

Ocena przydatności szkoleń i transferu ich efektów do pracy na przykładzie banków

Prof. Aldona Andrzejczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU



Metody oceny przydatności szkoleń

- Model D. Kirkpatricka
 - *Reakcja*
 - *Uczenie się*
 - *Zachowanie*
 - *Wyniki*
- Poziom transferu

Stopień (zakres), w którym uczestnicy szkolenia skutecznie aplikują wiedzę, umiejętności i postawy zdobyte w trakcie szkolenia do środowiska pracy (Baldwin, Ford 1988)



Cel wystąpienia

- Korzyści z zastosowania pomiaru transferu szkoleń do środowiska pracy dla oceny ich skuteczności
- Czynniki warunkujące poziom transferu
- Pomiar poziomu transferu
- Wyniki badań wykorzystania efektów szkolenia na stanowisku pracy w bankach
- Cechy charakteryzujące uczestników szkoleń, które w największym stopniu różnicują poziom transferu w bankach



Korzyści pomiaru poziomu transferu ⁽¹⁾

Transfer szkolenia należy traktować jako integralny element procesu szkoleniowego:

- czynniki wejściowe szkolenia (charakterystyka uczących się, projekt szkolenia, środowisko pracy),
- rezultaty szkolenia (nabyta na szkoleniu wiedza i umiejętności)
- warunki transferu (generalizacja wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu na warunki pracy i utrzymanie tego, czego się nauczono przez dłuższy czas w pracy (Baldwin, Ford 1988))



Korzyści pomiaru poziomego transferu ⁽²⁾

Istnieje dysproporcja pomiędzy tym, czego uczą się pracownicy podczas szkolenia, a tym co faktycznie stosują w pracy. Pomiar transferu umożliwia ocenę postępu w stosunku do stanu sprzed szkolenia (Ford, Weissbein 1997).



Korzyści pomiaru poziomu transferu ⁽³⁾

Proces transferu stanowi dalszy etap uczenia się zainicjowany udziałem w szkoleniu. Uzyskuje się nie tylko poprawę wyników uzyskiwanych przez pracownika, ale w sprzyjających warunkach może prowadzić do zmian innowacyjnych w organizacji (Andrzejczak 2011).



Korzyści pomiaru poziomu transferu ⁽⁴⁾

Dynamiczny model transferu opiera się na powtarzającej się interakcji pomiędzy pracownikiem podejmującym próby wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy, a uzyskiwaną informacją zwrotną od innych osób z otoczenia na temat uzyskiwanych wyników (Blume, Ford, Surface i Olenick 2017) .



Czynniki warunkujące poziom transferu

- **charakterystyka uczestników** szkolenia (np. motywacja, uzdolnienia, osobowość),
- czynniki **związane ze szkoleniem** (dopasowanie treści szkolenia, uporządkowanie materiału, metody)
- **czynniki środowiska pracy** (możliwość zastosowania wyuczonych zachowań, wsparcie przełożonych, klimat organizacyjny).



Czynniki transferu związane z uczestnikiem

- Zdolności (*zdolności poznawcze, psychomotoryczne, fizyczne*)
- Osobowość (*otwartość na doświadczenia, świadomość- samowiedza, ekstrawertyzm, lokalizacja kontroli*)
- Motywacja (*zaangażowanie w pracę, oddanie organizacji, nastawienie do szkolenia, zainteresowanie treścią szkolenia*)
- Wcześniejsze doświadczenia (*postrzeganie własnej wydajności, wysokie oczekiwania wobec siebie*)

Taką wiedzą nie dysponują działy ds. szkolenia i rozwoju



Pomiar poziomu transferu

- Dwa zasadnicze sposoby:
 - Bazujące na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności: *pytania dotyczące stosowania określonych praktyk*
 - Bazujące na efektywności w stosowaniu wiedzy i umiejętności: *pytania nawiązujące do zmiany w stosunku do stanu sprzed szkolenia*
- Podmiot dokonujący oceny
- Moment dokonywania pomiaru



Metodyka badań

- Celem badań było rozpoznanie poziomu transferu efektów szkolenia i jego uwarunkowań
- Próba: 1709 ankiet pracowników banków w Polsce (z 20 tys ankiet uzyskano zwrot 1949)
- Dane pochodziły z szerszych badań dotyczących pracy i dobrostanu pracowników przeprowadzonych w 2016r.
- Metody opracowania danych: statystyka opisowa oraz metoda drzew klasyfikacyjnych CRT i CHAID



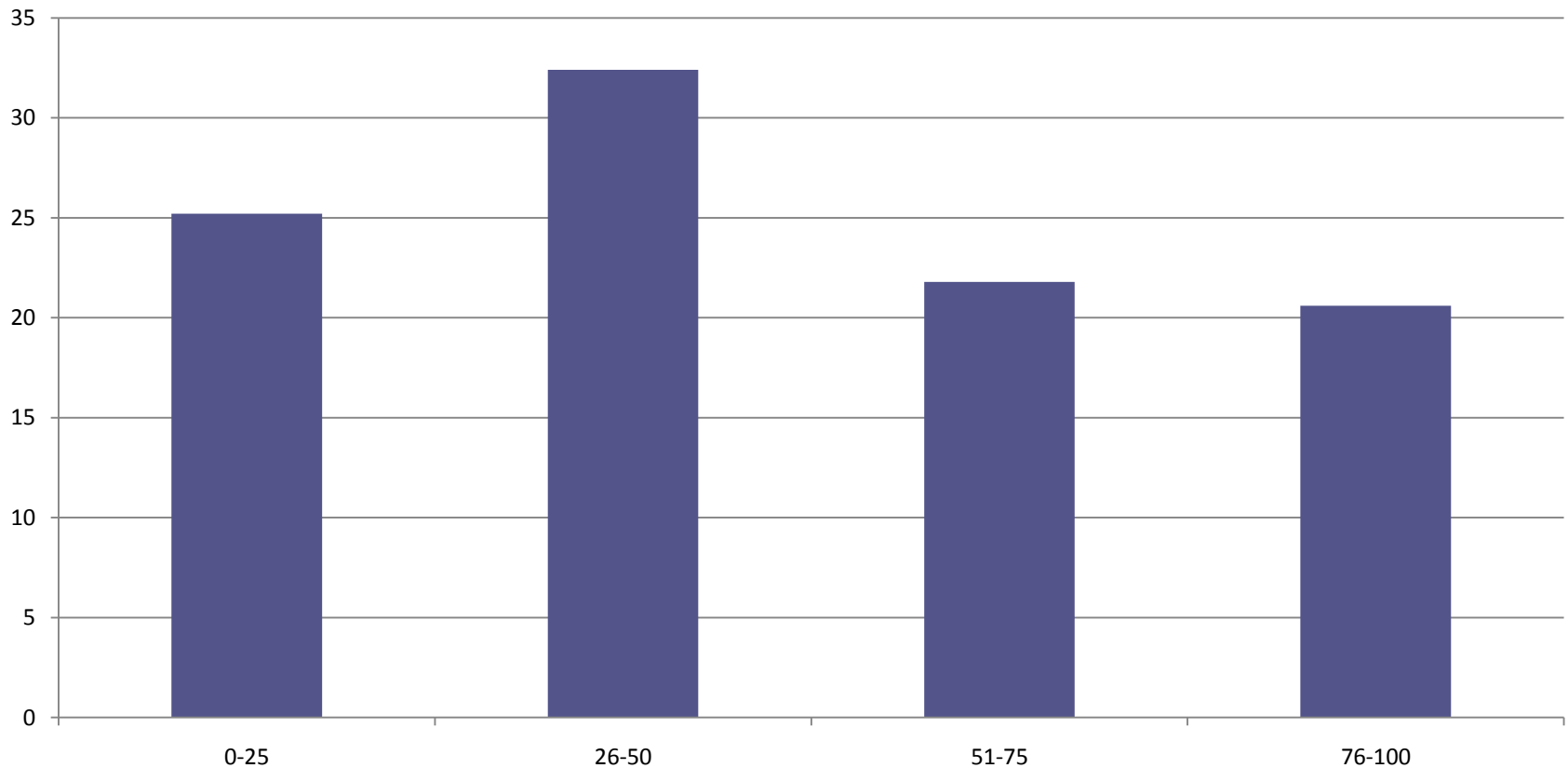
Ocena efektów szkolenia na stanowisku pracy w bankach

- Bardzo słabo, prawie nic w mojej pracy nie zmieniło się pod wpływem szkolenia – **20,2%**
- Po szkoleniu dostrzegam potrzebę koniecznych zmian ale nie udaje mi się ich w praktyce wdrożyć – 19,1%
- Wprowadziłam/łem kilka zmian ale stopniowo wracam do starych nawyków – 20,7
- Wiele rzeczy zmieniło się w mojej pracy pod wpływem odbytych szkoleń – **33,3%**



Poziom wykorzystania efektów szkolenia na stanowisku pracy w bankach

Odsetek deklarujących dany poziom transferu



Badanie czynników różnicujących poziom transferu

- Zmienna objaśniana- poziom wykorzystania w pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń.
- Zmienne objaśniające- płeć, wykształcenie, staż pracy w bankowości, stanowisko *front/back office*, liczba godzin pracy w ostatnim tygodniu, rodzaj stanowiska, jednostka banku oraz ocenę przydatności odbytych szkoleń.
- Metoda- drzewa klasyfikacyjne



Czynniki różnicujące poziom transferu szkoleń w bankach

CHAID

- Rodzaj banku: **spółdzielczy**, komercyjny
- W bankach komercyjnych **Praca front/back office**
- W bankach komercyjnych Jednostka banku: **operacyjna**, centrala

CRT

- Rodzaj banku
- W bankach komercyjnych Jednostka banku: **operacyjna**, centrala
- W bankach komercyjnych **Płeć**
- Wśród mężczyzn- **rodzaj wykształcenia**



Podsumowanie wniosków z badań ⁽¹⁾

- Wysoki w porównaniu z innymi badaniami poziom transferu – blisko połowa uczestników szkoleń wykorzystuje 50-100%
- Wyższy poziom transferu w bankach spółdzielczych a większe różnicowanie w bankach komercyjnych
- Pracownicy pierwszego kontaktu podobnie jak pracownicy jednostek operacyjnych w wyższym stopniu niż pozostali pracownicy wykorzystywali w praktyce nabyte umiejętności
- Silny związek poziomu transferu z oceną przydatności szkoleń



Podsumowanie wniosków z badań (2)

- Grupy pracowników o najwyższym poziomie transferu szkoleń:
 - Kobiety, zwłaszcza o krótszym stażu w bankowości (77,3%)
 - Pracownicy banków spółdzielczych (54,2%)
 - Mężczyźni zatrudnieni w bankach komercyjnych, w jednostkach operacyjnych, z wykształceniem wyższym nieekonomicznym (53,1%)
 - Pracownicy *back office* w placówkach operacyjnych banków komercyjnych (51,9%)



Dziękuję za uwagę!

a.andrzejczak@ue.poznan.pl



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

