



Fundusz Szkoleniowy



Fundusz Szkoleniowy

OLSZTYN 2007

Niniejsza publikacja została przygotowana przez projekt „Budujmy Razem” finansowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa.

Wyrażane tu poglądy są wyłącznie poglądami autorów publikacji i w żadnym przypadku nie mogą być utożsamiane z oficjalnym stanowiskiem Unii Europejskiej.

*Autorzy:
Waldemar Kozłowski
Dariusz Gibasiewicz
Zespół projektu
„Budujmy Razem”*

Szanowni Państwo,

Oddajemy do Waszych rąk kolejną publikację wydaną przez partnerstwo „Budujemy Razem”. Tym razem podejmujemy w niej tematykę związaną z tworzeniem i funkcjonowaniem Zakładowych Funduszy Szkoleniowych. Jest to bardzo przydatny instrument, który w ustawodawstwie polskim istnieje od kilku lat, a który mimo tego jest mało znany i praktycznie nie stosowany przez przedsiębiorców.

Już starożytni mawiali, że życie bez nauki jest śmiercią (vita sine litteris mors est). Nie ma przyszłości ten, kto się nie uczy, nie rozwija, nie doskonali. Trudno nie zgodzić się z takim stwierdzeniem. Szczególnie przedsiębiorcy powinni wiedzieć, że podnoszenie kwalifikacji własnych pracowników jest jednym z filarów rozwoju firmy i sposobów na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Powinni, a jednak... Według danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Polska jest krajem, w którym pracodawcy niechętnie angażują się w kształcenie ustawiczne pracowników. W 2002 roku jedynie 41 % naszych przedsiębiorców organizowało szkolenia (czyli m.in. współfinansowało lub finansowało kształcenie kadr). Natomiast w tym samym roku, aż 96 % przedsiębiorców z krajów dawnej Piętnastki realizowało (tzn. organizowało lub finansowało) proces kształcenia personelu. Istnieje wiele powodów takiej sytuacji, spośród których do najważniejszych należą bariery finansowe i organizacyjne. Łatwiej jest jednak zidentyfikować problem niż znaleźć efektywny sposób jego rozwiązania.

Właśnie w tym celu – tzn. w celu poszukiwania nowych rozwiązań problemów związanych z nierównościami na rynku pracy i nieprzystosowaniem polskich przedsiębiorstw do zmian w gospodarce – powstało partnerstwo EQUAL „Budujemy Razem”. Olsztyńska Izba Budowlana, Polska Korporacja Techniki Sanitarnej Grzewczej Gazowej i Klimatyzacji oraz Agencja Nieruchomości Rolnych pod przewodnictwem Warmińsko-Mazurskiego Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie pracują wspólnie od 2004 roku nad wypracowaniem nowych metod, narzędzi i instrumentów, które umożliwią przedsiębiorcom, pracownikom i osobom bezrobotnym pełniejszy i efektywniejszy udział w rynku.

W ramach tego przedsięwzięcia, opracowana została wzorcowa dokumentacja umożliwiająca wszystkim przedsiębiorcom samodzielne utworzenie Zakładowego Funduszu Szkoleniowego i skorzystanie z licznych dobrodziejstw, jakie on oferuje. Niniejsza publikacja zawiera pełny opis modelu, zawierający Regulamin Zakładowego Funduszu Szkoleniowego,

wzór porozumienia w sprawie jego utworzenia, plan wdrażania ZFS oraz wytyczne budowy planu szkoleniowego. Dodatkowo dołączamy ciekawy tekst dr Waldemara Kozłowskiego dotyczący szkoleń oraz ich planowania w przedsiębiorstwach. Mamy nadzieję, że lektura niniejszej publikacji zaowocuje powszechniejszym korzystaniem z tego instrumentu przez polskich przedsiębiorców, a w dalszej perspektywie – dynamicznym rozwojem kadr, branży i całej gospodarki.

Korzystając z okazji, chcielibyśmy gorąco polecić Państwu zapoznanie się także z innymi rozwiązaniami testowanymi przez nasze Partnerstwo. Do najważniejszych należą:

- model rotacji pracy – czyli mechanizm łączący szkolenia pracowników, rozwój przedsiębiorstw i aktywizację zawodową bezrobotnych, cechujący się dużą wartością dodaną („sytuacja trzech zwycięzców”) i przeciwdziałający bariery organizacyjnej związanej z niechęcią pracodawców do organizowania szkoleń ze względu na absencję w miejscu pracy pracowników wysyłanych na kurs;
- system walidacji kompetencji – umożliwiający potwierdzanie uznawanym certyfikatem umiejętności zawodowych nabytych w drodze doświadczenia lub nauki samodzielnej (pozaszkolnej);
- nowe metody pedagogiczne (w tym edukacja przez internet), umożliwiające łatwiejsze, efektywniejsze i skuteczniejsze zdobywanie wiedzy;
- promowanie innowacji technologicznych – zarówno z zakresu specjalistycznego oprogramowania, jak i nowoczesnych technologii sanitarnych o charakterze proekologicznym;
- rozwiązania w zakresie godzenia życia rodzinnego i zawodowego.

O tych wszystkich – a także wielu innych – rezultatach wypracowywanych przez nasze Partnerstwo można dowiedzieć się w Biurze Projektu (prowadzonym przez Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie, ul. Mickiewicza 5, tel. 089 527 67 62) lub odwiedzając stronę internetową www.BudujmyRazem.olsztyn.pl.

Miłej lektury!

Spis treści

1. Plany szkoleniowe a fundusz szkoleniowy w przedsiębiorstwie	7
Wprowadzenie	7
Związek między szkoleniami a celami organizacji	7
Ocena efektywności szkoleń	9
Fundusz szkoleniowy	9
2. Model Zakładowego Funduszu Szkoleniowego	11
Regulamin Zakładowego Funduszu Szkoleniowego	11
Porozumienie w sprawie utworzenia Zakładowego Funduszu Szkoleniowego (statut)	17
Plan wdrożenia Zakładowego Funduszu Szkoleniowego	19
Wytyczne budowy planu szkoleniowego	28
3. Podsumowanie – wnioski	31

1. Plany szkoleniowe a fundusz szkoleniowy w przedsiębiorstwie

Wprowadzenie

Transformacja polskiej gospodarki rynkowej wywołuje liczne zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ujawnia się to w każdej realizowanej przez firmę funkcji. Wśród nich bardzo dużą rolę pełni funkcja personalna, gdyż to właśnie pracownicy są podmiotem obecnych przekształceń. Znajduje to wyraz nie tylko w potrzebie kreowania zmian i zarządzania nimi, ale również przyswajania umiejętności dostosowywania się do tych zmian. Umiejętności te nabywają zarówno poszczególni pracownicy, jak i cała organizacja. Współczesna firma jest zatem tzw. „organizacją uczącą się”. Tym samym w ramy tej funkcji personalnej włącza się niezmiernie ważne zadanie, które określić można terminem „rozwoju pracowników”.

To jakość kadr: ich kompetencje, elastyczność, mobilność, otwartość w myśleniu i działaniu, przesądza o konkurencyjności firmy i szansach utrzymania lub powiększenia jej udziałów na rynku światowym czy lokalnym. Dlatego śmiało można powiedzieć, że **szkolenia**, których podstawowym celem jest rozwijanie umiejętności i zdobywanie kompetencji przez pracowników, są jednym z najbardziej istotnych procesów w przedsiębiorstwie.

