

Ranking firm szkoleniowych

| Miejsce | Punkty | Nazwa firmy                                                                              | Przychody<br>za 2014 r.<br>(w tys. zł) | Osoba<br>zarządzająca                                                         | Szkolenia |           |         | Zakres<br>prowadzonych<br>szkoleń                 |                       |        |           |          |                 |                               | Liczba<br>wykładowców                                                                                                                                                                              | Liczba<br>klientów<br>w 2014 r. |                      |                                      |
|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------------------------------------------|-----------------------|--------|-----------|----------|-----------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
|         |        |                                                                                          |                                        |                                                                               | otwarte   | zamknięte | wykłady | dla osób<br>pracujących<br>w branży<br>finansowej | marketing/<br>reklama | prawne | biznesowe | językowe | interpersonalne | Informatyczno-<br>komputerowe |                                                                                                                                                                                                    | inne                            | indywidualnych       | instytucjonalnych                    |
| 1.      | 30     | MDDP Sp. z o.o Akademia Biznesu Sp.k.                                                    | 21500                                  | Adam Niedziółka                                                               | +         | +         | +       | +                                                 | +                     | +      | +         | +        | +               | +                             | branżowe, kursy zawodowe,<br>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,<br>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,<br>Kadry i płace z sytemem Symfonia,<br>Księgowość z systemem Symfonia                                                                                                                    | 2000                            | 9950                 | 38                                   |
| 6.      | 23     | Future Centre Training Corporation<br>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,<br>Mirosław Mordak - członek zarządu             | +         | +         | +       | +                                                 | +                     | +      | +         | -        | +               | +                             | produkcja, logistyka, transport,<br>magazyn, kadry, HR, zarządzanie,<br>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<br>zarządu Jolanta Jackowiak<br>- wiceprezes zarządu | +         | +         | -       | +                                                 | +                     | -      | +         | -        | +               | +                             | szkolenia z zakresu zarządzania projek-<br>tami, zagadnień specjalistycznych wyni-<br>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 Oglaza prezes zarządu                                                 | -         | +         | +       | +                                                 | +                     | +      | +         | -        | +               | +                             | ochrona środowiska                                                                                                                                                                                 | 36                              | 36                   | 114                                  |
| 9.      | 18     | Bankowy Ośrodek Doradztwa<br>i Edukacji Sp. z o.o.                                       | 6814                                   | Maciej Wojtaszek                                                              | +         | +         | -       | +                                                 | +                     | +      | +         | -        | +               | +                             | -                                                                                                                                                                                                  | 100                             | 35                   | 372                                  |
| 10.     | 17     | BRITISH CENTRE                                                                           | 2220                                   | Bożena Ziemińczak                                                             | +         | +         | -       | -                                                 | -                     | -      | -         | +        | -               | +                             | 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<br>Olszewski, Mariusz Bryke                        | +         | +         | +       | +                                                 | +                     | -      | +         | -        | +               | -                             | e-learning, m-learning, Kaizen-Lean                                                                                                                                                                | 39                              | -                    | 266                                  |
| 11.     | 16     | Prospero Business Training<br>s.c. Ewa Polańska Prospero<br>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 Kądzicki-Zysk                                                           | +         | +         | -       | +                                                 | +                     | +      | +         | -        | +               | -                             | Poligon Handlowy, Prezentacyjny,<br>Poligon, Negocjacyjny                                                                                                                                          | 45                              | 290                  | 89                                   |
| 11.     | 16     | PASJA Grupa Dobrych Trenerów<br>J.Lewandowski, P.Lewandowska Sp. j.                      | 2000                                   | Paulina Gmurczyk-Lewandowska                                                  | +         | +         | +       | +                                                 | +                     | -      | +         | -        | +               | -                             | studia podyplomowe na kilku kierunkach                                                                                                                                                             | 28                              | 12                   | 64                                   |
| 11.     | 16     | Llideo 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,<br>Akademia Handlowca                                                                                                                                                          | 20                              | ok.. 200             | 27                                   |
| 13.     | 14     | Grupa TROP                                                                               | -                                      | Dorota Szczepan-Jakubowska                                                    | +         | +         | +       | +                                                 | +                     | -      | +         | -        | +               | -                             | Doradztwo i consulting;<br>Kompleksowe programy dla firm;<br>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<br>z zakresu: rozwój organizacyjny,<br>rozwój zasobów ludzkich, sukcesja,<br>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 specjalistyczne                                                   | -                                      | Jadwiga Gwóźdź                                                                | +         | +         | +       | +                                                 | -                     | +      | +         | -        | +               | -                             | -                                                                                                                                                                                                  | 40                              | -                    | 490                                  |
| 14.     | 13     | SYNTEZA [Szkolenia-Konsulting]                                                           | -                                      | Adam Pilarczyk                                                                | +         | +         | +       | +                                                 | +                     | +      | +         | -        | +               | -                             | -                                                                                                                                                                                                  | 47                              | -                    | 176 (ok. 3000<br>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 Jaszczyski,<br>Małgorzata Czernecka                                    | -         | +         | +       | -                                                 | +                     | -      | +         | -        | +               | +                             | rozwój kompetencji menadżerskich,<br>zarządzanie multigeneracyjne,<br>zarządzanie projektami                                                                                                       | 10                              | -                    | 20                                   |
| 15.     | 12     | MPM Productivity Management Sp. z o.o.                                                   | 2017                                   | Agata Buszczak-Męcina                                                         | +         | +         | -       | -                                                 | -                     | -      | +         | -        | -               | -                             | produkcja i logistyka; CPIM<br>według standardów APICS;<br>gospodarka magazynowa, Lean<br>Manufacturing; zarządzanie zakupami;<br>prognozowanie, symulator łańcucha<br>dostaw The Fresh Connection | 9                               | 12 osobo-<br>szkoleń | 170 firm /<br>1120 osobo-<br>szkoleń |
| 15.     | 12     | Integra Consulting Poland Sp. z o.o. sp. k.                                              | 8110**                                 | Monika Borowicz, prokurent,<br>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<br>zarządu: Błażej Płaczynka-Brudnik      | -         | +         | -       | +                                                 | +                     | -      | +         | -        | +               | -                             | szkolenia oraz programy<br>wdrożeńowe dla działów produkcji;<br>szkolenia trenerskie i szkolenia z<br>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<br>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                                                          |                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mniej niż 2 000 tys. - 1 pkt<br>2 000 tys - 4 000 tys. - 2 pkt<br>4001 - 10 000 tys. - 3 pkt<br>10 001 - 15 000 tys. - 4 pkt<br>Więcej niż 15 000 tys. - 5 pkt | Otwarte 0/1 pkt<br>zamknięte 0/1 pkt<br>wykłady 0/1 pkt | dla osób pracujących w branży finansowej 0/1 pkt<br>marketing/reklama 0/1 pkt<br>prawne 0/1 pkt<br>biznesowe 0/1 pkt<br>językowe 0/1 pkt<br>interpersonalne 0/1 pkt<br>Informatyczno-komputerowe 0/1 pkt<br>Inne 0-3 pkt | 1-20 - 1 pkt<br>21-50 - 2 pkt<br>51-100 - 3 pkt<br>101-150 - 4 pkt<br>Pow. 150 - 5 pkt | 1-100 - 1 pkt<br>101-200 - 2 pkt<br>201-2000 - 4 pkt<br>2001-10000 - 4 pkt<br>Powyżej 10000 - 5pkt | 1-50 - 1 pkt<br>51-150 - 2 pkt<br>151-400 - 3 pkt<br>401-1000 - 4 pkt<br>Pow. 1000 - 5 pkt | * przychody ogółem;<br>** przychody netto;<br>*** przychody z działalności szkoleniowej; ogółem: 10 048 tys. zł;<br>oprac. własne |

# 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 Dżiduszko**

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 skonsumowania 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 musimy 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. Wizją 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 Consulting 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 Consulting 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 niewralgiczne 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, spojrzeliśmy 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.*



# 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.

## 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. zo.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



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 na 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*

## 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

# 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.**



## 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.

# 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 inspirowany 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 prognozy 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*