SZKOLENIA I KONFERENCJE

Szkolić się? Tak. Ale jak?

Czy bardziej efektywne są szkolenia otwarte czy zamknięte? Czy w ogóle można je porównać? Wreszcie – w których lepiej uczestniczyć? Odpowiedzi na te pytania nie są proste, każdy rodzaj szkoleń należy bowiem analizować w szerszym kontekście edukacyjnym, w powiązaniu z oczekiwaniami konkretnych organizacji oraz samych uczestników.

Artur Olszewski

Zapewne większość osób zatrudnionych w dużych organizacjach uczestniczyła w szkoleniach zamkniętych. Wynika to z faktu, iż są one „szyte na miarę", przygotowane pod potrzeby konkretnej organizacji (np. przedsiębiorstwa) i wynikają ze strategicznego podejścia do rozwoju kapitału ludzkiego. Realizowane w ten sposób szkolenia mogą być bezpośrednio powiązane z celami strategii rozwojowej oraz wytycznymi dotyczącymi posiadania odpowiednich kompetencji na poszczególnych stanowiskach. Przede wszystkim jednak takie szkolenia wynikają z przeprowadzonej wcześniej diagnozy potrzeb szkoleniowych, co pozwala na lepsze ich dopasowanie do indywidualnych potrzeb uczestników. Szkolenia zamknięte z reguły są kierowane do grup osób posiadających podobne deficyty wiedzy w danym zakresie, które to deficyty wpływają na zmniejszoną efektywność działań.

Za i przeciw – szkolenia zamknięte

Bez wątpienia zaletą tej formy kształcenia jest aspekt organizacyjny, czyli elastyczne podejście do terminów, czasu trwania, miejsca realizacji, doboru odpowiedniego trenera, a także przygotowania programu merytorycznego. Niemniej jednak, każdy kij ma dwa końce, co oznacza, że szkolenia zamknięte mają także pewne ograniczenia. Jako wadę wskazać można bez wątpienia obniżenie komfortu edukacyjnego uczestników, co wynika na przykład z faktu realizacji kształcenia w siedzibie firmy. Taka sytuacja nierzadko wpływa negatywnie na uczestników szkolenia, którzy ponad skupienie na temacie szkolenia przedkładają konieczność załatwienia bieżących obowiązków, często opuszczając salę szkoleniową. Co więcej, udział w szkoleniu w gronie znajomych może być też przyczyną mniejszej otwartości i braku szczerości wypowiedzi. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że w szkoleniu zamkniętym uczestniczą wyłącznie osoby z jednej organizacji, co mocno ogranicza wymianę zewnętrznych doświadczeń, które mogłyby stanowić impuls do wprowadzania nowych pomysłów lub rozwiązań w organizacji.

Otwarte, czyli różnorodne

Co zatem przemawia za udziałem w szkoleniach otwartych i jakie zalety ma ten rodzaj szkoleń? Przede wszystkim ten rodzaj kształcenia charakteryzuje się większą różnorodnością. Szkolenia mogą dotyczyć zarówno kompetencji tzw. miękkich, jak i certyfikowanych umiejętności, związanych na przykład z obsługą maszyn, techniką pracy lub też zarządzania projektami. Z reguły w szkoleniach otwartych biorą udział osoby indywidualne (pracownicy małych firm, osoby prowadzące działalność gospodarczą), które chcą (muszą) podnieść kompetencje w konkretnym zakresie, a nie mają możliwości uczestnictwa w dedykowanych konkretnemu tematowi szkoleniach zamkniętych.

Jakie są więc atuty szkoleń otwartych? Spotykają się na nich osoby reprezentujące różne organizacje, branże, zawody, doświadczenia, co z pewnością sprzyja nawiązaniu nowych kontaktów, wymianie dobrych praktyk, co stanowi dla uczestników inspirację do dalszego działania. A wady? Konieczność dostosowania się do z góry ustalonego terminu i miejsca, braku wpływu na osobę trenera czy określony program merytoryczny. Bez wątpienia wymaga to większej elastyczności od uczestnika, a ponadto może nie do końca wpisywać sięw jego indywidualne oczekiwania.

Wykorzystać potencjał

Niezależnie od zaproponowanej formuły, efektywne szkolenie to takie, w którym stworzona przestrzeń edukacyjna pozwoliła nabyć nowe umiejętności lub wpłynęła na postawę uczestników, zwiększając w konsekwencji ich potencjał i zakres kompetencji. Kluczowe znaczenie ma niewątpliwie osoba trenera, jego doświadczenie oraz warsztat pracy.

Najważniejsze kwestie to właściwe zdiagnozowane potrzeb szkoleniowych i przekonanie uczestników, że tematyka szkolenia wpisuje się w ich luki kompetencyjne. Tylko wówczas unikniemy rozczarowania związanego z niewłaściwym zainwestowaniem czasu oraz pieniędzy, a kwestia, czy to szkolenie jest otwarte, czy zamknięte-,okaże się sprawą drugorzędną.

Autor jest partnerem F5 Konsulting

Firmy szkoleniowe wg liczby klientów indywidualnych

	Nazwa firmy	Liczba klientów indywidualnych
1	SYNTEA	10 349
2	Business Center 1	9000
3	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	6458
4	BRITISH CENTRE	1943
5	Grupa SET	1930
6	Grupa CDG	1500
7	Akademia Biznesu MDDP	1360
8	4 Business & People	1030
9	MANAGEMENT CONSULTING	1000
10	Human Partner	890
11	Grupa ODiTK	700
12	BDO	654
13	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	312
14	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	270
15	Biznes Edukator	235
16	HIGH5 Training Group	227
17	Grupa Nowe Motywacje	90
18	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	55
19	Lauren Peso Polska	50
20	Progress Project	43
21	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska	17
22	MPM Productivity Management	14
23	Integra Consulting Poland	10

Firmy szkoleniowe wg przychodów

	Nazwa firmy	Przychód za 2015 rok (w tys.)
1	Akademia Biznesu MDDP	31000
2	SYNTEA	14 770
3	Grupa ODiTK	13100
4	MM Conferences	11970
5	Grupa Nowe Motywacje	11026
6	Certes	10547
7	Gamma D. Didiuk i M. Wasilewski	10059
8	BDO	8600
9	Grupa CDG	7417
10	Progress Project	6704
11	Integra Consulting Poland	6 597
12	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	6500
13	Lauren Peso Polska	6 295
14	Business Center 1	6200
15	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji spółka	6144
16	PAIZ Konsulting	4 603
17	Grupa HRP	4 500
18	HIGH5 Training Group	2890
19	Grupa SET	2508
20	GB Respurces Polska	2 247
21	ACT Advanced Corporate Training	2112
22	MPM Productivity Management	2100
23	4 Business & People	2002
24	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska	2000
25	BRITISH CENTRE	1 839
26	Dale Carnegie Training	1 727
27	Respect	1675
28	Llidero	1600
29	Biznes Edukator	1503
30	Halibut Grupa Szkoleniowa Wojciech Busiel Jakub Pałczyński	1 199
31	Russell Bedford Poland Akademia	1190
32	MindLab	1 108
33	Human Partner	1068
34	Schenk Institute	850
35	MANAGEMENT CONSULTING	600

oprac.: CBSF

BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA
11–17 marca 2016 r.

