

Aldona Andrzejczak, Aneta Pisarska

Organizacyjne uwarunkowania transferu szkolenia w opinii menedżerów

W artykule przedstawiono model badawczy i wyniki badań poziomu transferu efektów szkolenia do środowiska pracy oraz określających go czynników organizacyjnych. Celem było zarówno ustalenie poziomu transferu jako iloczynu natężenia oraz częstotliwości wykorzystywania w pracy efektów szkolenia, jak i charakterystyka przedsiębiorstw, w których poziom transferu jest najwyższy i najniższy. Zbadano także współzależność transferu i zmiennych charakteryzujących środowisko pracy, potwierdzając korelację transferu z możliwością zastosowania wiedzy, popieraniem zmian przez podwładnych, otwartością organizacji na zmiany oraz nagrodami za wdrażanie efektów szkolenia.

Słowa kluczowe: szkolenie (*training*), transfer szkolenia (*training transfer*), efekty szkolenia (*training results*), czynniki transferu (*determinants of training transfer*)

Wstęp

W procesie gospodarowania zasobami będącymi w dyspozycji organizacji wiedza, umiejętności, energia witalna, zdrowie oraz inne wartości posiadane przez pracowników mogą być nośnikiem realnych wartości ekonomicznych z punktu widzenia skuteczności i efektywności zachowań podmiotów gospodarujących. W tym kontekście szczególne znaczenie uzyskuje problematyka szkolenia pracowników, a zwłaszcza transferu efektów szkolenia do środowiska pracy. Współczesne definicje określają transfer szkolenia jako zakres, w którym uczestnicy szkolenia w praktyce skutecznie aplikują wiedzę, umiejętności i postawy zdobyte w trakcie szkolenia [Baldwin, Ford, 1988; Holton, 1996]. Faza transferu jest integralną i równocześnie newralgiczną częścią całego procesu szkoleniowego. Okazuje się, że jednym z najtrudniejszych wyzwań w procesie szkolenia jest powrót szkolonego pracownika do środowiska pracy [Rea, 2006, s. 230]. Jeżeli środowisko

pracy neguje lub ignoruje nowo nabyte na szkoleniu, wiedzę, umiejętności czy postawy, to wówczas nie zostaną one wdrożone, lecz w krótkim czasie zapomniane.

Celem artykułu jest przybliżenie procesu transferu jako determinanty zwiększenia efektywności szkolenia pracowników z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Poprzez empiryczną ilustrację organizacyjnych uwarunkowań transferu szkolenia, na przykładzie przeprowadzonych badań, zasygnalizowane zostaną też problemy definicji i pomiaru jego istoty i uwarunkowań. Przedmiotem badań był transfer efektów szkolenia kadry kierowniczej.

Założenia oraz budowa modelu transferu szkolenia do środowiska pracy

Na podstawie przeglądu literatury na temat transferu efektów szkolenia przyjęto, że transfer szkolenia jest warunkowany przez trzy grupy czynników, tj.: cechy osób szkolących się (umiejętności i zdolności, osobowość, motywacja), elementy projektu szkolenia (treści szkolenia, przestrzeganie zasad uczenia się dorosłych oraz odpowiedni projekt transferu nabytej wiedzy i umiejętności do środowiska pracy) oraz czynniki środowiska pracy (wsparcie, szanse/możliwości do zastosowania). Założono jednak, że badania skoncentrują się wyłącznie na grupie czynników środowiska pracy¹. Pozostałe grupy czynników, tj. elementy projektu szkolenia oraz cechy osób szkolących się, uznano jako elementy stałe.

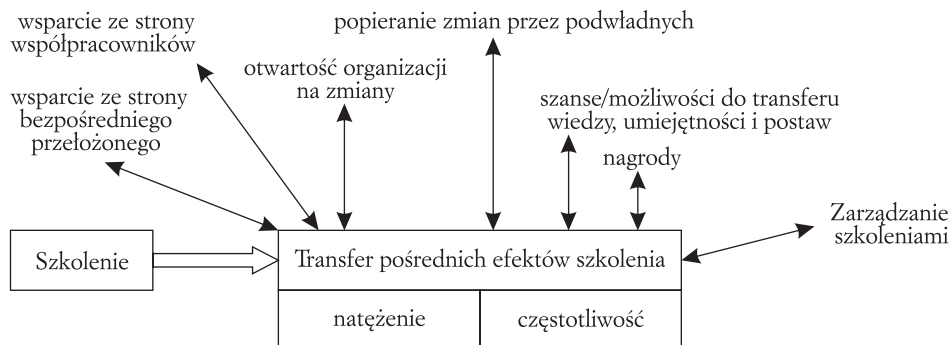
Wybór środowiska pracy jako przedmiotu badań empirycznych uzasadniony jest przede wszystkim tym, że może ono w sposób kompleksowy oddziaływać na proces szkolenia, w tym transfer efektów szkolenia [Andrzejczak, 2010, s.166-180]. Wpływ ten może zaznaczać się zarówno w sensie przedmiotowym, tj. przed szkoleniem, czasami w trakcie jego trwania oraz po szkoleniu, jak i podmiotowym, tj. poprzez wielu członków organizacji: bezpośredniego przełożonego, komórki HR czy kierownika ds. szkoleń, kadrę kierowniczą wysokiego szczebla. Ponadto środowisko pracy jest etapem początkowym (tutaj następuje analiza potrzeb szkoleniowych organizacji, zespołów oraz pracowników), jak też celem i etapem końcowym procesu szkolenia kadry kierowniczej, gdyż tutaj ma miejsce transfer efektów szkolenia [Tannenbaum, Yukl, 1992; Xiao, 1996].

