

## **Szkolenia w administracji – w którą stronę powinniśmy zmierzać?**

„Kierunki rozwoju szkoleń w administracji publicznej” to tytuł seminarium, które 13 stycznia 2012 r. odbyło się w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, gromadząc w auli przy ul. Wawelskiej przedstawicieli większości Ministerstw, urzędów centralnych oraz niektórych urzędów wojewódzkich, którzy na co dzień zajmują się szkoleniami.

Przybyłych gości przywitał Dyrektor KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz, który w swoim wystąpieniu podkreślał, że KSAP jest bardzo zainteresowany jak najlepszym dopasowaniem swojej oferty szkoleniowej do bieżących potrzeb poszczególnych instytucji publicznych i stąd pomysł spotkania i dyskusji nad kierunkami rozwoju tychże szkoleń. Kontynuując tę myśl, dr Marcin Sakowicz, Kierownik Ośrodka Kształcenia Ustawicznego KSAP, omówił aktualną ofertę szkoleniową Ośrodka, zwracając szczególną uwagę na propozycje nowych tematów, które są odpowiedzią na potrzeby wyrażone w ankietach wypełnianych pod koniec ubiegłego roku przez wybrane instytucje. Pierwszą część spotkania uzupełniło wystąpienie Pana Wojciecha Zielińskiego, Zastępcy Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, który omówił możliwy wpływ projektowanej Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na szkolenia w administracji i przekonywał do szerszego wykorzystywania kursów e-learningowych proponowanych przez KPRM.

Podczas seminarium mnie przypadło w udziale wprowadzenie do dyskusji, na co, jako z jednej strony urzędnik, a z drugiej strony trener i autor poradnika „Szkolenia w administracji publicznej. 101 praktycznych wskazówek dla trenerów”, z radością się zgodziłem. Uważam bowiem, że to dobry moment na wspólne zastanowienie się w którą stronę system szkoleń w administracji powinien zmierzać.

W związku z faktem, że podczas spotkania większość uczestników zgodziła się, iż należy je traktować jako pierwsze z serii seminariów organizowanych przez KSAP, których celem będzie wspólne wypracowanie nowej koncepcji wspomnianego wyżej systemu, poproszono mnie także o spisanie wygłoszonych tez, by mogły stać się przedmiotem dalszej dyskusji i uwag. Niniejszym to czynię.

Wszyscy się chyba zgodzimy, że celem szkoleń jest podniesienie efektywności działania poszczególnych pracowników i komórek organizacyjnych, a przez to całych urzędów. Podczas szkoleń ich uczestnicy powinni otrzymać takie narzędzia i zdobyć takie umiejętności, które bez problemu będą w stanie wykorzystać w swojej pracy i faktycznie wpłyną one na poprawę efektywności. Będąc uczestnikiem wielu szkoleń organizowanych na potrzeby administracji, dochodzę do wniosku, że często jest niestety odwrotnie. Pod wpływem mody lub pewnej powszechnej tendencji próbuje się uczyć urzędników narzędzi skomplikowanych, kiedy oni mają problemy w korzystaniu z tych prostszych. Pierwszym z brzegu przykładem niech będą osoby pełniące funkcje kierownicze w administracji publicznej. Szkolimy ich jak przeprowadzić samoocenę wg metody CAF czy analizę ryzyka wewnętrznego. Wymagamy uczestniczenia we wdrażaniu systemów zarządzania jakością czy we wprowadzaniu pojęcia kontroli zarządczej. Za chwilę ktoś wpadnie na pomysł implementowania w administracji systemu zarządzania projektami wg metody PRINCE2.

Problem w tym, że z codziennych obserwacji wynika, że jest duży opór związany z wprowadzaniem tych narzędzi. Wielu kierowników widzi w tych, przydatnych co do zasady narzędziach, tylko dodatkowe obowiązki i żadnych korzyści. Dlaczego tak jest? Ponieważ, żeby poprawnie stosować te skomplikowane narzędzia i czerpać z nich korzyści, należy mieć **świetnie opanowane narzędzia prostsze, które w dodatku są konsekwentnie stosowane.**

Ludzie nie znając, albo nie stosując narzędzi czy zasad podstawowych zniechęcają się do narzędzi zaawansowanych.

