

Barbara Sujak-Cyrul, Norbert Stawicki¹

Pogłębione szkolenie wstępne w przedsiębiorstwie jako element kształcenia zawodowego²

Ważnym i, jak się wydaje, ciągle jeszcze w praktyce nie w pełni docenianym elementem kształcenia zawodowego jest szkolenie wstępne w przedsiębiorstwie, skierowane do pracownika nowozatrudnionego lub zmieniającego charakter pracy albo do ucznia, studenta czy absolwenta przyjmowanego na staż do przedsiębiorstwa.

Często osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie szkolenia wstępnego w przedsiębiorstwie organizują i realizują je tradycyjnie, głównie w zakresie wymaganych przez prawo instruktaży ogólnego i stanowiskowego oraz szkolenia podstawowego w dziedzinie BHP³.

Autorzy pracy uważają, że szkolenie wstępne nowozatrudnionego⁴ powinno być pogłębione tj. ukierunkowane nie tylko na zapewnienia przeszkolenia z zakresu bhp, ale także na skuteczne i efektywne:

- nabywanie i pogłębianie praktycznych kwalifikacji zawodowych nowozatrudnionego oraz wychwycenie jego ewentualnych luk w kwalifikacjach,
- umożliwienie nowozatrudnionemu zrozumienia działania sfery wytwórczej przedsiębiorstwa w kategoriach procesów powiązanych systemowo oraz znaczenia zaangażowania pracowników dla efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo,
- budowanie prawidłowych relacji pracowniczych poprzez wzajemne poznanie się pracowników i nowozatrudnionego w warunkach sprzyjających dalszej współpracy,
- pobudzenie nowozatrudnionego do aktywnych działań sprzyjających osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.

Na bazie powyższych przesłanek oraz wcześniejszych własnych doświadczeń zawodowych i stażowych autorzy pracy podjęli próbę przeprowadzenia podstawowej analizy czynników wpływających na planowanie i realizację tego typu skutecznego i efektywnego szkolenia wstępnego, nazwanego dobrym szkoleniem wstępnym. Wyniki analizy zobrazowano graficznie na diagramie Ishikawy (rys.1). Wyłoniono 5 głównych grup czynników mających wpływ na realizację dobrego szkolenia wstępnego:

- człowiek-szkolący (pracownicy)
- człowiek-szkolony (nowozatrudniony)
- program szkolenia
- metody szkolenia
- wyposażenie i materiały
- otoczenie (miejsce szkolenia)

oraz 27 szczegółowych czynników pierwszorzędnych, mających wpływ na ww. czynniki główne:

- człowiek-szkolący (pracownicy) – 6 czynników pierwszorzędnych:
czas dla szkolonego, dostępność różnych punktów widzenia, pokonanie przeszkód w procesie nauczania, komunikacja ze szkolonym, wiedza szkolącego, postawa szkolącego (pozytywne nastawienie do szkolenia)

¹ W trakcie opracowywania treści niniejszej pracy Norbert Stawicki był studentem V roku Politechniki Wrocławskiej.

² Niniejsza praca została zaprezentowana na IV Dolnośląskiej Konferencji Naukowo-Metodycznej z cyklu „Nauczyciel z pasją – szansą edukacji” pt. „Wokół kształcenia nauczycieli w szkole wyższej” organizowanej przez Centrum Edukacji Nauczycielskiej Uniwersytetu Wrocławskiego w 2005 r. oraz jest przyjeta do druku materiałach konferencyjnych ale jeszcze nie ukazała się drukiem (listopad 2006).

³ Podstawowe przepisy prawne dotyczące szkoleń zawodowych znajdują się w Kodeksie pracy, ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz ustawie o systemie oświaty.

⁴ Od tego miejsca autorzy będą pod pojęciem „nowozatrudnionego” rozumieli „pracownika nowozatrudnionego lub zmieniającego charakter pracy w przedsiębiorstwie albo ucznia, studenta czy absolwenta przyjmowanego na staż do przedsiębiorstwa”.