Szanowni Państwo,

jak każdej wiosny prezentujemy Państwu ranking firm szkoleniowych. Bardzo dziękujemy za nadesłane zgłoszenia, które są świadectwem dynamiki wzrostu oraz coraz szerszej działalności szkoleniowej. Docierały do nas sygnały, że szczególnym polem, na którym firmy szkoleniowe rozwijają skrzydła jest tzw. e-learning. Ten sposób nauki jest odpowiedzią na zapotrzebowanie branży biznesowej, dla której oszczędność czasu powinna iść w parze z jakością szkolenia. Prezentujemy Państwu tabele rankingowe przedstawiające firmy uszeregowane w zależności od kategorii, a także w tabeli ogólnej wg określonej poniżej punktacji. Zainteresowanie naszym zestawieniem najlepiej obrazuje rosnącą aktywność rynku w tym sektorze. Cieszymy się, że jesteśmy świadkami rozwoju Państwa firm i życzymy, aby zawsze najważniejszym celem była efektywna i skuteczna edukacja.

Redakcja

Ranking firm szkoleniowych

Pozycja w rankingu	Punkty ogółem	Nazwa firmy	Przychody za 2015 (w tys. zł)	Osoba zarządzająca	Szkolenia			Zakres prowadzonych szkoleń							Liczba wykładowców	Liczba klientów w 2015 r.	
					otwarte	zamknięte	wykłady	finansowe	marketing/ reklama	prawne	biznesowe	językowe	interpersonalne	informatyczno-komputerowe		Instytucjonalnych	indywidualnych
1	30	Akademia Biznesu MDDP	31000	Adam Niedziółka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	320	26700	1360
2	29	SYNTEA SA	14770	Piotr Fałek	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	3 000+	491	10 349
3	28	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	10059	Dawid Didiuk, Michał Wasilewski	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	87	1041	6458
4	26	BDO	8600	Prezes Dr. Andre Helin	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	126	1963	654
5	25	Grupa ODiTK	13100	Piotr Grzechowiak	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	90	1200	700
6	24	MM Conferences	11970	Piotr Zesiuk	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	1246	6172	0
7	22	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	b.d	Adam Pilarczyk	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	47	2200	270
7	22	Grupa CDG	7417	Mateusz Probola	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	50	3000	1500
8	21	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	6144	Maciej Wojtaszek	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	115	365	55
8	21	Business Center 1	6200	Anna Kępka	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	200	20	9000
8	21	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	6500	Marcin Kiciński	-	+	-	+	+	-	+	+	+	+	680	168	312
8	21	Lauren Peso Polska	6295	Adrian Tabor	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	25	390	50
8	21	Progress Project	6704	Jacek Borsukiewicz, Mirosław Mordak	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	130	1103	43
8	21	Russell Bedford Poland Akademia	1190	Wojciech Krzysztof Ośka	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	60	1283	235
9	19	Grupa SET	2508	Jarosław Sobkowiak, Maciej Pawlik, Adam Walerjańczyk	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	30	426	1930
10	18	4 Business & People	2002	Katarzyna Lorenc	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	38	203	1030
10	18	Biznes Edukator	1503	Piotr Kądzielski-Zysk	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	55	165	235
10	18	Certes	10547	Norbert Ogłaza	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	40	239	0
11	17	Human Partner	1068	Marcin Kowalski, Kamila Kowalska	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	17	135	890
11	17	HIGH5 Training Group	2890	Jakub Jerzowski	+	+	-	-	-	+	+	-	+	-	49	549	227
11	17	MANAGEMENT CONSULTING	600	Adam Kraus	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	50	15	1000
12	16	Integra Consulting Poland	6597	Marek Małkowicz	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	30	250	10
12	16	Grupa Nowe Motywacje	11026	Grzegorz Jachna	+	+	+	-	-	-	+	-	+	+	80	143	90
13	14	ACT Advanced Corporate Training	2112	Małgorzata Procner	+	+	+	-	-	-	+	+	+	-	120	51	b.d.
13	14	PAIZ Konsulting	4603	Artur Mazurek	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-	18	368	0
13	14	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska	2000	Paulina Gmurczyk-Lewandowska	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	31	88	17
14	13	Grupa HRP	4500	Konrad Jaszczyński	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	22	78	b.d.
14	13	BRITISH CENTRE	1839	Bożena Ziemniewicz	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	86	19	1943
14	13	GB Respurces Polska	2247	Ireneusz Górecki	-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	37	102	0
15	12	Llidero	1600	Przemysław Kędzia	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	b.d.	50	b.d.
16	10	Halibut Grupa Szkoleniowa Wojciech Busiel Jakub Pałczyński	1199	Wojciech Busiel, Jakub Pałczyński	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-	20	137	b.d.
16	10	Dale Carnegie Training	1727	Grażyna Młynarczyk	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-	12	103	b.d.
17	9	Respect	1675	Ewa Puzia-Sawicka, Łukasz Halkiewicz	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	22	12	0
18	8	MindLab	1108	Mateusz Walaszczyk, Błażej Płaczynta-Brudnik	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	15	130	0
19	7	MPM Productivity Management	2100	Agata Buszczak-Męcina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	14	235
20	6	Schenk Institute	850	Mirosława Białobrzeska	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	6	29	b.d.

Przychody za 2015 r. (w tys. zł)
do 2 tys. – 1 pkt
do 5 tys. – 2 pkt
do 10 tys. – 3 pkt
do 25 tys. – 4 pkt
pow. 25 tys. – 5 pkt

Szkolenia
otwarte 0/1 pkt
zamknięte 0/1 pkt
wykłady 0/1 pkt

Zakres prowadzonych szkoleń
finansowe 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 0-1 pkt (do wiadomości redakcji)

Liczba wykładowców
do 20 – 1 pkt
do 75 – 2 pkt
do 150 – 3 pkt
do 300 – 4 pkt
pow. 300 – 5 pkt

Liczba klientów indywidualnych
do 100 – 1 pkt
do 200 – 2 pkt
do 100 – 3 pkt
do 2000 – 4 pkt
pow. 2000 – 5 pkt

Liczba klientów instytucjonalnych
do 50 – 1 pkt
do 150 – 2 pkt
do 250 – 3 pkt
do 500 – 4 pkt
pow. 500 – 5 pkt

oprac.: CBSF

GAZETA FINANSOWA
11–17 marca 2016 r.

BIZNES RAPORT

Wybór partnera szkoleniowego

Podejmując decyzję o skorzystaniu z usług firmy doradczo-szkoleniowej, bardzo szybko dochodzimy do wniosku, że tego typu przedsiębiorstw na rynku jest wiele. Patrząc obiektywnie, jest to dobra sytuacja, ponieważ potrzebne są różne usługi, dla różnych klientów. Musimy się jednak zastanowić, czym przede wszystkim powinna kierować się firma, wybierając partnera szkoleniowego? Na co przede wszystkim zwrócić uwagę, aby przedsięwzięcie przyniosło zamierzone rezultaty? Dobrą firmę szkoleniową, poznasz przede wszystkim po sposobie jej działania oraz zapleczu merytorycznym, które jest rzadkością na rynku. Sprawdź, jakie kryteria powinieneś wziąć pod uwagę, wybierając firmę szkoleniową.

Wojciech Ośka

Zwróć uwagę na doświadczenie oraz specjalizację ekspertów, których proponuje ci firma. Dobra firma szkoleniowa powinna przedstawić dotychczasową praktykę trenera w realizacji projektów, jak ten, który chcemy przeprowadzić w swojej firmie. Najlepiej jeżeli jest to pracownik danej firmy, a co za tym idzie praktyk, natomiast nie osoba, która bazuje tylko na doświadczeniu wyniesionym z wykładów. Ważne są również kompetencje społeczne coacha. Jeżeli zależy nam na efektywnej współpracy, powinniśmy zwrócić uwagę na umiejętności interpersonalne oraz entuzjazm, z jakim stara się przekazać treści zawarte w szkoleniu.

Oferta szyta na miarę

Od większości firm szkoleniowych możemy usłyszeć, że dopasowują swoje szkolenia do klientów, z którymi współpracują, ale czy tak jest naprawdę? Koniecznie należy sprawdzić, czy otrzymana oferta to indywidualny produkt, czy może tylko standardowa propozycja ze zmienionym nagłówkiem, na nazwę naszej firmy. Czy skontaktował się z tobą konsultant, pytając o cele, które chcesz osiągnąć przez szkolenie? Czy zapytano o doświadczenie uczestników szkolenia? O liczebność grupy szkoleniowej? Od etapu diagnozy zależy efekt szkolenia, dlatego tak ważne jest, aby zwrócić uwagę na to, jak pracuje i jakim zainteresowaniem wykazuje się firma szkoleniowa na tym etapie współpracy.

Niezbędna pomoc naukowa – materiały

Skuteczność szkolenia zależy nie tylko od jego zawartości merytorycznej czy doświadczenia trenera, lecz także od dobrze przygotowanych materiałów. Zwróć uwagę na ich formę oraz zawartość – dobrze przygotowane materiały szkoleniowe będą angażowały uczestnika. Powinny zawierać niezbędną wiedzę, do której po zakończonym szkoleniu będzie można wrócić. Poza wiedzą teoretyczną, ważne są również ćwiczenia oraz miejsce na notatki. Reasumując – materiały powinny być przygotowane w taki sposób, aby osoba uczestnicząca mogła z nich skorzystać w codziennej pracy.

Czasami trzeba powiedzieć „nie"

Dobra firma szkoleniowa nie podejmie się działań, których rezultatów nie może być pewna. Uczciwie powie ci, że twoje oczekiwania i wyobrażenia na temat danego szkolenia są nierealne i taki sposób realizacji jest niemożliwy. Dlatego, jeżeli chcesz zorganizować szkolenie dla 60 osób w tym samym czasie i oczekujesz, że każdy pracownik właściwie zapozna się z problematyką, a firma, do której się zwracasz mówi „nie", to znaczy, że jest to właśnie ta firma, z którą powinieneś nawiązać współpracę. Na pewno zaproponują alternatywę i doradzą, w jaki sposób zrealizować przedsięwzięcie tak, aby każdy pracownik skorzystał ze szkolenia, a w rezultacie skorzystało całe przedsiębiorstwo.

Zwróć uwagę na wizerunek

Sprawdź jak długo firma obecna jest na rynku, czy poza działalnością szkoleniową świadczy inne usługi, jeżeli tak, to jakie? Poproś o rekomendacje. Zapytaj o pozycję w rankingach. Profesjonalna firma będzie dbała o swój pozytywny wizerunek na rynku. Ma jasno sprecyzowany plan działania i zakres wykonywanych usług. W przygotowanej ofercie na pewno zawrze wszystkie niezbędne informacje o sobie i swoich ekspertach. I pamiętaj – opinie klientów są ważne.

Cena, cena i… nie tylko cena

Koszt szkolenia jest istotnym elementem wyboru partnera do realizacji zamierzonego projektu, jednak nie najważniejszym. Powinniśmy zwrócić uwagę czy cena, jaką nam zaproponowano nie jest zbyt niska, ponieważ może to łączyć się z równie niską jakością usług. Pamiętaj, specjaliści cenią swoją wiedzę i doświadczenie, dlatego nie schodzą poniżej pewnego pułapu cenowego. Dlatego, jeżeli wybierając firmę doradczo-szkoleniową skupiamy się głównie na cenie, to musimy wziąć pod uwagę, że w ramach projektu poczyniono jakieś oszczędności – albo na poziomie organizacji, albo właśnie na poziomie merytoryki.

Oczywiście, jest wiele aspektów, które dodatkowo powinniśmy wziąć pod uwagę, wybierając partnera szkoleniowego. Powyżej zawarte zostały tylko te najważniejsze. Jeżeli jednak, skupimy się na dobrej analizie każdego z podpunktów i postaramy się je zastosować podczas selekcji firm szkoleniowych – mamy duże szanse, że szkolenie spełni nasze oczekiwania.

Autor jest partnerem zarządzającym odpowiedzialnym za departament marketingu i szkoleń Russell Bedford Poland Akademia

Nieustannie dbać o rozwój zawodowy

Według naukowców „czas życia" wiedzy to obecnie około pięciu lat, co może oznaczać, iż nawet studenci najlepszych uczelni kończąc studia wchodzą na rynek pracy bez odpowiedniego przygotowania teoretycznego. Chcąc zatem sprostać wyzwaniom zawodowym, każdy pracownik powinien nieustannie dbać o rozwój zawodowy. Dlatego też szkolenia stały się nieodłącznym elementem naszego życia.

Marta Gochnio

Należy jednak pamiętać, że szkolenie jest najbardziej powszechnym działaniem doskonalącym kompetencje, ale nie jedynym. W zależności od ustalonego celu rozwojowego i preferencji co do sposobu uczenia się pracownika, warto rozważyć również trening na stanowisku pracy, mentoring, coaching, rotację stanowiskową etc.

Działania rozwojowe

Zanim podejmiemy decyzję o realizacji szkolenia, warto bardzo dokładnie przeanalizować potrzeby jego potencjalnych uczestników. Menedżerowie na przykład często zgłaszają działowi HR, że u swoich pracowników zdiagnozowali problemy w obszarze komunikacji. Należy jednak bardzo uważnie przyjrzeć się sytuacji i sprawdzić, co konkretnie stanowi przeszkodę efektywnego komunikowania się. Często są to bowiem przyczyny niezależne od kompetencji pracowników (np.: niski poziom umiejętności menedżerskich u przełożonych). W takim przypadku to menedżerowie powinni otrzymać odpowiednie działania rozwojowe (np. trening lub coaching). Realizacja szkolenia z zakresu komunikacji dla pracowników w podobnej sytuacji byłaby tylko przyklejeniem plastra na brudną ranę. Sytuacja zapewne na chwilę by się poprawiła, gdyż pracownicy z nowymi umiejętnościami staraliby się jak najlepiej porozumiewać, ale w dłuższej perspektywie błędy zarządcze spowodowałyby powrót problemu. Ponadto po takich szkoleniach mogłaby też wzrosnąć frustracja pracowników, gdyż zwiększa się ich świadomość i jeszcze wyraźniej dostrzegają niekompetencje przełożonych.

Przygotowanie – pierwsze kroki

Jeśli jednak z dokonanej diagnozy wynika, iż szkolenie jest najefektywniejszą, w danym przypadku, metodą podnoszenia kompetencji, należy jasno określić czego uczestnicy powinni się nauczyć na poziomie: wiedzy (teoria), umiejętności (zastosowanie teorii w praktyce), postawy (chęć do zastosowania teorii w praktyce).

Mając powyższe informacje, możemy wybrać zaufaną firmę szkoleniową, która dobierze odpowiedniego trenera i stworzy szyty na miarę program zajęć. Trener powinien być osobą z doświadczeniem w prowadzeniu treningów grupowych i ekspertem w zakresie tematycznym szkolenia. Dobrze również, jeśli prowadzący miał już możliwość pracy z uczestnikami z naszej branży i rozumie specyfikę ich funkcjonowania. Po wyborze trenera, na podstawie opisu sylwetki zawodowej, warto poznać go osobiście, aby zweryfikować, czy jest to osoba z pasją, odpowiednią wiedzą oraz dynamiką działania, która będzie w stanie przekazać, w przekonujący i profesjonalny sposób, wiedzę oraz zmotywuje uczestników do jej wdrażania.

Formuła szkolenia

Wybrany trener, jako ekspert w swojej dziedzinie, powinien wykonać pogłębioną analizę potrzeb prowadząc wywiady ze wszystkimi interesariuszami (uczestnikami, ich przełożonymi oraz działem HR). Celem jest jak najlepsze poznanie sytuacji, wyzwań oraz oczekiwań względem szkolenia. Ponadto trener podczas spotkań ma możliwość zweryfikować poziom kompetencji uczestników oraz poznać ich samoocenę oraz świadomość dot. obszarów do rozwoju. Rozmowy z interesariuszami pozwalają również lepiej poznać kulturę, strukturę i język organizacji, co znacznie zwiększa skuteczność pracy trenera w czasie szkolenia. Na podstawie pogłębionej diagnozy określana jest długość trwania zajęć, ich formuła, zastosowane metody pracy, a przede wszystkim program. Aby zapewnić wysoką efektywność szkolenia, trener powinien zaproponować również odpowiednie do tematu treningu działania wdrożeniowe.

Pozbyć się pudełka

Analizując opisany powyżej proces doboru szkolenia, odpowiedź na pytanie postawione w tytule wydaje się stosunkowo prosta. Warto poświęcić czas i środki, aby nie kupować tzw. produktu pudełkowego, ale otrzymać jak najlepiej dostosowaną, kompleksową usługę szkoleniową, która naprawdę pomoże uczestnikom zwiększyć efektywność realizacji zadań.

Autorka jest dyrektorem ds. programowych w Future Centre Training Corporation

Firmy szkoleniowe wg liczby wykładowców

	Nazwa firmy	Liczba wykładowców
1	SYNTEA	3000
2	MM Conferences	1246
3	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	680
4	MDDP Sp.z o.o Akademia Biznesu	320
5	Business Center 1	200
6	Progress Project	130
7	BDO	126
8	ACT Advanced Corporate Training	120
9	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	115
10	Grupa ODiTK	90
11	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	87
12	BRITISH CENTRE	86
32	Grupa Nowe Motywacje Sp. z o. o.	80
13	Russell Bedford Poland Akademia	60
14	Biznes Edukator Sp. z o.o.	55
15	MANAGEMENT CONSULTING	50
33	Grupa CDG	50
16	HIGH5 Training Group	49
17	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	47
18	Certes	40
19	4 Business & People	38
20	GB Respurces Polska	37
21	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska	31
22	Grupa SET sp. z o.o.	30
22	Integra Consulting Poland	30
23	Lauren Peso Polska	25
24	Grupa HRP	22
24	Respect	22
25	Halibut Grupa Szkoleniowa Wojciech Busiel Jakub Pałczyński	20
26	PAIZ Konsulting	18
27	Human Partner	17
28	MindLab	15
29	Dale Carnegie Training	12
30	MPM Productivity Management	9
31	Schenk Institute	6

BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA
11–17 marca 2016 r.

Potencjał coachingu

Zastanówmy się, jakie korzyści może odnieść szef, decydując się na wprowadzenie w jego zespole coachingu. Za odpowiedź niech posłuży historia jednego z klientów.

Do współpracy we wdrożeniu coachingowego stylu pracy w jednej z największych firm farmaceutycznych w Polsce zaprosił nas jej szef, pan Hubert. Był absolutnie przekonany, że jego ASM-owie (czyli area sales managerowie — kierownicy średniego szczebla zarządzający przedstawicielami farmaceutycznymi w regionach) powinni nie tylko wymagać, ale również uczyć i wspierać przy sprzedaży swoje zespoły. Pan Hubert wywodzi się z firmy Procter & Gamble, w której rozwój pracowników jest jednym z fundamentów sukcesu.

Jak stawiać mierzalne cele

— Panowie — mówił podczas pierwszego z nami spotkania — muszę oduczyć moich kierowników zamordystycznego, twardego rozliczania ludzi bez zapewniania im wsparcia i pomocy, gdy tego wymaga sytuacja. Oczywiście, twarde rozliczanie wyników na koniec miesiąca zawsze jest potrzebne, ale w obecnych czasach nie można kierować zespołem sprzedaży, korzystając jedynie z rozkazów i ilościowych wytycznych. Trzeba w odpowiednich momentach uczyć ludzi nowych umiejętności. Widziałem niejednokrotnie, jak moi sprzedawcy nie potrafili sobie poradzić z obiekcjami ze strony kierowników aptek, ponieważ nikt ich tej sztuki zwyczajnie nie nauczył. Potrzebuję was, byście przygotowali moich ASM-ów do roli coachów w sprzedaży. Nauczcie ich, jak stawiać mierzalne cele przed każdą wizytą w aptece, jak wspierać, a nie wyręczać przedstawicieli podczas rozmowy z farmaceutą oraz jak wytrenować u nich nowe umiejętności sprzedaży, tak potrzebne naszej firmie dzisiaj, kiedy pracujemy na konkurencyjnym rynku. Powierzam wam projekt, który będzie trwał dwa lata, bo chcę wysłać jednoznaczny sygnał do przedstawicieli regionalnych, jak bardzo jestem przekonany, że coaching on the job powinien się stać codziennym, niemal rutynowym elementem pracy i kluczem do sukcesu w sprzedaży.

Te słowa pana Huberta utwierdziły nas w przekonaniu, że dziś nie da się już efektywnie kierować zespołem bez coachingu on the job. A przecież jeszcze 10 – 15 lat temu nie było to wśród polskich menedżerów tak oczywiste.

Coaching nie jest złotym środkiem na wszystko

Sama praca szefa z podwładnymi przy wykorzystaniu metod coachingu narzędziowego nie gwarantuje automatycznie sukcesu — na powodzenie podjętych działań wpływa wiele czynników, w tym również niezwiązanych z procesem coachingowym. Warto, zatem, aby szef równie sprawnie jak z coachingu korzystał z delegowania, monitorowania, doradzania czy prowadzenia szkoleń. Skorzystanie z narzędzi coachingu daje realną szansę podniesienia kwalifikacji zespołu, a w ślad za tym realizacji postawionych przed szefem zadań, nie jest jednak złotym środkiem i receptą na wszystkie deficyty umiejętności podwładnych i kłopoty szefa.

W 1998 r. spotkaliśmy się z panią Agnieszką, młodą i zafascynowaną ideą coachingu szefową HR w jednej ze znanych firm telekomunikacyjnych. Był to czas, kiedy w Polsce dopiero co odkryto coaching i upatrywano w nim panaceum.

— Mam u siebie menedżera w dziale IT, z którym są pewne problemy — zwróciła się do nas pani Agnieszka. — Dyrektor firmy zdecydował się go zwolnić, ja natomiast się z tą decyzją, mówiąc między nami, nie zgadzam i jestem przekonana, że wy, jako coachowie praktycy, potrafilibyście temu menedżerowi pomóc i sprawić, by stał się lepszym pracownikiem.

Przez większość spotkania milczeliśmy, przeczuwając, że oczekiwania pani Agnieszki wobec nas i coachingu mogą się okazać nadmiarowe. W końcu, po kilkunastu minutach, odważyliśmy się powiedzieć, że raczej nie widzimy szansy, by korzystając z narzędzi coachingowych odwrócić decyzję dyrektora, zwłaszcza że ta decyzja już zapadła. Poprosiliśmy o wybaczenie, ale nie podjęliśmy się realizacji tego zadania. Sytuacja była delikatna, bo nie chcieliśmy urazić naszej rozmówczyni, która pokładała w nas tak wielkie nadzieje, ale nie mogliśmy postąpić inaczej: coaching nie był rozwiązaniem jej problemu.

Dowiedzieliśmy się później, że żaden zewnętrzny coach nie zdecydował się przyjąć tego zlecenia. Próbę natomiast podjęła pani Agnieszka samodzielnie, prowadząc coś na kształt sesji coachingowych z zagrożonym zwolnieniem menedżerem. Nie skończyło się to dobrze — podopieczny pani Agnieszki i tak został zwolniony, a dyrektor uznał jej inicjatywę za podważanie swojej decyzji i autorytetu.

Postrzeganie coachingu jako sposobu rozwiązywania wszelkich problemów z pracownikami było charakterystyczne dla menedżerów w Polsce w latach 90., kiedy wielu z nich zachwyciło się nową metodą. Dziś większość osób na stanowiskach kierowniczych w naszym kraju ma już zdecydowanie lepszą wiedzę na temat tego, czym jest, a czym nie jest coaching, nadal jednak mogą się trafić osoby postrzegające tę metodę jako lek na wszystko.

Skutki zaniechania stosowania coachingu

Zbyszek jest energicznym i bardzo skutecznym przedsiębiorcą. W latach 90. pracował w zespołach sprzedaży dużych korporacji, a od pięciu lat rozwija swoją firmę jako jeden z kilku dystrybutorów serwerów znanego producenta w branży IT. Podobnie jak wielu polskich przedsiębiorców, Zbyszek rozpoczynał od malutkiego pokoiku, w którym pracował z jednym informatykiem; dzisiaj jego firma zatrudnia 50 osób i ciągle rośnie. Kiedy rozmawialiśmy z nim, przyznał, że nigdy wcześniej nie zdawał sobie sprawy, jak ważne jest systematyczne budowanie „ławki rezerwowych", czyli kształcenie podlegających mu liderów zespołów. Przekonał się o tym boleśnie, gdy na miesiąc przed naszym spotkaniem dwóch jego bardzo doświadczonych i efektywnych liderów zostało podkupionych przez konkurencję. Próbował ratować sytuację, mianując na ich miejsce swoich najlepszych sprzedawców, co nie okazało się jednak najlepszym pomysłem — rzadko bowiem się zdarza, by dobry sprzedawca z dnia na dzień stał się również dobrym liderem sprzedaży. Jako doświadczony menedżer Zbyszek zdawał sobie oczywiście sprawę z ryzyka, tłumaczył się jednak, że nie miał innego wyjścia:

— Nie miałem wyboru, moja ławka rezerwowych jest pusta.

Od kilkunastu lat Zbyszek rozwijał skutecznie firmę, sprzedawał coraz więcej, zatrudniał nowych ludzi, ale nie widział potrzeby, aby kształcić przyszłe kadry. Dopiero postawiony pod murem, zaczął gorączkowo szukać sukcesorów podkupionych menedżerów. Wcześniej często powtarzał:

— U mnie w firmie wszystko jest proste i funkcjonuje bez zarzutu, po co mam więc tracić czas i pieniądze, bawiąc się w coaching?

Dla szefa takiego jak Zbyszek główną „korzyścią" płynącą z faktu niewdrożenia coachingu narzędziowego było oszczędzenie czasu, który mógł wykorzystać na zarządzanie firmą (np. planowanie strategiczne lub pracę koncepcyjną). Rzeczywiście, gdyby wdrożył procedury coachignowe, jakąś część swojego czasu musiałby im poświęcić. Decyzja o rezygnacji z prowadzenia coachingu narzędziowego dodatkowo zwalnia szefa z obowiązku obserwowania podwładnych — jako zwierzchnik nie musi się np. denerwować mało profesjonalnym zachowaniem swoich pracowników wobec klientów. Te korzyści zdają się nawet przeważać w ogólnym bilansie zysków i strat, dopóki firmą nie wstrząśnie jakiś skandal lub nie okaże się, że nieprofesjonalne działania pracowników wprowadziły ją w znaczne kłopoty.

> **Kiedy brakuje coachingu to częściej zespoły obsługi nie radzą sobie z ważnymi klientami. A wtedy obowiązek obsługi takich klientów spada na szefa. Szef próbuje wówczas udowadniać wszystkim dookoła, że tylko on się zna na zarządzaniu**

Rezygnacja z coachingu może również doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy będą coraz gorzej radzili sobie z powierzonymi zadaniami. W takiej sytuacji szef może próbować osobiście ratować sytuację, zarazem udowadniając sobie (oraz swoim pracownikom), że jest niezastąpiony, nikt bowiem nie potrafi lepiej od niego obsługiwać tzw. trudnych klientów. W normalnie funkcjonującej firmie za obsługę wymagających klientów odpowiadają pracownicy. Jednak kiedy brakuje coachingu to częściej zespoły obsługi nie radzą sobie z ważnymi klientami. A wtedy obowiązek obsługi takich klientów spada na szefa. Szef próbuje wówczas udowadniać wszystkim dookoła, że tylko on się zna na zarządzaniu ludźmi i obsłudze trudnych klientów, co jedynie może pogorszyć sytuację, nawet najbardziej operatywny menedżer nie jest przecież w stanie zastąpić każdego ze swoich podwładnych. Co więcej, pracownicy, którzy teoretycznie mogliby próbować zajmować się nowymi wyzwaniami w sytuacji kryzysowej, widząc szefa przesiadującego w firmie do późnej nocy, najprawdopodobniej nie zaangażują się, bo założą, że wszystkim i tak zajmie się on.

Inną z pozornych korzyści jest to, że szef, który nie zdecyduje się na wprowadzenie coachingu narzędziowego, nie naraża się na ewentualne niepowodzenia i problemy, jakie mogą się pojawić w procesie przeprowadzania coachingu — mogłoby się przecież okazać, że dany szef nie potrafi wesprzeć swoich podwładnych. Brak ryzykownych posunięć pozwala mu natomiast zachować status quo w firmie — przekonanie, że wszystko funkcjonuje zasadniczo prawidłowo, a jeśli coś szwankuje, to dzieje się tak ze względu na czynniki zewnętrzne, na które i tak firma nie ma wpływu.

Prawda jest jednak taka, że „zyski" z niewprowadzania coachingu narzędziowego szybko zostaną przesłonięte przez dość poważne konsekwencje, które mogą doprowadzić nawet do paraliżu firmy.

Kiedyś, pewnego razu Waldek, jeden z zaprzyjaźnionych z nami szefów sprzedaży, zadzwonił do nas z prośbą o pomoc. Okazało się, że większość jego podwładnych, którzy w standardzie swojej pracy mieli odbywanie wizyt sprzedażowych w aptekach, zamiast osobiście odwiedzać klientów zbiera zamówienia przez telefon. Waldek był załamany, bo w aptekach, które obsługiwał, przeprowadzono audyt, z którego wynikało, że farmaceuci nie kojarzą z twarzy przedstawicieli jego firmy, a naturalnym sposobem składania zamówień stał się dla nich kanał telefoniczny.

Zapytaliśmy Waldka, co zamierza w tej sytuacji zrobić. Odpowiedział, że negatywne konsekwencje wobec tych, którzy nie trzymali się standardów, już wyciągnął, ale zdał sobie jednocześnie sprawę, że zbyt dużo czasu spędza za biurkiem, rzadko natomiast obserwuje swoich ludzi w pracy.

— Muszę wrócić do coachingu on the job — stwierdził. — Przecież uczyłem się tego kiedyś od mojego szefa, a zarzuciłem tę metodę, bo po pierwsze jego przeprowadzenie wymagało poświęcenia czasu, a po drugie naiwnie wierzyłem, że nasz doświadczony zespół nie potrzebuje mojego wsparcia i informacji zwrotnej. W krótkim okresie wszystko wprawdzie funkcjonowało, ale w dłuższym okazało się, że ludzie bez mojego wsparcia szli na skróty i decydowali się na zbieranie zamówień przez telefon. I teraz wszystko zaczyna się w zespole sypać, atmosfera się rozluźniła, brakuje rzetelnej informacji zwrotnej oraz wzajemnego wspierania się w rozwiązywaniu problemów.

Przygotowanie zespołu do zmian

Wprawdzie powiedzieliśmy, że stosowanie metody coachingowej nie gwarantuje odniesienia sukcesu, ale mocno wierzymy, że konsekwentne jej wykorzystywanie — obok innych metod pracy z ludźmi — pomaga ten sukces osiągnąć.

Co jednak zrobić w momencie, gdy dany pracownik, dział czy firma taki sukces osiągną? Czy należy wtedy przerwać coaching? Odpowiedź nasuwa się sama — przede wszystkim należy podkreślić, że żaden sukces nie trwa w nieskończoność. Znamy wiele przypadków zespołów, które uwierzyły, że wywalczony przez nie prymat będzie trwał wiecznie. Popadając w euforię połączoną z błogą świadomością „bycia na topie", członkowie takich zespołów zapomnieli, że głodnych sukcesu grup jest więcej, i w momencie, gdy oni upajali się swoją wielkością, cała rzesza konkurentów nieustannie kombinowała, co by tu zrobić, żeby zepchnąć zwycięzców ze szczytu. Nie ma co sobie robić złudzeń — prawdopodobieństwo pozostania na stałe firmą najlepszą w jakimś segmencie rynku jest znikome. A utrata pozycji rynkowej bywa niezwykle bolesna.

Coaching nie stanowi panaceum. Nie rozwiąże wszystkich problemów, które stoją przed szefem.

Skutkiem niewdrożenia coachingu narzędziowego jest brak transferu wiedzy w zespole, spadek motywacji i krótka ławka rezerwowych, którzy mogliby pomóc szefowi w osiąganiu celów.

Powyższy materiał jest fragmentem książki dla menedżerów „Szef w roli oacha" autorstwa Roberta Zycha i Wojciecha Badury

GAZETA FINANSOWA
11–17 marca 2016 r.

BIZNES RAPORT

PODNOSZENIE KOMPETENCJI JĘZYKOWYCH PRACOWNIKÓW JEST NIEZBĘDNE

W 2008 r. Wspólnoty Europejskie opublikowały zalecenia ustanowionego przez Komisję Europejską Forum Biznesu ds. Wielojęzyczności zatytułowane „JĘZYKI SĄ WAŻNE DLA PRZEDSIĘBIORSTW. Przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki dzięki znajomości języków". Stwierdza się w nim, że: „Znaczący odsetek małych i średnich europejskich przedsiębiorstw ponosi każdego roku straty z powodu niewystarczających umiejętności językowych i międzykulturowych".

Bożena Ziemniewicz

Z badań i doświadczeń wynika, że angielski jest postrzegany jako jedyny język niezbędny do prowadzenia działalności w skali międzynarodowej. Przedsiębiorstwa nadal muszą zwiększać zdolność swoich pracowników do swobodnego posługiwania się nim. W wielu częściach Europy angielski jest już jednak uważany bardziej za podstawową umiejętność niż za język obcy. Posługiwanie się językiem na poziomie rodzimego użytkownika języka jest coraz mniej istotne, jako że angielski staje się w wielu krajach składnikiem podstawowego wykształcenia. W tej sytuacji podnoszenie kompetencji językowych pracowników staje się w zasadzie niezbędne i można raczej uznać, że świadomość konieczności szkolenia pracowników w tym zakresie jest jeszcze niedostateczna.

Inwestycja, nie bonus

Częstym zjawiskiem jest traktowanie kursów językowych dla pracowników jako swego rodzaju nagrody, bonusu premiującego dobrą pracę. Nie podważając motywacyjnej siły takiego podejścia, należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż kursy językowe dla pracowników stanowią po prostu inwestycję, która powinna służyć osiągnięciu konkretnych celów. Jeśli pracodawca dokładnie wie, na jakich stanowiskach jakie kompetencje językowe są potrzebne oraz jakimi kompetencjami dysponują zatrudnieni na nich pracownicy, to oczywiście wystarczy znaleźć kurs lub szkolenie, które dokładnie takich kompetencji dostarczy. Częściej mamy jednak do czynienia z sytuacją, kiedy pracodawca z jednaj strony nie potrafi określić dokładnie wymagań, z drugiej zaś – nie potrafi ocenić kompetencji pracowników. Wówczas badanie potrzeb szkoleniowych przybiera formę audytu językowego. Potocznie, ale błędnie, rozumie się pod tym terminem sprawdzenie poziomu zaawansowania kompetencji językowych, a nie ich adekwatności do konkretnego stanowiska pracy. Prawdziwy audyt językowy (np. BULATS Benchmarking – www.bulats.org) jest jednak na tyle drogim i trudnym przedsięwzięciem, że tylko pojedyncze firmy, operujące na rynku międzynarodowym, zdają sobie sprawę z potrzeby prowadzenia takiego badania i decydują się na skorzystanie z niego.

Ocenić wiarygodność firmy szkoleniowej

Jeśli zaś nie ma potrzeby dostosowania szkoleń do konkretnych potrzeb stanowiskowych, a kurs ma po prostu podnieść kompetencje komunikacyjne pracowników, to przy wyborze szkolenia należy zwrócić szczególną uwagę na wiarygodność firmy szkoleniowej. Oczywiście najlepiej wybrać firmę wyspecjalizowaną, czyli szkołę językową z prawdziwego zdarzenia, upewniając się przy tym, czy lektorzy mają nadzór metodyczny. Lektor, choćby najlepszy, nie potrafi spojrzeć z boku i sprawdzić chłodnym okiem, czy to, co robi z grupą, którą prowadzi, jest najlepszym sposobem osiągnięcia postawionego przed nim celu. Profil poznawczy poszczególnych uczestników kursu decyduje o stosowanych technikach – metodyk, zazwyczaj bardzo doświadczony, potrafi lepiej ocenić, jaki zestaw technik należy w danej konfiguracji uczestników zastosować.

W drodze do celu

Ważne jest również, by cykl szkoleniowy prowadził do konkretnego celu – w przeciwnym razie proces dydaktyczny będzie „dryfował" nieefektywnie. Jeśli celem kursu nie jest nauczenie uczestników posługiwania się jakimś konkretnym językiem branżowym lub specjalistycznym, to zdecydowanie najlepiej przyjąć, że będzie to na przykład „English for Work & Life" – to na pewno przyda się każdemu pracownikowi, a ponadto na rynku dostępne są narzędzia pozwalające bardzo obiektywnie skontrolować efektywność takiego kursu. Chociaż to nieco podnosi koszt, to jednak najlepiej skorzystać z egzaminu zewnętrznego, zwanego często (z racji uznawalności i rozpoznawalności) międzynarodowym, prowadząc go dwukrotnie: na początku i na końcu całego procesu. Wartością dodaną jest wówczas konkret w postaci międzynarodowego certyfikatu potwierdzającego poziom znajomości danego języka w skali CEFR, który pracownik otrzymuje.

Autorka jest prezesem i dyrektorem generalnym British Centre

Firmy szkoleniowe wg liczby klientów instytucjonalnych

	Nazwa firmy	Liczba kilentów instytucjonalnych
1	Akademia Biznesu MDDP	26700
2	MM Conferences	6172
3	Grupa CDG	3000
4	SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]	2200
5	BDO	1963
6	Russell Bedford Poland Akademia	1283
7	Grupa ODiTK	1200
8	Progress Project	1103
9	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	1041
10	HIGH5 Training Group	549
11	SYNTEA	491
12	Grupa SET	426
13	Lauren Peso Polska	390
14	PAIZ Konsulting	368
15	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	365
16	Integra Consulting Poland	250
17	Certes	239
18	MPM Productivity Management	235
19	4 Business & People	203
20	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	168
21	Biznes Edukator	165
22	Grupa Nowe Motywacje	143
23	Halibut Grupa Szkoleniowa Wojciech Busiel Jakub Pałczyński	137
24	Human Partner	135
25	MindLab	130
26	Dale Carnegie Training	103
27	GB Respurces Polska	102
28	PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska	88
29	Grupa HRP	78
30	ACT Advanced Corporate Training	51
31	Llidero	50
32	Schenk Institute	29
33	Business Center 1	20
34	BRITISH CENTRE	19
35	MANAGEMENT CONSULTING	15
35	Respect	12

Wyznaczniki efektywności szkoleń

Moje ostatnie doświadczenia zawodowe w obszarze szkoleń dotyczą ścisłej współpracy z przedsiębiorcami. Bardzo mnie to cieszy, kiedy widzę, że coraz więcej z nich nie tylko oczekuje efektywności szkoleń, lecz także ma świadomość, które mierniki efektywności należy zastosować w ich przypadku.

Aneta Tyrakowska

Samo podniesienie kwalifikacji nie jest wystarczającym wskaźnikiem efektywności szkoleń już od dłuższego czasu. Oczywiście, wykorzystywanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce jest nadal niezwykle ważne. Zmienia się jednak kontekst. Szkolenie jest efektywne nie dlatego, że podnosi kwalifikacje, ale wtedy (w tym dokładnie momencie), gdy ich podniesienie jest związane z podejmowanymi przez pracowników aktywnościami zawodowymi. Takie kontekstowe zdobywanie lub podnoszenie wiedzy robi się coraz bardziej powszechne. Dlaczego? Przede wszystkim wiedza jest potrzebna tu i teraz, pracownicy muszą ją zdobyć, by rozwiązać problem. A aby rozwiązać problem muszą zastanowić się, zrozumieć, znaleźć obszar wykorzystania tej wiedzy w swojej pracy, wymienić doświadczenia z innymi.

Adekwatność szkoleń

Drugim elementem przemawiającym za efektywnością szkoleń jest ich adekwatność. Skoro pracownicy potrzebują wiedzy, aby rozwiązać problem lub po prostu efektywniej pracować, nie kieruj ich na szkolenie traktujące dane zagadnienie wycinkowo ani na szkolenie o znacznie większym zakresie merytorycznym. Wyślij ich na szkolenie, na którym zdobędą dokładnie taką wiedzę, którą spożytkują w swojej codziennej pracy. Zapewnienie adekwatnej do ich potrzeb ilości informacji wyzwoli zwiększoną koncentrację, ta zaś przełoży się na efektywność szkolenia, za które płacisz. Rolą trenera lub dydaktyka będzie wówczas „fokusowanie" się na meritum, nieodbieganie za bardzo od tematu i co bardzo ważne, wzmacnianie koncentracji uczestników szkoleń – ćwiczeniami pozwalającymi odpocząć oczom, uszom i myślom.

Różnorodność form i środków przekazu

I tutaj pojawia się kolejny, trzeci już wyznacznik efektywności szkoleń – różnorodność form i środków przekazu. Innowacyjne formy dydaktyczne umożliwiające uczenie się poprzez doświadczanie, przy użyciu odpowiednio dostosowanych do możliwości percepcyjnych odbiorców metod i narzędzi. Symulacje i elementy interaktywne, e-video, gry szkoleniowe, e-booki, ćwiczenia, quizy, wirtualne sale szkoleniowe, drzewa decyzyjne, ćwiczenia manualne. Najważniejsze, aby oddziaływać na wszystkie trzy zmysły: wzrok, słuch i dotyk. Aby angażować i zachęcać słuchaczy do wchodzenia w interakcję, do uczenia się na błędach własnych i innych osób. Jest to nauczanie polisensoryczne. Zanim wyślesz swoich pracowników na szkolenie upewnij się, że firma szkoleniowa wie, czym ono jest i jak je praktykować.

Rozpoznanie potrzeb

Ostatnim, ale wcale nie najmniej istotnym wyznacznikiem efektywności szkoleń, jest uczenie w oparciu o dokładne rozpoznanie potrzeb, celów i cech charakteryzujących bezpośrednich odbiorców. Rzecz w tym, że szkolenie nigdy nie przyniesie efektów, których oczekujesz, jeśli nie dotrzesz do sedna problemu. Planując szkolenia dla swoich pracowników zastanów się, co po ich ukończeniu Twoi pracownicy powinni wiedzieć, robić, czy rozumieć. Zastanów się, jakie metody dydaktyczne i jakie środki przekazu trafią do ich percepcji. Jeśli sam tego nie wiesz, zwróć się z pomocą do firmy szkoleniowej. Gdy będzie umiała Ci pomóc, zyskasz pewność, że w jej ręce warto powierzyć największy zasób firmy – pracowników!

Na miarę potrzeb i oczekiwań

Powyższe argumenty skłaniają do wniosku, że najpewniejszym gwarantem efektywności szkoleń jest uszycie ich na miarę potrzeb i oczekiwań. Takie rozwiązanie zapewni po pierwsze doskonałe przygotowanie: badanie potrzeb w zakresie kompetencji, określenia wymagań, charakterystyki grupy pracowników, a po drugie pozwoli najbardziej efektywnie wykorzystać czas poświęcony na naukę: szkolenie zorganizujesz wtedy, gdy będzie najbardziej potrzebne, przekażesz dokładnie taką wiedzę, jakiej pracownicy potrzebują i zapewnisz im naukę w oparciu o bliskie im środowisko – możesz bazować na obowiązujących w firmie wzorach dokumentów, przykładach i faktycznych doświadczeniach, dzięki czemu zyskasz pewność, że żaden pracownik nie przejdzie obojętnie obok tak podanej wiedzy. Jeśli nasuwa się pytanie: „ale jak to zrobić, jednocześnie nie bankrutując? Jak organizować szkolenie dokładnie w momencie potrzeby zdobycia wiedzy, mając 20, 100 czy 5000 pracowników, którzy w różnym czasie potrzebują różnych informacji?", oznacza to, że powinieneś wybrać e-learning. Oczywiście taki, który spełnia wszystkie powyższe przesłanki efektywności szkoleń.

Autorka jest managerem działu eduRoom Grupy CDG