

Jak z głową wydać budżet szkoleniowy?

Jak dobrze wybrać firmę szkoleniową? Jak efektywnie wydać pieniądze, odpowiadając na rzeczywiste potrzeby pionów biznesowych w organizacjach? Jest co najmniej kilka wskazówek, o których warto pamiętać.

Potrzeby szkoleniowe w firmach ewoluują – widać pewien proces, którego przejawem jest m.in. troska HR o to, by dostawcy usług rozwojowych mieli rzeczywisty wpływ na zmianę w organizacji. Biznes ma to do siebie, że zmienia się szybko. Jeśli więc HR pełni w firmie rolę istotnego wsparcia biznesu, równie szybko musi identyfikować nowe problemy i wyzwania. Musi też umieć na nie odpowiedzieć. Tymczasem dostawcy usług, którzy potencjalnie mogą pomóc w każdej sytuacji, tworzą bardzo rozdrobniony i dynamiczny rynek. Oferta możliwości rozwojowych, szkoleń i narzędzi jest obecnie naprawdę szeroka i ciągle się zmienia. Temu zróżnicowaniu towarzyszy duża rozpiętość cen i jakości oraz brak standaryzacji usług. W efekcie ceny i jakość nierzadko nie idą z sobą w parze. Na HR spoczywa więc duża odpowiedzialność za umiejętność selekcji i wybór dostawcy. W wyborze tym chodzi nie tylko o to, by otrzymać usługę profesjonalną, lecz by wpisała się ona w aktualną potrzebę firmy – konkretnych ludzi, którzy stoją w obliczu konkretnych sytuacji i problemów organizacyjnych. Odpowiedzialność HR ma dziś zatem kilka wymiarów – dotyka kwestii efektywnego gospodarowania budżetem, ale też silnie wiąże się

z ideą wspomagania biznesu przez HR, w której jednocześnie liczy się to, jak szybko i na ile skutecznie HR odpowiada na potrzeby biznesowe swojej organizacji.

Outsourcing, czyli trudne wybory

Wspieranie biznesu staje się dla HR coraz większym wyzwaniem po części dlatego, że w obliczu konieczności szybkiego działania i dużych oczekiwań HR musi szybko i trafnie wybrać dostawcę spośród rzeszy oferentów. Czym więc powinni się kierować menedżerowie HR, by ograniczyć ryzyko nietrafionego wyboru zewnętrznej firmy doradczo-szkoleniowej?

Zacznijmy od sytuacji, w jakiej są firmy zainteresowane usługami doradczo-szkoleniowymi. Z jednej strony to organizacje, które są przekonane, że zdiagnozowały swoje potrzeby i jedynie poszukują dostawców standaryzowanych szkoleń. Z drugiej strony firmy nie są pewne swojej diagnozy lub też w ogóle nie rozpoczęły analizy własnych potrzeb. Szukają partnera, który wspólnie z nimi określi, jakich usług doradczych i rozwojowych potrzeba, aby odpowiedzieć na pojawiające się problemy, wesprzeć realizację planów czy też

➤ uprzedzać pojawienie się przewidywanych trudności. W przypadku tej drugiej grupy w trakcie współpracy z dostawcą mogą pojawić się propozycje inicjatyw rozwojowych, których elementem mogą być np. szkolenia. Pomiędzy tymi przypadkami jest wiele sytuacji, w których dostawca usług w mniejszym lub większym stopniu zapraszany jest do analizy potrzeb i sytuacji klienta, by wspólnie z nim wypracować adekwatne i skuteczne rozwiązanie. Jakkolwiek różne są to sytuacje, w każdym przypadku obowiązuje podobny zestaw zasad, którymi można się kierować, by zminimalizować ryzyko złego wyboru firmy doradczo-szkoleniowej.

