



# Na co zwracać uwagę przy wyborze formy szkoleniowej?

**Tomasz Chyrchel**  
**Monika Bursztyńska**

Zgodnie z poradnikiem przygotowanym dla branży szkoleniowej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości szkolenie to pozaszkolna formy edukacji, mająca na celu podniesienie lub uzupełnienie kwalifikacji pracowników, dostarczenie im niezbędnej wiedzy, ćwiczenie i rozwój umiejętności. Prowadzone jest zgodnie z przyjętym wcześniej programem według określonej metodyki w ustalonym konkretnie miejscu i czasie. Dlatego też dyskutując na temat różnych form szkoleniowych będziemy brali pod uwagę pozaszkolne działania edukacyjne, których celem jest:

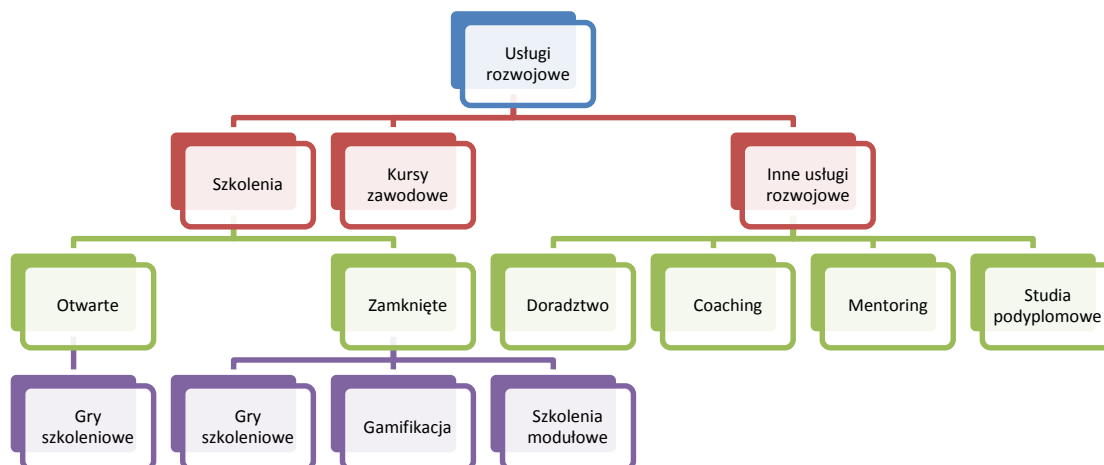
- Dostarczenie wiedzy uczestnikom szkolenia
- Ćwiczenie lub doskonalenie umiejętności
- Kształtowanie lub zmiana postawy
- Zwiększenie poziomu kompetencji

Rynek usług rozwojowych w Polsce się stale rozszerza i rozbudowuje o coraz to nowsze metody. Począwszy od kursów zawodowych, przez doradztwo, coaching, mentoring i finalnie szkolenia. Ponieważ jedną z najczęściej wybieranych form edukacji specjalistycznej pracowników są właśnie szkolenia, na tym obszarze skupimy się poszukując konkretnych kryteriów, które warto brać pod uwagę wybierając finalną formę projektu szkoleniowego.

Najczęściej spotykane na rynku formy szkoleniowe to:

- Szkolenia otwarte
- Szkolenia zamknięte
- Gry szkoleniowe
- Gamifikacja (nazywana również grywalizacją lub gryfikacją)
- Szkolenia modułowe





Opracowanie własne na podstawie: *Rejestr Usług Rozwojowych w nowym systemie wsparcia dla przedsiębiorców i pracowników. Poradnik dla branży szkoleniowej.*

**Szkolenia otwarte** to szkolenia dostępne dla wszystkich chętnych osób zainteresowanych konkretnym tematem. W praktyce firm szkoleniowych najczęściej organizowane są o ustalonej z góry dacie, miejscu, programie lub ramach merytorycznych, grupie docelowej, celach szkoleniowych i cenie. Takie szkolenia organizowane są dla wszystkich osób zainteresowanych rozwojem swoich kompetencji w wybranym zakresie wiedzy i umiejętności. Uczestnicy szkoleń otwartych to najczęściej pracownicy kilku, różnych firm.

