

Najbliższe lata będą trudne dla branży szkoleniowej. To szansa dla firm oferujących usługi wysokiej jakości i wprowadzających innowacje oraz dobra informacja dla klientów. Jak uniknąć rozczarowań w związku z wyborem dostawcy szkoleń? Czym jest standard usług szkoleniowych i w jaki sposób jest powiązany z e-learningiem, a także co firma szkoleniowa może zaoferować swoim klientom poza spotkaniem z trenerem – o tym jest rozmowa z Grzegorzem Jachną, Prezesem zarządu spółki Nowe Motywacje.

Rynek szkoleń w Polsce nadal jest stosunkowo młody. Niedawno powstał SUS – Standard Usługi Szkoleniowej. Co to znaczy – dobra usługa szkoleniowa?

Mamy za sobą dwie dekady gospodarki wolnorynkowej – w porównaniu do krajów zachodnich to bardzo niewiele. W Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych firmy i organizacje stawiają na doskonalenie pracowników. Przeznaczają na ten cel znaczne środki i traktują rozwój kapitału ludzkiego jako priorytet, element strategii biznesu. Polska na tym tle jest rynkiem młodziutkim, raczkującym, pomimo że dzięki potężnemu napływowi kapitału z EFS w okresie ostatnich 5 lat dynamicznie się on poszerzył. Młodości tej towarzyszy brak standardów, w tym miar jakościowych. Standard Usługi Szkoleniowej (SUS) to inicjatywa Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, której jednym z celów jest promowanie standardów i jakości na rynku szkoleniowym w Polsce. SUS, moim zdaniem, w dużej mierze dopiero otwiera dyskusję na temat tego, co w szkoleniach stanowi jakość i w jaki sposób można ją mierzyć.

Czym jest dobra usługa szkoleniowa? W moim rozumieniu to taka usługa, która pomaga firmie przygotować pracowników do realizacji konkretnych celów biznesowych. Szkolenie to jedna z metod rozwojowych, które ułatwiają organizacji wypracowanie wyniku. Rozwój kompetencji czy transfer wiedzy, o których tak wiele się mówi przy okazji szkoleń, to tylko elementy pośrednie na drodze organizacji do konkretnego rezultatu.

W jaki sposób można SUS odnieść do ofert e-learningowych? Czy można dziś powiedzieć, co to znaczy dobry e-learning?

SUS w założeniach jest „zbiorem zaleceń promowanych przez PIFS, dotyczących wykonywania usług szkoleniowej, niezależnie od rodzaju i natury prowadzonych szkoleń” (SUS s.1). Jednak w praktyce zdecydowanie bardziej pasuje do szkoleń prowadzonych metodami tradycyjnymi i – moim zdaniem – z trudem da się go odnosić do oceny jakości szkoleń w pełni e-learningowych. W Nowych



Grzegorz Jachna

Prezes Zarządu Nowe Motywacje sp. z o.o.

... Szkolenie to jedna z metod rozwojowych, które ułatwiają organizacji wypracowanie wyniku...

Motywacjach e-learning traktujemy jako ważny element uzupełniający w szerszym procesie szkoleniowo-rozwojowym. W wielu naszych projektach uczestnicy

tradycyjnych szkoleń muszą najpierw zakończyć program e-learningowy, z którego wynoszą określoną wiedzę i są lepiej przygotowani do dalszych etapów rozwojowych. Jest to więc metoda, która świetnie się sprawdza w realizacji złożonych projektów, ale nie traktujemy jej jako coś wyjątkowego, na czym moglibyśmy oprzeć pomoc klientom. Specyfika naszej firmy wymaga zarówno dokładnej analizy oczekiwań klienta, jak i wspierania go na etapie rozwoju nie tylko wiedzy, ale również postaw, umiejętności, zmiany sytuacji lub rozwiązywania realnych problemów. E-learning to za mało, by uzyskać zadowalające efekty. Naturalnie inaczej rzecz ma się w przypadku transferu wiedzy i tzw. twardych szkoleń, gdzie e-learning może być wystarczający.