Najważniejszy jest cel

Zanim jeszcze menedżer HR rozpocznie poszukiwanie dostawcy usług, powinien przede wszystkim wiedzieć, czego chce i szuka. Niewiedza skazuje HR na przypadkowe wybory, na podstawie kryteriów, które „rozbłyły” w trakcie ofertowania i rozmów o współpracy. Nieznajomość celu uniemożliwia dokonanie dobrego wyboru. W tym miejscu dotykamy istotnych kwestii – świadomości rzeczywistej potrzeby biznesowej oraz umiejętności jej opisanie. Często bowiem można spotkać się z sytuacjami, w których HR pozornie wie, czego chce. Zgłasza się z jasno zdefiniowaną potrzebą, opisując firmie szkoleniowej potrzebę, którą zgłosił pion biznesowy. Choć HR jasno komunikuje oczekiwania, od początku mogą one nie bazować na właściwej diagnozie. W efekcie nawet najlepiej dobrana usługa nie jest adekwatna do rzeczywistych potrzeb. Rozeznanie oczekiwań i sytuacji pionów biznesowych zależy od wewnętrznych standardów, relacji HR z biznesem, poziomu komunikacji oraz roli, jaką HR pełni w organizacji.

Na jakość wyboru wpływ ma także umiejętność opisanie potrzeby przez HR. Naturalnie, rolą dostawcy jest dowiedzieć się jak najwięcej o oczekiwaniach i dopasować propozycję do sytuacji. Jednak gdy dostawca od początku jest wprowadzany w błąd, na pewno nie zapewni odpowiedniej usługi. Jako przykład podam firmę, która poszukiwała szkoleń z automotywacji dla swoich handlowców. Firmie zależało na zwiększeniu motywacji w zespole sprzedaży. Rozwiązanie wydawało się proste – zapewnijmy dobre szkolenie z automotywacji. Jednak problem niskiej motywacji w tej firmie brał się nie stąd, że handlowcy nie potrafili się motywować do efektywniejszej pracy, lecz z mało atrakcyjnego

systemu prowizyjnego. W tym przypadku dostarczenie nawet najlepszych szkoleń nie rozwiązało tego problemu. Wręcz przeciwnie, mogłyby zmotywować uczestników do poszukiwania lepszej pracy. Firma miała szansę samodzielnego zdiagnozowania prawdziwej przyczyny niskiej motywacji. Jeśli tego nie zrobiła, jest to przestrzeń, w której może zaistnieć dostawca. Dobrą firmę doradczo-szkoleniową poznaje się m.in. po tym, że docieka – stara się zrozumieć, dlaczego właśnie taka, a nie inna usługa ma pomóc klientowi, jak jego oferta wpisuje się w kontekst biznesowy i w rzeczywistą sytuację.

Na rynku jest mnóstwo firm, których dział HR są otwarte na dyskusje z dostawcami o kształcie i zakresie projektów rozwojowych. Przyznać trzeba, że jest również rzesza organizacji zamkniętych na dokonywanie pogłębionych analiz na etapie ofertowania.

Opinie porównaj rozsądnie

Do pewnego poziomu usług na rynku jest wiele firm, które doskonale spełniają swoją rolę. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że przy dobrze określonej potrzebie, poszukiwaniu nieskomplikowanej usługi szkoleniowej i wybraniu do grona oferentów kilku uznanych firm szkoleniowych, każdy wybór będzie dobry. W takiej sytuacji wszystkie oferty będą podobne i w rzeczywistości klient otrzyma w miarę podobną usługę, uzyskując w miarę zbliżony efekt. Inaczej jest w przypadku wyrafinowanych projektów, w których szkolenie jako metoda jest tylko elementem współpracy lub nawet nie występuje. W takich sytuacjach HR często kieruje się opiniami innych menedżerów HR, prosi dostawcę o referencje, analizuje jego dotychczasowe osiągnięcia i zerka do rankingów.

Każdy trener podlega ewaluacji uczestników i zamawiających szkolenia. Kierując się opiniami innych, warto pamiętać, że nawet pojedyncze osoby zbierają różne, czasem biegunowo odmienne noty. Dzieje się tak, ponieważ trenerzy desygnowani są do różnego rodzaju projektów i sytuacji – prowadzą warsztaty i szkolenia dla zróżnicowanych grup. Podczas gdy w jednych sytuacjach sprawdzają się znakomicie, w innych wypadają gorzej i – co trzeba podkreślić – dostawca nie ma pełnego wpływu na ostateczną ocenę klienta i uczestników szkoleń. Specyfika ta dotyczy także firm doradczo-szkoleniowych, które w różnych projektach sprawdzają się lepiej lub gorzej. Porównywanie opinii innych ma

więc sens o tyle, o ile każdy zaopiniowany wcześniej przypadek zdołamy odnieść do naszej bieżącej sytuacji. Jeśli więc pytamy znajomego: „z kim Ci się najlepiej pracowało w ostatnim roku?”, lub prosimy: „poleć mi najlepszą firmę szkoleniową”, powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: do czego? Ktoś najlepszy w jednej dziedzinie nie będzie bowiem najlepszy w innej. To samo dotyczy firm – nie ma najlepszych firm szkoleniowych. Są natomiast najlepsze firmy do konkretnych zadań.

Do referencji i osiągnięć podchodzić z rezerwą

Oferenci chętnie prezentują referencje i opisy dokonanych z przeszłości. Naturalnie, żadna firma nie napisze w ofercie o swoich porażkach czy mało udanych projektach. Warto więc nie opierać swojego wyboru wyłącznie na referencjach dostawcy. Można podjąć wysiłek i skontaktować się z klientami dostawcy, by z pierwszej ręki zasięgnąć opinii, jak firma radziła sobie w konkretnych sytuacjach. Być może dzięki tym informacjom uda się uzyskać pewne wskazówki co do planowanego projektu – na co zwrócić uwagę, przed jakim ryzykiem się uchronić i jak współpracować z dostawcą, aby zwiększyć efektywność projektu.

Jeśli ktoś przywiązuje wagę do opinii wyrażanych w Internecie, należy pamiętać o ważnej zasadzie: im mniejsza firma, tym pojedyncze opinie są bardziej miarodajne. Im większa, należy zebrać więcej danych, by obiektywnie ocenić dostawcę.

Rankingi – nie buduj na piasku

Niestety, polski rynek nie doczekał się jeszcze wiarygodnych rankingów firm doradczo-szkoleniowych. Zestawienia, które menedżerowie mają dziś do dyspozycji, powstają na podstawie deklaratorywnie wypełnianej ankiety – szeregowanie firm następuje głównie na podstawie kryterium wypracowanych przychodów lub liczby trenerów. Jednocześnie w jednej tabeli obok firm specjalizujących się w szkoleniach twardych znajdują się te, których domeną są szkolenia miękkie, a obok jeszcze firmy doradcze, prowadzące badania rynku itd. Liczby trenerów mogą wprowadzać w błąd, bowiem jedne firmy wykazują wyłącznie liczbę trenerów zatrudnionych u siebie, inne zaś wszystkich specjalistów „dochodzących”, z którymi współpracuje się na zasadach projektowych. Jeśli więc ktoś szuka w rankingach zapewnienia bezpieczeństwa, radzę, by jeszcze w trakcie ofertowania dowiedział się, jak oferent zabezpieczy zasoby osobowe do realizacji projektu (kto będzie merytorycznie nadzorował prace, a kto realizował).

Oceń zaangażowanie oferenta na etapie ewaluacji

Cel nadaje kształt i sens usłudze. Dobry dostawca troszczy się nie tylko o zapewnienie adekwatnej usługi, ale dba również o jej efekty, próbuje to zmierzyć oraz myśli o tym, co może się dzieć w przyszłości. Zaangażowanie na etapie po projekcie

)

szkoleniowym wymaga pełnej wiedzy. Tu, podobnie jak na etapie analizy potrzeb, dział HR może być zamknięty na szerszą dyskusję. Odcięcie dostawcy od informacji wpłynie negatywnie na jego zaangażowanie w zwiększenie efektywności projektu. Niemniej dla HR okazywanie woli w tym obszarze może być cenną wskazówką, że dostawca rzeczywiście będzie się troszczył o jakość i postara się dostarczyć rozwiązanie najlepiej dopasowane do sytuacji. Rzecz jasna, to od klienta zależy poziom, na jakim chce on mierzyć efektywność projektów. Jednak jeśli dostawca nie przykładą wagi do tego obszaru, może to rokować źle dla całej współpracy, bowiem taka postawa może oznaczać, że prawdziwy cel i droga do jego osiągnięcia zeszły na drugi plan.

Umów się na sampling

Osoby niezdecydowane co do wyboru trenera mogą próbować umówić sampling, by wstępnie porównać umiejętności, potencjał, klimat

7 kroków pomocnych w wyborze firmy szkoleniowej

Zanim wybierzesz firmę doradczą-szkoleniową:

- 1.** Doprecyzuj cele projektu, spodziewane rezultaty oraz wpływ, jaki projekt ma mieć na zmianę zachowań, rozwój umiejętności i biznes.
- 2.** Precyzyjnie opisz potrzeby, spróbuj wpisać je nie tylko w kontekst potrzeb pracowników, ale także w kontekst biznesowy.
- 3.** Sprawdź, na ile oferent wykazuje zaangażowanie w rozpoznanie i analizę Twoich potrzeb i firmy, którą reprezentujesz.
- 4.** Postaraj się o opinie innych menedżerów HR o dostawcy oraz jego trenerach. Pamiętaj jednak, aby opinie dotyczyły pokrewnych projektów.
- 5.** Sprawdź, na ile oferent jest zaangażowany w etap ewaluacji – co proponuje, jak chce przełożyć swoje działania na Twoje efekty.
- 6.** Sampling pomoże Ci w selekcjonowaniu najbardziej obiecujących trenerów. Tylko pamiętaj: najlepsi specjaliści są zawsze zapracowani. W skrajnych przypadkach mogą nie mieć czasu na sampling lub nawet nie być zainteresowani tą formą „konkursu piękności”.
- 7.** Oceń, co firma oferuje ponad Twoje wyobrażenie o standardzie projektu. Jakie są opcje, alternatywne scenariusze, narzędzia, dodatkowe usługi, które mogą wpłynąć na jakość i efektywność współpracy?

i temperament osób rekomendowanych do realizacji szkoleń. Pamiętajmy jednak, że sampling to koszt dostawcy. Na rynku są znakomici, rozchwytywani specjaliści, którzy z jednej strony mogą nie mieć czasu na tego rodzaju spotkania, z drugiej – z racji obłożenia – postrzegają je jako potencjalnie utracone przychody. Samplingi z potencjalnymi realizatorami szkoleń mają sens szczególnie na etapie odsiewania najsłabszych oferentów i wyłonienia tych, którzy prezentują wyższy poziom. Skłonność wziętych trenerów do udziału w samplingu będzie zależała w dużej mierze od skali projektu. Mając to na uwadze, nie wyciągajmy pochopnych wniosków, jeśli uznana firma doradczą-szkoleniowa nie wykazuje dość elastyczności i nie potrafi wydelegować swoich najlepszych ludzi na sampling. Oni po prostu planują swój kalendarz z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem i rzadko miewają „okienka”.

Co otrzymasz ponad standard?

W wielu sytuacjach zamawiający ma własne wyobrażenie o tym, jak powinien wyglądać planowany projekt. W świadomości HR jest ukształtowany pewien standard poszukiwanej usługi. W takich przypadkach dodatkowym kryterium wyboru oferenta może być porównanie wartości dodanej. Co zostało zaofiarowane wyłącznie pod Twoim kątem, a co wykracza poza spodziewany standard, zaplanowane minimum satysfakcji? Taką „wisienką na torcie” mogą być nawet drobne elementy, które jednak podnoszą wartość projektu i mogą mieć wpływ na jego efektywność. Przykład: liczba i jakość zadań wdrożeniowych, wzbogacona metoda analizy potrzeb przed szkoleniami, rodzaj serwisu gwarantowanego po szkoleniach, wsparcie projektu technologiami informatycznymi itd.

Praktyka zawodowa uczy, że szczerą rozmową przed przygotowaniem oferty wielokrotnie zwiększa prawdopodobieństwo przeprowadzenia efektywnego projektu rozwojowego. Jednocześnie wciąż wiele firm sprowadza oferentów do roli dostawców usług i ogranicza możliwość rozmowy o celach. W takich sytuacjach firmom tym trudniej zrealizować misję „zminimalizować ryzyko – zmaksymalizować efekt”. Ufam jednak, że przedstawione wskazówki będą inspiracją i pomogą w dokonywaniu właściwych wyborów. ■

Włodzimierz Kwasiborski
wiceprezes firmy szkoleniowo-doradczą
Nowe Motywacje.