

Aneta Pisarska*

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA TRANSFER EFEKTÓW SZKOLENIA DO ORGANIZACJI

Wstęp

Problematyka transferu wiedzy i umiejętności „z sali szkoleniowej” do środowiska pracy jest przedmiotem wielu intensywnych badań, szczególnie w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Badania te nabrały szczególnej dynamiki na początku lat 80. XX w. W polskiej literaturze przedmiotu¹ problematyka transferu efektów szkolenia nie znalazła jeszcze należytego zainteresowania, w wyniku czego jest ona traktowana lakonicznie i fragmentarycznie². Proces transferu efektów szkolenia jest niezwykle istotny w kształtowaniu kompetencji pracowników oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Podkreślić należy, że wiedza i umiejętności nabyte na szkoleniu nie są mechanicznie przenoszone przez uczestników szkolenia do środowiska pracy; transfer bowiem jest procesem trudnym, złożonym i dynamicznym, wymagającym świadomego zarządzania przez organizację oraz kształtowania właściwych postaw uczestników szkolenia. Nabyta na szkoleniu wiedza, umiejętności i postawy nie mają wartości dla organizacji lub mają niewielką, dopóki nie zostaną zastosowane na stanowisku pracy, dopiero wówczas mogą przyczynić się do osiągnięcia zaplanowanych celów komórki organizacyjnej i celów ustanowionych przez właścicieli lub reprezentujący ich top management³.

* Autorka przygotowuje rozprawę doktorską w Katedrze Edukacji i Rozwoju Kadr, pod kierunkiem prof. dr hab. Aldony Andrzejczak.

¹ Jednakże należy podkreślić, że w praktyce polskich organizacji bardziej niż w literaturze przedmiotu dostrzega się istotną rolę procesu transferu efektów szkolenia i podejmuje liczne działania wspierające wdrażania tych efektów w środowisku organizacji.

² W ostatnim okresie zwraca się w naszym kraju, baczna uwagę na problematykę rentowności inwestycji w kapitał ludzki, w tym badanie efektywności szkoleń, co może być przyczynkiem pogłębionego zainteresowania złożoną problematyką transferu efektów szkolenia do organizacji, w najbliższej przyszłości.

³ W polskiej literaturze przedmiotu na problematykę transferu efektów szkoleń do organizacji zwracają uwagę m.in. A. Andrzejczak, Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, A. Lu-

W niniejszym artykule szkolenie jest traktowane jako proces składający się z następujących po sobie etapów, tj. analizy potrzeb szkoleniowych, projektowania szkolenia, organizacji szkolenia, implementacji jego efektów oraz oceny efektywności szkolenia; przy czym uwagę koncentruje się głównie na przedostatnim procesie, tj. wdrażaniu efektów szkolenia w miejscu pracy. Celem artykułu jest analiza samego procesu transferu efektów szkolenia oraz czynników, które determinują poziom transferu do środowiska organizacji, przeprowadzona na podstawie literatury przedmiotu.

1. Definicje transferu efektów szkolenia (*transfer of training*) – przegląd literatury

Problematyka transferu efektów szkolenia jest przedmiotem zainteresowania m.in. psychologów, przedstawicieli nauki organizacji i zarządzania oraz przedstawicieli innych nauk społecznych. Dlatego w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji analizowanego pojęcia, które zostały spopularyzowane przez licznych badaczy omawianej problematyki. Wg jednej z definicji, transfer efektów szkolenia jest to niemal magiczne ogniwo między „salą szkoleniową” i nabytymi tam efektami (tj. wiedzą i umiejętnościami), a domniemanymi wynikami, które osiągną uczestnicy szkolenia w środowisku pracy⁴. W podejściu tym traktuje się transfer jako proces automatycznego przenoszenia efektów szkolenia przez uczestników; linię poziomą łączącą szkolenie i miejsce pracy. Jednakże intensywne badania nad problematyką transferu przyczyniły się do coraz lepszego zrozumienia istoty transferu, czego wynikiem jest także ewolucja analizowanego pojęcia. Współczesne definicje określają transfer jako stopień (zakres), w którym uczestnicy szkolenia skutecznie aplikują wiedzę, umiejętności i postawy zdobyte w trakcie szkolenia do środowiska pracy.⁵ Podobnie pojęcie to definiują J. J. Phillips

dwiczyński, A. Sitko-Lutek, A. Rakowska, M. Kossowska, I. Sołtysińska, T. Listwan, B. Wawrzyniak.

⁴ J. M. Swinney, *Who's gonna turn the crank OR Implementing training or performance improvement projects*, Performance & Instruction 1989, nr 28(1), s. 33-37.

⁵ E. F. Holton III, R. Bates, D. Seyler, M. Carvalho, *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, Human Resources Development Quarterly 1997, nr 8, s. 95-113; S. I. Tannenbaum, G. Yulk, *Training and development in work organizations*, Annual Review of Psychology 1992, nr 43, s. 339-441.

i M. L. Broad, tj. jako rzeczywiste i kontynuowane w czasie, wdrażanie przez uczestników szkolenia wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia do miejsca pracy; w wyniku czego następuje poprawa wyników indywidualnych pracownika-uczestnika szkolenia, zespołu, którego jest on członkiem oraz całej organizacji⁶. Inni autorzy w swych definicjach zdecydowanie podkreślają, że sama aplikacja nowej wiedzy, umiejętności i postaw w miejscu pracy nie jest wystarczająca i nie oddaje w pełni istoty procesu transferu. Bowiem warunkiem zaistnienia transferu jest generalizacja (tj. uogólnienie i rozszerzenie wiedzy, umiejętności na większy zakres zjawisk) nabytej wiedzy, umiejętności i postaw w rzeczywistym kontekście stanowiska pracy oraz podtrzymanie ich (tj. przypominanie i utrwalanie oraz świadomość konieczności ich stosowania w środowisku organizacji) przez określony czas⁷. W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na inny istotny aspekt problematyki transferu, a mianowicie, nowe idee lub innowacje, które są niejako „produktem”, wynikiem transferu efektów szkolenia do środowiska organizacji⁸. Nowa wiedza, umiejętności i postawy przyczyniają się do realizacji celów ustanowionych przez właścicieli lub reprezentujący ich top management, co stanowi niejednokrotnie podłoże oraz źródło kolejnych zmian i nowej jakości w organizacji.

