Edyta Paul

Pilotki Zmian, pilotkizmian.pl, edytapaul.pl

Karta intake dla HR i L&D. Materiał po wykładzie „Każda organizacja się uczy. Pytanie: czego i po co?", Effect HR 2026

Zanim zamówisz szkolenie

Sześć pytań na rozmowę z osobą, która przychodzi z prośbą o szkolenie. Celem nie jest odmowa. Celem jest sprawdzenie, czy szkolenie w ogóle może zadziałać w warunkach, do których uczestnicy wrócą.

Efekt = **Kompetencje** × **Możliwości zastosowania** × **Wzmocnienie systemowe**

To mnożenie, nie dodawanie. **Szkolenie podnosi tylko pierwszy czynnik.** Jeśli któryś z dwóch pozostałych jest bliski zera, nawet świetne szkolenie da wynik bliski zera. Według Mooneya i Brinkerhoffa (2008) tylko około 15% uczestników stosuje nowe umiejętności w pracy, 65% próbuje i w ciągu mniej więcej miesiąca wraca do starego sposobu działania, a 20% nie próbuje wcale. Przeglądy badań nad transferem szkoleń wskazują na wsparcie przełożonego i klimat w miejscu pracy jako jedne z najsilniejszych czynników, od których zależy, czy nowe zachowanie przetrwa.

Jak używać

1. Prowadzi HR, w rozmowie z osobą zamawiającą, zwykle przełożonym przyszłych uczestników. 20–30 minut.
2. Nie wysyłaj karty jako formularza do samodzielnego wypełnienia. Wypełniona w pojedynkę staje się kolejną formalnością do zaliczenia.
3. Brak odpowiedzi na pytanie to też odpowiedź.
4. Po krokach 2–4 przejdź do strony 4: zaznaczony stan trzech czynników wskaże decyzję.

Kroki 1–4

Sprawdzają trzy czynniki z równania: czy brakuje umiejętności, czy będzie gdzie je zastosować i czy środowisko je wzmocni.

Kroki 5–6

Sprawdzają samą prośbę: na jakim założeniu stoi i co trzeba odjąć, żeby nowe miało miejsce.

1 Co ma się zmienić w pracy?

Co konkretnie ludzie będą robić inaczej za trzy miesiące i gdzie to zobaczymy?

Dopytaj: jaki wynik albo problem biznesowy to zmieni? Z jakiej decyzji strategicznej wynika ta potrzeba?

Sygnał ostrzegawczy: odpowiedzią jest temat („komunikacja", „AI", „feedback"), a nie zachowanie. Albo: „wszyscy teraz to robią". Bez nazwanego zachowania nie da się sprawdzić kroków 3 i 4.

2 Kompetencje: nie umieją czy nie robią?

Gdyby od tego naprawdę coś zależało, czy ci ludzie potrafiliby to zrobić jutro?

Dopytaj: czy ktoś w zespole już tak działa? Co go odróżnia: umiejętności czy sytuacja, w której pracuje?

Sygnał ostrzegawczy: „umieją, ale...". To nie jest problem szkoleniowy. Szkolenie go nie rozwiąże, za to wyśle uczestnikom komunikat, że problem leży w nich.

Stan dziś: ◯ Brakuje umiejętności ◯ Częściowo ◯ Umieją już dziś

3 Możliwości zastosowania

W jakiej konkretnej sytuacji uczestnik użyje tego w ciągu pierwszych 30 dni?

Dopytaj: czy ma na to czas, uprawnienia i narzędzia? Co zdejmujemy z jego obowiązków, żeby zrobić miejsce?

Sygnał ostrzegawczy: „będzie okazja", „przy najbliższym projekcie". Jeśli sytuacji nie da się nazwać, umiejętność wyparuje, zanim się przyda.

Stan dziś: ◯ Bliskie zera ◯ Częściowo ◯ Są

4 Wzmocnienie systemowe

Co spotka uczestnika w pierwszym tygodniu po powrocie, kiedy spróbuje nowego sposobu działania, a pierwsza próba wyjdzie gorzej niż stary sposób?

Dopytaj: czy cele, wskaźniki i premia wspierają nowe zachowanie, czy nagradzają stare? Co przełożony powie uczestnikowi przed szkoleniem i po nim, i czy bierze to na siebie?

Dlaczego to ważne: w badaniu Brinkerhoffa i Montesino (1995) uczestnicy, z którymi przełożony rozmawiał przed szkoleniem i po nim, istotnie częściej stosowali nowe umiejętności w pracy niż ci, którzy takiej rozmowy nie mieli.

Sygnał ostrzegawczy: przełożony nie ma czasu na rozmowę przed i po. Albo wskaźnik, z którego zespół jest rozliczany, nagradza dokładnie to, co szkolenie ma zmienić. Jeśli to, czego uczymy, jest sprzeczne z tym, co się opłaca, wygrywa to drugie.

Stan dziś: ◯ Bliskie zera ◯ Częściowo ◯ Jest

5 Założenie pod prośbą

Na jakim założeniu opiera się ta prośba i czy jest ono nadal prawdziwe?

Przykład: „potrzebujemy szkolenia z prowadzenia oceny rocznej” zakłada, że ocena roczna jest właściwym narzędziem. Pojedyncza pętla pyta, jak robić ją lepiej. Podwójna pyta, po co nam ona.

Dopytaj: czy to eksploatacja (robić lepiej to, co już umiemy), czy eksploracja (sprawdzić coś, czego jeszcze nie umiemy)? Obie są uprawnione. Ważne, żeby wiedzieć, którą kupujemy.

6 Co odejmujemy

Co przestaniemy robić, żeby nowe miało miejsce? Z właścicielem i terminem.

Sygnał ostrzegawczy: „nic”. Nowa praktyka dołożona do wszystkich starych przegrywa z nimi. W eksperymentach Adamsa i współpracowników ludzie szukali rozwiązań przez dodawanie, nawet gdy odjęcie było tańsze i skuteczniejsze.

Decyzja

Szkolenie może w najlepszym razie podnieść kompetencje do pełnego poziomu. Górny limit jego efektu wyznaczają więc dwa pozostałe czynniki. Zakreśl w tabeli pole odpowiadające stanowi z kroków 3 i 4.

W ↓ / M →	bliskie zera	częściowo	są
bliskie zera	bliski zera	bliski zera	bliski zera
częściowo	bliski zera	niewielki	ograniczony
jest	bliski zera	ograniczony	pełny

W = wzmocnienie systemowe (krok 4), M = możliwości zastosowania (krok 3). Górny limit efektu nawet idealnego szkolenia przy obecnych warunkach. To model logiczny, który porządkuje rozmowę, a nie pomiar.

☐ **Szkolimy**

Brakuje umiejętności, a możliwości zastosowania i wzmocnienie są co najmniej częściowe. Za oba te czynniki odpowiada ktoś po stronie biznesu, z imienia i nazwiska.

☐ **Najpierw warunki**

Możliwości zastosowania albo wzmocnienie są bliskie zera. Szkolenie czeka. Nazwij czynnik, właściciela i termin powrotu do decyzji.

☐ **To nie jest problem szkoleniowy**

Ludzie umieją, ale nie robią. Przyczyna leży w celach, zachętach lub organizacji pracy. Wróć z tym do zamawiającego jako do problemu zarządczego.

Ustalenia

Decyzja _____

Możliwości zastosowania: kto i do kiedy _____

Wzmocnienie: kto i do kiedy _____

Co odejmujemy: kto i do kiedy _____

Sprawdzamy efekt w pracy po 30 dniach _____

Sprawdzamy efekt w pracy po 90 dniach _____

Na czym opiera się karta

1. Mooney, T., Brinkerhoff, R.O. (2008). *Courageous Training: Bold Actions for Business Results*. San Francisco: Berrett-Koehler. Źródło proporcji 15 / 65 / 20.
2. Brinkerhoff, R.O., Montesino, M.U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263–274.
3. Baldwin, T.T., Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
4. Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T., Huang, J.L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. doi.org/10.1177/0149206309352880
5. Mager, R.F., Pipe, P. (1997). *Analyzing Performance Problems, or You Really Oughta Wanna* (3rd ed.). Atlanta: Center for Effective Performance. Źródło pytania z kroku 2.
6. Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn
7. March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi.org/10.1287/orsc.2.1.71
8. Adams, G.S. i in. (2021). People systematically overlook subtractive changes. *Nature*, 592, 258–261. doi.org/10.1038/s41586-021-03380-y