1 Pozyskanie danych dotyczących cech osób szkolących się oraz elementów projektu szkolenia wymagałoby znacznych nakładów czasowych i finansowych, a przede wszystkim odpowiedniej wiedzy i umiejętności nie tylko z zakresu ekonomii, ale głównie psychologii, co zgodnie z prawem wymagałoby uczestnictwa psychologa [ustawa z 8 czerwca 2001 roku o zawodzie psychologa i samorządzie zawodowym psychologów, Dz.U. z 2001 r. nr 73, poz. 762].

Ze względu na to, iż modele transferu efektów szkolenia powstały głównie w Stanach Zjednoczonych, Australii i krajach Europy Zachodniej, zdecydowano o opracowaniu własnego modelu badawczego. Wyboru zmiennych dokonano na podstawie analizy literatury oraz wniosków ze zogniskowanego wywiadu grupowego z kadrą kierowniczą na temat czynników środowiska pracy współwystępujących z transferem pośrednich efektów szkolenia. Autorski model (rys. 1) obejmuje więc następujące zmienne:

- wsparcie ze strony współpracowników – wzorowano się na modelu Facticeau, Dobbins, Russel, Ladd, Kudisch [1995];
- popieranie zmian przez podwładnych – wykorzystano z modelu Facticeau, Dobbins, Russel, Ladd, Kudisch [1995];
- wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego – wykorzystano z modelu Facticeau, Dobbins, Russel, Ladd, Kudisch [1995];
- szanse/możliwości do transferu wiedzy, umiejętności i postaw w środowisku pracy – wykorzystano z modelu Baldwina i Forda [1988];
- otwartość organizacji na zmiany – wykorzystano z modelu Holtona [1996];
- nagrody;
- zarządzanie szkoleniami.

Rysunek 1. Model badawczy czynników środowiska pracy w transferze pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej



Źródło: opracowanie własne

W zbudowanym modelu zmienne objaśniające to czynniki środowiska pracy, które mogą wpływać na transfer efektów szkolenia, natomiast zmienną objaśnianą jest transfer pośrednich efektów szkolenia. Jest uproszczeniem skomplikowanych zależności występujących w środowisku pracy, jednakże jest on pomocny w analizowaniu zależności zachodzących w procesie transferu.

Konceptualizacja i operacjonalizacja zmiennych

Warunkiem zdefiniowania pojęcia transfer pośrednich efektów szkolenia jest sprecyzowanie terminu efekty szkolenia. Przyjęto następującą definicję pośrednich efektów szkolenia: nabycie lub wzrost wiedzy i umiejętności oraz zmiana postaw kadry kierowniczej uczestniczącej w szkoleniach. Proces „tworzenia” pośrednich efektów szkolenia ma miejsce w „sali szkoleniowej”, natomiast w środowisku pracy następuje transfer tychże efektów. Transfer pośrednich efektów szkolenia definiuje się jako stopień (zakres), w jakim uczestnicy szkolenia skutecznie wdrażają w środowisku pracy wiedzę, umiejętności oraz wyrażają postawy zdobyte w trakcie szkolenia [Tannenbaum, Yukl, s. 339-341]. Tak więc transfer pośrednich efektów szkolenia ma wymiar zarówno mentalny (umysłowy), jak i fizyczny (behawioralny). Na potrzeby prowadzonych badań oba wymiary traktuje się łącznie. W wyniku skutecznego transferu pośrednich efektów szkolenia może nastąpić poprawa produktywności kadry, zespołów oraz wyników osiągniętych przez całe przedsiębiorstwo, co definiuje się jako finalne efekty szkolenia.

Transfer pośrednich i finalnych efektów szkolenia można identyfikować i mierzyć. Jednakże transfer pośrednich efektów szkolenia nie jest zjawiskiem bezpośrednio obserwowalnym. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać, że transfer pośrednich efektów szkolenia często mierzy się poprzez następujące wymiary: (1) szerokość transferu efektów szkolenia – czyli liczba zadań, w trakcie wykonywania których uczestnik szkolenia wdraża wiedzę, umiejętności nabyte na szkoleniu; (2) częstotliwość transferu efektów szkolenia – ile razy realizowane są zadania, w trakcie których wdrażane są wiedza i umiejętności nabyte na szkoleniu; (3) trudność transferu efektów szkolenia – kompleksowość oraz złożoność wykonywanych zadań, w trakcie których wdraża się wiedzę i umiejętności nabyte na szkoleniu [Ford, Quinones, Sego, Sorra, 1992, s. 511-527]. Na potrzeby badań wybrano dwie miary transferu pośrednich efektów szkolenia: natężenie oraz częstotliwość. Pierwszy z wymiarów, tj. natężenie, oznacza, w jakim stopniu kadra kierownicza korzysta z pośrednich efektów szkolenia w swojej pracy zawodowej i obejmuje szerokie spektrum, tj. od wykorzystywania w pełni efektów szkolenia – transferowania całej nabytej wiedzy, umiejętności i wyrażania wszystkich postaw nabytych na szkoleniu, poprzez korzystanie z określonej części nabytej wiedzy i umiejętności, aż do całkowitego pomijania wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu i wykonywaniu zadań zgodnie z dotychczasowymi schematami, zasadami. Natomiast drugi wymiar transferu pośrednich efektów szkolenia, tj. częstotliwość, odnosi się do tego, jak często kadra kierownicza w środowisku pracy korzysta z wiedzy, umiejętności oraz określonych postaw nabytych i ukształtowanych na szkoleniach. Częstotliwość określa liczba wdrożeń wiedzy, umiejętności czy wyrażania postaw w środowisku pracy. Dokładne obliczenie

wartości poszczególnych wymiarów transferu szkolenia jest bardzo trudne; były to więc wartości szacowane.

Natomiast charakterystyka środowiska pracy – obejmuje czynniki obecne w środowisku pracy, które mogą współwystępować z transferem pośrednich efektów szkolenia. Środowisko pracy obejmuje nie tylko określone sytuacje, ale również wybranych członków danego przedsiębiorstwa [Bramley, 2001, s. 76-78; Mathieu, Martineau, 1997]. Środowisko pracy nie jest próżnią, ale złożonym i w określonym zakresie dynamicznym „bytem”. Tak więc członkowie organizacji funkcjonują w określonych dla danej organizacji „warunkach” społeczno-ekonomicznych. Tabela 1 zawiera definicje poszczególnych czynników środowiska pracy.

Tabela 1. Konceptualizacja zmiennych objaśniających

Zmienna modelu	Definicja
Otwartość organizacji na zmiany	Odnosi się do stopnia, w jakim uczestnicy szkolenia postrzegają przedsiębiorstwo, w którym pracują, jako otwarte na nowe idee i wspierające zmiany [Donovan, Hannigan, Crowe, 2001].
Wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego	Zakres/stopień, w jakim uczestnicy szkolenia postrzegają, że bezpośredni przełożony popiera i wzmacnia wdrażanie efektów szkolenia w środowisku pracy [Bates, Holton, Seyler, 1996].
Szanse/możliwości do zastosowania wiedzy, umiejętności i wyrażania postaw	Zakres/stopień, w jakim pracownicy uczestniczący w szkoleniach postrzegają, że dają się im możliwości lub kreuje się zadania na stanowisku pracy, które umożliwiają im transfer wiedzy, umiejętności oraz wyrażanie postaw zdobytych na szkoleniu [Holton, Chen, Naquin, 2003].
Wsparcie ze strony współpracowników	Definiuje się je jako postrzegane różnego typu wzmocnienia kierowane przez współpracowników do uczestnika szkolenia w trakcie podejmowania przez niego wysiłku i prób transferu wiedzy i umiejętności oraz wyrażania postaw nabytych na szkoleniu do środowiska pracy [Holton, Bates, Seyler, Carvalho, 1997].
Zarządzanie szkoleniami	Oznacza funkcjonowanie w przedsiębiorstwie procedur badania potrzeb szkoleniowych uczestników szkolenia oraz oceny szkolenia po jego zakończeniu. Ponadto zakres/stopień, w jakim uczestnicy szkolenia postrzegają, że wdrażanie efektów szkolenia w środowisku pracy jest warunkiem realizacji zaplanowanej w organizacji kariery zawodowej.
Nagrody	Oznacza postrzeganą zależność między jakością (osiąganą między m.in. poprzez wdrażanie efektów szkolenia) wykonywanych zadań a poziomem wynagrodzenia zasadniczego, premii lub nagrodami pozamaterialnymi (np. pochwały, wyrazy uznania) otrzymywanymi przez pracownika.
Popieranie zmian przez podwładnych	Zakres/stopień, w jakim kadra kierownicza uczestnicząca w szkoleniu postrzega, że pracownicy, którymi kierują, „popierają” i „wzmacniają” ich w transferze pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy.

Źródło: opracowanie własne

Zarówno zmienna objaśniana, jak i zmienne objaśniające to wartości postrzegane przez kadre kierowniczą. Ze względu na liczne trudności w pomiarze transferu pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy w wielu badaniach jest on samookreślany przez osoby będące uczestnikami badań. Wyniki badań empirycznych wskazują, że uczestnicy szkoleń i ich bezpośredni przełożeni nie różnią się statystycznie w postrzeganiu transferu efektów szkolenia do środowiska pracy [Cromwell, Kolb, 2004, s. 463]. Natomiast kadra kierownicza, jako elitarna grupa społeczno-zawodowa, powinna posiadać pogłębioną wiedzę o sobie i potrafić poddać samoocenie poziom transferu efektów szkolenia do środowiska pracy. Wiedzę tę kadra kierownicza zdobywa między innymi w trakcie realizacji codziennych zadań, dlatego samoocena jest często stosowana w badaniach [Bartkowiak, 2003; Kunert, 1996; Rakowska, 2007; Szaban, 1979]. Analizę zmiennych środowiska pracy poprzez ocenę ich postrzegania przez pracowników organizacji, w tym kadre kierowniczą, zastosowali w swych badaniach również m.in.: Yamnill, McLean [2001], Cromwell, Kolb [2004], Holton, Bates, Ruona [2000].

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie operacjonalizacji przyjętych pojęć, polegającej na znalezieniu dla wybranych do badania zmiennych obserwowalnych wskaźników, które z określonym prawdopodobieństwem pozwolą stwierdzić, że zaszło w praktyce dane zjawisko (tab. 2).

Tabela 2. Operacjonalizacja zmiennej objaśnianej oraz zmiennych objaśniających modelu transferu pośrednich efektów szkolenia

Nazwa zmiennej	Operacjonalizacja
Transfer pośrednich efektów szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> ■ częstotliwość transferu pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy ■ stopień wykorzystania pośrednich efektów szkolenia w środowisku pracy
Otwartość organizacji na zmiany	<ul style="list-style-type: none"> ■ stosunek do zmian i innowacji ■ akceptowanie odmiennych poglądów i opinii
Wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego	<ul style="list-style-type: none"> ■ informacja zwrotna na temat sposobu wdrażania pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy ■ planowanie transferu pośrednich efektów szkolenia ■ zainteresowanie przełożonego transferem pośrednich efektów szkolenia ■ prawo do błędów (w początkowym etapie) wdrażania pośrednich efektów szkolenia
Szanse/możliwości do zastosowania wiedzy, umiejętności i wyrażania postaw	<ul style="list-style-type: none"> ■ uprawnienia do wprowadzania zmian niezbędnych do transferu pośrednich efektów szkolenia ■ zgodność między wiedzą, umiejętnościami oraz postawami szkolonymi na szkoleniu a wykonywanymi zadaniami ■ możliwości czasowe do transferu pośrednich efektów szkolenia

Nazwa zmiennej	Operacjonalizacja
Wsparcie ze strony współpracowników	<ul style="list-style-type: none"> ■ zachęcanie współpracowników do transferu pośrednich efektów szkolenia ■ wspólne rozwiązywanie problemów pojawiających się w transfe-rze pośrednich efektów szkolenia ■ dzielenie się pośrednimi efektami szkolenia w środowisku pracy
Zarządzanie szkoleniami	<ul style="list-style-type: none"> ■ planowanie ścieżek kariery zawodowej ■ zależność między wdrażaniem pośrednich efektów szkolenia a osiągnięciem kolejnego szczebla kariery zawodowej ■ badanie potrzeb szkoleniowych kadry kierowniczej ■ badanie skuteczności lub efektywności szkoleń
Nagrody	<ul style="list-style-type: none"> ■ relacje między wynagrodzeniem zasadniczym a jakością wykonywanej pracy ■ relacje między osiąganymi korzyściami niematerialnymi a jakością wykonywanej pracy
Popieranie zmian przez podwładnych	<ul style="list-style-type: none"> ■ aktywność poznawcza podwładnych wyrażająca się poszukiwaniem nowych, skutecznych sposobów realizacji zadań ■ otwartość podwładnych na nowe sposoby realizacji zadań sugerowane przez przełożonego ■ transferowanie przez podwładnych pośrednich efektów szkoleń, w których uczestniczą

Źródło: opracowanie własne

Charakterystyka badanej próby

W badanej grupie znalazło się 215 menedżerów reprezentujących organizacje zróżnicowane pod względem branży, stażu funkcjonowania na rynku, wielkości oraz kondycji finansowej (tab. 3). Najlichnieszą grupę, tj. 53,5%, stanowiły duże organizacje zatrudniające powyżej 250 pracowników, natomiast najmniej liczne były mikroprzedsiębiorstwa (7,5%). Większość badanych organizacji znajduje się w dobrej kondycji finansowej, jedynie ok. 13% oceniło swoją sytuację finansową jako złą lub bardzo złą. Ponad połowa organizacji opiera swoje działania na rodzimym kapitale, prawie jedna trzecia reprezentowała kapitał obcy, natomiast w pozostałych udział kapitału zagranicznego był zróżnicowany. W większości organizacje w różnym stopniu partycypowały w kosztach udziału swojej kadry kierowniczej w studiach MBA, ale 37,2% badanych finansowało studia samodzielnie. Prawie co trzecia badana organizacja kieruje kadre kierowniczą na szkolenia raz na kwartał (33,0%). Natomiast jedynie 10,2% badanych organizacji kierowało swoją kadre kierowniczą na szkolenie rzadziej niż raz do roku.

Tabela 3. Charakterystyka badanych organizacji

Cecha	Udział procentowy
Wielkość organizacji	Mikroprzedsiębiorstwo – 7,4% Małe – 14,9% Średnie – 24,2% Duże – 53,5%
Sytuacja finansowa organizacji	Bardzo zła – 7,0% Zła – 5,1% Dobra – 48,8% Bardzo dobra – 37,2% Brak danych – 1,9%
Udział kapitału zagranicznego	Brak udziału – 53,5% Poniżej 50% – 6,5% Powyżej 50% – 10,7% 100% udział kapitału zagranicznego – 28,4% Brak danych – 0,9%
Finansowanie udziału kadry kierowniczej w studiach MBA przez organizację	Pracownik całość – 37,2% Większą część pracownik – 6,5% Połowę pracownik, połowę przedsiębiorstwo – 10,7% Większą część przedsiębiorstwo – 16,3% Przedsiębiorstwo całość – 28,4% Brak danych – 0,9%
Częstotliwość kierowania kadry kierowniczej na szkolenia	Rzadziej niż raz w roku – 10,2% Raz w roku – 19,5% Raz na pół roku – 28,4% Raz na kwartał – 33,0% Raz na miesiąc – 7,9% Brak danych – 0,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Poziom transferu pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy

Poziom transferu pośrednich efektów szkolenia w badaniu wyznaczono jako iloczyn natężenia transferu i jego częstotliwość. Oba wymiary były oceniane w pięciostopniowej skali (od 1 – w ogóle lub nigdy, do 5- stale lub bardzo wysoko). Tak więc skala mierząca poziom transferu zawierała się w przedziale 1 do 25. W celu zinterpretowania uzyskanych wyników przyjęto cztery poziomy transferu: brak lub niski poziom, średni poziom, wysoki poziom oraz bardzo wysoki poziom. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom transferu pośrednich efektów szkolenia postrzegany przez kadre kierowniczą

Statystyki opisowe								
Poziom transferu efektów szkolenia	Liczba (N)	Procent [%]	Średnia	Me-diana	Warian-cja	Odchyle-nie stan-dardowe	Mini-mum	Maksi-mum
Brak lub niski	58	27,44	5,3509	6	1,732	1,31599	1	6
Średni	108	49,76	10,3645	9	2,517	1,58646	8	12
Wysoki	34	15,81	15,9412	16	0,057	0,23883	15	16
Bardzo wysoki	15	6,97	21,3333	20	5,238	2,28869	20	25
Razem	215	100	52,9899	51	9,544	5,42997	44	59

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej poziom transferu pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej postrzegany był jako średni, co stwierdziła połowa badanych. W badanej grupie najmniej było organizacji (6,97%), w których transfer do środowiska pracy oceniono jako bardzo wysoki, a opinie te były najbardziej zróżnicowane (odchylenie standardowe 2,29). Wysoki poziom transferu występuje w 15,81% badanych organizacji i w tej kwestii obserwuje się najmniejsze zróżnicowanie opinii. Brak transferu efektów szkolenia lub jego niski poziom występuje w 27,44% badanych organizacji. Wyniki badań wskazują zatem, że nie potwierdziła się hipoteza o niskim poziomie transferu pośrednich efektów szkolenia. Zdecydowana większość kierowników (tj. ponad 70%) wskazuje na inny niż niski poziom transferu. Istotne wydaje się odniesienie uzyskanych wyników do wcześniejszych badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, których autorzy wskazywali niski poziom transferu, tj. od 10 do 30%. Wyższa ocena poziomu transferu efektów szkolenia w Polsce może wynikać między innymi z większych potrzeb szkoleniowych. Uczestniczący w badaniu kierownicy doceniają rolę szkolenia i dlatego dążą do wdrażania ich efektów w środowisku pracy. Poprzez szkolenia kadra kierownicza może również uzupełniać braki w posiadanym wykształceniu, gdyż część z nich z pewnością stanęła przed koniecznością nabywania nowych kompetencji.

Charakterystyka organizacji o wyższym poziomie transferu efektów szkolenia

Mając na względzie fakt, że w opinii większości menedżerów transfer pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy kształtuje się na średnim poziomie, w kolejnym kroku analizie poddano wpływ wybranych cech przedsiębiorstwa na transfer pośrednich

Tabela 5. Średni poziom transferu pośrednich efektów szkolenia w zależności od wybranych cech organizacji (poziom istotności $\alpha = 0,05$)

Cecha przedsiębiorstwa	Średni poziom transferu pośrednich efektów szkolenia	Odchylenie standardowe	Test Levene'a jednorodności		Test równości średnich			
			Równość wariancji	F	Istotność	T	Df	p Istotność (dwustronna)
Udział w szkoleniach	Średnio rzadziej niż raz w roku	3,51	Założono	4,26	0,046	-5,21	36	0
	Średnio raz w miesiącu	5,49	Nie założono			-4,866	23,74	0
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikroprzedsiębiorstwo	4,29	Założono	0,3	0,588	-1,171	127	0,244
	Duże	5,12	Nie założono			-1,343	19,662	0,195
Udział kapitału zagranicznego	Brak	4,46	Założono	0,8	0,372	-2,5	135	0,014
	Powyżej 50%	5,25	Nie założono			-2,243	28,759	0,033
Finansowanie studiów MBA	Pracownik w 100%	4,62	Założono	0,24	0,625	-2,175	111	0,032
	Większą część firma	5,06	Nie założono			-2,094	55,17	0,041
Kondycja finansowa przedsiębiorstwa	Bardzo zła	4,12	Założono	0,05	0,82	1,494	24	0,148
	Zła	4,47	Nie założono			1,475	20,62	0,155

Źródło: opracowanie własne

efektów szkolenia do środowiska pracy. Wybrano organizacje, w których poziom transferu pośrednich efektów szkolenia kształtował się na najwyższym poziomie, i zestawiono je z organizacjami, w których poziom transferu kształtował się na najniższym poziomie. W tabeli 5 zestawiono uzyskane wyniki.

Okazało się, że istnieje związek między udziałem kapitału zagranicznego (wynoszącym powyżej 50%), częstotliwością udziału kadry kierowniczej w szkoleniach (średnio raz w miesiącu) oraz finansowaniem studiów MBA (w większej części przez przedsiębiorstwo) a wyższą średnią oceną poziomu transferu pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej do środowiska pracy.

W organizacjach, w których dominuje kapitał zagraniczny, pośrednie efekty szkolenia kadry kierowniczej wdrażane są na wyższym poziomie w porównaniu do organizacji, w których zaangażowany jest wyłącznie polski kapitał. W tym względzie rezultaty poznawcze zbliżone są do wniosków z innych badań prowadzonych w ostatnich latach, które wskazują, że organizacje z udziałem kapitału zagranicznego wydają się być lepiej zarządzane [Rakowska, 2006, s.161]. Organizacje te koncentrują swoją uwagę na kompetencjach efektywnościowo-kosztowych we wszystkich obszarach działalności. Zdiagnozowana luka (tj. różnica między planowanym a rzeczywistym poziomem transferu efektów szkolenia) w organizacjach z rodzimym kapitałem może być wynikiem słabych kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności w zakresie zarządzania szkoleniami.

Organizacje, w których kadra kierownicza szkoli się średnio raz w miesiącu, charakteryzują się wyższym transferem pośrednich efektów szkolenia, niż te, które inwestują średnio rzadziej niż raz w roku. Potwierdza się więc postulat konieczności ciągłego szkolenia pracowników, gdyż szkolenie kadry kierowniczej średnio raz w miesiącu można określić jako szkolenie permanentne. W ten sposób szkolenia stają się nieodłącznym elementem życia zawodowego kadry kierowniczej, a organizacje mogą obserwować zwrot z zainwestowanego kapitału. Jednocześnie muszą ponosić określone nakłady. Potwierdza to wynik badań wskazujący, że tam gdzie większą część kosztów związanych z udziałem kadry kierowniczej w studiach MBA pokrywa przedsiębiorstwo, poziom transferu efektów szkolenia kadry kierowniczej jest statystycznie wyższy niż w organizacjach, w których pracownik w całości finansuje swój udział w studiach.

Uzyskane wyniki pokazują natomiast, że nie ma związku między wyższą średnią oceną poziomu transferu pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy a pozostałymi wybranymi do badania cechami organizacji. Statystycznie nieistotne okazały się dwie wybrane do badania cechy organizacji, tj.: wielkość organizacji oraz kondycja finansowa organizacji. Natomiast wyniki innych badań wskazują, że kadra kierownicza pracująca w dużych organizacjach częściej uczestniczy w szkoleniach niż kadra kierownicza pracująca w małych organizacjach [Kwarczińska, 2005, s.151]. Nie stwierdzono też związku

między kondycją finansową organizacji a transferem pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej do środowiska pracy.

Czynniki środowiska pracy współwystępujące z transferem pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej

W następnym kroku zbadano korelację wybranych czynników środowiska pracy z transferem pośrednich efektów szkolenia. Potwierdzono współwystępowanie czterech spośród siedmiu elementów środowiska pracy wchodzących w skład opracowanego modelu transferu. W tabeli 6 zestawiono uzyskane wyniki.

Tabela 6. Czynniki środowiska pracy współwystępujące z transferem pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej (korelacja r-Pearsona, poziom istotności $p = 0,05$)

Istotne statystycznie	Nieistotne statystycznie
możliwości do zastosowania wiedzy, umiejętności i wyrażania postaw ($r=0,353$)	wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego ($r= 0,050$)
popieranie zmian przez podwładnych ($r=0,328$)	wsparcie współpracowników ($r= 0,130$)
otwartość organizacji na zmiany ($r=0,231$)	zarządzanie szkoleniami ($r= 0,123$)
nagrody ($r=0,148$)	

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że transfer pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej współwystępuje z możliwościami do zastosowania efektów szkolenia w środowisku pracy, popieraniem zmian przez podwładnych, otwartością organizacji na zmiany oraz nagrodami. Oznacza to, że wraz ze wzrostem tychże czynników w środowisku pracy wzrasta również transfer pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej. Natomiast czynniki środowiska pracy, które okazały się statystycznie nieistotne w procesie transferu pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej w badanej grupie, to: zarządzanie szkoleniami, wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego oraz wsparcie ze strony współpracowników.

Najważniejsze dla transferu pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy okazały się „możliwości do zastosowania wiedzy i umiejętności” w środowisku pracy ($r=0,35$, $p<0,01$). Uzyskane wyniki są zgodne z wynikami wcześniejszych badań, które wskazują, że bez istnienia silnego związku między zawartością szkolenia a wykonywanymi zadaniami i pełnionymi rolami zawodowymi jest nieprawdopodobne, aby nastąpił transfer efektów szkolenia [Lim, Johnson, 2002, s. 46]. Zmienna „możliwości do zastosowania

wiedzy i umiejętności” obejmuje m.in. zgodność między wiedzą i umiejętnościami szkolonymi na szkoleniu a zadaniami wykonywanymi w pracy oraz uprawnienia i autonomię (w tym do wprowadzania niezbędnych zmian) kierownika do organizowania i wykonywania zadań w taki sposób, aby umożliwić sobie transfer pośrednich efektów szkolenia do środowiska pracy. Zarówno czas, jak i energia są potrzebne po to, aby zainicjować i wzmacniać transfer efektów szkolenia do środowiska pracy; natomiast przeciążenie zadaniami i obowiązkami na stanowisku pracy może przyczynić się do braku transferu efektów szkolenia [Russ-Eft, 2002, s. 49]. Bez tego kadra kierownicza często powraca do starych nawyków sprzed szkolenia, realizując zadania zgodnie z wyuczonymi dotychczas schematami.

Kolejnym czynnikiem istotnym w transferze pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej jest popieranie zmian przez podwładnych. Wynik ten jest zgodny z rezultatami wcześniejszych badań [Bates, Holton, Seyler, 1996]. Istotna dla transferu jest więc otwarta postawa podwładnych w wypróbowywaniu nowych, skuteczniejszych sposobów wykonywania pracy sugerowanych przez kierownika ($r = 0,328$, $p < 0,01$). Gotowość i motywacja podwładnych pracowników do wykonywania pracy i obowiązków w nowy sposób oraz poszukiwanie przez samych podwładnych coraz bardziej skutecznych sposobów realizacji zadań umożliwiają kierownikom praktyczne wykorzystanie nabytej: wiedzy i umiejętności oraz wyrażania postaw.

Na transfer pośrednich efektów szkolenia ma także wpływ otwartość organizacji na zmiany ($r=0,231$, $p<0,01$). W budowaniu otwartości organizacji na zmiany ważne zadanie ma do spełnienia sama kadra kierownicza, która powinna promować zasady i normy postępowania zachęcające pracowników do dzielenia się wiedzą, w tym efektami szkolenia, oraz do pomocy innym w trakcie wdrażania efektów szkolenia w środowisku pracy. Zmiana nastawienia wśród kadry menedżerskiej najwyższego szczebla może być kluczem do rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw kierowników [Nanda, 1988, s. 28].

Innym czynnikiem, który w badaniu współwystępował z transferem pośrednich efektów szkolenia, choć w najmniejszym stopniu, były stosowane nagrody ($r=0,148$, $p<0,05$). Oznacza to, że kadra kierownicza rzadko wiąże transfer efektów szkolenia do środowiska pracy z uzyskiwaniem nagród, które organizacja kieruje do pracowników osiągających lepsze wyniki na stanowisku pracy. Menedżerowie powinni odczuwać, że z poprawą jakości wykonywanej pracy poprzez wdrażanie efektów szkolenia korespondują różnego rodzaju gratyfikacje, ale z drugiej strony muszą mieć oni świadomość, że w przypadku braku postępów tracą szanse na nagrody. Z transferem efektów szkolenia powinny być związane także niematerialne nagrody, takie jak: pochwały, wyróżnienia, wyrazy uznania.

Zakończenie

Podsumowując uzyskane wyniki, można powiedzieć, że oszacowany poziom transferu pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej jest relatywnie wysoki; ponad 1/5 badanych ocenia go jako wysoki lub bardzo wysoki, połowa jako średni, a blisko 1/3 jako niski lub dostrzega jego brak. Ten wynik, lepszy niż we wcześniejszych badaniach, wskazuje na duże potrzeby szkoleniowe i determinację kadry kierowniczej, aby wdrażać w praktyce efekty odbytych szkoleń. Potwierdza to najwyższa spośród badanych zmiennych, korelacja poziomu transferu z możliwościami do zastosowania wiedzy i umiejętności.

Na pytanie, w jakich przedsiębiorstwach poziom transferu jest wyższy, uzyskana odpowiedź wskazuje na rolę kapitału zagranicznego, częstotliwość szkolenia oraz skłonność do finansowania nauki. Nieistotne natomiast okazały się: wielkość przedsiębiorstwa i jego kondycja finansowa. Wynik ten potwierdza znaczenie profesjonalizmu w zarządzaniu, gdyż ten zazwyczaj jest wyższy w przedsiębiorstwach zagranicznych i nie jest związany z wielkością ani finansami przedsiębiorstwa. Natomiast przejawiać się będzie w przemyślanym inwestowaniem w szkolenie.

Pośród badanych czynników środowiska pracy największą współzależność z poziomem transferu pośrednich efektów szkolenia kadry kierowniczej: wykazały możliwości do zastosowania wiedzy i umiejętności, popieranie zmian przez podwładnych, otwartość organizacji na zmiany oraz nagrody za transfer. Nieistotne statystycznie okazały się: zarządzanie szkoleniami, wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego oraz wsparcie ze strony współpracowników. Może to mieć związek z brakiem wiedzy, co oznacza profesjonalne zarządzanie szkoleniami oraz to, że w niewielu przedsiębiorstwach ma to miejsce i niski jest kapitał społeczny. „Skonsumowaniu” w przedsiębiorstwie efektów szkolenia sprzyjają takie czynniki środowiska pracy, jak: wysoki stopień dopasowania treści szkoleń do zadań realizowanych przez pracowników, otwartość organizacji na nowe idee i zmiany oraz nagradzanie pracowników za aktywność i otwartość na nowe sposoby realizacji zadań, prowadzące do wyższej jakości wykonywanej pracy.

Warta wyekspozowania jest dwoista natura częstotliwości szkoleń. Wyższy poziom transferu ma miejsce w przedsiębiorstwach, które często szkolą pracowników. Równocześnie jednak możliwość zastosowania efektów szkolenia okazała się najbardziej istotną spośród badanych zmiennych. W sytuacji dużej dostępności szkoleń dofinansowywanych może wystąpić konflikt pomiędzy wysoką częstotliwością udziału w szkoleniach a możliwościami czasowymi do przemyślenia sposobu wdrożenia efektów szkolenia, które określają możliwości zastosowania wiedzy, umiejętności i wyrażania postaw. Badania pokazują bowiem, że przeciążenie szkoleniami jest barierą we wdrażaniu efektów szkolenia do środowiska pracy [Gilley, Egglund, Gilley, 2002].

Uzyskanie zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest bardziej prawdopodobne w przedsiębiorstwach dobrze zarządzanych, które z właściwą intensywnością edukują pracowników. Ważne jest, aby unikać asymetrii pomiędzy poziomem kompetencji a możliwościami ich wykorzystania; zatem szkolenie musi być spójne z celami biznesowymi, co oznacza jego adekwatność do rzeczywistych potrzeb. W przeciwnym razie inwestycja w szkolenie pracowników może nie przynieść zwrotu, gdyż nie nastąpi transfer szkolenia do środowiska pracy .

Literatura

- Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa
- Bartkowiak G. (2003), *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. AE, Poznań.
- Bates R.A., Holton E.F., Seyler D.L. (1996), *Validation of a transfer climate instrument*, „Proceedings of the Academy of Human Resource Development”, nr 1.
- Bates R.A., Holton E.F., Seyler D.L. (1997), *Factors affecting transfer of training in an industrial setting*, Academy of Human Resource Development Annual Conference Proceedings.
- Bramley P. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Cromwell S.E., Kolb J.A. (2004), *An Examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace*, „Human Resource Development Quarterly”, nr 15.
- Donovan P., Hannigan K., Crowe D. (2001), *The learning transfer system approach to estimating the benefits of training: empirical evidence*, „Journal of European Industrial Training”, nr 2/3/4.
- Ford J.K., Quinones M., Segó D., Sorra J. (1992), *Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job*, „Personnel Psychology”, nr 45.
- Gilley J., Egglund S., Gilley A. (2002), *Principles of human resource development*, 2 edycja, Cambridge MA: Perseus Publishing.
- Holton E.F., Chen H.C., Naquin S. (2003), *An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings*, „Human Resource Development Quarterly”, nr 14.
- Holton E.F., Bates R., Seyler D., Carvalho M. (1997), *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, „Human Resources Development Quarterly”, nr 2.
- Holton F. III, Bates R.A., Ruona W.E.A. (2000), *Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 11, nr 4.
- Kunert O. (1996), *Liderzy i maruderzy. Wyniki badań kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Personnel”, nr 9.
- Kwarczińska B. (2005), *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Garmond Oficyna Wydawnicza, Poznań.
- Lim D.H., Johnson S.D. (2002), *Trainees' Perceptions of Factors that Influence Learning Transfer*, „International Journal of Training and Development”, nr 6.
- Mathieu J.E., Martineau J.W. (1997), *Individual and situational influences on training motivation*, [w:] J.K. Ford, S.W.J. Kozłowski, K. Kraiger, E. Salas, M.S. Teachout, (red.), *Improving training effectiveness in work organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, s. 193-221.
- Nanda R. (1988), *Organizational performance and supervisor skills*, „Management Solutions”, nr 33(6).

- Rakowska A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Rea L. (2006), *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Russ-Eft D. (2002), *A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer*, „Human Resource Development Review”, nr 1/2002.
- Szaban J. (1979), *Kadra kierownicza dużych organizacji gospodarczych*, Wyd. Instytutu Organizacji i Doskonalenia Kadr, Warszawa.
- Tannenbaum S.I., Yukl G. (1992) *Training and development in work organizations*, „Annual Review of Psychology” nr 43.
- Yamnil, S., McLean G.N. (2001), *Theories Supporting Transfer of Training*, „Human Resource Development Quarterly”, nr 2.

Organizational Conditions for Training Transfer as Seen by Managers

Summary

This article looks at the research model as well as research results on a level of transfer of the effects of training to the work environment along with the organizational factors defining it. The aim is to assess the level of training transfer as a product of intensity and frequency of implementation training results at work, as well as to characterize companies where the level of transfer is the highest and lowest. Also investigated is the correlation between the level of transfer and different organizational factors confirming the correlation of such transfer with possibilities for implementing knowledge in practice, support for implementing change by subordinates, and organizational openness for changes and rewards for implementing the training results.

Aldona Andrzejczak – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, kierownik Katedry Edukacji i Rozwoju Kadr na Wydziale Ekonomii. Zainteresowania badawcze dotyczą ekonomicznej wartości edukacji i koncentrują się wokół ekonomiczno-pedagogicznych aspektów kształcenia oraz szkolenia i rozwoju zasobów ludzkich. Autorka publikacji z zakresu rozwoju zasobów ludzkich oraz podręcznika na temat szkolenia pracowników. Posiada też praktyczne doświadczenia w szkoleniu kadry kierowniczej.

Aneta Pisarska – doktor nauk ekonomicznych, absolwentka studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi i kadry kierowniczej, w tym w szczególności szkolenia i rozwoju zawodowego oraz ich efektów. Autorka publikacji z wymienionego zakresu. Jest związana również z praktyką gospodarczą, w ramach której realizuje projekty szkoleniowe.