

(Nie)uzasadniony wydatek

CZY SZKOLENIE JEST KOSZTEM, CZY INWESTYCJĄ?

Pytanie „szkolenie to koszt czy inwestycja?” dla wielu może wydawać się pytaniem retorycznym. Chociaż, wbrew pozorom, odpowiedź na nie może być różna, w zależności od tego, komu zostanie ono postawione. Każda osoba, która jest odpowiedzialna w przedsiębiorstwie za rozwój pracowników, odpowie bez zastanowienia, że to inwestycja. Zresztą, trudno sobie wyobrazić, że ktoś, kto odpowiada za to, aby poziom kompetencji pracowników umożliwiał realizację zakładanych celów biznesowych, miał na ten temat inne zdanie. Ale gdyby zadać to pytanie menedżerom, odpowiedź nie zawsze byłaby tak oczywista.

Gdybyśmy popatrzyli na realizację szkoleń przez pryzmat budżetu, nie ulega wątpliwości, że jest ono kosztem, poniesionym wydatkiem, tak samo jak zakup drukarki czy biurka. Szkolenie jest działaniem, które jest realizowane w określonych okolicznościach. Samo w sobie nigdy nie będzie inwestycją. Natomiast, jeżeli w wyniku udziału w szkoleniu pracownik rozwinie swoje umiejętności i wykorzysta je w pracy zawodowej, powodując tym samym korzystne zmiany, może się zdarzyć, że uruchomiony łańcuch oddziaływań wpłynie pośrednio na zysk firmy. Myśląc o szkoleniu jako inwestycji, najczęściej myślimy o korzyściach finansowych. A przecież cele stawiane bezpośrednio przed szkoleniem są inne. Szkolenie pełni zawsze rolę komunikatu strategicznego, przekazywanego przez firmę swoim pracownikom

o tym, jak należy funkcjonować i pracować nad problemami. Sytuuje to szkolenia w ramach narzędzi komunikacji wewnętrznej, w której to wszystkie zarządy upatrują słabość działania ich organizacji.¹ Na tej podstawie moglibyśmy przypuszczać, że każde dobrze przygotowane i przeprowadzone szkolenie jest inwestycją, gdyż niesie za sobą określoną wartość dla przedsiębiorstwa. Może to być dostarczenie dobrych praktyk w obszarze zarządzania, przygotowanie menedżerów do wprowadzenia zmiany, nauczanie stosowania określonych standardów postępowania itd.

Lepsze wrogiem dobrego

Przyjrzyjmy się następującej sytuacji: polska spółka globalnie działającej firmy podejmuje decyzję o realiza-

Małgorzata Kwocińska

Autorka jest konsultantem PROFES.

Kontakt: kwocińska@profes.com.pl

cji projektu, którego celem jest wzrost jakości obsługi klienta oraz wzrost sprzedaży określonych produktów. Ustalono twarde wskaźniki efektywności tego projektu, określono poziom sprzedaży wybranych produktów w określonych miesiącach roku oraz liczbę wydawanych kart lojalnościowych. Realizacja projektu przyniosła efekty wyższe od oczekiwanych! Czy realizacja tego projektu była kosztem czy inwestycją? Oczywiście, że inwestycją! Jednak tylko do pewnego momentu. Po roku od zakończenia projektu okazało się, iż koncern podjął decyzję o wdrożeniu programu, którego celem był wzrost sprzedaży i poprawa jakości obsługi klienta. Brzmi znajomo? Tak, zbliżone cele, jednak inne narzędzia. Był to program uniwersalny, który miał objąć swoim zasięgiem spółki w kilku krajach. Niestety, okazało się, że zaproponowane narzędzia były w mniejszym stopniu dostosowane do potrzeb organizacji w Polsce, niż te wdrożone poprzednio. Jednak decyzja zapadła. Program, który przynosił oczekiwane efekty, został zastąpiony propozycją koncernową. Pracownicy,

szybko zorientowali się, że za pomocą nowych narzędzi trudniej im osiągać wyniki (tym samym ich wynagrodzenia uzależnione od wyników zmniejszyły się).

Taka sytuacja może mieć miejsce przy wdrożeniu każdej zmiany; pracownicy potrzebują czasu, aby nauczyć się nowego sposobu postępowania. Jednak powinien przyjść moment, w którym, przy odpowiednim wdrożeniu, stosowanie nowych narzędzi wchodzi w nawyk. W opisanym przypadku jednak tak się nie stało. Jedyną co wzrosło, to frustracja pracowników związana z całą tą sytuacją. Czasami lepsze jest wrogiem dobrego.

Zniechęcony uczestnik szkolenia

Druga sytuacja: realizacja szkolenia dla przedstawicieli handlowych. Zakres szkolenia dostosowany do potrzeb i specyfiki pracy uczestników uzgodniony z przełożonym. Trener prowadzący szkolenie od samego początku widzi, że coś jest nie tak. Grupa jest małowólna, niechętna do uczestniczenia w szkoleniu, sceptycznie nastawiona do przekazywanych treści. Po jakimś czasie uczestnicy wyrzucają z siebie informację, że zmieniona została strategia sprzedaży ich flagowego produktu. Wprowadzone zmiany pozwalają im wnioskować, że nie tylko znacząco spadnie poziom ich wynagrodzenia, ale także, że grupa przedstawicieli może zostać zredukowana o 30 proc. Zniechęcenie i obojętność to emocje, które towarzyszyły uczestnikom niemalże do końca szkolenia.

Wsparcie przełożonych

Przykład trzeci: rozpoczyna się realizacja projektu, którego celem jest doskonalenie kompetencji kierowniczych dla menedżerów najniższego szczebla w firmie produkcyjnej. Po etapie szczegółowego zdefiniowania zakresu projektu rozpoczyna się realizacja. Na tym etapie kluczową rolę odgrywają nie tylko uczestnicy i trener,

ale także dział HR i przełożeni menedżerów biorących udział w projekcie. Konstrukcja projektu zakłada, że po każdym szkoleniu uczestnik ma do wykonania zadania, których celem jest wykorzystanie nabytych umiejętności w pracy zawodowej. Decyzję o tym, jakie umiejętności rozwinie dzięki realizacji tych zadań, podejmuje wspólnie ze swoim przełożonym. Dzięki krótkiemu spotkaniu organizowanemu po każdym szkoleniu przełożony mógł na bieżąco wpływać na kierunek rozwoju swojego podwładnego oraz motywować go do wykorzystywania nabytych umiejętności w praktyce. Po realizacji zadania każdy uczestnik spotykał się na indywidualnej sesji coachingowej z trenerem w celu podsumowania zrealizowanych działań i rozwiązania trudności, które mogły się pojawić w trakcie wdrożenia. Po każdym cyklu sesji zrealizowanych dla wszystkich uczestników dział HR otrzymywał informację na temat aktywności uczestników w projekcie oraz postępie w realizacji kolejnych zadań. Zwieńczeniem całego projektu były indywidualne prezentacje każdego uczestnika przed przełożonymi, w których to dzielili się korzyściami, jakie uzyskali w pracy zawodowej dzięki wykorzystaniu umiejętności nabytych w trakcie projektu. Efekty projektu zaskoczyły nawet samych uczestników.

Teoria i praktyka

Szkolenie zawsze jest realizowane w określonej rzeczywistości. To, czy przerodzi się w korzyści dla przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od działań podjętych po szkoleniu oraz sytuacji w organizacji. Porównując szkolenie w przedsiębiorstwie do kursu prawa jazdy łatwo zauważymy pewne mechanizmy; kurs zawiera zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, kończy się egzaminem. Czy ten kurs był inwestycją? Jeżeli osoba, która odbierze prawo jazdy wsiądzie do samochodu i będzie wykorzystywać nabyte umiejętności - na pewno będzie to inwestycja. Jeżeli natomiast z różnych względów nie podej-

mie tych prób - zdobyte prawo jazdy będzie dla niej tylko kosztem. Warto zastanowić się, co można zrobić, aby wykorzystać potencjał pracowników rozwinięty podczas szkoleń. Mam tu na myśli zarówno działania wspierające wdrożenie nowych umiejętności, jak i eliminowanie tych działań, które mogą mieć wpływ na brak przełożenia efektów szkolenia na pracę zawodową.

Przy tej okazji zwróćmy uwagę na jeszcze jeden aspekt. Odwołam się do wyżej wymienionego przykładu dotyczącego kursu nauki jazdy. Czy o osobie, która otrzymała uprawnienia do prowadzenia pojazdu, można powiedzieć, że jest świetnym kierowcą? Nie. Kurs daje podstawy umiejętności, uczy podstawowych zasad, natomiast umiejętności rozwijane proporcjonalnie do liczby przejechanych kilometrów. Podobnie jest ze szkoleniami. Szkolenie może przynieść pogłębienie rozumienia jakiejś praktyki, ułatwić stosowanie jakiejś reguły, ale zmiany, w izolacji od innych działań organizacji, przynieść nie może.² Tym większa rola organizacji w tym, aby udział pracownika w szkoleniu nie pozostał jedynie nieuzasadnionym wydatkiem.

Wiele czynników ma wpływ na to, czy zrealizowane szkolenie uznamy za koszt, czy jednak za inwestycję. Analizując sytuację na rynku, trudno znaleźć, zwłaszcza wśród dużych przedsiębiorstw, takie, które uznają, że szkolenia to zbędny wydatek. Oczywiście, gdy sytuacja rynkowa jest niestabilna, decyzje dotyczące realizowania działań rozwojowych są podejmowane ostrożniej, w niektórych firmach są nawet wstrzymywane, ale mało kto rezygnuje z nich całkowicie. Realizacja szkoleń zawsze przynosi firmom korzyści, chociaż nie zawsze takie, jakich by one oczekiwały.

Przypisy

1. J. Woźniak, „ROI dla szkoleń - utopia czy mit”, XI Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów „Rozwój i polityka gospodarcza Polski w Unii Europejskiej”, Sopot, 13-15.06.2005 r.

2. Tamże