jakie korzyści wynikają z rozwijania potencjału pracowników.

Życzymy powodzenia!  
Redakcja



## POTRZEBNA WIEDZA

Szkolenia to rozległa i dynamicznie rozwijająca się dziedzina wiedzy. Aby swobodnie poruszać się w tym obszarze, warto zapoznać się z kilkoma ważnymi terminami. Pozwoli to lepiej zrozumieć, czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi, ułatwi też kontakty z profesjonalnymi firmami szkoleniowymi i poszczególnymi ekspertami.

■ **ANALIZA INDYWIDUALNYCH POTRZEB SZKOLENIOWYCH** – jest to działanie, które pozwoli zbadać, jakiego rodzaju wiedzy i umiejętności brakuje firmie do skutecznego wykonywania zadań.

■ **BLENDED LEARNING** – to mieszana metoda kształcenia, łącząca naukę z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych z jej tradycyjnymi formami. Pozwala w elastyczny sposób budować proces szkoleniowy z uwzględnieniem celów, tematyki, specyfiki grup, branży. Zyskuje coraz większą popularność przede wszystkim ze względu na dużą skuteczność szkolenia. Zauważyć to można szczególnie przy dużych grupach pracowników, funkcjonujących w rozproszonej strukturze organizacyjnej, uczących się jednocześnie w krótkim czasie. Metoda pozwala także na znaczną redukcję kosztów edukacji.

■ **COACHING** – przyjazna metoda rozwojowa, w której coach koncentruje się na wydobywaniu i wspieraniu tego, co najlepsze w pracowniku, a nie na przekazywaniu wiedzy. Jest on szczególnie cenny, gdy ktoś podejmuje nowe wyzwania, musi przejść przez okres zmian lub pokonać jakieś trudności. Profesjonalny coaching pomaga pracownikom w realizacji celów w życiu zawodowym i osobistym, a organizacjom w osiągnięciu rezultatów poprzez rozwój ludzi i zespołów.

■ **DZIAŁ HR** – zajmuje się rekrutacją oraz realizuje szeroko rozumianą politykę zarządzania zasobami ludzkimi, w tym planuje rozwój zawodowy pracowników.

■ **E-LEARNING** – forma kształcenia odbywająca się na odległość, w dogodnym miejscu i czasie, za pośrednictwem mediów elektronicznych, takich jak *intra* i Internet, audio i wideokonferencja, telewizja oraz telefonia komórkowa. Ważne jest to, że nauczanie może odbywać się z zachowaniem bezpośredniego, choć wirtualnego, kontaktu jego uczestników.

■ **EWALUACJA** – jest to ocena przydatności i skuteczności podejmowanych działań dydaktycznych w odniesieniu do założonych celów, służąca doskonaleniu procesu szkoleniowego. Innymi słowy, to umiejętność zbierania i analizowania informacji, pozwalających odpowiedzieć na pytanie, czy wszystkie zamierzenia zostały osiągnięte.

■ **KOMPETENCJA** – zdolność do praktycznego wykorzystania umiejętności i wiedzy. Pozwala na samodzielne wykonywanie określonego zadania na danym stanowisku.

■ **KOMPETENCJE OSOBISTE** – umiejętności niezbędne do efektywnego zarządzania sobą. Dzięki nim jesteśmy w stanie wykorzystywać w pełni nasz potencjał osobisty, wiedzę specjalistyczną i doświadczenie zawodowe. Dwie najważniejsze kompetencje osobiste to umiejętność motywowania się oraz odporność psychiczna.

■ **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** – inaczej nazywane interpersonalnymi. To umiejętności niezbędne do skutecznej realizacji własnych celów w kontaktach ze współpracownikami, podwładnymi, klientami. To właśnie one decydują ostatecznie o możliwości spożytkowania kompetencji osobistych w komunikacji z innymi.

■ **KWALIFIKACJE ZAWODOWE** – rozumiane są jako zestaw wiedzy i umiejętności wymaganych do realizacji zadań zawodowych w wybranej specjalności. Najczęściej są potwierdzane za pomocą określonych dokumentów (świadectw, dyplomów, zaświadczeń), np. dyplom lekarza jest jego dokumentem uprawniającym do wykonywania zawodu. Kwalifikacje są często nabywane w ramach kursów, szkoleń lub poprzez praktykę. Kwalifikacje zawodowe są układem dynamicznym – są ciągle doskonalone w wyniku zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwijania indywidualnych możliwości człowieka.

■ **MACIERZ KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRACOWNIKA** – narzędzie pozwalające analizować wiedzę i umiejętności pracownika. Dostarcza ono również informacji o lukach w badanych kompetencjach, wskazując precyzyjnie, które z nich powinny być uzupełniane. Ocenę kompetencji można zastosować we wszystkich obszarach zarządzania zasobami: rekrutacji, szkoleń, planowania rozwoju, oceny pracy, wynagradzania i premiowania.

■ **MENTORING** – jest działaniem wspierającym naukę i rozwój zawodowy pracowników opartym na partnerskich relacjach pomiędzy pracownikiem a mentorem. Praktyki mentoringu stosuje się głównie w miejscu pracy.

■ **SZKOLENIA „MIĘKKIE”** – szkolenia, które skupiają się na rozwoju kompetencji społecznych i osobistych.

■ **SZKOLENIA OTWARTE** – inaczej nazywane szkoleniami grupowymi. Mogą się na nie zapisać osoby reprezentujące różne organizacje i firmy. Program szkolenia i przykłady są dobrane tak, aby odpowiedzieć na oczekiwania wszystkich uczestników, bez względu na reprezentowaną branżę.

■ **SZKOLENIA ZAMKNIĘTE** – inaczej nazywane szkoleniami indywidualnymi. Są przygotowywane dla zorganizowanej grupy pracowników danej firmy i ściśle dopasowane do potrzeb przedsiębiorstwa. Jest to możliwe dzięki szczegółowej analizie potrzeb szkoleniowych, która pozwala na odpowiednie zaplanowanie szkoleń.





■ **SZKOLENIA "TWARDE"** – szkolenia, które skupiają się na rozwoju umiejętności specjalistycznych oraz wiedzy związanej z wykonywanym zawodem.

■ **UMIEJĘTNOŚCI PSYCHOSPOŁECZNE** – to termin zbiorczy na określenie kompetencji osobistych oraz kompetencji społecznych.

■ **UMIEJĘTNOŚCI SPECJALISTYCZNE** – to takie, które są specyficzne dla danego zawodu i niezbędne do wykonywania zadań specjalistycznych na danym stanowisku.

■ **WARSZTATY** – forma nauczania polegająca na stosowaniu aktywnych metod dydaktycznych. W wyniku działań psychologicznych i organizacyjnych prowadzący motywuje grupę do analizy konkretnych przypadków, udziału w scenkach sytuacyjnych, symulacjach, grach etc. Celem metody warsztatowej jest nabycie przez uczestników wiedzy merytorycznej oraz podniesienie poziomu wybranych umiejętności.

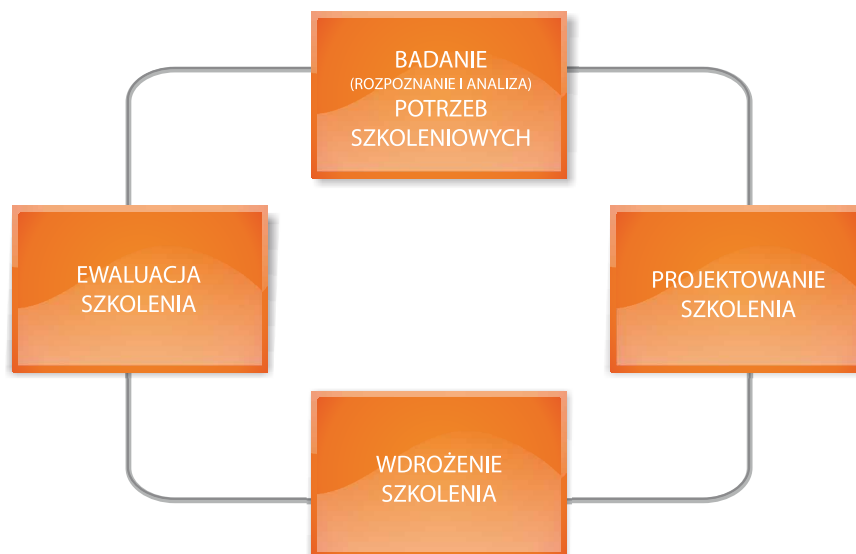
■ **ŚCIEŻKA KARIERY** – jest to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie zatrudnienia w danej organizacji. Jej planowanie motywuje członków zespołu poprzez umożliwienie zaspokojenia ich aspiracji, a także ułatwia podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie nowych doświadczeń. Tak rozumiana ścieżka kariery pozwala też spełnić oczekiwania firmy w odniesieniu do konkretnego pracownika.



## ETAPY PLANOWANIA SZKOLEŃ W FIRMIE

Myślisz o realizacji szkoleń dla pracowników, ale nie wiesz, od czego zacząć? W tej części przedstawimy Ci krok po kroku, jak zaplanować działania podnoszące kwalifikacje zespołu, aby wspierały rozwój Twojej firmy w dłuższym okresie.

Zacniemy od początku, czyli badania potrzeb szkoleniowych. Następnie przyjrzymy się projektowaniu szkoleń i wdrażaniu ich w życie. Na końcu zajmiemy się ewaluacją, czyli odpowiemy sobie na pytanie, w jaki sposób sprawdzić, czy szkolenie przyniosło spodziewane efekty.



## W JAKI SPOSÓB DOWIEDZIEĆ SIĘ, JAKICH SZKOLEŃ POTRZEBUJE TWOJA FIRMA?

**Myśl strategicznie – zarządzaj szkoleniami zgodnie z potrzebami firmy. Zaczynaj od celów i diagnozy.**

Nie musisz wysłać pracowników na wszystkie szkolenia. Każdy pracownik przychodząc do firmy posiada już określone umiejętności. Warto poznać i rozwijać te, które pozwolą Twojemu przedsiębiorstwu osiągnąć wyznaczone cele.

Zastanów się, jakiej wiedzy brakuje w Twojej organizacji. Stwórz macierz kluczowych kompetencji pracowników. Diagnoza, rzetelne przemyślenie celów firmy i potrzeb kompetencyjnych poszczególnych osób pozwoli Ci dobrać szkolenia, które nie będą „stratą czasu”, tylko realną korzyścią dla przedsiębiorstwa.



**WSKAZÓWKA:** Warto zlecić opracowanie macierzy kompetencji firmie doradczej. Jeśli pracujesz w małej organizacji poszukaj niezależnych ekspertów, którzy przygotują podobną analizę w ramach mniejszego budżetu.

## JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO ZAPLANOWANIA PROCESU SZKOLENIOWEGO?

Aby zaplanować proces szkoleniowy warto spojrzeć całościowo na przedsiębiorstwo. Szkolenia są działaniami, które muszą być realizowane w powiązaniu z celami Twojej firmy. Zachęcamy do udzielenia odpowiedzi na poniższe pytania. Mamy nadzieję, że poprowadzą Cię przez trudny obszar planowania strategicznego.

- 1.** Na początku zastanów się, jaka jest strategia Twojej firmy. Co Twoja firma w najbliższym roku/kwartale ma osiągnąć, jaki jest jej najważniejszy cel?

CELEM MOJEJ FIRMY NA TEN **KWARTAŁ** JEST \_\_\_\_\_  
CELEM MOJEJ FIRMY NA **ROK 2011** JEST \_\_\_\_\_  
CELEM MOJEJ FIRMY NA **NAJBLIŻSZE 3 LATA** JEST \_\_\_\_\_

- 2.** Następnie zastanów się jakie kompetencje (wiedza/umiejętności) pozwolą osiągnąć ten cel? Wymień je tutaj:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- 3.** Wskaż, które z wymienionych kompetencji (wiedzy/umiejętności) posiadają już Twoi pracownicy. Wypisz je tutaj:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- 4.** Zastanów się, których potrzebnych kompetencji (wiedzy/umiejętności) Twoi pracownicy jeszcze nie posiadają. Wypisz je tutaj:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

*Odpowiedzi na te podstawowe pytania są punktem wyjścia w planowaniu szkoleń dla pracowników. Zachęcamy jednak do szerszego spojrzenia i analizy działania Twojej firmy na tle konkurencji. Pozwoli to określić dynamikę rozwoju branży, w której funkcjonujesz. Być może zaobserwujesz kluczowe działania, które inni wdrożyli, a Ty jeszcze nie...*

- 1.** Spróbuj przeanalizować, jakie działania podjęła w ostatnim czasie Twoja konkurencja, np. zmieniła firmową stronę www, oferuje nową usługę, zmodyfikowała sposób obsługi klienta. Wszystkie te informacje pomogą Ci lepiej zastanowić się, czy Twoja firma również nie powinna przeprowadzić podobnych zmian.

### **FIRMA A**

Jakie działania podjęła? \_\_\_\_\_

### **FIRMA B**

Jakie działania podjęła? \_\_\_\_\_

### **FIRMA C**

Jakie działania podjęła? \_\_\_\_\_

- 2.** Zastanów się, które z tych działań mogą być pomocne w osiągnięciu celów biznesowych Twojej firmy. Wypisz je tutaj:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- 3.** Określ jakich kompetencji (wiedzy/umiejętności) pracowników potrzebujesz, żeby takie działania wdrożyć u siebie w firmie. Wypisz je tutaj:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_





## OKIEM PRAKTYKA

*Budowanie pozycji rynkowej organizacji, jakim jest ogólnopolskie stowarzyszenie, zawsze musi opierać się na zwiększaniu kompetencji jego pracowników. Oprócz wykorzystywania w tym procesie własnych narzędzi wypracowanych przez lata coraz częściej sięgamy po szkolenia zewnętrzne. Dzieje się tak wtedy, gdy potrzebujemy nowej, unikalnej wiedzy, którą nasz zespół wykorzysta w codziennej pracy. Nie możemy pozwolić sobie na sytuację, w której tysiące osób oczekuje od nas wsparcia z zakresu funkcjonowania rynku kapitałowego, a my im tego nie potrafimy zapewnić. **Przy takiej specyfice szkolenia są jednym z kluczowych narzędzi, które pozwalają nam skutecznie realizować misję organizacji.** Ułatwiają nam także codzienne zarządzanie stowarzyszeniem, poprzez zyskanie bardziej zmotywowanych i kompetentnych pracowników*

**Jarosław Dominiak**

Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych

Już wiesz, jaki cel stoi przed Twoją firmą i jakie nowe działania zamierzasz wdrożyć. Masz również świadomość, jakich kompetencji (wiedzy/umiejętności) brakuje Twoim pracownikom. Teraz możesz zastanowić się, jakie szkolenia pozwolą to wszystko zrealizować.

## JAK WYBRAĆ PRACOWNIKA NA SZKOLENIE ?

Warto również przemyśleć, w jaki sposób będziesz wybierał osoby na szkolenie.

**Zachęcamy do udzielenia odpowiedzi na poniższe pytania. Pozwolą Ci one lepiej przyjrzeć się potencjałowi Twoich pracowników.**

- Ilu pracowników możesz przeszkolić w najbliższym kwartale?  
Przeanalizuj zarówno swoje możliwości finansowe, jak i organizacyjne.
- Czy oddelegujesz na szkolenie tych, którzy chcą się rozwijać?  
Chodzi o pracowników, którzy sami wychodzą z inicjatywą szkoleń, kursów i studiów podyplomowych, z własnej woli wyszukują nowinki branżowe, czytają specjalistyczną prasę i literaturę. Wysoce zmotywowany do samorozwoju pracownik będzie chętniej zdobywał nowe umiejętności a następnie wdrażał je w pracy.
- A może wyślesz na szkolenie tych, którzy mają największe braki kompetencyjne?  
Rozwijanie najsłabszych kompetencji poszczególnych osób pozwoli co najwyżej uzupełnić braki i zredukować ryzyko błędów. Jeśli chcesz zbudować zespół ludzi mistrzowsko radzących sobie z zadaniami, lepiej inwestować w ich mocne strony.
- A może decydujesz się na tych, którzy mają największy potencjał?  
Zachęć pracowników do wykonania mapy swoich mocnych stron. Taką przygotowaną przez poszczególne osoby analizę możesz uzupełnić o własne obserwacje. Następnie porównaj silne strony członków zespołu z obszarami funkcjonowania firmy, które Ty wyżej wskazałeś jako najsłabsze, konieczne do rozwoju (np. brakująca wiedza czy umiejętności w kontekście osiągnięcia założonych celów). Jeśli powstaną punkty styku słabych stron organizacji mocnych stron pracowników to sygnał, że warto rozwijać ujawniony potencjał poszczególnych osób. Wzmacnianie predyspozycji doprowadzi Cię do osiągnięcia celów biznesowych!



**WSKAZÓWKA:** Zanim wyślesz pracownika na szkolenie, zapoznaj go z celami firmy. Uświadom mu, dlaczego to szkolenie przyda się w dalszej pracy. Jego motywacja do zdobycia nowej wiedzy i umiejętności będzie większa, gdy pokażesz, że ułatwi mu one wykonanie zleconych zadań.



## PAMIĘTAJ

Szkolenia dzielą się na „twarde” i „miękkie”. Te pierwsze dostarczają konkretnej wiedzy i specjalistycznych umiejętności. Szkolenia „miękkie” natomiast kształtują szeroko rozumiane umiejętności psychospołeczne danego pracownika, pozwalające odnaleźć mu się w różnych sytuacjach społecznych np. umożliwiają lepszą komunikację i współpracę w zespole.

## JAK BUDOWAĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ FIRMY NA MOCNYCH STRONACH PRACOWNIKÓW?

Wiesz już, że szkolenia powinny być ściśle związane ze strategią i celami Twojej firmy. Warto poznać lepiej pracowników i budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na ich mocnych stronach. Dzięki takiemu podejściu Twoja firma zdobędzie nowe, przydatne kompetencje, a Ty zyskasz lojalnych pracowników.



**WSKAZÓWKA:** Zachęć pracownika do wyszukiwania szkoleń, które go interesują i są współfinansowane przez Europejski Fundusz Społeczny. Pozwalając mu na rozwój i realizację własnych aspiracji, zapewnisz swojej firmie lojalnego pracownika, który poczuje się doceniony, a tym samym bardziej zmotywowany do pracy. Dzięki temu z większym zaangażowaniem będzie podchodził do realizacji zadań, co przełoży się na skuteczniejsze osiągnięcie celów firmowych.



## OKIEM PRAKTYKA

*W naszej firmie stawiamy na mocne strony pracownika. Staramy się jak najwięcej o nim dowiedzieć i poznać jego atuty. Rynek jest tak dynamiczny i zmienny, że nigdy nie wiemy, co może nam się przydać. Stworzyliśmy macierz, w której wypisaliśmy umiejętności potrzebne w naszej pracy projektowej. Każdy pracownik miał zaznaczyć, w których obszarach czuje się silny. Te informacje pozwoliły nam lepiej delegować zadania. Zdobyliśmy również wiedzę o tym, jakie umiejętności warto rozwijać.*

**Kuba Karliński**  
Innovatika

## JAK ZAPLANOWAĆ ŚCIEŻKĘ KARIERY DLA PRACOWNIKA?



W średniej wielkości firmie możesz zacząć myśleć o planowaniu ścieżki kariery dla każdego pracownika. Postaraj się konstruować półroczny plan tak, aby znalazły się tam zarówno szkolenia „twarde” (wiedza), jak i te „miękkie” (rozwijające kompetencje psychospołeczne).



**WSKAZÓWKA:** Jeżeli Twoja firma jest za mała i nie posiada działu HR, pomyśl o skonsultowaniu szkoleń z niezależnym ekspertem. Pomoże zaplanować kursy dla pracowników w kontekście strategii rozwoju Twojej firmy.

## JAK ZAPEWNIĆ PŁYNNOŚĆ PRACY, GDY PRACOWNICY SĄ NA SZKOLENIU?

Dzięki temu, że prowadzisz niewielką firmę, znasz lepiej swoich pracowników, obserwujesz ich w trakcie wykonywania codziennych obowiązków i możesz budować z nimi partnerskie relacje.

Planując szkolenia warto wcześniej przygotować się na nieobecność poszczególnych osób. Prowadząc małą firmę możesz mieć trudność z zapewnieniem zastępstwa. Nie powinno Cię to jednak zniechęcać do rozwijania kompetencji pracowników! Możesz umówić się z daną osobą, że do dnia szkolenia wykona zadania o najwyższym priorytecie. Najlepiej wspólnie stwórzcie listę najważniejszych obowiązków. Dzięki takiemu rozwiązaniu pracownik skupi się na szkoleniu, a Ty zapewnisz firmie płynność pracy.



**WSKAZÓWKA:** Możesz też zaproponować pracownikowi szkolenie w wolnym czasie (np. weekendowe). Wtedy koszty są dzielone: Twój wkład to pieniądze, a pracownik wnosi swój czas.

## JAK ZARZĄDZAĆ WIEDZĄ PRACOWNIKA PO SZKOLENIU?

Zachęcaj pracownika do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, jakie zdobył na szkoleniu. Szczególnie ważne jest to w mikroprzedsiębiorstwach i małych firmach, gdzie nie ma możliwości wysłania na szkolenie większej liczby osób. Zaproponuj, żeby zorganizował spotkanie lub mini warsztat, gdzie zaprezentuje nowe umiejętności. Dzięki takiemu podejściu zyskasz:

- większe zaangażowanie pracownika na samym szkoleniu,
- więcej osób w organizacji, które zdobędą nowe informacje.

Takie podejście pozwala również kumulować wiedzę w organizacji, czyli gromadzić, upowszechniać i zarządzać nią. Dlatego tak ważne jest zachęcanie pracownika do dzielenia się umiejętnościami, do udokumentowania zdobytych informacji i umieszczenia ich w sieci np. w intranecie lub na wspólnym dysku, do którego każdy z firmy ma dostęp.



**WSKAZÓWKA:** *Spraw, aby dzielenie się wiedzą stało się elementem kultury w Twojej firmie.*



### PAMIĘTAJ

Wysyłasz pracownika na szkolenie po to, by mógł zdobytą wiedzę zastosować w praktyce. Jeśli więc jest to przykładowo szkolenie z kreatywności, na którym osoba uczy się, jak tworzyć niestandardowe rozwiązania, powinieneś zapewnić jej możliwość zgłaszania nowych pomysłów. Jej motywacja do nauki następnym razem będzie jeszcze większa. Wiedza ma pozwalać realizować cele firmy i mieć to zawsze na uwadze.



**WSKAZÓWKA:** *Spróbuj tak zarządzać zadaniami pracownika, aby miał możliwość wykorzystania wiedzy zdobytej na szkoleniu.*

## JAK WYBRAĆ FIRMĘ SZKOLENIOWĄ?

Firm szkoleniowych jest na rynku bardzo dużo i można śmiało powiedzieć, że kolejne wyrastają jak grzyby po deszczu. W związku z tym rodzi się pytanie, jak wybrać tę najlepszą.

**Zanim zdecydujesz się na firmę szkoleniową, postaraj się uzyskać odpowiedzi na takie pytania:**

- Czy firma posiada referencje z przeprowadzonych szkoleń? / Jakie jest jej portfolio szkoleniowe?
- W jakich tematach szkoleniowych się specjalizuje?
- Czy poszczególni trenerzy posiadają referencje z przeprowadzonych szkoleń?



**WSKAZÓWKA:** W ramach jednej firmy poziom trenerów może być bardzo różny. Warto poznać bliżej osobę, która przeprowadzi dla nas szkolenie.

- Jak firma dostosowuje program do uczestników?
- Jakich narzędzi i technik używa? Czy są one różnorodne?
- Jaka będzie ilość osób w grupie szkoleniowej?
- Jakie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń dla Twojej branży ma firma/trener?
- Czy firma oferuje wsparcie po szkoleniu?



**WSKAZÓWKA:** Wsparcie po szkoleniu jest bardzo przydatne np. po zakończonym projekcie, który podlegał już ewaluacji. Możesz przedyskutować efekty szkolenia i dowiedzieć się, jak dalej zarządzać procesem szkoleniowym, który nie kończy się przecież wraz z wyjściem z sali trenera i uczestników.

- Czy firma szkoleniowa konsultuje z Tobą program szkolenia?
- Czy ktoś z Twoich znajomych korzystał z jej usług? Jaką ma opinię na jej temat?
- Jak szybko firma odpowiedziała na zapytanie ofertowe?
- Czy podczas bezpośredniej rozmowy przedstawiciel firmy słucha, jakie są Twoje potrzeby, czy może od razu mówi, jak ma wyglądać szkolenie?
- Czy firma przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych klienta oraz indywidualnych uczestników?
- Czy firma oferuje raport podsumowujący szkolenie?



**WSKAZÓWKA:** Raport zwykle podsumowuje szkolenie i zawiera wyniki ankiety ewaluacyjnej, opis realizacji programu wraz z zachowaniami uczestników oraz zalecenia, jak dalej zarządzać procesem szkoleniowym.



## JAK SPRAWDZIĆ, CZY SZKOLENIE PRZYNIOSŁO EFEKT?

Jednym z bardziej nurtujących tematów w obszarze szkoleń jest mierzenie efektów i ich wartości dla organizacji. Precyzyjne określenie celu, jaki chcesz osiągnąć, ułatwi Ci zmierzenie efektów szkolenia. Zadaj sobie kilkakrotnie pytanie, po co wysyłasz pracownika na dany kurs i gdzie wykorzysta on zdobytą wiedzę. Jeżeli znasz odpowiedź, zastosowanie poniższych technik będzie bardzo proste i miarodajne.



## JAKIE ELEMENTY OCENIAĆ, ABY DOWIEDZIEĆ SIĘ, CZY SZKOLENIE PRZYNIOSŁO EFEKT?

**POZIOM REAKCJI** – subiektywne opinie, zadowolenie ze szkolenia,

**POZIOM NAUCZANIA** – testy, które sprawdzają przyswojenie wiedzy/umiejętności,

**POZIOM ZACHOWANIA** – jak po szkoleniu pracownik zmienił swój sposób pracy np. lepiej organizuje czas pracy, stosuje techniki zdobyte na szkoleniu,

**POZIOM REZULTATÓW** – korzyści ze szkolenia, które przekładają się na funkcjonowanie całej firmy np. "po szkoleniu z technik wspierających sprzedaż wyniki sprzedażowe poprawiły się o 3%" albo "po szkoleniu z profesjonalnej obsługi klienta przez telefon zmniejszyły się wydatki telefoniczne o 1%". Pamiętaj, że takie efekty będziesz mógł sprawdzić w dłuższym okresie czasu. Nie każde szkolenie przełoży się też bezpośrednio na mierzalne korzyści dla firmy.

*Źródło: model D. Kirkpatrick'a<sup>1</sup>*

**"CZWARTY WYMIAR"** – czyli piąty poziom oceny efektywności szkolenia – **Return on Investment**, w skrócie **ROI** – pozwala na ocenę i pomiar stopy zwrotu z inwestycji. Dzięki niemu jesteś w stanie wykazać, że kwota zainwestowana w szkolenia zwraca się i przynosi Twojej firmie zysk. Najprościej możesz do tego wykorzystać **arkusz inwestycji i korzyści**, czyli zestawienie kosztów poniesionych na szkolenie (np. wynajęcie sali i trenera) z jego wymiernymi i niewymiernymi efektami (np. oszczędność czasu, lepsza organizacja miejsca pracy). Więcej na ten temat można znaleźć w publikacjach poświęconych ocenie efektywności szkoleń.

*Źródło: model Jack J. Phillips'a<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> **Kunasz M.**, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://www.sim.wz.uw.edu.pl/issue3/03.pdf>, s. 31

<sup>2</sup> **Nowacka-Sahin M.**, *Return on Investment*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://kadry.nf.pl/Artykul/6677/Return-on-Investment-ROI/efektywnosc-szkolen-roi-szkolenia-zwrot-z-inwestycji>





## OKIEM PRAKTYKA

Systematyczne szkolenia kadry z zakresu szeroko rozumianej edukacji i zabaw dla dzieci to koszt około 300 zł na pracownika. Wystarczy jeden nowy, zadowolony klient, żeby ten wydatek w pełni się zwrócił w ciągu jednego miesiąca. W ciągu roku zdobywamy 20% klientów tylko dzięki poleceniu przez znajomych, czyli rodziców, którzy są zadowoleni z pracy wychowawców. Każdorazowe obliczanie stopy zwrotu ze szkolenia pomaga nam w prognozowaniu przyszłych zysków oraz badaniu czy szkolenia przynoszą wymierny efekt. Nasze doświadczenia pokazują, że szkolenia przynoszą realny zysk.

**Renata Aleksanderek**

właścicielka punktu przedszkolnego Stumilowy Gaj

## JAKICH TECHNIK UŻYĆ DO OCENY EFEKTÓW SZKOLENIA I PRACOWNIKA?

**ANKIETA** – jest jedną z najprostszych metod ewaluacji. Można ją zrobić w dwóch odstępach czasowych. „Na gorąco” zaraz po szkoleniu, kiedy emocje jeszcze nie opadły. W tym czasie uczestnicy bardzo często skupiają się na takich aspektach jak trener, grupa, atmosfera, a mniej na zagadnieniach merytorycznych. Drugą ankietę warto przeprowadzić po 2 – 3 miesiącach od szkolenia. Takie postępowanie pozwala zweryfikować, czy pracownik wykorzystuje wiedzę zdobytą na szkoleniu, czy treści zaspokoily jego ciekawość, czy może potrzebuje bardziej zaawansowanego kursu lub dodatkowych konsultacji. Ankieta, pozwala poznać opinie uczestników o szkoleniu albo wzrost poziomu wiedzy. Warto ją stosować jako uzupełnienie innych form ewaluacji.



**WSKAZÓWKA:** W kwestionariuszu oceniaj osobno trenera: jego komunikatywność, kulturę osobistą, przygotowanie merytoryczne i dydaktyczne, a osobno materiały szkoleniowe: ich przejrzystość, funkcjonalność, wyczerpanie tematu, dodatkowe źródła, opracowanie graficzne.



**WSKAZÓWKA:** Zapytaj pracownika, czego nowego się nauczył i w jakim stopniu poszerzył swoją wiedzę oraz jak nowe umiejętności wpłynęły na jakość jego pracy.

**WYWIAD** – bezpośrednia rozmowa z pracownikiem. Również może odbyć się w kilku odstępach czasowych.

**OBSERWACJA** – po szkoleniu staraj się zwracać większą uwagę na zachowania pracownika. Jak zmienił się jego styl pracy?

## JAK PORUSZAĆ SIĘ PO BAZIE SZKOLEŃ [www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl)?

Z bazy szkoleń, która znajduje się na portalu [www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl) możesz wybrać szkolenie albo studia podyplomowe. Zanim zdecydujesz się na formę doszkalania, przemyśl jak rozbudowanej, specjalistycznej wiedzy potrzebujesz oraz jaką ilością czasu dysponuje Twój pracownik.

Baza szkoleń jest tak skonstruowana, żeby można było za pomocą stworzonych kategorii łatwo wyszukać szkolenia, które Cię interesują.

Najpierw wybierz kategorię szkolenia – wskaż ogólny zakres tematyki, która Cię interesuje.



**WSKAZÓWKA:** Aby nie przeoczyć szkoleń, które Cię interesują, proponujemy zapisać się do newslettera.

Następnie możesz wskazać bardziej zawężony obszar w ramach wybranej kategorii tematycznej.



**WSKAZÓWKA:** W wyszukiwarce zaznacz również, czy interesują Cię szkolenia współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest duże prawdopodobieństwo, że znajdziesz bezpłatny kurs z dziedziny umiejętności, na które jest zapotrzebowanie w Twojej firmie.



## JAKIE INFORMACJE NA TEMAT SZKOLEŃ/STUDIÓW PODYPLOMOWYCH ZDOBEDZIESZ NA PORTALU [www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl)?

- cena i miejsce kursu,
- termin rekrutacji oraz rozpoczęcia kursu,
- skrócony opis oraz metodyka szkolenia,
- do kogo jest adresowane np. pracownicy, bezrobotni, osoby, które ukończyły 45 lat,
- jaki jest cel szkolenia,
- jakie kwalifikacje po zakończeniu szkolenia uzyska Twój pracownik,
- czy zapewniane jest wyżywienie, zakwaterowanie oraz materiały dydaktyczne,
- kontakt do organizatora,
- jaka jest forma przyjmowania zgłoszeń np. telefoniczna, internetowa,
- ocena kursu wystawiona przez uczestników,
- jaka jest minimalna i maksymalna ilość uczestników.



**WSKAZÓWKA:** Bezpośrednio u organizatora możesz dowiedzieć się o zasadach rekrutacji na wybrany kurs.

Na portalu znajdziesz również formularz zgłoszeniowy na konkretne szkolenie.

Wszystkie kursy w bazie zostały zamieszczone przez niezależne instytucje szkoleniowe.

## SZKOLENIA OD STRONY PRAWNEJ

Poruszając się w tematyce szkoleń warto wiedzieć, co o podnoszeniu kwalifikacji zawodowych mówi kodeks pracy.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych to zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z Twojej inicjatywy albo za Twoją zgodą. Poniżej znajdują się odpowiedzi na najczęściej zadawane w tym temacie pytania.

### KIEDY I NA JAK DŁUGO MUSZĘ DAĆ PRACOWNIKOWI URLOP SZKOLENIOWY ?

Pracownikowi należy się urlop szkoleniowy w dwóch przypadkach:

- Przystępuje do egzaminów eksternistycznych, potwierdzających kwalifikacje zawodowe lub do matury. Kodeks pracy zapewnia mu 6 dni urlopowych.
- Jest na ostatnim roku studiów, przygotowuje pracę dyplomową oraz gdy przystępuje do egzaminu dyplomowego. Kodeks pracy zapewnia mu 21 dni urlopowych.

### JAK UREGULOWANE SĄ KWESTIE WYNAGRODZENIA PRACOWNIKA PODCZAS SZKOLENIA?

Pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe przysługuje zwolnienie z całości lub części dnia pracy. Powinieneś zapewnić mu tyle czasu, aby mógł punktualnie przybyć na zajęcia. Za czas urlopu szkoleniowego oraz za czas zwolnienia z całości lub części dnia pracy, pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Cetnarowicz M., Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników według nowych zasad, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://lex.pl/?cmd=artykul,5607>

## KIEDY MOGĘ ZAŻĄDAĆ ZWROTU KOSZTÓW SZKOLENIA OD PRACOWNIKA?

Zgodnie z nowym stanem prawnym, możesz żądać zwrotu kosztów, w wysokości proporcjonalnej do okresu zatrudnienia po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub do okresu zatrudnienia w czasie ich podnoszenia, jeżeli:

- Twój pracownik bez uzasadnionych przyczyn nie podjął albo przerwał podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- w terminie określonym w umowie (nie dłuższym niż 3 lata), którą zawarłeś z pracownikiem:
  - rozwiążesz z pracownikiem stosunek pracy bez wypowiedzenia z jego winy, w trakcie podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub po jego ukończeniu,
  - pracownik rozwiąże stosunek pracy za wypowiedzeniem, z wyjątkiem wypowiedzenia umowy o pracę z przyczyn określonych w art. 94(3) K.p. (z powodu mobbingu),
  - pracownik rozwiąże stosunek pracy bez wypowiedzenia na podstawie art. 55 (bez wypowiedzenia) lub art. 94(3) K.p. (z powodu mobbingu), mimo braku przyczyn określonych w tych przepisach.<sup>4</sup>

## CO MÓWI KODEKS PRACY O UMOWIE REGULUJĄCEJ PRAWA I OBOWIĄZKI W OBSZARZE PODNOSZENIE KWALIFIKACJI?

Najważniejsza w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych jest umowa zawierana pomiędzy Tobą a pracownikiem, określająca wzajemne prawa i obowiązki. Ustawodawca obligując do zawarcia umowy, jednocześnie pozostawia wam swobodę w określeniu jej treści, zastrzegając jedynie, że jej zapisy nie mogą być mniej korzystne dla Twojego pracownika niż zapisy Kodeksu pracy w rozdziale poświęconym kwalifikacjom zawodowym pracowników.

W przypadku, gdy nie zdecydujecie się na zawarcie umowy, podstawę do udzielania pracownikowi urlopu szkoleniowego oraz zwolnienia od pracy na czas obowiązkowych zajęć stanowi Twoja zgoda.<sup>5</sup>

## KIEDY NIE TRZEBA ZAWIERAĆ UMOWY?

Z obowiązku zawarcia umowy jesteś zwolniony, jeżeli nie zamierzasz zobowiązać pracownika do pozostawania w zatrudnieniu po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.



<sup>4</sup> Cetnarowicz M., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników według nowych zasad*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://lex.pl/?cmd=artykul,5607> <http://lex.pl/?cmd=artykul,5607>

<sup>5</sup> Cetnarowicz M., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników według nowych zasad*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://lex.pl/?cmd=artykul,5607> <http://lex.pl/?cmd=artykul,5607>

## BIBLIOGRAFIA

**Bobulski J.**, *N@ odległość, Personel i Zarządzanie*, kwiecień 2009

**Cetnarowicz M.**, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników według nowych zasad*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://lex.pl/?cmd=artykul,5607>

**Dziechciarz P.**, *Skazani na liczby, Personel i Zarządzanie*, marzec 2009

Dokument EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOLECZNEGO, *Procedury postępowania w zakresie: oceny ofert szkoleniowych*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://www.apraca.pl/poke/przetargi/kursflorystyka%20i%20obs%C5%82ugakasyfiskalnej%2024.07.2006/SI WZ/V%20-%20KRYTERIA%20OCENY%20OFERT.pdf>

**Kozioł M.**, *Mieszane nauczanie, Personel i Zarządzanie*, kwiecień 2009

**Kunasz M.**, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://www.sim.wz.uw.edu.pl/issue3/03.pdf>

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Nowe zasady podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1601>

**Neczaj-Świdarska R.**, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul\\_v2.php?numer=8&id=119](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=8&id=119)

**Nowacka-Sahin M.**, *Return on Investment*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://kadry.nf.pl/Artykul/6677/Return-on-Investment-ROI/efektywnosc-szkolen-roi-szkolenia-zwrot-z-inwestycji>

**Piszko A.**, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracownika w świetle zmian wynikających ze znowelizowanych zapisów Kodeksu pracy*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: <http://www.abc.com.pl/problem/2502/6>

**Szopińska A., Wachowiak P.**, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, modyfikacja: 2010.10.04, dostępna w Internecie: [http://www.ementor.edu.pl/artykul\\_v2.php?numer=4&id=51](http://www.ementor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=4&id=51)





[www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl)

infolinia: 0 801 808 108



ABY UŁATWIĆ  
WYSZUKIWANIE SZKOLEŃ  
DLA PRACOWNIKÓW  
POWSTAŁ SERWIS

[www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl)