Nie kupuj szkoleń w ciemno!

Jak podejmować trafne decyzje rozwojowe –
od potrzeby biznesowej do świadomej inwestycji
w kompetencje

Andrzej Domagała

Trener zarządzania, moderator grupowy

Organizatorem spotkania jest IQ3

Właściciel marek szkoleniowych

expert4you

POLSKIE CENTRUM KADROWO PŁACOWE

KRAJOWA IZBA PODATKOWA

STREFA MANAGERA

Po tym spotkaniu będziesz umiał

- Ocenić propozycję szkoleniową według 7 konkretnych kryteriów, zanim zaakceptujesz budżet.
- Zdiagnozować, czy problem naprawdę wynika z luki kompetencyjnej, czy z czegoś innego.
- Zaplanować proces wdrożenia po szkoleniu, nie tylko samo szkolenie.

Dlaczego dobre intencje nie wystarczą

Znasz ten rytuał?

- Szkolenie się kończy. Uczestnicy wypełniają ankietę, średnia 4,7 na 5.
- Trener dostaje brawa, HR wysyła raport, zarząd widzi wysoką frekwencję.
- Wszyscy zadowoleni. I na tym się zwykle kończy.
- ***Pytanie, które rzadko pada: czy pół roku później ktokolwiek robi coś inaczej?***

Mamy to narzędzie od 65 lat

- Donald Kirkpatrick opisał 4 poziomy oceny szkoleń już w 1959 roku.
- Poziom 1 to reakcja, czyli czy się podobało. Poziom 4 to wynik biznesowy.
- Większość firm wciąż zatrzymuje się na poziomie pierwszym.
- Dochodzi do tego krzywa zapominania Ebbinghausa: bez utrwalenia większość materiału znika w kilka dni.

Szkolenie samo w sobie nie ma ROI.

Ma je proces: to, co dzieje się przed nim, w jego trakcie i po nim.

63% pracodawców mówi to samo

63%

- pracodawców wskazuje luki kompetencyjne jako główną barierę rozwoju biznesu (World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025).
- A mimo to decyzje o szkoleniach wciąż często zapadają na wyczucie.

Dwa sposoby podejmowania decyzji rozwojowej

Decyzja na wyczucie

- Punktem wyjścia jest ciekawy temat albo oferta na skrzynce.
- Cel szkolenia jest mglisty: podniesienie kompetencji.
- Po szkoleniu zostaje ankieta satysfakcji. I koniec procesu.

Decyzja świadoma

- Punktem wyjścia jest konkretna luka powiązana z celem biznesowym.
- Celem jest zmiana zachowania, którą da się zaobserwować.
- Po szkoleniu jest plan wdrożenia i weryfikacja z przełożonym.

Ta sama decyzja, inny punkt wyjścia

- **Awans**
- Lider pierwszy raz zarządza zespołem. Potrzebuje nie wiedzy, tylko bezpiecznych pierwszych decyzji.
- **Upskilling**
- Firma rośnie szybciej niż kompetencje ludzi. Awans albo nowe obowiązki wyprzedzają potrzebne umiejętności.
- **Reskilling**
- Rola zmienia się pod wpływem technologii. Potrzebna jest nowa ścieżka, nie pojedyncze szkolenie.

Narzędzia, które zastosujesz od razu

Checklista: 7 kryteriów (1 z 2)

1. Zdefiniowana luka kompetencyjna. Nie tylko ciekawy temat.

Czerwona flaga: nikt nie potrafi dokończyć zdania: po szkoleniu ludzie zaczną robić X, a dziś tego nie robią.

2. Jasny cel biznesowy, z którym szkolenie jest powiązane.

Czerwona flaga: cel brzmi podniesienie kompetencji zespołu, bez wskaźnika i bez terminu.

3. Zgoda przełożonego uczestnika co do roli po szkoleniu.

Czerwona flaga: przełożony dowiaduje się o szkoleniu z kalendarza, nie z rozmowy.

4. Forma dopasowana do etapu: szkolenie, coaching, mentoring czy praktyka.

Czerwona flaga: na każdy problem kompetencyjny jest jedna odpowiedź, zróbmy szkolenie.

Checklista: 7 kryteriów (2 z 2)

5. Plan wdrożenia po szkoleniu, nie tylko program sali.

Czerwona flaga: nikt nie wie, co konkretnie wydarzy się w poniedziałek po szkoleniu.

6. Sposób pomiaru zmiany zachowania. Nie tylko ankieta satysfakcji.

Czerwona flaga: jedyny mierzony wynik to ocena szkolenia w skali 1 do 5.

7. Właściciel procesu po stronie biznesu, nie tylko HR.

Czerwona flaga: za wdrożenie odpowiada... nikt konkretny.

Metoda: jak zdiagnozować prawdziwą potrzebę

1. Rozmowa o objawie: co dokładnie nie działa i gdzie to widać?
2. Rozmowa o przyczynie: czy to brak kompetencji, czy coś innego?
3. Weryfikacja z przełożonym: czy efekt da się zaobserwować w konkretnym zachowaniu?
4. Decyzja: szkolenie, zmiana procesu, czy coaching indywidualny?

Zobaczmy to na żywym przykładzie

Brief, który dostaje HR

- Zespół sprzedaży, 12 osób. W ostatnim kwartale awansowało trzech doświadczonych sprzedawców na team liderów. Pierwszy raz zarządzają ludźmi.
- Dyrektor sprzedaży pisze do HR: potrzebujemy szkolenia z zarządzania zespołem dla nowych liderów, najlepiej jeszcze w tym miesiącu.
- ***Masz za sobą podobny brief? To dokładnie ten moment, w którym zwykle zapada decyzja na wyczucie.***

Tak zwykle wygląda to w praktyce

- HR znajduje dostawcę z dobrą opinią i wolnym terminem w tym miesiącu.
- Temat: zarządzanie zespołem dla nowych liderów, 1 dzień, dla 3 osób.
- Po szkoleniu: ankieta 4,6 na 5, pozytywne opinie, dyrektor zadowolony.
- **Trzy miesiące później: liderzy nadal unikają trudnych rozmów z byłymi kolegami z zespołu.**

Co pokazuje checklista

Luka: nie zdefiniowana. Zarządzanie zespołem to nazwa działu w bibliotece, nie zachowanie.

Cel biznesowy: brak. Nikt nie powiązał szkolenia z retencją ani wynikami nowego zespołu.

Rola przełożonego: dyrektor zlecił szkolenie, ale nie ustalił, co sam będzie obserwował.

Pomiar: jedyny wskaźnik to ocena szkolenia, nie zachowanie liderów w pracy.

4 z 7 kryteriów nie są spełnione, zanim ktokolwiek usiądzie na sali.

Decyzja świadoma: ta sama sytuacja, inny proces

- Luka: liderzy unikają rozmów o słabych wynikach z byłymi kolegami. To konkretne zachowanie do zmiany.
- Forma: krótki warsztat plus 3 sesje coachingu jeden na jeden w pierwszym miesiącu, nie jednorazowe szkolenie.
- Rola przełożonego: dyrektor umawia się na obserwację jednej trudnej rozmowy każdego lidera w ciągu 6 tygodni.
- Pomiar: liczba przeprowadzonych rozmów o wynikach, nie ocena szkolenia
- ***Ten sam budżet. Zupełnie inny efekt.***

Proces, nie wydarzenie

Nawet trafna decyzja przegra z jednorazowym wydarzeniem.

Skróćmy szkolenia i zainwestujmy zaoszczędzony czas we wdrożenie.

expert4you | Polskie Centrum Kadrowo Płacowe | Krajowa Izba Podatkowa | Strefa Managera

Dźwignia 1: rozmowa przed szkoleniem

- Krótka, uporządkowana rozmowa managera z pracownikiem przed startem szkolenia to jedna z najsilniejszych dźwigni transferu wiedzy do pracy.
- Managerowie sami uznają wsparcie przełożonego za najważniejszy czynnik sukcesu szkolenia.
- **A mimo to tylko 23% przełożonych prowadzi taką rozmowę (badanie ESI International, n = 3209).**

4 pytania na rozmowę przed szkoleniem

1. Jaki konkretny problem w Twojej pracy ma rozwiązać to szkolenie?

2. Co zrobisz inaczej po szkoleniu i o co Cię zapytam na najbliższym spotkaniu jeden na jeden?

3. Co może przeszkodzić Ci w zastosowaniu tego w praktyce i jak mogę to usunąć?

4. Z jakim celem, który już jest dla Ciebie ważny, to się łączy?

Dźwignia 2: inwestycja w managerów

- Nie kolejne szkolenie liderskie. Przygotowanie managerów do zaangażowania w proces po szkoleniu.
- Opcja maksimum: 4-godzinny warsztat z konkretnymi narzędziami wdrożeniowymi.
- Opcja minimum: godzinny webinar plus jednostronicowa ściągawka.
- Działania managerów trzeba monitorować, przypominać o nich, a czasem z nich rozliczać.

Dźwignia 3: proces, nie wydarzenie

- Krótsze szkolenie, bez przeładowania wiedzą. Ludzie nie zmienią zbyt wielu nawyków naraz.
- Ścieżka wzmacniająca (Learning Journey) przez 6 do 8 tygodni po szkoleniu.
- Krótkie, maksymalnie 5-minutowe impulsy, 2 razy w tygodniu: pigułki wiedzy, zadania, pytania do refleksji.
- *To zastosowanie krzywej Ebbinghausa w praktyce.*

Mindset i przeszłość, którą trzeba porzucić

Dlaczego stare nawyki wracają

- Kurt Lewin opisał to w 1947 roku jako równowagę dwóch sił: napędowych, które pchają w stronę zmiany, i hamujących, które trzymają status quo.
- Dopóki te siły się równoważą, zachowanie się nie zmienia.
- **Zwiększanie siły napędowej zwykle podnosi też opór. Skuteczniejsze jest osłabianie sił hamujących.**

Ciekawostka, którą mało kto zna

Model „odmrożenie, zmiana, zamrożenie” przypisywany Lewinowi w tej formie prawdopodobnie nigdy nie wyszedł spod jego pióra. Powstał po jego śmierci (Cummings, Bridgman i Brown, 2016).

Narzędzie: Bilans Sił Zmiany

- Weź jedną zmianę zachowania, którą chcesz wdrożyć po niedawnym szkoleniu.
- Po jednej stronie: siły napędowe, czyli co pcha w stronę zmiany.
- Po drugiej stronie: siły hamujące, czyli co trzyma przy starym.
- **Które siły hamujące możesz osłabić, zamiast dokładać kolejne napędowe?**

To, co trzeba emocjonalnie porzucić

- William Bridges opisał zmianę jako przejście przez 3 fazy.
- Zakończenie i pożegnanie ze starym sposobem pracy.
- Strefa neutralna: chaos, spadek produktywności, dyskomfort.
- Nowy początek.
- *Jeśli manager tego nie wie, w strefie neutralnej może uznać, że szkolenie nie zadziałało, i wycofać wsparcie właśnie wtedy, gdy jest najbardziej potrzebne.*

Kompas Rozwoju: Twój plan

PRZED: zanim zaakceptujesz budżet

- Luka, cel biznesowy, rola przełożonego (ustalona w rozmowie przed szkoleniem).

W TRAKCIE: na samym szkoleniu

- Forma dopasowana do etapu.

PO: gdy szkolenie się skończy

- Plan pierwszego tygodnia, pomiar zachowania, właściciel wdrożenia.
- Ścieżka wzmacniająca na 6 do 8 tygodni.
- Siły hamujące, które trzeba świadomie osłabić.

Podsumowanie: co zapamiętać

- Szkolenie samo w sobie nie ma ROI. Ma je proces: przed, w trakcie i po.
- Nawet trafna decyzja przegra z jednorazowym wydarzeniem. Potrzebujesz rozmowy przed i ścieżki po.
- Ludzie nie wracają do starych nawyków z lenistwa. Wracają, bo nikt nie pomógł im osłabić sił, które ich tam trzymają.

Pytania i dalsze kroki

- Masz pytanie? Zapraszamy do czatu.
- Jeśli temat Cię zaciekawi, pokażemy, jak to wygląda w praktyce w dłuższym programie Strefy Managera.
- Dziękujemy za udział i dobre pytania podczas tego spotkania.

Live Learning dla biznesu

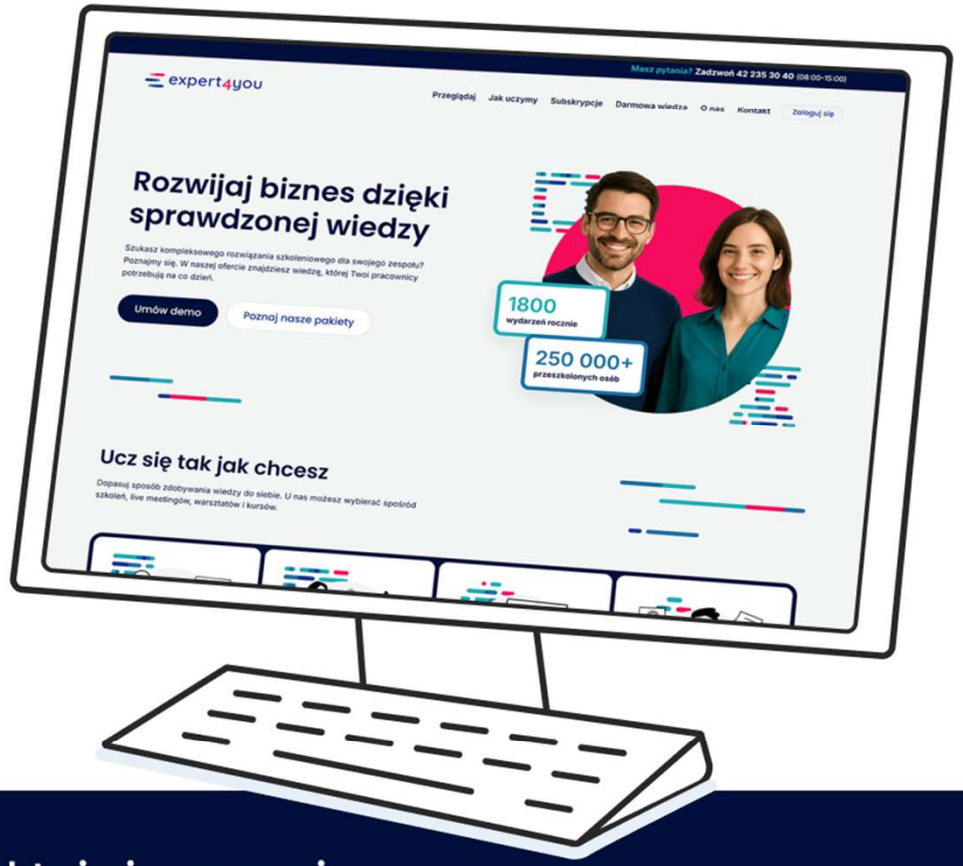
Ekspercka wiedza napędzająca rozwój

Porozmawiaj z naszym zespołem i przekonaj się, jak możemy ułatwić zdobywanie wiedzy w Twojej firmie:

- Poznaj funkcje i możliwości panelu klienta
- Zobacz, jak zarządzać wydarzeniami i bazą wiedzy
- Zadaj pytania naszym konsultantom

Umów się na bezpłatne demo

www.expert4you.pl/demo



Masz pytania, chcesz poznać szczegóły? Skontaktuj się z nami:

535 908 793 | 42 235 30 20 biuro@expert4you.pl

Dziękujemy za uwagę!

Zapraszamy na inne szkolenia organizowane przez:

IQ3

Właściciela marek szkoleniowych

expert4you
www.expert4you.pl

POLSKIE CENTRUM KADROWO PŁACOWE
www.pckp.pl

KRAJOWA IZBA PODATKOWA
www.izbapodatkowa.pl

STREFA MANAGERA
www.strefa-managera.pl