

Jeśli się szkolić, to tylko efektywnie!

Nikt już chyba nie łudzi się, że kryzys nas ominie lub przejdzie w sposób niezauważalny. Oczywiście są firmy, które w minimalnym stopniu odczuwają w swojej działalności obecny stan gospodarki. Są także takie, dla których właśnie teraz nastały dobre czasy, gdyż ogólna tendencja wprowadzania cięć, redukcji kosztów i zmian zwiększyła popyt m.in. na nowe formy bezpośredniej komunikacji interaktywnej. Jednak dla większości przedsiębiorstw jest to czas przeformułowywania planów, weryfikowania strategii działania oraz poszukiwania oszczędności.

Małgorzata Kwiecińska

W pierwszej kolejności zwykle redukowane są budżety przeznaczone na reklamę, public relations i szkolenia. Jak w takiej sytuacji optymalnie wykorzystać dostępne środki na rozwój pracowników? Poprzez jakie działania Działy HR mogą wspierać przedsiębiorstwo w czasach spowolnionej koniunktury gospodarczej?

Najmniej efektywne z punktu widzenia potrzeb organizacji jest realizowanie polityki rozwojowej, która jest jedynie odpowiedzią na indywidualne potrzeby poszczególnych pracowników. Lista oczekiwań powstała w wyniku np. przeprowadzonych rozmów okresowych jest w prawdzie propozycją mocno osadzoną w realiach firmy, jednak nawet sumien-

na jej realizacja nie wpłynie znacząco na sytuację firmy. A w dodatku będzie to dosyć kosztowne przedsięwzięcie. Z punktu widzenia Działów HR najważniejsze jest dzisiaj określenie strategii działania w nowej sytuacji. Polityka personalna powinna wspierać realizację strategii firmy, powinna być z nią ściśle powiązana. Dzisiejsza sytuacja gospo-

darca jeszcze mocniej przypomina nam o tej zasadzie.

W czasach kryzysu przed działami HR stoją dwojakie wyzwania: z jednej strony wsparcie pracowników w realizacji zmienionych strategii działań, rozwijanie potrzebnych do tego kompetencji, z drugiej strony – poszukiwanie nowych, nisko kosztowych metod doskonalenia umiejętności pracowników. Zredukowany budżet przeznaczony na rozwój w naturalny sposób wymusza na działach HR poszukiwanie alternatywnych sposobów dostarczania wiedzy i umiejętności. Oczywiście, pierwszym krokiem jest obniżanie ceny szkoleń, ale nie da się jej obniżyć w nieskończoność. Dlatego często firmy decydują się na wykorzystanie swoich wewnętrznych zasobów do rozwoju innych pracowników. Działy HR poszukują osób, które lubią przekazywać swoją wiedzę i dzielić się doświadczeniem z innymi. Przy odpowiednim wsparciu (przygotowanie do prowadzenia szkoleń) mogą

się znaleźć jest dla nich na pewno trudna, ale prowadzenie rozmów zwalniających to tylko jedna z niewielu umiejętności przydatnych w dzisiejszych czasach. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się szkolenia rozwijające szeroko pojęte kompetencje przywódcze, zarządzania zmianą oraz zarządzania wynikami. Równolegle wiele firm podejmuje działania, których celem jest wzmocnienie działów sprzedaży. Dyrektorzy Sprzedaży zastanawiają się, co jeszcze można zrobić, aby zwiększyć prawdopodobieństwo realizacji zakładanych planów. Najprościej byłoby wysłać handlowców na szkolenie z technik sprzedaży, tylko co zmieni udział w kolejnym szkoleniu? Prawdopodobnie niewiele. Bardziej efektywne będzie dostosowanie funkcjonującego systemu sprzedaży do obecnej sytuacji gospodarczej, skupienie się na przygotowaniu ludzi do wdrożenia zaplanowanych zmian oraz dostarczenie odpowiednich narzędzi wspierania,

jednak tkwimy w pętli, w której większość firm szkoleniowych potrafi udowodnić wysoką efektywność swoich szkoleń, a... efekty szkolenia dla firmy są niezadawalające. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy jest pomijanie lub marginalizowanie wagi procesu wdrożenia. Bez względu na to, o jakim temacie szkolenia myślimy, mówiąc o jego efektywności mamy na myśli działania związane z rzetelnym przygotowaniem i świetną realizacją szkolenia. A tymczasem to nie jedyne warunki sukcesu. W ankietach po szkoleniach realizowanych przez PROFES® pytamy uczestników nie tylko o to, czy są usatysfakcjonowani z przebiegu szkolenia, ale także o to czy czują się przygotowani do wdrożenia nowych umiejętności, czy będą chcieli je wdrożyć (czyli czy uważają je za przydatne w swojej pracy), ale także o to, czy coś musiałoby się zmienić w organizacji, aby wdrożenie nowych umiejętności było możliwe. W oparciu o takie informacje



one przejąć na siebie realizację części zadań, które dotychczas były realizowane przez firmy zewnętrzne. Coraz większe znaczenie ma także e-learning, który wprawdzie nie zastąpi szkoleń, ale może do nich skutecznie przygotować. Dzięki temu podczas szkolenia będzie można skoncentrować się w minimalnym stopniu na teorii, a w zdecydowanej większości na trenowaniu nowych umiejętności.

Działania rozwojowe podejmowane dzisiaj przez działy HR skierowane są głównie do kadry menedżerskiej oraz do pracowników działów sprzedaży. Na rynku pojawiło się sporo propozycji szkoleń, których celem jest nauczenie menedżerów radzenia sobie w sytuacji zwalniania pracowników. Młodzi stażem menedżerowie, którzy w ostatnich latach awansowali, często w zawrotnym tempie, koncentrowali się dotychczas na wzmacnianiu swoich zespołów i poszukiwaniu świetnych specjalistów. Sytuacja, w której dzisiaj

egzekwowania i monitorowania całego procesu. W takiej sytuacji szkolenie staje się narzędziem do wdrożenia zmiany, a nie celem samym w sobie.

Rolą działu HR jest znalezienie dostawcy, który rozumiał będzie sens wprowadzanej zmiany. W takiej sytuacji poszukiwany będzie nie tylko sprawny odtwórca, ale także kreator, który wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie zaproponuje szkolenie, które idealnie spełni swoją rolę w całym procesie wdrażania zmiany. Klienci różnych branż oczekują od sprzedawców już nie tylko zaprezentowania produktu, ale także doradzenia, która z palety dostępnych propozycji spełni ich oczekiwania. Tak samo jest na rynku szkoleń - Klienci coraz częściej poszukują nie tylko wykonawców dobrych szkoleń, ale także partnerów, którzy doradzą, jakie działania poza szkoleniem warto byłoby podjąć, aby osiągnąć zakładany cel.

Temat efektywności szkoleń jest aktualny w Polsce od blisko 10 lat. Wciąż

można z jednej strony ocenić jakość pracy firmy szkoleniowej, z drugiej strony zaplanować działania wspierające wdrożenie.

Biorąc udział w jednym z przetargów zapytano nas, co robimy, aby zwiększyć efektywność naszych szkoleń. Zaproponowaliśmy kilka działań wspierających wdrożenie nowych umiejętności. Propozycje przyjęto z entuzjazmem, niestety na etapie negocjacji budżetu, okazało się, że były to działania, z których zrezygnowano w pierwszej kolejności. Przytoczę w tym miejscu tezę, którą wysunął Marc Sokol: spadek koniunktury oferuje szansę na zwiększenie efektywności działań rozwojowych, a tym samym na poprawę konkurencyjności. Może więc czas kryzysu będzie nie tylko czasem ustalania priorytetów związanych z kierunkiem planowanych działań, ale także ze sposobem osiągnięcia założonych rezultatów. ■

Autorka jest konsultantem PROFES®