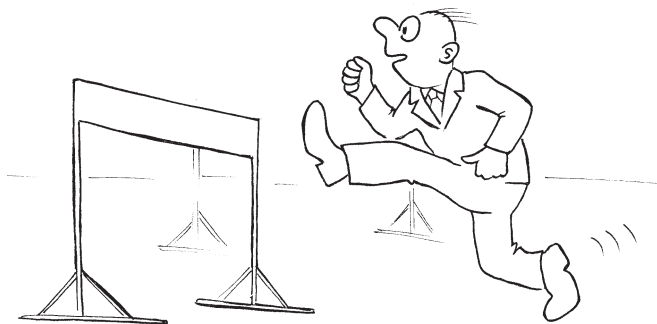


2009

Jak się wyszkolić, by szkolić innych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jak się wyszkolić, by szkolić innych

Wprowadzenie w problematykę zawodu trenera

Wydanie I

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009

Redakcja:

Jerzy Gontarz, Smartlink

Teksty:

Krzysztof Garski i Monika Kruszewska

Współpraca i konsultacje:

Mirosława Płyta, Katarzyna Karpińska – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN 978-83-7633-060-0

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:



Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. centr. (048) 364-42-41, fax (048) 3644765
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

Wstęp	5
I. Trener: różne szkoły, ale jeden zawód – dla wybranych	7
II. Certyfikat: nie jest najważniejszy, ale warto go mieć	13
III. Trochę standardów, czyli porządkowanie rynku	19
IV. Trening lubi równowagę – co robić, by nie zepsuć szkolenia	23
V. Szansa dla trenerów, czyli jak fachowo i tanio podnieść kompetencje	27
Słowniczek	35

Wstęp

Akcesji Polski do Unii Europejskiej towarzyszyło uruchomienie programów kształcenia kadr przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich (MSP), finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Szybko rosnąca liczba szkoleń ogólnych i specjalistycznych ujawniła na rynku deficyt doświadczonych trenerów. Brakuje szkoleniowców, którzy nie tylko poprowadzą wykład przekazujący porcję wiedzy, ale także umiejętnie wpłyną na zmianę postaw uczestników kursów i pomogą im nabyć nowe umiejętności.

Niniejsze opracowanie adresujemy do osób, które prowadzą szkolenia i chcą podnosić swoje kompetencje, a także do tych, które nie mają za sobą większych doświadczeń, ale aspirują do zawodu trenera. Jest to dziś bardzo atrakcyjna profesja. Łączy się jednak z nie lada wyzwaniem. Trenowanie dorosłych, i do tego menedżerów, na przykład z technik sprzedaży, występów publicznych czy negocjacji wymaga sporego doświadczenia. Do tego niezbędna jest pogłębiona wiedza z tych zagadnień, by sprawnie rozwiewać wszelkie wątpliwości i odpowiadać na wyrafinowane pytania uczestników szkolenia.

W zawodzie trenera istotne są predyspozycje. Tego fachu trzeba się jednak nauczyć i – co więcej – cały czas szlifować go u lepszych od siebie, czyli u „trenerów trenerów”. Certyfikaty potwierdzające kompetencje trenerskie wymagają wieloletniej nauki i ciągłego doskonalenia się. Bo tylko najlepsi mogą w tej branży liczyć na najbardziej intratne kontrakty.

Osobną kategorią jest coach, który w odróżnieniu od trenera musi w stu procentach zaangażować coachowaną osobę do rozwiązywania problemów. Właśnie: coach, trener, superwizor, konsultant, mentor – wciąż dla wielu zagadką jest szkoleniowe nazewnictwo. Czym się różni mentor od coacha? Albo wykładowca od trenera, superwizora lub konsultanta? Są to zupełnie inne role. Różnice między tymi specjalizacjami pokazuje niniejsza broszura (niecierpliwych odsyłamy do słowniczka). Niemniej skupiamy się na kwalifikacjach trenerskich. Broszurę należy zatem traktować jako wprowadzenie w problematykę zawodu szkoleniowca, pokazujące współczesne możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji oraz certyfikowania kompetencji.

Branża szkoleniowa – choć rozwija się dynamicznie – wciąż budzi dystans i wątpliwości wielu osób, które szukają odpowiednich dla siebie treningów. Nierzadko na ich twarzy

pojawia się uśmiech, gdy słyszą o szkoleniach z tzw. umiejętności „miękkich”. Tymczasem takie „miękkie” szkolenia przynoszą naprawdę „twarde” rezultaty. Nie mniejsze niż te z zakresu zarządzania finansami lub opieka mentora. Warunek jest jeden: każde szkolenie, aby było skuteczne, musi się opierać na analizie potrzeb konkretnej grupy osób i dążyć do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jego prawidłowy przebieg zależy od doświadczenia trenera. Jakie standardy powinny tu rządzić? Jakich błędów się wystrzegać? Szukając odpowiedzi, autorzy broszury korzystali z wiedzy praktyków.

Oferta szkoleniowa dla firm dynamicznie się poszerza. Co za tym idzie, zwiększa się popyt na doskonale przygotowanych trenerów, którzy potrafią przekazywać swoją wiedzę i umiejętności nie tylko pracownikom, ale też trenerom wewnętrznym małych i średnich firm. W odpowiedzi na niewystarczającą liczbę kompetentnych szkoleniowców Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje projekt własny pt. „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej”, finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego. Daje on szansę nie tylko na podwyższenie kwalifikacji, ale też na wejście do zawodu trenera. Przy realizacji projektu PARP współpracuje z renomowanymi szkołami trenerskimi, zlecając im w drodze konkursów prowadzenie konkretnych szkoleń. W broszurze Czytelnik znajdzie podpowiedzi, jak skorzystać z tej oferty.

I. Trener: różne szkoły, ale jeden zawód – dla wybranych

Jak się uczyć, by uczyć innych? Oferta organizacji szkolących trenerów jest bogata, najważniejsza jednak w tym zawodzie pozostaje praktyka oraz odpowiednie podejście do pracy i... życia. Zawód trenera należy do tych, których nie sposób nauczyć się od zera w szkole. To praca, w której umiejętności praktyczne mają bezwzględny prymat nad teorią. Wejście do zawodu nie jest zatem sprawą prostą. Ale nie niemożliwą.

Jak wejść do zawodu? – *Trzeba mieć albo dobre kontakty z doświadczonym szkoleniowcem, który zgodzi się, abyśmy praktykowali u jego boku, albo zaczynać od zera, zakładając własną działalność gospodarczą lub próbując zatrudnić się w firmie szkoleniowej* – wyjaśnia Andrzej Szastok z Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu (PTTB). – *Gdy jednak zdecydujemy się na własną działalność, trudno nam będzie zdobyć klientów, bo zanim otrzymamy zlecenie na prowadzenie szkolenia, pojawią się pytania o doświadczenie i referencje.*

Na korzyść osoby aspirującej do zawodu szkoleniowca działają oczywiście wszelkie próby, które miały jakikolwiek związek z nauczaniem. Szkolenie kolegów z działu z funkcjonowania nowego programu komputerowego albo udzielanie korepetycji z angielskiego to już coś. Szkoły trenerów to bowiem z reguły opcja dla osób, które mają za sobą pierwsze, choćby minimalne, doświadczenia z nauczaniem.

Coś od Unii

Duże ożywienie do edukacji trenerów wnoszą dziś fundusze unijne. To właśnie pieniądze z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pozwoliły takim firmom jak Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego czy House of Skills uruchomić programy bezpłatnej edukacji trenerów. Ta pierwsza firma korzysta z zyskujących na popularności standardów wyznaczonych przez Europejskie Ramy Kwalifikacji (European Qualifications Framework)⁸, druga stawia na własne standardy.

– *W edukacji trenerów stawiamy na kompetencje przydatne w prowadzeniu szkoleń dla biznesu* – wyjaśnia Rafał Świeżak, partner w House of Skills. – *I właśnie nasze praktyczne doświadczenie w pracy dla największych firm na rynku okazuje się najbardziej atrakcyjne dla kandydatów do prowadzonej przez nas szkoły trenerów.*

⁸ Sprawdź w rozdziale III.

Na 12 wolnych miejsc w 2009 r. firma otrzymała aż 250 aplikacji. Taka liczba chętnych oznacza ostrą selekcję, tak więc na przyjęcie do szkoły szansę miały przede wszystkim osoby, które zdobyły już pierwsze doświadczenia trenerskie.

