

## **PUBLIKACJA: Gazeta Prawna, 2001**

**Autor: Marek Skala**

**Tytuł: Jak nie zmarnować budżetu szkoleniowego -Szkolic z sensem**

*Mnie, jak i każdego prowadzącego własny biznes definicja kosztów „poniesionych bezpośrednio w związku z pojawiającym się przychodem” wielokrotnie irytowała. Jednak w szkoleniach taka konstrukcja intelektualna zapewnia rozsadek w planowaniu budżetu. Szkolenia to inwestycja – musi więc przynieść zysk. Im szybciej – tym lepiej.*

Trudno mówić o obniżaniu kosztów szkoleń. To dotyczy raczej kosztów towarzyszących: noclegów, jedzenia, miejsca. Dotyczy też wyboru firmy, by płacić za szkolenie, a nie za to jak nazywa się szkoląca firma i jakimi certyfikatami dysponuje. Jeśli chodzi o merytoryczne elementy – to raczej należy mówić o maksymalizowaniu efektów płynących ze szkolenia, niż o metodach obniżania kosztów. Choć efekt – większej skuteczności budżetu szkoleń – jest ten sam.

### **Po co szkolenie?**

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 moje trenerskie 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 metoda obniżania kosztów – płacić 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 noca na lesnej polanie podający zupę rakową i podobne idiotyzmy. Pytanie kto i dlaczego ma za to płacić pozostaje.

### **By-pass – szkolenie zamiast**

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 szkolic, trenerzy robią podglądane przez szefów gry, które będą podstawą do: awansów, podwyżek, nagród, zwolnień(!). Oprócz tego szkolenia mają czasami zastąpić cały system motywacji, uzdrowić sytuację, zintegrować, zbudować w dwa dni zespół, być nagrodą. To oczywiście bzdura, bo kilkudniowym szkoleniem nie zastąpimy codziennego sprawnego zarządzania. Zachowanie pracowników na dwudniowym poligonie w Tatrach może być dodatkową wskazówką, ale jeśli ktoś ma lek wysokości, lub woli zagle od gór, to nie jest automatycznie gorszym szefem działu analiz. Oczywiście szkolenia aktywne mają sens, ale jeśli oczekuje się od nich rozwiązań np. personalnych – są kolejnym wyrzucaniem pieniędzy w błoto.

### **Komuna po amerykańsku**

Motywacja pracowników i szkolenia w nagrodę przypominają czasy, w których wyróżniających się robotników kierowano na wczasy albo do szkoły. Tak samo szczęśliwi dziś muszą (MUSZA) być wszyscy (WSZYSCY) pracownicy firmy w liczbie pełny samolot

lub prom w drodze do Szwecji lub na Rodos. Dobra atmosfera imprezy integracyjnej nie zależy przecież od wydanych pieniędzy, równie dobrze można się bawić w Warszawie jak i w Wiedniu. A do Wiednia pojechać na wycieczkę, nie dorabiając do wyjazdu „ideologii szkoleniowej”. Na warszawskich targach turystycznych zaprezentowano szereg propozycji szkoleń motywacyjnych, w tym np. lodolamaczem na biegun północny z kąpielą w przerebli. 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)? 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 konferencje „Obniżanie kosztów spółek akcyjnych” zorganizowano w .... najdroższym hotelu w Polsce. Nie chodzi o skąpstwo, ale czy na każdym szkoleniu musi być losos, sola, krewetki i hotel z noclegiem za 600 zł.? Dla podkreślenia ważności, szkolenie powinno odbywać się w warunkach trochę lepszych niż codzienne. Trochę! Oczywiście każdy z nas chętnie korzysta z luksusu na koszt innych, ale czy nocleg w osrodku pod Warszawą za 100 zł zamiast w centrum za 500 zł obniży efekt szkolenia?

### **Jestes moja Coca-cola, 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. Chodzi tu o efekt uboczny, 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 czasów, 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 podsunal nam cenna myśl, gwałtownie podnosząca skuteczność szkoleń. Otóż jeśli w McDonaldsie jesteś klientem, to jesteś także kelnerem i sprzątaczem, na stacji paliw pompowym i czyszcicielem 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 (zartem od skrótu - BEde Twardy Jak Skala). 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 stu procentowego wykonania nie ma, ale wielu, konsekwentnie, dąży do realizacji własnych zobowiązań.

### **Zrób to sam**

Jesli szkolimy w cyklu, to uczestnicy otrzymuja zadania domowe. Sa tacy, którzy robia je na kolanie na godzinie przed kolejnym szkoleniem, sa tacy, którzy usprawiedliwiają sie (autentyk: pisemnie od kierownika dzialu), ale wiekszosc jednak wykonuje zadane cwiczenia. To rozciaga kontakt szkolonego z treściami i metodami na kilka tygodni, zmusza do przecwiczenia, pozwala sprawdzic co dziala, a co nie i dlaczego. W jednej z firm zastosowalismy metode odroczonego wręczenia certyfikatu, a jednym z zadan byla jednostronicowa recenzja dowolnej ksiazki pod tytulem „co wykorzystalem i co przynioslo najwiekszy skutek”. To nie obniza kosztów szkolenia, ale znakomicie zwieksza skuteczność.

### **Podsumowanie**

Nie szukajmy idealnej strategii - metody, która zalatwi wszystko i raz na zawsze, bo zwiekszanie skuteczności szkolen to mozolna praca. Stad tez ramka z przykladami z ksiazki Trouta „Biznes to nie jest bajka”, pokazujaca, ze nawet wielkie korporacje amerykanske potrafią marnowac miliony dolarów, ale potrafią tez tworzyć zasady broniące firmy przed taka glupota. Tekst pokazuje jak nie tracic budżetu szkoleniowego i jak w jego ramach zrobic wiecej. Ze sporego juz doswiadczenia szkoleniowego moga wyprowadzić kilka „zlotych rad”. Po pierwsze, wiedz jakich umiejetności oczekujesz od szkolonych pracowników po szkoleniu. Po drugie, stwórz im warunki, by mogli te umiejetności natychmiast wykorzystac. I badz realista.

## **RAMKA**

**Mozna latwo wydac budzet szkoleniowy:**

*Motto:*

**Ewolucja oznacza ciagle udoskonalanie pod kazdym wzgledem, az w koncu wszyscy bedziemy najlepsi - Deepak Chopra  
(19 ksiazek, 15 mln \$ przychodu)**

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

**Esalen Institute:** do programu „Koniec z rozpadem osobowosci” pracownik musi przynieśc apaszke, bebenek, notes i grzechotke

**Honeywell, Bethlehem Steel:** zrealizowano projekty szkoleniowe zglebiania zasad Kre gu Zdrowia wedlug tradycji Apaczów

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

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