- człowiek-szkolony (nowozatrudniony) – 5 czynników pierwszorzędnych: poznanie różnych punktów widzenia, pokonanie przeszkód w procesie uczenia się, wiedza szkolonego, komunikacja ze szkolącymi, postawa szkolonego (pozytywne nastawienie do szkolenia)
- program szkolenia – 6 czynników pierwszorzędnych: zakres merytoryczny programu szkolenia, wybrany proces produkcyjny, przewidywany czas szkolenia, wejście w wewnętrzne struktury organizacyjne, wymagany przyrost wiedzy po szkoleniu, udoskonalanie jakości,
- metody szkolenia – 5 czynników pierwszorzędnych: metody przekazywania wiedzy, struktura czasowa szkolenia, charakter zajęć, wpływ indywidualnych cech uczącego się na metody szkolenia, uwzględnienie możliwości wpływania szkolonego na modyfikację programu według potrzeb,
- wyposażenie i materiały – 4 czynniki pierwszorzędne: materiały szkoleniowe, dostępność wyposażenia dla samokształcenia i dokumentowania przebiegu szkolenia, komputery na stanowiskach pracy, wyposażenie dodatkowe,
- otoczenie (miejsce szkolenia) – 1 czynnik pierwszorzędny: minimalizowanie przeszkód w procesie uczenia się,

a następnie 77 szczegółowych czynników drugorzędnych, mających wpływ na ww. 27 czynników:

- człowiek-szkolący (pracownicy) – 6 czynników pierwszorzędnych – 17 czynników drugorzędnych (z czego dla jednego z nich wyróżniono jeszcze 2 czynniki trzeciorzędne),
- człowiek-szkolony (nowozatrudniony) – 5 czynników pierwszorzędnych – 20 czynników drugorzędnych (a dla jednego z nich wyróżniono jeszcze 3 czynniki trzeciorzędne),
- program szkolenia – 6 czynników pierwszorzędnych – 17 czynników drugorzędnych (a dla trzech z nich wyróżniono jeszcze po 2 czynniki trzeciorzędne),
- metody szkolenia – 5 czynników pierwszorzędnych – 14 czynników drugorzędnych (a dla jednego z nich wyróżniono jeszcze 5 czynników trzeciorzędnych)
- wyposażenie i materiały – 4 czynników pierwszorzędnych – 9 czynników drugorzędnych (a na jeden z nich składają się jeszcze 4 czynniki trzeciorzędne)
- otoczenie (miejsce szkolenia) – 1 czynnik pierwszorzędny – 2 czynniki drugorzędne (a dla każdej z nich wyróżniono po 2 czynniki trzeciego rzędu)

Przywołane powyżej czynniki drugiego rzędu (oraz w niektórych przypadkach – trzeciego rzędu) są wyszczególnione na diagramie Ishikawy (rys. 1)

Zidentyfikowana duża ilość różnorodnych czynników warunkujących dobre szkolenie wstępne potwierdza wielowymiarowość zagadnienia planowania i realizacji tego typu szkolenia.

W pogłębionym szkoleniu wstępnym, uwzględniającym zidentyfikowane przez autorów czynniki dobrego szkolenia wstępnego, pobudzenie nowozatrudnionego do aktywnych działań sprzyjających osiągnięciu celów przedsiębiorstwa proponuje się osiągnąć głównie poprzez:

- uwzględnienie w metodach szkolenia – możliwości wpływania szkolonego na modyfikację programu szkolenia (np. odpowiednio do obszarów faktycznej wiedzy lub niewiedzy szkolonego, ujawniających się w trakcie szkolenia),
- uwzględnienie w programie szkolenia – oczekiwania od szkolonego aktywnego poszukiwania nawet najmniejszych możliwości doskonalenia jakości środowiska pracy, procesu produkcyjnego czy wyrobu oraz dokumentowania tego typu pomysłów do dalszego przemyślenia i ewentualnego wykorzystania przez przedsiębiorstwo; w warunkach polskich jest to nowatorskie rozwiązanie, odzwierciedlające strategię KAIZEN rozumianą jako *ciągłą serię nieznacznych ulepszeń dokonywanych przy użyciu istniejących na-*

*rzędzi lub systemów, przez pracowników tych działów przedsiębiorstwa, w stosunku do których podejmowane są działania usprawniające*⁵ oraz wzorujące się na metodzie kształcenia menedżerów w japońskim koncernie samochodowym Toyota^{6,7}.

Pożądanym podejściem przy projektowaniu, wdrażaniu, utrzymywaniu i doskonaleniu strategii i systemów szkolenia wstępnego w przedsiębiorstwie zaangażowanym w sprawy jakości jest podejście oparte o wymagania normy PN-ISO 10015 :2004 „Zarządzanie jakością – Wytyczne dotyczące szkolenia”⁸, przedstawiającej w zwartej formie najlepsze doświadczenia organizacyjne w tym względzie, pozwalające zapewnić jakość, skuteczność i efektywność szkolenia wstępnego. Proces szkolenia zilustrowany na wykresie cyklu szkoleniowego (rys. 2), uwzględnia:

1. Określenie potrzeb w zakresie szkolenia
2. Zaprojektowanie i zaplanowanie szkolenia
3. Zapewnienie jego realizacji
4. Ocenienie wyników szkolenia
5. Monitorowanie działań

oraz określa powiązania między tymi elementami.

Takie rozumienie procesu wymaga, by każdy cykl szkoleniowy, a więc także cykl pogłębionych szkoleń wstępnych posiadał opiekuna (w języku zarządzania jakością nazywanego często właścicielem procesu, który zadba o jego pełną realizację oraz utrzymanie i rozwój jakości, skuteczności i efektywności kolejnego pogłębionego szkolenia wstępnego.

Na bazie powyższych rozważań autorzy proponują, by w ramach kształcenia przyszłych nauczycieli zawodu uwzględnić koncepcję projektowania pogłębionych szkoleń wstępnych dla rzeczywistych przedsiębiorstw oraz pełnienie na rzecz przedsiębiorstwa roli opiekuna takich szkoleń przez ustalony okres przez kształcących się przyszłych nauczycieli (na bazie umów podpisanych z przedsiębiorstwami). Wydaje się, że rozwiązanie takie sprzyjało by podnoszeniu poziomu wstępnego szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwach oraz ułatwiło by dostęp do realnego szkolenia zawodowego przyszłym nauczycielom zawodu, a także sprzyjało by pobudzaniu współpracy w zakresie szkolenia pomiędzy uczelniami kształcącymi nauczycieli a przedsiębiorstwami, co jest zgodne z duchem europejskiej polityki w zakresie kształcenia zawodowego⁹.

⁵ Kraszewski R., *TQM – teoria i praktyka*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001 (wyd. II), s. 112.

⁶ Steven S.J., *Jak Toyota wychowuje menedżerów*, Harvard Business Review Poland, 1/2005, s. 92-102 (artykuł numer R0405E).