Program szkoleń ułożono na podstawie wniosków płynących z zajęć prowadzonych przez trenerów najlepiej ocenianych przez klientów. – *Wyodrębniliśmy siedem kluczowych kompetencji, które decydują o sukcesie w tym zawodzie* – wyjaśnia Rafał Świeżak – *Przede wszystkim klienci zwracają uwagę na dobre przygotowanie na etapie projektowania szkolenia (analiza potrzeb i celów), sposób prezentacji (umiejętność przyciągania uwagi uczestników, forma przekazywania wiedzy), moderowania zajęć czy stworzenie odpowiedniej atmosfery.*

Opracowanie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości projektu pod nazwą „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej”, finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, zwiększyło szanse na wykształcenie kilkutyśięcnej armii trenerów. Zdobycie tego zawodu stało się łatwiejsze nie tylko z powodu rozbudowania oferty, ale także radykalnego obniżenia kosztów elitarnych dotychczas kursów. Możliwość darmowych szkoleń cieszy, ale nie może tłumić krytycznej oceny w trakcie wyboru ścieżki rozwoju. – *Fundusze unijne pomagają zdobyć kwalifikacje trenerskie także osobom, które dotychczas nie mogły pozwolić sobie na tego typu wydatek* – mówi Piotr Piasecki, do niedawna prezes Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (PIFS). Przekonuje jednak, żeby nie kierować się wyłącznie kryterium ceny. – *Wybierając szkołę, trzeba zawsze sprawdzić jej program pod kątem swoich możliwości i oczekiwań. Pozwoli to uniknąć późniejszego rozczarowania.*

Bogactwo możliwości

Jakich więc standardów w nauce zawodu się trzymać? Dużym uznaniem w środowisku trenerów cieszą się kompetencje potwierdzone przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne. To jednak droga zarezerwowana wyłącznie dla posiadaczy dyplomu psychologa, którzy dodatkowo przeszli szkolenia w wymiarze nie mniejszym niż 200 godzin. Nauczaniem zgodnym ze standardami PTP chwali się na przykład Akademia TROP. Podejście do nauki zawodu, promowane przez PTP, w naturalny sposób predestynuje później do prowadzenia szkoleń z zakresu miękkich kompetencji, a więc na przykład umiejętności rozwiązywania konfliktów, rozwoju talentów przywódczych czy pracy w grupie.

Z kolei Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik kładzie w swojej szkole nacisk na – jak nietrudno wywnioskować z nazwy – kompetencje przydatne w prowadzeniu szkoleń dla biznesu. Od kandydatów na trwające ponad 100 godzin warsztaty wymaga się zatem posiadania „dużej wiedzy specjalistycznej” z wybranego obszaru kompetencji biznesowych.

Programem ściśle dopasowanym do Europejskich Ram Kwalifikacji kusi zaś przyszłych adeptów tego zawodu Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego. W odróżnieniu od na przykład Matrika, Wszechnica nie skupia się jednak wyłącznie na umiejętnościach biznesowych, zostawiając tu uczestnikom pewną dowolność.

– *Rozwijamy kompetencje związane z metodyką pracy szkoleniowej, uczymy, jak szkolić i doskonalimy warsztat trenerski* – wyjaśnia Iwona Sołtysińska, odpowiedzialna we Wszechnicy UJ za szkolenie trenerów. – *Jednocześnie wyraźnie akcentujemy konieczność rzetelnego przygotowania trenera w obszarze, w którym się specjalizuje, a także uświadomiamy, jaka na nim ciąży odpowiedzialność za przekazywane treści.* Uczestnicy zajęć podzielonych na cztery moduły zdobędą wiedzę dotyczącą między innymi standardów pracy trener, poznają własne słabe i mocne strony czy wreszcie nauczą się budować autorskie programy szkoleń.

Podobnych umiejętności nauczy także wrocławski Moderator, gdzie możemy wybierać między trwającym 100 godzin programem podstawowym a 200-godzinnym programem zajęć na poziomie zaawansowanym. Szkoła Trenera Biznesu Moderатора również prowadzi darmowe szkolenia, finansowane z PO KL.

Sztuka wyboru

Jak jednak spośród licznych ofert wybrać akurat tę, która spełni zarówno nasze oczekiwania, jak i zagwarantuje wysoki poziom profesjonalizmu? Piotr Piasecki od razu zastrzega, że nie będzie to prosty wybór. – *Nie sposób powiedzieć, która szkoła jest najlepsza, bo każda z nich charakteryzuje się nieco innym podejściem do nauki zawodu trenera* – wyjaśnia. – *A przecież innych umiejętności potrzebujemy, prowadząc szkolenia z procedur ISO, a innych, gdy stawiamy na rozwój miękkich kompetencji.*

Dlatego wybierając szkołę trenerów, warto przyrzeć się temu, jakie są jej dotychczasowe osiągnięcia, a także przeanalizować szczegółowy program zajęć i przyjęte cele uczenia. Piotr Piasecki radzi unikać przede wszystkim tych, których programy są nieprecyzyjne i słabo opisane.

Swój warsztat trenera Andrzej Szastok doskonalił między innymi na Uniwersytecie Śląskim, w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej, w Szkole Moderatora oraz na warsztatach organizowanych przez Laboratorium Psychoedukacji czy Pracownię Psychologiczną. I nie ma wątpliwości, że wybór właściwej drogi edukacji jest dla przyszłego szkoleniowca sprawą fundamentalną. – *Sprawdźmy, ile kursów dla trenerów szkoła już przeprowadziła i czy jej absolwenci aktywnie działają na rynku szkoleń* – przedstawia minimalne wymagania przedstawiciel Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Przede wszystkim trzeba pamiętać, że zawód trenera to nie tylko wiedza z określonej dziedziny (na przykład sprzedaży czy logistyki), ale też specyficzne podejście do pracy i życia. Decydując się na taki zawód, musimy być gotowi na stałe dokształcanie się i poszerzanie wiedzy.

Przy okazji warto rozprawić się ze stereotypem, który głosi, że szkolenia to praca lekka, łatwa i przyjemna, a główne zadanie trenera to zapewnić miłą atmosferę w trakcie szkolenia. Główny cel, czyli skuteczne przekazanie wiedzy przydatnej uczestnikom, to w rzeczywistości trudne zadanie. Dlatego najlepiej wybrać taką szkołę trenerów, która stawia kandydatom wysokie wymagania. – *Dobra szkoła trenerów kształtuje postawę wobec zawodu, a także uważnie sprawdza umiejętności interpersonalne* – podkreśla Andrzej Szastok.

Z jednej strony uczy zatem, jak prowadzić zajęcia, korzystając z nowoczesnych metod dydaktycznych, z drugiej zaś podnosi poziom samoświadomości trenera i pokazuje mu, jak reagować na krytykę. Przygotowuje też na to, że uczestnicy szkolenia będą kwestionować kompetencje prowadzącego – często w sposób bardzo bezpośredni.

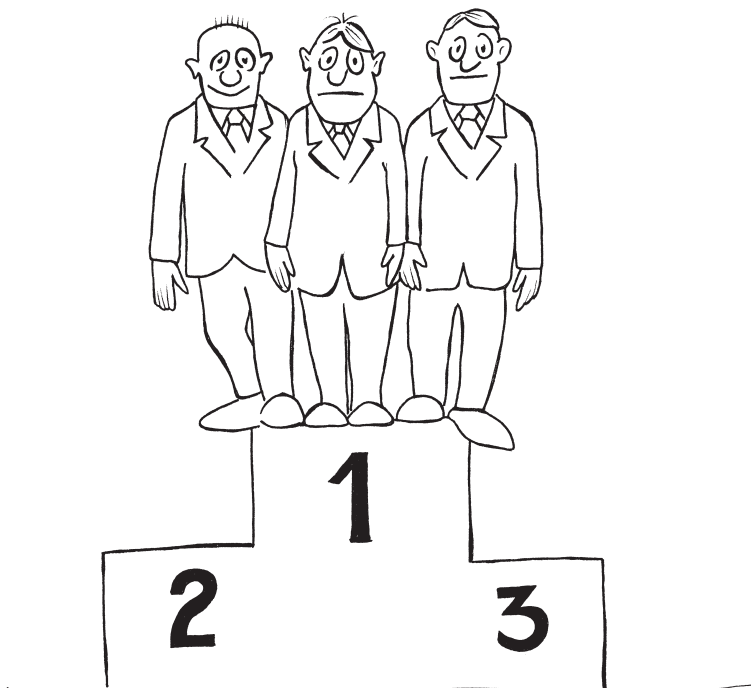
Trener powinien zatem dostać od szkoły zestaw „narzędzi”, który przygotowuje go na trudne sytuacje. Warto sprawdzać, w jaki sposób interesująca nas placówka uczy badania potrzeb szkoleniowych, konstruowania programów czy kształtowania dobrych relacji z grupą. Inne kluczowe zagadnienia to tworzenie ćwiczeń, gier, symulacji, studiów przypadku oraz ewaluacja szkolenia. Ale na tym nie koniec. – *Do tego dochodzi sztuka autoprezentacji, zdolność panowania nad stresem, praca głosem i mową ciała czy wreszcie umiejętne stosowanie perswazji, która nie może się przerodzić w manipulowanie uczestnikami* – dodaje do tej i tak długiej listy Andrzej Szastok. Ostateczny wybór szkoły trenerów zwykle jest efektem dopasowania osobistych wyobrażeń na temat tego zawodu do profilu danej szkoły.

Tylko dla wybranych

Trzeba się pogodzić z tym, że nie każdy nadaje się do prowadzenia szkoleń. – *U kandydatów na trenerów, poza wiedzą i doświadczeniem biznesowym, zwracamy uwagę przede wszystkim na wysoki poziom intelektualny oraz dojrzałość emocjonalną* – wyjaśnia Rafał Świeżak. Dobrze też, by mieli na koncie tak pożądane wcześniejsze doświadczenia z uczeniem i przekazywaniem wiedzy, na przykład publikacje albo prowadzenie zajęć na uczelni.