**Szkolenia zamknięte** organizowane są dla określonej grupy osób, najczęściej pracowników jednej firmy lub działu, zgodnie z określonymi przez nich wymaganiami i potrzebami. Na etapie tworzenia finalnego programu dostosowywane są do konkretnych potrzeb uczestników lub tworzone od nowa - „szyte na miarę”.





**Gry szkoleniowe** to narzędzia edukacji dorosłych (często występujące jako samodzielne formy szkoleniowe), które dają angażujące doświadczenie poprzez konkretny kontekst, interakcję pomiędzy ludźmi oraz możliwość podejmowania decyzji starając się wpływać na zmianę postawy uczestników wobec jakiegoś zagadnienia – np.: postawa asertywna w negocjacjach<sup>1</sup>.

**Gamifikacja** – termin często używany zamiennie z grywalizacją lub gryfikacją. Zgodnie z definicją jest to „wykorzystanie mechaniki znanej np. z gier fabularnych i komputerowych, do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami, w celu zwiększenia zaangażowania. Technika bazuje na przyjemności, jaka płynie z pokonywania kolejnych osiągalnych wyzwań, rywalizacji, współpracy itp.”<sup>2</sup>

**Szkolenia / treningi modułowe** to forma szkolenia zamkniętego, które odbywa się w podziale na krótsze moduły (zwykle od 2 do 4 godzin) przy wykorzystaniu tych samych metod i narzędzi jak w przypadku szkoleń zamkniętych. Zwykle odbywają się w odstępach czasowych, by uczestnicy mogli w praktyce przetestować otrzymane „pigułki” wiedzy i umiejętności.

Przedsiębiorca spotykający się po raz pierwszy z tematem edukacji pracowników za pomocą szkoleń może odnieść wrażenie, że proces decyzyjny w tym zakresie nie powinien być wielkim wyzwaniem – w końcu dwie, różne formy szkoleniowe to dość ograniczony zakres wyboru i możliwości. Na szczęście (a może niestety...) każda z wyżej wspomnianych dwóch form szkoleniowych (otwarte i zamknięte) jest prowadzona w często bardzo różnorodny sposób – z wykorzystaniem różnych podejść, metodologii i narzędzi, co skutkuje praktycznie nieograniczoną możliwością wyboru i kombinacji rozwiązań. Z jednej strony tworzy to sytuację, w której każdy przedsiębiorca czy uczestnik szkolenia może wyszukać rozwiązanie szkoleniowe ściśle dopasowane do jego potrzeb i oczekiwań. Z drugiej, liczba możliwości jest tak duża, że trudno jest podjąć jednoznaczną decyzję jakie rozwiązanie będzie dla nas najlepsze. By uprościć i

---

<sup>1</sup> Źródło: M. Łączyński, *Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno- decyzyjnej MaxCom*, Homo Ludens 1/(3), 2011

<sup>2</sup> Na podstawie: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Grywalizacja>, dostęp: 10 listopada 2015





przyśpieszyć taki proces decyzyjny sugeruję skupić się na czterech, kluczowych kryteriach:

1. Oczekiwane efekty
2. Badanie potrzeb
3. Wsparcie dla uczestników po szkoleniu
4. Cena
5. Trener prowadzący

### **Oczekiwane efekty**

Najważniejszym pytaniem, które powinniśmy sobie zadać przed podjęciem decyzji o wyborze konkretnej formy szkoleniowej jest pytanie dotyczące naszych celów i oczekiwań – co chcemy osiągnąć delegując pracownika lub uczestnicząc w szkoleniu? Każda z powyżej wspomnianych form szkoleniowych jest w stanie zrealizować większość celów rozwojowych, jednak nawet subtelne różnice w podejściu trenera – zależne od wybranej formy – mogą diametralnie wpłynąć na odczucia uczestników oraz efekt finalny szkolenia.

Dla przykładu: ponieważ u podstaw gier szkoleniowych i gamifikacji leży emocjonalne zaangażowanie uczestników szkolenia, będą one najlepszymi narzędziami do organizacji szkolenia z tematyki, z którą uczestnicy mieli już styczność i mogą oporować przed ponownym uczestniczeniem w szkoleniu o tym samym temacie. Nawet jeśli merytorycznie zostanie zrealizowana mniejsza ilość materiału to dzięki „obejściu” oporu uczestników za pomocą gier i zabaw mamy większe szanse na najlepsze efekty szkolenia.

Z drugiej strony, jeśli nasza grupa szkoleniowa jest zmotywowana i chętna do zdobywania wiedzy, uczenia się nowych rozwiązań i rozwoju swoich kompetencji „klasyczne” szkolenia otwarte czy zamknięte okażą się lepszym rozwiązaniem – więcej czasu w programie szkolenia możemy poświęcić na pracę merytoryczną w stosunku do budowania motywacji i zaangażowania pracowników (na co zwraca się dużą uwagę w przypadku gier czy gamifikacji).





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wskazówka: w pierwszym kontakcie z firmą szkoleniową lub w ogóle z wybraną tematyką szkoleniową warto zdecydować się na wysłanie jednego lub dwóch pracowników na szkolenie otwarte. W ten sposób będziemy mogli niewielkim kosztem przetestować firmę, trenera oraz program merytoryczny w temacie, który nas interesuje.

### **Oczekiwane efekty i dobre dopasowanie**

W ramach oczekiwanych efektów warto również zwrócić uwagę na możliwość dopasowania treści szkolenia do specyfiki naszej firmy, branży czy stanowiska, na którym pracują potencjalni uczestnicy. Najlepszym „współczynnikiem dopasowania” charakteryzują się szkolenia zamknięte oraz zgamifikowane procesy edukacyjne. W obu przypadkach przeprowadzenie gruntownego badania potrzeb jest koniecznością do przygotowania i przeprowadzenia dobrego szkolenia. Z drugiej strony gry szkoleniowe oraz szkolenia otwarte mają już z góry ustalony program, cel oraz zdefiniowane metody i narzędzia jego realizacji. Dobrą praktyką jest prowadzenie badania potrzeb również w przypadku realizacji szkolenia tymi formami, jednak jeszcze nie w każdej firmie szkoleniowej jest to standard – z racji dodatkowego czasu pracy trenera, niezbędnego do realizacji badania.

### **Badanie potrzeb**

By uniknąć sytuacji, w której szkolenie nie odpowie w pełni na nasze oczekiwania przy przed podjęciem ostatecznej decyzji warto zwrócić uwagę, czy i w jaki sposób prowadzony jest proces badania potrzeb szkoleniowych uczestników. Na podstawie analizy wyników procesu badania potrzeb powinien zostać opracowany finalny, szczegółowy program szkolenia, który powinien być udostępniony do wglądu organizatorowi (klientowi) jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia.

Badanie potrzeb powinno uwzględniać następujące elementy:

1. Badanie celów przedsiębiorstwa lub zespołu, w którym pracują uczestnicy szkolenia w celu określenia kontekstu biznesowego szkolenia – np.: szkolenie dla zespołu sprzedaży w firmie, która stawia sobie za cel utrzymanie klientów