2. Poziomy i typy transferu

W literaturze przedmiotu poziomy transferu odnosi się do koncepcji transferu pozytywnego (wpływającego pozytywnie na jakość wykonywanej pracy) i negatywnego (wpływającego negatywnie na jakość wykonywanej pracy)⁹. Transfer pozytywny dotyczy sytuacji, w których uczenie się w jednym kontekście (np. sali szkoleniowej), poprawia uczenie

⁶ J. J. Phillips, M. L. Broad, *Transferring Learning to the Workplace*, Alexandria, VA: Association for Training and Development 1997.

⁷ T. T. Baldwin, K. J. Ford, *Transfer of training: a review and directions for future research*, *Personnel Psychology* 1988, nr 41 (63), s. 65; K. J. Ford, D. A. Weissbein, *Transfer of Training: An Update Review nad Analysis*, *Performance Improvement Quarterly* 1997, nr 10, s. 22-41.

⁸ J. M. Ottoson, *Beyond Transfer of Training: Using Multiple Lenses to Assess Community Education Programs*, *New Directions for Adult and Continuing Education* 1997, nr 75, s. 87-96.

⁹ V. E. Cree, C. Macaulay, *Transfer of Learning in Professional and Vocational Education*, Routledge London: 2000, s. 6.

się i osiągnięcie wyników w innym kontekście, np. miejscu pracy. Pojawia się on wtedy, gdy dotychczasowe doświadczenia uczącego się przyczyniają się do skutecznego nabywania nowej wiedzy, umiejętności i postaw i stosowania ich np. w miejscu pracy (wcześniejsze doświadczenia w uczeniu się programu kadrowo-płacowego danego systemu informatycznego, pomagają w uczeniu się innego modułu tego samego systemu). Z drugim poziomem transferu mamy do czynienia w sytuacji, gdy nabyta wcześniej wiedza lub doświadczenie blokuje lub przeszkadza w uczeniu się, nabywaniu nowych umiejętności lub osiągnięciu odpowiednich wyników w nowej sytuacji (powszechnie znana jest trudność turystów z Europy kontynentalnej przyzwyczajonych do ruchu prawostronnego, do przyzwyczajania i poruszania się zgodnie z zasadami ruchu lewostronnego, obowiązującego m.in. w Nowej Zelandii, Australii, RPA).

Natomiast wśród typów transferu wyróżnia się: transfer prosty (*simple transfer*) lub złożony (*complex transfer*), bliski (*near transfer*) lub daleki (*far transfer*)¹⁰. Transfer prosty ma miejsce wtedy, gdy niewielki wysiłek (lub nawet jego brak) jest potrzebny do wdrożenia w miejscu pracy, tego co zostało nauczone w „sali szkoleniowej”. Przykładem transferu prostego jest nabywanie na szkoleniu wiedzy i umiejętności korzystania z arkusza kalkulacyjnego Excel przy tworzeniu budżetu przedsiębiorstwa. Uczestnicy szkolenia tworząc budżet swojej komórki organizacyjnej w miejscu pracy, korzystają bez większego wysiłku z nabytej wiedzy i umiejętności. Transfer złożony natomiast występuje wtedy gdy uczestnik szkolenia musi podjąć wysiłek, czasami nawet znaczny, aby wdrożyć efekty szkolenia. Przykładem transferu złożonego jest sytuacja, w której uczestnik szkolenia z wcześniejszego przykładu, zbiera dane statystyczne do projektu naukowego i zastanawia się w jaki sposób poznany przez niego na szkoleniu arkusz kalkulacyjny może być wykorzystany przy organizowaniu i analizowaniu zebranych danych.

¹⁰ Ponadto w literaturze przedmiotu wyróżnia się również inne typy transferu, a mianowicie transfer specyficzny (*specific transfer*) i niespecyficzny (*nonspecific transfer*), dosłowny (*literal transfer*) i symboliczny (*figural transfer*), automatyczny (*automatic transfer*) i intencjonalny transfer (*mindful transfer*), które nie zostaną omówione w niniejszym opracowaniu, ze względu na jego ograniczoną objętość; szerzej D. Schunk, *Cognitive learning processes w: Learning theories: An educational perspective*, red. D. Schunk, Columbus, OH: Pearson 2004, s. 190-240.

Zgodnie natomiast z zaproponowaną przez D. R. Lakera koncepcją „odległości transferu” (*transfer distance*) wyróżnia się dwa następujące typy transferu¹¹:

- a) transfer bliski – w którym bodziec inicjujący transfer wiedzy i umiejętności do środowiska pracy, jest podobny do bodźca w warunkach szkolenia. Transfer ten dotyczy przypadków, w których zadania i ich kontekst są ściśle określone w środowisku pracy i mogą zostać dokładnie odtworzone podczas szkolenia. Ten paralelizm szkolenia i środowiska organizacji powoduje, że uczestnicy szkolenia łatwo rozpoznają sytuację, zadania dające szanse do zastosowania nabytej wiedzy, umiejętności i postaw. Ponadto bliski transfer odnosi się często do wyników krótkoterminowych¹². Na przykład pracownik uczestniczący w szkoleniu na temat sposobu wypełniania nowego formularza budżetu szkoleń, wykorzysta w organizacji nabytą wiedzę i umiejętności tylko przy wypełnianiu w/w formularza.
- b) transfer daleki – w którym bodziec inicjujący transfer wiedzy i umiejętności w środowisku pracy, jest w określonym stopniu różny od bodźca w pierwotnych warunkach uczenia się, szkolenia. Transfer ten oznacza aplikowanie wiedzy i umiejętności do sytuacji różniących się od tych, które były prezentowane na szkoleniu i jest zbieżny z uogólnieniem i podtrzymaniem nabytej wiedzy i umiejętności. Odmienność sytuacji szkoleniowej i środowiska pracy może powodować wśród niektórych pracowników trudność dostrzegania szans do wykorzystania nabytej wiedzy, umiejętności i postaw. Jednakże kreatywne myślenie i działanie prowadzić może do transferu efektów szkoleń w różnorodnych wymiarach środowisku pracy. Transfer daleki jest szczególnie ważny we współczesnym świecie, gdzie analizowane problemy często nie są ustrukturyzowane, ponadto mają kilka rozwiązań lub rozwiązania te nie mają charakteru proceduralnego. Przykładem transferu dalekiego może być wykorzystanie przez menedżera uczestni-

¹¹ D. R. Laker, *Dual dimensionality of training transfer*, Human Resource Development Quarterly 1990, nr 1(3), s. 209-223.

¹² F. E. Holton, T. T. Baldwin, *Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems*, Advances in Developing Human Resources 2000, nr 8, s. 1-6.

czącego w szkoleniu na temat skutecznych sposobów rozwiązywania konfliktów, w szczególności konfliktów z podwładnymi, nabytych wiedzy i umiejętności w sytuacji negocjowania kontraktu z nowym klientem¹³.

Dążenie do zoptymalizowania bliskiego transferu koliduje z wysiłkami osiągnięcia transferu dalekiego, ponieważ stereotypowe zestawy zachowań mogą nie odpowiadać zróżnicowanym sytuacjom. W związku z tym pożądany rodzaj transferu powinien być określony przed przystąpieniem do projektowania szkolenia¹⁴.

Podział transferu na bliski i daleki jest również odzwierciedleniem traktowania go w kategoriach procesu, a nie punktu w czasie lub efektu, wyniku szkolenia. R. Greenway w celu dalszego zgłębiania problematyki bliskiego i dalekiego transferu, wyróżnia w tej „przestrzeni” procesu transferu następujące podetapy: wdrożenie (*transferring*), przełożenie (*translating*), transformowanie (*transforming*)¹⁵. W tabeli nr 1 krótko scharakteryzowano każdy z podetapów.

Tabela 1. Kontinuum transferu

Transfer bliski		Transfer daleki
Wdrożenie (<i>transferring</i>)	Przełożenie (<i>translating</i>)	Transformowanie (<i>transforming</i>)
Kopiowanie i powtarzanie w podobnych sytuacjach tego, co zostało nauczone na szkoleniu	Adaptowanie nabytej na szkoleniu wiedzy, umiejętności do nowych sytuacji	Stosowanie nabytej na szkoleniu wiedzy, umiejętności w nowy, nieoczekiwany sposób w nowych sytuacjach
Wymaga: pamięci, praktyki i motywacji	Wymaga: dodatkowego uczenia się w trakcie wdrażania wiedzy, umiejętności	Wymaga: kreatywnego myślenia, inicjatywy oraz podejmowania ryzyka

Źródło: R. Greenaway, *How transfer happens*, in: *Organisation Development*, Topical Papers No. 5, February 2002, Brathay, Ambleside, s. 39-55.

Należy podkreślić, że motywacja do transferu, na którą wskazuje autor tylko w pierwszym podetapie przedstawionego kontinuum procesu transferu, powinna towarzyszyć uczestnikom szkolenia niezmiennie, tak-

¹³ W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ten typ transferu dotyczy przede wszystkim szkoleń adresowanych do kadry kierowniczej, ponieważ one opierają się głównie na interakcjach międzyludzkich.

¹⁴ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 78.

¹⁵ R. Greenaway, *How transfer happens*, in: *Organisation Development: Topical Papers* No. 5, February 2002, Brathay, Ambleside, s. 39-55.

że w dwóch kolejnych podetapach. Bowiem niski poziom motywacji do transferu u uczestników szkolenia lub jej brak, uniemożliwia transfer efektów szkolenia do środowiska organizacji na wszystkich podetapach.

Natomiast M. Foxon w wyniku kompleksowych badań nad problematyką transferu, dokonuje bardziej szczegółowej analizy tego procesu i dzieli go na 5 faz, które obejmują¹⁶:

- intencję do transferu (*transfer intention*) – jest to motywacja pojawiająca się u uczestników na zakończenie szkolenia, dotycząca wdrożenia nabytej wiedzy, umiejętności w środowisku pracy. Wyniki prowadzonych badań wskazują, że jeżeli uczestnik szkolenia opuści je z niską intencją transferu, wówczas prawdopodobieństwo wysokiego poziomu transferu po upływie kilku miesięcy jest niewielkie¹⁷,
- zainicjowanie transferu (*transfer initiation*) – zapoczątkowanie transferu odnosi się do próby wdrożenia jakiegokolwiek aspektu nabytej na szkoleniu wiedzy i umiejętności w środowisku pracy¹⁸ i jest niezbędnym prekursorem częściowego transferu i podtrzymania transferu. Podejmowane próby wykorzystania efektów szkolenia mogą być zaniechane z różnych powodów, zarówno leżących po stronie organizacji (np. postrzegany brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego), jak i uczestnika szkolenia (niska motywacja do transferu),
- transfer częściowy (*partial transfer*) – pojawia się wtedy, gdy część nabytej na szkoleniu wiedzy, umiejętności jest zastosowana w środowisku pracy (pozostała część natomiast nie jest aplikowana ze względu na np. niesprzyjający klimat organizacji, brak możliwości do zastosowania na stanowisku pracy, brak pewności siebie). Częściowy transfer występuje wtedy, gdy część lub całość nabytej na szkoleniu wiedzy, umiejętności pojawia się od czasu do czasu,
- podtrzymywanie transferu (*transfer maintenance*) w tym: świadome podtrzymywanie (*conscious maintenance*) oraz nie-

¹⁶ M. Foxon, *A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance*, Australian Journal of Educational Technology 1993, nr 9(2), s. 131-132.

¹⁷ R. A. Noe, *Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness*, Academy of Management Review 1986, nr 11(4), s. 736-749.

¹⁸ D. R. Laker, *Dual dimensionality...*, op. cit., s. 209-224.

świadome podtrzymywanie (*unconscious maintenance*). Odzwierciedla dwie ostatnie fazy procesu transferu i odnosi się do podtrzymywania przeniesionej wiedzy, umiejętności na stanowisko pracy przez określony czas, dzięki czemu wzrastają (w pewnym przedziale czasu nawet permanentnie) wyniki osiągane na stanowisku pracy.¹⁹ W początkowym etapie podtrzymywania transferu uczestnik szkolenia dokonuje świadomego wyboru, iż będzie stosował nabytą na szkoleniu wiedzę, umiejętności na stanowisku pracy; każdorazowo wykorzystanie tych efektów jest świadome. Kiedy wykorzystywanie nabytej wiedzy, umiejętności postępuje w kierunku nieświadomego ich używania, wówczas efekty szkolenia zostają zintegrowane z zachowaniem na stanowisku pracy i transfer pojawia się w pełnej postaci.

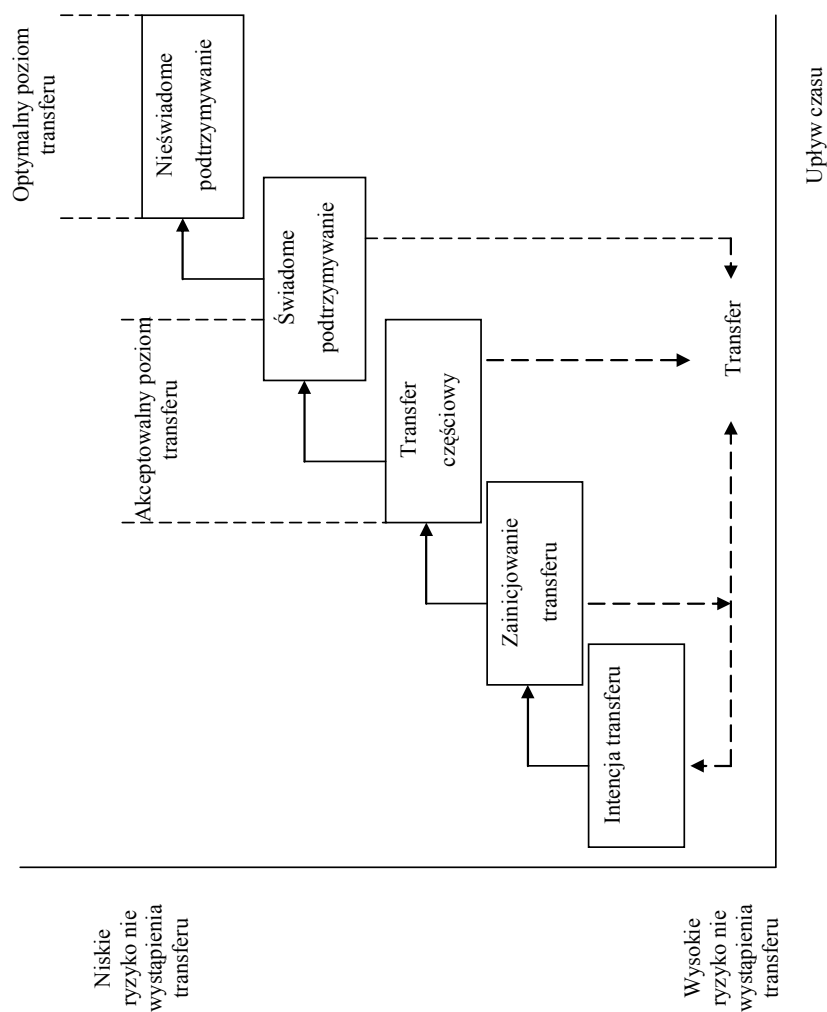
Wyróżnione przez M. Foxon fazy procesu transferu pozwalają na lepsze zrozumienie i monitorowanie przez organizację procesu transferu. Zostały one przedstawione w sposób graficzny na rysunku nr 1. Należy podkreślić, że każda faza jest warunkiem wstępnym do osiągnięcia fazy następnej i dopóki uczestnik szkolenia nie osiągnie fazy finalnej, może powrócić do zachowania sprzed szkolenia, co oznacza tym samym brak transferu. Natomiast ryzyko nie pojawienia się transferu jest większe na początku analizowanego procesu, niż w jego późniejszych fazach.

Omówione różne typy i poziomy procesu transferu, charakteryzujące jego wielowymiarową i dynamiczną naturę, mają znaczący wkład w zrozumienie istoty problematyki omawianego pojęcia. Pogłębione badania nad problematyką transferu prowadzone przez teoretyków jak i praktyków, są wyrazem dążenia do wypracowania coraz lepszych sposobów zarządzania tym procesem w organizacji. To szerokie i gruntowne spojrzenie na problematykę transferu efektów szkolenia do środowiska pracy jest istotne dla dalszych rozważań poczynionych w niniejszym artykule. Optyka ta jest zgodna z nowoczesną filozofią zarządzania organizacjami, opartą na zarządzaniu wiedzą oraz procesem budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy. W szybko zmieniającym się otoczeniu organizacji, niezwykle ważne jest ciągłe uczenie się pracowników organizacji (np. poprzez udział w szkoleniach), jak również umiejętność

¹⁹ T. Baldwin, J. Ford, *Transfer of training: A review and directions for future research*, *Personnel Psychology* 1988, nr 41, s. 63-105.

skutecznego aplikowania nabytej wiedzy i umiejętności; to bowiem przyczynia się do budowania organizacji uczących się.

Schemat 1. Fazy procesu transferu



Źródło: M. Foxon, *A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance*, Australian Journal of Educational Technology 1993, nr 9(2), s. 131.

3. Analiza grup czynników wpływających na transfer

Kompleksowe studia nad literaturą przedmiotu pokazują, że proces transferu jest funkcją wielu czynników, które można pogrupować w następujące kategorie:

- program i metody szkolenia,
- charakterystyka uczących się,
- charakterystyka środowiska pracy, w tym klimat transferu.

Wyróżnione grupy czynników mają wpływ na proces transferu efektów szkolenia zarówno w sposób pośredni jak i bezpośredni. Poniżej, poddano analizie każdą z wymienionych grup czynników.

3.1. Program i metody szkolenia

Dobrze przygotowany i przeprowadzony program szkolenia pozwala na nabycie nowej wiedzy i umiejętności zgodnie z celami szkolenia, co jest warunkiem wstępnym transferu efektów tegoż szkolenia do organizacji. Nie jest możliwa np. zmiana zachowania w miejscu pracy, jeżeli nie nastąpiła ona wcześniej w „sali szkoleniowej” (natomiast w miejscu pracy musi być ona dalej wzmacniana). Dlatego tak istotne są kształt i budowa programu szkoleniowego; powinny być one również dostosowane do potrzeb uczestników szkolenia. Istotą kształtu programu szkoleniowego definiuje się zasady i metody stosowane przez osobę prowadzącą szkolenie (trenera), które mają zagwarantować, że przekazywane w sali szkoleniowej wiedza, umiejętności i postawy zostaną przyswojone i zapamiętane przez uczestników, a następnie wdrożone w miejscu pracy²⁰. Obejmuje on w szczególności: właściwą zawartość szkolenia przestrzeganie zasad uczenia się dorosłych, uwzględnienie różnych stylów uczenia się oraz solidny projekt transferu nabytych wiedzy i umie-

²⁰ E. P. Antonacopoulou, The paradoxical nature of the relationship between training and learning, *Journal of Management Studies* 2001, nr 38(3), s. 328-350; R. Gers, N. Bolin, More than meets the eye: management support for Reference Service and Training, *Journal of Library Administration* 1999, nr 1(29), s. 14.²¹ T. Baldwin, J. Ford, *Transfer of ...*, op. cit., s. 63-105; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie – Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 115.

jętności do środowiska pracy²¹. Tak więc, program szkolenia i sposób jego prowadzenia powinien być oparty na solidnych podstawach uczenia się dorosłych, obejmować treści zgodne z potrzebami uczestników oraz przygotowywać i uczyć skutecznych sposobów aplikowania efektów szkolenia; ma to bowiem pozytywny wpływ na szybkość i skuteczność samego procesu uczenia się oraz wzmacnia transfer efektów szkolenia do organizacji, natomiast ubogi kształt programu szkoleniowego może powodować skutki odwrotne.

Wyniki badań prowadzonych nad kształtem programu szkoleniowego, w tym projektem transferu sugerują, że zadania szkoleniowe, wykonywane w sali szkoleniowej, muszą być podobne do zadań wykonywanych w miejscu pracy; ponadto muszą być zgodne z wymaganiami na stanowisku pracy²². Tylko wówczas, gdy warunki te zostaną spełnione, uczestnicy szkolenia mają szansę na zastosowanie wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu w miejscu pracy. Istotne jest również to, aby wiedza i umiejętności przekazywane na szkoleniu były potrzebne i ważne dla uczestnika szkolenia przy wykonywaniu zadań w organizacji. Jeżeli zachodzi korelacja między wymogami miejsca pracy a szkoleniem, nastąpi transfer pozytywny. Im większe podobieństwo między sytuacją pracy i szkolenia, tym transfer będzie większy. Natomiast, jeżeli pomiędzy sytuacją szkolenia i pracy brakuje podobieństwa, może pojawić się transfer negatywny. W tej sytuacji zdobyte na szkoleniu wiedza i umiejętności będą przeszkadzać lub uniemożliwiać wykonywanie zadań w miejscu pracy. Negatywny transfer powoduje konieczność ponownego uczenia się lub znacznego modyfikowania wiedzy, umiejętności czy postaw²³.

Ponadto E. F. Holton zwraca uwagę, że jedną z istotnych przyczyn niepowodzenia transferu efektów szkolenia do organizacji, jest to,

²² I. L. Goldstein, G. R. Musicante, *The applicability of the training transfer model to issues concerning rater training*, w: *Generalizing from laboratory to field settings*, red. nauk. E. A. Locke, San Francisco: New Lexington Press 1986, s. 309-330; R. Bates, E. Holton, D. L. Seyler, *Factors affecting transfer of training in an industrial setting*, w: *Academy of Human Resource Development 1997 conference proceeding*, red. nauk. K. P. Kuchinke, Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development 1997, s. 345-359; E. F. III Holton, S. S., Naquin, *Motivation to improve work through learning in human resource development*, Human Resource Development International 2003, nr 6(3), s. 355-370.

²³ D. P. Schlitz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216-217.

że program szkolenia rzadko zaspokaja potrzeby uczestników w zakresie poznawania skutecznych sposobów aplikowania nabywanej wiedzy, umiejętności w środowisku pracy²⁴. Nawet jeżeli w trakcie szkolenia jego uczestnicy nabędą wiedzę i umiejętności, które były celem szkolenia, lecz nie zostaną nauczeni jak je wdrażać w miejscu pracy, wówczas będą mieli spore trudności ze skutecznym ich aplikowaniem. Z tego powodu, szkolenia same w sobie mają bezpośredni wpływ na transfer ich efektów do środowiska pracy.

Przy omawianiu problematyki kształtu programu szkoleniowego należy także wskazać na szkolenia typu *follow up*, które mają ułatwić pracownikom korzystanie w praktyce z wiedzy i umiejętności uzyskanych w trakcie szkolenia²⁵. Szkolenia te są organizowane po upływie określonego czasu od zakończenia szkolenia; skupiają się one na podsumowaniu szkolenia, rozwiązywaniu problemów związanych z aplikowaniem nowej wiedzy i umiejętności lub uzyskaniu przez uczestników potwierdzenia stosowanych rozwiązań. Spotkania poszkoleniowe, służące przede wszystkim utrwaleniu i pogłębieniu zdobytej wiedzy, umiejętności oraz doświadczeń, mogą przybierać także inne formy, m.in. repetytorium, warsztatu.²⁶

3.2. Charakterystyka uczących się

Obejmuje indywidualne cechy uczących się mające wpływ na poziom transferu efektów szkolenia do środowiska organizacji. Literatura przedmiotu koncentruje uwagę na wpływie następujących cech uczestników szkolenia: osobowości, zdolności, motywacji²⁷.

Wśród cech osobowości za najważniejszą uznaje się poczucie własnego sprawstwa, inaczej własnej skuteczności, które związane jest z oceną własnych zdolności do skutecznego wykonywania szeregu dzia-

²⁴ E. F. Holton III, *The Flawed four-level evaluation model*, Human Resource Quarterly 1996, nr 7(1), s. 5-25.

²⁵ A. Andrzejczak, *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki* red. nauk. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 183.

²⁶ Więcej w: M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 199-204.

²⁷ T. Baldwin, J. Ford, *Transfer of ...*, op. cit., s. 63-105; A. Sitko-Lutek, A. Rakowska, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 16-18.

łań potrzebnych do poradzenia sobie w określonej sytuacji. W odniesieniu do procesu transferu, jest ono przekonaniem o możliwości wdrożenia efektów szkolenia w środowisku pracy, wiarą we własną skuteczność i kompetencje przy przewyżnianiu trudności z tym związanych²⁸. Poczucie własnej skuteczności zależy między innymi od: własnej opinii na temat stopnia opanowania określonej wiedzy i umiejętności na szkoleniu oraz od postrzegania sytuacji występującej w miejscu pracy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się poczucie własnej skuteczności przed i po szkoleniu; jego poziom może ulegać zmianom w czasie, co oznacza, że można go skutecznie kształtować poprzez działania wzmacniające i wsparcie. Ponadto poczucie własnej skuteczności jest zależne od dziedziny, w której dana osoba jest szkolona, na przykład ktoś może czuć się skutecznym w nabywaniu umiejętności społecznych, ale słabym w nabywaniu umiejętności technicznych.

Natomiast motywację, w literaturze przedmiotu, przedstawia się jako funkcję składającą się z dwóch elementów, a mianowicie: motywacji do nauki i motywacji do transferu²⁹. Motywację do nauki – definiuje się jako zdecydowane pragnienie uczestnika szkolenia do opanowania zawartości programu szkoleniowego³⁰. Motywacja przedszkoleniowa i sam proces uczenia się „w sali szkoleniowej” jest etapem poprzedzającym i warunkiem koniecznym procesu transferu, ale nie wystarczającym. Transfer efektów szkolenia nie jest możliwy w sytuacji wcześniejszego braku nabywania na szkoleniu wiedzy, umiejętności i postaw. Przyczyną braku motywacji do uczenia się może być np. niechęć do szkolenia, ale najczęściej jest nim brak jasnego sprecyzowania uczestnikom szkolenia, celów indywidualnych szkolenia oraz celów samego programu szkoleniowego³¹. Natomiast motywację do transferu – definiuje się jako ukierunkowany, intensywny i wytrwały wysiłek zmierzający do przyswojenia na szkoleniu wiedzy, umiejętności i postaw w celu wdrożenia ich

²⁸ Zgodnie z wynikami badań Gist’a i Mitchel’a poziom własnego sprawstwa jest dodatnio związany z wykonywaniem zadań, M. E. Gist, T. R. Mitchell, *Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability*, Academy of Management Review 1992, nr 77, s. 183-211.

²⁹ W literaturze przedmiotu motywację do nauki dzieli się na samoistną (wewnętrzną) i zewnętrzną, por. M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia ...*, op. cit., s. 65-68.

³⁰ R. A. Noe, N. Schmitt, *The influence on trainees attitudes on training effectiveness. Test of a model*, Personnel Psychology 1986, nr 39, s. 501.

³¹ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia ...*, op. cit., s. 62.

w miejscu pracy³². Intencja do transferu jest bardzo ważna, bowiem dopóki osoba szkolona nie chce wdrożyć zdobytej na szkoleniu wiedzy, umiejętności, dopóty transfer nie nastąpi, bez względu na poziom wsparcia ze strony organizacji. Motywacja do transferu obejmuje następujące elementy³³:

- wiarę w siebie i własne możliwości w trakcie wykonywania zadań,
- zdolność do identyfikowania (generalizowania) sytuacji, w których nowa wiedza i umiejętności są właściwe do zastosowania,
- uświadomienie sobie, że poprzez wdrożenie wiedzy, umiejętności i postaw zdobytych na szkoleniu, wyniki osiągnięte na stanowisku pracy mogą wzrastać,
- uświadomienie sobie, że wiedza, umiejętności i postawy zdobyte na szkoleniu mogą umożliwić rozwiązanie rzeczywistych problemów w miejscu pracy.

Należy podkreślić, że motywację do nauki oraz do transferu można kształtować na wszystkich etapach procesu szkolenia, tzn. przed, w trakcie i po szkoleniu. Taką rolę pełnią m.in. zadania przedszkoleniowe, które przygotowują i motywują uczestników do udziału w planowanych szkoleniach. W zależności od celu zadania te mogą być ukierunkowane na doświadczenie, poszukiwanie własnych rozwiązań lub wprowadzenie teoretyczno – koncepcyjne³⁴.

3.3. Charakterystyka środowiska pracy

Środowisko pracy jest miejscem szczególnie istotnym w procesie szkolenia – jest ono etapem początkowym (tu następuje analiza i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych organizacji, zespołów i pojedynczych uczestników) i równocześnie ostatnim elementem i celem tegoż procesu – tu następuje wdrożenie efektów szkolenia. Aplikowanie efektów szkolenia ma miejsce w określonych warunkach, charakterystycznych i właściwych dla danej organizacji. Organizacje i przełożeni oczekują (czasami nie zdając sobie sprawy z istniejących barier organizacyjnych), że uczestnicy szkolenia niemal natychmiast będą demonstrować wiedzę, umiejętności i po-

³² R. A. Noe, N. Schmitt, *The influence ...*, op. cit., s. 503.

³³ R. A. Noe, N. Schmitt, *The influence...*, op. cit., s. 497-523.

³⁴ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia ...*, op.cit., s. 66, 187.

stawy nabyte na szkoleniu. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż na charakterystykę środowiska pracy składa się przede wszystkim:

- wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników, w tym repetytoria, warsztaty poszkoleniowe, programy mentorskie i indywidualne (coaching),
- systemy nagród,
- kultura organizacji, w tym klimat transferu,
- możliwości do zastosowania nabytej na szkoleniu wiedzy i umiejętności,
- realizowana polityka szkoleniowa organizacji obejmująca m.in. badanie i analizę potrzeb szkoleniowych jednostek i organizacji.

Wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego definiuje się jako poziom i typ wsparcia z jego strony, tj. informację zwrotną (np. czy efekty szkolenia są właściwie wdrażane w miejscu pracy), dyskusję z przełożonym o sposobie wykorzystania nabytej na szkoleniu wiedzy i umiejętności oraz „zażyłość” z przełożonym³⁵. Należy podkreślić, że bezpośredni przełożony ma do spełnienia znaczącą rolę we wspieraniu transferu efektów szkoleń swoich podwładnych, poprzez działania podejmowane przed, w trakcie jak i po szkoleniu. Wsparcie to może się wyrażać w bezpośrednim towarzyszeniu, asystowaniu i służeniu pomocą w: badaniu potrzeb szkoleniowych podwładnych, definiowaniu celów szkolenia, określaniu strategii wdrażania efektów szkolenia oraz badaniu skuteczności szkolenia. Ponadto wsparcie ze strony przełożonego może być również realizowane w formie coachingu³⁶. Dobrze prowadzony coaching pozwala doskonale realizować zadania związane ze wspieraniem pracowników przy wdrażaniu efektów szkolenia w miejscu pracy. Postrzegane wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego jest uważane przez wielu badaczy jako najważniejsza zmienna środowiska pracy wpływająca na transfer³⁷. Potwierdzają to wyniki innych badań, które wskazują, że brak wsparcia ze strony przełożonych w procesie wdrażania nabytej na szkoleniu wiedzy, jest wyjątkowo trudny, może prowadzić

³⁵ R. A. Bates, E. F. III Holton, D. L. Seyler, *Validation of a transfer climate instrument*, Proceedings of the Academy of Human Resource Development (1996), nr 18(1), s. 426-433.

³⁶ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe ...*, op. cit., s. 107.

³⁷ J. K. Ford, M. Quinones, D. Segó, J. Sorra, *Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job*, Personnel Psychology 1995, nr 45, s. 511-527.

do braku transferu³⁸. Ponadto wsparcie ze strony organizacji może być realizowane poprzez mentoring³⁹.

Innym elementem środowiska pracy wpływającym na transfer efektów szkolenia, jest postrzegane wsparcie ze strony współpracowników. Definiuje się je jako różnego typu wzmocnienia, kierowane przez współpracowników do uczestnika szkolenia, w trakcie podejmowania przez niego wysiłku i prób wdrażania w miejscu pracy, wiedzy, umiejętności i postaw nabytych na szkoleniu⁴⁰. Znaczenie wsparcia ze strony współpracowników potwierdzają wyniki prowadzonych badań - menedżerowie, którzy wierzyli że otrzymają wsparcie ze strony współpracowników byli bardziej skłonni do transferu efektów szkolenia do organizacji, niż ci którzy nie spodziewali się go otrzymać⁴¹. Wsparcie ze strony współpracowników jest szczególnie istotne we współczesnych organizacjach, które coraz częściej organizują pracę swoich członków, tworząc liczne zespoły, np. zespoły naczelnego kierownictwa, zespoły międzyfunkcjonalne na średnich szczeblach, autonomiczne grupy robocze (szczebel wykonawczy), zespoły międzyorganizacyjne⁴². Wsparcie ze strony współpracowników jest tym istotniejsze, że w świetle budowania gospodarki opartej na wiedzy praca zespołowa będzie odgrywać jeszcze większą, niż współcześnie, rolę w organizacji⁴³.

Kolejnym niezwykle istotnym elementem środowiska organizacji jest klimat transferu. Jest on określany jako indywidualne lub grupowe postrzeganie i interpretowanie warunków, jak i procesów zachodzących wewnątrz organizacji, które promują lub hamują transfer wiedzy, umiejętności, zachowań⁴⁴. Innymi słowy są to elementy środowiska organiza-

³⁸ C. P. Campbell, G. D. Cheek, *Putting training to work*, Journal of European Industrial Training 1989, nr 13(4), s. 32-36.

³⁹ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia ...*, op.cit., s. 204-205.

⁴⁰ E. F. III Holton, R. A. Bates, D. L. Seyler, M. B. Carvalho, *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, Human Resource Development 1997, nr 8, s. 95-113.

⁴¹ J. D. Fecteau, G. H. Dobbins, J. E. A. Russel, R. T. Ladd, J. D. Kudisch, *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer*, Journal of Management 1995, nr 21, s. 1-25.

⁴² A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁴³ R. Beckhard, H. Goldsmith, F. Hesselbein, *Organizacja przyszłości*, Business Pres, Warszawa 1998.

⁴⁴ F. E. Holton, T. T. Baldwin, *Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems*, Advances in Developing Human Resources 2000, nr 8, s. 1-6.

cji i jego kultury organizacyjnej, które członkowie organizacji postrzegają bądź jako wspierające, bądź jako zniechęcające do aplikowania wiedzy, umiejętności i postaw zdobytych na szkoleniu. Tak więc, jeżeli uczestnicy szkolenia nabędą wiedzę, umiejętności i postawy czyli nastąpi proces uczenia się, wówczas klimat transferu może albo wspierać, albo hamować aplikowanie efektów szkolenia w miejscu pracy. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają, że im bardziej organizacyjny klimat transferu jest pozytywny (tj. bardziej wspierający, otwarty na innowacje i zmiany), tym większe prawdopodobieństwo wdrażania przez uczestników szkolenia wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniu⁴⁵. Natomiast im bardziej jest on negatywny (np. występuje silny opór wobec zmian), tym mniejsze prawdopodobieństwo, że uczestnicy szkolenia będą mieli motywację do wdrażania efektów w miejscu pracy⁴⁶. Współczesne organizacje powinny z niezwykłą starannością budować taką kulturę organizacji, w tym m.in. klimat transferu, który pozytywnie wpływa na transfer efektów szkolenia, a dzięki temu podwyższać jego poziom. Bowiem klimat organizacji ma wpływ przede wszystkim na zainicjowanie samego procesu transferu, a nie tylko na jego poziom.

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym artykule analiza czynników wpływających na transfer, tj. kształt programu szkoleniowego, charakterystyka uczących się i charakterystyka środowiska organizacji, potwierdza, że jest to proces złożony i trudny. Wyróżnione grupy czynników mogą wpływać na transfer zarówno w sposób bezpośredni jak i pośredni. Transfer szkoleń przez uczestników do środowiska pracy jest niezwykle ważnym czynnikiem sukcesu wysiłków podejmowanych przez specjalistów z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim w danej organizacji⁴⁷ i jednocześnie ukoronowaniem ich działań. Organizacje dążąc do podniesienia zwrotu z inwestycji poczynionych w kapitał ludzki, w tym szkolenia pracowników, muszą rozpoznać i przeanalizować zespoły czynników wpływają-

⁴⁵ W. L. Richman-Hirsch, *Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments*, Human Resources Development Quarterly 2001, nr 12, s. 105-120.

⁴⁶ R. A. Noe, N. Schmitt, *The Influence ...*, op. cit., s. 497-523.

⁴⁷ R. L. DeSimone, J. M. Werner, D. M. Harris, *Human resource development (3rd ed.)*, Fort Worth, TX: Harcourt 2002, s. 3.

cych na transfer. W kolejnym kroku natomiast powinny podjąć działania w kierunku wzmocnienia tych, które wspierają proces transferu, jak również minimalizowania wpływu czynników osłabiających go, będących barierami procesu transferu. Wpływ i rola poszczególnych grup czynników będzie różna w poszczególnych organizacjach.

Problematyka transferu efektów szkoleń do organizacji ma istotne znaczenie w świetle budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy, jak również zarządzania wiedzą w organizacjach, w której to filozofii kładzie się silny akcent na lokalizowanie i wdrażanie wiedzy, tj. m.in. efektów szkolenia.

Determinants of transfer of training effects to organization

Summary

Organizations invest a significant amount of time and money in training programs, because they believe that an organization's competitive success is achieved through people. An effective program results not only in increased knowledge, skills and abilities, but also the application of these in the workplace. Transfer is a key concept in adult learning theories, because training aspires to transfer. But the end goals of training are not achieved unless transfer occurs.

Transfer of training is defined as the extent of retention and application of the knowledge, skills and attitudes from the training environment to the workplace environment. In other words, transfer of training is the degree to which trainees effectively apply the learning from a training context to the job.

The intent of this article was to analyze the concept of transfer of training and examine factors which influence this process. Existing literature and actual research relating to factors influencing transfer of training were found subsequently classified in three main categories: a) trainee characteristics, b) training design and delivery characteristics, and c) organisational or environment workplace characteristics.

Bibliografia

Andrzejczak A., *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki* red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Baldwin T. T., Ford K. J., *Transfer of training: a review and directions for future research*, *Personnel Psychology* 1988, nr 41(63).

Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

- Foxon M., *A process approach to the transfer of training. Part I: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance*, Australian Journal of Educational Technology 1993, nr 9(2).
- Holton E. F. III, *The Flawed four-level evaluation model*, Human Resource Quarterly 1996, nr 7(1).
- Holton E. F. III, Bates R., Seyler D., Carvalho M., *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, Human Resources Development Quarterly 1997, nr 8.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Laker D. R., *Dual dimensionality of training transfer*, Human Resource Development Quarterly 1990, nr 1(3).
- Noe R. A., Schmitt N., *The influence on trainees attitudes on training effectiveness. Test of a model*, Personnel Psychology 1986, nr 39.
- Phillips J. J., Broad M. L., *Transferring Learning to the Workplace*, Alexandria, VA: Association for Training and Development 1997.
- Richman-Hirsch W.L., *Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments*, Human Resources Development Quarterly 2001, nr 12.
- Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sitko-Lutek A., Rakowska A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Tannenbaum S. I., Yulk G., *Training and development in work organizations*, Annual Review of Psychology 1992, nr 43.