

RYNEK USŁUG SZKOLENIOWYCH

GAZETA
FINANSOWA
20–26 marca 2015 r.

Trendy w szkoleniach i rozwoju pracowników na 2015 rok

Najbliższy rok będzie miał duże znaczenie dla rozwoju rynku szkoleniowego. Impulsem będzie poprawa sytuacji gospodarczej w kraju (wzrost PKB), co przełoży się na zwiększenie zatrudnienia w firmach. Przy dobrej koniunkturze przedsiębiorstwa będą częściej korzystać ze specjalistycznych usług firm. Dzięki zwiększeniu zatrudnienia nastąpi też wzrost wydatków na szkolenia pracowników i programy rozwojowe.

**Marcin Kowalski**

Jeżeli chodzi o trendy i kierunki rozwoju rynku szkoleniowego, to można przewidzieć następujące zmiany:

Napływ funduszy unijnych w ramach nowej perspektywy 2014–2020. Środki unijne będą nadal stymulowały rozwój rynku szkoleniowego w Polsce pomimo zmiany modelu dystrybucji (przejście z modelu podażowego dominującego w perspektywie 2007–2013 na popytowy). Nowa perspektywa finansowa UE zmieni też sposób działania firm szkoleniowych, oferujących

głównie szkolenia otwarte, współfinansowane ze środków publicznych.

Weryfikacja firm szkoleniowych. Instytucje szkoleniowe, które planują od tego roku świadczyć usługi rozwojowe, finansowane ze środków unijnych (EFS), będą musiały wpisać się do Rejestru Usług Rozwojowych (RUR). Nowe rozwiązanie niejako wymusi zmiany jakościowe w wielu firmach szkoleniowych, a przede wszystkim zmieni podejście do klienta końcowego. Jaki wpływ RUR będzie miał na rynek szkoleniowy, czas pokaże.

Konsolidacja rynku szkoleniowego. Słabsze podmioty będą się łączyć lub będą przejmowane

przez większe firmy szkoleniowe, które będą szukać nowych możliwości rozwoju i sprawdzonych kanałów dotarcia do nowych klientów biznesowych lub instytucjonalnych.

Wzrost specjalizacji. Proces ten będzie jeszcze bardziej widoczny niż w ostatnich latach. Dostrzegam, że na rynku jest coraz większa grupa firm z sektora MSP, które poszukują dostawców o bardzo wyraźnym profilu specjalizacji.

Wzrost wykorzystania technologii mobilnych w szkoleniach (m-learning). Ponad 11 milionów Polaków korzysta z internetu za pośrednictwem smartfona lub tabletu. Więc rola rozwiązań mobilnych w edukacji osób dorosłych będzie z pewnością rosła. Z raportu „Wykorzystanie Nowych Technologii w uczeniu” wynika, że firmy nie tylko decydują się coraz częściej na stosowanie form e-learningowych, ale też łączą w szkoleniach metody e-learningowe z tradycyjnymi (stosowanie blended learningu zadeklarowało 2/3 badanych firm).

Większa rola doradztwa strategicznego. Firmy, zaliczane do tzw. przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (ang. high growth enterprises), będą poszukiwały dostawców rozwiązań wzmacniających efektywność procesów biznesowych. Wzrośnie rola firm doradczych oferujących wsparcie w zakresie internacjonalizacji oraz wdrażania innowacji procesowych i organizacyjnych.

Większe zainteresowanie szkoleniami z zakresu zarządzania różnorodnością (np. zarządzanie pracownikami z pokolenia Y, jak poradzić sobie z luką pokoleniową w organizacji). Zmiany demograficzne będą odczuwalne nie tylko w dużych firmach, ale również w mikro- i małych przedsiębiorstwach. Definiowanie celów zawodowych, planowanie i wspieranie rozwoju kariery, a przede wszystkim budowanie lojalności pracowników pokolenia Y – to dla wielu menedżerów będzie wciąż duże wyzwanie.

Auto jest prezesem zarządu Human Partner Sp. z o.o.

Ranking firm szkoleniowych

Miejsce	Punkty	Nazwa firmy	Przychody za 2014 r. (w tys. zł)	Osoba zarządzająca	Szkolenia			Zakres prowadzonych szkoleń							Liczba wykładowców	Liczba klientów w 2014 r.		
					otwarte	zamknięte	wykłady	dla osób pracujących w branży finansowej	marketing/ reklama	prawne	biznesowe	językowe	interpersonalne	Informatyczno- komputerowe		inne	indywidualnych	instytucjonalnych
1.	30	MDDP Sp. z o.o Akademia Biznesu Sp.k.	21500	Adam Niedziółka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	branżowe, kursy zawodowe, studia podyplomowe	300	1200	24 000
2.	28	Synteza SA	26190*	Piotr Fałek	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	zawodowe	700	403	5 050
3.	27	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski Sp. j.	9769	Dawid Didiuk, Michał Wasilewski	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	menedżerskie, nieruchomości, HR, sprzedażowe, obsługa klienta	75	5950	909
4.	26	Humaneo	7952	Krzysztof Juryk	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	szkolenia zawodowe w standardzie VCC	3580	12638	144
5.	25	Business Center 1 Anna Kępka	6400	Anna Kępka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Audytor, Kadry i płace z sytemem Symfonia, Księgowość z systemem Symfonia	2000	9950	38
6.	23	Future Centre Training Corporation Kiciński i Cebula Sp.J.	7158	Grażyna Mościcka	-	+	-	+	+	-	+	+	+	-	doradztwo HR	630	312	168
6.	23	Progress Project Sp. z o.o.	5299	Jacek Borsukiewicz - prezes, Mirosław Mordak - członek zarządu	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	produkcja, logistyka, transport, magazyn, kadry, HR, zarządzanie, zarządzanie projektami, reklamacje,	130	23	888
7.	21	MCS Sp. z o.o. Sp. k.	3013***	Rafał Marchewska	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	UE	65	4202	16
7.	21	HIGH5 Training Group	2700	Jakub Jerzowski	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	49	128	448
8.	19	F5 Konsulting Sp. z o.o.	8864	Marek Pankowski - prezes zarządu Jolanta Jackowiak - wiceprezes zarządu	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	szkolenia z zakresu zarządzania projek- tami, zagadnień specjalistycznych wyni- kających z potrzeb organizacji klientów	88	-	609
9.	18	PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.	6176	Jakub Słupiński	-	+	-	+	+	-	+	-	+	+	warsztaty sukcesyjne	10	209	652
9.	18	Certes Sp. z o.o.	11959	Norbert Ogłaza prezes zarządu	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	ochrona środowiska	36	36	114
9.	18	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.	6814	Maciej Wojtaszek	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	100	35	372
10.	17	BRITISH CENTRE	2220	Bożena Ziemniewicz	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	audyty językowe	124	2430	38
10.	17	Warszawski Instytut Bankowości	-	Andrzej Lech - prezes zarządu	+	+	-	+	-	+	+	-	+	-	audyt wewnętrzny, strategia i rozwój	ok. 70	1750	106
10.	17	PROFES Sp. z o.o. Sp.k	6735	Ewa Karpińska-Bryke, Artur Olszewski, Mariusz Bryke	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	e-learning, m-learning, Kaizen-Lean	39	-	266
11.	16	Prospero Business Training s.c. Ewa Polańska Prospero Business Training Sp. z o.o.	295	Ewa Polańska	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	sprzedażowe	50	75	37
11.	16	ACT Advanced Corporate Training Sp. z o.o.	3130	Małgorzata Prochner	+	+	+	+	-	-	+	+	+	-	szkolenia NLP	135	-	55
11.	16	Biznes Edukator Sp. z o.o.	1180	Piotr Kądzelski-Zysk	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	Poligon Handlowy, Prezentacyjny, Poligon, Negocjacyjny	45	290	89
11.	16	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J.Lewandowski, P.Lewandowska Sp. j.	2000	Paulina Gmurczyk-Lewandowska	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	studia podyplomowe na kilku kierunkach	28	12	64
11.	16	Llidero Sp. z o.o.	1500	Przemysław Kędzia	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	e-learning, dedykowane	-	25000	30
12.	15	NT Group System Informatyczne	3159	Sylwester Pogorzelski	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	20	-	60
13.	14	Grupa SET	2263	Jarosław Sobkowiak	+	+	+	+	-	-	+	-	+	-	Akademia Menadżera, Akademia Handlowca	20	ok.. 200	27
13.	14	Grupa TROP	-	Dorota Szczepan-Jakubowska	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	Doradztwo i consulting; Kompleksowe programy dla firm; Program „Tropem Jakości"	20	208	35
13.	14	Human Partner Sp. z o.o.	1029	Marcin Kowalski	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	10	300	250
13.	14	Grupa ECK Eureka	2800	Iwona Pręciuk, Tomasz Koproń	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	doradztwo, konsulting i szkolenia z zakresu: rozwój organizacyjny, rozwój zasobów ludzkich, sukcesja, optymalizacja organizacyjna	51	-	-
14.	13	Training Partners Sp. z o.o.	2036	Jan Mądry	-	+	+	+	-	+	+	-	+	-	badania i doradztwo biznesowe	25	-	68
14.	13	J.G.Training szkolenia specjaslityczne	-	Jadwiga Gwóźdź	+	+	+	+	-	+	+	-	+	-	-	40	-	490
14.	13	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	-	Adam Pilarczyk	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	47	-	176 (ok. 3000 uczestników)
15.	12	Coaching Center	2500	Paweł Sopkowski, prezes zarządu	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	forum dla praktyków HR	18	106	164
15.	12	HRP Group Sp. z o.o.	8014	Konrad Jaszczyński, Małgorzata Czernecka	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+	rozwój kompetencji menadżerskich, zarządzanie multigeneracyjne, zarządzanie projektami	10	-	20
15.	12	MPM Productivity Management Sp. z o.o.	2017	Agata Buszczak-Męcina	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	produkcja i logistyka; CPIM według standardów APICS; gospodarka magazynowa, Lean Manufacturing; zarządzanie zakupami; prognozowanie, symulator łańcucha dostaw The Fresh Connection	9	12 osobo- szkoleń	170 firm / 1120 osobo- szkoleń
15.	12	Integra Consulting Poland Sp. z o.o. sp. k.	8110**	Monika Borowicz, prokurent, dyrektor operacyjny	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	35	-	85
16.	11	PAIZ Konsulting Sp. z o.o.	5666	Artur Mazurek	+	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	18	-	140
16.	11	MindLab Sp. z o.o.	1219	prezes: Mateusz Walaszczyk; członek zarządu: Błażej Płaczynka-Brudnik	-	+	-	+	+	-	+	-	+	-	szkolenia oraz programy wdrożeńowe dla działów produkcji; szkolenia trenerskie i szkolenia z projektowania gier szkoleniowych	15	-	127

17.	10	Systemax Wojciech Podemski	495	Wojciech Podemski	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	szkolenia bhp, szkolenia z pomocy, szkolenia z ppoż., szkolenia dla audytorów wewnętrznych	10	140	-
17.	10	CustomerCentric Selling Poland/PRAXIS	495	Grzegorz Domagała, Dorota Bieniewicz-Krasek	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-	6	-	219
18.	9	Centrum Szkoleniowe Jet	2900	Marek Leon Sobociński	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-	-	9	-	38
18.	9	Respect Sp. z o.o.	1716	Ewa Puzia-Sawicka wiceprezes zarządu Łukasz Halkiewicz prezes zarządu	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	zarządzanie, Lean Management, coaching, warsztaty strategiczne, szkolenia menedżerskie, work-life balance	17	-	10
19.	7	Schenk Institute Sp. z o.o.	1390	Mirosława Białobrzaska	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	8	-	34

Przychody za 2014 r. (w tys. zł)	Szkolenia	Zakres prowadzonych szkoleń	Liczba wykładowców	Liczba klientów indywidualnych	Liczba klientów instytucjonalnych	* przychody ogółem; ** przychody netto; *** przychody z działalności szkoleniowej; ogółem: 10 048 tys. zł; oprac. własne
Mniej niż 2 000 tys. - 1 pkt 2 000 tys - 4 000 tys. - 2 pkt 4001 - 10 000 tys. - 3 pkt 10 001 - 15 000 tys. - 4 pkt Więcej niż 15 000 tys. - 5 pkt	Otwarte 0/1 pkt zamknięte 0/1 pkt wykłady 0/1 pkt	dla osób pracujących w branży finansowej 0/1 pkt marketing/reklama 0/1 pkt prawne 0/1 pkt biznesowe 0/1 pkt językowe 0/1 pkt interpersonalne 0/1 pkt Informatyczno-komputerowe 0/1 pkt Inne 0-3 pkt	1-20 - 1 pkt 21-50 - 2 pkt 51-100 - 3 pkt 101-150 - 4 pkt Pow. 150 - 5 pkt	1-100 - 1 pkt 101-200 - 2 pkt 201-2000 - 4 pkt 2001-10000 - 4 pkt Powyżej 10000 - 5pkt	1-50 - 1 pkt 51-150 - 2 pkt 151-400 - 3 pkt 401-1000 - 4 pkt Pow. 1000 - 5 pkt	

Zmęczenie szkoleniami

Rynek szkoleniowy przeżywa moment szczególny, transformujący. Charakteryzuje go duża liczba firm szkoleniowych i rozdrobnienie biznesu. Według PARP na rynku obecnych jest 11 700 podmiotów szkoleniowych, a w wyniku projektów EFS-owych około 5 tys. nowych trenerów zdobyło kwalifikacje do wykonywania tego zawodu.



Ewa Puzia-Sawicka
Szeroka oferta i powszechny dostęp do szkoleń EFS-owych uświadomiły przedsiębiorcom potrzebę rozwoju kapitału ludzkiego z jednej strony, a z drugiej spowodowały przesyć szkoleniami. Firmy szkoleniowe komunikują w podobny sposób swoją ofertę – dla klienta stanowi to duże utrudnienie w wyborze właściwych usług szkoleniowych. Przy tak dużej podaży szkoleniowej oczywistym jest, że branża ta zmagą się z silną konkurencją cenową, co wpływa na obniżenie jakości usług, a w konsekwencji powoduje niezadowolenie klientów i rosnące przekonanie o ich nieskuteczności.

Czy ta branża jest już nasyciona?

W mojej opinii nie. Jest natomiast przesycona zbyt dużą liczbą podobnych, niskiej jakości i efektywności szkoleń.

Jaka zatem firma szkoleniowa ma szansę na wyróżnienie się, a przede wszystkim na rozwój w tej branży? Realizująca szkolenia, które są uzasadnione biznesowo

Firma szkoleniowa, chcąc wyróżnić się na rynku, często szuka nowych metod, atrakcji szkoleniowych, jakichś przysłówiowych fajerwerków, którymi chce przekonać klienta. A priorytetem w komunikacji z biznesem powinno być poszukiwanie rozwiązań służących biznesowi, zrozumienie sytuacji, modelu biznesowego klienta i jego konkretnych potrzeb. Firma powinna umieć pomóc klientowi zidentyfikować i zwerbalizować główne motywy biznesowe, a czasami wskazać, gdy jest to uzasadnione, że nie zawsze najlepszym rozwiązaniem jest szkolenie.

Wspierająca partnerstwo na rzecz szkoleń

Firma szkoleniowa jako partner biznesowy, rozumiejący procesy biznesowe zachodzące w fir-

mie, powinna umieć wesprzeć zespół HR, budując jego siłę i pozycję w relacji z biznesem. O efektywności działań rozwojowych w większej mierze decyduje solidne partnerstwo szkoleniowe między firmą szkoleniową – HR – przełożonymi – uczestnikami szkoleń. Niestety nadal najsłabszym ogniwem jest współpraca na linii HR – bezpośredni przełożony uczestników szkoleń, a to podstawa budowania projektów efektywnych biznesowo.

Realizująca szkolenia, które są efektywne biznesowo

Firma szkoleniowa powinna też zbudować swój standard procesu szkoleniowego nastawionego na rezultaty biznesowe, który pozwala zmierzyć efektywność swoich programów szkoleniowych w kontekście wyników pracy uczestników szkolenia i tym samym udowodnić wartość, sensowność inwestycji w rozwój ludzi. Poza tym powinna umieć przeprowadzić lub pomóc klientowi we wdrożeniu rezultatów szkoleniowych, czyli nowych lub zmienionych zachowań na stanowisku pracy. My, jako firma szkoleniowa zdecydowaliśmy się wdrożyć model SEB (autorstwa Pawła Kopijera), który jest

według nas najlepszym dostępnym na rynku narzędziem do doskonalenia standardu realizacji projektu szkoleniowego skoncentrowanego na wymiernych efektach biznesowych dla organizacji. Model SEB pozwala zaprojektować proces skuteczności szkoleń na wszystkich poziomach modelu Kirkpatricka, dzięki czemu inwestowanie w rozwój ludzi przestaje być pustym sloganem, a staje się procesowo-narzędziową praktyką, kontrolowaną i dającą namacalne owoce biznesowi.

Nadążająca za zmianami na rynku, budująca pozycję swojej firmy i rozwijająca kompetencje swoich trenerów

Firma szkoleniowa powinna śledzić też trendy rynkowe, aby lepiej rozumieć rodzaj i tempo przemian regulujących rynek, a przez to zmian zachodzących wewnątrz organizacji, dzięki temu będzie mogła szybciej reagować na potrzeby biznesu i uszyć na miarę odpowiednie rozwiązanie.

Aktualizacja, nowe metody szkoleniowe

Pracownicy, czyli kadra trenerska firmy szkoleniowej (niezależnie czy są to etatowi pracownicy czy freelancerzy), powinni aktu-

alizować swoją wiedzę i narzędzia, w które wyposażają uczestników szkoleń. Praca trenera powinna być również skupiona na efektywności biznesowej szkolenia, a nie na samej atrakcyjności realizowanych zajęć na sali. Trener wyposażony w odpowiednie kompetencje staje się współodpowiedzialny za osiągnięcie konkretnych rezultatów biznesowych przez uczestników jego szkolenia. Ważne jest też wypracowanie nowych metod szkoleniowych, uwzględniających tempo i charakter pracy ludzi w organizacji. Coraz większą skutecznością charakteryzują się krótsze formy szkoleniowe wspierane e-narzędziami, które składają się na całe programy szkoleniowe.

Organizacjom potrzebny jest przede wszystkim solidny i efektywny partner w biznesie. Poszukiwanie tzw. nowości szkoleniowych, czyli nowych tematów i narzędzi szkoleniowych, za pomocą których ścigają się najczęściej firmy szkoleniowe w swoich ofertach, jest dla mnie sprawą wtórną.

Autorka jest wiceprezesem zarządu Respect Sp. z o.o.



GAZETA
FINANSOWA
20–26 marca 2015 r.

O micie efektywności

Na rynku szkoleń dla przedsiębiorstw funkcjonuje kilka stereotypów, mitów niemalże, szkodliwych dla klientów i dostawców usług. Kreują one fałszywą rzeczywistość i siłą rzeczy – chybione działania.



Marek Dzikusko

Model Kirkpatricka od pięćdziesięciu lat jest pokazywany jako najbardziej użyteczny dla oceny efektywności szkoleń. I co najmniej od takiego samego czasu wiadomo, że

firma z reguły nie potrafi wdrożyć modelu i doprowadzić go do końca, to znaczy – ocenić, czy szkolenie przyniosło jakieś rezultaty biznesowe. A nawet jeżeli pokona trudności z przystosowaniem teoretycznych założeń tej metody do rzeczywistości (osobiście takiego przypadku nie znam), to realizacja procesu oceny okazuje się niezwykle skomplikowana, pracochłonna i kosztowna, i wobec tego dość szybko zarzucana. Z badań wynika także, że

On przede wszystkim chce wiedzieć, jaki efekt biznesowy szkolenie przyniosło i czy mu się to opłaciło. Odpowiedzmy prosto z mostu: żadne szkolenie automatycznie nie generuje jakiegokolwiek efektu biznesowego i dlatego zawsze jest nieopłacalne. Inaczej mówiąc: ekonomiczna efektywność szkolenia równa jest zeru.

Równie banalne jest uzasadnienie tej tezy: szkolenie jest w stanie podnieść kompetencje pracownika (wiedza, zachowania, nastawienie itp.), ale nie zmienia warunków jego działania w firmie. Aby więc efekt szkolenia mógł być zaabsorbowany, firma jako system musi być do tego przygotowana, tak aby wiedza i umiejętności nabyte na szkoleniu przez pracowników były przez nich w odpowiednim momencie i sytuacjach stosowane. I aby mogli to zrobić: aby istniały odpowiednie procedury, nastawienie współpracowników, środki techniczne itd.

Szkolenie dopasowane do złe zarządzanej firmy

Tę możliwość skonsultowania przez firmę podwyższonych kompetencji pracowników próbuje się zapewnić poprzez tzw. szkole-

konkretne cele, które ma realizować. Z tym wiążą się problemy do rozwiązania. Bodaj najlepszą formą rozwiązywania problemów jest technika projektów. Szkolenia są tutaj instrumentami i aby był z nich pożytek, muszą iść w parze z innymi działaniami, w tym usługami rozwojowymi: doradztwem, coachingiem. Utrwalenie tego w praktyce gospodarczej przyniesie korzyści wszystkim:

Ranking firm szkoleniowych wg przychodu za 2014 r.

Lp.	Nazwa firmy	Przychody za 2014 r. (w tys. zł)
1.	Synteza SA	26190*
2.	MDDP Sp. z o.o. Akademia Biznesu Sp.k.	21500
3.	Certes Sp. zo.o.	11959
4.	Gamma D.Didiuk i M. Wasilewski Sp.j.	9769
5.	F5 Konsulting Sp. z o.o.	8864
6.	Integra Consulting Poland Sp. z o.o. sp. k.	8110
7.	HRP Group Sp. z o.o.	8014
8.	Humaneo	7952
9.	Future Centre Training Corporation Kiciński i Cebula Sp.j.	7158
10.	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.	6814
11.	PROFES Sp. z o. o. Sp.k.	6735
12.	Business Center 1 Anna Kępka	6400
13.	PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.	6176
14.	PAIZ Konsulting Sp. z o.o.	5666
15.	Progress Project Sp. z o.o.	5299
16.	NT Group System Informatyczne	3159
17.	ACT Advanced Corporate Training Sp. z o.o.	3130
18.	MCS Sp. z o.o. Sp. k	3013
19.	Centrum Szkoleniowe Jet	2900
20.	Grupa ECK Eureka	2800
21.	HIGH5 Training Group	2700
22.	Coaching Center	2500
23.	Grupa SET	2263
24.	BRITISH CENTRE	2220
25.	Training Partners Sp. z o.o.	2036
26.	MPM Productivity Management Sp. z o.o.	2017
27.	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J.Lewandowski, P.Lewandowska Sp. j.	2000
28.	Respect Sp. z o.o.	1716
29.	Llideo Sp. z o.o.	1500
30.	Schenk Institute Sp. z o.o.	1390
31.	CustomerCentric Selling Poland/PRAXIS	1300
32.	MindLab Sp. z o.o.	1219
33.	Biznes Edukator Sp. z o.o.	1180
34.	Human Partner Sp. z o.o.	1029
35.	Systemax Wojciech Podemski	495
36.	Prospero Business Training s.c. Ewa Polańska Prospero Business Training Sp. z o.o.	295

oprac. własne

klientom i dostawcom. Ale najpierw zaczynamy mierzyć opłacalność projektów, zamiast szukać czegoś, co nie istnieje: ekonomicznej efektywności szkoleń.

Autor jest prezesem MTD Centrum Szkoleń i Doradztwa

Ranking firm szkoleniowych wg zakresu szkoleń

Lp.	Nazwa firmy	Zakres szkoleń (w punktach)
1.	Gamma D.Didiuk i M. Wasilewski Sp. j.	13
2.	MDDP Sp. z o.o. Akademia Biznesu Sp.k.	12
2.	Business Center 1 Anna Kępka	12
3.	MCS Sp. z o.o. Sp. k.	11
3.	Prospero Business Training s.c. Ewa Polańska Prospero Business Training Sp. z o.o.	11
3.	Humaneo	11
3.	HIGH5 Training Group	11
3.	Progress Project Sp. z o.o.	11
4.	Synteza SA	10
4.	NT Group System Informatyczne	10
5.	Future Centre Training Corporation Kiciński i Cebula Sp. j.	9
5.	Grupa TROP	9
5.	Certes Sp. z o.o.	9
5.	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J.Lewandowski, P.Lewandowska Sp. j.	9
5.	PROFES Sp. z o. o. Sp.k	9
5.	Grupa ECK Eureka	9
5.	F5 Konsulting Sp. z o.o.	9
5.	Llideo Sp. z o.o.	9
6.	Warszawski Instytut Bankowości	8
6.	Grupa SET	8
6.	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.	8
6.	ACT Advanced Corporate Training Sp. z o.o.	8
6.	Biznes Edukator Sp. z o.o.	8
6.	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	8
7.	Training Partners Sp. z o.o.	7
7.	PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.	7
7.	J.G.Training szkolenia specjalistyczne	7
7.	MindLab Sp. z o.o.	7
7.	HRP Group Sp. z o.o.	7
8.	BRITISH CENTRE	6
8.	Systemax Wojciech Podemski	6
8.	Human Partner Sp. z o.o.	6
8.	Respect Sp. z o.o.	6
9.	MPM Productivity Management Sp. z o.o.	5
9.	PAIZ Konsulting Sp. z o.o.	5
9.	CustomerCentric Selling Poland/PRAXIS	5
9.	Centrum Szkoleniowe Jet	5
9.	Integra Consulting Poland Sp. z o.o. sp. k.	5
10.	Coaching Center	4
10.	Schenk Institute Sp. z o.o.	4

oprac. własne

stosowana jest z rzadka przez firmy największe, np. banki czy korporacje. Konkluzja dyrektorów HR jest mniej więcej taka: „możemy ocenić, że procesy edukacyjne, realizowane w naszej organizacji są warunkiem utrzymania i rozkwitu jej kultury organizacyjnej, której kształt jest warunkiem naszego długofalowego rozwoju”. To stwierdzenie ma wielką wagę: system oświaty firmowej jest doceniony, waga szkoleń – podkreślona. Ale konia z rzędem temu, kto zdefiniuje konkretne rezultaty biznesowe, jakie przyniósł taki czy inny program szkoleniowy (oświatowy) zrealizowany w korporacji.

Szkolenie było fajne

Dokładnie ten sam problem towarzyszy zastosowaniu modelu C-I-O-P czy analizom kosztów/korzyści na grupie kontrolnej. Tym bardziej dotyczy prostszych metod oceny szkoleń, takich jak ankietowanie uczestników po zakończeniu szkolenia, testy sprawdzające wiedzę, obserwacje zewnętrzne. Cóż bowiem przedsiębiorcy po informacji, że szkolenie było fajne, program odpowiedni, organizacja super, że odnotowano przyrost wiedzy uczestników?

leń na miarę, dopasowywanie do realiów firmy. Owszem, podejście jak najbardziej właściwe, bo specyfika firma/branża zawsze istnieje. Ale też niezwykle często „specyfika funkcjonowania” mylona jest z najzwyklejszymi wadami zarządzania, bałaganem, nieuregulowanymi procedurami i wieloma innymi zjawiskami, nie pozwalającymi firmie wykorzystywać wszystkich swoich możliwości. Szkolenie pracowników nic tu nie pomoże; wydatek zawsze pójdzie w błoto, choć klient i dostawca będą udawać, że szkolenie było super!

Z drugiej strony byłoby niedorzecznością wymagać, aby jakakolwiek firma zmieniała zasady swojego funkcjonowania nawet z powodu tego, że pracownicy przeszli jakieś wspaniałe szkolenia... No i mamy błędne koło, na którego końcu jest skłonność firmy do oszczędzania na wydatkach na szkolenia, aż do obcinania budżetów do zera.

Edukacja ukierunkowana na cel firmy

Trzeba stwierdzić, że to podejście jest racjonalne. Przedsiębiorstwo nie jest przecież instytucją systemu oświaty. Przedsiębiorstwo ma (powiedzmy delikatnie: powinno mieć)

Sukces klienta sukcesem firmy

Aby stwierdzić, czy dane przedsiębiorstwo osiągnęło sukces, należy zastanowić się, jaka jest jego misja, strategia i wizja. Misją jest to, co chcemy zaoferować naszym klientom i otoczeniu biznesowemu. Wizja to pozycja, w której chcemy się znaleźć w określonej perspektywie czasowej. Strategia zaś to jasno zdefiniowany sposób działania, który pozwoli na osiągnięcie zaprogramowanej wizji przez postępowanie zgodnie z misją przedsiębiorstwa.

Ranking firm szkoleniowych wg liczby wykładowców

Lp.	Nazwa firmy	Liczba wykładowców
1.	Humaneo	3580
2.	Business Center 1 Anna Kępka	2000
3.	Synteza SA	700
4.	Future Centre Training Corporation Kiciński i Cebula Sp. j.	630
5.	MDDP Sp. z o.o Akademia Biznesu Sp.k.	300
6.	ACT Advanced Corporate Training Sp. z o.o.	135
7.	Progress Project Sp. z o.o.	130
8.	BRITISH CENTRE	124
9.	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.	100
10.	F5 Konsulting Sp. z o.o.	88
11.	Gamma D.Didiuk i M. Wasilewski Sp. j.	75
12.	Warszawski Instytut Bankowości	70
13.	MCS Sp. z o.o. Sp. k.	65
14.	Grupa ECK Eureka	51
15.	Prospero Business Training s.c. Ewa Polańska Prospero Business Training Sp. z o.o.	50
16.	HIGHS Training Group	49
17.	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	47
18.	Biznes Edukator Sp. z o.o.	45
19.	J.G.Training szkolenia specjalistyczne	40
20.	PROFES Sp. z o.o. Sp.k.	39
21.	Certes Sp. z o.o.	36
22.	Integra Consulting Poland Sp. z o.o. sp. k.	35
23.	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J.Lewandowski, P.Lewandowska sp.j.	28
24.	Training Partners Sp. z o.o.	25
25.	Grupa SET	20
25.	Grupa TROP	20
25.	NT Group System Informatyczne	20
26.	PAIZ Konsulting Sp. z o.o.	18
26.	Coaching Center	18
27.	Respect Sp. z o.o.	17
28.	MindLab Sp. z o.o.	15
29.	PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.	10
29.	Systemax Wojciech Podemski	10
29.	HRP Group Sp. z o.o.	10
29.	Human Partner Sp. z o.o.	10
30.	MPM Productivity Management Sp. z o.o.	9
30.	Centrum Szkoleniowe Jet	9
31.	Schenk Institute Sp. z o.o.	8
32.	CustomerCentric Selling Poland/PRAXIS	6

oprac. własne



Agnieszka Hyla

Aby osiągnąć sukces jako firma szkoleniowa, należy przede wszystkim spojrzeć na swoją działalność przez pryzmat potrzeb klienta. Jedynie poprzez dynamiczną analizę rynku można opracować konkretne zapotrzebowanie na zagadnienia szkoleniowe. Tak więc klucz do sukcesu leży w dobrze sformułowanym modelu biznesowym, którego bilans zysków i strat jest wyraźnie dodatni.

Reakcja na potrzeby firmy

Sekretem szkoleń jest aktywne kreowanie zapotrzebowania. Większość firm szkoleniowych opiera swoją działalność na odpowiedzi na już istniejące potrzeby rynkowe klientów. Tymczasem obserwuje się coraz częściej, iż dużo lepszy efekt przynosi przejmowanie inicjatywy przez usługodawcę. To firma szkoleniowa powinna wiedzieć, jakie są niewrażliwe elementy pracy danego przedsiębiorstwa, a także jak je naprawić bądź usprawnić. Klient nie ma obowiązku posiadać szerokiej wiedzy na temat tego, w jaki sposób poprawić jakość i efektywność własnej pracy, to zadanie należy do obowiązków usługodawcy. Dlatego też konieczne jest sumienne zapoznanie się z segmentem klientów, do których kierujemy swoje usługi, i w oparciu o wcześniej zadeklarowane przez nich potrzeby, wiedzę o rozwoju technologicznym oraz posiadanym parku maszynowym, opracowanie kompleksowej, lecz dedykowanej każdemu klientowi z osobna oferty szkoleń, dopasowanych do profilu działalności danej firmy.

Profilowanie

Tendencją tą dążymy w branży szkoleniowej do zwiększenia efektywności. Nie sztuką jest bo-

wiem zorganizować szkolenie z lotnego tematu, który nie spełnia docelowych oczekiwań klientów. Kursy tego typu, w dużej mierze dotowane z funduszy Unii Europejskiej, wypełniają rynek. Niestety rzadko wspomagają działalność przedsiębiorstwa, przynosząc wyraźne efekty. Dobry

w przekonaniu, iż oferowane przez daną firmę usługi reprezentują odpowiednią jakość. Zdecydowanie łatwiej jednym niedopracowanym produktem zdevaluować wartość reprezentowanej marki, niż pierwotnie ją osiągnąć. Na pozytywny wizerunek pracuje się latami, dla-



produkt, a w przypadku firm szkoleniowych – usługa – to podstawa solidnej działalności. Bez względu na zakres zabiegów marketingowych, jeśli nie oferujemy usługi, którą klient uzna za przydatną, szanse na powodzenie sprzedaży są bardzo niewielkie. Należy się zatem zastanowić nad sensownością niektórych pozycji szkoleniowych oraz wziąć pod uwagę profilowanie pozycji szkoleniowych dla grup klientów rzeczywiście zainteresowanych danym zakresem.

Budowanie pozycji na rynku

Nie od dziś wiadomo także, że jak cię widzą, tak cię piszą. Co to oznacza dla firmy szkoleniowej? Konieczność wyrobienia rozpoznawalnej marki i ciągłego utwierdzania klientów

tego tak ważne jest dbanie o opinię na każdym szczeblu działalności. Nie warto dla uzyskania łatwego przychodu poświęcać wypracowanych wcześniej relacji. Świadomość klientów firm szkoleniowych, także osób prywatnych, rośnie bardzo szybko. Szczerość i wzajemny szacunek powinny być zatem podstawą współpracy pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Dlatego zanim zaproponujemy komuś określone rozwiązanie, usługę czy produkt, powinniśmy się najpierw zastanowić, czy będąc na miejscu klienta, spojrzelibyśmy na niego przychylnie oraz w jaki sposób jasno określić zysk, który osiągnie nabywca.

Autorka pracuje w firmie EMT-Systems Sp. z o.o.

Szkolenia otwarte a zamknięte – zalety i wady

Istnieje wiele form wsparcia rozwoju pracowników. Jedną z najbardziej popularnych są szkolenia. Dzieli się, najogólniej rzecz ujmując, na szkolenia otwarte i zamknięte, zwane inaczej wewnętrznymi. Które z nich warto wybrać?



Agata Pawłowska

Odpowiedź nie jest niestety oczywista, zależy ona bowiem od uwzględnienia przynajmniej kilku czynników.

Wśród znajomych trenerów przeważa opinia, że wolą prowadzić szkolenia wewnętrzne. Można wtedy przeprowadzić dogłębną analizę potrzeb, lepiej poznać grupę, a co za tym idzie – lepiej dopasować szkolenie do realnych potrzeb.

Szkolenia otwarte są natomiast porównywane do pudełka czekoladek. Trudno powiedzieć, na kogo trafimy. Nierzadko okazuje

się, że w szkoleniu zamiast menedżera bierze udział jego pracownik, bo szefowi wypadło w ostatniej chwili coś ważnego. Spójrzmy jednak na oba warianty szkoleń z punktu widzenia klientów, którzy zastanawiają się nad tym, jaką formę wsparcia wybrać dla swoich pracowników.

Poniżej kilka sytuacji, w przypadku których warto wybrać szkolenie zamknięte.

- Chcemy przeszkolić większą liczbę osób – wychodzi po prostu taniej.
- Zależy nam na dopasowaniu szkoleń do specyfiki zadań uczestników, firmy lub branży.
- Chcemy mieć wpływ na wybór trenera i programu szkolenia.

Jakie zatem są wady tych szkoleń?

- Jeżeli szkolenie prowadzone jest w miejscu pracy, uczestnicy myślami są przy swoim biurku, wychodzą lub przedłużają przerwy, bo po prostu muszą zrobić coś ważnego.
- Brak możliwości wymiany doświadczeń z pracownikami innych firm.

- Jeśli firma ma bardzo hierarchiczną strukturę lub relacje między pracownikami nie są zbyt dobre, skutkuje to brakiem otwartości.

Co zatem przemawia za szkoleniami otwartymi?

- Możliwość przeszkolenia choćby jednego pracownika – taniej i szybciej.
- Możliwość spojrzenia na wybrane kwestie z perspektywy pracowników innych firm, wymiana doświadczeń i szansa na nowe kontakty.

Jakie są ich główne wady?

- Konieczność dopasowania szkolenia do różnych branż i poziomu uczestników. Skutkuje to niższym poziomem szkolenia i przykładami, które nie zawsze będziemy mogli wykorzystać w naszej pracy.
 - Z góry określony termin i miejsce szkolenia.
- Jak wynika z powyższej charakterystyki, nie ma jednoznacznie złych lub dobrych rozwiązań. Najważniejsze jest, aby dobrać formę do oczekiwań i możliwości firmy.

Autorka jest dyrektorem działu merytorycznego MCS Sp. z o.o. sp. k.

GAZETA
FINANSOWA
20–26 marca 2015 r.

Jak znaleźć odpowiednią firmę?

Etap wyboru dostawcy usług szkoleniowych jest niezwykle ważny. Nawet najlepiej przygotowany i zarządzany projekt nie przyniesie zamierzonych rezultatów, jeśli wybierzemy niewłaściwego partnera do jego realizacji. Warto więc poświęcić czas na dokładną analizę możliwości naszych przyszłych partnerów. Jak wybrać firmę, która spełni nasze oczekiwania i wesprze nas w realizacji celów? Jakimi kryteriami się kierować?



Renata Jerzowska

Za jakość świadczonych usług odpowiadają głównie trenerzy i to im trzeba się dokładnie przyjrzeć. To oni spotykają się na sali z uczestnikami, to oni wpływają na umiejętności i postawy uczonych przez siebie osób. To oni też w dużej mierze biorą udział w analizie potrzeb szkoleniowych i ewaluacji. Niezwykle istotne jest doświadczenie zawodowe trenera w dziedzinie, z której będzie szkolił i o to trzeba pytać w pierwszej kolejności. Trener, który nigdy nie zarządzał ludźmi, nie będzie wiarygodny jako trener z zakresu zarządzania zespołami. Ważne są również kompetencje i przygotowanie do pełnienia funkcji trenera. Nie każdy dobry menedżer będzie dobrym trenerem.



potrafił nawiązać odpowiedni kontakt z grupą. Najczęściej stosowanym narzędziem, ale narzędziem niedoskonałym jest sampling. Warto z niego korzystać, ale tylko pod warunkiem dobrego przygotowania i pełnej świadomości ryzyka, jakie niesie.

Rozumienie potrzeb i celów biznesowych

Bardzo ważnym etapem każdego projektu szkoleniowego powinna być trafna i rzetelna analiza potrzeb szkoleniowych. Bez niej nie ma mowy o dobrym projekcie. Wybieramy do współpracy tylko te firmy, które przywiązują do tego dużą wagę, poświęcają na ten etap projektu dużo czasu i są mocno zaangażowane. Warto dowiedzieć się, jakimi narzędziami firma zamierza prowadzić tę analizę i jakimi rozwiązaniami w zakresie diagnozy dysponuje. Samo rozesłanie do uczestników ankiet badających potrzeby szkoleniowe to za mało. Wymagamy więcej. Wymagamy poznania naszych celów biznesowych, identyfikacji KCS (Kluczowych Czynników Sukcesu) pod kątem rozwoju kompetencji. Wymagamy określania celu szkoleniowego. Wymagamy zrozumienia naszego biznesu.

Rezultaty

Ważnym kryterium wyboru dostawcy szkoleń jest również podejście do ewaluacji.

Poważna firma szkoleniowa powinna dysponować metodologią ewaluacyjną, która umożliwi ocenę szkolenia na poziomie rezultatów. Tak popularne ankiety poszkoleniowe rozdawane uczestnikom po szkoleniu nie mają nic wspólnego z ewaluacją. Badają wyłącznie poziom satysfakcji uczestnika ze szkolenia, ale nie badają rzeczywistej przydatności. A nam zależeć powinno o rezultatach.

Forma

Skuteczność projektów rozwojowych zależy nie tylko od przekazywanych treści, ale także i od formy. Warto zapytać o doświadczenia firmy w zakresie stosowania różnorodnych form realizacji: warsztatów, coachingu, symulacji, gier, action learningu, multimedialnych pigułek wiedzy, specjalnie dedykowanych do projektu platform internetowych, narzędzi wdrożeniowych. Wybierając dostawcę szkoleń, warto pamiętać, że błąd może nas dużo kosztować. To nie tylko koszt szkolenia, brak założonych rezultatów, koszt poświęconego czasu, ale i utrata zaufania do nas jako do organizatora projektu oraz zniechęcenie uczestników do rozwoju własnych kompetencji.

Autorka jest dyrektorem ds. rozwoju w HIGH5 Training Group

Ranking firm szkoleniowych wg liczby klientów indywidualnych

Lp.	Nazwa firmy	Liczba klientów indywidualnych
1.	Llideo Sp. z o.o.	25000
2.	Humaneo	12638
3.	Business Center 1 Anna Kępka	9950
4.	Gamma D.Didiuk i M. Wasilewski Sp. j.	5950
5.	MCS Sp. z o.o. Sp. k.	4202
6.	BRITISH CENTRE	2430
7.	Warszawski Instytut Bankowości	1750
8.	MDDP Sp. z o.o Akademia Biznesu Sp.k.	1200
9.	Syntea SA	403
10.	Future Centre Training Corporation Kiciński i Cebula Sp. j.	312
11.	Human Partner Sp. z o.o.	300
12.	Biznes Edukator Sp. z o.o.	290
13.	PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.	209
14.	Grupa TROP	208
15.	Grupa SET	200
16.	Systemax Wojciech Podemski	140
17.	HIGH5 Training Group	128
18.	Coaching Center	106
19.	Prospero Business Training s.c. Ewa Polańska Prospero Business Training Sp. z o.o.	75
20.	Certes Sp. z o.o.	36
21.	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.	35
22.	Progress Project Sp. z o.o.	23
23.	MPM Productivity Management Sp. z o.o.	12*
23.	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska Sp. j.	12

*osoboszkoleń
oprac. własne

Prześwietlenie trenera

Ukończenie sprawdzonej akademii trenera, przynależność do organizacji branżowych, ale i ciągły rozwój trenera, poddawanie się supervizjom trenerskim, mogą dać nam pewność, że szkolenie przeprowadzone zostanie według obowiązujących standardów. Kolejna sprawa to liczba godzin, jakie trener spędził na sali szkoleniowej. Fakt, że trener pracuje od 10 lat w zawodzie, nie oznacza, że przeprowadził dużo szkoleń. Pytajmy o liczbę dni/godzin przeprowadzonych z danego tematu. Specjalizacja trenerska: jeśli mamy do wyboru trenera z wąską specjalizacją i tego, który ma szeroki wachlarz szkoleń i to z bardzo wielu dziedzin, wybierzmy specjalistę. To dać nam powinno gwarancję, że będzie on na bieżąco z najnowszymi trendami. Możemy też skorzystać z informacji, jakie dają nam referencje i rekomendacje.

Ale to nie wszystko. Warto sprawdzić, czy trener, poza kompetencjami merytorycznymi i odpowiednim warsztatem szkoleniowym, będzie



Andrzej Jania

Programy te, oprócz sukcesów, które są wyrażane określonymi kwotami, wydatkowanymi na ten cel oraz liczbą przeszkolonych osób, podawaną przez instytucje finansujące, przyniosły szereg problemów podczas ich realizacji.

Problemy przed etapem planowania

Główne grzechy, które zostały popełnione przez uczestników procesów dofinansowania w czasie planowania, pozyskiwania i re-

alizacji środków z SPO RZL i PO KL, to brak wystarczającej wiedzy na temat rynku szkoleń, firm szkoleniowych oraz kierunków edukacji dorosłych przed etapem planowania i konstrukcji poszczególnych PO, a szczególnie:

- Brak danych w skali makro i mikro na temat potrzeb i kierunków edukacji dorosłych. Pierwszy fachowy i rzetelny raport badawczy na temat rynku edukacji dorosłych, czyli Bilans Kapitału Ludzkiego, ukazał się w 2011 roku.
- Brak danych na temat rynku firm szkoleniowych. W latach 2005–2006 PARP zorganizowała cykl konferencji „Nowa era

trenera”, których celem było omówienie zasad korzystania z funduszy UE. Już sam tytuł tych konferencji wskazuje jednoznacznie na odwoływanie się do prowadzących zajęcia (trenerów), a nie podmiotów gospodarczych zajmujących się edukacją dorosłych. Od samego początku brakowało wyraźniej definicji rynku szkoleniowego i określenia w nim roli firm szkoleniowych jako gwaranta jakości szkoleń.

• Brak danych na temat organizacji, wielkości oraz struktury rynku szkoleniowego. Deficyt tej wiedzy widać najwyraźniej w decyzji o przyjęciu zasady „non-profit” przy realizacji projektów. Można odnieść wrażenie, że twórcy wytycznych do SPO RZL lub PO KL byli przekonani, że na rynku edukacji dorosłych istnieją jedynie podmioty edukacji formalnej, finansowanej przez państwo. Nie uwzględniono tym samym podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, a więc organizacji nastawionych na zysk.

Fundusze Europejskie w branży

W ramach Funduszy Europejskich były realizowane działania, których celem była edukacja dorosłych i podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez szkolenia pracowników. W latach 2004–2006 był to Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) w ramach EFS o budżecie 1,47 mln euro, a w latach 2007–2013 – Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) oraz Regionalny Program Operacyjny o łącznym budżecie 27,3 mln euro.

Wybór właściwego kursu języka obcego

O konieczności znajomości języka obcego nie trzeba dzisiaj nikogo przekonywać. Rynek usług szkoleniowych wychodzi naprzeciw temu trendowi, oferując bogatą ofertę kursów językowych. Mamy do wyboru kursy grupowe, indywidualne, języka ogólnego, języka specjalistycznego, z lektorem polskim, native speakerem, stacjonarne, internetowe itd. Dokonując wyboru należy pamiętać, że taki kurs językowy to inwestycja nie tylko pieniędzy, ale i czasu oraz energii.



Katarzyna Gołda

Warto więc nasze szkolenie wybrać rozważnie aby uzyskać jak największą stopę zwrotu z inwestycji. Należy poświęcić nieco czasu nie tylko na poszukiwanie konkretnej szkoły, lektora

czy metody, ale również odpowiedzieć sobie na kilka pytań.

Kiedy zdecydować się na szkolenie?

Zawsze warto podnieść swoją znajomość języka, nawet wtedy kiedy osiągnęliśmy już poziom języka, który nas satysfakcjonuje i wtedy, kiedy języka obcego używamy na co dzień w pracy. Należy pamiętać, że kiedy nie posługujemy się regularnie językiem obcym, poziom jego znajomości obniża się systematycznie. Używając języka obcego w pracy, mamy co prawda z nim kontakt, ale jest to często kontakt w bardzo wąskim zakresie, ograniczony przez ramy obowiązków służbowych.

Co jest moją stopą zwrotu z inwestycji?

Odpowiedź wydaje się oczywista – lepsza znajomość języka obcego, większa pewność siebie podczas mówienia czy podniesienie kwalifikacji. W nauce języka chodzi jednak o coś więcej – o dodatkową wiedzę pozajęzykową wyniesioną z kursu. Dobry kurs powinien być inspirujący i opierać się na takich materiałach, które poza językiem samym w sobie dostarczą nam wiedzy o świecie.

Jaki jest charakter mojej pracy?

Charakter pracy ma znaczenie przy określeniu, ile czasu i jak często będę mógł poświęcić na uczestniczenie w zajęciach i samodzielną naukę. Czy będę mógł uczestniczyć w zajęciach regularnie raz w tygodniu, dwa razy w tygodniu? A może z powodu częstych podróży służbowych

zajęcia odbywałyby się w rzadszych, ale bardziej intensywnych cyklach? W drugim przypadku lepszym rozwiązaniem będą lekcje indywidualne, z planem zajęć ustalonym z lektorem.

Jakiego języka potrzebuję w pracy lub jaki obszar wymaga poprawienia?

Życie zawodowe wymaga od nas coraz bardziej zaawansowanej znajomości języka obcego. Może to być język ogólny, biznesowy związany z naszą branżą (np. język finansów, logistyki, HR) czy też techniczny. A może nasza praca wymaga od nas wygłaszania prezentacji lub przeprowadzania negocjacji w języku obcym. A może pomimo przerobienia kilku podręczników na poziomie zaawansowanym ciągle czujemy się niepewnie w trakcie nieformalnych spotkań czy rozmów z szefem? Jeśli tak, to warto zdecydować się na szkolenie z danej dziedziny lub na szkolenie szyte na miarę, z materiałami dostosowanymi do potrzeb i sytuacji zawodowej kursanta.

W grupie czy indywidualnie?

Jak już pisałam wybór ten jest podyktowany charakterem naszej pracy. Należy wziąć pod

”

Należy wziąć pod uwagę również to, że kursy grupowe mają zawsze ramy i zakres dostosowane do ogólnego poziomu i ogólnych oczekiwań grupy

uwagę również to, że kursy grupowe mają zawsze ramy i zakres dostosowane do ogólnego poziomu i ogólnych oczekiwań grupy. Zawsze może się trafić ktoś, kto ten poziom zaniży bądź zawyży. Kolejna kwestia to liczebność grupy. Proponuję proste działanie matematyczne. Długość lekcji w minutach należy podzielić przez liczbę osób w grupie i wyjdzie nam średnio ile minut będziemy mówić w trakcie lekcji, np. 90 min. podzielone przez 3 osoby oznacza czas mówienia średnio 30 min. na osobę.

Z podręcznikiem czy bez?

Podręcznik sprawdza się dobrze na niższych poziomach zaawansowania, stanowiąc bazę i punkt odniesienia dla ucznia. Na nieco wyższym poziomie można oprzeć szkolenie na materiałach indywidualnie dobranych dla potrzeb kursanta. Już na poziomie B1 (a w ograniczonym zakresie nawet wcześniej) można szkolenie połączyć z pasją kursanta i dobierać materiały pod kątem jego zainteresowań. Dobrym sposobem jest nauka z wykorzystaniem multimedialnych – filmiki, piosenki, prezentacje, wykłady nie tylko uprzyjemnią naukę, ale i dostarczą dodatkowej wiedzy. Nie ma nic bardziej demotywującego na każdym poziomie niż odhaczanie kolejnych rozdziałów z podręcznika. Należy zwracać uwagę na materiały dodatkowe – powinny być one zróżnicowane, zabawne i dobrane indywidualnie.

Lektor polski czy native speaker?

Warto zadać sobie pytanie, czy jako rodzimi użytkownicy języka polskiego potrafilibyśmy go nauczać jako języka obcego, np. w Londynie. Sam fakt bycia native speakerem lub spędzenie dłuższego czasu za granicą nie oznacza automatycznie wiedzy i umiejętności jego nauczania. Każdy nauczyciel, polski i native speaker, powinien mieć przygotowanie metodyczne do nauczania języka obcego. Może to być np. kurs metodyczny dla nauczycieli języków obcych lub uznawany na całym świecie dyplom CELTA.

Wybór odpowiedniego kursu językowego sprawi, że nauka języka obcego będzie fascynującą przygodą, poszerzeniem horyzontów i cza-

sem dobrze spędzonym, czego życzę wszystkim uczącym się języków obcych.

Autorka jest lektorem języka angielskiego i właścicielem firmy edukacyjnej AT FIRST HAND

Ranking firm szkoleniowych wg liczby klientów instytucjonalnych

Lp.	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych
1.	MDDP Sp. z o.o Akademia Biznesu Sp.k.	24000
2.	Synteza SA	5050
3.	Gamma D. Didiuk i M. Wasilewski Sp. j.	909
4.	Progress Project Sp. z o.o.	888
5.	PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.	652
6.	F5 Konsulting Sp. z o.o.	609
7.	J.G.Training szkolenia specjalistyczne	490
8.	HIGH5 Training Group	448
9.	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.	372
10.	PROFES Sp. z o.o. sp. k.	266
11.	Human Partner Sp. z o.o.	250
12.	Customer Centric Selling Poland Sp. z o.o.	219
13.	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	176
14.	MPM Productivity Management Sp. z o.o.	170
15.	Future Centre Training Corporation Kiciński i Cebula Sp. j.	168
16.	Coaching Center	164
17.	Humaneo	144
18.	PAIZ Konsulting Sp. z o.o.	140
19.	MindLab Sp. z o.o.	127
20.	Certes Sp. z o.o.	114
21.	Warszawski Instytut Bankowości	106
22.	Biznes Edukator Sp. z o.o.	89
23.	Integra Consulting Poland Sp. z o.o. sp. k.	85
24.	Training Partners Sp. z o.o.	68
25.	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J.Lewandowski, P.Lewandowska Sp. j.	64
26.	NT Group System Informatyczne Sp. z o.o.	60
27.	ACT Advanced Corporate Training Sp. z o.o.	55
28.	BRITISH CENTRE	38
28.	Centrum Szkoleniowe Jet Sp. z o.o.	38
28.	Business Center 1	38
29.	Prospero Business Training s.c. Ewa Polańska Prospero Business Training Sp. z o.o.	37
30.	Grupa TROP	35
31.	Schenk Institute Sp. z o.o.	34
32.	Llideo Sp. z o.o.	30
33.	Grupa SET Sp. z o.o.	27
34.	HRP Group Sp. z o.o.	20
35.	MCS Sp. z o.o. sp. k.	16
36.	RESPECT Sp. z o.o.	10

oprac. własne

szkoleniowej

Problemy na etapie konstrukcji konkretnych konkursów

Wszystkie wyżej opisane problemy ujawniły się ze zdwojoną siłą na etapie konstrukcji konkretnych konkursów. Udział w nich zmuszał firmy szkoleniowe do realizacji celów i zadań, do których na początkowym etapie nie były przygotowane. Do największych problemów firmy szkoleniowej realizującej projekt można zaliczyć:

- Ponoszenie całkowitego ryzyka finansowego wynikającego z realizacji projektów. Zarysujmy pokrótce schemat działań podczas projektu: instytucja finansująca ogłasza konkurs wraz z wytycznymi oraz dawała środki, beneficjent, czyli przedsiębiorca, otrzymywał dotację w formie szkolenia, natomiast firma szkoleniowa, traktowana jako narzędzie do realizacji szkolenia, była zmuszona do działań „non-profit” i ponosiła całkowite ryzyko finansowe.
- Zbyt długi czas od ogłoszenia konkursu do czasu rozpoczęcia realizacji. Okres ten dość często wynosił powyżej 6 miesięcy. To, co było

atutem firm szkoleniowych, czyli szybkość reagowania na zmiany, zostało w sposób biurokratyczny zniwelowane.

- Brak progu wejścia, a więc dopuszczenie do aplikowania praktycznie każdego podmiotu, który potrafił skutecznie napisać wniosek. Wynikiem tych działań była zmiana podejścia do klienta – projekt stał się ważniejszy niż klient.
- Wprowadzenie sztywnych kategorii tzw. kosztów kwalifikowanych w projekcie. Klasyfikującym przykładem jest nieuwzględnienie badania potrzeb szkoleniowych jako kosztów kwalifikowanych, limitowanie wydatków na reklamę czy też całkowite pominięcie kosztów 10-letniego archiwizowania dokumentów projektowych. Za koszt kwalifikowany uznano natomiast wydatki na przerwę kawową czy obiad.
- Zasada konkurencyjności, która często rodziła paradoksy: autor programów szkoleniowych, które znalazły się w projekcie, nie zawsze mógł brać udział w ich realizacji.

Nadzieja na przyszłość

Fundusze Europejskie mają ogromny wpływ na proces podnoszenia jakości kształcenia osób dorosłych. Nikt nie kwestionuje ich roli w uświadomieniu konieczności podnoszenia kwalifikacji oraz przełamania bariery finansowej w dostępie do szkoleń. Nie można jednak zapominać, że tak ogromne zmiany i ingerencja w rynek szkoleniowy powinny być poprzedzone jak najdokładniejszą diagnozą sytuacji i uwzględnieniem interesów wszystkich jego uczestników. Niestety, z perspektywy firmy szkoleniowej można odnieść wrażenie, że etap ten pominięto bądź potraktowano dość pobieżnie. Pozostaje nadzieja, że w nowym okresie programowania zostaną uwzględnione wszystkie sygnalizowane braki i niedociągnięcia, a firmy szkoleniowe zostaną pełnoprawnym partnerem w procesie edukacji osób dorosłych.

Autor jest prezesem zarządu Anvix Sp. z o.o. w Krakowie

GAZETA
FINANSOWA
20–26 marca 2015 r.

Żyjemy w czasach ogromnych zmian i gubimy się w nich. Coaching może być pomocny w sprostaniu wymogom gospodarki wiedzy w okresie takich zaskakujących turbulencji. Indywidualne wsparcie potrzebne jest szczególnie tam, gdzie oczekiwania klientów najszybciej zmieniają swój charakter: idą w kierunku budowania kontaktu i jego personalizacji oraz elastyczności reagowania

Profesjonalny coach na drodze do (obustronnej)

Wzrost popularności coachingu wiąże się przede wszystkim z coraz powszechniejszym zauważaniem roli czynnika indywidualnego w przeprowadzaniu zmian w organizacjach i społecznościach. Dotyczy ona trzech grup odbiorców: liderów – szefów, specjalistów pełniących istotną funkcję w projektach wymagających współpracy oraz osób zmieniających swoją ścieżkę zawodową.



Dorota Szczepan-Jakubowska
Zatrudnianie coachów dla osób zarządzających ma związek z uznaniem bezpośredniego wpływu szefów na pomyślność przedsiębiorstwa. I nie chodzi tu

wcale o sprawność biznesową czy dobre administrowanie, a o przywództwo. Liderem jest ten, za którym pójdą inni. Na ogół mamy wybór, więc jeśli lider chce, aby poszli za nim najlepsi, to stoi przed ogromnym wyzwaniem. Oczekiwania w stosunku do liderów wzrosły i nie sprowadzają się do potrzeby sprawnego rządzenia. Chcemy od nich świadomego budowania kultury organizacji, pomysłu na wykorzystanie potencjału pracowników, a przede wszystkim spójności, bycia zgodnym z głoszonymi hasłami. Chcemy, aby nasi liderzy byli „kims”, a jednocześnie, aby porzucili stereotypowe zachowania satrapy czy technokraty. Mają być dość silni, aby rzucić w dialogu.

Stara tradycja w nowych szatach

To jest trudne w ogóle, a jeszcze trudniejsze wobec braku wzorców, słabości tradycji liderek w Polsce. Wielu z obecnych liderów w biznesie to przedsiębiorcy w pierwszym lub drugim pokoleniu, często autorytarnie wychowani, prawie bez wyjątku absolwenci naszych samowładnych szkół. Natomiast budowanie partnerskich relacji w organizacji bez utraty z oczu celu to sztuka finezyjna, wymagająca wysokiej inteligencji emocjonalnej i... doświadczenia, treningu i wzorców. Sądzę, że w marzeniach klientów i samych coachów pełnią oni podobną funkcję do filozofów wspierających wychowanie

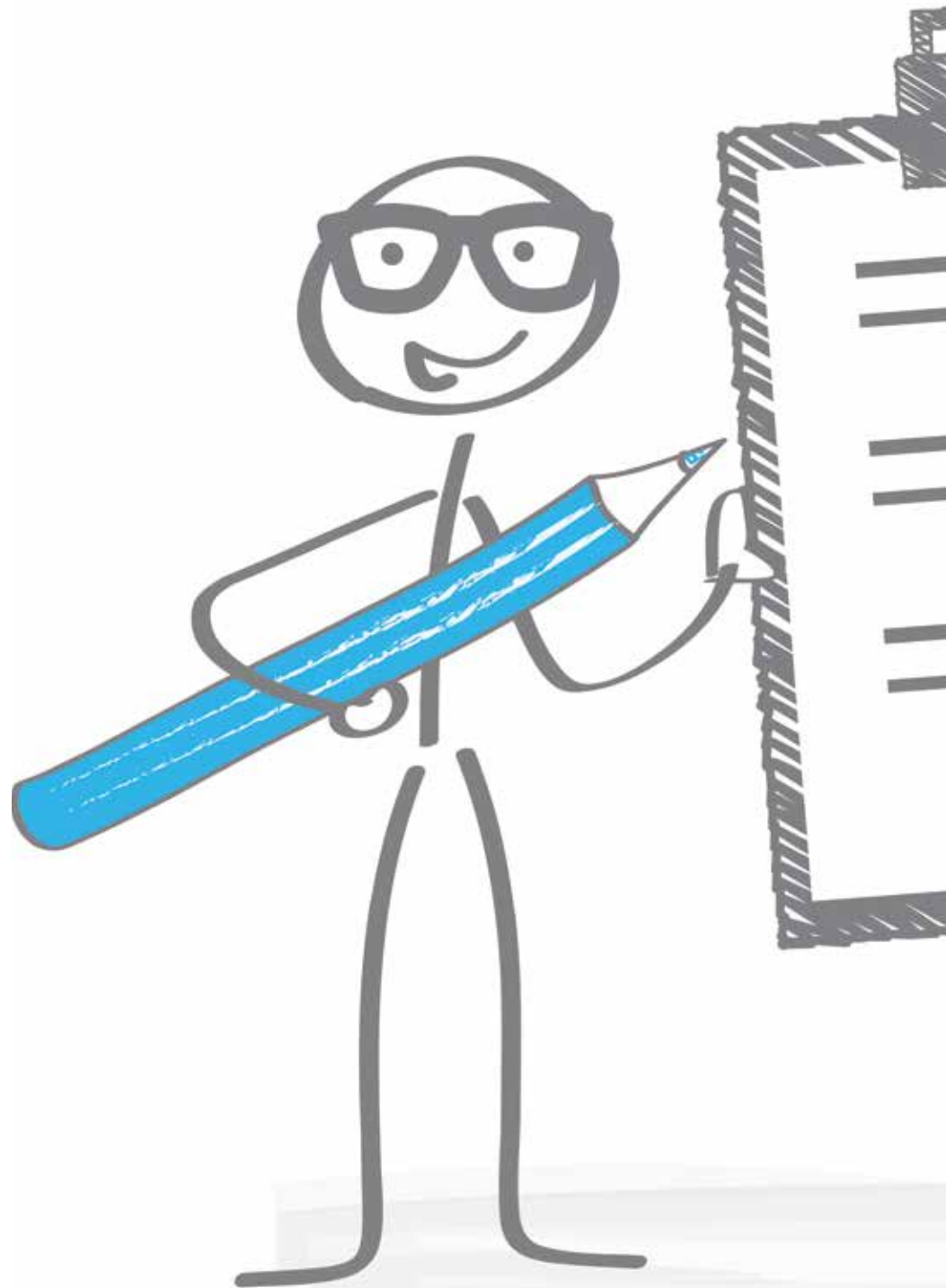
wodków na dworach. Z tej perspektywy coaching to stara tradycja w nowych szatach.

Jaki rząd, taka Pompadura

Jak Arystoteles był opiekunem Aleksandra Macedońskiego, tak coachowie chcą być wsparciem dla liderów. Niestety, czasami przychodzi to na myśl komentarz wspaniałej Niny Andrycz, żony ówczesnego partyjnego bonzy, prezesa Rady Ministrów Józefa Cyrankiewicza. Gdy zwrócono jej uwagę, że na oficjalnym przyjęciu przejawia zachowania „wskazujące na spożycie”, przez co wyłamuje się z protokołu, odrzekła swym kresowym akcentem z właściwą sobie królewską manierą: „No cóż, jaki rząd, taka Pompadura”. Zatem, wraz ze wzrostem zapotrzebowania społecznego na prawdziwych liderów powinien pojawić się system profesjonalnego ich wsparcia, czyli przede wszystkim coachingu.

Coach dla lidera

Jak na razie jesteśmy po pierwszej fali entuzjazmu i w wielu osobach zapal wobec coachingu opada. Tak musiało się stać, bo poszliśmy w ślepy zaułek. Coach po studiach, kilku latach nieliderskiej pracy i dziesięciodniowym kursie, opartym na ćwiczeniu techniki zapędzania klienta do koziego rogu, bez żadnej pracy nad własnymi postawami, uczuciami, stylem komunikowania się, bez superwizji i dalszego szkolenia? Powiedzmy sobie jasno: poziom usługi często nie spełnia oczekiwań, ponieważ wielu coachów nie posiada umiejętności prowadzenia wspierającego dialogu. Nie ma doświadczenia koniecznego do rozumienia sytuacji klienta, a zatem nie jest w stanie naprawdę pomóc liderom w realizacji wyzwań gospodarki wiedzy. Coachowie powinni uczyć się równie intensywnie jak terapeuci – pracując nad sobą, zastanawiając się nad sensem tej usługi, rozwijając merytoryczne rozumienie biznesu, poddając się obserwacji innych, superwizując się. Jest nadzieja, że pójdziemy w tym kierunku. Teraz czeka nas prawdopodobnie druga fala – okres weryfikacji rzeczywistych kompetencji, szukania form alternatywnych, nieco tańszych i bardziej nastawionych na budowanie wspólnoty. Mogą być to, na przykład, coaching w małych grupach, action learning czy też coaching specjalistyczny o wyraźnym obliczu.



Szkolenia – czarna wizja z przymrużeniem oka

Co najmniej raz w roku każdy menedżer stoi przed dylematem – jak spożytkować i obronić budżet szkoleniowy w firmie na ten rok? Wielu jest takich, którzy dwoją się i troją, co by tu zrobić w tym roku z pracownikami? Presja społeczna, nagonka medialna i trendy każą im rozwijać ich i podnosić kompetencje. Ale czy to się tak naprawdę opłaca?



Wojciech Grzybowski
Mocno się zastanów, jeśli chcesz być kolejną osobą, która szerzy filozofię wysyłania pracowników na studia podyplomowe, kursy dokształcające, konferencje i szkolenia. Te ostatnie, realizowane trybem intensywnego warsztatu w duchu coachingu, mogą stać się twoim koszmarem.

Intensywne, nieskończone dyskusje dotyczące obszarów drażniących, osobistych, dotyczących sedna problemów. A z tym związany dyskomfort, godziny przedziwnych ćwiczeń niczym z terapii na odwyku, intensywny trening interpersonalny – często przed wszystkim widzącą kamerą, burza mózgów obalająca status quo i łamiąca strefę komfortu... to tylko kilka powodów, dla których wysyłanie swoich pracowników na szkolenie może okazać się złą decyzją dla ciebie i twoich pracowników.

Poznaj 10 kluczowych powodów, dla których powinieneś przemyśleć swoją decyzję, zanim odważysz się zamówić szkolenie.

1. Pracownicy będą więcej wymagać od organizacji. A w ten sposób staną się bardziej krytyczni. Będą dostrzegać wady organiza-

cji albo jej kompletny brak. W trakcie szkoleń prezentowanych jest wiele sprawdzonych modeli organizacyjnych, które stanowią kontrast do tego, co jest w twojej firmie.

2. Pracownicy będą bardziej drobazgowi i zaczęną więcej wymagać od siebie i od otoczenia. Mogą w ten sposób zacząć się bardziej katować i użalać nad własną niedoskonałością, a brak wzorców w firmie może rozbudzić w nich charakter rewolucyjny.

3. Szkolenie będzie kreatorem większej ilości pracy dla innych działów. Na szkoleniu pracownicy nauczą się, że powinni głównie skupić się na rzeczach ważnych, które zbliżają ich do celu. Powinni mówić kategorię „nie” procedurom, które zabierają ich cenny czas, których nie rozumieją i które są tylko dziwnym tworem zabezpieczającym interesy innych działów.

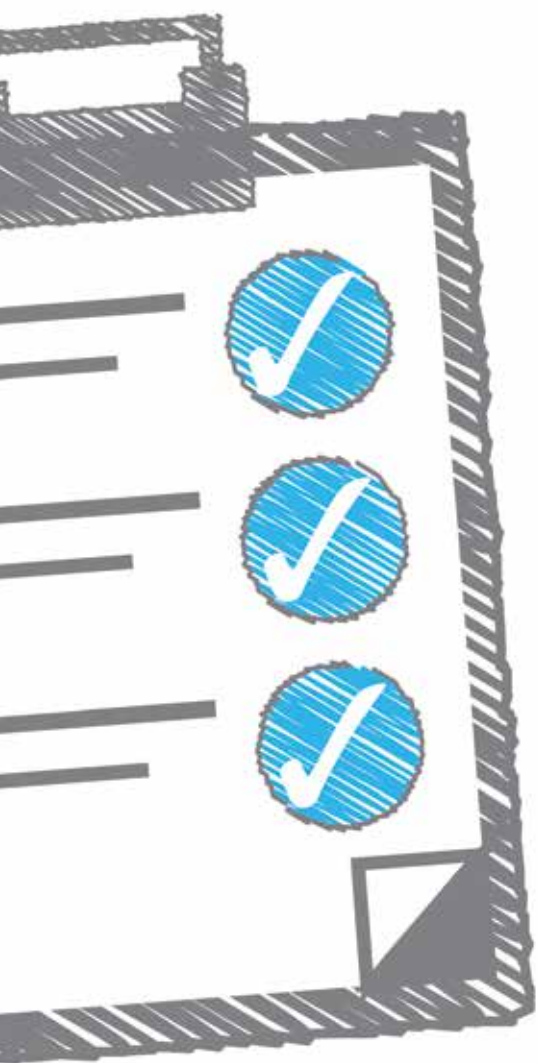
4. Pracownicy będą chcieli kolejnych szkoleń i działań rozwojowych. Okaże się, że szkolenie

stało się najdłuższym zebraniem, których i tak mają zbyt wiele, ale z drugiej strony w takich zebraniach chcą uczestniczyć częściej, bo wychodzą naładowani nową energią, poczuciem własnej wartości, dumy, z nowymi pomysłami, przepełnieni sensem i konkretnym indywidualnym planem działań. Okaże się, że spodoba im się możliwość swobodnego wypowiedziania, braku presji czasu, zagwarantowanego dystansu i braku poczucia, że jest się ciągle ocenianym i kontrolowanym.

5. Pracownicy już nigdy nie pozwolą sobie na to, aby ktoś ich nazwał leniem, ponieważ dowiedzą się, że każdy z nas ma w sobie takiego osłabiaacza działań. A po drugie, na szkoleniu okaże się, że lenistwo jest najlepszym dowodem na przeciążenie i zmęczenie organizmu. A po trzecie i po kolejne przestaną się tak łatwo krytykować i oceniać. Będą oczekiwać faktów i konkretów.

6. Pracownicy przestaną odpowiadać od razu na twoje e-maile, ponieważ okaże się, że

satysfakcji z pracy



Coach dla specjalisty

Drugą istotną grupą odbiorców coachingu są specjaliści potrzebni do realizacji projektów, znający się na rzeczy, ale niezbyt sprawni w zakresie współpracy zespołowej i tzw. miękkich aspektów prowadzenia projektów. Są to szczególnie specjaliści w zakresie IT, inżynierowie, finansisci. Ich podstawowym zadaniem bywa, ku ich szczeremu zaskoczeniu, organizowanie procesu wzajemnego uczenia się w zespole, rozwiązywanie konfliktów, wprowadzanie modyfikacji wywołanych zmianami otoczenia. To znakomicie, że mogą porozmawiać z kimś niezależnym, poszukać we własnej głowie możliwych rozwiązań, „ulożyć się” z własnymi emocjami. W firmach często nie ma na to czasu ani odpowiednich osób.

Coach dla szukających nowych wyzwań

Trzecią grupą, często korzystającą z coachingu, są osoby, które zapragnęły zmienić swoje życie, na przykład odejść z korporacji i rozpocząć własną działalność. Osoby te często czują się nieprzygotowane do takiego kroku, choć już nie są w stanie funkcjonować na dotychczasowych zasadach. Przyzwyczyli się do narzuconych ram, rozgrywania korporacyjnej gry, w której były dobre. Niestety ta umiejętność nie przyda się „na swoim”. Potrzebują poszukać własnych mocnych stron i ułożyć praktyczny plan działania. Tu coach jest towarzyszem podróży.

Żyjemy w czasach ogromnych zmian i gubimy się w nich. Coaching może być pomocny w sprostaniu wymogom gospodarki wiedzy w okresie takich zaskakujących turbulencji. Indywidualne wsparcie potrzebne jest szczególnie tam, gdzie oczekiwania klientów najszybciej zmieniają swój charakter: idą w kierunku budowania kontaktu i jego personalizacji oraz elastyczności reagowania. Dzieje się tak zarówno w usługach, jak i w produkcji.

Jeśli coaching to po prostu dobra rozmowa, w trakcie której stajemy się mądrzejsi, łapiemy dystans, zaczynamy bardziej ufać sobie, a w związku z tym zaczynamy myśleć i działać lepiej, to wszyscy powinniśmy zacząć uczyć się coachingu od zaraz.

Autorka jest prezesem Grupy TROP, psychologiem, superwizorem treningu psychologicznego rekomendowanego przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, coachem, trenerem i mediatorem

wiele urządzeń codziennego użytku, zamiast ułatwiać nam życie, pożera czas, a czytanie e-maili wymaga koncepcji i dobrego systemu. Okaże się, że są e-maile, na które trzeba odpowiedzieć teraz, bo gwarantują nam realizację najważniejszych celów. Są też e-maile, na które powinno się szybko odpowiedzieć, albo te, na które lubimy odpowiadać. Brak odpowiedzi na nie spowoduje pewnie przykrość, ale nic więcej. Świat się nie zawali, a zaoszczędzimy czas na rzeczy naprawdę ważne.

7. Okaże się, że pracownicy będą chcieli się zwolnić i odejść z twojej firmy. W trakcie indywidualnych spotkań, w trakcie spotkań kulturalnych w przerwie lub wieczorem przy kolacji ma miejsce wiele szczerych i otwartych rozmów, w których okazuje się, że to nie jest wymarzona praca, że to nie jest wymarzona firma, że to nie jest praca, do której dana osoba ma naturalne predyspozycje. A jedynym motywatorem jest spłata kredytu we frankach, zapewnienie podstawowego bytu, dziwne wizje rodziców itd.

8. Okaże się, że pracownicy będą wcześniej wychodzić z pracy i nie będą siedzieć po godzinach. Na szkoleniach rozwojowych duża uwaga jest poświęcana równowadze życiowej, efektywności osobistej i podejmowanym wyborom. Często wielcy tego świata to nie zaharowani na śmierć pracownicy, tylko zdystansowani, nielubiący pracować pasjonaci.

9. Może się też okazać, że problem z efektywnością nie jest w pracowniku, ale w organizacji, a może też w tobie, drogi szefie.

10. Pracownicy będą chcieli zająć twoje stanowisko. Wielu uczestników w trakcie szkoleń i po ich zakończeniu zaczyna czytać rekomendowaną literaturę, a w nich proste prawdy życiowe: jeśli masz marzenia, to o nie walcz tu i teraz. Wystarczy odnaleźć w sobie iskłę. Każdy może zostać menedżerem, wystarczy tylko chcieć i podjąć decyzję. A takie i inne decyzje strategiczne podejmują twoi pracownicy.

Autor jest trenerem biznesu – coachem w Business Training Sp. z o.o.

Na jaką pułapkę natrafiasz w swojej pracy?



W BISNODE WIEMY JAK UNIKAĆ PUŁAPEK

www.bisnode.pl/unikajpulapek



Bisnode
Make a smart decision

dun & bradstreet