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

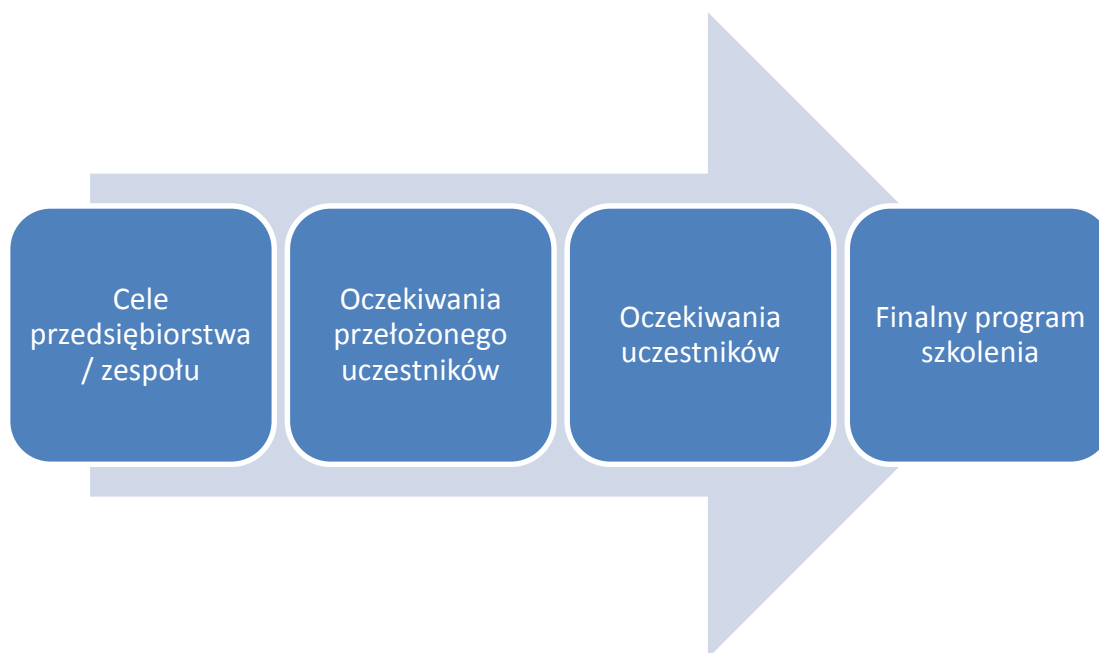
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



strategicznych będzie skupione na innym obszarze kompetencyjnym, niż dla firmy, której celem jest pozyskanie w nadchodzącym roku jak najwięcej nowych klientów.

2. Badanie oczekiwań osoby odpowiedzialnej za pracę uczestników szkolenia – bezpośredniego przełożonego.
3. Badanie oczekiwań samych uczestników – zarówno w kwestii zakresu tematycznego (merytorycznego) szkolenia jak i preferowanej formy prowadzenia szkolenia.

Schemat procesu badania i analizy potrzeb:



Opracowanie własne

Wskazówka: warto egzekwować od firm szkoleniowych przeprowadzenia procesu badania potrzeb za pomocą wywiadów telefonicznych z uczestnikami lub nawet spotkań osobistych. Najczęściej stosowana forma badania potrzeb – ankieta elektroniczna – pozostawia nadal szerokie pole do interpretacji dla osoby prowadzącej szkolenie. Po rozmowie telefonicznej lub spotkaniu profesjonalny trener nie tylko na deklarowane





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



oczekiwania uczestników, ale również „czuje” dlaczego i do czego uczestnicy chcą wykorzystać zdobytą wiedzę czy rozwijane umiejętności. To pozwala na zdecydowanie efektywniejsze dopasowanie programu szkolenia

### **Wsparcie dla uczestników po szkoleniu**

Kolejnym, kluczowym kryterium, które powinno być brane pod uwagę przy wyborze formy szkoleniowej, jest możliwość wsparcia uczestników szkolenia po jego zakończeniu we wdrożeniu w praktyce poznanych metod, narzędzi i rozwijanych umiejętności. Nie ma co się oszukiwać – rozwój umiejętności niestety nie następuje u nas jak w Matriksie, gdzie można było sobie wgrać w mózg pewną umiejętność i w następnej chwili perfekcyjnie nią operować. Rozwój umiejętności wymaga od uczestników czasu i zaangażowania, o które w dzisiejszych realiach zawodowych coraz trudniej. W jaki sposób możemy pomagać uczestnikom w tym rozwoju?

Jeśli w ramach projektu szkoleniowego nie zostały (lub nie zostaną) zaplanowane konkretne działania ze strony firmy szkoleniowej w zakresie wspierania uczestników po szkoleniu, odpowiedzialność za wdrożenie zdobytych umiejętności leży po stronie uczestników oraz ich przełożonych. W takiej sytuacji najprościej poprosić trenera prowadzącego o rekomendacje konkretnych działań do realizacji – co najwygodniejsze jest w przypadku szkoleń otwartych i zamkniętych. Ponieważ ta forma rozwoju umiejętności zakłada ćwiczenie konkretnych narzędzi, modeli czy technik, łatwo będzie znaleźć informacje w internecie (lub po przeczytaniu rekomendowanej literatury) w jaki sposób dbać o ciągły rozwój kompetencji oraz jak weryfikować postępy – własne lub podwładnych. Jednak grzechem wielu szkoleń jest pozostawianie ludzi z poczuciem, że dotknęli czegoś ciekawego i wartościowego, jednak nie bardzo mają pomysł na to jak to przekuć na konkretne zachowania lub działania w ramach własnej pracy – co negatywnie wpływa na motywację.

