



# Jak dobrze zorganizować szkolenie wewnętrzne?

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA HR I MANAGERÓW  
OD ANALIZY POTRZEBY DO FOLLOW-UP

# Spis treści

<b>KILKA SŁÓW NA START</b>	<b>01</b>
<b>SIEDEM ETAPÓW - JEDEN PROCES</b>	<b>02</b>
<b>ZDEFINIOWANIE POTRZEBY</b>	<b>05</b>
<b>MODEL WUP</b>	<b>06</b>
<b>DOBÓR UCZESTNIKÓW</b>	<b>07</b>
<b>POSZUKIWANIE WYKONAWCY</b>	<b>12</b>
<b>WYBÓR WYKONAWCY</b>	<b>18</b>
<b>ORGANIZACJA SZKOLENIA</b>	<b>21</b>
<b>REALIZACJA</b>	<b>25</b>
<b>FOLLOW-UP</b>	<b>29</b>
<b>AI W ORGANIZACJI SZKOLEŃ</b>	<b>31</b>
<b>10 BŁĘDÓW, KTORE WARTO ZNAĆ</b>	<b>35</b>
<b>GOTOWE SZABLONY</b>	<b>36</b>
<b>O PERFECTUS GROUP</b>	<b>40</b>

# Kilka słów na start

“Szkolenie kosztuje pieniądze. Złe szkolenie kosztuje pieniądze i czas - a czas jest droższy”.

Krzysztof Firlik

Przez ostatnie trzynaście lat mój zespół i ja przeprowadziliśmy szkolenia dla kilku tysięcy osób w firmach różnej wielkości i branży. Wspieraliśmy zespoły w rozwoju i rozmawialiśmy o ich doświadczeniach szkoleniowych.

Widzieliśmy szkolenia, które naprawdę zmieniały firmy - i takie, które były dobrze opłaconą stratą czasu.

Różnica bardzo często wynikała z procesu organizacji szkoleń.

Ten poradnik piszę dla osób, które organizują szkolenia wewnętrzne - dla HR, managerów działów, dyrektorów operacyjnych. Dla tych, którzy chcą, żeby każde szkolenie zostawiało po sobie realną zmianę, a nie folder z materiałami, który trafi na dno szafy.

## O co chodzi z tym kosztem czasu?

Dwa dni szkolenia dla grupy 12 osób to 192 godziny. Ponad miesiąc pracy jednego etatu.

Jeśli jeszcze połowa grupy to liderzy zespołów, w trakcie szkolenia ich zespoły zostają bez pełnego wsparcia. To nie jest argument przeciw szkoleniom. To argument za tym, żeby każde szkolenie było naprawdę dobrze zorganizowane.

Napisałem ten poradnik tak, żebyś mógł przejść przez cały proces krok po kroku: z łatwością, klarownością i jasnością jak zrealizować poszczególne kroki osiągając zamierzony efekt szkolenia. Zamieściłem też w nim gotowe formatki i checklisty, które możesz użyć od razu.

Jeśli po drodze pojawią się pytania albo będziesz chciał skonsultować konkretny przypadek - napisz do nas. Pomagamy firmom organizować szkolenia od lat i robimy to skutecznie.

# Siedem etapów - jeden proces

Organizacja szkolenia to ciąg decyzji, a nie jednorazowy telefon do firmy szkoleniowej. Każdy z poniższych etapów ma swoje znaczenie i każdy z nich omawiam szczegółowo w kolejnych rozdziałach.

**01.****Zdefiniowanie potrzeby**

Co naprawdę chcemy osiągnąć?

**02.****Dobór uczestników**

Kto skorzysta najbardziej?

**03.****Poszukiwanie wykonawcy**

Research i zapytania ofertowe.

**04.****Wybór wykonawcy**

Analiza i decyzja.

**05.****Organizacja szkolenia**

Logistyka, sala, komunikacja.

**06.****Realizacja**

Dzień szkolenia.

**07.****Follow-up**

Praca po szkoleniu.

# Kompletna checklista

Na dwóch stronach przygotowaliśmy kompletną checklistę organizacji szkoleń.

## Etap 1 - potrzeba szkoleniowa

- Zdefiniowany problem lub wyzwanie, które szkolenie ma adresować.
- Opisane oczekiwane zmiany w zachowaniu uczestników po szkoleniu.
- Odpowiedź na pytanie: wiedza, umiejętność czy postawa?
- Potrzeba zaakceptowana przez decydenta lub sponsora szkolenia.

## Etap 2 - uczestnicy

- Uczestnicy dobrani pod kątem problemu, nie tylko struktury działu.
- Przemysłana decyzja o udziale przełożonych.  
*Obecność szefa może blokować szczerą grupę.*
- Liczba uczestników: maksymalnie 12 osób.  
*Powyżej tej liczby rozważ podział na dwie grupy.*
- Termin uzgodniony z uwzględnieniem sezonowości i planów urlopowych.

## Etap 3 - poszukiwanie wykonawcy

- Polecenia z sieci kontaktów - to najlepszy punkt startowy.
- Research w Google i LinkedIn z uwzględnieniem tematu szkolenia.
- Przygotowane zapytanie ofertowe według własnego standardu.
- Wysłane zapytania do co najmniej 3 firm z wyraźnym terminem odpowiedzi.

## Etap 4 - wybór wykonawcy

- Oferty ocenione pod kątem indywidualnego dopasowania.
- Sprawdzone program szkolenia i sylwetka trenera.
- Odbyta się rozmowa z kandydującym trenerem.
- Sprawdzone, czy wykonawca oferuje follow-up po szkoleniu.
- Decyzja podjęta i wszystkie firmy poinformowane o wynikach.

# Kompletna checklista

Na dwóch stronach przygotowaliśmy kompletną checklistę organizacji szkoleń.

## Etap 5 - organizacja

- Zarezerwowana sala odpowiednia dla grupy.
- Wysłana komunikacja do uczestników z jasnym “DLACZEGO?”.
- Uzgodniony z trenerem układ sali, sprzęt i materiały.
- Zamówiony catering: kawa, woda, przekąski, obiad.
- Potwierdzenie wysłane do uczestników dzień przed szkoleniem.

## Etap 6 - realizacja

- Trener powitany co najmniej 20 minut przed startem.
- Organizator otworzył szkolenie: cel, agenda, logistyka.
- Sprawdzenie w trakcie przerwy: samopoczucie, catering, sala.
- Ankieta oceny wypełniona przez uczestników na zakończeniu.

## Etap 7 - follow-up

- Termin follow-up ustalony przed szkoleniem lub przy podpisaniu umowy.
- Spotkanie follow-up zrealizowane 2–3 tygodnie po szkoleniu.
- Wyniki ankiet przeanalizowane i przekazane decydentowi.
- Decyzja o kolejnych krokach: coaching, projekt wdrożeniowy, kolejne szkolenie.

**01.**

# Zdefiniowanie potrzeby

Punkt startowy, od którego zależy wszystko.

Najczęstszy błąd, jaki widzę, to zamawianie szkolenia bez jasnej odpowiedzi na pytanie: po co?

Nie wystarczy poczucie, że „dział sprzedaży mógłby być lepszy” ani wytyczna z góry „zróbcie coś z tą komunikacją”. Szkolenie zorganizowane bez konkretnego celu prawie zawsze kończy się tak samo - uczestnicy wracają, robią to co robili, i po kilku tygodniach nikt nie pamięta, że w ogóle było jakieś szkolenie. Zostały tylko ładne certyfikaty powieszzone na ścianach.

## DWA POWODY, DLA KTÓRYCH ORGANIZUJE SIĘ SZKOLENIA

### Mamy problem

Coś nie działa tak jak powinno. Reklamacje rosną, sprzedaż spada, konflikty się mnożą. Szkolenie ma pomóc szybko poprawić sytuację.

**Przykłady:**

rosnące reklamacje klientów  
spadki efektywności procesu  
napięcia i konflikty w zespole

### Mamy wyzwanie

Wszystko działa, ale chcemy wyprzedzić konkurencję, wejść na nowy rynek albo zbudować nowe kompetencje, zanim zajdzie potrzeba.

**Przykłady:**

wdrożenie nowej normy lub certyfikatu  
rozwój liderów na nowe stanowiska  
przygotowanie do skalowania

## DWA PYTANIA, KTÓRE MUSISZ SOBIE ZADAĆ

**Pytanie pierwsze:**

Co konkretnie zmieni się w pracy moich ludzi po tym szkoleniu?

Jeśli nie masz odpowiedzi - szkolenie nie jest jeszcze gotowe do zamówienia. Wróć do diagnozy.

**Pytanie drugie (pogłębiające):**

Czy problemem jest brak wiedzy, brak umiejętności, czy brak właściwej postawy?

To rozróżnienie jest kluczowe, bo każdy z tych przypadków wymaga innego rodzaju szkolenia i innego profilu trenera.

# Model WUP - kompetencja to nie tylko wiedza

Wiele firm organizuje szkolenia, które kończą się na poziomie wiedzy - uczestnicy dowiadują się czegoś nowego, ale w poniedziałek wracają do starych nawyków. Dlaczego tak się dzieje?

## W

**WIEDZA**

*Wie co i dlaczego.  
Rozumie temat.*

**waga: 20%**

## U

**UMIEJĘTNOŚCI**

*Potrafi to zrobić.  
Ma praktykę.*

**waga: 30%**

## P

**POSTAWA**

*Chce to robić i robi to  
z zaangażowaniem.*

**waga: 50%**

**Postawa jest najważniejsza** - ale najtrudniej na nią wpłynąć standardowym szkoleniem opartym na slajdach i wykładzie. Jeśli zależy Ci na zmianie postawy, potrzebujesz trenera-praktyka, który potrafi pracować z grupą na realnych przypadkach z Twojej firmy.



### TIP: Jak rozmawiać z dostawcą o modelu WUP

Zapytaj potencjalnego trenera wprost: „Na ile planuje Pan/Pani koncentrować się na wiedzy, a na ile na ćwiczeniu umiejętności i pracy z postawami?”. Dobry trener zrozumie pytanie od razu i będzie potrafił odpowiedzieć konkretnie.

