

Programy *Trainee* we współczesnej firmie

W latach '90 w Polsce pojawiły się programy typu *Trainee*. Co oznacza to słowo i czy była to kolejna moda, czy też faktycznie odpowiedź na konkretne potrzeby przedsiębiorstwa?

Programy *Trainee* pojawiły się w USA, a potem w Europie Zachodniej w latach '60 i początkowo nie były traktowane jako coś oddzielnego w stosunku do tradycyjnego naboru pracowników, lecz jako logiczne następstwo i niejako uzupełnienie dotychczasowych metod rekrutacji. Na czym polegała innowacyjność tej metody? Zaczniemy od omówienia typowego schematu programu *Trainee*. Należy tu przy okazji zaznaczyć, że uczestnik takiego programu szkoleniowego również jest zwykle nazywany *Trainee*.

Świeżo upieczony absolwent wyższej uczelni lub osoba wkrótce kończąca studia zostaje przyjęty do firmy na ściśle określony czas – są to zwykle 3-5 lat. Ten czas jest podzielony na dwa etapy: przez pierwszy, zwykle 12-18 miesięczny, pracownik zdobywa doświadczenie zawodowe i wiedzę o przedsiębiorstwie odbywając bardzo rozbudowane praktyki. Pełni wówczas różne funkcje, nierzadko w wielu działach, często zajmuje się samodzielnymi projektami, a wszystko to ma na celu jak najdokładniejsze poznanie przedsiębiorstwa. Po etapie stażu rozpoczyna się – mniej więcej dwukrotnie dłuższy - etap właściwej pracy na samodzielnym, zwykle kierowniczym stanowisku.

Umowa, którą podpisuje absolwent, jest na ogół umową na czas określony – na 3-5 lat. W różnych firmach długości poszczególnych okresów mogą się wahać od 6 miesięcy etapu szkolenia do nawet 24 przy szczególnie wymagających stanowiskach. Istotny jest też zapis, jaki umieszcza się zwykle w umowach z kandydatem na stanowisko *Trainee*. W przypadku rozwiązania umowy z winy pracownika lub z jego inicjatywy ponosi on koszty szkolenia, które zwykle są określone w umowie jako ryczałt. Zapis ten ma chronić przed sytuacjami, kiedy absolwent przejdzie cały cykl szkoleń i odejdzie z całą wiedzą do konkurencji.

Firma stara się związać absolwenta ze sobą na kilka sposobów:

- Pierwszy, najprostszy i najbardziej bezpośredni to klauzula zawarta w umowie zobowiązująca pracownika do zwrotu kosztów szkolenia w przypadku przedwczesnego rozwiązania umowy z jego winy.
- Drugi sposób jest dużo subtelniejszy i polega na stopniowym powierzaniu niedoświadczonemu bądź co bądź pracownikowi coraz odpowiedzialniejszych zadań i poszerzaniu jego zakresu obowiązków. Daje to absolwentowi poczucie docenienia i zauważenia jego wysiłków, a tym samym motywuje do jeszcze większego zaangażowania w pracę.

Płaca na stanowisku *Trainee* jest zwykle nieco wyższa niż w przypadku tradycyjnego stanowiska oferowanego absolwentowi, ale przez cały etap szkolenia, a czasem także przez część etapu pracy właściwej, nie zmienia się, co w późniejszym okresie może być powodem niezadowolonia pracownika.

Wymagania stawiane absolwentowi przyjmowanemu na taki program są dużo wyższe niż przeciętne. Dotyczą przy tym głównie umiejętności niemierzalnych, tzw. *miękkich*. Sam proces rekrutacji na taki program jest zwykle wieloetapowy. Zaczyna się od przesłania życiorysu na specjalnie skonstruowanym formularzu. Po przejściu przez ten etap selekcji

kandydat jest zapraszany na rozmowę, a jeśli i tutaj wypadnie pozytywnie, czeka go jeszcze *Assessment Center*. Zdarza się czasem, że niektóre firmy stosują dodatkowo testy sprawności językowej lub matematycznej. Wówczas przed zaproszeniem do ostatniego etapu rekrutacji absolwent musi jeszcze przejść sesję testów wykonywanych na czas.

Nie bez kozery cała procedura jest tak skomplikowana. Tego typu programy powstały w krajach zachodnich, gdzie błyskawiczna kariera jest już od wielu dziesięcioleci prawie niespotykana. Powierzenie stanowiska kierowniczego, szczególnie w dużej firmie, osobie bez doświadczenia zawodowego jest czymś prawie niemożliwym. Tym samym ktoś, kto niecałe dwa lata po studiach zostaje kierownikiem, musi prezentować sobą bardzo wysokie standardy osobiste.

Z punktu widzenia firmy, branie do takiego programu osób bez doświadczenia zawodowego jest z jednej strony ryzykiem, które jest minimalizowane właśnie przez złożoność procesu rekrutacji, a drugiej strony daje możliwość ukształtowania pracownika zupełnie od podstaw. Pracownik taki nie będzie obciążony nawykami z innych firm, a także nie będzie miał żadnego punktu odniesienia dla swojej pracy. Z tego powodu jest mu czasem trudno ocenić, czy firma postępuje wobec niego fair, czy nie.

Daje to oczywiście pole do różnego rodzaju nadużyć wobec pracownika, ale o tyle nieopłacalnych, że na program *Trainee* są przyjmowane osoby z dużym potencjałem rozwojowym i jeśli taki pracownik zorientuje się, że nie jest traktowany uczciwie, odejdzie dość szybko do konkurencji zaraz po okresie zapisanym w umowie lub nawet nie zważając na ten zapis. Nie zważając, bo tutaj ujawnia się słabość takiej umowy. Mimo dużego znaczenia psychologicznego takiej klauzuli, w praktyce możliwości wyegzekwowania jakichkolwiek opłat karnych za rozwiązanie umowy o pracę przez pracownika przed upływem terminu końca stażu są nieduże.

Indywidualne różnice między programami *Trainee* w różnych firmach wynikają między ze specyfiki branży bądź przedsiębiorstwa. Istnieją także odmiany tych programów skierowane do osób mających już za sobą pewien staż pracy w danej firmie. Wówczas okres szkolenia jest z reguły krótszy (około 6 miesięcy), a wymagania wobec kandydata nieco zmienione. Może się zdarzyć, że osoba uczestnicząca w takim zmodyfikowanym programie nie będzie miała wykształcenia wyższego. Podyktowane jest to dość pragmatycznym spojrzeniem na zagadnienie. Po prostu jeśli zwierzchnik uznał, że pracownik nadaje się na *Trainee*, to zbędne jest wymaganie od niego dyplomu wyższej uczelni – za ekwiwalent dyplomu jest uznana praktyka zawodowa.

Jak widać, że programy *Trainee* są tylko jedną z wielu dróg do zdobycia ciekawego stanowiska w firmie. Czasem potrzeba jest po prostu odrobina szczęścia, ale tego niestety nie da się już wyćwiczyć...