Z drugiej strony, udział w grze szkoleniowej lub w zgamifikowanym procesie edukacyjnym pozostawia uczestników z wysoką motywacją do dalszego rozwoju kompetencji, która jeśli jest podtrzymywana zapewnia wysokie zaangażowanie uczestnika takiego szkolenia we własny proces rozwojowy. Pewnym ograniczeniem jest jednak treść merytoryczna – potencjalnym zagrożeniem jest pozostawienie uczestników



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wysokim poziomem chęci do działania / zmiany, jednak z niewielką wiedzą jak to zrobić. Zarówno gry jak i gamifikacja mają wyższy poziom ryzyka pojawienia się syndromu „wyjazdu integracyjnego” – dużo fajnej zabawy pytanie tylko, co konkretnie osiągnęliśmy?

Pewnym rozwiązaniem problemu wsparcia uczestników po szkoleniu są treningi modułowe, które odbywają się np.: raz na dwa tygodnie, wymuszając aktywność pomiędzy takimi „mini” szkoleniami. Ponieważ uczestnicy wiedzą, że poziom wiedzy czy wykorzystanie poznanych metod i narzędzi zostanie zweryfikowane na kolejnym szkoleniu modułowym, mają zdecydowanie większą motywację do testowania w rzeczywistości rozwijanych umiejętności.

Wskazówka: w ramach ceny szkolenia coraz więcej firm szkoleniowych oferuje rozbudowane wsparcie we wdrażaniu na stanowisku pracy umiejętności rozwijanych na szkoleniu. Począwszy od zadań i ćwiczeń samodzielnie realizowanych przez uczestników po szkoleniu po indywidualne konsultacje z trenerem prowadzącym. Warto dopytywać szczególnie o możliwość zorganizowania indywidualnych konsultacji dla uczestników po szkoleniu z trenerem prowadzącym. Zaplanowanie takich sesji jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia zwiększa zaangażowanie trenera (efektywność wdrożenia poznanych umiejętności i narzędzi będzie w jakiś sposób weryfikowana) jak również motywację uczestników do wdrażania w pracy umiejętności rozwijanych na szkoleniu.

### **Zasobność portfela**

Nie ma co się oszukiwać, że jednym z ważnych kryteriów branych pod uwagę przy wyborze dostawcy czy formy szkolenia jest jego koszt. Ponieważ obecnie na rynku mamy sporą konkurencję wśród firmy szkoleniowych prowadzących tradycyjne projekty – szkolenia otwarte i zamknięte – cenowo zwykle takie rozwiązania są bardziej konkurencyjne – szczególnie w porównaniu do projektów gamifikacji edukacji. Jest to zdecydowanie zauważalne w przypadku realizacji pojedynczych szkoleń lub niewielkich projektów – pod względem liczby dni szkoleniowych (kilkunastu) lub czasu trwania (do kilku tygodni). Przy szkoleniach uwzględniających większą grupę uczestników (min.



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



cztery lub więcej grup szkoleniowych) koszty poszczególnych rozwiązań robią się zbliżone.

Ponieważ rynek szkoleniowy nasycy się również różnego rodzaju grami, coraz częściej i taką formę możemy znaleźć w ofercie w bardzo przystępnej cenie. Najwyższym kosztem charakteryzują się projekty gamifikacji, szczególnie że większość z nich powinna być ściśle dopasowana do firmy, uczestników biorących udział oraz czynników strategicznych firmy takich jak: wartości firmy, system oceny kompetencyjnej, systemy prowizyjne, itp. Oznacza to, że duża część działań konsultantów zewnętrznych realizujących takie projekty to raczej praca jednorazowa – na zlecenie konkretnej firmy – co wpływa na finalną cenę realizacji.