Na jakiej podstawie stawiam tezę, że kierownicy w polskiej administracji mają problemy z podstawowymi narzędziami zarządzania? Na podstawie wielu przeprowadzonych przeze mnie szkoleń, na których spotkałem setki kierowników z administracji i wielu z nich miało problem ze zdefiniowaniem pięciu podstawowych funkcji zarządzania. Wiele z tych szkoleń zaczynało się stwierdzeniami uczestników, że byli już na wielu szkoleniach z zarządzania i nic z nich nie wynieśli, a kończyło się zaskoczeniem, że rozmowa o prostych rzeczach takich jak **planowanie, organizowanie, kierowanie i motywowanie, nadzorowanie oraz rozliczanie** może wnieść tyle nowego. Te wszystkie „oczywiste” zagadnienia szczegółowo opisałem w książce „Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania”, która już niebawem pojawi się w księgarniach, niemniej cały czas mam nieodparte wrażenie, że szkolenie urzędników odbywa się na zasadzie próbujemy uczyć rachunku różniczkowego, zapominając, że uczniowie nie potrafią jeszcze dodawać i odejmować. Oczywiście pisząc o tym wszystkim mam na myśli szkolenia powszechne, kierowane do szerokich grup urzędników, a nie wyspecjalizowanych zespołów, które rzeczywiście potrzebują wiedzy bardziej zaawansowanej. Wszystko to nie zmienia jednak faktu, że **jeśli szkolenia w administracji publicznej mają dawać skutki w postaci faktycznego podniesienia efektywności, trzeba się podczas tych szkoleń częściej odwoływać do wiedzy podstawowej, a rzadziej do skomplikowanych narzędzi.**

Uważam również, że największe rezerwy tej efektywności tkwią właśnie w powszechnym nauczaniu i przekonaniu uczestników do konsekwentnego stosowania prostych narzędzi i rozwiązań. A nasz podstawowy błąd tkwi w tym, że planując szkolenia często mamy tendencję do zakładania, że jak ktoś pełni określoną funkcję to z automatu ma pewne konkretne kompetencje. Tak niestety nie jest czego świetnym przykładem są wspomniani kierownicy, ale nie tylko. Za jakiś czas będziemy zapewne budować i wprowadzać w administracji modele kompetencyjne, których jestem gorącym zwolennikiem. Problem w tym, że gdzieś tam w urzędzie na dole hierarchii administracyjnej pracuje kadrowa, która w urzędzie jest jedna i oprócz spraw kadrowych ma jeszcze kilka innych zadań, którymi się w tym urzędzie zajmuje. Jak ona ma zbudować modele kompetencyjne, skoro ona dziś nie potrafi przeprowadzić prostego naboru na stanowisko sekretarki i żeby „poszło sprawnie” jako główny etap naboru robi skomplikowany test z wiedzy o konstytucji i innych ustaw istotnych z punktu widzenia działalności tego urzędu, a nie bada żadnych kompetencji potrzebnych w pracy sekretarki? Osobę taką trzeba najpierw nauczyć podstaw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a dopiero później zastanawiać się jakich zaawansowanych narzędzi jej dostarczyć. Drogi na skróty nie ma, z czym zresztą zgodzili się w swoich wypowiedziach niektórzy z uczestników spotkania.

Przedstawicielka Ministerstwa Gospodarki przywoływała doświadczenia swojej instytucji, w której podobne założenia przyjęto w odniesieniu do szkoleń z zakresu zamówień publicznych. Z kolei Kamil Mroccka, z Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, który był jednym z prowadzących dyskusję, podkreślał, że istotnym aspektem tak postrzeganych szkoleń jest ich kontynuacja i powtarzalne przypominanie przekazywanej na nich wiedzy oraz obejmowanie takimi szkoleniami nowych grup pracowników.

Drugi problem nad którym należy się zastanowić, dotyczy tego, że zbyt często urzędnicy są szkoleni przez osoby nie będące urzędnikami. Problem nasilił się kiedy dominującym trybem organizacji szkoleń w administracji publicznej stał się przetarg w którym głównym lub jednym kryterium wyboru wykonawcy jest cena.

Trenerzy z zewnątrz są przydatni, jako „nosiciele nowych idei”, czyli są dobrym pomysłem na szkolenie wymagających grup urzędników, którzy sami mogą zaimplementować w administracji to, co trener zewnętrzny pokazuje jako dobre rozwiązanie np. ze świata biznesu.

Niestety w szkoleniach powszechnych trenerzy z zewnątrz się często nie sprawdzają ponieważ urzędnik chce otrzymać gotowe narzędzia, które będzie mógł od razu wykorzystać w swojej pracy, bez potrzeby dostosowywania ich do warunków administracji. W szkoleniach powszechnych najlepiej sprawdzają się trenerzy-urzędnicy, którzy mają te same problemy co uczestnicy i są przez to bardziej wiarygodni. Ponadto, za stawianiem na trenerów wewnętrznych przemawia także fakt, że jest wiele tematów, z których nie znajdzie się trenerów na zewnątrz i szukanie na siłę nie ma sensu.

Dlatego uważam, że **przyszłością szkoleń w administracji publicznej są trenerzy wewnętrzni, czyli urzędnicy, którzy mają predyspozycje do szkolenia innych, odpowiednią wiedzę oraz są objęci pewnym systemem, który ich odpowiednio motywuje do profesjonalnego prowadzenia szkoleń, dla swoich kolegów-urzędników.** Takie grupy powinniśmy tworzyć i rozwijać. Oczywiście musimy pamiętać, że szkolenie przez trenerów wewnętrznych ma sens tylko wtedy, kiedy są oni odpowiednio dobrani, przygotowani i zmotywowani. Praca w roli trenera wewnętrznego nie może być „karnym zesłaniem”, bo wtedy osiągniemy skutek odwrotny od pożądanego. Po prostu trzeba mieć na to odpowiedni pomysł.

Powyższy temat wywołał podczas dalszej dyskusji ożywioną wymianę doświadczeń ponieważ okazało się, że w wielu instytucjach były lub są podejmowane próby tworzenia grup trenerów wewnętrznych, gdzie indziej z doskonałym skutkiem, a gdzie indziej z problemami. Uczestnicy seminarium przez aklamację przyjęli pomysł dalszych wspólnych prac koncepcyjnych nad **rozwojem instytucji trenera wewnętrznego w administracji publicznej, wskazując przy tym na KSAP, jako najlepszą instytucję do koordynowania tego przedsięwzięcia.** Wśród konkretnych pomysłów pojawiły się zarówno te, które dotyczyły utworzenia w KSAP studium dla trenerów wewnętrznych, jak i te, które zakładały odtworzenie grupy trenerów wewnętrznych funkcjonującej niegdyś przy Urzędzie Służby Cywilnej, a następnie przy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Zgodzono się, iż największe korzyści administracja może odnieść poprzez stworzenie centralnej bazy trenerów wewnętrznych, z których, po opracowaniu odpowiednich zasad ich pracy i założeń ich statusu, mogliby korzystać wszyscy. Ich usługami byli bowiem zainteresowani także przedstawiciele instytucji spoza służby cywilnej np. Kancelarii Senatu. Przedstawiciel Ministerstwa Finansów zwrócił uwagę, że wypracowanie odpowiedniego statusu trenerów wewnętrznych jest tym istotniejsze, że w praktyce mogą się pojawiać problemy np. ze zgodami dyrektorów na aktywność takich trenerów.

Prowadzący debatę dr Tomasz Rostkowski, podsumowując dyskusję, stwierdził, iż bezdyskusyjnie należy stworzyć grupę konsultacyjną, która opracuje założenia nowego programu trenerów wewnętrznych, a oprócz tego należy rozważyć stworzenie bazy ekspertów w zakresie projektowania i budowania szkoleń dla administracji publicznej.

Trzecia teza, która postawiłem podczas spotkania, dotyczyła tego, iż w mojej ocenie **należy się mocno zastanowić, jak stworzyć odpowiednie rozwiązania, żeby szkolenia w administracji były wykorzystywane stosunkowo równomiernie przez wszystkie instytucje, oraz jak zapewnić odpowiednią atmosferę wokół szkoleń w poszczególnych urzędach.**

O co mi chodzi? Często mam wrażenie, że w kółko szkolą się te instytucje, które już naprawdę dużo wiedzą, a te które mało wiedzą i mają niskie kompetencje konsekwentnie od szkoleń stronią. Na szkoleniach spotyka się wciąż tych samych urzędników, którzy już naprawdę nieźle sobie radzą na poszczególnych płaszczyznach, a nie ma tych, którzy być powinni. Oczywiście taki stan rzeczy wynika z dużego zróżnicowania tzw. „kultury organizacyjnej” w poszczególnych instytucjach, a ta w dużej mierze zależy od szefa, ale i od samych pracowników. Oczywiście ktoś może zapytać, dlaczego jest to problem i dlaczego zabraniać się szkolić tym co chcą?

Nie chodzi mi o to, żeby komukolwiek zabraniać szkolenia się, ale problem rzeczywiście jest ponieważ nierównomierne korzystanie ze szkoleń powoduje konkretne konsekwencje. Powoduje to duże dysproporcje w kompetencjach pracowników różnych instytucji, co się potem przekłada na bardzo nierówne zachowania poszczególnych instytucji względem obywateli i nierównomierne postrzeganie tych instytucji. To z kolei daje wrażenie braku konsekwencji w służbie cywilnej. Skoro w jednym urzędzie jest znakomicie, a w drugim jest bardzo słabo, to główną rzeczą, którą się zapamiętuje, będąc klientem, jest niestety ten występujący negatywny dysonans. I choć zdaję sobie sprawę, że wyrównanie poziomu korzystania ze szkoleń to dość utopijny pomysł, to chcę to poddać pod rozważenie, bo potrzeba tu rozwiązania systemowego.

Drugi wątek to odpowiednia „atmosfera okołoszkoleniowa” w poszczególnych instytucjach. Żeby szkolenie było efektywne musi być spełnionych kilka warunków w samej instytucji z której pochodzą uczestnicy szkolenia, a z tym często bywa problem. Po pierwsze, często nawet w przypadku, kiedy to instytucja zamawia szkolenie, zaobserwować można totalnie przypadkowy dobór uczestników, którzy dodatkowo nie mają dookreślonego celu uczestnictwa w szkoleniu oraz oczekiwań względem niego. Skuteczność takiego szkolenia jest podobna do skuteczności kursu językowego zorganizowanego na poziomie średniozaawansowanym, gdzie przeważająca liczba uczestników to ludzie, którzy nigdy nie mieli do czynienia z tym językiem oraz tacy, którzy posługują się nim biegle.

Często urzędnicy dowiadują się o uczestnictwie w szkoleniu w ostatniej chwili. Powodem jest zazwyczaj fakt, iż w ostatniej chwili ktoś znajduje sobie dobre usprawiedliwienie swojej nieobecności i wysyła się kogokolwiek, żeby się nie „zmarnowało” miejsce. To z kolei może wynikać z kolejnego bardzo symptomatycznego zjawiska, mianowicie powszechne szkolenie dla wielu urzędników jest karą, a urzędnikowi w wielu instytucjach najbardziej oplota się z niego wykręcić. Związane jest to często z postawą bezpośredniego przełożonego, który traktuje szkolenie, jako koszt, a nie jako inwestycję w rozwój jego komórki organizacyjnej. Przekłada się to na sytuację w której pracownik udający się np. na dwudniowe szkolenie, po powrocie musi nadrobić dwa dni zaległości w swojej pracy, bo nikt nie uznał za stosowne rozłożyć jego zadań pomiędzy pozostałych urzędników, tak, by szkolenie było nagrodą, a nie karą. Decydująca jest tu wspomniana wyżej „kultura organizacyjna” danej instytucji. Powyższe czynniki powodują, że uczestnictwo w szkoleniach wielu urzędnikom się po prostu nie oplota. Czy tak być powinno? Warto się nad tym zastanowić.

Podsumowując spotkanie, trzeba je uznać za bardzo owocne. Uczestnicy artykułowali potrzebę kontynuacji tej tematyki, która mogłaby przybrać formę kolejnych seminariów organizowanych przez KSAP z udziałem tego samego grona uczestników lub pracy w mniejszych grupach roboczych. Tematy przewodnie do przyszłych rozważań to m.in. **metodyka badania potrzeb szkoleniowych urzędów, poszukiwanie najbardziej efektywnego systemu szkoleń dla administracji publicznej, rola i status trenerów wewnętrznych oraz system ich wykorzystania w administracji, metodyka ewaluacji szkoleń oraz rola KSAP w poszczególnych obszarach.**

Podczas spotkania i dyskusji, która się na nim odbyła poruszono jeszcze dwie ważne kwestie, które zdaniem uczestników domagają się wspólnych działań lub choćby wymiany pomysłów w przyszłości. Są to efektywne organizowanie i **prowadzenie służby przygotowawczej oraz wykorzystanie e-learningu**, jako uzupełniającego narzędzia szkoleniowego. Być może w przyszłości warto także te zagadnienia uczynić przedmiotem prac grup konsultacyjnych, które wierzę że powstaną, bo jak wynikało z przebiegu spotkania jest taka potrzeba.

**Radostaw Hancewicz**