**02.**

## Dobór uczestników

Kto weźmie udział i dlaczego to ważniejsze niż myślisz.

Ten krok bywa pomijany - grupa uczestników wydaje się oczywista (dział X) i nikt jej specjalnie nie analizuje. Tymczasem skład grupy może zdecydować o tym, czy szkolenie przyniesie efekty, czy nie.



### KILKA RZECZY, KTÓRE WARTO PRZEMYŚLEĆ

#### **Dobieraj wg procesu, nie schematu organizacyjnego**

Problem z jakością produkcji zazwyczaj nie leży w jednym dziale. Dotyczy produkcji, jakości, a często też zakupów i logistyki. Szkolenie tylko jednego działu może być niewystarczające lub wręcz kontrproduktywne - jeden dział wdraża nowe podejście, reszta procesu zostaje niezmieniona.

#### **Czy przełożony powinien być na sali?**

Nie ma jednej odpowiedzi. Przełożony w grupie może być wartościowy - szczególnie jeśli sam jest otwarty na feedback i ma duże zaufanie zespołu. Ale może też „usztynić” grupę tak, że pracownicy nie będą mówić wprost o trudnościach. Zastanów się, jaka jest kultura Waszego zespołu, zanim podejmiesz decyzję.

# Szkolenia okiem praktyka

## Jaki jest Twój największy błąd w organizacji szkolenia, który teraz by się nie wydarzył?

Realizacja dla samej realizacji, żeby zrealizować np. zalecenie audytowe – projekt rozwojowy bez przemyślenia, zrealizowany tylko dlatego żeby odhaczyć zadanie z listy. No i oczywiście szkolenie realizowany w pośpiechu – tzw. wyścig z czasem, bo są np. środki do wydania i wyłącznie do dnia xx-xx-xxxx.

## W Poradniku zaznaczamy, że szkolenie zorganizowane bez konkretnego celu prawie zawsze kończy się niczym. Zgadzasz się? Jak wygląda to u Ciebie w praktyce - od czego zaczynasz, zanim w ogóle zaczniesz szukać trenera?

Pełna zgoda. Potrzeba realizacji szkolenia zawsze z czegoś wynika. Zanim przystąpię do przygotowania założeń, celów, zarysu programu do uruchomienia zapytania ofertowego zawsze rozmawiam i badam potrzeby zarówno managera, jak i pracowników (jeżeli chodzi o realizację projektu rozwojowego dla wskazanego Zespołu). Każdy postawiony przed szkoleniem cel musi przynieść efekty. Dlatego uzgadniam, co ma się wydarzyć po zrealizowaniu szkolenia? Na co ma ono wpłynąć? Co ma się zmienić?

## Jak przekonujesz zarząd, że tańsze szkolenie może być droższe?

Kierowanie się tylko ceną – oczywiście ważny aspekt z punktu widzenia biznesowego – nie jest dobrym rozwiązaniem. Na rynku funkcjonują różne firmy, działające w sektorze prywatnym, publicznym. Te z rynku publicznego dokonując zakupów muszą uruchamiać zamówienia publiczne, w których cena gra istotną rolę. Na zakupy, w tym usług szkoleniowych, trzeba patrzeć racjonalnie i w przypadku uruchamiania procesu zakupu, w tym zamówienia publicznego, rozsądnie określić kryteria oceny ofert, zarówno te merytoryczne, dot. programu, wymagań co do wykonawcy szkolenia, trenera ale i ceny. Dla mnie kwestie związane zwłaszcza z doświadczeniem trenera, jego kompetencjami, wykorzystywanymi narzędziami i metodami są najważniejsze. Realizacja najtańszego szkolenia może skończyć się sztuką dla sztuki - odhaczeniem jego realizacji (i zapomnieniem), potrzebą realizacji kolejnego projektu z tego samego rodzaju, i – co chyba najgorsze - zniechęceniem pracowników do udziału w kolejnych działaniach rozwojowych.

## Gdybyś miała wybrać jeden element, który najbardziej decyduje o tym, czy szkolenie przyniesie realną zmianę – co by to było?

Czy pracownik chce w nim wziąć udział i czuje taką potrzebę.



**Anna Wituła**

Kierowniczka Wydziału  
Procesów HR, Centrum  
Informatyki Resortu Finansów

 [Odwiedź na LinkedIn](#)

## Jaki jest według Ciebie największy błąd, który sprawia, że budżety szkoleniowe w przemyśle są „przepalane”?

Pozwolę sobie wskazać kilka:

- brak czasu na realizację szkoleń,
- zostawianie wszystkiego na ostatnią chwilę,
- brak przemyślanego planu szkoleń potwierdzonego gruntowną analizą potrzeb pracownika, menedżera i organizacji a także kierowników rozwoju firmy
- często w firmach funkcjonują formatki, które wypełniają pracownicy, by tylko coś wpisać, bo menedżer kazał. Znowu sztuka dla sztuki. Wpiszcie, bo trzeba wykorzystać budżet. Wpisuję pracownikowi, bo powiedział, że chce wziąć udział. Wpisuję pracownikowi, bo tak wyszło podczas rozmowy oceniającej.
- Brak rozmów o potrzebach – wypełnianie rubryczek w excelu
- Brak stanowiska w firmie zajmującego się rozwojem i doradztwem – osoby z wiedzą, która może wspierać pracowników w wyborze dobrego dla nich szkolenia – pracownik często szuka dla siebie szkolenia w google, bez sprawdzenia trenera, firmy, na oko.



## Follow-up po szkoleniu to w polskich firmach standard czy wyjątek? Dlaczego tak trudno go egzekwować?

W naszej organizacji follow-up po realizacji np. Programu Rozwoju Menedżerów to świetna praktyka, która pozwala utrwaląc wiedzę. Daje przestrzeń na dzielenie się wiedzą, rozwiewania wątpliwości. Myślę, że barierą do wykorzystywania follow-up jest czas i oczywiście pieniądze (tego typu usługi podbijają koszt projektu rozwojowego).

## Jaką masz jedną, sprawdzoną metodę na to, by pracownik po powrocie z warsztatu realnie zmienić coś w swojej pracy, zamiast odłożyć materiały na półkę?

Spotkanie z Zespołem i podzielenie się wrażeniami po szkoleniu i wskazanie, do jakich procesów możemy zastosować zdobyta wiedzę.

## Nierzadko pracownicy bywają sceptyczni wobec „gier”. Jak przekonujesz np. inżynierów, że symulacja biznesowa uczy lepiej niż 8 godzin wykładu z Power Pointem?

W grę trzeba się zaangażować, włożyć więcej wysiłku, odciąć się od rozpraszaczy. Podczas wykładu można sobie coś na boku poklikać, sprawdzić pocztę itd.

Czy udaje mi się ich przekonać? Trudno to powiedzieć. Organizując spotkania czy projekty HR zawsze proszę o wygospodarowanie czasu i przestrzeni, tak by móc się skupić na tym o czym rozmawiamy, żeby nie tracić później czasu na powielanie kilkakrotnie tych samych informacji.

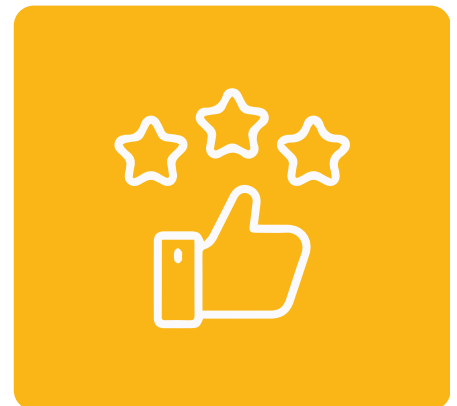
To jest wyzwanie, bo obecnie rozpraszaczy i bodźców jest naprawdę dużo. Sama mam z tym problem, zwłaszcza jak na głowie mam milion projektów 😊

### **Czy obecność przełożonego na sali szkoleniowej pomaga czy szkodzi? Co Ci mówi doświadczenie?**

To zależy 😊 zależy jakie przełożony ma relacje ze swoimi pracownikami. Czy w swojej praktyce menadżerskiej stawia na otwartość, dzielenie się wiedzą, daje przestrzeń do popełniania błędów, czy pracownicy funkcjonują w otwartej i partnerskiej kulturze organizacyjnej. Zależy to również od tematu szkolenia – czy jest to szkolenie podnoszące kompetencje społeczne (np. współpraca w zespole – tutaj jestem za tym, żeby pracownicy sami pracowali podczas szkolenia), czy szkolenie merytoryczne/techniczne (tutaj, jeżeli celem jest np. wyrównanie wiedzy, wyznaczenie kierunku działania w danym obszarze – może być manager obecny).

### **Jak sprawdzasz, czy inwestycja w szkolenie faktycznie się zwróciła (poza standardową ankietą satysfakcji)?**

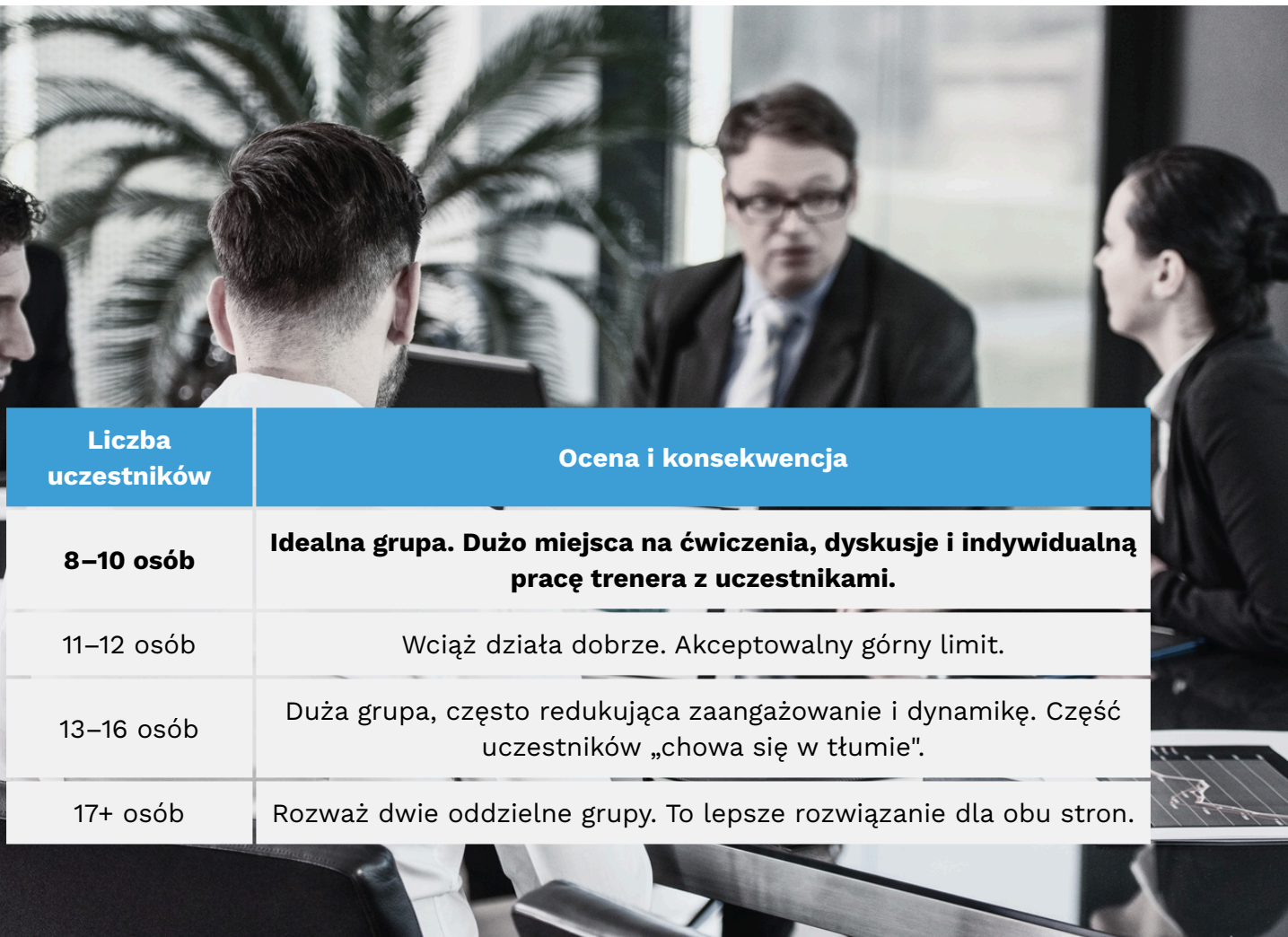
Jestem zwolenniczką ewaluacji, sprawdzania na co przełożył się udział w szkoleniu, w perspektywie 3 miesięcy, 6 miesięcy czy roku po z perspektywy pracownika i menedżera. Pozwala mi to sprawdzić, czy zakładane cele i efekty zostały osiągnięte i czy jest sens rekomendować tego typu szkolenia. Jest to działanie pracochłonne ale moim zdaniem konieczne.



### Czy przełożony powinien być na sali?

Nie ma jednej odpowiedzi. Przełożony w grupie może być wartościowy - szczególnie jeśli sam jest otwarty na feedback i ma duże zaufanie zespołu. Ale może też „usztynić” grupę tak, że pracownicy nie będą mówić wprost o trudnościach. Zastanów się, jaka jest kultura Waszego zespołu, zanim podejmiesz decyzję.

### Rozmiar grupy



Liczba uczestników	Ocena i konsekwencja
8–10 osób	<b>Idealna grupa. Dużo miejsca na ćwiczenia, dyskusje i indywidualną pracę trenera z uczestnikami.</b>
11–12 osób	Wciąż działa dobrze. Akceptowalny górny limit.
13–16 osób	Duża grupa, często redukująca zaangażowanie i dynamikę. Część uczestników „chowa się w tłumie”.
17+ osób	Rozważ dwie oddzielne grupy. To lepsze rozwiązanie dla obu stron.

### Uwaga o kulturze organizacyjnej

Jeśli w firmie panuje kultura szukania winnych, pracownicy na szkoleniu nie będą szczerzy. Zanim zainwestujesz w szkolenie z komunikacji czy feedbacku, upewnij się, że warunki do jego wdrożenia w ogóle istnieją. Doświadczony trener może w tym pomóc - ale nie zdięta cudów w jednej sesji, jeśli środowisko temu nie sprzyja.

# 03.

## Poszukiwanie wykonawcy

Kto weźmie udział i dlaczego to ważniejsze niż myślisz.

Rynek szkoleń jest duży i bardzo różnorodny. Znajdziesz na nim zarówno trenerów z prawdziwą pasją i doświadczeniem, jak i firmy, które sprzedają te same slajdy od dziesięciu lat. Dobre poszukiwanie zajmuje trochę czasu - ale ten czas zwraca się wielokrotnie.

### SKĄD BRAĆ REKOMENDACJE

Najlepszym źródłem zawsze są konkretne polecenia od osób, które już skorzystały z usług danego trenera lub firmy. Zapytaj w swojej sieci kontaktów - na LinkedIn, przez znajomych w branży, na grupach dla HR. Pytaj o konkrety: nie „czy polecasz?“, ale „jak wyglądało to szkolenie? Co się zmieniło po?“.

Źródło	Jak z niego korzystać
<b>Polecenia</b>	Najlepsza metoda. Pytaj wprost o konkretne efekty, nie ogólne wrażenia.
LinkedIn	Szukaj osób z doświadczeniem w Twoim temacie, obserwuj co piszą.
Google	Weryfikuj opinie, ale też patrz na treści merytoryczne - blog, webinary, artykuły.
Historia współpracy	Sprawdź, czy ktoś w firmie już korzystał. Jakie były efekty?
Konferencje HR	Trener jako prelegent daje wgląd w poziom merytoryczny - bezpłatnie.

### ZAPYTANIE OFERTOWE - RÓB TO PO SWOJEMU

Jeśli wyślesz do kilku firm maila „proszę o ofertę na szkolenie z zarządzania projektem dla 10 osób“, dostaniesz kilka ofert, których nie będziesz w stanie ze sobą porównać - każda napisana inaczej, z inną strukturą cen, innym poziomem szczegółowości.

Zdecydowanie lepiej jest wysłać własne zapytanie ze standardem, jakiego oczekujesz:

## Przykładowy standard formatu oferty

- Opis, jak Wykonawca rozumie Waszą sytuację - to test, czy w ogóle czytają ze zrozumieniem.
  
- Wstępny program szkolenia: tematy, metodologia, proporcja teorii do ćwiczeń.
  
- Sylwetka trenera dedykowanego do realizacji - z doświadczeniem w tej dziedzinie.
  
- Cena za dzień szkoleniowy (netto).
  
- Koszty dodatkowe: dojazd, nocleg, materiały, ewentualny follow-up.
  
- Termin dostarczenia oferty - wyznacz konkretną datę, nie „jak najszybciej”.



### Jeśli firma odmawia formatu

Zdarza się, że firma szkoleniowa mówi, że „ma swój standard ofert i nie może go zmieniać”. To jasny sygnał: taka firma jest skupiona na sobie, nie na kliencie.

Masz prawo wymagać informacji w formie, która Ci odpowiada - szczególnie gdy chcesz porównać kilka propozycji.

# Szkolenia okiem praktyka

## Jaki jest Twój największy błąd w organizacji szkolenia, który teraz by się nie wydarzył?

Przez długi czas nie sprawdzałem dokładnie, kto będzie uczestnikiem szkolenia. Wiedziałem, że przyjdą pracownicy, ale jacy dokładnie? Jakie mają cele, myślenie, postawy, poziom zaangażowania? To już nie zawsze. Dziś sposób prowadzenia szkolenia, cele, narrację, argumenty dopasowuję do specyfiki grupy.

## W Poradniku można przeczytać, że szkolenie zorganizowane bez konkretnego celu prawie zawsze kończy się niczym. Zgadzasz się? Jak wygląda to u Ciebie w praktyce - od czego zaczynasz, zanim w ogóle zaczniesz szukać trenera?

Zgadzam się. Zanim cokolwiek zaczynam, pytam: „Mamy dziś taki, a taki dzień — co chcielibyście osiągnąć za rok tego samego dnia?”. Jeśli ktoś nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie, od razu pojawia się wątpliwość, czy to szkolenie jest w ogóle na tym etapie potrzebne.

Przy wyborze trenera kieruję się dwoma rzeczami: czy trener szkolił i zna branżę, którą reprezentuję i rekomendacjami ludzi, którzy przechodzili przez podobne szkolenia wcześniej.

## Czy obecność przełożonego na sali szkoleniowej pomaga czy szkodzi? Co Ci mówi doświadczenie?

To zależy od człowieka. Są przełożeni do rany przytóż (większość), i tacy, którzy mają taki kij wiadomo gdzie (często tej kij nie wynika z ich postawy, tylko z procedur firmy, na których straży stoją). W przypadku tych drugich otwarta rozmowa o problemach grupy jest wyzwaniem. Zdarzało mi się prowadzić szkolenia, w trakcie których przełożony był dosłownie hamulcowym: grupa zaczynała się otwierać, łapała rytm, a on wchodził blokować często dobre pomysły. Ale jak wspominałem - to wyjątki. Większość szefów wspiera grupę, a świadomość tego, jak zachować się na sali szkoleniowej, rośnie — coraz rzadziej spotykam kogoś, kto przychodzi, żeby ganić czy kontrolować, zamiast wspierać.

## Jak przekonujesz zarząd, że tańsze szkolenie może być droższe?

Myślę, że zarządy już rozumieją, że szkolenie w którym kryterium wyboru jest 100% cena bardzo rzadko osiąga założone cele (o ile takie w ogóle są). Tu nie chodzi nawet o “przepaloną” kwotę za szkolenie, tylko dość często o zmarnowany czas pracowników, którzy np. będą postawieni przed koniecznością powtórzenia dnia szkoleniowego z innym trenerem.



**Paweł Jaczewski**

Trener LinkedIn

[Sharebee](#)



[Odwiedź na LinkedIn](#)

W kontekście szkoleń LinkedIna z którego szkole, tak ważne jest dla mnie omówienie celów, jakie chce osiągnąć klient w perspektywie roku. A ja w całym procesie jestem dla klienta partnerem biznesowym. Nie tylko szkole, ale też często pomagam biznesowo - łączę kropki. Zależy mi, by wiedza ze szkolenia szła dalej, a nie była jak wizyta w Las Vegas (a wiadomo - to co było w Las Vegas - zostaje w Las Vegas).

Używam też Testu Sinatry — koncepcji z książki *“Przyczepne Historie”*. Sinatra śpiewał „New York, New York”, bo jeśli uda ci się w Nowym Jorku, uda ci się wszędzie. Przekładam to na swoją praktykę: jeśli udało mi się na LinkedIn pozyskać +110 klientów, trafić na scenę I Love Marketing i wielu innych czy do podcastów - to mam dowód, że wiem, co robię. Sam przeszedłem tę drogę i sam osiągnąłem tu wyniki i zależy mi, by osoby, które ze mną współpracują też miały wyniki.

### **Follow-up po szkoleniu to w polskich firmach standard czy wyjątek? Dlaczego tak trudno go egzekwować?**

Moim zdaniem to coraz częściej standard. Kiedy sprzedawałem lub prowadziłem szkolenia, od razu wbudowywałem w plan coś, co nazywam „dogrywką” — spotykamy się dwa, trzy tygodnie po szkoleniu i rozmawiamy: co się udało wdrożyć, czego nie i dlaczego. Jest na YouTube świetne wystąpienie Nikolaya Kirova sprzed 8 lat o tym, dlaczego szkolenia nie działają (bo kończą się na sali szkoleniowej). To szczególnie ważne przy szkoleniach z wystąpień publicznych czy storytellingu, gdzie efekty nie przychodzą od razu, a ważne jest podsycanie ognia gorliwości w uczestnikach.

### **Jaką masz jedną, sprawdzoną metodę na to, by pracownik po powrocie z warsztatu realnie zmienił coś w swojej pracy, zamiast odłożyć materiały na półkę?**

Kluczem jest pierwszy mały krok. Na LinkedInie nie mówię uczestnikowi, żeby przygotował od razu siedem postów — proszę, żeby skomentował trzy. Jeśli chce napisać jeden post, mogę być jego przewodnikiem: niech pisze, odezwie się do mnie, pomogę, doradzę. Wspominałem o tym, że jestem człowiekiem, który nie kończy pomagania na “sali szkoleniowej”. Ale to uczestnik musi wykonać robotę. Chodzi o to, żeby pierwsze zadanie nie przekraczało jego możliwości. Dalej są kolejne i kolejne małe kroki, a te najczęściej jest coraz łatwiej wykonywać. A potem się okazuje, że z 3 komentarzy ktoś przechodzi na 3 samodzielnie pisane rewelacyjne posty w tygodniu, a nawet wystąpienia publiczne.

### **Jak sprawdzasz, czy inwestycja w szkolenie faktycznie się zwróciła (poza standardową ankietą satysfakcji)?**

Ankieta satysfakcji jest dla mnie ważna, ale czasem to narzędzie na alibi — feedback biorę pod uwagę, ale sam w sobie mi nie wystarczy. To, czego naprawdę szukam, to jedna, dwie, może trzy osoby, które po szkoleniu coś realnie osiągnęły - w zależności od celu; zdobyły wartościowe kontakty, klienta / klientów, / zostały zaproszone do podcastu, wyszły na scenę i nieźle sobie poradziły. Takich przykładów z LinkedIna mam sporo. I dlatego tak ważne jest to pytanie o cele. Przez wiele lat byłem handlowcem i skończył się czas szkolenia, by szkolić. Szkolenia mają przynosić efekt. Nie zawsze od razu, nie zawsze spektakularny, ale musimy wiedzieć, co chcemy osiągnąć i do tego dążyć.

## Jaki jest według Ciebie największy błąd, który sprawia, że budżety szkoleniowe w przemyśle są „przepalane”?

Na rynku jest nieco trenerów, którzy są świetnymi teoretykami. Bardzo lubię słowa, że nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria i sama teoria jest oczywiście ważna, ale problem pojawia się w momencie, gdy brakuje jej przełożenia na praktykę.

Pamiętam to z mojej kariery - przez 4 lata sprzedawałem jako handlowiec i organizowałem duże szkolenia zamknięte dla firm (i cykle szkoleniowe). Sam wtedy byłem doraźnie trenerem, ale sporo się dowiedziałem o pracy trenera oglądając przez te 4 lata najlepszych trenerów w akcji (wtedy był też czas pandemii i wiele szkoleń przeszło do online'u). Podam przykład:

Szkolenie „Finanse dla niefinansistów”, które moja firma “poprawiała” po trenerze z innej firmy. Podobno to był świetny ekspert, tylko z relacji klientki słyszałem, że zaczął do grupy mówić... językiem zatwardziałego finansisty, bo to był jego język. Grupa go nie rozumiała. Weryfikacja doświadczenia trenera przyszła bardzo szybko.

Najlepsi trenerzy, z jakimi miałem do czynienia, sami proponowali telekonferencję z klientem — nie po to, żeby go przekonać do siebie, ale żeby zobaczyć, jakie ma problemy, wyzwania, cele szkoleniowe, a nawet przekonania, i do tego dostosować program. Część działa według powtarzalnego schematu: program na szablonie, wysyłka oferty i robimy. W nielicznych sytuacjach to działało.

Ja pamiętam jednak ochy i achy po szkoleniu np. z podatków niemieckich. Trener, genialny moim zdaniem - Paweł Suliga prosił mnie jako ówczesnego organizatora: “Paweł, umów telekonferencję z klientem, bo chciałbym poznać Jego wyzwania”. I potem pod to co powiedział klient - projektował szkolenie.



# Poznaj Sharebee i rób z nami buzz na LinkedIn!

**Sharebee to pierwsza w Polsce platforma, z którą wdrożysz programy Employee Advocacy, Customer Advocacy i Social Selling.**

Z Sharebee dotrzesz do grupy docelowej w autentyczny sposób i na dużą skalę, bez względu na to, czy są to klienci, kandydaci lub partnerzy. Sprawisz, że pracownicy poczują się komfortowo w social media i będą się dzielić historiami dotyczącymi ich projektów, pasji, osiągnięć. Wierzymy (i mamy na to dane!), że najlepsi ambasadorzy Twojej marki siedzą przy biurkach obok.

## Warsztaty LinkedIn



Jesteśmy praktykami. Nie robimy szkoleń, tylko warsztaty, które uczestnicy oceniają na 9.2 w 10-stopniowej skali. Przeprowadzamy ok. 100 zamkniętych warsztatów rocznie, dbając o ich jakość, merytorykę i zaangażowanie uczestników.

Cały nasz zespół działa aktywnie w social mediach, testuje rozwiązania, dzieli się wiedzą. Wszystko po to, żeby warsztaty prowadzić w oparciu o realne case'y, a nie mądrości zaczerpnięte od amerykańskich guru.

Wiemy też, jakie przeszkody (mentalne i organizacyjne) trzeba pokonać, żeby zacząć aktywnie działać na LinkedIn. Rozbrajamy typowe obawy, sprawiamy, że pracownicy czują się komfortowo w social mediach, rozumieją mechanikę ich działania. Dajemy im gotowe algorytmy działania, udostępniamy narzędzia, budujemy nawyki tak, by mogli działać regularnie i skutecznie.

**Sprawdź**

## Co jeszcze zyskujesz z platformą Sharebee?



### Biblioteka treści

Baza gotowych, zgodnych z firmowym tone of voice postów dla Twoich ambasadorów.



### Samodzielna publikacja

Kreator do tworzenia, planowania i publikowania postów we własnym stylu.



### Zaawansowana analityka

Informacje, jakie zasięgi i w jakim czasie generuje cała firma, konkretny dział czy osoba. Które treści najlepiej się klikają, co angażuje społeczność i jaki osiągasz ekwiwalent reklamowy.



### Aplikacja mobilna

Publikacja treści i zarządzanie całym programem nawet „w locie”.



### Grywalizacja

Algorytm nalicza punkty i buduje rankingi w zależności od aktywności i efektywności ambasadorów, co pozwala nagradzać najbardziej zaangażowane osoby.



### mAI

Sztuczna inteligencja, która pomoże przygotować treść przy braku weny lub czasu.

**Umów demo**

# 04. Wybór wykonawcy

Na co patrzeć i jak nie dać się zwieść.

Masz kilka ofert. Teraz zaczyna się właściwa analiza.

Najczęstszy błąd jaki popełniają firmy: traktowanie ceny jako głównego wyznacznika wyboru wykonawcy.

Nie dlatego, że cena nie ma znaczenia – oczywiście ma. Ale koszt złego szkolenia jest zawsze wyższy niż cena dobrego.

## PIĘĆ KRYTERIÓW OCENY

Kryterium	Waga	Na co zwrócić uwagę
<b>Indywidualizacja oferty</b>	<b>30%</b>	Czy oferta odnosi się do Waszego konkretnego problemu? Czy widać, że ktoś ją przemyślał?
<b>Doświadczenie trenera</b>	<b>25%</b>	Nie tylko liczba lat, ale konkretne branże i przypadki. Zapytaj o przykłady.
<b>Program i metodologia</b>	<b>20%</b>	Jaka proporcja teorii do ćwiczeń? Czy są case studies z Waszej branży?
<b>Follow-up po szkoleniu</b>	<b>15%</b>	Czy wykonawca oferuje kontynuację? To mówi dużo o filozofii pracy.
<b>Cena całościowa</b>	<b>10%</b>	Wszystkie składniki łącznie - dzień, dojazd, materiały, follow-up.

## ROZMOWA Z TRENEREM PRZED DECYZJĄ

Warto - nawet jeśli oferta wygląda świetnie. Nie musisz przeprowadzać formalnej rekrutacji; wystarczy 20 minut spotkania zdalnego. Obserwuj jedną rzecz: czy trener pyta o Waszą sytuację, czy opowiada głównie o sobie?

**Dobry trener słucha więcej niż mówi.** Pyta o kontekst, o uczestników, o to, co było realizowane wcześniej. To nie jest test - to po prostu sposób myślenia kogoś, kto naprawdę chce zaprojektować dobre szkolenie, a nie odegrać gotowy program bez dopasowania do potrzeb Twojej firmy i uczestników.



## Czerwone flagi, które powinny Cię zatrzymać

- Standardowa oferta bez odniesienia do Waszej sytuacji.
- Trener, który mówi o sobie więcej niż pyta o Was.
- Brak informacji o follow-up.
- Niemożność rozmowy z konkretnym trenerem (tylko z handlowcem).
- Bardzo niska cena przy jednoczesnej obietnicy wszystkiego.



# Jak możemy pomóc rosnąć Twojej firmie?

## Poprawa efektywności w 12 tygodni

Intensywny program wdrożeniowy poprawy wyników poprzez koncentrację na kluczowym problemie z **osiąganymi mierzalnymi efektami**.

Diagnoza, wdrożenie i utrwalenie - razem z Twoim zespołem.  
**Redukcja kosztów, wzrost produktywności, poprawa jakości.**

## Automatyzacja pracy w 2–6 tygodni

**Eliminujemy ręczną, powtarzalną pracę** biurową. Wdrażamy Power Automate i rozwiązania AI w środowisku Office 365 - przepływy danych, automatyczne raporty, powiadomienia, systemy zgłoszeń, ofertowanie, integracje między systemami.

## System Organizacji Firmy

Kompleksowa **analiza, budowanie i wdrażanie systemu procesów dla Twojej organizacji**. Diagnoza stanu obecnego, mapowanie procesów, projektowanie struktury, standardy zarządzania i kultura ciągłego doskonalenia.

# 05.

## Organizacja szkolenia

Szczegóły, które robią różnicę.

Etap organizacji bywa niedoceniany - szczególnie gdy ktoś robi to po raz kolejny i wydaje mu się, że to „kwestia wysłania maila i zarezerwowania sali”. Tymczasem właśnie tutaj najczęściej rodzą się problemy, które trener widzi od pierwszych minut: uczestnicy nie wiedzą po co są, sala jest za mała, ktoś ciągle wychodzi bo ma inne obowiązki.

### CZAS I MIEJSCE

#### Kiedy planować szkolenie?

Aspekt	Rekomendacja
Dni tygodnia	Środek tygodnia (wtorek–czwartek) wypada lepiej niż poniedziałek i piątek. Mniej nagłych spraw, wyższe skupienie.
Godziny	Dopasuj do rytmu pracy uczestników. Jeśli większość pracuje do godziny 15:00 nie organizuj szkolenia w godzinach 9:00 – 17:00.
Czas trwania szkolenia	Ludzie mają coraz większy problem ze skupieniem. Dlatego coraz częściej organizuje się szkolenia 7-8h zegarowych (z przerwami) zamiast modelu 8 godzinnego.
Weekendy	Unikaj. Szkolenie weekendowe to prywatny czas pracowników. Poziom zaangażowania jest niższy, urazy zostają.
Sezonowość	Omijaj szczyty urlopowe, okresy zamknięć finansowych, największe szczyty produkcyjne.

#### Sala szkoleniowa

- Minimalna powierzchnia: ok. 2–2,5 m<sup>2</sup> na osobę plus przestrzeń dla trenera i flipcharta.
- Każdy uczestnik widzi ekran lub tablicę bez skręcania szyi.  
*Sprawdź to fizycznie, siadając na różnych miejscach.*
- Wentylacja lub klimatyzacja działa.  
*Zbyt ciepłe powietrze = senność. To realny problem, nie przesada.*
- Minimalne zakłócenia z zewnątrz - nie korytarz przy kantynie, nie sala obok głośnej maszyny.
- Rzutnik lub telewizor, sprawdzony sprzęt, zapasowy kabel HDMI.
- Flipchart z papierem i co najmniej trzema kolorowymi markerami - świeżymi.

## KOMUNIKACJA DO UCZESTNIKÓW

To jeden z elementów najczęściej robionych źle. Widziałem wiele razy, jak pytam grupę na początku szkolenia „co wiecie o dzisiejszym dniu?” - i słyszę: „Dostaliśmy maila, że jest szkolenie. Nie bardzo wiadomo o czym i po co”.

Taki start to stracona pierwsza godzina. Uczestnicy muszą dopiero zrozumieć kontekst, trener musi to odrabiać za Ciebie. Wystarczy dobry komunikat wcześniej.

<b>DLACZEGO</b>	Konkretny powód organizacji szkolenia - problem lub wyzwanie firmy opisany wprost.
<b>JAK</b>	Jak szkolenie pomoże temu zaradzić.
<b>CO</b>	Temat i ogólny zarys programu.
<b>KIEDY</b>	Data, godziny, czas trwania.
<b>GDZIE</b>	Sala, budynek, jak dojechać i zaparkować.
<b>KTO</b>	Kto prowadzi - kilka zdań o trenerze.
<b>I JESZCZE</b>	Catering, zwolnienie ze standardowej pracy, co zabrać ze sobą.

## PODSTAWOWE POTRZEBY - NIEDROGIE, ALE WAŻNE

Słyszałem to wiele razy od uczestników: „Oni nas szkolą, ale nawet wody nie dali”, „cały dzień szkolenia, a ja nie wziąłem ze sobą jedzenia – myślałem, że będzie obiad”. Brzmi trywialnie. Ale wpływa na nastrój i skupienie całej grupy. Catering na poziomie 35–40 zł na osobę za dzień to nie ekstrawagancja - to elementarna dbałość.

Element	Standard
Kawa i herbata	Dostępne cały dzień, nie tylko na przerwie.
Woda na stołach	Każdy uczestnik powinien mieć wodę w zasięgu ręki.
Przekąski	Coś na rano i na przerwach - owoce, ciastka, cokolwiek.
Obiad	Pełna przerwa, minimum 45 minut. Nie skracaj jej.

# Szkolenia okiem praktyka

## Jaki jest Twój największy błąd w organizacji szkolenia, który teraz by się nie wydarzył?

Na początku organizacji szkoleń popełniłam klasyczny błąd: traktowałam zapis jako deklarację udziału, a nie jako proces do zarządzania. Brakowało mi systematycznych przypomnień i wieloetapowego potwierdzania obecności, szczególnie w ostatnich 24 godzinach. Efekt? Nawet połowa zapisanych osób nie pojawiła się na szkoleniu. Dziś wiem, że skuteczny follow-up (mailowy i telefoniczny) jest nie dodatkiem, ale kluczowym elementem frekwencji.



**Joanna Sławińska-Tupaj**

Koordynator marketingu  
WObit

 [Odwiedź na LinkedIn](#)

## Gdybyś miała wybrać jeden element, który najbardziej decyduje o tym, czy szkolenie przyniesie realną zmianę — co by to było?

Kluczowy jest jasno zdefiniowany cel szkolenia — rozumiany tak samo przez uczestników, ich przełożonych i trenera — oraz jego przełożenie na konkretne działania. Samo zdobycie wiedzy nie zmienia organizacji, zmienia ją dopiero wdrożenie.

Dobrym przykładem jest szkolenie, w którym uczestniczyłam, było ono podzielone na dwa etapy w odstępie 6 tygodni. Po pierwszym spotkaniu uczestnicy otrzymali konkretne zadania wdrożeniowe, a zespół miał wyznaczonego lidera odpowiedzialnego za ich realizację. Drugie spotkanie służyło weryfikacji efektów, analizie postępów i doprecyzowaniu dalszych działań przy wsparciu trenera. To właśnie ten element, tj. egzekucja między szkoleniami, przesądził o realnej zmianie.

## Nierzadko pracownicy bywają sceptyczni wobec „gier”. Jak przekonujesz np. inżynierów, że symulacja biznesowa uczy lepiej niż 8 godzin wykładu z PowerPointem?

Sceptycyzm znika, gdy uczestnicy widzą bezpośrednie przełożenie na swoją pracę. Inżynierów nie trzeba przekonywać argumentami, wystarczy dać im możliwość działania.

Dlatego szkolenia projektujemy tak, aby jak najwięcej czasu poświęcić na praktykę: programowanie robotów, konfigurację czujników, rozwiązywanie realnych problemów aplikacyjnych. Elementy symulacyjne i ćwiczenia zespołowe działają, ponieważ odzwierciedlają rzeczywiste wyzwania. Najlepszym dowodem skuteczności jest feedback uczestników. Najczęściej wskazują oni, że część praktyczna mogłaby być jeszcze dłuższa.

### Jak sprawdzasz, czy inwestycja w szkolenie faktycznie się zwróciła (poza standardową ankietą satysfakcji)?

Najbardziej wiarygodnym wskaźnikiem zwrotu z inwestycji jest realne wdrożenie wiedzy w praktyce. Jeśli uczestnicy samodzielnie realizują zadania bez konieczności wsparcia w podstawowych obszarach objętych szkoleniem, oznacza to, że kompetencje zostały skutecznie zbudowane.

Drugim poziomem jest wpływ na biznes, przede wszystkim skrócenie czasu wdrożeń, mniejsza liczba błędów czy ograniczenie potrzeby wsparcia technicznego. To właśnie te mierzalne efekty pokazują rzeczywistą wartość szkolenia.



# 06.

## Realizacja

Co zrobić w dniu szkolenia.

Jeśli poprzednie etapy zostały dobrze zrobione, dzień szkolenia jest w dużej mierze przyjemną finalizacją. Ale jest kilka rzeczy, których nie warto odpuścić nawet wtedy, gdy wszystko idzie gładko.

### HARMONOGRAM ROLI ORGANIZATORA

Moment	Twoje zadania
<b>30 min przed startem</b>	Sprawdzenie sali, sprzętu, cateringu. Powitanie trenera i omówienie logistyki.
Otwarcie szkolenia	Krótkie powitanie, cel szkolenia, agenda, informacje praktyczne.
W trakcie szkolenia	Jesteś do dyspozycji, ale nie siedzisz na sali przez cały dzień.
Przerwa obiadowa	Wpadnij do uczestników. Zapytaj jak idzie. Złap nieformalne sygnały.
Zakończenie	Podziękowanie trenerowi i uczestnikom. Zebranie ankiet.
Po szkoleniu	Krótki debriefing z trenerem - wstępne wnioski, uwagi, sygnały.

### OTWIERANIE SZKOLENIA - NIE POMIJAJ TEGO

Organizator, który otwiera szkolenie, robi coś bardzo ważnego: pokazuje uczestnikom, że firma traktuje ten czas poważnie. Nie musisz mówić długo. Wystarczy dwie minuty, w których powiesz dlaczego to szkolenie, co chcecie osiągnąć i że zależy Wam na tym, żeby uczestnicy wyciągnęli z niego jak najwięcej.

To buduje kontekst. Trener nie musi tego robić za Ciebie - a jeśli musi, to pierwsze 20 minut schodzi na budowanie tego, co mogłeś zbudować w dwie minuty wcześniej.

### ANKIETA OCENY SZKOLENIA

Zbieraj feedback po każdym szkoleniu. Nawet jeśli wydaje Ci się, że wszystko przebiegło dobrze - mogą być rzeczy, których nie widziałeś.

**Przykładowa prosta ankieta na zakończenie szkolenia (ważne, żeby była anonimowa).**

## ANKIETA OCENY SZKOLENIA

Szkolenie \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5

Poziom merytoryczny szkolenia

Praktyczność treści - mogę to wdrożyć

Organizacja (sala, czas, catering)

Praca trenera

Co było dla Ciebie najbardziej wartościowe?

\_\_\_\_\_

Co można było zrobić lepiej - merytoryka szkolenia?

\_\_\_\_\_

Co można było zrobić lepiej - organizacja szkolenia

\_\_\_\_\_

Czy polecił(a)byś to szkolenie?

TAK / NIE / NIE WIEM

Jaki temat chciał(a)byś rozwinąć przy kolejnej okazji?

\_\_\_\_\_

# Szkolenia okiem praktyka

**Gdybyś miała wybrać jeden element, który najbardziej decyduje o tym, czy szkolenie przyniesie realną zmianę – co by to było?**

Oczekiwania, możliwości i rzeczywistość w tle, czyli to, co w szkoleniach najtrudniejsze, to dokładne i precyzyjne określenie celu organizacji, a następnie zestawienie go z potrzebami zespołu.

Bardzo często organizacja chce realizować własne cele, iść własną ścieżką, jasno wytyczoną przez strategię, priorytety i założenia, zapominając przy tym, że zespół lub zespoły mogą zwyczajnie nie być jeszcze gotowe na wdrożenie zmiany.

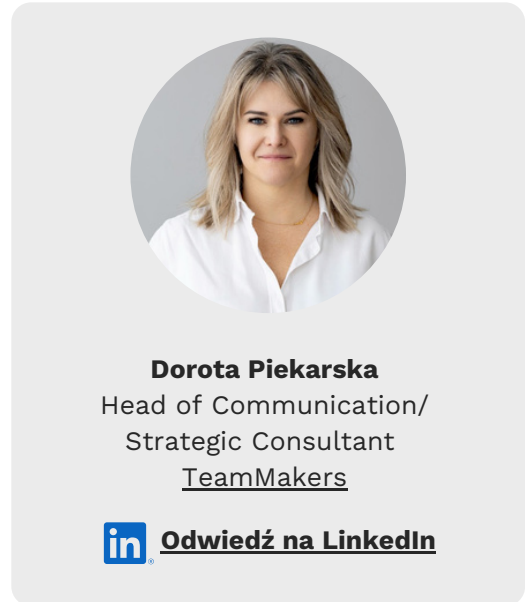
I tu dla trenera zaczyna się najtrudniejsze zadanie: zdefiniować, jak faktycznie zaadresować realizację celu - czy przede wszystkim pod wytyczne organizacji, czy jednak pod zespół i jego aktualne możliwości.

Jeśli oczekujemy realnej zmiany, musimy na chwilę wejść w perspektywę członków zespołu, którzy mają wziąć udział w szkoleniu, zastanowić się, co widzą, co czują, jakie mają doświadczenia, jakie mogą mieć obawy albo uprzedzenia. Dopiero na tej kanwie, korzystając z mapy empatii, warto zastanowić się, jakie cele chce osiągnąć organizacja i jak można je realnie zrealizować.

Prawdziwe szkolenie zaczyna działać dopiero wtedy, kiedy przestaje być tematem do zrealizowania, a staje się odpowiedzią na konkretną rzeczywistość ludzi, zespołu i organizacji. Dopiero wtedy jest szansa, że uczestnicy nie tylko wysłuchają treści, ale naprawdę zabrają coś ze sobą do swojej codzienności.

**Czy obecność przełożonego na sali szkoleniowej pomaga czy szkodzi? Co Ci mówi doświadczenie?**

Każde szkolenie jest inne. Każde ma inny cel, kontekst i założenia. Są szkolenia, których nie wyobrażam sobie bez przełożonych na sali. Są też takie, przy których warto jednak poprosić, aby nie dołączali do spotkania.



Wiele zależy od tego, czego dotyczy szkolenie i jaką rolę ma pełnić przełożony. Czasem jego/ jej obecność wzmacnia przekaz, pokazuje, że temat jest ważny i daje zespołowi poczucie, że zmiana ma realne wsparcie. Ale czasem ta sama obecność może usztywnić grupę, zamknąć ludzi w bezpiecznych odpowiedziach i ograniczyć szczerość.

Dla trenera bardzo ciekawe bywa porównanie komunikacji, współpracy i relacji w obu sytuacjach: kiedy przełożony jest na sali i kiedy go/jej nie ma. To potrafi dużo powiedzieć o zespole, o poziomie zaufania, swobodzie wypowiedzi, napięciach, odpowiedzialności i tematach, które są albo otwarcie nazwane, albo bardzo starannie omijane.

Dlatego nie odpowiadam jednoznacznie: pomaga czy szkodzi. Odpowiadam: **to zależy, po co jest to szkolenie i co chcemy dzięki obecności przełożonego zobaczyć, wzmocnić albo odblokować.**

**Jaką masz jedną, sprawdzoną metodę na to, by pracownik po powrocie z warsztatu realnie zmienił coś w swojej pracy, zamiast odłożyć materiały na półkę?**

Zawsze w centrum jest człowiek jako jednostka. Absolutnie zawsze. Jednocześnie trzeba pamiętać, że jest to jednostka osadzona w rzeczywistości zespołu, czyli innych ludzi i tak zwanej dynamiki grupowej, oraz w organizacji — a więc w jeszcze większej strukturze nawyków, zwyczajów, tradycji, komunikacji i sposobów pracy.

Gallup mówi o pięknym talencie, który nazywa się indywidualizacja. To umiejętność dostrzegania konkretnej osoby w grupie. Dostosowanie treści szkolenia, ćwiczeń i narzędzi do konkretnych osób oraz do zespołu, choć wydaje się trudne, nie jest niemożliwe. Może sprawić, że uczestnicy wyjdą ze szkolenia z głową pełną inspiracji do zmiany.

Kolejną ważną sprawą jest otwieranie grupy na zmianę, nauka stawienia czoła emocjom, lękom czy obawom. To oznacza dużo pracy po miękkiej stronie kompetencji, żeby w ogóle móc wprowadzić elementy twardej zmiany. Chodzi o pracę na postawach, a nie tylko na nowych celach.

Ostatnie, równie ważne, jest pamiętanie o spójności komunikacji, cierpliwości i konsekwencji we wdrażaniu zmian. **Realna zmiana wymaga uczenia uczestników, ale też dawania im przestrzeni na świadome popełnianie błędów**, powrót na dobrą drogę i szukanie własnych sposobów działania. Można pokazywać kierunek, ale nie zawsze trzeba narzucać środek transportu.

**07.**

## Follow-up

Bez tego krok szkolenie jest o połowę mniej warte.

“Na szkoleniu wszystko wydaje się proste. Pytania pojawiają się dopiero, gdy próbujesz to zastosować w poniedziałek rano”.

Krzysztof Firlik

Większość firm traktuje szkolenie jako zdarzenie zamknięte: odbyło się, certyfikaty wydrukowane, temat zamknięty. Tymczasem szkolenie to dopiero początek procesu zmiany - a bez follow-upu zmiana ma statystycznie bardzo małą szansę się utrzymać.

Badania nad uczeniem się dorosłych pokazują, że bez wzmocnienia po szkoleniu większość wiedzy znika w ciągu 2-3 tygodni. Nie dlatego, że uczestnicy są niestaranni - po prostu tak działa ludzka pamięć bez powtórzeń i praktyki.

### DWA MODELE FOLLOW-UPU

**A**

#### Model A - sesja pytań i odpowiedzi

Spotkanie z grupą 2-3 tygodnie po szkoleniu. Może być zdalne - godzina wystarczy. Pytania na start: co zastosowałeś? Co zadziało? Gdzie napotkałeś trudność?

To nie jest egzamin - to przestrzeń, w której uczestnicy mogą powiedzieć co naprawdę poszło, zadać pytania, które wtedy jeszcze nie miały sensu, i dostać korektę, jeśli coś wdrożyli nie tak jak powinni.



**B****Model B - mini projekty wdrożeniowe**

Bardziej zaawansowane, ale bardzo skuteczne. Uczestnicy wychodzą ze szkolenia z konkretnym zadaniem do wykonania w swojej codziennej pracy - najlepiej w małych zespołach 2-3 osobowych. Po kilku tygodniach wracają z wynikami i omawiają je razem z trenerem.

Ten model szczególnie dobrze sprawdza się przy szkoleniach z lean management, zarządzania projektem lub sprzedaży - wszędzie tam, gdzie efekty można szybko zmierzyć.

**Jak to wygląda w Perfectus Group?**

Follow-up jest dla nas standardem, nie dodatkiem płatnym ekstra. Każde szkolenie, które prowadzimy, kończy się uzgodnieniem terminu spotkania kontrolnego - zazwyczaj 2-3 tygodnie później. Wiemy, że bez tego nasza praca nie będzie w pełni wartościowa dla klienta.

**JEŚLI WYKONAWCA NIE OFERUJE FOLLOW-UPU**

Zapytaj wprost czy jest to możliwe i na jakich warunkach. Dobra firma szkoleniowa powinna przynajmniej móc Ci zaproponować jakąś formę kontynuacji. Jeśli temat jest dla nich zupełnie obcy - traktuj to jako sygnał do oceny ich podejścia do efektywności szkoleń.

# AI w organizacji szkoleń

Sztuczna inteligencja nie zastąpi dobrego trenera ani dobrze zaprojektowanego procesu. Ale potrafi zaoszczędzić Ci sporo czasu na etapach, które są czasochłonne, a niekoniecznie wymagają Twojej pełnej kreatywności.

Poniżej kilka praktycznych zastosowań, które warto wdrożyć.

<b>Etap</b>	<b>Zastosowanie AI</b>	<b>Przykład prompta</b>
<b>Diagnoza potrzeby</b>	Przygotowanie pytań do wywiadu z managerem zlecającym	<i>"Przygotuj 10 pytań, które HR powinien zadać kierownikowi przed zamówieniem szkolenia z zarządzania produkcją"</i>
<b>Zapytanie ofertowe</b>	Draft RFP w kilka minut	<i>"Napisz zapytanie ofertowe na szkolenie z lean management dla 10 liderów. Celem szkolenia jest pokazanie jaką wartość daje Lean. Uwzględnij: program, trenera, cenę, follow-up"</i>
<b>Ocena ofert</b>	Matryca porównawcza	<i>"Mam 3 oferty szkoleniowe. Stwórz tabelę porównawczą wg: indywidualizacja, trener, cena, follow-up"</i>
<b>Komunikacja</b>	Wiadomość do uczestników	<i>"Napisz e-mail do pracowników o szkoleniu z komunikacji. Wyjaśnij dlaczego to ważne i co zyska zespół"</i>
<b>Ankieta</b>	Pytania do ankiety ewaluacyjnej	<i>"Stwórz 8 pytań do ankiety oceny szkolenia ze sprzedaży. Szkolenie realizowane dla handlowców w branży produkcyjnej o wysokiej customizacja usług. Mix skali Likerta i pytań otwartych"</i>
<b>Follow-up</b>	Pytania na sesję kontrolną	<i>"Przygotuj 8 pytań pogłębiających na spotkanie follow-up po szkoleniu z zarządzania czasem"</i>
<b>Raport</b>	Podsumowanie wyników dla zarządu	<i>"Mam wyniki 12 ankiet [wklej]. Przygotuj 1-stronicowe podsumowanie z kluczowymi wnioskami"</i>

## KILKA ZASAD, ŻEBY AI NAPRAWDĘ POMAGAŁO



Podawaj kontekst. Im więcej tła (branża, poziom uczestników, cel szkolenia), tym lepszy wynik.



Używaj AI do pierwszych wersji, nie do finalnych. Redaguj, personalizuj, sprawdzaj fakty.



Nie wysyłaj bez korekty. Oficjalny mail do pracowników musi brzmieć jak Ty, nie jak generator tekstu.



Jeśli wynik jest słaby - doprecyzuj prompt, poproś o alternatywę, podaj przykład.



Nie podawaj danych wrażliwych firmy czy uczestników. Twórz prompty w formie anonimowej (firma z branży e-commerce 250 osób).

### AI jako asystent, nie autor

AI generuje plausible content - brzmiący wiarygodnie, ale nie zawsze poprawny. W kontekście szkoleń jest świetnym narzędziem do przyspieszenia pracy - pod warunkiem, że traktujesz je jako punkt startowy, nie gotowe rozwiązanie.



# Szkolenia okiem praktyka

## Jaki jest Twój największy błąd w organizacji szkolenia, który teraz by się nie wydarzył?

Organizowanie szkolenia za szybko, „na już”, pod presją „asapów”.

Kiedyś, gdy pojawiał się problem (np. konflikt, spadek jakości, trudności w przywództwie), pierwszym odruchem menedżerów było: „trzeba zrobić szkolenie”. Więc jako wspierający trener wewnętrzny, realizowałam ich potrzebę natychmiast. Z czasem nauczyłam się (choć w teorii wiedziałam o tym doskonale), że samo szkolenie, które jest tak naprawdę transferem i utrwaleniem wiedzy i umiejętności, nie rozwiąże problemu.

Kilka razy okazywało się, że ludzie wiedzieli, co robić aby zaradzić ich problemowi, tylko nie mieli przestrzeni, czasu albo wsparcia przełożonego, żeby działać inaczej. Bywało też, że problem leżał w procesie albo w kulturze zespołu, a nie w kompetencjach pracowników.

**Dzisiaj przed szkoleniem zawsze myślę o „wizji końca”, pytając: „co konkretnie ma się zmienić po powrocie ludzi na stanowiska?”.** Jeśli nie potrafimy tego nazwać, to znaczy, że jeszcze nie jesteśmy gotowi na szkolenie.

## Czy obecność przełożonego na sali szkoleniowej pomaga czy szkodzi? Co Ci mówi doświadczenie?

**Najbardziej szkodzi sytuacja, kiedy obecność przełożonego nie jest świadomie przemyślana.**

W firmach produkcyjnych często widziałam, jak grupa „usztynia się”, kiedy na sali siedzi bezpośredni szef. Ludzie mniej mówią o problemach, mniej ryzykują i bardziej pilnują poprawnych odpowiedzi niż realnej rozmowy. Szczególnie przy tematach dotyczących komunikacji, współpracy czy feedbacku.

Ale widziałam też odwrotną sytuację — manager, który aktywnie pracował z grupą i później wspierał wdrożenie zmian. Wtedy efekt był dużo lepszy.

Dlatego dziś nie pytam już: „czy szef ma być na sali?”, tylko: „jaką rolę ma pełnić podczas i po szkoleniu?”.

A jeśli przełożonego nie ma na szkoleniu, to dobrze, żeby później chciał przyjąć feedback od trenera i dowiedzieć się, nad czym zespół powinien dalej pracować. Niestety, w praktyce nadal zainteresowanie menedżera kończy się wraz ze zleceniem szkolenia.



**Anna Mróz**

Program Manager - Competencies,  
Reskilling & Megatrends  
[ZF Group](#)

 [Odwiedź na LinkedIn](#)

## Po czym najszybciej poznajesz, że szkolenie było źle zaprojektowane?

Najczęściej po tym, że już na początku uczestnicy nie wiedzą, po co tam są.

W dużych organizacjach produkcyjnych widziałam wiele szkoleń komunikowanych jednym zdaniem: „Macie obowiązkowe szkolenie w środę”. Bez kontekstu, bez celu, bez wyjaśnienia, co ma się dzięki temu zmienić.

I wtedy jako trener zaczynałam pracę od przełamywania oporu i tłumaczenia, dlaczego uczestnicy znaleźli się ze mną w jednej sali, zamiast od punktów zaplanowanych na dany dzień szkoleniowy.

Dobrze przygotowane szkolenie czuć dużo wcześniej niż w dniu startu. Widać to po rozmowach z menedżerami, po komunikacji do uczestników i po tym, czy firma naprawdę wie, jaki efekt chce osiągnąć.

## Co najbardziej zmieniło się w podejściu pracowników do szkoleń w ostatnich latach?

Ludzie są dużo bardziej wyczuleni na autentyczność i sens tego, co robią.

Kiedyś samo wysłanie pracownika na szkolenie było często traktowane jako benefit. Dzisiaj uczestnicy dużo szybciej zadają sobie pytanie: „po co tu jestem i co mi to realnie da?”.

I szczerze mówiąc, uważam, że to dobra zmiana. Dzięki temu firmy coraz częściej odchodzą od szkoleń „dla samego szkolenia” czy wyzerowania budżetu szkoleniowego, a zaczynają myśleć bardziej o spodziewanym efekcie biznesowym.

## Czy zdarzyło Ci się odwołać szkolenie, bo wiedziałas, że nie ma sensu?

Tak. I dziś uważam, że czasem to jest najlepsza decyzja.

Miałam sytuację jako trener, kiedy firma chciała zrobić szkolenie z komunikacji lub współpracy, ale jednocześnie zorientowałam się, że w firmie panowała bardzo silna kultura szukania winnych i dodatkowo ludzie byli przeciążeni zmianami.

W takich warunkach szkolenie mogło stać się próbą „naprawienia ludzi”, zamiast zajęcia się prawdziwą przyczyną problemu. Czasem dużo uczciwiej jest powiedzieć: „to jeszcze nie jest moment na szkolenie”.

# 10 błędów, które warto znać

Organizując szkolenia unikaj błędów – zebrałem dla Ciebie 10 najczęściej występujących w firmach różnej wielkości i branży.

Opisuję je nie po to, żeby kogoś zawstydzić, ale dlatego, że świadomość jest pierwszym krokiem do ich uniknięcia.

**1**

## Szkolenie bez celu

Organizujesz, bo „zarząd chce coś zrobić z zespołem” albo bo jest budżet do wydania. Bez konkretnego celu nie możesz dobrać dobrego zakresu, trenera, ani zmierzyć efektów - i zazwyczaj ich nie ma.

**2**

## Wybór najtańszej oferty

Cena za dzień szkoleniowy to mały ułamek całkowitego kosztu. Zły wybór trenera kosztuje znacznie więcej - w czasie uczestników, w zmarnowanych oczekiwaniach i w demotywacji grupy.

**3**

## Komunikacja do uczestników jako jedno zdanie

"Masz szkolenie 15-go, o 9-tej, sala B2." To nie wystarczy. Bez kontekstu uczestnicy przyjeżdżają bez zaangażowania i bez zrozumienia, po co tu są.

**4**

## Zbyt duże grupy

Powyżej 12-14 osób trener traci kontakt z częścią grupy. Część uczestników chowa się i nie bierze aktywnego udziału. Efekt jest gorszy dla wszystkich.

**5**

## Brak przerw i słabe warunki

Mózg po 90 minutach bez przerwy pracuje znacznie gorzej. Brak wody, zbyt ciepła sala, głośnie sąsiedztwo - to nie są drobiazgi. To realne ograniczenia uczenia się.

## **6 Obecność szefa, która blokuje grupę**

Jeśli kultura w firmie nie sprzyja otwartości, obecność przełożonego na sali sprawi, że uczestnicy nie powiedzą tego, co naprawdę myślą. Szkolenie stanie się teatrem.

## **7 Brak ankiety po szkoleniu**

Jeśli nie zbierasz feedbacku, nie masz szans poprawić kolejnego szkolenia. A każde szkolenie można poprawić.

## **8 Brak follow-up**

Bez wzmocnienia po szkoleniu większość wiedzy znika w 2–3 tygodnie. To nie opinia - to dobrze udokumentowany mechanizm uczenia się dorosłych.

## **9 Szkolenie w niewłaściwym momencie**

Jeśli w Twojej branży jest sezonowość pracy to nie rób szkolenia w momencie dużego obciążenia – pracownicy będą myśleli w trybie pracy. Poziom skupienia jest znacznie niższy. Efekt ledwo wykracza poza zerowy. Nie organizuj też szkolenia tuż przed przerwami urlopowymi – wyposażysz uczestników w umiejętności, które zamiast wykorzystać to pojadą na urlop i zapomną o nowych kompetencjach.

## **10 Brak rozmowy z trenerem przed decyzją**

Kupujesz kota w worku. Trener nie zna specyfiki firmy, uczestnicy dostają generyczne treści, a Ty nie wiesz co tak naprawdę kupujesz.

# Gotowe szablony

Poniżej trzy szablony, które możesz wziąć i używać od razu. Dostosuj zaznaczone miejsca do swojej sytuacji.

## SZABLON 1 - ZAPYTANIE OFERTOWE (RFP)

### **Temat: Zapytanie ofertowe - szkolenie z [TEMAT] dla [FIRMA]**

Szanowni Państwo,

Firma [NAZWA FIRMY] poszukuje wykonawcy szkolenia. Przesyłam szczegółowe wymagania i proszę o ofertę według podanego formatu do dnia [DATA ODPOWIEDZI].

#### **KONTEKST:**

*[Opis sytuacji i problemu, który szkolenie ma rozwiązać - 3 do 5 zdań.]*

#### **WYMAGANY ZAKRES OFERTY:**

1. Opis jak Państwo rozumieją nasz problem i jak szkolenie go adresuje.
2. Proponowany program: tematy, metodologia, proporcja teorii do ćwiczeń.
3. Sylwetka trenera dedykowanego do realizacji z doświadczeniem w tej dziedzinie.
4. Cena za dzień szkoleniowy (netto).
5. Koszty dodatkowe: dojazd, nocleg, materiały, ewentualny follow-up.
6. Informacja o dostępności follow-upu po szkoleniu.

#### **PARAMETRY:**

Uczestnicy: [LICZBA] osób | Poziom: [Podstawowy / Zaawansowany]

Termin: [ZAKRES DAT] | Forma: [Stacjonarna / Online / Hybrydowa]

Z poważaniem

*[IMIĘ NAZWISKO], [STANOWISKO] | [FIRMA] | [KONTAKT]*

## SZABLON 2 - KOMUNIKAT DO UCZESTNIKÓW

### **Temat: Zaproszenie na szkolenie z [TEMAT] w dniach [TERMIN]**

Hej,

[DLACZEGO - konkretny powód, problem lub wyzwanie, które szkolenie ma zaadresować. 2–3 zdania. Szczerze i bezpośrednio.]

Np. W ostatnim czasie obserwujemy wzrost reklamacji na nasze produkty. Generuje to zbędne koszty, ale i też mocno zajmuje czas naszego zespołu.

Dlatego organizujemy szkolenie z [TEMAT]. Poprowadzi je [IMIĘ TRENERA] z [FIRMY SZKOLAŃCEJ] - osoba z [X] latami doświadczenia w tej dziedzinie.

#### **Szczegóły:**

Kiedy: [DATA], godz. [GODZINY]

Gdzie: [SALA / ADRES / LINK]

Dla kogo: [LISTA LUB OPIS GRUPY]

#### **Co zapewniamy:**

Kawę, herbatę i wodę przez cały dzień. Lunch o godz. [GODZINA]. W tym dniu jesteście zwolnieni ze standardowych obowiązków.

Pytania? Piszcie do mnie na [E-MAIL].

Do zobaczenia,

[IMIĘ], [STANOWISKO]

### SZABLON 3 - AGENDA DNIA SZKOLENIOWEGO

Godzina	Agenda
<b>08:30 – 09:00</b>	Rejestracja, kawa, powitanie uczestników
09:00 – 09:15	Otwarcie przez organizatora: cel szkolenia, agenda, logistyka
09:15 – 10:45	Blok 1: [TEMAT] - część merytoryczna
10:45 – 11:00	Przerwa kawowa
11:00 – 12:30	Blok 2: [TEMAT] - ćwiczenia, case studies z firmy
12:30 – 13:15	Przerwa obiadowa (pełna, 45 minut)
13:15 – 14:45	Blok 3: [TEMAT] - warsztaty, symulacje
14:45 – 15:00	Przerwa kawowa
15:00 – 15:45	Blok 4: Plan działania - co konkretnie zrobię po szkoleniu?
15:45 – 16:00	Podsumowanie, ankieta, zakończenie

# 0 Perfectus Group



Perfectus Group to polska firma doradczą - szkoleniową działającą od ponad 13 lat na rynku.

Pracujemy z firmami różnej wielkości - od kilkudziesięcioosobowych po duże organizacje z kilkoma oddziałami. Łączy nas jedno: skupiamy się na personalizowaniu szkoleń tak, aby dostarczyć uczestnikom jak największą wartość.

Liczą się dla nas efekty a nie puste slajdy czy certyfikaty. Dlatego każde nasze szkolenie kończy się follow-upem, a współpracę zaczynamy zawsze od dokładnego zrozumienia potrzeb klienta.

Jeśli szukasz jakościowych, personalizowanych szkoleń prowadzonych przez praktyków to nasza oferta będzie odpowiednia dla Ciebie.

## CO NAS WYRÓŻNIA



Zaczynamy od diagnozy, nie od oferty. Zanim cokolwiek zaproponujemy, rozmawiamy z klientem o tym, co naprawdę się dzieje.



Follow-up jest naszym standardem. Każde szkolenie kończy się sesją kontrolną - bezpłatnie, bo tak powinno wyglądać rzetelne szkolenie.



Nie sprzedajemy gotowych programów. Każde szkolenie jest projektowane pod potrzeby konkretnej firmy, grupę docelową i problem jaki chcemy rozwiązać.



Jeśli szkolenie nie jest właściwym rozwiązaniem - mówimy to wprost i doradzamy co zamiast.



# Nasze kluczowe obszary szkoleń



## ZARZĄDZANIE PROCESOWE

Warsztaty z metod analizy i mapowania procesów.  
Wsparcie we wdrożeniu podejścia procesowego



## CERTYFIKACJA SIX SIGMA

Kompleksowe programy rozwojowe Six Sigma Yellow Belt, Green Belt i Black Belt.



## TEORIA OGRANICZEŃ (TOC)

Praktyczne szkolenia z Fundamentów TOC i konkretnych narzędzi dedykowane dla produkcji i usług.



## LEAN MANAGEMENT

Praktyczne szkolenia z Fundamentów Lean i konkretnych narzędzi dedykowane dla produkcji i usług.



## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Metody wspierające zarządzanie jakością takie jak FMEA, 8D czy SPC.  
Szkolenia z ISO, IATF



## POWER PLATFORM (POWER BI, POWER AUTOMATE)

Narzędzia środowiska Microsoft 365 do automatyzacji czy raportowania.

## POTRZEBUJESZ INNEGO SZKOLENIA DLA SWOJEGO ZESPOŁU?

Umów się z nami na bezpłatną konsultację - porozmawiamy o Twoich potrzebach rozwojowych i doradzimy jakie rozwiązanie najlepiej wybrać.

**Umów konsultację**

**Chcesz zrealizować szkolenie w Twojej firmie i szukasz wiarygodnego partnera biznesowego?**

**UMÓW SIĘ NA BEZPŁATNĄ ROZMOWĘ**



+48 661 84 84 84



[szkolenia@perfectusgroup.pl](mailto:szkolenia@perfectusgroup.pl)

W trakcie tej rozmowy:

- przeanalizujemy Twoje potrzeby szkoleniowe,
- zaproponujemy konkretne rozwiązania.

Jeżeli uznasz, że to nie ma sensu – kończymy temat.  
Jeżeli zobaczysz potencjał we współpracy – ustalimy kolejne kroki.



## KONTAKT

Maciej Jerzak  
Value Delivery Manager  
+48 661 84 84 84



[szkolenia@perfectusgroup.pl](mailto:szkolenia@perfectusgroup.pl)



[perfectusgroup.pl](http://perfectusgroup.pl)