

Po co szkolić pracowników? O outsourcingu, szkoleniach i studiach słów kilka

Produkcja dąży do optimum. Znaczna większość spotkań branżowych porusza obecnie jedną z dwóch kwestii – bezpieczeństwo i higienę pracy lub optymalne zużycie zasobów. Trudno się zresztą temu dziwić, skoro o powodzeniu danego przedsięwzięcia decydują ludzie i pieniądze. Kiedy mowa o szkoleniach pracowników i ich kompetencjach, spotykamy się pośrodku tych tematów, próbując pogodzić jak najwyższe umiejętności z – nie oszukujmy się – możliwie najniższymi kosztami. Oczywiście pewnych granic nie da się – na szczęście – przekroczyć, możliwe jest jednak wykazywanie daleko posuniętej kreatywności w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju kadr. Bądź co bądź finanse, choć nie rozmawia się o nich zbyt często, stanowią motor współczesnego świata.



mgr inż. Agnieszka Hyla – konsultant ds. optymalizacji produkcji w EMT-Systems Sp. z o.o. Centrum Szkoleń Inżynierskich

Doktorantka Politechniki Śląskiej w dziedzinie inżynierii materiałowej, specjalizuje się w zakresie inżynierii biomedycznej oraz zarządzania procesami produkcyjnymi. W swoich tekstach porusza aspekty ekonomii, zasobów ludzkich i parku maszynowego w zarządzaniu w przemyśle. Podkreśla też problem powiększającej się luki kompetencyjnej na europejskim rynku pracowników technicznych.

PO CO W OGÓLE SZKOLIĆ?

Najczęstszą odpowiedzią na pytanie, po co szkolić pracowników, jest niezwykle dobrze brzmiąca, choć może nieco zbyt górnolotna idea o dążeniu do najwyższej jakości. Nie jest to w żadnym wypadku frazes, a jedynie fragment szerszej prawdy. Z mojego doświadczenia wynika bowiem, że o ile jakość finalnego produktu jest oczywiście w ostatecznym rozrachunku bardzo istotna, m.in. na jej podstawie klient podejmuje przecież decyzję o zakupie, to dużo większy wpływ na inwestycję w poszerzenie kompetencji kadrowych ma strach. Zarówno w życiu, jak i w pracy strach i pragnienie przetrwania bardzo często determinują nasze zachowania. Utrzymanie ruchu w produkcji jest jak dżungla. Są takie dni, kiedy drapieżnik jest najedzony i śpi. W pozostałe budzi się i domaga pożywienia. Da się oczywiście przewidzieć, czy w kolejnych tygodniach będziemy mieć do czynienia ze względnie spokojem, czy nawarstwiający się problemami z obciążeniem linii czy sprzętem, chociażby na podstawie poprawnie sporządzonych wskaźników efektywności w poprzednim okresie. Zawsze jest jednak mowa o pewnym współczynniku niewiadomej, który może być niezwykle kosztowny przy podsumowywaniu kwartalu czy projektu.

Skąd jednak strach w tym konkretnym przypadku? Warto się tutaj zastanowić nad tym, co dzięki szkoleniom zyskują ich uczestnik i zatrudniająca go firma. Zazwyczaj wiedzę, umiejętności i podany na srebrnej tacy zestaw rozwiązań najpopularniejszych problemów branżowych. Oznacza to w przybliżeniu tyle co zakup nowej maszyny lub narzędzia, na którym bardzo nam zależało – jest łatwiej. Pracę wykonujemy bezpiecznie i szybciej. Pracownik w swojej roli czuje się pewnie, podejmuje więc więcej trafnych decyzji, popartych zdobytym doświadczeniem – nie tylko swoim, lecz także trenera szkolenia i pozostałych jego uczestników. Są to przecież najczęściej zajęcia prowadzone w niewielkich grupach złożonych z nieprzypadkowych osób, które interesuje ten sam temat. Jak w każdej dziedzinie życia, z wiedzą przychodzi zrozumienie. Im więcej potrafi dany pracownik, tym lepiej zna sprzęt, z którym pracuje, wie, jak zapobiegać usterkom i jak zmniejszać zużycie parametrów. Dzięki temu czyni znaczne oszczędności, o których nie pomyślałby wcześniej, ponieważ nie posiadał odpowiednich danych. Szkolenie daje nam więc podstawową pewność – że pracownicy wiedzą, co robią i robią to dobrze, a na pewno lepiej niż przed kursem. Jest to zatem odpowiedź na strach przed brakiem stabilności systemu, potencjalnymi usterkami i coraz większymi stratami.

CZY SĄ KONTRARGUMENTY?

Kiedy kilka lat temu pracowałam w dziale obsługi klienta Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems, a od tamtego czasu pokonałam ciekawą drogę ku lepszemu poznaniu produkcji, jedną z najczęstszych odpowiedzi odmownych, jakie słyszałam od niedoszłych klientów, było „Nie stać nas”. Oczywiście zdarzały się chłodniejsze i cieplejsze reakcje na propozycje współpracy, jednak moim ulubionym zdecydowanie było „Szkoda pieniędzy na takie rarytasy”. Już wtedy wiedziałam instynktownie to, o czym przekonałam się dzięki współpracy z licznymi zakładami produkcyjnymi i środowiskiem branżowym w późniejszej pracy zawodowej – nikt nie rozdaje aktualnej wiedzy za darmo, a szkolenie to nie rarytas. Informacje przekazywane nam na studiach w porażającej większości są zdezaktualizowane, szczególnie na powiązanych z branżą kierunkach – zarządzanie i inżynieria produkcji, automatyka i robotyka, mechanika i budowa maszyn czy innych. Niektóre z najlepszych uczelni

w kraju mogą sobie pozwolić na inwestycję w drogi, nowoczesny sprzęt i wykładowców z przydatnymi umiejętnościami, są to jednak wyjątki. Wskutek niewydolności systemu edukacji odpowiedzialność za kształcenie przyszłych pracowników spada niejako na pracodawców. Ta kuriozalna sytuacja prowokuje wiele dyskusji. Dylemat, przed którym stoją firmy produkcyjne, przedstawia się następująco – czy szkolić, jeśli tak to w jaki sposób: wysyłać pracowników na kursy, zapraszać specjalistów do własnego zakładu, inwestować w studia podyplomowe czy zdecydować się na outsourcing usług i zamknąć oczy na wszelkie problemy utrzymania ruchu? A może trzeba liczyć na to, że nic się nie stanie, bo przecież „szkoda pieniędzy”?

Nie każda firma myśli perspektywicznie. Błędna jest opinia, że w każdym zakładzie, w każdym zespole czy brygadzie wszyscy szefowie i pracownicy mają nieustannie na myśli optymalizację zasobów i wysoką jakość produkcji w perspektywie wielu miesięcy czy nawet lat, a nie w danym momencie. Środowisko rzeczywiście dąży do takiego stanu, do poczucia odpowiedzialności za dokonywane decyzje i projektowanie produkcji, jednak przed nami jeszcze daleka droga. Niestety, brak odpowiednich narzędzi do oceny efektywności oraz pozyskiwania i analizowania bieżących parametrów maszyn powoduje wiele sytuacji zagrożenia usterką lub przestojem. W obliczu takich problemów zazwyczaj kierujemy się instynktem przetrwania, wybierając wygraną w danym momencie, nie zaś w perspektywie czasu. Wybieramy brak straty w czasie rzeczywistym, a nie hipotetyczny wydatek w przyszłości, która może nie nadejść. Przy krótkim planie jest to oczywiście jedyne słuszne rozwiązanie. Powszechnie wiadomo jednak, że planowanie krótkookresowe jest nieoptyczne w dłuższej perspektywie. Trzeba wybiegać myślą w przód nawet na lata. Jedyne wówczas mamy szansę na dostosowanie się do wymagań rynkowych, zapobieżenie ewentualnym komplikacjom i poszerzenie zakresu działalności.

JAK ZAMIENIĆ INWESTYCJĘ W ZYSK?

Sama chęć przeszkolenia jednego pracownika czy większej liczby zazwyczaj nie wystarczy. Zazwyczaj aby ostatecznie podjąć decyzję o inwestycji w wiedzę, konieczne są istotne argumenty. Na szczęście o takie nietrudno. Na podstawie wskaźników efektywności i wpływających nań parametrów łatwo przewidzieć, o jakich kosztach mowa. Spójrzmy na konkrety – przeszkolenie jednej osoby z zakresu np. pneumatyki przemysłowej na poziomie podstawowym może kosztować od 1500 do 2500 zł netto [1], w zależności od dostawcy szkolenia i jego wartości merytorycznej. Pełne szkolenie (poziom podstawowy i zaawansowany) to ok. 4000 zł netto. Jest to oczywiście koszt jednorazowy, który rzeczywiście trzeba ponieść. Zobaczmy jednak, jak plasują się pozostałe koszty powiązane w porównaniu do tego jednego. Zasilenie sprężonym powietrzem narażone jest na duże straty tego medium w czasie użytkowania sieci – nawet do 30–40% przy źle monitorowanych układach! W przypadku dużych zakładów straty te liczone są w tysiącach złotych na dobę [2]. Ponadto, źle zaprojektowany system pneumatyczny może spowodować niepoprawne działanie, a nawet uszkodzenie linii produkcyjnej, czego efektem są przestoje. Ich koszt w produkcji masowej to także od kilkuset do kilkunastu tysięcy złotych na dobę. Wróćmy więc do kosztu szkolenia – zakładając opcję wygodną, czyli przeszkolenie np. 10 osób – to koszt rzędu 40 000 zł netto, który w porównaniu do dziesiątek, a nawet setek tysięcy strat miesięcznie staje się kroplą. Dlatego argument finansowy za niewydawaniem pieniędzy na szkolenia nie ma racji bytu. Wiedza to podstawa do wprowadzania pozytywnych zmian. Bez konkretnych informacji i umiejętności optymalizacja użytkownika medium, jakim jest sprężone powietrze, poprawne konstruowanie układów pneumatycznych czy unikanie przestoju wynikających z usterek nie jest możliwe. Decyzja o tym, że szkolenie nie jest w firmie potrzebne mimo oczywistego faktu niskich kompetencji zespołu, to nie

tylko kuszenie losu, co prawie świadome skazanie się na straty finansowe o wiele wyższego rzędu.

Mowa tu oczywiście o przykładach skrajnych, gdzie rzeczywiście brakuje specjalistów i pracodawcy skazani są na pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz. Jednak także w rozwiniętych firmach, gdzie funkcjonuje dział HR rekrutujący wyłącznie osoby o dużej wiedzy i kompetencjach, szkolenia mają głęboki sens. Wynika to z postępującej nauki i tego, jak szybko wiedza ulega dezaktualizacji. Jest to niepowstrzymany proces, pęd do doskonałości, wynajdywania nowych dóbr, które można sprzedać szerokiemu odbiorcy. To dzięki tej samonapędzającej się maszynie istnieje ciągła potrzeba modernizacji i nauki.

SZKOLENIE, STUDIA CZY OUTSOURCING?

Kiedy już zaprojektujemy i obliczymy bilans zysków i strat wynikających z korzystania z zewnętrznych zasobów wiedzy, należy się zastanowić, jaką formę te zasoby powinny przyjąć w naszej firmie. W przypadku jednorazowych, specyficznych projektów, wymagających trudno przyswajalnej wiedzy na krótki okres formą najbardziej optymalną jest outsourcing. Tym bardziej, że firmy świadczące usługę utrzymania ruchu zazwyczaj biorą na siebie odpowiedzialność za wszelkie koszty poniesione w przypadku ewentualnych uchybień w ich pracy. Szkolenie własnego zespołu tylko po to, by po zakończeniu w ciągu roku projekcie zmienić zupełnie profil działalności, nie ma większego sensu. Zupełnie inaczej sprawy mają się w sytuacji projektów powtarzalnych, jak np. pracy w zakładzie automotive czy przetwórstwa tworzyw sztucznych albo produkcji spożywczej. Wykorzystywany tutaj sprzęt, technologie, procesy ulegają ciągłym powtórzeniom i jedynie delikatnym modyfikacjom. Zasadna więc jest decyzja o przeszkoleniu nawet całego zespołu. Inwestycja ta będzie miała bowiem długofalowy wydźwięk i wpływ na całokształt pracy fabryki. Co zaś ze studiami? Dobre studia zaoczne bądź podyplomowe to koszt od kilku do kilkunastu tysięcy rocznie. Czy dają jednak gwarancję postępów uczestników? Trafiają się bardzo dobre kierunki studiów, na które rzeczywiście warto wysłać pracownika, finansując nawet 100% kwoty. Niestety, zarówno podczas szkolenia, jak i zjazdu na uczelni to uczestnik kursu w pełni decyduje, czy cokolwiek z niego wyniesie, czy nie. Niektórzy ludzie z radością podchodzą do perspektywy pozyskania nowej wiedzy i umiejętności, inni niekoniecznie. Nie da się wysłać pracownika na siłę na szkolenie, tym bardziej na studia zajmujące znacznie więcej czasu. Ponadto, nowo pozyskane umiejętności pracownik może wykorzystać do renowacji kontraktu bądź szukania nowej pracy. Aby tego uniknąć, warto popracować nad motywacją i relacjami w zespole. Kiedy czujemy się dobrze, wiemy, jakie są nasze cele w codziennej pracy, za sukcesy jesteśmy nagradzani, a porażki wspólnie rozbijamy na czynniki pierwsze, buduje się duch zespołu, by uniknąć niepowodzeń w przyszłości. Kiedy czujemy się dobrze, nie chcemy tego zmieniać. Szkolenie to idealny sposób na zmotywowanie pracownika, któremu wcześniej nie poświęcaliśmy dużo uwagi. Jest to bowiem okazanie zaufania, czasami także umożliwienie szybszej drogi do awansu. Wiele osób podejździe do tak postawionej sprawy z entuzjazmem, osiągając dużo lepsze wyniki niż bez tego typu inicjatyw. Warto więc na temat szkoleń pracowników spojrzeć kompleksowo, by w pełni docenić wachlarz możliwości, które daje budowanie kapitału wiedzy w firmie. ■

Źródła

1. http://emt-systems.pl/szkolenie_pneumatyka.html [dostęp: 11.07.2016].
2. http://www.podkontrola.pl/download/Biuletyn_21_2012_dobra_praktyka_int.pdf [dostęp: 11.07.2016].