Czym klienci powinni się kierować, wybierając usługi na rynku szkoleniowym, żeby uniknąć niepowodzeń i niezadowolonych?

Bardzo wiele zależy od tego, czego klient oczekuje. Są sytuacje, w których klient kieruje się tematem szkolenia – chce np. rozwinąć konkretną kompetencję. Inni klienci zgłaszają się do nas z opisem sytuacji, problemu i proszą o pomoc. To są dwie różne sytuacje, które coś jednak łączy. Dobry wybór powinna poprzedzać odpowiedź na pytanie o cel. Dlaczego mamy realizować takie a nie inne szkolenie. Czasem analizy sytuacji w firmie pokazują wyraźnie, że klient wcale nie potrzebuje szkolenia, o którym pierwotnie myślał. Podam przykład. Zgłasza się do nas firma, której zależy na doskonaleniu umiejętności negocjacyjnych w dziale sprzedaży oraz szkoleniu z motywowania handlowców. Klient chce zwiększyć obroty lub przynajmniej utrzymać na tym samym poziomie. Po analizie sytuacji okazuje się, że istotnym elementem sytuacji są ostatnio wprowadzone zmiany w organizacji, w wyniku których handlowcy słabo rozumieją stawiane przed nimi cele i zadania, a nowy system motywacyjny nie wzbudza ich entuzjazmu. Klient realnie bardziej potrzebuje w tym momencie wsparcia we wdrażaniu zmiany oraz wsparcia menedżerów pracujących z handlowcami niż szkolenia z negocjacji. Podejmując się realizacji wstępnego zamówienia bez analizy, „skonsumowalibyśmy” budżet, ale klientowi nie pomogli. Ważne jest więc rozpoznanie kluczowych potrzeb i rzeczywistej sytuacji po stronie

firmy. Przykład ten pokazuje również, że nie każde badanie potrzeb jest dowodem kompetencji firmy szkoleniowej. Często zdarza się bowiem, że trener bada potrzeby, ale uczestników a nie organizacji i w tym przykładzie przeprowadziłby może nawet dobre szkolenie z negocjacji, tyle że zupełnie niepotrzebne firmie klienta.

Co dobra firma szkoleniowa może zaoferować klientowi ponad samo szkolenie?

Naprawdę wiele. Przede wszystkim doradztwo – zanim w ogóle brane są pod uwagę szkolenia. W drugiej kolejności ukierunkowanie swoich ekspertów i klienta na rozwiązanie konkretnej sytuacji. Celem nie jest zorganizowanie szkoleń, lecz realna zmiana lub rezultat po stronie biznesu. Kolejną rzeczą to pewne całościowe podejście do projektu. Szkolenie powinno być tylko częścią pomocy. Na sali szkoleniowej przekazywana jest wiedza, uczestnicy ćwiczą nowe umiejętności, odbywa się praca warsztatowa. Potem jednak ludzie wracają do codziennych zajęć. Nasuwają się pytania: co wynieśli ze szkolenia, jak długo to pamiętają, czy stosują zdobyte umiejętności w praktyce, co zmienili w swoich postawach?

Dobra firma szkoleniowa koncentruje się również na tym, co może wpłynąć na rezultaty, co warto zrobić przed i po szkoleniu, i w tym zakresie również oferuje klientowi adekwatne wsparcie. Czasem w ogóle uzyskujemy zmianę i pomagamy bez szkoleń – np. poprzez superwizję, konsultacje, warsztaty z grupą czy coaching.

Czy właśnie tego szukają klienci? Czy mają świadomość, że poza tradycyjnymi szkoleniami mogą osiągnąć znacznie więcej?

Jak wspominałem na początku, polski rynek nie jest jeszcze dojrzały. To spectrum firm od bardzo wysokiej kultury organizacyjnej, po firmy oparte na prostych modelach zarządzania i nieskomplikowanych procesach biznesowych. Nawet największe przedsiębiorstwa wykazują bardzo różnicowaną świadomość potrzeb, możliwości analizy sytuacji i dostępnych narzędzi rozwojowych. W dużych organi-

zacjach częstą bolączką jest słaba komunikacja pomiędzy tzw. biznesem a działem HR. Patrząc jednak z perspektywy kilkunastu lat mogę powiedzieć, że świadomość się kształtuje i poprawia. Sami pracujemy nad tym, by nasz standard współpracy z klientem miał także walory edukacyjne, ukierunkowywał klientów na różne możliwości.

Polski rynek szkoleń dojrzeje. W jakim kierunku Pana zdaniem będzie się rozwijał rynek w najbliższym czasie? Czy pogarszająca się kondycja światowej gospodarki będzie miała wpływ na sytuację w Polsce?

Najbliższe lata będą trudne dla branży szkoleniowej. Wyczerpują się środki EFS, które stanowiły doskonałą pożywkę dla wielu firm szkoleniowych. Dostawcy będą musieli się całkowicie urynkować, co dla wielu podmiotów bazujących na EFS będzie krytycznym wyzwaniem. Media każdego dnia straszą nas kryzysem. Efekty obserwujemy już dziś – firmy często obierają strategię obserwacji i wyczekiwania. Choć mają budżety, inwestycje odkładają w czasie. Inne firmy faktycznie przeżywają kryzys i redukują budżety. W Polsce na szczęście mamy ciągle wzrost PKB, który wedle prognoz w 2012 r. ma utrzymać się na plusie. Nie jest to więc jeszcze recesja, ale rynek

Nowe Motywacje sp. z o.o. powstała w 1997 r. Spółka realizuje projekty rozwojowe dla największych organizacji w Polsce. Ma 7 obszarów specjalizacji – od przywództwa i zarządzania, przez doskonalenie sprzedaży, po rozwój osobisty, narzędzia HR, integracje i dział projektów dla administracji publicznej. W 2010 r. spółka wypracowała obrót na poziomie 15,5 mln złotych. Na liście klientów Nowych Motywacji figuruje 50 proc. firm z listy top 100 największych organizacji w Polsce. Spółka przeszkoła dotychczas łącznie ok. 150 000 pracowników. Nowe Motywacje są częścią międzynarodowego koncernu doradczo-szkoleniowego Schouten Global.
www.nm.com.pl

 **Nowe Motywacje**

na pewno odczuje skutki spowolnienia. Jednym z problemów będzie nadpodaż usług. Takie czasy sprzyjają firmom naprawdę dobrym – współpracującym blisko z klientem, realnie mu pomagającym. Z drugiej strony szansę mogą mieć firmy wprowadzające atrakcyjne nowości – coś zupełnie świeżego, nowego w podejściu do współpracy z klientem, do jego problemów, do metod szkoleniowych.

Czy koncepcje takie jak mobile learning, social learning czy blended learning będą miały istotny wpływ na rozwój tego

rynku? Czy to jedynie interesujące, ale umiarkowanie przydatne w praktyce „gadżety” czy może doskonałe rozwiązanie na trudniejsze czasy?

Rozwoju technologii i jej popularności nie utożsamiałbym z kondycją gospodarki, ale raczej z upowszechnianiem dostępu do nowych technologii oraz rozwojem modeli biznesowych po stronie klientów. Z całą pewnością narzędzia będą się rozwijać, a to dlatego, że są one wygodne i stwarzają zupełnie nowe możliwości współpracy klienta z firmą szkoleniową. Nasze doświadczenia mijającego roku po-

kazują, że technologie, jak i produkty wyposażone w nowoczesna narzędzia będą się szybko rozwijać. Na pewno nie powinny i nie muszą być to gadżety czy elementy opakowania produktów. Technologie rzeczywiście wspierają projekty rozwojowe i sam proces realizacji. Poza tym dają możliwość uelastycznienia współpracy, ponieważ wiele elementów projektu można zrealizować zdalnie, przez sieć. Jak wspominałem, jest to po prostu wygodne, tak dla klientów, jak i dla nas.