Coraz większy nacisk na kształcenie i rozwój pracowników spowodował wyższe oczekiwania pracowników w dziedzinie własnej edukacji i rozwoju. Uczyć się znaczy zmieniać się i dlatego szkolenia i rozwój są dla każdego biznesu tak istotnym warunkiem przetrwania na obecnym rynku. Należy także pamiętać o tym, iż system kształcenia jest złożonym układem. Musi on godzić ogólne cele organizacji, potrzeby poszczególnych jej części oraz aspiracje indywidualne pracowników.

Związek między szkoleniami a celami organizacji

Cele organizacji wyznaczają kierunki, dążenia i efekty, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo. Najważniejsze cele koncentrują się na umocnieniu pozycji na rynku przez zwiększanie produkcji i sprzedaży, rozszerzanie rodzajów prowadzonej działalności przemysłowej i handlowej, wchodzenie na nowe rynki i podejmowanie inwestycji umożliwiających trwały rozwój przedsiębiorstwa.

Do najważniejszych i najczęściej formułowanych celów należą:

- zysk wyrażony w wartości pieniężnej lub w procentach od zaangażowanego kapitału;
- wzrost przedsiębiorstwa określony wysokością obrotów, dochodów i liczbą pracowników;
- udział w rynku mierzony wysokością sprzedaży w branży;
- odpowiedzialność wobec nabywców za dbałość o ich korzyści i rzetelność transakcji,
- odpowiedzialność wobec przedsiębiorstwa oraz wobec właścicieli za rozwój i wysokość dochodów;
- odpowiedzialność za jakość towarów i usług oraz innowacje rynkowe;
- efektywność i stabilizacja finansowa.

Szkolenia pomagają w osiągnięciu powyższych celów, poprzez utożsamianie się pracownika z organizacją, lepsze rozumienie jej misji i celów. Gdy pracownik potrafi określić, do czego dąży organizacja, jest także świadomy tego, jaki może być jego wkład w realizację celów. Zadowolony, zmotywowany i usatysfakcjonowany pracownik, przyczynia się do sukcesu organizacji, a jednocześnie rozwijając własne zdolności jest wydajniejszy i jego zadowolenie z pracy przekłada się na zadowolenie pracodawcy.

Szkolenie jest czynnikiem, który może mieć wpływ na zmniejszenie fluktuacji pracowników, gdyż ułatwiając pracę oraz przygotowując do nowych obowiązków, może zapobiec odejściom, co obniży koszty zwolnień i rekrutacji. Szerokie możliwości przeszkolenia powodują, że pracownicy są też jednocześnie potencjalnymi kandydatami na ewentualne wolne stanowiska. Tworzy się wewnętrzny rynek pracy.

Ponadto szkolenia mają istotny wpływ na komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa. Pracownicy mają okazję zetknąć się z osobami z innych działów organizacji, wymienić doświadczenia i po prostu poznać się. Istotnym elementem poprawy wewnętrznej komunikacji mogą być wspólne treningi kierowników i podwładnych. Jest to pole do nauki współpracy i do wypracowania efektywnych sposobów porozumiewania się pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania.

Szkolenie jest też sposobem rozpowszechniania i przekazu kluczowych wartości kultury organizacyjnej. Pracownicy oswajają się z tymi wartościami i uczą się przyjętych w organizacji schematów działania.

Kształcenie zawodowe nie jest celem samym w sobie. Jego wartość jest związana z rodzajem celów i jakością działań. Należy więc ocenić płynące z niego korzyści, a następnie zrealizować je w niezbędnym, zamierzonym czasie.

Ocena efektywności szkoleń

Ocena efektywności szkolenia pozwala określić, czy środki przeznaczone na szkolenie i związane z nim koszty zwróciły się – w postaci podwyższenia umiejętności i efektywniejszej pracy.

Bez oceny efektywności szkolenia nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie, czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy, czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność firmy.

Ocena szkolenia z punktu widzenia organizacji, odnosi się do analizy punktu krytycznego oraz metody analizy kosztów i korzyści. Do poniesionych kosztów zalicza się koszty wynajmu pomieszczeń, koszty materiałów, koszty funkcjonowania działu szkoleń, koszty związane z pozostawianiem pracowników poza pracą oraz przede wszystkim koszty poniesione bezpośrednio na kształcenie: opłacenie firmy świadczącej usługi szkoleniowe lub wynagrodzenie wypłacone osobie z przedsiębiorstwa, której powierzono prowadzenie danego kursu. Korzyści to na przykład uzyskane oszczędności, mniejsze straty, mniejsza wypadkowość, wzrost wielkości sprzedaży, lepsza jakość towarów i usług. Niestety, nie zawsze można przedstawić w formie pieniężnej korzyści wynikających ze szkoleń i wówczas ta analiza kosztów i korzyści przybiera formę opisową.

W dzisiejszych czasach, kiedy w przedsiębiorstwach szczegółowo analizuje się zasadność wszystkich wydatków i kiedy szczególną uwagę zwraca się na kwestię zwrotu z inwestycji, zasadnym wydaje się prowadzenie dogłębnej analizy jakości i efektywności każdego przeprowadzonego szkolenia.

Fundusz szkoleniowy

Istotnym elementem w procesie szkoleniowym jest wyodrębnienie tzw. funduszu szkoleniowego, który z jednej strony będzie odzwierciedlał kwotę niezbędną na sfinansowanie wszystkich zaplanowanych szkoleń, z drugiej zaś umożliwi ocenę rentowności nakładów na szkolenia. Środki przeznaczone na szkolenia należy traktować jako inwestycję niematerialną, długoterminową. Poziom wydzielonych środków finansowych uzależniony jest od wielu zmiennych takich jak:

- wielkość firmy
- branża- specyfika firmy
- wymagania wynikające z polityki szkoleniowej
- możliwości finansowe firmy

- rodzaj strategii działania
- poziom wiedzy i kompetencji pracowników

Proces szkoleń jest dosyć złożony i pracochłonny, wymaga stosownego przygotowania, dlatego też najwyższą efektywność wykorzystania środków funduszu można uzyskać w oparciu o firmę zewnętrzną. Niezbędna jest znajomość przedsiębiorstwa, specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach i oczywiście świadomość celów, jakie te szkolenia mają realizować. Instytucja prowadząca szkolenia powinna posiadać zasoby i zdolności interpersonalne, szczególnie potrzebne w przypadku wywiadów. Instytucja zewnętrzna może być postrzegana jako bardziej neutralna i obiektywna, nie uwikłana w nieformalne powiązania. Może także liczyć na większą szczerość swoich rozmówców, ze względu na mniejsze obawy, że przekazane konsultantowi informacje trafią np. do bezpośredniego przełożonego i zostaną wykorzystane nie tylko do przygotowywania szkoleń. Dodatkowy aspekt to czas i zaangażowanie, które są niezbędne do przeprowadzenia procesu szkoleń. Nie zawsze istnieje możliwość oddelegowania pracownika lub kilku do realizacji takiego zadania bez uszczerbku na ich dotychczas wykonywanej pracy.

2. Model Zakładowego Funduszu Szkoleniowego

Regulamin Zakładowego Funduszu Szkoleniowego

Niniejszy Fundusz jest tworzony w celu zwiększenia konkurencyjności pracodawców, którzy do niego przystąpili, poprzez wzmocnienie ich zasobów kadrowych, co będzie realizowane przy zastosowaniu działań w zakresie zmiany, rozwoju i uaktualnienia kompetencji zawodowych pracowników i pracodawców. Fundusz jest instrumentem mającym za zadanie pomagać w ciągłym doskonaleniu umiejętności zawodowych pracowników i pracodawców oraz przystosowywania ich do zmian strukturalnych w gospodarce z uwzględnieniem między innymi nowych technologii.

Rozdział I Podstawy prawne

Zasady tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego oraz zasady gospodarowania tymi środkami regulują przepisy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. W zakresie nieuregulowanym w wyżej wymienionej ustawie funkcjonowanie Funduszu oparte jest na postanowieniach Porozumienia oraz niniejszego Regulaminu.

Rozdział II Słowniczek

Fundusz – Zakładowy Fundusz Szkoleniowy utworzony na mocy Porozumienia,

Regulamin Zakładowego Funduszu Szkoleniowego – zwany dalej Regulaminem, określa zasady przeznaczania środków Funduszu na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego pracowników lub pracodawców.

Kształcenie ustawiczne - kształcenie w szkołach dla dorosłych, a także uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do pracowników i pracodawców.

Ustawa - ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Porozumienie – porozumienie zawarte pomiędzy pracodawcami na podstawie art. 67 ust. 3 Ustawy.

Rozdział III **Postanowienia ogólne**

1. Niniejszy Fundusz tworzony jest na mocy Porozumienia zawartego pomiędzy pracodawcami. Fundusz tworzony jest w ramach posiadanych przez pracodawców środków.
2. Fundusz przeznaczony jest na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców. Środki Funduszu nie mogą być przeznaczone na inne cele niż określone w zdaniu poprzednim. Ze środków Funduszu będą pokrywane uzasadnione koszty jego funkcjonowania, w tym koszty obsługi administracyjnej.
3. Środki Funduszu gromadzone są na odrębnym rachunku bankowym.
4. Funduszem administruje (*nazwa podmiotu*). Pracodawca, o którym mowa w zdaniu poprzednim, prowadzi także rejestr pracodawców tworzących Fundusz. Pracodawca, który administruje Funduszem, przysługuje zwrot uzasadnionych kosztów z tym związanych. Administracja Funduszem odbywa się zgodnie z treścią Porozumienia, Regulaminu oraz powszechnie obowiązujących przepisów prawa.

Rozdział IV **Dochody Funduszu i jego gospodarka finansowa**

1. Dochodami Funduszu Szkoleniowego są:
 - 1) wpłaty pracodawców w wysokości nie niższej niż 0,25 % funduszu płac,
 - 2) inne środki własne pracodawców przekazane na potrzeby Funduszu,
 - 3) dotacje ze środków samorządów lokalnych oraz innych podmiotów,
 - 4) darowizny osób fizycznych i prawnych,
 - 5) odsetki od środków funduszu,
 - 6) środki uzyskane z programów pomocowych krajowych i zagranicznych,
 - 7) środki finansowe stanowiące pomoc publiczną uzyskaną w ramach funduszy Unii Europejskiej przeznaczonych na działalność szkoleniową,
 - 8) inne środki.

2. Wpłaty środków, o których mowa w ust. 1 pkt 1 niniejszego rozdziału, będą dokonywane przez pracodawców tworzących Fundusz dodnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym naliczono fundusz płac za dany okres rozliczeniowy. W przypadku opóźnienia w przekazaniu przez pracodawcę środków, o których mowa w zdaniu poprzednim, prawo takiego pracodawcy oraz jego pracowników do udziału w szkoleniach finansowanych z Funduszu ulega zawieszeniu do momentu wpłaty pełnej zaległości.
3. Wysokość wpłat pracodawców może być w każdej chwili zwiększona w wyniku jednomyślnej decyzji pracodawców będących stroną Porozumienia.
4. Kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawców może być także współfinansowane przez nich samych.
5. Środki Funduszu mogą być przeznaczane na współfinansowanie kosztów szkolenia pokrywanych częściowo z funduszy Unii Europejskiej i budżetu państwa lub jednostek samorządu terytorialnego.
6. W przypadkach przewidzianych powszechnie obowiązującym prawem pracodawca może ubiegać się o refundację kosztów szkoleń oraz innych wydatków z Funduszu Pracy.

Rozdział V

Cele i zasady funkcjonowania funduszu

1. Celem funkcjonowania Funduszu jest doskonalenie zawodowe pracowników i pracodawców zgodnie ze strategią i kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw, które zawarły porozumienie o utworzeniu Funduszu.
2. Środki Funduszu pokrywają w całości lub w części koszty związane z kształceniem ustawicznym pracowników i pracodawców objętych Funduszem. Kształcenie, o którym mowa w zdaniu poprzednim, będzie, między innymi, dotyczyło:
 - a. działań w zakresie nabycia, uaktualnienia lub podwyższenia kwalifikacji,
 - b. działań w zakresie zmiany kompetencji pracowników w celu zatrudnienia ich na nowym stanowisku pracy zgodnym z profilem odbytych szkoleń,

- c. działań w zakresie adaptacji i rozwoju kompetencji pracowników, mających na celu pomoc pracownikowi w adaptacji na stanowisku pracy, zwiększeniu kompetencji, jak również utrzymaniu się w zawodzie, a także udział w rozwoju kompetencji pracowników przedsiębiorstw,
 - d. działań prewencyjnych, których celem jest zmniejszenie zagrożenia braku adaptacji na stanowisku pracy, wynikającym z wprowadzanych zmian w danym przedsiębiorstwie.
3. Wydatkowanie środków Funduszu następuje na podstawie planu szkoleń uzgadnianego przez pracodawców z zakładowymi organizacjami związkowymi. Pracodawca, u którego nie działa zakładowa organizacja związkowa, plan szkoleń uzgadnia z pracownikiem wybranym przez załogę do reprezentowania jej interesów. W przypadku niezgodnienia planu szkoleń w ustalonym przez strony terminie, nie dłuższym niż 30 dni, plan szkoleń jest realizowany zgodnie z propozycjami pracodawcy.
4. Plan szkoleń powinien zawierać:
- a. diagnozę potrzeb szkoleniowych,
 - b. liczbę osób przewidzianych do szkolenia,
 - c. zakres szkoleń,
 - d. sposób monitorowania efektów szkoleń,
 - e. nakłady przewidziane na realizację szkoleń.
5. Funkcję doradczą w tworzeniu planu szkoleń oraz pomoc w wyłanianiu placówek szkoleniowych może pełnić samorząd gospodarczy oraz inne podmioty wskazane przez pracodawców tworzących Fundusz.
6. Podstawą doboru pracowników do uczestniczenia w szkoleniach będą potrzeby pracodawcy z uwzględnieniem zajmowanego przez pracownika stanowiska oraz posiadanej przez niego wiedzy.

Rozdział VI

Przystępowanie do Funduszu i występowanie z Funduszu oraz jego likwidacja

1. Fundusz tworzony jest dobrowolnie z inicjatywy pracodawców działających w branży budowlanej.
2. Każdy z pracodawców działający w branży budowlanej na terenie województwa warmińsko-mazurskiego ma możliwość przystąpienia do Fundu-

szu po akceptacji zasad jego funkcjonowania. Przystąpienie do Funduszu następuje przez złożenie w formie pisemnej oświadczenia o przystąpieniu do niego oraz oświadczenia o przestrzeganiu postanowień Regulaminu. Oświadczenie, o którym mowa w zdaniu poprzednim, kieruje się do podmiotu administrującego Funduszem. Na przystąpienie nowego pracodawcy do Funduszu zgodę muszą wyrazić wszyscy pracodawcy go tworzący.

3. Pracodawca tworzący Fundusz może z niego wystąpić na koniec roku kalendarzowego za- miesięcznym okresem wypowiedzenia. Środki wpłacone przez takiego pracodawcę, a niewykorzystane do momentu jego wystąpienia, nie podlegają zwrotowi na rzecz występującego pracodawcy.
4. Likwidacja Funduszu może nastąpić na mocy jednomyślnej decyzji wszystkich pracodawców tworzących Fundusz. Likwidatorami Funduszu są pracodawcy go tworzący. W przypadku likwidacji Funduszu nierozdysponowane środki Funduszu podlegają zwrotowi na rzecz pracodawców, tworzących Fundusz w momencie likwidacji, proporcjonalnie do ich dotychczasowego zaangażowania w finansowanie Funduszu. Likwidacja Funduszu następuje z końcem roku kalendarzowego, w którym została podjęta decyzja o jego likwidacji.

Rozdział VII

Postanowienia końcowe

1. Regulamin Funduszu wchodzi w życie z dniem jego podpisania. W przypadku przystąpienia nowych pracodawców do Funduszu, Regulamin wiąże ich w momencie złożenia w formie pisemnej oświadczenia o przystąpieniu do niego oraz oświadczenia o przestrzeganiu postanowień Regulaminu, po wyrażeniu zgody na takie przystąpienie przez pracodawców tworzących Fundusz.
2. Wszelkie zmiany Regulaminu wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności i muszą zostać zaakceptowane przez wszystkich pracodawców tworzących Fundusz w momencie ich dokonywania.
3. Wszelkie sprawy nie objęte Regulaminem wymagają pisemnego uzgodnienia pracodawców tworzących Fundusz w momencie dokonywania takiego uzgodnienia. Będą one traktowane jako zmiany Regulaminu Funduszu.

4. W przypadku zmiany powszechnie obowiązujących przepisów prawa dotyczących warunków funkcjonowania funduszu szkoleniowego, pracodawcy tworzący Fundusz podejmą stosowne działania w celu dostosowania niniejszego Regulaminu do wprowadzonych zmian prawnych.

Porozumienie w sprawie utworzenia Zakładowego Funduszu Szkoleniowego (statut)

zawarte w w dniu, pomiędzy:

1.,
 2.,
 3.,
 4.,
- zwanymi dalej Pracodawcami lub Stronami

o następującej treści:

§ 1

1. Działając na podstawie art. 67 ust. 3 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Strony tworzą Zakładowy Fundusz Szkoleniowy, zwany w treści niniejszego porozumienia także Funduszem.
2. Fundusz przeznaczony jest na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia Pracodawców oraz ich pracowników.

§ 2

1. Fundusz działa na podstawie niniejszego porozumienia, Regulaminu Zakładowego Funduszu Szkoleniowego, zwanego dalej Regulaminem, oraz powszechnie obowiązujących przepisów prawa.
2. Regulamin stanowi załącznik nr 1 do niniejszego porozumienia, stanowiąc jego integralną część.
3. Strony poprzez podpisanie niniejszego porozumienia zobowiązują się do przestrzegania postanowień niniejszego porozumienia oraz Regulaminu.

§ 3

Wszelkie zmiany niniejszego porozumienia wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności.

§ 4

Strony dołożą wszelkich starań w celu ugodowego rozstrzygnięcia sporów, które mogą wynikać w związku z niniejszym porozumieniem. Wszelkie spory wynikające z niniejszego porozumienia będą rozstrzygane przez sądy powszechne właściwe miejscowo dla miasta Olsztyna (woj. warmińsko-mazurskie).

§ 5

W zakresie nieuregulowanym w niniejszym porozumieniu oraz Regulaminie zastosowanie mają właściwe przepisy powszechnie obowiązujące.

§ 6

Niniejsze porozumienie sporządzono w egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

Plan wdrożenia Zakładowego Funduszu Szkoleniowego

1. Powzięcie zamiaru stworzenia zakładowego fundusz szkoleniowego.

Instytucja Zakładowego Funduszu Szkoleniowego została przewidziana w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z dnia 1 maja 2004 r., nr 99, poz. 1001 z późn. zm.) jako jeden z instrumentów dotyczących rozwoju zasobów ludzkich, który to rozwój w sposób pozytywny ma oddziaływać na poziom zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz szeroko pojętą aktywizację zawodową. Fundusz szkoleniowy jest przeznaczony na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców, przez które to kształcenie należy rozumieć uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy ogólnej oraz umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Fundusz w zakładzie pracy może zatem pełnić istotną rolę motywacyjną w rozwoju kompetencji zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Należy przy tym zaznaczyć, iż fundusz szkoleniowy jest funduszem w sensie przedmiotowym, bowiem nie posiada on, ani osobowości, ani podmiotowości prawnej, innymi słowy jest on zbiorem określonych środków finansowych, których wydatkowanie powinno zostać dokonane na określone cele wskazane w jego regulaminie.

Celem funkcjonowania Funduszu jest doskonalenie zawodowe pracowników i pracodawców zgodnie ze strategią i kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw. Fundusz jest instrumentem mającym za zadanie pomagać w ciągłym doskonaleniu umiejętności zawodowych oraz przystosowywania ich do zmian strukturalnych w gospodarce, z uwzględnieniem, między innymi, nowych technologii.

2. Podjęcie decyzji dotyczącej tego, czy fundusz szkoleniowy będzie przez pracodawcę tworzony samodzielnie, czy wspólnie z innymi pracodawcami.

3. Zawarcie porozumienia pomiędzy pracodawcami co do utworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego.

Fundusz szkoleniowy może być tworzony przez jednego lub wielu pracodawców w ramach posiadanych przez nich środków finansowych. W tym ostatnim przypadku, jeżeli fundusz jest tworzony przez więcej niż jednego pracodawcę, jest on ustanawiany na zasadzie porozumienia zawartego pomiędzy nimi. Ustawodawca nie precyzuje jakie elementy takie porozumie-

nie powinno zawierać w swojej treści, ani nie wypowiada się co do jego formy.

Naszym zdaniem, treść takiego porozumienia powinna zawierać te wszystkie elementy, które pozwolą na dokładne określenie samych stron porozumienia oraz relacji prawnych występujących pomiędzy nimi. Szczegółowe uregulowania dotyczące działania samego funduszu nie muszą konieczne znajdować się w treści takiego porozumienia, wystarczy bowiem w nim umieścić odesłanie do regulaminu funduszu, który może stanowić załącznik do porozumienia, którego treść powinny zaakceptować podmioty tworzące fundusz oraz każdorazowo nowy pracodawca zgłaszający akces do niego.

Wydaje się, iż jedyną dopuszczalną formą takiego porozumienia jest forma pisemna, co pozwoli na ustalenie ilości pracodawców tworzących fundusz oraz przyczyni się również do eliminacji ewentualnych sporów związanych z zawarciem porozumienia i funkcjonowaniem funduszu. Forma pisemna porozumienia ułatwi także podmiotom chcącym przystąpić do porozumienia podjęcie takiej decyzji. Ponadto, jest wielce prawdopodobne, iż z treścią porozumienia o utworzeniu funduszu szkoleniowego będą chciały zapoznać się organy administracji, np. przed dokonaniem transferu środków pieniężnych w formie refundacji na rzecz pracodawcy tworzącego fundusz.

W chwili obecnej w Polsce fundusz szkoleniowy jest instytucją o charakterze dobrowolnym, co oznacza, iż nie musi być tworzony przez każdego pracodawcę. Zainteresowanie tworzeniem funduszy jest bardzo nikłe, bowiem jak pokazują badania tylko 12,9 % badanych pracodawców zadeklarowało posiadanie jakiegokolwiek funduszu szkoleniowego, 4,2% ogółu badanych posiadało zakładowy fundusz szkoleniowy, a 85% nie posiadało żadnego funduszu szkoleniowego. Należy także wskazać, iż większość spośród podmiotów dysponujących zakładowym funduszem szkoleniowym utworzyła go przed wprowadzeniem w życie przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.¹

W praktyce przeważają fundusze szkoleniowe, które zostały samodzielnie utworzone przez pojedynczych pracodawców. Natomiast prawie wcale nie jest wykorzystywana przez pracodawców możliwość tworzenia funduszy szkoleniowych wspólnie przez więcej niż jeden podmiot na zasadzie porozumienia.

1 Powyższe dane zaczerpnięto z „Analizy efektywności Funduszu Szkoleniowego – instrumentu ustawowego wspierającego kształcenie ustawiczne” przeprowadzonej przez zespół badawczy pod kierunkiem prof. dr hab. Elżbiety Kryńskiej. Przedmiotowa analiza dostępna jest na stronie internetowej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

4. Przygotowanie regulaminu zakładowego funduszu szkoleniowego.

Utworzenie, funkcjonowanie oraz likwidację funduszu szkoleniowego reguluje układ zbiorowy pracy lub regulamin funduszu szkoleniowego. Jest to zatem najważniejszy akt regulujący istnienie i funkcjonowanie funduszu. W praktyce najczęściej aktem regulującym funkcjonowanie funduszu szkoleniowego jest jego regulamin, który jest ustalany przez pracodawcę, bądź przez pracodawców w przypadku zawarcia stosownego porozumienia.

Oczywistym jest także, iż regulamin funduszu będzie miał nieco inny zakres przedmiotowy w przypadku, gdy fundusz utworzony został przez jednego pracodawcę oraz gdy fundusz ma charakter wielozakładowy. W tym ostatnim przypadku odmiennie będzie on tworzony, likwidowany oraz jego funkcjonowanie będzie miało także częściowo różny charakter.

W sytuacji funduszu tworzonego przez wielu pracodawców, na przykład funduszu „branżowego”, warto przewidzieć możliwość wprowadzenia nowych podmiotów, które podpisują porozumienie w trakcie działania funduszu. Należy także w regulaminie funduszu zawrzeć zapisy umożliwiające pracodawcom wycofanie się z niego, skoro bowiem w chwili obecnej fundusz ma charakter fakultatywny, brak jest zatem, naszym zdaniem, możliwości związania pracodawców bezterminową koniecznością uczestniczenia w nim. Wydaje się, iż ewentualne wystąpienie pracodawcy z funduszu szkoleniowego powinno następować za stosunkowo długim okresem wypowiedzenia, tak, aby pozostali pracodawcy nie byli zaskakiwani decyzją niektórych stron porozumienia.

Trudnym praktycznie problemem do rozwiązania, w przypadku funduszy tworzonych przez wielu pracodawców, pozostaje kwestia gromadzenia środków funduszu. Powstaje bowiem pytanie, czy środki te powinny być gromadzone przez każdego pracodawcę odrębnie na jego subkoncie bankowym, czy też powinny one być gromadzone wspólnie na jednym rachunku bankowym. Wydaje się jednak, iż intencją ustawodawcy było w takim przypadku wspólne gromadzenie środków przez przedsiębiorców, którymi administrować może wskazany w porozumieniu lub regulaminie podmiot.

Ustawodawca w ustawie o promocji zatrudnienia i rynkach pracy nakazał także pracodawcom tworzącym fundusz szkoleniowy uregulować w regulaminie kwestię jego likwidacji. Ponownie sytuacja jest znacznie prostsza w przypadku funduszy jednozakładowych niż wielozakładowych. W przypadku tych ostatnich bowiem, naszym zdaniem, likwidacja musi wynikać z jednomyślnej decyzji podmiotów tworzących fundusz, bowiem, gdyby tylko część pracodawców chciała jego likwidacji, natomiast pozostała część byłaby odmiennego zdania, pracodawcy, którzy nie chcieliby nadal uczestniczyć w funduszu szkoleniowym, mogliby wypowiedzieć uczestnictwo w nim, bez konieczności doprowadzania do likwidacji funduszu. W przypadku likwidacji

funduszu nierozdysponowane środki powinny zostać zwrócone pracodawcom go tworzącym, przy uwzględnieniu ich finansowego zaangażowania.

5. Ustalenie źródeł dochodów zakładowego funduszu szkoleniowego.

Przepisy wymienionej na wstępie ustawy stanowią, iż dochodami funduszu szkoleniowego są wpłaty pracodawców dokonywane zgodnie z postanowieniami układu zbiorowego pracy lub regulaminu funduszu szkoleniowego, w wysokości nie niższej niż 0,25 % funduszu płac oraz inne wpływy. Pojęcie innych wpływów nie zostało przez ustawodawcę zdefiniowane, lecz naszym zdaniem, w tej kategorii mogą mieścić się, między innymi, następujące dochody: inne środki własne pracodawców przekazane na potrzeby Funduszu, dotacje ze środków samorządów lokalnych oraz innych podmiotów, darowizny osób fizycznych i prawnych, odsetki od środków funduszu, środki uzyskane z programów pomocowych krajowych i zagranicznych, środki finansowe stanowiące pomoc publiczną uzyskaną w ramach funduszy Unii Europejskiej przeznaczone na działalność szkoleniową.

Pomimo potencjalnej mnogości źródeł finansowania działalności Funduszu szkoleniowego najważniejszym źródłem pozostają jednak wpłaty własne pracodawców w wysokości ustalonej w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie funduszu szkoleniowego. Warto zwrócić uwagę, iż ustawodawca przewidział jedynie minimalną wysokość wpłat – 0,25% funduszu płac, nie regulując górnej jej granicy, co oznacza, iż pracodawcy mogą przyjąć na siebie zobowiązanie, iż dokonywane przez nich wpłaty będą kilkakrotnie lub nawet kilkunastokrotnie wyższe.

W akcie regulującym funkcjonowanie Funduszu szkoleniowego niezbędnym jest określenie w jakim terminie pracodawca będzie przekazywał na rzecz funduszu środki finansowe. Naszym zdaniem powinno to się odbywać cyklicznie w określonych miesięcznie odstępach czasu. Wpłaty powinny następować w terminie do konkretnie ustalonego dnia miesiąca, następującego po miesiącu, w którym naliczono fundusz płac za dany okres rozliczeniowy. Problemem pozostaje uregulowanie sytuacji, w której pracodawca lub pracodawcy nie dokonują wpłat na fundusz szkoleniowy. W takim przypadku należy przewidzieć stosowne rozwiązania w tym zakresie bądź w układzie zbiorowym bądź w regulaminie funduszu. Przykładowo można przewidzieć konieczność zapłaty przez pracodawcę odsetek ustawowych naliczanych od kwoty, która nie została wpłacona lub możliwość zawieszenia udziału pracodawcy i jego pracowników w uczestnictwie w szkoleniach finansowanych ze środków funduszu. Należałoby także rozważyć kwestie możliwości występowania ze stosownymi roszczeniami przeciwko pracodawcy pozostającemu w zwłoce o zapłatę kwot, do których został zobligowany na mocy porozumienia oraz Regulaminu. Z pewnością z takimi roszczeniami

nie może wystąpić fundusz szkoleniowy, jako, że nie ma on ani osobowości prawnej, ani podmiotowości prawnej, a tym samym zdolności sądowej. Problematyczną jest także kwestia, czy ze stosownym roszczeniem może wystąpić np. organizacja związkowa w przypadku funduszu obejmującego tylko jednego pracodawcę, bądź pozostali pracodawcy w przypadku funduszu utworzonego przez większą ich ilość. Również w tym przypadku ustawodawca nie przewidział podstawy prawnej do takich działań oraz trybu dochodzenia takiego roszczenia. Aczkolwiek nie można całkowicie wykluczyć takiej możliwości, biorąc pod fakt, iż pracodawca decydując się na stworzenie funduszu przyjmuje na siebie określone zobowiązania w tym zakresie, z których najważniejszym jest jego finansowanie bądź współfinansowanie. Brak rozwiązania normatywnego tego problemu jest z pewnością jednym z mankamentów regulacji dotyczącej funduszu szkoleniowego. Należałoby zatem postulować *de lege ferenda* stworzenie analogicznej regulacji jaka funkcjonuje w ustawie z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, zgodnie z którą *związkom zawodowym przysługuje prawo wystąpienia do sądu pracy z roszczeniem o zwrot Funduszowi środków wydatkowanych niezgodnie z przepisami ustawy lub o przekazanie należnych środków na Fundusz*.

Środki Funduszu pokrywają w całości lub w części koszty związane z kształceniem ustawicznym pracowników i pracodawców. Kształcenie, o którym mowa w zdaniu poprzednim, między innymi, dotyczy:

- a. działań w zakresie zmiany kompetencji pracowników w celu zatrudnienia ich na nowym stanowisku pracy zgodnym z profilem odbytych szkoleń,
- b. działań w zakresie adaptacji i rozwoju kompetencji pracowników, mających na celu pomóc pracownikowi w adaptacji na stanowisku pracy, zwiększeniu kompetencji, jak również utrzymaniu się w zawodzie,
- c. działań prewencyjnych, których celem jest zmniejszenie zagrożenia braku adaptacji na stanowisku pracy, wynikającym z wprowadzanych zmian w danym przedsiębiorstwie,
- d. działań w zakresie nabycia, uaktualnienia lub podwyższenia kwalifikacji.

6. Ustalenie zakresu szkoleń oraz przygotowanie planu szkoleń finansowanych z zakładowego funduszu szkoleniowego.

Wydatkowanie środków funduszu szkoleniowego następuje na podstawie planu szkoleń uzgadnianego przez pracodawcę z zakładową organizacją związkową. Natomiast u pracodawcy, u którego nie działa organizacja związkowa plan szkoleń pracodawca uzgadnia z pracownikiem wybranym

przez załogę do reprezentowania jej interesów. W związku z takim zapisem normatywnym powstają dwa zagadnienia, które należy poruszyć. Po pierwsze koniecznym jest znalezienie odpowiedzi na pytanie co robić w sytuacji, w której u danego pracodawcy działają więcej niż jedna organizacja związkowa – czy należy dokonać uzgodnienia planu szkoleń ze wszystkimi organizacjami związkowymi, czy tylko z niektórymi z nich, a po drugie jak należy postąpić w przypadku, gdy organizacje związkowe nie wypracowały wspólnego stanowiska co do planu szkoleń.

Szukając rozwiązania pierwszego z problemów należy sięgnąć do treści art. 30 ust. 4 ustawy z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych, zgodnie z którym *w sprawach wymagających zawarcia porozumienia lub uzgodnienia stanowiska z organizacjami związkowymi, organizacje te przedstawiają wspólnie uzgodnione stanowisko, natomiast sposób ustalania i przedstawiania tego stanowiska przez każdorazowo wyłanianą do tych spraw wspólną reprezentację związkową określa porozumienie zawarte przez organizacje związkowe*. Powyższe oznacza, iż to organizacje związkowe najpierw powinny uzgodnić stanowisko co do planu szkoleń, a następnie przedstawić je pracodawcy. W przypadku nieuzgodnienia planu szkoleń w ustalonym przez strony – pracodawcę z organizacją związkową lub wybranym pracownikiem – terminie, nie dłuższym niż 30 dni, plan szkoleń jest realizowany zgodnie z propozycjami pracodawcy.

Zgodnie z artykułem 68 ust. 4 ustawy plan szkoleniowy powinien zawierać:

- 1) diagnozę potrzeb szkoleniowych;
- 2) liczbę osób przewidzianych do szkolenia;
- 3) zakres szkoleń;
- 4) sposób monitorowania efektów szkoleń;
- 5) nakłady przewidziane na realizację szkoleń.

Wydaje się, iż plan szkoleń może zawierać także inne elementy, które nie zostały wymienione przez ustawodawcę w powyższym przepisie. Natomiast powyżej wskazane elementy mają charakter obligatoryjny i zakreślają minimalną treść planu szkoleń.

7. Wystąpienie o refundację kosztów szkoleń ze środków Funduszu Pracy w przypadkach przewidzianych ustawą.

Niektóre środki wydatkowane z funduszu szkoleniowego mogą być refundowane przez starostę. Dotyczy to dwóch przypadków.

W pierwszym przypadku na wniosek pracodawcy, który utworzył fundusz szkoleniowy, starosta może refundować z Funduszu Pracy, na warunkach określonych w umowie, koszty szkolenia specjalistycznego pracowników zagrożonych zwolnieniem z przyczyn dotyczących zakładu pracy, w wysokości do 50 %, nie więcej jednak niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia

obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę, jeżeli po ukończeniu szkolenia pracownicy ci zostaną zatrudnieni zgodnie z kierunkiem odbytego szkolenia, przez tego pracodawcę, na innych stanowiskach pracy co najmniej przez okres 12 miesięcy.

Natomiast w drugim przypadku, również na wniosek pracodawcy, który skieruje pracownika na trwające co najmniej 22 dni robocze szkolenie w wymiarze równym czasowi pracy skierowanego pracownika i udzieli mu na ten okres płatnego urlopu szkoleniowego, a na okres szkolenia tego pracownika zatrudni bezrobotnego skierowanego przez powiatowy urząd pracy, starosta może zrefundować z Funduszu Pracy:

- 1) koszty szkolenia - w wysokości do 80 % przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu rozpoczęcia szkolenia, na jednego pracownika;
- 2) wynagrodzenie, wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne od tego wynagrodzenia, w wysokości nieprzekraczającej 40 % przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu rozpoczęcia szkolenia, za każdego skierowanego bezrobotnego.

W obydwu wskazanych powyżej przypadkach pomoc przeznaczana się na szkolenia specjalistyczne, które obejmują szkolenia teoretyczne i praktyczne, dotyczące wyłącznie obecnego lub przyszłego stanowiska pracy danego pracownika u wspieranego pracodawcy oraz związane ze specyfiką działania tego pracodawcy, przez co możliwości wykorzystania zdobytych kwalifikacji u innych przedsiębiorców albo w innych obszarach działalności są ograniczone.

Istotnym jest, iż szkolenie pracowników w takich wypadkach może być zorganizowane przez pracodawcę w systemie wewnątrzzakładowym lub zlecone innemu pracodawcy albo instytucji szkoleniowej wpisanej do rejestru instytucji szkoleniowych prowadzonego przez wojewódzki urząd pracy.

Warto także przedstawić procedurę uzyskiwania refundacji kosztów określonych szkoleń. Otóż pracodawca planujący zorganizowanie szkolenia składa do powiatowego urzędu pracy właściwego ze względu na swoją siedzibę wniosek o zawarcie umowy o refundację kosztów szkolenia lub wynagrodzenia ze składkami na ubezpieczenia społeczne, w terminach odpowiednio do dnia 30 czerwca lub do dnia 31 grudnia, na kolejne półrocze realizacji zakładowego planu szkoleń. Przedmiotowy wniosek o zawarcie umowy o refundację powinien zawierać następujące elementy:

- 1) nazwę pracodawcy;
- 2) rodzaj i charakterystykę planowanego szkolenia, w tym tematykę, formę, miejsce i termin;
- 3) liczbę osób uczestniczących w szkoleniu;
- 4) kalkulację planowanych kosztów szkolenia i źródła finansowania;
- 5) wnioskowaną wysokość środków Funduszu Pracy na refundację;
- 6) uzasadnienie celowości szkolenia;

- 7) oświadczenie o spełnieniu warunków, o których mowa w przepisach prawa, odnoszących się do dopuszczalności udzielenia pomocy publicznej.

Ponadto do wniosku o zawarcie umowy o refundację pracodawca powinien dołączyć:

- 1) zakładowy plan szkoleń;
- 2) informację o wcześniej uzyskanej pomocy na szkolenia objęte wnioskiem, zawierającą w szczególności dane o dacie jej udzielenia, podstawie prawnej, formie i przeznaczeniu;
- 3) informacje o pomocy *de minimis*, otrzymanej w ciągu 3 ostatnich lat poprzedzających dzień wystąpienia z wnioskiem o udzielenie pomocy.

Następnie starosta w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku o zawarcie umowy o refundację informuje pracodawcę o sposobie jego rozpatrzenia. W przypadku negatywnego rozpatrzenia wniosku starosta uzasadnia odmowę zawarcia umowy o refundację. Natomiast w przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku o zawarcie umowy o refundację starosta zawiera umowę z pracodawcą, która określa w szczególności:

- 1) oznaczenie stron umowy;
- 2) wysokość środków Funduszu Pracy na refundację kosztów szkolenia;
- 3) warunki wypowiedzenia umowy i zwrotu środków pobranych ponad dopuszczalne granice lub wykorzystanych niezgodnie z przeznaczeniem;
- 4) sposób kontroli wykonywania umowy;
- 5) tryb postępowania w przypadku nieprawidłowości w wykonywaniu umowy;
- 6) sposób rozliczenia oraz dokumenty potwierdzające wydatkowanie środków;
- 7) postanowienia dotyczące zachowania formy pisemnej, w przypadku zmiany lub rozwiązania umowy.

Ponadto w przypadku refundacji kosztów szkoleń specjalistycznych pracowników zagrożonych zwolnieniem z przyczyn dotyczących zakładu pracy, umowa o refundację zawiera dodatkowo zobowiązanie pracodawcy do dalszego zatrudniania pracowników, zgodnie z kierunkiem odbytego przez nich szkolenia, na innych stanowiskach pracy, przez okres co najmniej 12 miesięcy.

Do kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą na szkolenia zalicza się:

- 1) wynagrodzenie osób prowadzących szkolenie zlecane przez pracodawcę na zewnątrz, w tym koszt opracowania lub adaptacji programu szkolenia;
- 2) koszty podróży osób prowadzących szkolenie i uczestników szkolenia, jeśli szkolenie odbywa się poza ich miejscem zamieszkania;
- 3) amortyzację maszyn i urządzeń w zakresie, w jakim są one wykorzystywane na potrzeby szkolenia;
- 4) koszty wynajmu pomieszczeń do realizacji szkolenia;

- 5) inne wydatki bieżące konieczne do przeprowadzenia szkolenia, w szczególności wydatki na materiały potrzebne do szkolenia oraz koszty egzaminów umożliwiających wydanie świadectw, dyplomów oraz zaświadczeń, nadanie uprawnień, tytułów zawodowych lub licencji;
- 6) koszty badań, analiz i ekspertyz związanych z oceną potrzeb szkoleniowych uczestników szkolenia oraz oceną efektywności szkolenia, o ile są to koszty bezpośrednio związane z realizacją szkolenia oraz oceną efektywności szkolenia;
- 7) koszty poradnictwa i doradztwa w zakresie, w jakim dotyczą projektu szkoleniowego.

8. Przeprowadzenie szkoleń oraz monitoring efektów procesów kształcenia ustawicznego.

Wytczne budowy planu szkoleniowego

Bardzo istotnym elementem przy planowaniu szkolenia jest określenie czego firma oczekuje po przeprowadzonym szkoleniu, jakie kluczowe umiejętności powinni osiągnąć pracownicy firmy dzięki realizacji szkolenia. Należy więc ustalić priorytety szkoleń, to znaczy określić, jakiego rodzaju szkolenie jest potrzebne i upewnić się, że jest ono związane z potrzebami poszczególnych pracowników i organizacji.

Ważnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę przy ustalaniu potrzeb szkoleniowych jest analiza otoczenia w jakim działa przedsiębiorstwo. Chodzi o to, czy przedsiębiorstwo działa w otoczeniu burzliwym, szybko zmieniającym się, czy jest duża konkurencja i czy istnieje potrzeba ciągłego wdrażania nowych technologii. W niektórych branżach brak działań związanych z rozwojem kompetencji pracowników skutkuje przegraniem walki z konkurencją.

Kolejnym elementem jaki należy wziąć pod uwagę przy ustalaniu potrzeb szkoleniowych jest profil działalności przedsiębiorstwa. Między wyróżnionymi sektorowo grupami przedsiębiorstw w odniesieniu do potrzeb szkoleniowych zachodzą poważne różnice. Przedsiębiorstwa przemysłowe przeznaczają o wiele większe niż pozostałe przedsiębiorstwa środki na szkolenia jakości oraz szkolenia z zakresu BHP, stosunkowo małą uwagę poświęcają na szkolenia z zakresu tzw. miękkich czynników. Przedsiębiorstwa handlowe przeznaczają prawie tyle samo środków na szkolenia z zakresu marketingu i sprzedaży, jak i na szkolenia z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem, zaś stosunkowo mało na szkolenia informatyczne. Przedsiębiorstwa usługowe (wiele z nich to banki i towarzystwa ubezpieczeniowe) przeznaczają znaczne środki na szkolenia informatyczne oraz na szkolenia czysto zawodowe.

O rozkładzie wydatków na szkolenia decyduje jednakże skala przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach dostrzegamy przewagę szkoleń z zakresu marketingu i sprzedaży nad innymi typami szkoleń. Stosunkowo duży nacisk kładziony jest też na szkolenia z zakresu prawa pracy oraz zarządzania personelem. Sądzi się na ogół, że chodzi w takim przypadku o zaspokajanie pierwszych pojawiających się w przedsiębiorstwie potrzeb szkoleniowych.

Charakterystyczny dla małych przedsiębiorstw nacisk na szkolenia marketingu i zarządzania personelem, w przypadku przedsiębiorstw dużych zostaje przeniesiony na szkolenia branżowe oraz szkolenia z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Aby sprostać wymaganiom rynku, wiele wydają one na szkolenia zawodowe. Istotnym problemem w dobie restrukturyzacji jest też dla nich umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem. Na szkolenia z tej dziedziny wydaje się o wiele więcej niż na szkolenia zarządzania zasobami

ludzkimi, ponieważ rozwiązywanie problemów kadrowych to kwestia dla nich wtórna w stosunku do kwestii aktualnie przeprowadzanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Plan szkoleniowy musi godzić cele ogólne organizacji, potrzeby poszczególnych jej części i aspiracje indywidualne pracowników. Aby temu sprostać, konieczne jest przeprowadzenie analizy organizacji. Analiza organizacji pozwala spojrzeć z perspektywy całej firmy na jej strategiczne potrzeby w zakresie rozwoju potencjału pracy. Analiza ta sprowadza się po pierwsze do określenia rozmiarów i zakresu szkolenia, uwzględniającego analizę zewnętrzną trendów i praktyk na rynku, strategię firmy, zasoby (pieniądze, czas i kwalifikacje), które firma ma do dyspozycji na ten cel. Po drugie do określenia stopnia poparcia kierownictwa i pracowników dla działalności szkoleniowej.

Wsparcie kierownictwa i pracowników dla działalności szkoleniowej jest nieodzownym elementem sukcesu. Osoba odpowiedzialna za kształcenie powinna sporządzać wykaz potrzeb i ustalać hierarchię ich ważności w następującym układzie: oczekiwania indywidualne, potrzeby zbiorowe dla małych grup pracowników, potrzeby masowe związane z problemem dotyczącym wszystkich zatrudnionych lub przewidywanymi zmianami. Następnie powinna ona nawiązać kontakt z kadrą kierowniczą (w celu przedyskutowania tych ustaleń, pogłębienia analizy i rozważenia praktycznego współdziałania w realizacji kształcenia) oraz z pracownikami (w celu wyjaśnienia ich żądań, propozycji lub sugestii i przygotowania odpowiedzi: zdarza się bowiem, że propozycje kształcenia mają ukrytą formę, np. „chcę zmienić stanowisko pracy”, „nie czuję się dobrze w obecnym zespole” itp.).

Jedną z najważniejszych spraw podczas przygotowywania szkolenia jest rozpoznanie potrzeb uczestników szkolenia oraz potrzeb firmy, w której pracują.

Plany szkoleniowe są opisem przewidywanych i możliwych do wykonania zadań uznanych za celowe, i związanych z ich realizacją przedsięwzięć dydaktycznych oraz z tym związanych decyzji. Materialną formą planowania jest plan w postaci pisemnej, który jest wyrazem dokonanych uzgodnień między zainteresowanymi stronami i ułatwia proces komunikowania się. Tradycyjnie plan szkolenia zawodowego w organizacji opracowuje się na **okres od jednego do trzech lat**. W mniejszych organizacjach opracowuje się plan na jeden rok, w większych – na dwa lub trzy lata. Przystępując do planowania należy mieć na uwadze trzy wyodrębniające się etapy:

- analizy potrzeb i możliwości,
- określania celów oraz ustalania listy kandydatów,
- dobór form szkolenia i zabezpieczenia logistycznego.

Etap potrzeb i możliwości. W etapie tym komórka kadrowa, lub wydzielona komórka szkoleniowa, zbiera informacje oraz prowadzi konsultacje na temat potrzeb szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników oraz ustala możliwości ekonomiczno-organizacyjne. Nie można pominąć żadnego ze źródeł, a zwłaszcza: kierownictwa liniowego i funkcjonalno-sztabowego, komórki zajmującej się doбором na stanowiska oraz dokumentującej przeniesienia i awanse. Należy ustalić możliwości finansowe. W firmach zatrudniających większą ilość pracowników tworzone są rady doradczo-opiniujące, które na bieżąco analizują i oceniają proces szkolenia i poziom zawodowy pracowników. Opinie rady powinny być brane pod uwagę w etapie planowania szkolenia.

Etap określania celów oraz ustalania listy kandydatów. W planie powinna być jednoznacznie określona grupa szkoleniowa i jaki cel ma osiągnąć, czyli kto i co ma: zrozumieć, zapoznać się, uznać za zasadne, polubić, automatycznie obsługiwać, wykonywać, itp. Jasność celów, a zwłaszcza operacyjnych celów szkolenia, stanowi niejako merytoryczną podstawę typowania (doboru) kandydatów na organizowane formy szkolenia.

Etap organizacji form szkolenia i zabezpieczenie logistyczne. Dobór form organizacyjnych szkolenia zależy od wielu czynników. Aby dokonać wyboru formy szkolenia w firmie należy znać odpowiedź przynajmniej na następujące pytania: kto, gdzie, kiedy, w jakim celu ma być podmiotem szkolenia. Odpowiedź na powyższe pytania ułatwia obsługę logistyczną szkolących się. Najprościej zatrudnić firmę zewnętrzną.

Dobrze przepracowane powyższe etapy pozwalają na opracowanie planu szkolenia, czyli syntetycznego dokumentu, w którym są określone: (1) formy szkolenia, (2) cele operacyjne, (3) uczestnicy, (4) harmonogram realizacji i (5) odpowiedzialni za realizację.

Treść planu powinna być spójna (między oczekiwaniami indywidualnymi, potrzebami poszczególnych części przedsiębiorstwa i jego strategią), lecz także dostępna dla uczestników (kształcenie powinno być zrozumiałe, zadowalające i operacyjne).

3. Podsumowanie – wnioski

Plany szkoleniowe systematyzują działania firmy w zakresie ilości, jakości i efektywności szkoleń. Pozwalają efektywniej zaplanować nakłady i określić mierniki uzyskanych korzyści. Dlatego istotnym elementem jest utworzenie w firmie funduszu szkoleniowego, który będzie miał charakter inwestycji w kapitał ludzki.

Warto dostrzec powtarzalność procesu szkoleniowego, zamiast myśleć o nim jako o pojedynczym cyklu kończącym się oceną. Ciągłe odświeżanie i utrwalanie zdobytych podczas szkolenia umiejętności zapobiega powrotom do zachowań sprzed szkolenia. Dlatego też, w celu utrwalenia efektów uczenia się, szkolenia należy okresowo powtarzać. Większość czołowych polskich przedsiębiorstw traktuje szkolenia jako instrument uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Obecnie istniejące regulacje prawne, ze względu przede wszystkim na swoją lakoniczność, nie sprzyjają tworzeniu funduszy szkoleniowych przez więcej niż jednego pracodawcę, co jednak nie oznacza, że takie próby nie powinny być podejmowane przez pracodawców.

Należy postulować wprowadzenie pełniejszego uregulowania zagadnień prawnych związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem funduszy wielozakładowych, bądź wyraźnego wskazania, iż budowa modeli funduszy szkoleniowych tworzonych przez większą liczbę pracodawców pozostaje w ich sferze dyskrecjonalnej, z uwzględnieniem istniejących zapisów ustawowych.

Trzeba również uprościć procedury w zakresie uzyskiwania refundacji kosztów szkoleń z Funduszu Pracy oraz rozszerzyć ustawowe możliwości finansowania funduszu szkoleniowego ze źródeł zewnętrznych, ze szczególnym uwzględnieniem rozszerzenia zakresu refundacji poniesionych kosztów szkoleń przez pracodawców, co spowodowałoby zmniejszenie kosztów przez nich ponoszonych,

Powinno się rozważyć wprowadzenie obligatoryjności funduszy szkoleniowych w przypadku pracodawców, w których przedsiębiorstwach występuje znaczny poziom zatrudnienia, co mogłoby mieć pozytywny wpływ na lokalne rynki pracy.

Wprowadzenie ulg podatkowych dla podmiotów tworzących fundusze szkoleniowe stanowiłoby dodatkową zachętę dla pracodawców do ich tworzenia.



Notatki

Partnerstwo „Budujmy Razem” tworzą:



Warmińsko-Mazurski Zakład
Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie
www.wmzdz.pl



Olsztyńska Izba Budowlana
www.oib.com.pl



Polska Korporacja Techniki Sanitarnej
Grzewczej Gazowej i Klimatyzacji
www.sggik.pl



Agencja Nieruchomości Rolnych
oddział terenowy w Olsztynie
www.anr.gov.pl

Więcej szczegółów na temat wdrożenia Zakładowego Funduszu Szkoleniowego można uzyskać w Biurze Projektu:



ul. Mickiewicza 5, 10 -548 Olsztyn
tel.: 089 527 67 62; fax: 089 535 39 84
equal@wmzdz.pl

www.BudujmyRazem.olsztyn.pl



Projekt "Budujmy Razem"
jest realizowany przy udziale środków
Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL