

Szkolenie i zmiana



Przy sprzedaży usług niewymiernych, których efektywność jest składnikiem rozwojowym przedsiębiorstwa, bardzo trudno o jedną miarę. Dlatego efektywność szkoleń tak często jest czym innym dla dostawców i odbiorców usług szkoleniowych. Dla klientów liczy się przede wszystkim progres organizacji, dla firm szkoleniowych głównym czynnikiem zwykle jest liczba sprzedanych produktów i zadowolenie uczestników. Czy można to jakoś pogodzić? O niuansach polityki szkoleniowej rozmawiają Marek Składowski, zastępca dyrektora departamentu polityki personalnej PGE Górnictwo i Energetyka SA, i Piotr Zagdański, dyrektor działu konsultacji Door Poland.

Czym w ogóle jest efektywne szkolenie dla dostawcy i dla klienta? Czy te punkty widzenia będą zbieżne lub podobne po obu stronach rynku?



Piotr Zagdański:

Z punktu widzenia dostawcy szkoleń skutecznym szkoleniem jest takie, które spełnia założenia klienta. Z drugiej jednak strony, idealnym modelem byłoby szkolenie, które powodowałoby na tyle trwałą zmianę u klienta, że wspierałoby procesy rozwojowe w firmie, jednocześnie budząc popyt na kolejne wdrożenia. Wtedy pozostałe czynniki, takie jak satysfakcja uczestników, realizacja celów itp., byłyby z pewnością również spełnione.

Nie oszukujemy się jednak, z punktu widzenia dostawców szkoleń kryterium zadowolenia jest wyznacznikiem efektywności, ponieważ spełnia wymogi udanego produktu sprzedażowego. Branża zależy na produkcie i na zadowoleniu klientów, ale zadowolenie klientów nie wynika tylko i wyłącznie z tego, czy uczestnikom podobało się, czy nie, ale również z tego, że został osiągnięty wynik i zmiana. Pomyślmy komercyjnie – niezadowolenie uczestników najprawdopodobniej spowoduje, że firma zrezygnuje z usług danego dostawcy, natomiast zadowolenie to jednak za mało, żeby kontynuować współpracę – konieczny jest ów długofalowy efekt zmiany.



Marek Składowski:

Z punktu widzenia klienta efektywne szkolenie to pewien proces następujący w obszarze rozwojowym i, co ważne, proces, który musi zakończyć się dla firmy efektem w postaci konkretnej zmiany. Może być to zmiana ilościowa, jakościowa, wartościowa, ale musi być widoczna i odczuwalna. Szkolenie powinno też wspierać cele długofalowe organizacji i wypełniać definiowalne potrzeby rozwojowe całej firmy i osób biorących udział w treningu. Myślę, że jest to podstawowa, nazwijmy to, „definicja” efektywnego szkolenia, obejmująca możliwie wiele tematów i typów szkoleń. Nawet obligatoryjne szkolenie BHP też powinno być efektywne, tzn. powinniśmy wiedzieć, że po tym szkoleniu pracownik nie wsadzi palca do kontaktu albo będzie umiał udzielić pierwszej pomocy. Niestety branża szkoleniowa nie zawsze funkcjonuje w ten sposób. Część firm szkoleniowych koncentruje się nie na efektywności, lecz na efekciarstwie. Co prawda mogą sobie wyobrazić szkolenie, które będzie dobrze wykonane, a nie będzie efektywne, natomiast trudno mi sobie wyobrazić szkolenie, które było efektywne a nie było dobrze przygotowane. Mimo wszystko z własnego doświadczenia (też jako trener) wiem, że łatwiej jest uzyskać efekt zadowolenia uczestników szkolenia niż zbudować trwałą zmianę, a ta przecież jest najważniejsza dla klienta końcowego, którym jest firma zamawiająca usługę.



Szkolenie i zmiana

DOOR
—TRAINING & CONSULTING—

Czym jest tak naprawdę efekt szkolenia i czy można go jakoś mierzyć?



Piotr Zagdański:

Oczywiście można mierzyć proste wskaźniki. Najczęściej posługujemy się modelem Donalda Kirkpatricka czy Jacka Phillipsa. W tym wypadku łatwość i popularność pomiaru powoduje częstość występowania w przyrodzie poszczególnych badań. Prawie wszystkie firmy robią na zakończenie ankiety, coraz częściej robimy pomiar wiedzy przed i po, żeby zobaczyć, jaki jest przyrost wiedzy, w zakresie którego było szkolenie, próbujemy mierzyć, jak zmieniły się zachowania. Kiedy jednak zbliżamy się do poziomu realnej efektywności w codziennej pracy, jest już gorzej. Dla firmy szkoleniowej – im głębiej próbuje się dotrzeć z pomiarem, wychodząc od od zadowolenia uczestników w kierunku wyników biznesowych, tym oczywiście jest trudniej. Są dwie rzeczy, które to powodują, po pierwsze, trudność pomiaru, a po drugie, stopień relacji, jaki się zbuduje z klientem. Pewnych danych nie jesteśmy w stanie uzyskać bez jego udziału.



Marek Składowski:

W krótkofalowej perspektywie można zmierzyć coś, co jest efektem prostego szkolenia wpływającego na szybka zmianę, np. podstawowe szkolenie z Excela. Łatwo jest sprawdzić, czy pracownicy nadal liczą słupki na kalkulatorze, czy potrafią się posługiwać np. tabelami przestawnymi. Szkolenie w długofalowej perspektywie traktowałbym natomiast jako projekt, który przy zakładanych inwestycjach i działaniach ma przynieść konkretne rezultaty nie tylko w postaci progresu wiedzy, ale również w postaci poprawy efektywności, a co za tym idzie – zwiększeniem rentowności przedsiębiorstwa. Klienci nie ułatwiają zadania, jeśli chodzi o mierzenie efektywności. Rzecz w tym, że wiele firm tak naprawdę nie wie, po co szkoli. Projekt szkoleniowy nie powinien wynikać z tego, że firma szkoleniowa ma fajną prezentację, tylko że zostały zdefiniowane obszary, w których należy podnieść kompetencje, przygotować ludzi do nowych zadań itp. Szkolenia i ich efekty zbyt rzadko zaliczane są w poczet inwestycji w rozwój, które powinny przynieść zwrot – w tym wypadku w postaci najpierw zmiany, a następnie czysto finansowej. Najczęściej kadra menedżerska wie, jak należy mierzyć zwrot z inwestycji, ale nie za bardzo potrafi sobie wyobrazić, jak należy zmierzyć zwrot w przypadku szkoleń, komunikacji, rekrutacji itp. Zadaniem dla dobrych firm szkoleniowych jest pokazać klientowi, że są w stanie ten zwrot z inwestycji przynieść i go zmierzyć. Myślę jednak, że niewiele firm szkoleniowych potrafiłoby stanąć do takiej konfrontacji z klientem.

Czy szkolenie mierzone zadowoleniem uczestników nie może zafałszować swojej realnej efektywności?



Piotr Zagdański:

To podejście czysto biznesowe, które ja akurat lubię i z którym się zgadzam, ale nie zapominajmy, że nie tylko w branży, również wśród klientów spotyka się ludzi, którzy stawiają na event, a wyniki i trwałość zmian kompetencyjnych mniej ich interesują. Chodzi o to, żeby pracownicy lub uczestnicy mówili, jak było fajnie na szkoleniu. Popatrzmy na to z punktu widzenia trenera. Trenerzy są oceniani przez reakcję uczestników. Ci z bogatszym i efektywnym warsztatem są lepiej oceniani niż ci, którzy stawiają na czystą edukację i pompowanie wiedzy do głów szkolonych. Takie szkolenia często oceniane są jako nudne. Z drugiej strony, zgadzam się, że kryzys to zmienia. Ostatnio zadałem pytanie klientowi: „Masz ostatnie 15 tys. zł – na jaką firmę szkoleniową przeznaczysz te pieniądze, na taką, która faktycznie gwarantuje podniesienie kompetencji pracowników przekładających się na wynik, czy na taką, z którą będzie miło?”. Odpowiedź jest prosta.



Marek Składowski:

To kwestia świadomości w firmie zamawiającej szkolenie. Polityka szkolenia i rozwoju powinna być budowana na wszystkich poziomach, poczynając od kadry najwyższego szczebla. Drucker powiedział, że wiedza nie jest bezosobowa jak pieniądze, w związku z tym należy o tym pamiętać. Wiedza jest po to, aby dać ludziom możliwości rozwoju, a ludzie są po to, żeby napędzać organizację poprzez swoje umiejętności. Ta świadomość jest ważna dla osób kierujących na szkolenia, ale też dla uczestników – muszą wiedzieć, po co jadą na szkolenie, co ma się zmienić i rozwinąć w ich kompetencjach. Jeśli tych elementów nie ma, wtedy owszem – osiągniemy poziom satysfakcji, ale nie osiągniemy zysku dla organizacji w postaci trwałej zmiany.

Branża szkoleniowa, niestety, wypromowała pewien model szkoleń, obecny na rynku, tzw. model rozrywkowo-kuracyjny, i można powiedzieć że w pewnym sensie żeruje się na części organizacji, które są nieświadome ich słabości merytorycznej. Tutaj pojawia się jednak problem, że może jest wesoło i fajnie, jak jest koniunktura, ale jak przychodzi kryzys, to cała branża odczuwa go na własnej skórze, dlatego że firmy, które wysyłały ludzi na takie imprezy, pierwsze przytną wydatki, bo nie ro-

Jaka jest największa bariera utrudniająca mierzenie i planowanie efektywności procesów szkoleniowych?



Piotr Zagdański:

Myślę że mimo wszystko barierą jest poziom współpracy, chociaż w ostatnim czasie to się bardzo zmienia. Mam wrażenie, że firmy kupujące szkolenia zbyt często traktują firmy szkoleniowe jako dostawców, którzy mają przyjąć i zrobić to, co zakontraktowali. Co więcej, często przy zamawianiu szkolenia klienci mają „ukrytą agendę celów” – tak do końca nie powiemy, o co chodzi i po co nam to szkolenie, zobaczymy jak oni sobie z tym poradzą. Przez to nieraz firmy szkoleniowe są wrzucane na bardzo głęboką wodę. Bez zaufania nie osiągniemy prawdziwych rezultatów. Za często w tym wszystkim też oczekuje się rezultatów niemożliwych do uzyskania bez istotnych informacji o celach szkolenia. Firmy przyjmują paradygmat traktowania trenera jako cudotwórcy, który zmieni rzeczywistość to tak naprawdę zwalnianie się z pewnego stopnia odpowiedzialności. Przydałoby się więcej otwartości i więcej partnerstwa – jako że w przypadku szkoleń jesteśmy sponsorami tego samego projektu.



Marek Składowski:

Uważam, że największą wadą po stronie firm szkoleniowych, które ja obserwuję, jest technika chodzenia na skrót, czyli chwalenie się efektem „efekciarskim”, czyli np. nasi trenerzy otrzymują 5,6 w ankietach ewaluacyjnych, mamy wskaźnik zadowolenia ze szkoleń na poziomie 90 proc. itp. Brakuje natomiast rzeczowej rozmowy o biznesie i realnych efektach przeprowadzonych szkoleń. Firmy rzadko rzetelnie informują o swoich dokonaniach, często lista referencyjna zawiera 300 pozycji, ale rzadko jest to spis realnych projektów zakończonych wynikiem finansowym i progresem dla organizacji. Powiedzmy, że zrobiliśmy 10 projektów szkoleniowych w takim obszarze i to przyniosło takie i takie mierzalne efekty. Tutaj, niestety, po stronie firm szkoleniowych jest to ucieczka od twardej rzeczywistości. Łatwiej jest troszeczkę poczarować w prezentacji, pokazać kilka efektownych slajdów, opowiadać, jak to jest wspaniale na szkoleniach. Nie tędy droga – jeżeli biznes ma wydać pieniądze, to chce, aby po drugiej stronie był partner, który te pieniądze dobrze spożytkuje zagospodaruje i tak efektywnie poprowadzi projekt, że dwie strony będą zadowolone.



W debacie forum szkoleniowego firmy Door i „Personelu Plus” udział wzięli:

Piotr Zagdański
dyrektor działu badań i konsultacji w DOOR Poland SA

Marek Składowski
zastępca dyrektora departamentu polityki personalnej, PGE Górnictwo i Energetyka SA