

Publikacja: Manager, 2002
Współautor: Marek Skala
Tytuł: Szkolić mądrzej znaczy taniej

Dyskutując z Markiem Pawłowskim, dyrektorem Limes Centrum, organizatorem konferencji „Zarządzanie Szkoleniami – Trening 2001” treść prezentacji o kosztach szkoleń zauważyliśmy rzecz dziwną. Metody obniżania kosztów szkolenia mogą dotyczyć jedynie kosztów organizacyjnych lub pozamerytorycznych elementów szkolenia (tzw. by-passów). Jeśli chodzi bowiem o merytoryczne elementy – to raczej należy mówić o maksymalizowaniu efektów płynących ze szkolenia, niż o metodach obniżania kosztów. Choć efekt – większej skuteczności budżetu – jest ten sam.

Metametoda

Kiedy ponad 10 lat temu prowadzący w Polsko-Amerykańskiej Szkole Biznesu zajęcia marketingu zaproponował mi zrobienie dwudniowego szkolenia początkowo odmówiłem, tłumacząc, że znam tylko 1 książkę o marketingu. Usłyszałem - „oni to wiedzą, a sami nie znają żadnej”. Kiedy rok później ustalałem wynagrodzenie za szkolenie z negocjacji, prezes dużej firmy budowlanej powiedział mi, że cena nie ma dla niego znaczenia. „Jeśli uczestnicy wynegocjują tylko o jeden procent więcej w najbliższym kontrakcie, to mogę zapłacić panu ile pan chce”. Tak wyglądały trenerskie początki jednego z autorów i to są w szkoleniach rzeczywiście prawdy jedyne. Z definicji bowiem szkolenie ma dostarczyć grupie pracowników wiedzę i/lub umiejętności potrzebne firmie, których pracownicy nie mają. Z tej definicji płynie metametoda obniżania kosztów – płać tylko za dostarczenie wiedzy i/lub umiejętności. Można bowiem wymyślać tysiące (autentyki zrealizowane) działań wokółszkoleniowych: Arabowie w białych rękawiczkach z szampanem na Saharze, kelnerzy we frakach nocą na leśnej polanie podający zupę rakową i podobne idiotyzmy. Pytanie kto i dlaczego ma za to płacić pozostaje.

By-pass to nie metoda

By-pass szkoleniowy to takie działanie, w którym od trenerów oczekuje się załatwienia normalnych, bieżących spraw firmy zaniedbanych przez nieudolnych managerów. Oczekuje się, że zamiast szkolić, trenerzy zrobią podglądane przez szefów gry, które będą podstawą do: awansów, podwyżek, nagród, zwolnień (!). Oprócz tego szkolenia mają zastąpić także cały system motywacji, uzdrowić sytuację, zintegrować, zbudować w dwa dni zespół. To oczywiście bzdura, bo kilkudniowym szkoleniem nie zastąpimy codziennego sprawnego zarządzania. choć rzeczywiście szkolenie jest narzędziem ułatwiającym zarządzanie firmą. Zachowanie pracowników na dwudniowym poligonie w Tatrach może być dodatkową wskazówką, ale jeśli ktoś ma lęk wysokości, lub woli żagle od gór, to nie jest automatycznie gorszym szefem zespołu projektów finansowych w banku. Oczywiście szkolenia aktywne mają sens, ale jeśli oczekuje się od nich rozwiązań np. personalnych – są kolejnym wyrzucaniem pieniędzy w błoto.

Komuna wraca

Motywacja pracowników i szkolenia w nagrodę przypominają czasy, w których wyróżniających się robotników kierowano na wczasy albo do szkoły. To był zaszczyt (słowa motywacja nie znano). Dziś to całkiem przyjemny, drogi i bezsensowny zazwyczaj biznes. Bezsensowny, bo jeśli trudno uzgodnić przy kilkuosobowym stoliku w pubie co zamawiamy (ograniczmy się tylko do piwa), to jak szczęśliwi muszą (MUSZA) być wszyscy (WSZYSCY) pracownicy firmy w liczbie pełny samolot lub prom w drodze do Szwecji lub na Rodos. Ku wyjaśnieniu – na warszawskich targach turystycznych zaprezentowano szereg

propozycji szkoleń motywacyjnych, w tym np. lodołamaczem na biegun północny z kąpielą w przerębli. Jak, kogo i do czego ma zmotywować kilkudniowy wyjazd za ok. 20 tys. zł w sytuacji narastającego trudnego rynku pracy i konsekwencji w postaci groźby zwolnień w wielu branżach (np. banki, reklama, audyt) nie wiemy. Wiemy jedynie, że dział HRM wielce się wówczas „samorealizuje”. Oczywiście jest dobry motywacyjny wpływ wspólnego wyjazdu i dobrej zabawy na zespół pracowników, ale za Hertzbergiem – pod warunkiem, że podstawowe czynniki warunkujące zadowolenie z pracy są zrealizowane. Inaczej zmarnujemy kolejne pieniądze.

Noc jak miesiąc

Innym motywem kosztowym jest miejsce szkolenia, bywa że z jednym noclegiem droższym niż normalny, miesięczny czynsz za mieszkanie szkolonego pracownika. Kiedyś konferencję „Obniżanie kosztów spółek akcyjnych” zorganizowano w najdroższym hotelu w Polsce. Nie chodzi o skąpstwo, ale czy na każdym szkoleniu musi być łożo, sofa, krewetki i hotel z noclegiem za 600 zł.? Jesteśmy zwolennikami teorii zrównoważonego rozwoju, który w wypadku szkoleń przekłada się na prostą zasadę: szkolenie, dla podkreślenia ważności powinno odbywać się w warunkach trochę lepszych niż codzienne. Trochę! Oczywiście każdy z nas chętnie korzysta z luksusu na koszt innych, ale czy szanujemy rozrzutnych? Najlepszy sposób na imprezę integracyjną (choć przy szkoleniach akurat NIE polecamy) sprzedała nam kiedyś szefowa HRM krakowskiego Onetu, Anna Wolfarth – niech każdy zamawia sam i płaci połowę. Proste a działa!

Fryzura, nie grzebień

To za co warto płacić szkoleni wynoszą w głowach i tak jak u fryzjera nieważne jest czy grzebień jest plastikowy czy ze złota, oraz gdzie fryzjer się uczył. Natomiast dość często firmy szkoleniowe oczekują zapłaty za certyfikaty jakie posiada trener, za markę firmy która udzieliła licencji, czy za sprzęt jakim sama dysponuje. Motyw ugadżetowania szkolenia w elementy dostępne szkoleniowcom na rynku a niedostępne zazwyczaj szkolonym firmom dość często bezsensownie zwiększa koszty. Myślimy tu o salach wyposażonych za kilkaset tysięcy, choć szkolimy z technik wystąpień publicznych i dobra kamera załatwia niemal wszystko. Krakowska Eskadra uczy bardzo skutecznie retoryki w teatrze, gdzie gadżetem jest wyłącznie głos i gest. Myślimy też o bardzo rozbudowanych programach badania potrzeb szkoleniowych i programach poszkoleniowych: e-learningowych, gorących liniach itp. Czasami są niezbędne, ale zbyt często ich główną funkcją jest przynoszenie zysku firmom szkoleniowym, zbyt rzadko daje to efekt szkolonym wart poniesionych nakładów. Zwróćmy uwagę, że jeśli zalecamy przed szkoleniem zaawansowane (i drogie) badanie potrzeb szkoleniowych, to znaczy, że dotychczas dział HRM tego nie robił. Jeśli nie robił, to zapewne wynika to z kultury firmy, więc zrobienie tego będzie firmie mało przydatne.

Jesteś moją Coca-colą, czyli contraining

Contraining to technika, która nie zmniejsza kosztów, ale przynosi dodatkowe zyski. Nazwa to dwa terminy - consulting i trening. Pojęcie to obejmuje taką sytuację, w której rozwiązanie wygenerowane w czasie treningu zostaje wprowadzone przez pracowników szkolonej firmy do codziennej praktyki. W ten sposób efektem ubocznym szkolenia staje się consulting. Oczywiście nie chodzi tu o nauczanie samych technik. Tych bowiem szkoląca firma nauczyć musi. Nie chodzi także o wdrożenie samych technik w codzienną praktykę szkolonej firmy. Za to odpowiada management firmy. Chodzi tu o efekt uboczny, jaki powstaje w czasie trenowania nowych technik przez szkolącą się grupę. O dodatkowe pomysły, które pracownicy firmy kreują w czasie warsztatów, a potem, uznając je za skuteczne - wdrażają. Technika ta pojawiła się w naszej firmie, kiedy klienci zaczęli domagać się warsztatów i

casów, ale „nie z Coca-coli, tylko z naszej branży”. Ponieważ mieliśmy do dyspozycji tylko te tłumaczone, równie odległe od polskiej praktyki jak przysłowiowe „z Coca-coli”, więc opracowywaliśmy własne, na bazie problemów szkolonej firmy. Kilku naszych klientów zarobiło całkiem dobre pieniądze wdrażając rozwiązania powstałe przy okazji w trakcie szkoleniowych warsztatów.

McDonald's i BETIS

Ritzer w swoich książkach o mackdonaldyzacji świata podsunął nam cenną myśl, gwałtownie podnosząc skuteczność szkoleń. Otóż jeśli w McDonaldsie jesteś klientem, to jesteś także kelnerem i sprzątaczem, na stacji paliw pompowym i czyścicielem szyb. To można przełożyć na szkolenia, a raczej na jego uczestników. Wielu z nich deklaruje chęć zostania mistrzem manipulacji w dwa dni, a języka ciała w jeden. Przyjmujemy takie deklaracje pisemnie, a w trakcie szkolenia prosimy o odnotowywanie postępów. To uczy pokory i realizmu. Na zakończenie szkolenia wypełniamy deklarację BETIS (żartem od skrótu - BĘdę Twardy Jak Skąła). Uczestnik szkolenia przed wyjściem musi pisemnie zadeklarować co zrobi po szkoleniu, pokazać innym, uzyskać podpisy świadków. Zazwyczaj uczestnicy deklarują zakup literatury, zastosowanie konkretnych technik, itp. Gwarancji stuprocentowego wykonania nie ma, ale zasada konsekwencji zwiększa szanse na wykorzystanie efektów szkolenia w praktyce.

Zadanie domowe

Szkolenie ma nazwę od szkoły, a to trąci zadaniem domowym i słusznie. Jeśli szkolimy w cyklu, to uczestnicy otrzymują zadania domowe. Są tacy, którzy robią je na kolanie na godzinę przed kolejnym szkoleniem, są tacy, którzy usprawiedliwiają się (autentyk: pisemnie od kierownika działu), ale większość jednak wykonuje zadane ćwiczenia. To rozciąga kontakt szkolonego z treściami i metodami na kilka tygodni, zmusza do przećwiczenia, pozwala sprawdzić co działa, a co nie i dlaczego. W jednej z firm zastosowaliśmy metodę odroczonego wręczania certyfikatu, a jednym z zadań była jednostronicowa recenzja książki pod tytułem „co wykorzystałem i co przyniosło największy skutek”. To nie obniża kosztów szkolenia, ale znakomicie zwiększa skuteczność.

Podsumowanie

Wykorzystując wywiad z Jackiem Troutem możemy w sprawie kosztów szkoleń poradzić jego słowami: *działaj, a dopiero jak osiągniesz sukces, stwórz strategię*. Stąd nie szukajmy idealnej strategii - metody, która załatwi wszystko i raz na zawsze, bo zwiększanie skuteczności szkoleń to mozolna praca. Stąd też ramki z przykładami z książki Trouta „Biznes to nie jest bajka”, pokazujące, że nawet wielkie korporacje amerykańskie potrafią marnować miliony dolarów, ale potrafią też tworzyć zasady broniące firmy przed taką głupotą. Nasz tekst pokazuje jak nie tracić budżetu szkoleniowego i jak w jego ramach zrobić więcej. Ze sporego już doświadczenia szkoleniowego możemy wyprowadzić kilka „złotych rad”. Po pierwsze, wiedz jakich umiejętności oczekujesz od szkolonych pracowników po szkoleniu. Po drugie, stwórz im warunki, by mogli te umiejętności natychmiast wykorzystać. I bądź realistą.

RAMKA 1

Można łatwo wydać budżet szkoleniowy:

Motto:

**Ewolucja oznacza ciągle udoskonalanie pod każdym względem, aż w końcu wszyscy
będziemy najlepsi - Deepak Chopra
(19 książek, 15 mln \$ przychodu)**

***Boeing Co.:* na szkoleniu wszyscy dyrektorzy opowiedzieli sobie co ich dręczyło, zapisali i rytualnie spalili**

***Esalen Institute:* do programu „Koniec z rozpadem osobowości” pracownik musi przynieść apaszkę, bębenek, notes i grzechotkę**

***Honeywell, Bethlehem Steel:* zrealizowano projekty szkoleniowe zgłębiania zasad Kręgu Zdrowia według tradycji Apaczów**

***Wiele firm (5-6 lat temu):* warsztat budowania probierzy z drewna, kamieni i liści – jako wyrażanie stosunku do pracy**

***Jean Huston (szkoleniowiec Hillary Clinton):* prowadzi zajęcia „przywoływania ducha wspólnoty pierwotnej”**

RAMKA 2

Jak unikać mnożenia budżetu szkoleniowego według Jacka Trouta

*Motto: Każdego dnia rodzi się jeden frajer
i dwóch cwaniaków, którzy mu coś wcisną.*

Jack Trout

Szkolenia emocjonalne to eksploracja przestrzeni duchowej kosztem świata zewnętrznego; wzbogacając sferę uczuć nie dowiadujemy się jednak niczego o funkcjonowaniu świata.

Hillman/Venture

Budżet szkoleniowy jest na doskonalenie pracowników, nie ich dusz.

Jack Trout

Ludzie mają być przeszkoleni dokładnie pod kątem tych zadań, które będą wykonywać.

Richard Marcinko, komandor US Navy

**Nigdy nie posyłaj przeszkolonego pracownika
w niezmienione środowisko**

GE, szkoleniowa zasada numer jeden