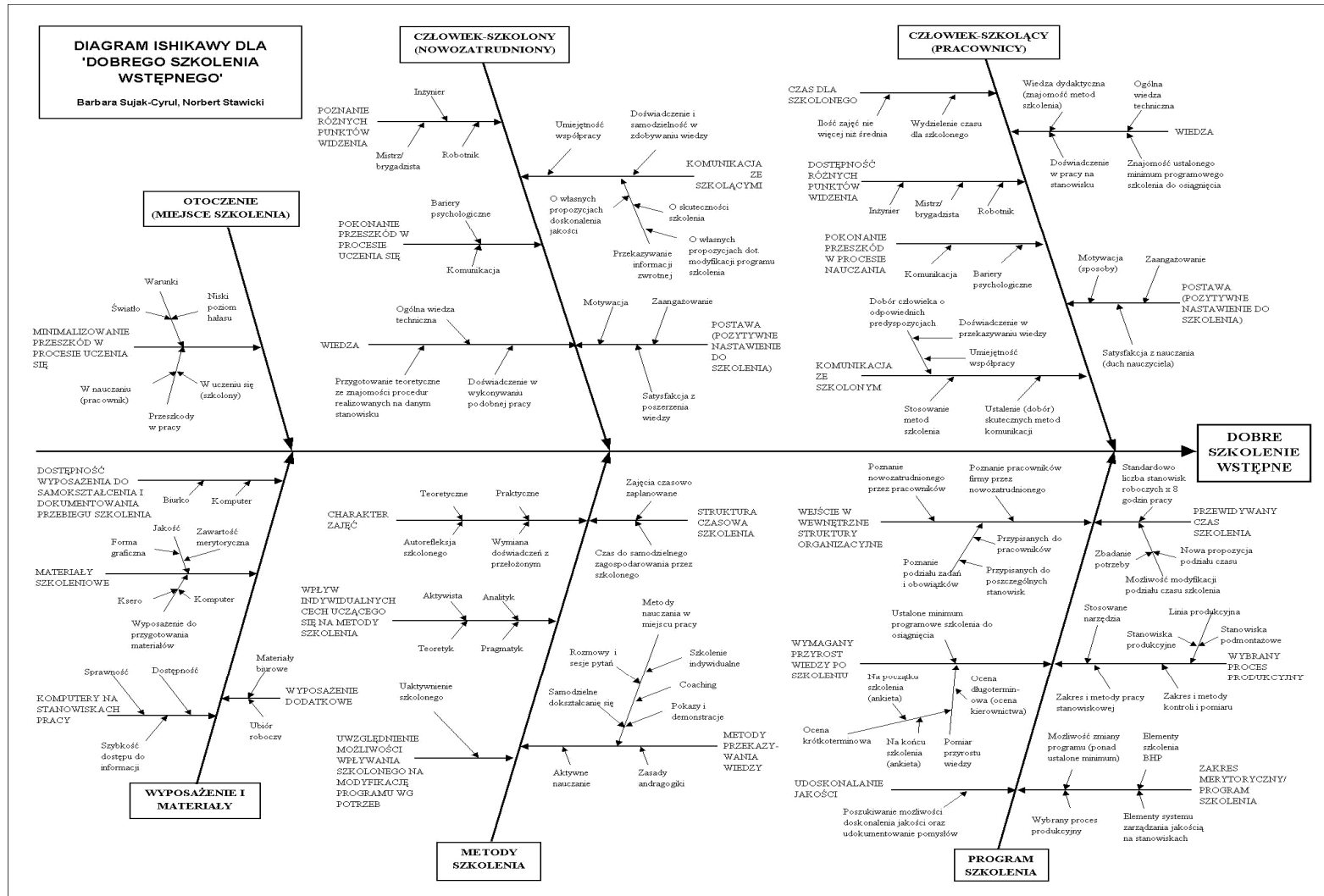
⁷ Koncepcję uwzględnienia wprowadzania drobnych ulepszeń przez nauczycieli jako elementu ich kształcenia, aktywnego samorozwoju oraz jednego z warunków awansu poziomego proponuje B. Sujak-Cyrul w artykule *Jeżeli Japończycy mogą, to dlaczego nie my - polscy nauczyciele?*

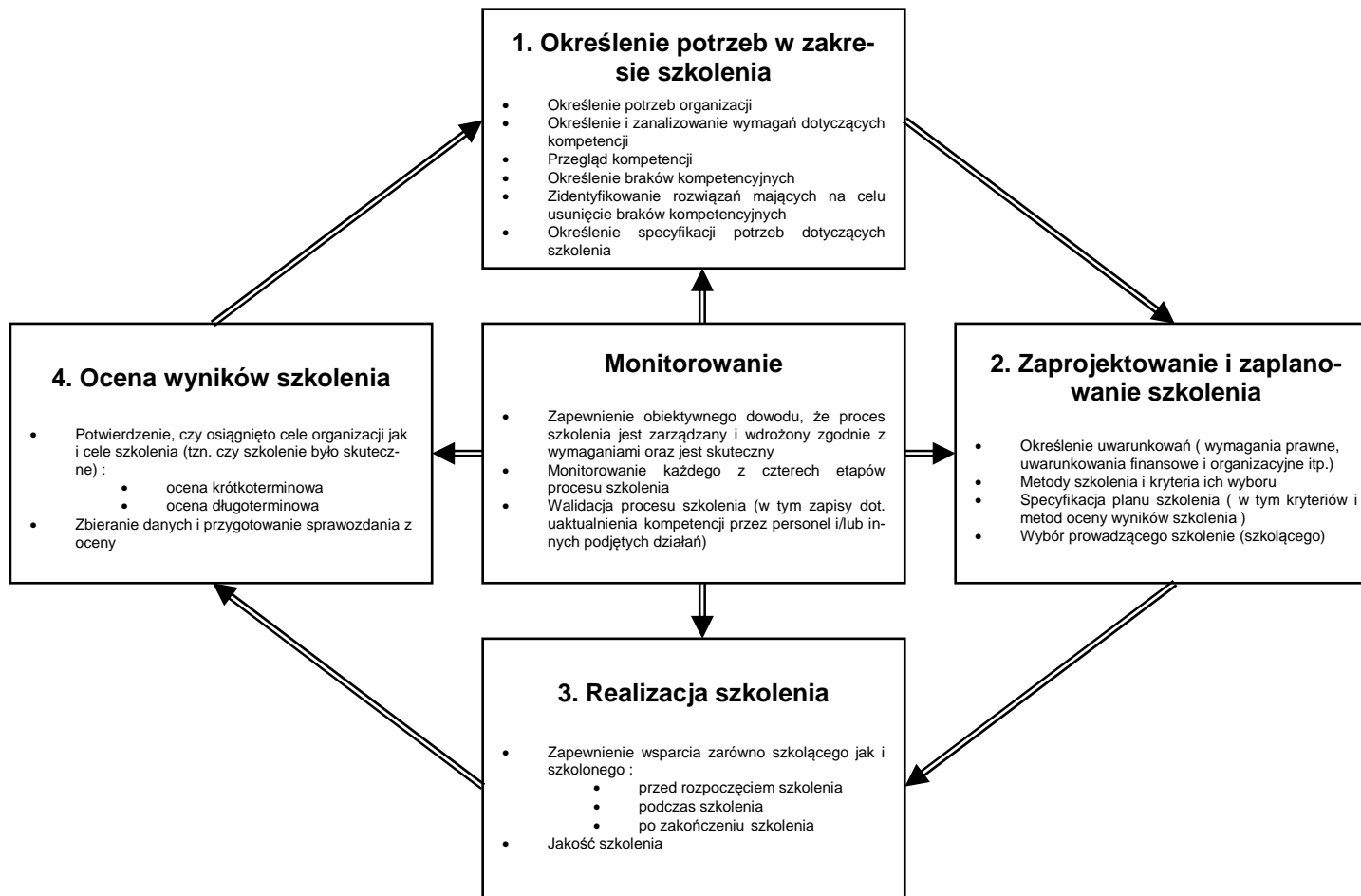
⁸ Norma PN-ISO 10015: 2004, *Zarządzanie jakością Wytyczne dotyczące szkolenia*, PKN, Warszawa 2004 (identyczna z ISO 10015:1999 (E)).

⁹ Porównaj z art. 126 Traktatu z Maastricht.

DIAGRAM ISHIKAWY DLA 'DOBREGO SZKOLENIA WSTĘPNEGO'

Barbara Sujak-Cyruł, Norbert Stawicki





Rys. 2 Cykl szkolenia wg PN-ISO 10015:2004

Źródło: opracowanie własne