### **Osoba prowadzącego**

Niezależnie od dostępnych form szkoleniowych osoba trenera prowadzącego powinna również być ważnym kryterium przy podejmowaniu decyzji o ostatecznym wyglądzie projektu szkoleniowego. Zapewnienie sobie kompetentnego, doświadczonego trenera, który jest ekspertem w swojej dziedzinie to jeden z najlepszych sposobów na minimalizowanie ryzyka i zapewnienie sobie najlepszych efektów. Trenerzy podchodzący z zapałem i zaangażowaniem do swojej pracy mogą standardowe, nudne, dwudniowe szkolenie otwarte lub zamknięte zamienić w pobudzające, pełne humoru i dobrej zabawy doświadczenie edukacyjne, które będzie w dużej części szkoleniem merytorycznym. Kompetentny trener prowadzący grę szkoleniową czy zgamifikowany projekt edukacyjny zadba, by zabawa była środkiem do zdobycia wiedzy i rozwoju umiejętności, a nie tylko zabawą samą w sobie. W tym przypadku zdecydowanie warto zwrócić uwagę na postępujący trend specjalizacji trenerów w wybranej dziedzinie, w której stają się rzeczywistymi ekspertami. Coraz częściej firmy zamawiające zwracają uwagę na to, czy wybrany temat szkolenia to faktycznie obszar specjalizacji trenera, czy tylko jeden z kilku, który może on prowadzić.

### **A co podpowiada intuicja?**

Niestety do dnia dzisiejszego nie odnaleźliśmy Świętego Graala projektów szkoleniowych – formy, która gwarantowałaby sukces edukacyjny. Czy tego chcemy czy



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



nie, samo szkolenie – niezależnie od formy – nie zapewni nam oczekiwanych efektów bez zaangażowania uczestników oraz ważnych interesariuszy – przełożonych, trenerów prowadzących, zamawiającego (np.: właściciela czy działu HR). Warto jednak podejmując decyzję o wyborze formy szkoleniowej szukać różnych rozwiązań i dopytywać firmy szkoleniowe o to, dlaczego to właśnie taka a nie inna forma – zdaniem firmy – sprawdzi się najlepiej w danej sytuacji. Odrobina zaufania i partnerskiego podejścia na pewno nie zaszkodzi, a eksperci rekomendujący różne formy szkoleniowe na pewno mogą pochwalić się konkretnymi wynikami, które powinny przemawiać za takim a nie innym podejściem.

Jeśli jednak nadal pojawiają nam się wątpliwości osobiście rekomenduję posłużyć się intuicją i wybrać to rozwiązanie, które „wydaje” nam się najlepsze. Nie jest to wskazówka stricte biznesowa, jednak z mojego doświadczenia świetnie sprawdza się w tworzeniu i wdrażaniu innowacji – szczególnie tych o dużym ryzyku. Dlaczego więc nie miałyby również zadziałać w zakresie wyboru formy szkoleniowej?

#### **O autorach:**

**Monika Bursztyńska:** Od ponad 10 lat związana z branżą szkoleniową w obszarze sprzedaży i obsługi klienta. Obecnie Menedżer ds. Obsługi Kluczowych Klientów w firmie Generator Pomysłów. W swojej karierze zajmowała się szkoleniami otwartymi oraz zamkniętymi z obszarów twardych i miękkich. Dzięki wieloletniej, bezpośredniej współpracy z działami HR i działami szkoleń w średnich i dużych organizacjach, zna potrzeby i wymagania jakie klienci stawiają przed firmami szkoleniowymi.

**Tomasz Chyrchel:** Partner Zarządzający w firmie Generator Pomysłów. Ekspert w zakresie kreatywności pracowników, innowacyjności organizacji oraz pracy zespołowej. Od ponad 8 lat prowadzi projekty rozwojowe dla małych, średnich i dużych organizacji wykorzystując takie formy jak szkolenia, gry szkoleniowe, coaching, team coaching, facylitację, doradztwo oraz gamifikację. Absolwent kursów kreatywności, design thinking oraz gamifikacji Uniwersytetu Stanforda oraz Stanu Pensylwania w USA.



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego