**Jak skutecznie przeszkolić pracowników?**

**Sukcesy firmy są zasługą ludzi, którzy ją tworzą, włączając w to wszystkich pracowników. Wydawać się to może oczywiste, ale choć wiedza, umiejętności oraz motywacja są siłą napędową każdego przedsiębiorstwa, wiele firm wciąż zaniedbuje temat szkoleń pracowniczych.**

Jeśli firma chce być konkurencyjna na rynku, jej pracownicy muszą mieć większą wiedzę, lepsze umiejętności, działać sprawniej i z większym zaangażowaniem niż w przedsiębiorstwie, z którym walczy o klienta.

Co jednak zrobić w sytuacji, kiedy taka refleksja przychodzi z opóźnieniem, a więc firma nie inwestowała dotychczas w pracowników, ale właściciel lub nowy menedżer chciałby, aby również na tym polu przedsiębiorstwo wyróżniało się pozytywnie? Najlepiej zacząć od identyfikacji potrzeb szkoleniowych.

**Po pierwsze: potrzeby szkoleniowe**

- Pomóc tutaj może przeprowadzanie okresowych ocen pracowniczych. Na ich podstawie łatwiej określić poziom wiedzy poszczególnych pracowników, ich umiejętności, jak również postawę wobec wykonywanej pracy, przełożonych czy też klientów – mówi Jarosław Marciniak z firmy szkoleniowej Effect Group. – Biorąc pod uwagę stan obecny oraz plany dotyczące np. zmian organizacyjnych, można ustalić, jakie szkolenia są najbardziej wskazane – dodaje.

Dodatkowo warto przeprowadzić także ankiety lub rozmowy z pracownikami, dzięki czemu zatrudnione osoby same będą mogły zaproponować szkolenia najbardziej potrzebne z ich punktu widzenia. Dobry menedżer powinien umieć ustalić, które ze zgłaszanych pomysłów faktycznie są zgodne z potrzebami przedsiębiorstwa.

- Podstawowa zasada, którą warto zapamiętać, jest taka: to szkolenia dobieramy do aktualnych potrzeb firmy, a nie naginamy ich do gotowego programu szkoleniowego, który z jakichś powodów wydał nam się „fajny”. Warto więc usiąść nad kartką papieru i spisać aktualne wyzwania oraz trudności – podpowiada trener.

W ostatnim czasie firma utraciła część rynku na rzecz konkurentów? Być może wynika to z błędów sprzedażowych? W takiej sytuacji wskazane mogą być szkolenia z negocjacji, technik sprzedaży i wywierania wpływu.

Atmosfera w firmie psuje się, ponieważ wystąpiły nowe konflikty między pracownikami? Możliwe, że szwankuje komunikacja. W takim przypadku wskazane może być np. szkolenie z komunikacji nastawionej na budowanie współpracy.

A może należy zaktualizować wiedzę pracowników w zakresie prawa? Do najbardziej aktualnych tematów należy obsługa reklamacji w zgodzie z nowymi przepisami oraz ochrona danych osobowych. Poza tym niektórzy pracownicy powinni być zawsze na bieżąco z prawem pracy.

Zadawanie sobie pytań o to, co nie działa lub co wypadałoby usprawnić, to najprostszy sposób odkrycia potrzeb szkoleniowych w organizacji. Dopiero mając gotową listę rzeczy do naprawienia lub też umiejętności, które warto rozwinąć, menedżer powinien przystąpić do ustalenia, jaki sposób będzie najlepszy, aby jak najefektywniej poprawić kompetencje pracowników.

**Szkolenia otwarte czy zamknięte?**

Szkolenia można przeprowadzać w formule otwartej lub zamkniętej. Te pierwsze należą do najbardziej popularnych, ponieważ można na nie wysłać nawet jedną lub kilka osób. To duży atut dla małych firm, ale także dla większych, gdy szkolenia z określonego zakresu potrzebuje niewielka grupa pracowników.

Istotną, choć nie zawsze docenianą zaletą szkoleń otwartych jest możliwość zawarcia przez uczestników nowych znajomości oraz spojrzenia na omawiane sytuacje z szerszej perspektywy, nie ograniczonej do własnego miejsca pracy. Jeśli uczestnicy będą dzielili się doświadczeniami zdobytymi w różnych przedsiębiorstwach, sprzyjać to będzie pojawianiu się nowych pomysłów, możliwych do natychmiastowego wdrożenia lub choćby przedyskutowania po szkoleniu.

Niestety, ze szkoleniami otwartymi wiążą się również pewne niedogodności. Jedną z nich stanowi fakt, że uczestnicy muszą dostosować się do terminu i miejsca zajęć. Poza tym, jeśli odbywają się one w innym mieście, doliczyć należy koszty transportu. Może się również zdarzyć, że program szkolenia okaże się zbyt ogólny dla niektórych uczestników, ponieważ w zajęciach biorą udział osoby z różnych branż i firm.

Szkoleniami znacznie bardziej dopasowanymi do indywidualnych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa są te realizowane w formule zamkniętej. Wówczas zarówno temat, jak i materiały mogą zostać przygotowane na podstawie uzgodnień między zleceniodawcą a firmą szkoleniową, a klient może mieć wpływ zarówno na wybór terminu, jak i np. trenera. Warto też zauważyć, że w przeliczeniu na jednego uczestnika, zajęcia zorganizowane dla dużej grupy będą znacznie tańsze, niż gdyby każdy z pracowników został wysłany na szkolenie otwarte.

Ale takie szkolenia także mają wady. Minusem jest już to, że w zajęciach uczestniczą wyłącznie pracownicy jednej organizacji. Trudno w takiej sytuacji obrać szerszą perspektywę. Szkolenie odbywające się wewnątrz firmy może też nie sprzyjać szczerości – uczestnicy mogą unikać mówienia o sprawach trudnych, obawiając się reakcji swoich kolegów. Poza tym, jeśli zajęcia odbywają się w siedzibie pracodawcy, uczestnicy będą mieli poczucie, że cały czas przebywają w pracy, a to może obniżać ich motywację, wywoływać znudzenie i w efekcie, źle wpływać na koncentrację.

**Szkolenia wyjazdowe jako alternatywa**

Jeśli jednak właściciel lub menedżer chciałby uzupełnić wiedzę pracowników z różnych działów w bardzo krótkim czasie, nadrabiając tym samym – być może wieloletnie – zaniedbania, istnieje jeszcze trzecie rozwiązanie, jakie stanowi możliwość skorzystania ze szkoleń wyjazdowych.

Specyfika tego rodzaju wydarzeń polega na tym, że w jednym miejscu i czasie organizowane są szkolenia nawet z kilkudziesięciu tematów, z rozmaitych obszarów. Zajęcia realizowane są w formule otwartej, a więc firmy chcące w nich uczestniczyć, same decydują, czy wyślą na nie jednego pracownika, kilku pracowników z jednego działu, czy może kilkanaście osób z wielu działów.

Dzięki takiemu rozwiązaniu część pracowników można wysłać np. na warsztat dotyczący negocjacji handlowych, kogoś innego na wykłady z prawa pracy, a jeszcze kilku innych na zajęcia związane z logistyką, przy czym każde z tych szkoleń może odbywać się jednocześnie, w sąsiadujących ze sobą salach.

– Nasza firma szkolenia wyjazdowe organizuje kilka razy do roku, a ich popularność wciąż rośnie – mówi Jacek Zaborowski, wiceprezes firmy Effect Group. – W tym roku, podczas grudniowego wyjazdu do Zakopanego, planujemy przeprowadzić szkolenia z ponad trzydziestu tematów, co stanowić będzie nasz nowy rekord – dodaje.

Ponieważ szkolenia wyjazdowe organizowane są przeważnie w miejscach atrakcyjnych turystycznie, takie wydarzenie może być zarazem rodzajem motywującej nagrody dla pracowników oraz szansą na „podładowanie akumulatorów”. Obecnie przedsiębiorstwa rzadziej niż jeszcze kilka lat temu organizują wyjazdy integracyjne dla pracowników. W przypadku szkolenia wyjazdowego efekt integracyjny można uzyskać niejako przy okazji poszerzania wiedzy pracowników i, co nie mniej ważne, bez dodatkowych kosztów.

Dla pracodawcy minusem wysłania wielu pracowników na szkolenia wyjazdowe jest kumulacja kosztów związanych z kształceniem personelu. Z drugiej strony, jeśli zdecyduje się on delegować wielu pracowników raz do roku na wybrany turnus szkoleniowy, koszt transportu poniesie tylko raz, a ewentualna dezorganizacja pracy firmy wynikająca z nieobecności części załogi także wystąpi jednorazowo. W skali roku może to oznaczać poważne oszczędności w porównaniu z opcją korzystania z wielu pojedynczych szkoleń.

**Warto mieć plan**

Można też zrobić tak, by zaległości szkoleniowe nadrobić w formie szkoleń wyjazdowych dla wielu pracowników jednocześnie, a w dalszej perspektywie wiedzę i umiejętności uzupełniać już na bieżąco, na kolejne szkolenia delegując pojedyncze osoby. Ważne jednak, aby problem rozwoju pracowników rozwiązać systemowo, tworząc w tym zakresie odpowiednie plany i strategie.

- Istotne jest planowanie zarówno w perspektywie strategicznej, długookresowej, jak i w ujęciu operacyjnym, np. rocznym. Jeśli zarząd przedsiębiorstwa poważnie podejdzie do tego tematu, rozwój umiejętności oraz kompetencji pracowników może stać się podstawą strategii firmy w zakresie zasobów ludzkich – podpowiada Jarosław Marciniak.