

## **W jaki sposób opisać potrzeby w zakresie rozwoju umiejętności pracowników, żeby były zrozumiałe dla instytucji edukacyjnych?**

Człowiek jest kamieniem węgielnym każdej organizacji. Jego zdolność do wykonywania określonych czynności, jego kreatywność do rozwiązywania problemów, jego umiejętność do przewidywania sytuacji a także jego sprawność w porozumiewaniu się z innymi mają wpływ na to, jak dana organizacja funkcjonuje, radzi sobie z niespodziewanymi wydarzeniami i realizuje efektywnie swoje cele. Tyle teoria. W praktyce osoby (w przypadku małych firm) czy zespoły ds. zarządzania zasobami ludzkimi starają rekrutować pracownika odpowiadającego profilowi wymaganemu na danym stanowisku pracy, monitorować za pośrednictwem przełożonego sprawność jego działania i określać potrzeby jego doksztalcania. W niektórych firmach potencjalny pracownik oceniany jest pod kątem kwalifikacji, które już posiada i które powinien docelowo posiadać, aby zapewnić wymaganą produktywność. W przypadku zatrudnienia osoba taka otrzymuje listę szkoleń, które powinna odbyć, aby uzyskać pożądane kwalifikacje. Są to za zwyczaj szkolenia wewnętrzne prowadzone przez doświadczonego pracownika lub przez trenera, ale również takie organizowane na zewnątrz. W przypadku szkoleń związanych z normami lub z metodami prac obowiązującymi w motoryzacji, nie ma trudności w definiowaniu potrzeb, ani wytypowaniu miejsca, w którym takie szkolenia się odbywają. Tu sprawa jest w miarę prosta. Trudniejsza okazuje się sytuacja, w której na rynku pracy nie ma zbyt wielu wyborów, a osoby, które zgłaszają się na rozmowę kwalifikacyjną oprócz chęci i gotowości do pracy nie dysponują wymaganymi kwalifikacjami. Czy wtedy pracodawca ma czas i cierpliwość, aby zatrudnić taką osobę i z jednej strony ją szkolić wewnątrz firmy a zarazem wysyłać do szkoły dla dorosłych, aby mogła nabyć kwalifikacje w weekendy podczas trzech do czterech semestrów? Na rynku pracy, na którym króluje pracownik, można było odnotować w ostatnich latach wysoki poziom rotacji wśród nowozatrudnionych. W różnych przypadkach nowozatrudnieni już nie pojawiali się na szkoleniach wstępnych czy też nie kończyli etapu szkolenia wewnętrznego planowanego przed rozpoczęciem pracy na stanowisku, ponieważ przenosili się do kolejnego pracodawcy.

Trudno zatem oczekiwać, by pracodawca myślał o zaproponowaniu nowemu pracownikowi podjęcia szkoleń dodatkowych w weekendy. Obawia się on bowiem, że stawianie takich wymagań od razu zniechęci tę osobę.

### **Kwalifikacyjne kursy zawodowe i kursy umiejętności zawodowych**

Od 2012 roku organizowane są w Polsce kwalifikacyjne kursy zawodowe dla dorosłych, które umożliwiają uzyskanie lub uzupełnienie kwalifikacji zawodowych w zakresie jednej kwalifikacji. Zarówno podmioty prywatne jak i publiczne promują szeroką ofertę płatnych i bezpłatnych kursów. W przypadku kursów zaocznych w trybie weekendowym, czas trwania wynosi zazwyczaj trzy lub cztery semestry. Natomiast pojawiają się również oferty e-learningowe lub skomasowane szkolenia w blokach dwumiesięcznych lub trzymiesięcznych. Pod odbyciem kursu, słuchacz może przystąpić do egzaminu zawodowego (przed Okręgową Komisję Egzaminacyjną) w zakresie tej kwalifikacji i uzyskać certyfikat kwalifikacji zawodowej. W przypadku, gdy słuchacz uzyskał dzięki uczestnictwu w takim kursie, certyfikaty kwalifikacji zawodowych ze wszystkich kwalifikacji wyodrębnionych w danym zawodzie i posiada już wykształcenie zasadnicze zawodowe, wykształcenie zasadnicze branżowe, wykształcenie średnie branżowe lub wykształcenie średnie, wtedy również otrzyma dyplom zawodowy.

Ciekawą możliwość współpracy firm z podmiotami edukacyjnymi w zakresie rozwoju umiejętności i kompetencji społecznych pracowników dają sformalizowane w ustawie Prawo Oświatowe kursy umiejętności zawodowych, których programy nauczania uwzględniają podstawę programową kształcenia w zawodzie szkolnictwa branżowego w zakresie jednej z części efektów kształcenia wyodrębnionych w ramach danej kwalifikacji. Teoretycznie pracodawca może dokonać oceny poziomu dotychczasowo nabytej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych u danej grupy pracowników i określić, w którym zakresie wymagane jest doksztalcanie. Następnie może kontaktować się z podmiotem edukacyjnym i ustalać zakres kursu zgodnie z podstawą programową kształcenia w zawodzie szkolnictwa

branżowego. Pracownicy mogą przystąpić do tego kursu. Kumulując w taki sposób efekty uczenia się z pracą (codzienna praktyka) oraz z dodatkowymi szkoleniami w ramach kursów umiejętności zawodowych, pracownicy mogą dokonać po pewnym czasie walidacji swoich efektów uczenia i uzyskać świadectwo lub dyplom potwierdzający nabywanie kwalifikacji w danym zawodzie. Teoria teorią, bo w praktyce to ciągle dość świeża materia. Centra Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego na swoich stronach internetowych na razie informują o tym, że istnieje możliwość organizowania takich kursów, jednak brak jest list ofert. Z kolei Zakłady Doskonalenia Zawodowego organizują kursy, jednak nie komunikują czy są one realizowane w duchu kursów umiejętności zawodowych. Owszem, można się zastanawiać: *Co ma piernik do wiatraka? Istotne jest to, że pracownik nabył nowe umiejętności i potrafi wykonać swoją pracę.* I słusznie. Ale czy nie jest głównym celem nowego Zintegrowanego Systemu Kształcenia doprowadzenie do większej spójności i przejrzystości, tak, aby pozwalać pracownikom i osobom na rynku pracy modułowo rozwijać wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne w celu nabywania kolejnych kwalifikacji?

### **Znaleźć wspólny język w sprawie komunikacji o potrzebach rozwoju umiejętności**

W małych firmach to nieraz pracownik przychodzi do właściciela czy kierownictwa i zgłasza potrzebę szkolenia. Im większa firma, tym większa jest szansa, że odpowiednie osoby lub zespoły są odpowiedzialne za cykliczną ocenę pracownika i określenie potrzeb rozwoju jego umiejętności. Niektóre firmy rozwiązują sprawę szkoleń w sposób indywidualny a inne w sposób grupowy. Firmy szkoleniowe na ogół proponują swoim klientom wykonanie niezależnej analizy potrzeb szkoleniowych, dzięki której określają zakres, formę i oczekiwane efekty programu szkoleniowego. W tego typu analizach poruszane są kwestie, takie jak: działalność firmy, procesy i zadania wykonane przez pracowników, potencjalne źródła problemów na danym stanowisku pracy lub na poziomie całej organizacji, niezgodności produktowe lub procesowe oraz luki w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych pracowników. Analizy są prowadzone w postaci wywiadów, ankiet, rozmów fokusowych oraz obserwacji. Wyniki analiz potrzeb szkoleniowych przekładane są na:

program szkoleniowy, harmonogram realizacji szkoleń oraz informację odnośnie oczekiwanych rezultatów i efektów ze strony firmy.

*Kiedy firma zaprasza nas na rozmowę, staramy się najpierw maksymalnie dogłębnie zbadać profil działalności firmy oraz zapoznać się z parkiem maszynowym, mówi Anna Grzanka z firmy EMT-Systems. Jeżeli jest to klient powracający, konieczna jest również analiza historii kontaktu, przygotowanych wcześniej ofert, odbytych już szkoleń oraz wypełnionych ankiet poszkoleniowych. Podczas rozmowy firmy przekazują nam swoje plany rozwojowe oraz szkoleniowe. Bardzo przydatne są także profile pracowników i oczywiście lista procesów czy zagadnień, które generują problemy w codziennej pracy. Wyzwaniem jest znalezienie wspólnego języka. Są firmy, które są w stanie zidentyfikować swoje problemy, dysponują profilami kompetencyjnymi pracowników. W takiej sytuacji dobranie optymalnej ścieżki rozwoju jest dość łatwe. Często jednak działy HR nie mają wystarczającej wiedzy na temat codziennego funkcjonowania działów produkcji czy utrzymania ruchu i wówczas niezbędny jest kontakt z osobą merytoryczną, np. z kierownikiem utrzymania ruchu, który jest w stanie przekazać, w jakich obszarach występują problemy i gdzie brakuje wiedzy, umiejętności czy kompetencji. Pani Anna Grzanka zauważa, że również ze strony podmiotów edukacyjnych czasem brakuje specjalistycznej wiedzy konsultanta, zwłaszcza, gdy temat jest nietypowy lub wymaga zaawansowanej specjalistycznej wiedzy. Wówczas do rozmowy włączony jest trener – ekspert w danej dziedzinie, który dzięki swojemu doświadczeniu jest w stanie precyzyjnie zdiagnozować potrzeby szkoleniowe i zaproponować optymalne rozwiązania. Po każdym szkoleniu przewidywany jest egzamin potwierdzający nabyte umiejętności. Firmy często proszą o wyniki takiego egzaminu, który my przeprowadzamy standardowo, dla potrzeb ewaluacji skuteczności każdego szkolenia, dodaje pani Anna. Piotr Podgórski, Dyrektor ds. Planowania, Organizacji i Rozwoju Produktu zaznacza, że EMT-Systems wraz z grupą instytucji uczestniczyła w tworzeniu dwóch wniosków dotyczących kwalifikacji rynkowych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji: „Programowanie obrabiarek skrawających sterowanych numerycznie (CNC)” - poziom 5. Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz „Użytkowanie obrabiarek skrawających sterowanych numerycznie (CNC)” - poziom 3. Polskiej Ramy*

*Kwalifikacji. Współtworzyliśmy minimalne wymagania dotyczące walidacji w zakresie programowym i laboratoryjnym. Zostaliśmy zaproszeni do konsultacji społecznych w Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii, gdzie jeszcze raz wskazaliśmy minimalne wymagania sprzętowe do przeprowadzenia procesu walidacji. Wymagania były zgodne z posiadanym przez nas parkiem maszynowym. Jeśli kwalifikacje znajdą się w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji złożymy również wniosek o nadanie nam statusu centrum walidacji w zakresie ww. dziedzin. Łatwiej będzie wtedy rozmawiać z firmami o zestandaryzowanej ścieżce rozwoju umiejętności operatorów, oceniać stan wejściowy posiadanych przez pracowników umiejętności i zaproponować konkretne rozwiązania, dla których takie szkolenie zakończy się egzaminem uznanym w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji.*

Łatwo rozpocząć rozmowę z firmami. Trudniej doprowadzić do pierwszej współpracy. Atut Lider Kształcenia to sieć szkół i placówek oświatowych. Katarzyna Barnecka pamięta pierwsze doświadczenie z serwisem samochodowym. *To szkoła inicjowała spotkanie i składała propozycję wspólnych działań. Pracodawcy byli zainteresowani, ale na rozmowach z działem HR kończyły się negocjacje. Na ogół szkoła przekazuje firmie podstawę programową, by można było właściwie przeprowadzić proces kształcenia i by nasi słuchacze byli przygotowani do egzaminów zawodowych. Wyznacza się spośród pracowników firmy osobę lub osoby, które opiekują się słuchaczami podczas zajęć. Dostarczamy dziennik zajęć, podpisujemy umowę z opiekunem grupy. Następnie opiekun grupy zapoznaje się z podstawą programową. Niestety nie wszystkie elementy z podstawy programowej mogą być zrealizowane, ponieważ zadania, z którymi spotyka się słuchacz podczas egzaminu muszą być wykonane w tzw. warsztatach szkolnych. Natomiast serwisy mają o wiele lepsze technologicznie urządzenia. Atut Lider Kształcenia jest ośrodkiem egzaminującym, ale warsztaty potrzebne do przeprowadzenia egzaminu wynajmuje od szkoły samochodowej. Chcielibyśmy przeprowadzać egzaminy bezpośrednio w firmach, jednakże treść zadań egzaminacyjnych musiałaby być uzgodniona z OKE we Wrocławiu lub CKE oraz firmami. Wymaga to woli wszystkich stron do współpracy. Tymczasem przykład pokazuje, że już na*

etapie bilateralnej współpracy, mimo woli właścicieli, nie jest oczywistym, że w procesie uzgadniania szczegółów współpracy wszyscy podążają w tym samym kierunku.

Również Robert Rybak potwierdza, że *o kontakty z firmami najbardziej zabiegają szkoły. Firmy nie odmawiają współpracy, ale przyłączają się do inicjatyw, które organizuje szkoła.* Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Przemysłu organizuje co roku konferencję dla pracodawców, nauczycieli przedmiotów zawodowych i zajęć praktycznych i instytucji rynku pracy, na którą zaprasza również przedstawicieli lokalnych firm. *Podczas zajęć warsztatowych w grupach dyskutujemy i określamy oczekiwania firm odnośnie zapotrzebowania na dodatkowe kwalifikacje absolwentów, uwagi do programów nauczania, zasady odbywania praktyk i staży w firmach. Wnioski po zakończeniu konferencji są podstawą dla zespołu kierowniczego do podejmowania decyzji o wprowadzaniu zmian w kształceniu w kolejnym roku szkolnym. Centrum od kilku lat realizuje szkolenia branżowe z zakresu m.in. mechaniki samochodowej i mechatroniki samochodowej z udziałem przedstawicieli firm wprowadzających nowe technologie stosowane w samochodach. Szkolenia najczęściej realizowane są z inicjatywy naszego Centrum. Zapraszamy do współpracy warsztaty samochodowe, serwisy, firmy zajmujące się dystrybucją części. Po uzgodnieniu tematyki szkolenia zapraszamy do przeprowadzenia szkolenia firmy, z którymi uzgadniamy dalsze szczegóły. Szkolenia odbywają się cyklicznie w warsztatach samochodowych Centrum. Uczestnikami szkoleń są uczniowie technikum pojazdów samochodowych i szkoły branżowej w zawodzie mechanik pojazdów samochodowych. Firmy, z którymi prowadzimy współpracę to najczęściej mikroprzedsiębiorstwa, Oczekiwania dotyczące naszych absolwentów oraz własnych pracowników są podobne. Często nie określają ściśle zakresu wiedzy i umiejętności, ale popierają organizowanie cyklicznych szkoleń. Warsztaty i serwisy zabiegają o dokumenty poświadczające uprawnienia takie jak np. uprawnienia do montażu i serwisu urządzeń klimatyzacji, zaawansowaną obsługę urządzeń diagnostyki komputerowej, świadectwa kwalifikacyjne spawaczy.*

Podsumowując, przykłady pokazują, że wyzwaniem nie jest, aby w sposób właściwy opisać i komunikować potrzeby. Raczej, aby podjąć wspólnie pierwszy krok. W wielu przypadkach to szkoły i centra szkoleniowe podejmują rozmowy z firmami, a te chętnie dołączają się do zaproponowanych inicjatyw. Podmioty edukacyjne starają się dokonać analizy potrzeb na bazie audytów w firmach lub podczas spotkań warsztatowych. Ważnym jest, kto ze strony firm zaangażowany jest w rozmowy. Przede wszystkim w mniejszych firmach, w których osoby odpowiedzialne za sprawy pracownicze i specjaliści są już mocno obciążeni różnymi innymi sprawami, o sukcesie zainicjowania współpracy i komunikowania potrzeb stanowi ich włączenie w rozmowy od początku. Inaczej będą przekonani o tym, że pracodawca złożył kolejny ciężar na ich ramiona. Wtedy każda prośba ze strony podmiotu edukacyjnego w sprawie sprecyzowania potrzeb, będzie napotykać na odsuwanie spraw w czasie.

**Autor: Luk Palmen**

jest współzałożycielem i prezesem InnoCo. Prowadzi usługi doradcze i coachingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz w jednostkach naukowych. Jest członkiem rad nadzorczych spółek technologicznych. Od ponad 10 lat zajmuje się doradztwem i coachingiem w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania MŚP, zarządzania klastrami oraz komercjalizacji technologii. Od 2014 do 2020 roku był ekspertem odpowiedzialnym za weryfikację projektów B+R we wczesnych fazach rozwoju i doprowadzenie ich do gotowości inwestycyjnej w funduszu załączkowym Akcelerator Technologiczny Gliwice. Jest menedżerem ds. innowacji i kooperacji Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing oraz przewodniczącym Branżowej Grupy Roboczej ds. Przemysłu w Sektorowej Radzie ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym (z uwzględnieniem elektromobilności).

