

# Trafny wybór

NA CO NALEŻY ZWRÓCIĆ UWAGĘ PRZY WYBORZE FIRMY SZKOLENIOWEJ

Na polskim rynku szkoleniowym funkcjonuje kilkanaście tysięcy firm. Taki poziom rozdrobnienia dostawców usług szkoleniowych oraz brak jednolitej metody oceny szkoleń lub firm szkoleniowych powoduje, że osoby podejmujące decyzję o wyborze partnera do działań rozwojowych stają przed ogromnym dylematem.

Szkolenia są narzędziem biznesowym i jako takie powinny przynosić zwrot z poczynionej inwestycji. Na co więc zwracać uwagę przy podejmowaniu decyzji o wyborze firmy szkoleniowej? Jaką formułę pracy wybrać? Jak zrealizować projekt szkoleniowy, aby przyniósł oczekiwane rezultaty?

## Zrozumieć biznes

Jak mawiał Seneka „Kiedy nie wiesz, do jakiego portu płyniesz, żaden wiatr nie będzie dobry”. Działania rozwojowe będą przynosiły spodziewane efekty, kiedy firma szkoleniowa zrozumie, co było źródłem potrzeby szkoleniowej oraz jakie cele chcemy osiągnąć. Truizm? Być może. W praktyce okazuje się, że to zadanie bardzo często bywa pomijane przez szkoleniowców i firmy szkoleniowe.

## Przykład

Ostatnio pracując z klientem, spotkałam się ze stwierdzeniem, że szkolenie ma poprawić komunikację, ponieważ pojawił się konflikt pomiędzy dwoma współpracującymi działami. Na pierwszy rzut oka wystarczyło zaproponować szkolenie, które pozwoli tym pracownikom znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia. Kiedy jednak przeanalizowaliśmy wspólnie sytuację okazało się, że źródłem problemów były sprzeczne i wykluczające się cele, jakie były stawiane przed tymi działami oraz niejasny podział kompetencji i zakresów odpowiedzialności. Rozwiązaniem problemu nie było więc dostarczenie pracownikom umiejętności zarządzania konfliktem, ale doprecyzowanie zasad współpracy pomiędzy działami i udoskonalenie procesów biznesowych.

## Arleta Chorąży

Autorka jest starszym konsultantem w AchieveGlobal. Specjalizuje się w prowadzeniu projektów konsultingowych, pogłębionej analizie potrzeb szkoleniowych oraz wdrażaniu nowych programów szkoleniowych.

Kontakt: [arleta.chorazy@achieveglobal.pl](mailto:arleta.chorazy@achieveglobal.pl)

Drugim istotnym elementem jest jasne zdefiniowanie celów, jakie stawiamy sobie przy realizacji szkolenia. Nie wystarczy określić, że wynikiem szkolenia ma być zwiększenie umiejętności sprzedażowych przedstawicieli handlowych. O ile mają wzrosnąć wyniki sprzedażowe? Ilu nowych klientów mają pozyskać moi pracownicy? W jakim czasie? Partner szkoleniowy powinien pomóc zdefiniować te cele, dopiero wtedy będzie można zaprojektować działania, które pozwolą zrealizować precyzyjnie określone czynniki sukcesu. Nie jest to możliwe, kiedy doradca z firmy szkoleniowej nie ma szerokiej wiedzy na temat biznesu i specyfiki branży, w której działamy.

## Pytania kontrolne:

- Czy firma szkoleniowa bierze pod uwagę szerszy kontekst biznesowy planowanego szkolenia?

● Na ile firma szkoleniowa rozumie realia biznesowe mojej organizacji?

● Czy firma rozumie sytuację, w jakiej znajduje się organizacja/dział?

● Na ile potrafi zdefiniować, co jest źródłem problemu?

● Czy szkolenie jest najlepszym sposobem rozwiązania zaistniałego problemu?

## Dobry trener

Na rynku panuje przekonanie, że trener lub konsultant z firmy szkoleniowej jest jednym z ważniejszych elementów, który gwarantuje powodzenie szkolenia. Co jednak oznacza dobry trener? Pasjonujący mówca, który umie pociągnąć za sobą grupę? Skuteczny egzekutor programu szkoleniowego? Praktyk, który zjadł zęby na biznesie? Osoba, która otrzymuje wysokie oceny w ankietach satysfakcji? Odpowiedź jest o tyle trudna, że najczęściej dokonujemy oceny trenera przez pryzmat własnych subiektywnych preferencji. Niemniej jednak dobrego trenera można poznać po rezultatach jego pracy. To osoba, która potrafi pogodzić dwie sprzeczności - cele firmy/szkolenia oraz potrzeby uczestników, posiadająca doświadczenie w biznesie i inspirująca innych do zmiany swoich rutynowych zachowań.

### Pytania kontrolne:

● Jakie doświadczenie biznesowe posiada trener?

● Jakie doświadczenie szkoleniowe posiada trener?

● Na ile trener zapoznał się z oczekiwaniami firmy klienta i sytuacją uczestników?

● Na ile trener jest świadomy celów szkoleniowych i oczekiwanych rezultatów biznesowych?

● Na ile osobowość trenera odpowiada grupie uczestników?

## Proces szkoleniowy

Większość inwestycji szkoleniowych nie przynosi spodziewanych rezultatów biznesowych, ponieważ są przeprowadzane jako jednorazowe wydarzenie. I tylko szkolenie. Zmiana w zachowaniu ludzi jest trudnym procesem, a szkolenie

jest tylko otwarciem drzwi i początkiem całego procesu zmiany w realizacji zadań biznesowych. Wielu uczestników mówiło mi po szkoleniu, że poznane sposoby działania są interesujące i cenne, jednak ich doświadczenie pokazuje, że mogą wdrożyć jedynie niewielką część poznanych umiejętności. Dzieje się tak, ponieważ firmy nie dbają o inwestycję w rozwój ludzi i nie tworzą warunków do tego, aby wdrażać i wzmacniać efekty szkolenia, a partnerzy szkoleniowi nie zwracają na to należytej uwagi.

Na co więc zwrócić uwagę, kiedy projektujemy proces szkoleniowy? Kluczowe są dwa momenty, o których często zapomina się w procesie dokonywania wyboru firmy szkoleniowej: działania przed szkoleniem i po nim.

Przed szkoleniem ważne jest, aby zaangażować osoby, które są kluczowe w całym procesie. Paradoksalnie nie myślę tylko o uczestnikach szkolenia, ale przede wszystkim o ich bezpośrednich przełożonych. Brak zaangażowania menedżerów w istotny sposób wpływa na osłabienie efektów szkolenia. Ważne jest, aby pozyskać przełożonych do projektu - przekazać im informacje o szkoleniu, dostarczyć umiejętności coachowania pracowników z zakresu, który będzie przedmiotem szkolenia, w końcu zaplanować właściwą komunikację całego projektu.

Oczywiście nie można też bagatelizować przygotowania samych uczestników. Współdziałanie menedżerów i trenera przed szkoleniem (np. kontakt przed szkoleniem, wysyłanie pracy wstępnej, stawianie celów biznesowych) może przynieść zadowalające efekty i zminimalizować ryzyko, że pracownicy będą od początku negować swój udział w szkoleniu.

Drugim krytycznym momentem jest również etap wdrożenia, czyli działania, które powinny być podejmowane po szkoleniu. Nawet najbardziej zmotywany pracownik pozostawiony bez wsparcia w procesie zmiany zachowań w większym lub mniejszym stopniu wróci do swoich rutynowych zachowań. Niezbędnym więc elementem jest zaprojektowanie procesu wdrażania poznanych umiejętności i wiedzy w życiu zawodowym.

## Przykład

Menedżer sprzedaży z branży farmaceutycznej opowiadał mi, że cztery lata inwestował w szkolenia swoich przedstawicieli handlowych. Twierdził, że do pewnego momentu nie wierzył w szkolenia, ponieważ efekty były bardzo rozczarowujące. Rezultaty biznesowe w postaci zwiększonej sprzedaży pojawiły się, kiedy projekt szkoleniowy został zaplanowany inaczej.

W pierwszym etapie został zaprojektowany proces rozwoju menedżerów sprzedaży. Odbyli oni szkolenie z zakresu technik sprzedaży oraz coachingu. Dodatkowo przełożeni zostali zobligowani do prowadzenia spotkań coachingowych i byli rozliczani za te działania. Dopiero po odpowiednim przygotowaniu menedżerów zaplanowane zostały szkolenia sprzedażowe dla przedstawicieli medycznych. Efektem tak zorganizowanego procesu było zwiększenie sprzedaży przy malejącym rynku.

### Pytania kontrolne:

● Jak firma szkoleniowa przygotowuje przedsiębiorstwo do szkolenia?

● Jakie ma doświadczenia w pozyskiwaniu zaangażowania menedżerów i uczestników?

● Jak będzie wyglądała komunikacja szkolenia kierowana do uczestników?

● Jakie działania będą podejmowane, aby zmotywować uczestników szkolenia do udziału w tym wydarzeniu?

● Jakie działania i narzędzia wdrożeniowe może zaoferować firma szkoleniowa?

● Jak planuje przeprowadzić sesje wdrożeniowe lub przygotować menedżerów do tego procesu?

## Know-how

W początkowym etapie funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce widać było ogromny głód wiedzy wśród firm i pracowników. Wszelkie nowości były wprost wpisywane w metody zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstw, a największą karierę robiły rozwiązania zachodnie. Z biegiem czasu polscy mene-

dżerowie zaczęli ostrożniej podchodzić do metod importowanych z zachodu – bardziej wiarygodne było podejście lokalne, które uwzględniały naszą specyfikę. Niezależnie od tego, jaki jest kraj pochodzenia prezentowanej wiedzy – najważniejsze jest to, aby proponowane przez firmę szkoleniową know-how było sprawdzone, wiarygodne oraz dostosowane do danej grupy uczestników.

Najbardziej wiarygodna zawartość merytoryczna jest zbudowana na podstawie badań i wielokrotnie sprawdzona w grupie klientów docelowych. Drugą stroną medalu jest aplikowanie istniejącej zawartości merytorycznej do konkretnej organizacji. Mitem jest szycie szkoleń na miarę – czyli budowanie szkoleń od początku do końca w zależności od potrzeb klienta. Po pierwsze, prędzej czy później firmy szkoleniowe sięgają do sprawdzonych już modułów szkoleniowych. Po drugie, każda firma niezależnie od branży i specyfiki funkcjonuje w tej samej rzeczywistości biznesowej, stosują podobne modele biznesowe i pracują w nich ludzie. Cała sztuka w zaprojektowaniu szkolenia i dobraniu odpowiednich treści merytorycznych polega na tym, aby dokładnie zrozumieć źródło problemu oraz dobrać odpowiednie, sprawdzone i wiarygodne metody działania.

### Pytania kontrolne:

- Jak opracowywana jest zawartość merytoryczna szkolenia?
- Z jakich modeli/umiejętności korzysta dana firma szkoleniowa?
- Co uwiarygadnia prezentowane metody działania?
- Jakie rezultaty biznesowe osiągnęli inni klienci, stosując proponowane metody?

### Metodologia szkoleniowa

Prezentowane przez pracowników sposoby działania wynikają z trzech powodów – mają odpowiednią wiedzę, umiejętności i chęć działać w określony sposób. Wybór odpowiedniej metodologii szkoleniowej powinien być konsekwencją decyzji, jaki obszar kompetencji pozwoli uczestnikom szkolenia dokonać zmiany w swoim zachowaniu. Samo przekonywa-

nie i praca na świadomości (chęć) nie spowoduje, że menedżerowie będą efektywnie delegować zadania, ponieważ prędzej czy później pojawi się problem – jak to zrobić? Z drugiej strony same ćwiczenia (umiem) bez nauczenia sprawdzonego modelu zachowania będą powodowały tylko i wyłącznie frustrację oraz negowanie prezentowanych treści szkoleniowych.

Najbardziej efektywna metodologia szkoleniowa to balans pomiędzy wiedzą, umiejętnościami i pracą na świadomości. Niby proste. Rzeczywistość jednak pokazuje, że trudno jest osiągnąć tę równowagę.

### Przykład

Podczas ostatniej mojej rozmowy z klientem, podstawowym jego wymaganiem było, aby uczestnicy mieli możliwość dyskusowania, ponieważ największą wartością ze szkolenia jest wymiana doświadczeń. Dyskusje miały obejmować ponad połowę czasu przewidzianego na szkolenie. Natomiast oczekiwanym rezultatem szkolenia miało być nabycie wiedzy i umiejętności prowadzenia rozmowy oceniającej. Oczywiście praca w poszczególnych obszarach (wiem, chcę, potrafię) nie musi się odbywać tylko i wyłącznie na sali szkoleniowej. Każde działanie, jakie będziemy planować z firmą szkoleniową przed szkoleniem, w jego trakcie i po nim, powinny odpowiadać na potrzeby uczestników w tych trzech obszarach.

### Pytania kontrolne:

- Jaki obszar stanowi lukę kompetencyjną (wiem, chcę, potrafię)?
- Jakie działania należy podjąć przed szkoleniem, w jego trakcie i po nim?
- Jakie zostały wybrane metody szkoleniowe?
- Na ile wybrane metody pozwolą zrealizować cel szkolenia?
- Jak zmierzmy efektywność wybranych metod?

### Uczciwość

Dla wielu działów HR wyzwaniem jest rozwój ludzi w organizacji

przy ograniczonych zasobach – finansowych i zaangażowaniu menedżerów lub pracowników. Pojawia się często pokusa, aby jednym działaniem rozwojowym zniwelować kilka braków kompetencji. I jeszcze przy okazji zintegrować zespół. To niebezpieczna tendencja, która w dalszej perspektywie może przynieść wiele szkody.

### Przykład

Ostatnio rozmawiałam z uczestnikiem mojego szkolenia, który wspominał, że na poprzednim wyjeździe omawianych było osiem tematów związanych z przywództwem. W jego opinii szkolenie było bardzo udane. Niestety nie potrafił powiedzieć, jak wykorzystał nabytą wiedzę w pracy z zespołem. Tendencja do podążania za wymaganiami klienta, które są mało realistyczne, jest grzechem kardynalnym firmy szkoleniowej. Najbardziej wiarygodnym partnerem jest firma, która ma odwagę powiedzieć „Tego rezultatu nie osiągną Państwo bez zaangażowania menedżerów”, „Sposób przeprowadzenia projektu szkoleniowego niesie za sobą duże ryzyko niepowodzenia”, „Trzeba wybrać 2-3-priorytety, ponieważ obszarów tematycznych jest zbyt dużo”, „Nie specjalizujemy się w tym obszarze tematycznym”.

### Pytania kontrolne:

- Jakie doświadczenia przy realizacji podobnych projektów posiada firma szkoleniowa?
- Jak były zorganizowane projekty, które zakończyły się sukcesem?
- Jakie czynniki stanowią największe zagrożenie przy realizacji efektywnego szkolenia?

Proces szkoleniowy jest skomplikowany, a jego sukces zależy od zaangażowania wielu osób – zarówno z firmy, jak i dostawców usług szkoleniowych. Odpowiedni partner szkoleniowy pozwoli uniknąć pułapek i sprawi, że szkolenia będą efektywnym narzędziem biznesowym, wspomagającym rozwój nie tylko ludzi, ale również organizacji.