– *Liczy się dojrzałość i świadomość swoich mocnych i słabych stron* – dodaje. – *Jeśli ktoś panicznie obawia się publicznych wystąpień, nie będzie w stanie pokonać tego lęku po dwudniowym szkoleniu w taki sposób, aby uczynić ze swej słabej strony narzędzie codziennej pracy.*

Ostra konkurencja na rynku i wysokie wymagania wobec kandydatów do zawodu powodują, że nie każdy odnajdzie się jako trener. W tej pracy sukces przyniesie jedynie odpowiednie połączenie pasji, wytrwałości i formalnej edukacji.



II. Certyfikat: nie jest najważniejszy, ale warto go mieć

Czy warto starać się o dyplom trenera? Nie zaszkodzi, jednak doświadczeni uczestnicy rynku nie mają wątpliwości: wartość trenera poznamy po osiągnięciach w sali szkoleniowej, nie zaś po zdobytych „papierach”.

Już ponad 10 tys. osób wykonuje w Polsce zawód trenera. W naturalny sposób zyskuje więc na znaczeniu pytanie, jak odróżnić trenera dobrego od przeciętnego. Najprostsza odpowiedź: kwalifikacje szkoleniowców weryfikuje rynek. Ale i rosnąca konkurencja zachęca trenerów do poszukiwania sposobu na wyróżnienie się, na przykład – poprzez zdobywanie certyfikatów.

Właściciele i kadra kierownicza firm szkoleniowych są dość zgodni. – *Współpracując z trenerami, sprawdzam przede wszystkim, w jaki sposób prowadzą szkolenia i czy potrafią efektywnie przekazywać wiedzę* – zaznacza Alicja Dąbrowska, współwłaścicielka wrocławskiej firmy Vademecum. – *Mniej istotne jest dla mnie to, jakie certyfikaty posiadają. Znam wielu doskonałych trenerów, którzy mimo braku formalnego świadectwa swoich umiejętności potrafią nawiązać świetny kontakt z grupą i uczyć ją nowych umiejętności.*

Także dla Rafała Świeżaka, partnera w House of Skills, liczba certyfikatów posiadanych przez jego zespół nie jest najistotniejszą kwestią. Każdy kandydat do pracy w firmie jest proszony o przygotowanie godzinnej prezentacji i to na jej podstawie podejmuje się decyzję o zatrudnieniu. – *Certyfikaty mogą ewentualnie stanowić zaletę na etapie analizy CV kandydatów* – zaznacza Rafał Świeżak. – *Być może osobę z licznymi dyplomami zaprosimy na rozmowę w pierwszej kolejności, o wszystkim jednak zadecydują umiejętności zaprezentowane w sali szkoleniowej.*

Mimo takiego podejścia właściciele firm szkoleniowych trenerzy coraz częściej decydują się na formalne potwierdzenie własnych kwalifikacji. Jedną z takich osób jest Jolanta Korczowska, która otrzymała niedawno certyfikat wydawany przez Matrik. Jak wyjaśnia, wybrała tę organizację, bo kładzie ona duży nacisk na umiejętności praktyczne, oczekując od kandydata udokumentowanego portfolio przeprowadzonych szkoleń. – *Klienci wymagają przede wszystkim, by trener miał bogate doświadczenie zawodowe, ale ponadto coraz częściej pytają o certyfikaty* – podkreśla Jolanta Korczowska. – *Myślę, że ich znaczenie będzie rosło.*

Droga do dyplomu

Uznaniem w środowisku trenerów cieszą się przede wszystkim poświadczona kompetencji wydawane przez Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania Matrik, Polskie Towarzystwo Psychologiczne oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Swój **Międzynarodowy Certyfikat Trenera Matrik** przygotował we współpracy z Edexcel i BTEC Professional Qualifications, które korzystają z istniejącego w Wielkiej Brytanii standardu NVQ (National Vocational Qualifications), opisującego posiadane kwalifikacje. Oprócz przedstawienia zawodowego CV kandydat musi udowodnić, że w ciągu ostatnich dwóch lat przeprowadził co najmniej 100 dni szkoleniowych, a także potwierdzić posiadanie umiejętności pogrupowanych w sześć modułów:

- identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych
- kontakt z klientem
- projektowanie szkoleń
- przeprowadzanie szkoleń
- ewaluacja
- rozwój osobisty i zawodowy.

Sam proces certyfikacji podzielony jest na osiem etapów, poczynając od rejestracji, poprzez udział w warsztacie certyfikacyjnym, zbieranie materiałów do portfolio, jego ocenę aż po wydanie certyfikatu. Nad pracą kandydata pieczę mają trzy osoby: jego osobisty doradca, asesor (ocenia portfolio, odbywa rozmowę końcową z kandydatem) oraz weryfikator (nadzór nad procesem i zgodnością ze standardami Edexcel). Wydatek, który wiąże się ze zdobyciem certyfikatu, to 7,9 tys. zł.

Dużo tańsze okazują się **rekomendacje Polskiego Towarzystwa Psychologicznego**, a procedura zamknie się w kwocie 200 zł. To jednak opcja dostępna tylko dla dyplomowanych psychologów i jednocześnie członków PTP.

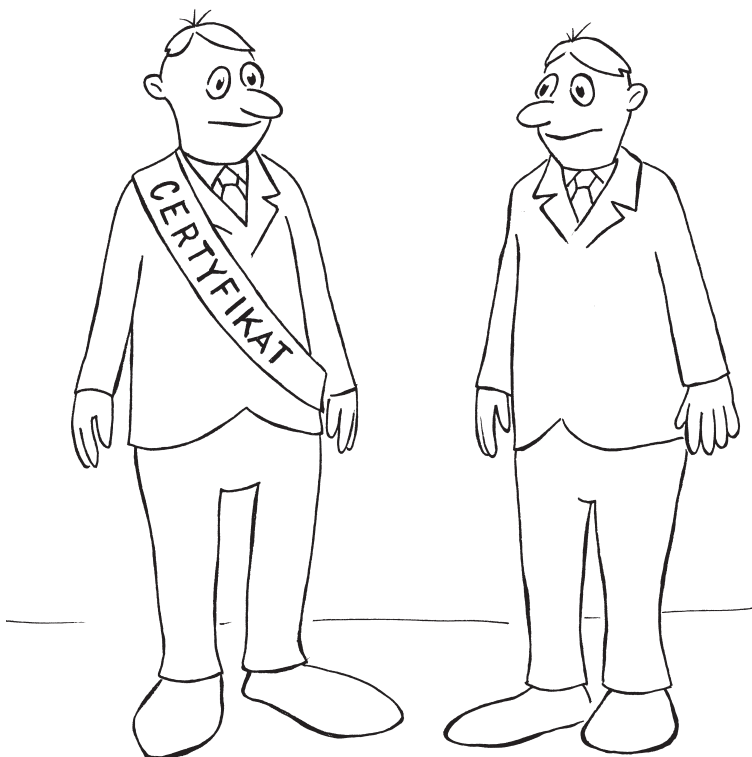
Rekomendacje trenerskie PTP podzielone są na trzy poziomy:

- I. Trener warsztatu umiejętności psychospołecznych
- II. Trener treningu interpersonalnego
- III. Superwizor treningu interpersonalnego i warsztatu umiejętności psychospołecznych.

Kandydat na pierwszy ze stopni powinien posiadać umiejętność samodzielnego przygotowania scenariusza oraz przeprowadzenia dwudniowych warsztatów umiejętno-

ści psychospołecznych z zakresu komunikacji, asertywności lub negocjacji. Musi także udowodnić udział w zajęciach szkoły trenerów lub na przykład studium socjoterapii w wymiarze nie mniejszym niż 200 godzin oraz mieć na koncie minimum 160 godzin prowadzonych przez siebie warsztatów. Dodatkowo przeprowadzi dwa dwudniowe warsztaty pod okiem trenera i superwizora z listy PTP.

Częściowo na standardach PTP, a także Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Poza-rządowych opiera się **certyfikat wydawany przez Grupę TROP**. Aby się o niego ubiegać, trzeba skończyć kurs bazowy i specjalizacyjny, a następnie odbyć superwizję grupową, w trakcie której otrzymamy „informację o sposobie budowania relacji i wykorzystaniu własnego potencjału” w trakcie zajęć.



Kandydat do **certyfikatu wydawanego przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego** (koszt – 3,9 tys. zł) może się spodziewać wymogu uczestnictwa w indywidualnym programie doradczym oraz w dwóch szkoleniach z obszarów, które wymagają u niego poprawy. Następnie czeka go egzamin pisemny (test wiedzy oraz analiza przypadków), praktyczny (dwukrotna ocena w trakcie prawdziwego szkolenia) oraz rozmowa podsumowująca, składająca się między innymi z prezentacji własnego projektu szkoleniowego.

Dyplom można zdobyć na czwartym (trener), piątym (starszy trener) lub szóstym (trener specjalista) poziomie według klasyfikacji Europejskich Ram Kwalifikacji. O ile do starań o certyfikat na najniższym poziomie wystarczy kilkadziesiąt godzin szkoleń, o tyle do dyplomu trenera specjalisty niezbędna jest specjalizacja w wąskim obszarze szkoleniowym oraz prowadzenie autorskich projektów rozwojowych. Specyficzny podział na stopnie opiera się właśnie na Europejskich Ramach Kwalifikacji.

– Przez dłuższy czas poszukiwaliśmy optymalnego modelu opisu kompetencji trenerskich, takiego, który umożliwiłby stworzenie na jego podstawie spójnych programów rozwojowych oraz ściśle z nim korespondującego procesu certyfikacji – wyjaśnia Iwona Sołtyśsińska, odpowiedzialna za edukację trenerów we Wszechnicy. – Zdecydowaliśmy się na standard proponowany przez European Qualifications Framework. Pozwoliło nam to opisać drogę rozwoju zawodowego trenera od asystenta aż do bardzo doświadczonego trenera i dało możliwość oceny kompetencji na różnych poziomach zaawansowania.

Przedstawione certyfikaty należą do najpopularniejszych na rynku. Nietrudno zauważyć, że różnice między nimi są dość znaczne. PTP i TROP kładą nacisk na superwizję, Matrik stawia na precyzyjne udokumentowanie drogi zawodowej, zaś Wszechnica na budowę odpowiednich kompetencji szkoleniowych. Odmienności wynikają z kilku przyczyn.

– Po pierwsze, z braku regulacji prawnych, które jednoznacznie określałyby status zawodu trenera – wyjaśnia Andrzej Szastok z Polskiego Stowarzyszenia Trenerów Biznesu. – Po drugie, trudno określić kompetencje niezbędne do wykonywania tego zawodu, ponieważ w praktyce trenerem nazywa się zarówno tego, kto uczy języka obcego lub kto prowadzi szkolenia z zakresu bhp, jak i tego, kto szkoli menedżerów ze skutecznych negocjacji.

Element wspólny

Wspólna dla wszystkich certyfikatów jest za to czasochłonność, a często też niemałe wydatki. Dlatego, jak radzi Andrzej Szastok, decyzję o przystąpieniu do egzaminów warto dobrze przemyśleć, pamiętając chociażby o tym, co na wstępie mówili Alicja Dąbrowska i Rafał Świeżak: Dla potencjalnych pracodawców liczy się przede wszystkim praktyczne doświadczenie, a dopiero w drugiej kolejności – formalne potwierdzenie kwalifikacji.

Alicja Dąbrowska zwraca dodatkowo uwagę, że czasem zdobycie certyfikatu wymaga od kandydata zbyt wiele biurokracji, a za mało kreatywnego podejścia, które przecież w edukacji jest sprawą kluczową. Dlatego też obawia się sytuacji, w której firmy zlecające organizację szkoleń patrzyłyby tylko i wyłącznie na certyfikaty posiadane przez trenera. Może to bowiem doprowadzić do wzrostu znaczenia na rynku szkoleń osób, które wprawdzie świetnie spełniają kryteria formalne, ale brakuje im właśnie tak niezbędnej kreatywności.

– Z drugiej strony, certyfikat porządkuje posiadaną wiedzę i często ułatwia współpracę między trenerem a firmą szkoleniową – dostrzega zalety Alicja Dąbrowska. Zdarzały jej się bowiem sytuacje, gdy prowadzący nie chciał ujawnić przed rozpoczęciem zajęć szczegółowego planu szkolenia, traktując go jako swoje tajne know-how. W jakimś stopniu certyfikaty mogą się zatem przyczynić się do powstania bardziej profesjonalnych relacji między uczestnikami rynku szkoleniowego.

Wolny wybór

Jakakolwiek byłaby nasza decyzja w sprawie certyfikacji, warto pamiętać, że zdobycie dyplomu nigdy nie jest końcem drogi zawodowej trenera. Piotr Piasecki, były prezes Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, podkreśla, że trener to zawód, w którym trzeba stale podnosić swoje kompetencje, niezależnie od tego, jak wiele lat praktyki mamy za sobą. *– Znaczenie certyfikatów w naszej branży będzie rosło, ale i wciąż na rynku będzie funkcjonować wielu świetnych trenerów bez dyplomów –* mówi.

Formalne poświadczenie kwalifikacji pozostaje w tym zawodzie dobrowolne. I może tak jest najlepiej.

III. Trochę standardów, czyli porządkowanie rynku

Jak porównać umiejętności trenerów z różnych szkół, a nawet krajów? Unia Europejska przygotowała odpowiedź. To Europejskie Ramy Kwalifikacji, które do 2012 r. powinny wdrożyć wszystkie kraje członkowskie.

Znaczna liczba szkół trenerskich i certyfikatów nie ułatwia rozeznania w rynku szkoleń i porównywania kompetencji trenerów w Polsce, o Europie nie wspominając. Unia Europejska postanowiła zająć się tym problemem, tworząc w 2008 roku Europejskie Ramy Kwalifikacji (European Qualifications Framework, EQF), które umożliwią wiarygodne porównanie kompetencji zdobytych w różnych krajach. System charakteryzuje się podejściem całościowym – na jego podstawie można oceniać nie tylko postępy w edukacji trenerów, ale i przedstawicieli dowolnego zawodu.

Biorąc pod uwagę fakt, że systemy edukacji w poszczególnych państwach znacząco się od siebie różnią, osiem stopni EQF nie skupia się na porównywaniu długości kształcenia czy typach instytucji edukacyjnych, ale informuje, jaką wiedzę, kompetencje i umiejętności posiada dana osoba na każdym z poziomów. W pewnym uproszczeniu można ująć to tak, że pierwszy stopień EQF odpowiada zakończeniu edukacji obywatelskiej w krajach UE, zaś ósmy – studiów doktoranckich.

Jakie wymagania są stawiane na przykład na poziomie 5. EQF, odpowiadającym mniej więcej studiom licencjackim? Absolwent posiada „obszerną, specjalistyczną, faktograficzną i teoretyczną wiedzę w danej dziedzinie pracy lub nauki i świadomość granic tej wiedzy”. Dysponuje także „rozległym zakresem umiejętności kognitywnych i praktycznych potrzebnych do kreatywnego rozwiązywania abstrakcyjnych problemów”. Z kolei jego kompetencje są wystarczające do „zarządzania i nadzoru w kontekstach pracy i nauki podlegających nieprzewidywalnym zmianom” oraz do „analizowania i rozwijania osiągnięć pracy własnej oraz innych osób”.

EQF będzie z pewnością zyskiwał na popularności, bo Unia Europejska zaleca, by najpóźniej od 2012 r. wszelkie zaświadczenia o kwalifikacjach zawodowych zawierały odniesienie właśnie do tego standardu. Dzięki temu pracodawca na przykład z Hiszpanii będzie mógł łatwiej zrozumieć dyplom przedstawiony mu przez pracownika ze Słowacji. Tym samym system może się przyczynić do zwiększenia mobilności mieszkańców UE.

EQF dla trenera

Zaawansowaną próbę precyzyjnego przełożenia standardów EQF na polski rynek szkoleń podjęła Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego. Poziomowi 1. EQF przypisano w tym systemie umiejętności asystenta trenera, 4. – trenera, 5. – starszego trenera, 6. – trenera specjalisty, a 8. – trenera mentora.

We Wszechnicy można się także starać o certyfikat poświadczający umiejętności na poziomie 4., 5. lub 6. Przykładowo posiadacz kompetencji na poziomie 4. jest „gotowy do wzięcia odpowiedzialności za realizację krótkiego szkolenia w określonych obszarach tematycznych”, a także „jest partnerem dla klientów”, „ustala z nimi adekwatne do potrzeb cele i realizuje je, korzystając z zestawu standardowych metod i technik szkoleniowych”. Zalecenia rozwojowe dla takich osób to przede wszystkim poznawanie alternatywnych stylów pracy trenerskiej, współpraca z innymi trenerami, a także stałe pogłębianie wiedzy poprzez szkolenia i lekturę literatury fachowej.

Trener specjalista jest z kolei „autorytetem w obszarze swojej specjalizacji. Projektuje i prowadzi rozbudowane, autorskie projekty rozwojowe dla jednostek i organizacji”. Nadzoruje już pracę mniej doświadczonych kolegów i może świadczyć usługi doradcze w swojej specjalizacji. Posiada także ekspercką wiedzę z zakresu stosowania zaawansowanych narzędzi komunikacyjnych (pokonywanie obiekcji, przeciwdziałanie manipulacji, praca z pytaniami) oraz jest innowacyjny, czyli tworzy własne rozwiązania szkoleniowe.

Dobrzy w praktyce

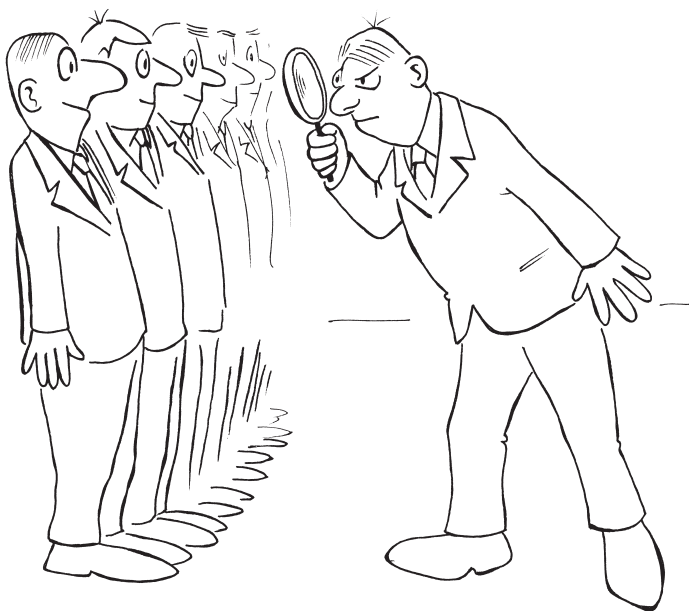
Na EQF oparte są też standardy zawodu, opracowane przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych. Według Izby, trener na pierwszym poziomie potrafi „samodzielnie zaprojektować i wykonać minimum dwie sesje szkolenia metodami aktywizującymi uczestników”, a także „dokonać ewaluacji szkolenia na poziomie reakcji uczestników oraz na poziomie osiągnięcia celów szkolenia”.

Trener na drugim poziomie charakteryzuje się przede wszystkim większą samodzielnością. Potrafi sam określić potrzeby uczestników oraz przeprowadzić co najmniej dwudniowe zajęcia z aktywnym udziałem grupy. Na ewaluację szkolenia składa się m.in. precyzyjny pomiar zadowolenia i efektów.

Unia Europejska zachęca wszystkie grupy zawodowe do samoregulacji, dlatego też PIFS zdecydowała się na stworzenie Kodeksu Dobrych Praktyk (KDP). To zapis stan-

dardów, którego powinna przestrzegać każda renomowana firma i współpracujący z nią trenerzy. Naczelną zasadą KDP jest niewprowadzanie klientów w błąd i rzetelne informowanie o swojej działalności, przede wszystkim o referencjach, doświadczeniu i kwalifikacjach. Firma działająca zgodnie z KDP nie obiecuje niczego na wyrost, proponując jedynie cele i działania możliwe do osiągnięcia. Jest gotowa poddać swoje działania ewaluacji i gwarantuje dobór trenera najlepiej pasującego do tematyki szkolenia, zaś wystawiane przez nią certyfikaty odpowiadają zawsze faktycznie wykonanej usłudze.

Branża szkoleniowa nie należy do nadmiernie regulowanych. Dobrze jest jednak znać zasady EQF⁸ i Kodeks Dobrych Praktyk⁹ PIFS. Pierwszy dokument zaznajomi nas z coraz popularniejszą metodą opisywania kompetencji zawodowych w UE, z kolei KDP jasno pokazuje, na czym polega usługa szkoleniowa dobrej jakości.



⁸ Więcej o EQF: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_en.htm

⁹ Więcej o Kodeksie Dobrych Praktyk: <http://www.pifs.org.pl/strona/kodeks-dobrych-praktyk.html>

IV. Trening lubi równowagę – co robić, by nie zepsuć szkolenia

Jakim standardom powinien podlegać zawód trenera? Pomogą je określić doświadczeni szkoleniowcy. Warto przy okazji spojrzeć na problem w inny sposób: czego trener nie powinien robić? Nadmierna gadatliwość, niestuchanie innych, uleganie emocjom, zanudzanie, wymądrzanie się lub pajacowanie to najczęściej popełniane przez trenerów błędy.

Trener to intratny zawód. Daje niezależność, nienormowany czas pracy i całkiem przyzwoite pieniądze. Jak twierdzi Piotr Piasecki, były prezes Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, w naszym kraju na tej posadzie można zarobić dziennie nawet około 2 tys. zł. Jednak ci najlepsi – to dość wąska grupa utytułowanych ekspertów – dostają kilka razy więcej: od 5 tys. do 8 tys. zł. Mimo tak wygórowanych stawek, nie narzekają na brak zleceń. To dość młody zawód, więc brakuje doświadczonych ludzi. Nic dziwnego, że grono trenerów dynamicznie się powiększa. Niestety, zwłaszcza ci początkujący, popełniają w swojej pracy wiele błędów.

Coach czy trener?

Najczęściej myślą rolę trenera oraz coacha. Zresztą także szkolący się menedżerowie nierzadko stosują to pojęcie zamiennie. Tymczasem różnica jest ogromna. – *Coach nie powinien narzucać swojego zdania i opinii* – mówi Kuba Karliński, coach menedżerów oraz partner i szef zespołu w firmie doradczej Innovatika. – *Może natomiast w ograniczonym stopniu podpowiadać różne możliwe perspektywy i punkty widzenia, dzięki którym klient będzie w stanie przemyśleć swoją sytuację i wyzwanie, a potem podjąć decyzję co do dalszego działania. Nie powinien jednak oceniać podopiecznego, jego postawy czy pomysłów.*

Coach wykorzystuje swoje doświadczenie przede wszystkim do tego, by dotknąć tematów, które mogą być istotne w danej sytuacji. Z kolei trenerzy często dzielą się swoim doświadczeniem, przekazując je wprost uczestnikom szkolenia. Zadaniem trenerów jest też trenowanie odpowiednich zachowań i umiejętności słuchaczy, sugerowanie, jak w praktyce należy zachować się w określonych sytuacjach, na przykład podczas przemówień publicznych czy rozmów handlowych.

4MAT model

– *Dobry trener powinien umieć zaspokoić potrzeby wszystkich osób obecnych na szkoleniu* – zauważa dr Patryk Mikucki, trener i menedżer specjalizujący się w zarządzaniu

projektami. Jego zdaniem, są to cztery zdefiniowane typy osobowości: ci, którzy lubią znać przyczyny i pytają „dlaczego?”; osoby, które myślą koncepcyjnie i interesuje je odpowiedź na pytanie „co?”; praktycy, którzy zastanawiają się, jak zrobić to, o czym mówi szkolący; a także osoby, które od razu adaptują podawane rozwiązania, usprawniają je i zastanawiają się nad ich efektywnością. Fachowo nazywa się to „4MAT model”.

Żeby trener mógł zaspokoić potrzeby wszystkich uczestników szkolenia, musi, po pierwsze, być typem tak zwanego sprzedawcy, który potrafi pobudzić słuchacza do działania, zainteresować go określoną ideą, umieć odpowiedzieć na pytanie, dlaczego potrzebne jest to szkolenie. Po drugie, powinien posiadać cechy wykładowcy, skupionego na precyzyjnym podawaniu informacji i zainteresowanego przekazem jednokierunkowym. Po trzecie, musi mieć w sobie także coacha – zaangażowanego w interaktywny proces uczenia. Jest jeszcze czwarty typ, zwany entertainerem, czyli showmanem. Ta umiejętność przydaje się do stymulowania słuchaczy w momentach, gdy poziom ich skupienia zaczyna opadać.

– Entertainer podaje wówczas ciekawe przykłady, nawiązuje dialog ze słuchaczami, wszystko po to, by pobudzić ich koncentrację, zwrócić uwagę na siebie i na to, co ma do przekazania – mówi Patryk Mikucki. – Tylko obecność tych czterech typów zawartych w jednej osobie trenera zapewni maksymalną efektywność szkolenia. Jeśli zaś przeważą jeden z nich, wówczas trening stanie się albo zbyt nudny, albo zbyt trudny, albo po prostu polegać będzie głównie na zabawie i trosce o dobry nastrój słuchacza – twierdzi Mikucki.

Te cztery typy muszą funkcjonować obok siebie w sposób zrównoważony. A dobry trener powinien być skupiony na materiale, który ma do przekazania, i osobach trenowanych. One mają dobrze zrozumieć i przyswoić wiedzę oraz zdobyć umiejętności. W coachingu z kolei eksperci identyfikują inne podstawowe grzechy. Po pierwsze to używanie zbyt wielu słów. Trzeba zwracać na to uwagę zwłaszcza we wczesnej fazie współpracy z menedżerami, przyzwyczajonymi przecież do wydawania poleceń, a nie słuchania innych. – *Przez 90 proc. czasu mówić powinien klient – potwierdza Kuba Karliński. – To on powinien być w centrum uwagi i to na nim coach powinien się koncentrować przez cały czas.*

Nie można jednak popaść w przesadę. Bo stąd blisko do drugiego grzechu, jakim jest niesłuchanie podopiecznego i koncentrowanie się na przygotowywaniu swojej następnej wypowiedzi w czasie, gdy ten mówi. Kolejny błąd to niepanowanie nad emocjami, napady wściekłości podczas sesji. To ani trochę nie pomagają w przyswaja-

niu wiedzy i nie pobudza słuchacza do myślenia. Czwarty błąd to zmuszanie coachowanej osoby – bez wcześniejszego jej psychicznego przygotowania – do działań, do których nie jest ona przekonana.

– *Coach nie powinien przywiązywać się do swojego zdania* – przekonuje Kuba Karliński.
– *To klient ma rację i podejmuje decyzje, to jego życie i jego wybór, co weźmie dla siebie z coachingu.*

Zarówno w pracy trenera, jak i coacha trzeba umieć zbudować autorytet i zaufanie podopiecznych, a także potrafić zmotywować każdego, niezależnie od pozycji, jaką zajmuje w firmie, jak bardzo narzeka czy nie wierzy w możliwość zwiększenia własnej efektywności.

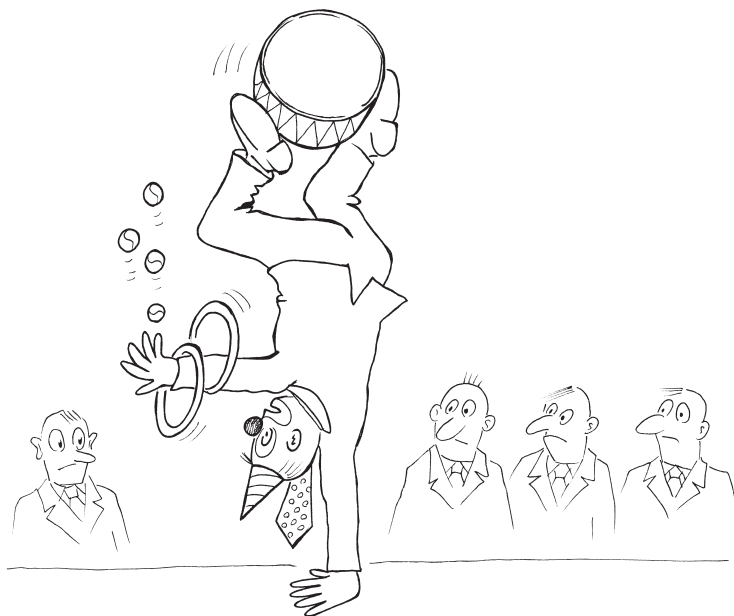
– *Coachowie i trenerzy powinni być otwarci i pozytywnie nastawieni do szkolonej grupy* – uzupełnia Patryk Mikucki. – *Otwartość, budowanie partnerskiej atmosfery sprzyjają rozmowom na trudne tematy, które rozwijają i pozwalają iść do przodu. Jednocześnie coach w czasie coachingu, a trener podczas szkolenia zarządzają procesami i są odpowiedzialni za to, żeby przebiegały one we właściwy sposób.*

Wnioski z oceny szkolenia

Istotne dla procesu samodoskonalenia jest podejście szkoleniowców do ewaluacji prowadzonych przez siebie kursów. Ocena szkolenia powinna być tak samo ważna dla trenera, jak dla przedsiębiorcy. Celem oceny efektywności treningu jest sprawdzenie, czy program spełnił założone cele, jakie są mocne i słabe strony szkolenia, którzy uczestnicy najmniej lub najwięcej skorzystali z programu. Ewaluacja pozwala stwierdzić, czy program był właściwie dobrany do celów i grupy. Trenerowi pozwala na siebie krytycznie spojrzeć i dostarcza podpowiedzi, jakie elementy szkolenia należy udoskonalić.

Do przeprowadzenia ewaluacji potrzebne są adekwatne do typu szkolenia narzędzia ocenijące. Jednym z nich, choć nie zawsze doskonałym, jest ankieta. Ona najszybciej dostarczy informacji dotyczących poziomu satysfakcji uczestników. Nie da jednak odpowiedzi dotyczących wypełnienia zakładanych celów. Takiej wiedzy mogą dostarczyć dopiero późniejsze analizy. Ważna jest przy tym ocena pracodawcy szkolonej grupy.

Jak badać jakość prowadzonych szkoleń? I jak wyciągać wnioski z tych badań? Aby tego się nauczyć, trenerzy muszą wybrać się na odpowiednie szkolenie. Tym razem w roli... słuchaczy⁸.



⁸ Informacji o metodologii przygotowywania, prowadzenia i oceny szkoleń szukaj w broszurze „Jak efektywnie szkolić” (wyd. PARP, Warszawa 2009).

V. Szansa dla trenerów, czyli jak fachowo i tanio podnieść kompetencje

Finansowane z EFS programy szkoleń dla kadr przedsiębiorstw, szczególnie MSP, pokazały, że na rynku brakuje profesjonalnych trenerów. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stworzyła projekt, dzięki któremu kwalifikacje trenerskie może zdobyć 4 tys. osób. Czy można wyszkolić fachowca za darmo? Tak, dowodzą tego projekty realizowane przez szkoły trenerskie. O jedno miejsce na kursie rywalizuje nawet po kilkanaście osób. Szkoły rekrutują osoby, które zarówno są zdeterminowane, jak i mają odpowiednie predyspozycje do wykonywania zawodu trenera.

100 mln zł – taką kwotę dofinansowania do roku 2013 dostaną najlepsze projekty szkoleń dla trenerów, wykładowców, coachów, mentorów i doradców pracujących z przedsiębiorstwami. Wszystko to za sprawą Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która opracowała projekt własny pod nazwą „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej”, finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Kapitał Ludzki (poddziałanie 2.2.2 „Poprawa jakości świadczonych usług szkoleniowych”). Co skłoniło PARP do takiego posunięcia? Dotychczasowe doświadczenia związane z realizacją projektów szkoleniowych dla przedsiębiorców i pracowników małych i średnich firm pokazały, że w Polsce brakuje dostatecznej liczby dobrze wykształconych trenerów.

4 000 szkoleniowców dzięki EFS

W ramach projektu dofinansowanie otrzymują m.in. kursy dla trenerów, realizowane przez podmioty prowadzące szkoły trenerskie, w tym firmy i uczelnie. Efektem jest stworzenie na rynku atrakcyjnej oferty dla specjalistów chcących podnieść swoje kompetencje lub zdobyć nową specjalizację, a także dla osób aspirujących do zawodu trenera. Zwiększyła się zatem dostępność tego typu szkoleń. Ponadto dzięki dofinansowaniu z funduszy europejskich przedstawiciele kadry szkoleniowej mogą taniej podnosić swoje kwalifikacje w szkołach trenerskich o zróżnicowanym profilu, a także uczestniczyć w programach certyfikujących kompetencje. Planuje się, że usługami doradczymi, szkoleniowymi lub innymi formami podwyższania kwalifikacji (prowadzającymi do uzyskania powszechnie uznawanych certyfikatów) zostanie objętych aż 4 tys. osób należących do kadry szkoleniowej.

Celem projektu jest zwiększenie na rynku liczby kompetentnych trenerów. Będzie to możliwe dzięki wzrostowi dostępności do różnorodnych form podnoszenia kompetencji kadry szkoleniowej pracującej z przedsiębiorstwami, zwłaszcza z sektora MSP. Projekt przyczyni się do upowszechnienia nowoczesnych metod i form prowadzenia szkoleń, a także do wypracowania przez środowisko standardów zawodu trenera. PARP prowadzi konkursy dla firm szkoleniowych, tym wygranym dofinansowuje programy szkoleniowe, a także programy potwierdzające kwalifikacje trenerów zmierzające do uzyskania uznawanych na całym świecie certyfikatów.

Projekt PARP przewiduje cztery konkursy dla szkół trenerskich. W ramach pierwszego, przeprowadzonego w 2008 r., dofinansowanie otrzymały szkolenia trenerskie na poziomie podstawowym i zaawansowanym. We wrześniu 2008 r. do PARP wpłynęły 23 wnioski na łączną kwotę prawie 40 mln zł. Podpisano umowy z 13 wykonawcami⁸. Kolejny konkurs rozpisano w kwietniu 2009 r.⁹

Na kolejnym etapie wsparciem objęte będą kursy tematyczne i specjalistyczne. Następnie PARP wybierze najlepsze projekty szkoleniowe skierowane do coachów, mentorów i doradców pracujących z przedsiębiorstwami oraz programy certyfikujące kompetencje trenerskie.

Szkoły trenerów

Wybrane w pierwszym konkursie szkoły trenerów przystąpiły do działania. Są wśród nich: Szkoła Trenerów Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego, Szkoła Trenerów Biznesu Moderators, Szkoła Trenerów MERITUM, Akademia Trenerów Biznesu LAB, Szkoła Trenerów House of Skills czy Firma 2000¹⁰.

– *Nie było łatwo* – opowiada o uczestnictwie w I konkursie PARP Piotr Gębalski, specjalista ds. EFS ze Szkoły Trenerów Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego. – *To specyficzny konkurs, skierowany do ograniczonej liczby potencjalnych beneficjentów. Do tego wymagania merytoryczne postawione zostały bardzo wysoko.*

Mimo wszystko Szkole Trenerów Wszechnicy udało się. Jej projekt zajął trzecie miejsce na poddane ocenie 23 aplikacje z całej Polski. Wszechnica planuje przeprowadzić sześć edycji projektu. Pierwsza i druga zakończone zostały odpowiednio w maju

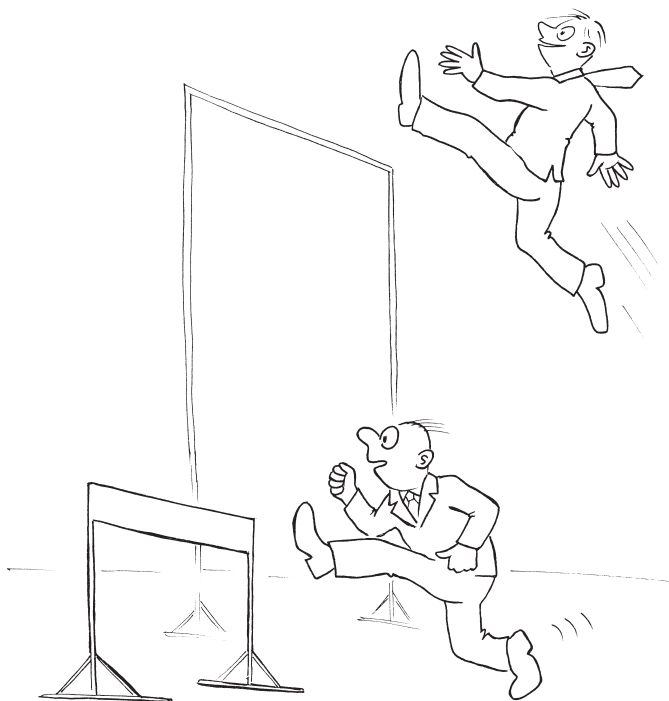
⁸ Sprawdź listę szkół trenerskich, realizujących kursy na poziomie podstawowym (konkurs z 2008 r.): <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/227/3950.xls>.

⁹ Informacja o drugim konkursie (z kwietnia 2009 r.): <http://www.parp.gov.pl/index/index/1009>.

¹⁰ Pełen wykaz projektów wraz z ze stronami www wykonawców podano na końcu rozdziału.

i czerwcu 2009 r., trzecia kończy się we wrześniu, czwarta w październiku, zaś dwie kolejne planowane są na rok 2010.

Szkoła przeżywa oblężenie kandydatów. W ramach jednej edycji szkolonych jest 12 osób, ale chętnych przychodzi co najmniej dwa razy tyle. – *Prowadzimy więc wieloetapową rekrutację; chcemy, by przeszły ją osoby doświadczone w zarządzaniu lub pracy w małym lub średnim przedsiębiorstwie, by nie były tylko teoretykami* – zaznacza Piotr Gębalski.



Jeszcze większy „problem” ma Szkoła Trenerów Biznesu Moderatora (zajął drugą pozycję w konkursie PARP). Na jedno miejsce przypada tam nawet 15 chętnych. – *Nic dziwnego – to bardzo dobrej jakości zajęcia, prowadzone przez świetnych wykładowców, a przecież dzięki dofinansowaniu organizujemy je za darmo* – mówi Krzysztof Brzozowski, kierownik projektu tej szkoły. Moderator, podobnie jak Wszechnica, prowadzi wieloetapową rekrutację, bo szkoła chce wyłowić tych najlepszych. Dzięki rejestratorowi

internetowemu na stronach szkoły (www.szkolatrenerow.com.pl) kandydat sam może ocenić swoje szanse.

W projekcie Szkoły Trenerów Biznesu Moderatorsa są dwa programy: podstawowy, obejmujący 107 godzin zajęć, i zaawansowany – 214 godzin. W ramach nich uczy się w sumie dziewięć grup. Zajęcia prowadzone są w Katowicach, Krakowie, Warszawie i we Wrocławiu.

Firma 2000 zastosowała takie formy i metody rekrutacji uczestników swojego projektu, które umożliwiły kandydatom precyzyjne zrozumienie: czym jest zawód trenera, jakie niesie za sobą wyzwania i jakie predyspozycje są wymagane przy tego rodzaju pracy. Kryje się za tym zamysł, by podejmowali oni świadomą decyzję o uczestnictwie w rozbudowanym kursie trenerskim i zweryfikowali swoje oczekiwania w stosunku do zawodu trenera.

Większość szkół, które dofinansowała UE (w tym Wszechnica, Moderator czy Firma 2000), postawiła na pozyskanie trenerów początkujących. Moderator przyjmie nawet tych, którzy szkoleń jeszcze nigdy nie prowadzili. Jednakże jest jeden warunek – kandydaci muszą być zdecydowani, że zostaną trenerami biznesu. – *Na rynku są dostępne na przykład programy dla trenerów dotyczące psychoterapii – je też nazywa się szkoleniami trenerskimi. Jednak to, co proponujemy w ramach dofinansowanego programu, to zajęcia dla trenerów biznesowych, którzy będą uczyć w przedsiębiorstwach* – dodaje Krzysztof Brzozowski.

Takich właśnie osób brakuje na rynku i na powiększeniu grona tych specjalistów szczególnie zależy PARP. Czego początkujący trenerzy mogą się nauczyć na takich szkoleniach? Programy we wszystkich placówkach są dość zbliżone. Odzwierciedlają pełen zakres wiedzy i umiejętności, jakie trener powinien posiadać. Obejmują zajęcia ukazujące rolę trenera i uczyć metod szkolenia dorosłych, identyfikacji potrzeb szkoleniowych, wyznaczania celów, projektowania szkoleń oraz ich prowadzenia, a także ewaluacji (trenerzy powinni umieć pozyskiwać i wykorzystywać informacje zwrotne o jakości prowadzonych przez siebie szkoleń). Praktyczny charakter szkoleń pozwoli tworzyć i wytrenować użyteczne modele pożądanego zachowań. Pod koniec kursów uczestnicy samodzielnie prowadzą trening. Zwykle zwieńczeniem udziału w szkoleniu trenerskim jest przyznanie certyfikatu. Najważniejsze są jednak wyćwiczone umiejętności i zdobyte kompetencje.

Przykładowy program

Firma 2000 w ramach projektu „Profesjonalny trener – Szkoła nowych możliwości” przygotowała kursy trenerskie na poziomie podstawowym (4 edycje) i zaawansowanym (1 edycja). Kurs na poziomie podstawowym obejmuje 91 godzin zajęć realizowanych w trakcie siedmiu sesji (każda z nich trwa dwa dni). Program zaprojektowano tak, by umożliwić uczestnikom osiągnięcie kompetencji odpowiadających 4. poziomowi („trener”) Europejskich Ram Kwalifikacyjnych.

Kurs na poziomie podstawowym składa się z 5 modułów:

- M.0. Wprowadzenie do zawodu trenera
- M.1.1 Podstawy rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych
- M.2.1 Projektowanie i przygotowanie szkolenia
- M.3.1 Realizacja programu szkoleniowego
- M.4.1 Podstawy ewaluacji efektywności programu szkoleniowego

Szkolenia koncentrują się na uczestnikach, którzy pracują indywidualnie lub w małych i dużych grupach, dyskutując, współpracując i rywalizując. „Zmienna wielkość grup i praca w różnych składach pozwala lepiej poznać i wykorzystać potencjał uczestniczących” – piszą autorzy projektu.

Kurs na poziomie zaawansowanym obejmuje 195 godzin zajęć realizowanych w 15 dwudniowych sesjach (pierwsze 91 godzin kursu jest programowo zgodne z kursem podstawowym). Kurs na poziomie zaawansowanym może kontynuować tylko 12 wybranych osób. Jego program umożliwia uczestnikom osiągnięcie kompetencji odpowiadających 5. poziomowi Europejskich Ram Kwalifikacyjnych i zdobycie certyfikatu „starszego trenera”.

Kurs na poziomie zaawansowanym składa się z 10 modułów:

- M.0. Wprowadzenie do zawodu trenera
- M.1.1 Podstawy rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych
- M.2.1 Projektowanie i przygotowanie szkolenia
- M.3.1 Realizacja programu szkoleniowego
- M.4.1 Podstawy ewaluacji efektywności programu szkoleniowego
- M.1.2 Zaawansowane metody prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych
- M.2.2 Zaawansowane techniki projektowania i przygotowania szkoleń
- M.3.2 Sztuka radzenia sobie w złożonych sytuacjach szkoleniowych
- M.4.2 Zaawansowane metody ewaluacji programów szkoleniowych
- M.5.2 Realizacja programu szkoleniowego – warsztaty.

Autorzy projektu zaplanowali prawdziwy test umiejętności trenerskich: „Każdy uczestnik może przeprowadzić sesję pokazową samodzielnie opracowanego modułu szkoleniowego. Prezentację prowadzi dla pozostałych uczestników szkolenia i trenerów prowadzących zajęcia. Prowadzący sesję pokazową samodzielnie zdefiniuje: tematykę, program sesji pokazowej, opracuje materiały szkoleniowe, zaplanuje wykorzystanie technik szkoleniowych oraz przeprowadzi część procesu ewaluacji zaprezentowanego szkolenia”.

Wśród celów programu wymienia się:

- podniesienie kwalifikacji i umiejętności kadry szkoleniowej, w szczególności trenerów i wykładowców w zakresie opracowywania programów, prowadzenia szkoleń oraz doradztwa dla kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw
- zwiększenie świadomości nt. konieczności podnoszenia kwalifikacji
- upowszechnienie nowoczesnych metod i form analizy potrzeb szkoleniowych, opracowywania materiałów, prowadzenia zajęć, budowania kontaktu z grupą, radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi oraz ewaluacji programów szkoleniowych.

Projekt „Profesjonalny trener – Szkoła nowych możliwości” realizowany jest od połowy grudnia 2008 r. do końca października 2010 r. Kursy zaadresowano do osób z wyższym wykształceniem, zainteresowanych wykonywaniem zawodu trenera, posiadających specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie lub niewielkie doświadczenie trenerskie. Uczestniczy w nich 60 osób pretendujących do zawodu trenera z 5 województw Polski wschodniej, tj. województwa warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego. 48 osób zostanie przygotowanych do rozpoczęcia procesu certyfikacji kompetencji trenerskich na poziomie „trenera”, a 12 osób do rozpoczęcia procesu certyfikacji na poziomie „starszego trenera”.

Dla zdeterminowanych

Czego oczekują ci, którzy mają już doświadczenie w zawodzie trenera? Ciekawych wniosków dostarcza raport z przeprowadzonego w 2009 roku przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych (na zlecenie PARP) projektu badawczego „Diagnoza luk kompetencyjnych trenerów”. Trenerzy mają dokładnie sprecyzowane potrzeby w zakresie uzupełnienia wiedzy i umiejętności. 63% badanych uznało, że potrzebuje szkoleń w następujących obszarach: coaching, superwizja, mentoring oraz narzędzia i metody (w tym licencjonowane). Połowa badanych oczekuje kursów w zakresie efektywności oso-

bistej prowadzącego szkolenie czy ewaluacji szkoleń. Mniejszym zainteresowaniem (wskazania 30–40% badanych trenerów) cieszą się takie obszary, jak: identyfikacja i diagnoza potrzeb szkoleniowych, obszary wsparcia, rozwoju i uczenia się przedsiębiorstw, prowadzenie szkoleń, projektowanie szkoleń, doradztwo organizacyjne oraz prowadzenie szkoleń outdoorowych. Zaledwie 9% trenerów wskazało, że potrzebuje doszkolenia w zakresie organizacji i logistyki szkoleń.

Kryteria kolejnych konkursów ogłaszanych przez PARP, w ramach jej projektu własnego „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej”, będą uwzględniały potrzeby zgłaszane przez trenerów. Tymczasem, jak już wspomniano, większość szkół trenerskich w pierwszym konkursie (z 2008 r.) postawiła na szkolenie trenerów początkujących. Nie wszystkim zainteresowanym udało się na nie dostać. Ale to nie koniec szans. Będą ogłaszane kolejne nabory kandydatów do nowych projektów dotowanych z EFS, nakierowanych na szkolenie trenerów⁸. Pamiętajmy jednak, że ich tematyka będzie ewoluować. Kolejne etapy projektu PARP obejmą między innymi podnoszenie kompetencji coachów, mentorów i doradców, wsparcie procesu certyfikacji kompetencji trenerskich. Atrakcyjnych propozycji będzie coraz więcej, ale miejsc na dotowane szkolenia nie wystarczy dla wszystkich chętnych. Zdeterminowani zapewne zdecydują się na inwestycję w zdobycie zawodu trenera. Na pewno się zwróci.

⁸ Sprawdź informacje o drugim konkursie PARP: <http://www.parp.gov.pl/index/index/1009>

Ramka:

Szkoły trenerów, które skorzystały z dofinansowania UE w konkursie PARP z 2008 r.

Tytuł projektu	strona www
Szkoła trenerów biznesu FRDL	www.frdl.org.pl
Szkoła Trenerów Heuresis	www.heuresis.pl
Szkoła Trenerów Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego	www.wszechnica.uj.edu.pl
Szkoła Trenerów MERITUM	www.trenerzy.slask.pl ; www.meritum.slask.pl
ODiTK kuźnią trenerów przyszłości	www.oditk.com.pl
Akademia Mistrzów Treningu – poziom: Profesjonalista	www.gtmentor.pl
Szkoła Trenerów Biznesu Moderatora	www.moderator.wroc.pl
Od diamentu do brylantu – zaawansowane szkolenia trenerskie	www.labpsych.pl
Profesjonalny Trener – rozwój warsztatu szkoleniowego	www.matrik.pl
Akademia Trenerów Biznesu LAB – szkoła świadomego trenerstwa	www.lab.xo.pl
Szkoła Trenerów House of Skills	www.weknowhow.pl
Szkoła Trenerów – Kadry dla Społeczeństwa Uczącego się	www.grupatrop.pl
Profesjonalny trener – Szkoła nowych Możliwości	www.firma2000.pl

Źródło: PARP

Słowniczek

Coach – często błędnie utożsamiany jest z trenerem. Coach pomaga podopiecznemu odkrywać w sobie wiedzę i możliwości, pobudza coachowaną osobę do poszukiwania własnych rozwiązań.

Coaching – proces mający na celu poprawienie efektywności i rozwinięcie umiejętności osoby coachowanej. Opiera się na ścisłej i systematycznej współpracy z coachem, który służy stałym wsparciem. „Coaching bezpośredni” ma miejsce w przypadku pracy z niedoświadczonym podopiecznym, któremu krok po kroku należy poprawiać wyniki pracy, prowadząc go „za rękę”. Zaś w „coachingu wspierającym” coach odgrywa jedynie rolę przewodnika czy mediatora.

Cykl szkoleniowy – składa się z następujących po sobie kilku etapów. Niektóre z nich mogą się powtarzać (np. planowanie czy przygotowywanie materiałów). Szkolenie zamknięte rozpoczyna się na przykład od analizy potrzeb szkoleniowych danej firmy, natomiast szkolenie otwarte – od analizy rynku, po której następuje procedura rekrutacji i selekcji kandydatów.

Doradca – osoba udzielająca porad. Zamiennym słowem może być w tym przypadku konsultant. Po analizie danej sytuacji czy problemu przedstawia własne rozwiązania, konsultuje i nadzoruje ich wdrażanie.

E-learning – nauczanie na odległość z wykorzystaniem Internetu i komputera. Pozwala na ukończenie kursu, szkolenia lub nawet studiów bez konieczności fizycznej obecności w sali wykładowej. Najczęściej jest uzupełnieniem tradycyjnego nauczania.

Ewaluacja – ocena całkowitej wartości programu, systemu lub szkolenia pod względem osiągnięcia założonych celów i korzyści dla uczestników, a także celów strategicznych i korzyści dla przedsiębiorstwa.

Konsulting – inaczej doradztwo, polega na analizie sytuacji panującej w danej firmie i zaproponowaniu określonych rozwiązań. Jednakże ostateczna decyzja dotycząca kierunku proponowanych zmian i ich wdrażania, należy do kierownictwa firmy.

Kształcenie ustawiczne (lifelong learning) – proces stałego, trwającego całe życie doskonalenia, doksztalcania i rozwijania kwalifikacji. Może się odbywać poprzez uczestnictwo w kursach, szkoleniach, studiowanie, zgłębianie literatury specjalistycznej czy oglądanie programów edukacyjnych.

Mentor – inaczej zwany jest opiekunem. Pomaga innym w rozwoju osobistym poprzez naukę. Jest poważanym nauczycielem, wzorem i doradcą, często nie tylko w sprawach zawodowych, ale też życiowych.

Mentoring – relacja między mistrzem (np. przełożonym) a uczniem (pracownikiem) oparta na partnerstwie. Ma ona na celu odkryć i rozwijać potencjał osoby poddanej mentoringowi. Mentor ma stosowne doświadczenie, więc inspiruje, stymuluje, udziela rad, informacji, wskazówek i jest przewodnikiem. Pomaga pracownikowi nabrać pewności siebie, wesprzeć jego rozwój zawodowy i osobisty.

Outdoorowe szkolenie – prowadzone poza firmą, na łonie przyrody, np. w postaci wyprawy pracowników firmy do lasu, parku, na łąkę lub w inne miejsce w celu wzajemnego poznania i integracji.

Superwizor – psychoterapeuta z dużym doświadczeniem, który szkoli innych psychoterapeutów i nadzoruje ich pracę. Na świecie często swoich superwizorów mają także lekarze, psychologowie czy pracownicy socjalni. Superwizor ma większą od nich wiedzę i doświadczenie dotyczące relacji międzyludzkich. Wspiera swoich podopiecznych, pomaga im, podsuwa różne możliwości rozwiązań. Rozmawia z nimi o ich stanach emocjonalnych, o jakości kontaktu z podopiecznym i jego rodziną. Relacje z superwizorem pomagają w rozwoju osobistym, niezbędnym w pracy z innymi ludźmi i na rzecz ludzi.

Szkolenie (kurs) – zajęcia prowadzone przez trenera. Mogą być otwarte lub zamknięte. W szkoleniach otwartych biorą udział osoby z różnych firm, miast czy regionów. Daje to więc przy okazji możliwość zawarcia nowych znajomości biznesowych i wymiany doświadczeń. Szkolenia zamknięte są dostosowane do potrzeb konkretnych organizacji, w których są prowadzone. Najpierw określone są cele, przygotowuje się program szkolenia, a następnie go realizuje. W szkoleniach zamkniętych biorą udział tylko pracownicy danej firmy lub grupy firm.

Trener – osoba prowadząca szkolenie. Jego zadaniem jest nie tyle przekazanie wiedzy, ile trenowanie odpowiednich zachowań i umiejętności słuchaczy. Podczas zajęć często odgrywane są scenki wskazujące, jak w praktyce należy zachować się w określonych sytuacjach, na przykład podczas przemówień publicznych, rozmów handlowych czy w relacjach z pracownikami.

Wykład – polega na przekazywaniu uczestnikom wiedzy przez osobę prowadzącą (zwykle jednokierunkowo, bez interakcji). Często przy tym wykorzystuje się pomoce audiowizualne, jak projektory czy rzutniki. Proces ten nie opiera się na doświadczeniu słuchaczy, bazuje tylko na wiedzy wykładowcy, często ta wiedza jest jedynie teoretyczna.

Wykładowca – osoba prowadząca wykłady na kursach lub uczelni. To ekspert, którego zadaniem jest przekazanie własnej wiedzy na określony temat

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, podlegającą ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej, obejmującej lata 2007–2013, Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy, poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiarpp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. W PARP działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP, tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl