

Model Transferu Kompetencji: Podejście do zwiększenia efektywności oparte na wynikach badań

Streszczenie

Wszyscy zdajemy sobie sprawę, że szkolenie samo w sobie nie gwarantuje znaczących zmian w efektywności pracy. Temat ten poruszają liczne publikacje dotyczące różnorodnych technik zapewniających transfer umiejętności pozwalający na zwiększenie efektywności na poziomie organizacji. Pomimo, że opisano wiele szczegółowych działań wspomagających transfer wiedzy i umiejętności, wciąż niewiele jest badań porównawczych na temat ich faktycznego oddziaływania. W tym opracowaniu przejrzelśmy literaturę z ostatnich dwóch lat i znaleźliśmy 32 badania, w których porównano oddziaływanie szkoleń samych w sobie ze szkoleniami wzbogaconymi o jedno lub więcej działań wspomagających transfer. Ta analiza pozwoliła nam na wyłonienie 11 konkretnych działań, które w znaczący sposób pozwalają zwiększyć efektywność w wyniku szkoleń. Ogólny wniosek jest taki, że gdyby organizacje zdecydowały się na wdrożenie wszystkich dostępnych działań, mogłyby podnieść efektywność uczenia się o ponad 180%. Dało to podstawę do opracowania Modelu Transferu Kompetencji, którego wdrożenie jest efektywne kosztowo i który obejmuje większość działań poprawiających transfer kompetencji i maksymalnie podnosi szanse na poprawę efektywności uczenia się w twojej firmie.

Transfer Kompetencji: żeby uczenie się przekładało się na efektywność

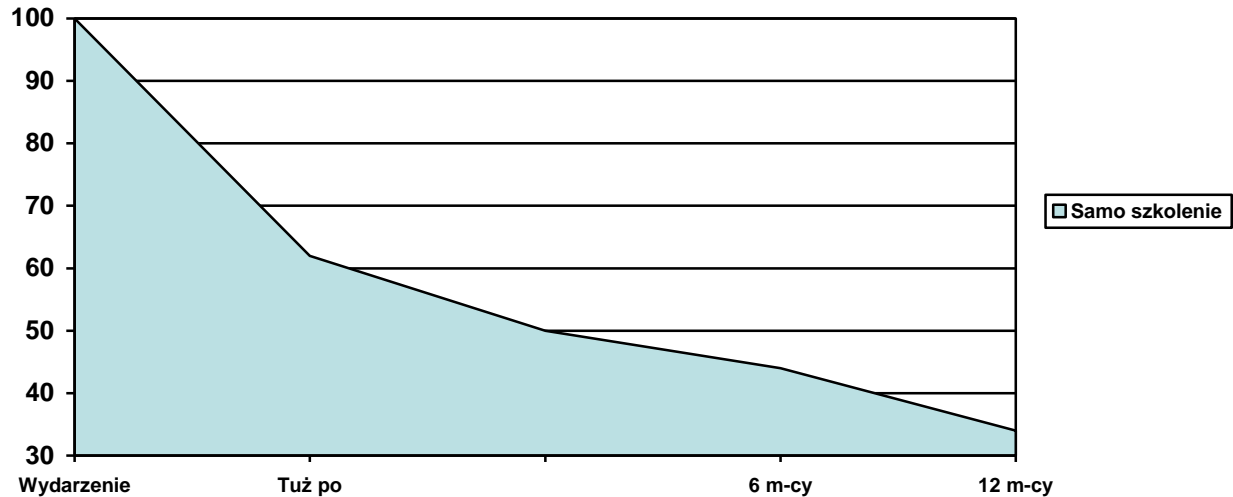
Zasadniczym celem uczenia się i rozwoju jest doskonalenie umiejętności, które gdy już zostaną wykorzystane na stanowisku pracy, zwiększą efektywność zarówno na poziomie pracownika jak i organizacji. I mimo że stwierdzenie to jest bardzo popularne, sposób prowadzenia pomiarów sukcesu w uczeniu się i rozwoju często nie idzie w parze z takim rozumieniem celu uczenia się. W rzeczywistości, w większości popularnych modeli służących ewaluacji uczenia się i rozwoju (model Kirkpatricka) mamy trzy „poziomy” dedykowane do mierzenia rezultatów uczenia się i tylko jeden odnoszący się do mierzenia rezultatów na poziomie efektywności.

Koncentracja na rezultatach uczenia się wpłynęła także na sposób projektowania i prowadzenia większości szkoleń. Liczne badania prowadzone w ostatnim czasie pokazują, że typowe szkolenia i inne działania rozwojowe nie przyczyniają się do zmiany efektywności w stopniu zadowalającym. A nawet, jak pokazuje większość szacunków, tylko 15-20% inwestycji w szkolenia organizowane w firmach przynosi rezultat w postaci wzrostu efektywności.

Na przykład, na wykresie poniżej (Saks and Belcort, 2006) widać spadek w czasie wykorzystania zdobytej wiedzy/umiejętności na stanowisku pracy. Badanie pokazuje, że w przypadku przeciętnego szkolenia następuje stopniowe pogarszanie się stopnia wykorzystywania nowych umiejętności. Szacuje się, że po roku tylko 35% umiejętności z typowego szkolenia wciąż jest stosowanych w pracy.

Istnieje wiele teoretycznych modeli ulepszenia procesu uczenia się i prowadzących do zwiększenia efektywności. Funkcjonuje tu różnorodne nazewnictwo: szkolenia plus (*extended learning*), transfer kompetencji (*learning transfer*), klimat do transferu (*transfer climate*) czy zapobieganie pogorszeniu (*relapse prevention*) to zaledwie kilka z nich. W tym artykule będziemy posługiwać się terminem *transfer kompetencji*, ponieważ naszym zdaniem *transfer kompetencji* najlepiej opisuje pożądany rezultat, czyli przełożenie wyuczonych w trakcie szkolenia kompetencji na efektywność na stanowisku pracy.

Spadek wykorzystania zdobytej wiedzy/umiejętności w czasie



Saks and Belcort, 2006

Modele teoretyczne mają wiele ograniczeń. Po pierwsze, większość z nich jest dość skomplikowana i koncentruje się na zbyt wielu czynnikach. Po drugie, trudne, a może nawet niemożliwe jest ich wykorzystanie praktyczne. I wreszcie, chociaż niektóre z tych modeli opierają się na badaniach, wszystkie jako punkt wyjścia przyjmują teorię, a nie praktykę.

W związku z tym, celem niniejszej analizy jest poszukanie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: czy istnieją badania opisujące wpływ poszczególnych działań wspomagających transfer kompetencji na wykorzystanie umiejętności na stanowisku pracy? A następnie, czy na podstawie badań możemy skonstruować model, opisujący kluczowe komponenty wspierające transfer kompetencji w sposób najbardziej efektywny?

Analiza

Pierwsze zadanie polegało na wyszukaniu opublikowanych i nieopublikowanych badań spełniających trzy konkretne kryteria:

- Badanie porównywało tradycyjne szkolenia ze szkoleniami wzbogaconymi o jedno lub więcej działań wspomagających transfer.
- Badanie wskazywało na statystycznie znaczące różnice pomiędzy szkoleniem tradycyjnym a szkoleniem wzbogaconym o działania wspomagające transfer. Ten rodzaj informacji musiał pojawiać się na tyle często, że umożliwiłby nam przeprowadzenie przekrojowych badań analiz porównawczych.
- Rezultaty, na które powoływały się te badania, musiały być rezultatami na poziomie efektywności, a nie uczenia się.

Po sprawdzeniu wielu źródeł, wybraliśmy badania spełniające te kryteria. Przejrzeliśmy każde badanie, aby określić rodzaj działania podjętego w celu transferu kompetencji i określiliśmy, w jaki sposób został przeprowadzony pomiar różnicy w efektywności pomiędzy szkoleniem typowym a szkoleniem wzbogaconym o działania transferowe. W wielu z analizowanych badań opisano różnorodne działania służące do transferu kompetencji. W rezultacie wybraliśmy 32 badania, w których sprawdzono 66 działań wspomagających transfer.

Każde badanie posługiwało się własną metodologią do obliczania wpływu na efektywność działań wspomagających transfer kompetencji (regresja, ANOVA, test t, itd.). Dlatego też dla każdego działania transferowego wykorzystywaliśmy dostępne dane statystyczne i obliczaliśmy "wynik

różnicujący”, który odzwierciedlał relatywny wpływ każdego z działań transferowych na różnicę pomiędzy typowym szkoleniem a szkoleniem wzbogaconym o to właśnie działanie. To pozwoliło nam na dokonanie porównania pomiędzy różnymi badaniami, nawet w przypadku gdy posługiwały się różnymi metodami statystycznymi. Różnice pokazywały procentową poprawę przy szkoleniach wzbogaconych o działania transferowe w stosunku do typowych szkoleń bez takich działań. Na przykład różnica na poziomie 20 wskazywała, że zastosowane działanie transferowe poprawiło efektywność uczestników o 20% w stosunku do typowego szkolenia.

I na koniec, w celu stworzenia modelu mniej skomplikowanego i łatwiejszego do wdrożenia niż modele tworzone w oparciu o teorie, pogrupowaliśmy podobne działania transferowe w kategorie. To doprowadziło nas do Modelu Transferu Kompetencji opisanego poniżej.

Rezultaty

W skrócie, na podstawie naszych badań można wysnuć trzy wnioski:

- Analiza dostarcza przekonujących dowodów, że działania wspierające transfer kompetencji mają znaczący wpływ na poprawę efektywności uzyskanej w wyniku szkolenia. Badanie pokazuje, że kiedy wykorzystamy wszystkie dostępne metody transferu kompetencji, możemy zwiększyć oddziaływanie uczenia się nawet o 186%.
- Podczas gdy transfer kompetencji może mieć ogromny wpływ na efektywność, pojedyncze metody oddziałują raczej w ograniczonym stopniu. Stwierdziliśmy, że przy badanych metodach, każda z nich pojedynczo może zwiększyć efektywność o 20% w stosunku do szkoleń bez żadnych metod wspomagających transfer; jest to zawsze jakiś wzrost, jednak dużo mniejszy niż deklarowany.
- I wreszcie mamy dużą rozbieżność pomiędzy źródłami, jeśli chodzi o opis oddziaływania poszczególnych metod wspomagających transfer kompetencji. Chociaż wszystkie badane źródła z reguły opisują znaczący pozytywny wpływ na efektywność, ich wartości procentowe znacznie się różnią. Wskazuje to na potrzebę dalszych badań w tym obszarze.

Model Transferu Kompetencji

Jak wspomniano powyżej, odkryliśmy, że działania wspomagające transfer kompetencji zbadane w 32 opracowaniach, można pogrupować w 3 główne kategorie:

1. **Gotowość do uczenia się:** Działania koncentrujące się na przygotowaniu uczącego się do uczestnictwa w szkoleniu/wydarzeniu edukacyjnym. Są to działania budujące motywację do uczenia się, zamiar wykorzystania wiedzy, ustalanie celów dla uczącego się, badanie poziomu umiejętności, których dotyczy szkolenie oraz poczucie sprawczości.
2. **Projektowanie transferu kompetencji:** Działania wplecione w treść i strukturę szkolenia/wydarzenia edukacyjnego, których celem jest wspomaganie transferu kompetencji. Do tej kategorii zaliczamy na przykład ćwiczenia i zadania, modelowanie zachowań, ustalanie celów edukacyjnych, monitoring wdrożenia.
3. **Wsparcie w organizacji:** Działania, które mają pokazać, że organizacja wspiera wykorzystanie nowych kompetencji w miejscu pracy. Tu możemy wymienić wsparcie ze strony przełożonego i coaching menedżerski, wsparcie ze strony współpracowników, powiązanie uczenia się ze stanowiskiem pracy i wreszcie budowanie kultury organizacji uczącej się.

W ramach każdej z 3 kategorii badano 3 - 4 działania wspierające transfer kompetencji i udowodniono, że każde z nich wpływa na efektywność.

Model Transferu Kompetencji



Wpływ transferu kompetencji na efektywność

Tabela poniżej pokazuje procentowy wpływ w poszczególnych kategoriach działań transferowych. Dla każdego typu działania podaliśmy liczbę opracowań, w których uwzględniono dane działanie, średni wpływ oraz wpływ minimalny i maksymalny.

	Liczba badanych publikacji	Średni wpływ w%	Minimalny i maksymalny wpływ w %
Gotowość do uczenia się			
Motywacja do nauki	6	24%	8% do 42%
Zamiar wykorzystania wiedzy	8	18%	10% do 49%
Powiązanie z celami	3	17%	9% do 37%
Poczucie sprawczości	7	11%	0% do 25%
Projektowanie transferu kompetencji			
Ćwiczenie i modelowanie	5	15%	12% do 22%
Ustalanie celów	4	11%	7% do 18%
Monitoring prób wdrożenia	2	11%	10% do 12%
Wsparcie w organizacji			
Wsparcie menedżerskie/coaching	8	13%	5% do 20%
Wsparcie ze strony współpracowników	2	33%	42% do 70%
Powiązanie z pracą	4	20%	8% do 37%
Kultura organizacji uczącej się	8	13%	5% do 20%

Gotowość do uczenia się

Gotowość do uczenia się odnosi się do wszelkich działań podejmowanych przed szkoleniem czy innym działaniem edukacyjnym, które mają przygotować uczącego się do nauki. Mają tu znaczenie umiejętności tzw. wyjściowe, niezbędne do rozpoczęcia nauki oraz zadanie przed szkoleniem, jednak badania koncentrują się na działaniach, które przygotowują uczącego się do rozpoczęcia nauki od strony psychologicznej i emocjonalnej. Wyniki badań sugerują, że podniesienie gotowości do uczenia się może zwiększyć transfer kompetencji nawet o 70%.

- **Motywacja do nauki:** Działania komunikujące uczącemu się znaczenie i wartość uczenia się w celu zwiększenia motywacji. Mamy tu działania promujące uczenie się przez całe życie, odnoszące się do wszelkich obaw związanych z uczeniem się i generalnie wszelkie działania, których celem jest pomoc uczącemu się w docenieniu wartości wynikających z uczenia się.
- **Zamiar wykorzystania wiedzy:** Oczywiście motywacja do uczenia się ma mniejszą wartość, jeśli uczący się nie zamierza wykorzystać tego, czego się nauczył. Tutaj działania koncentrują się na wspieraniu uczącego się w zintegrowaniu tego, czego się nauczył z pracą, systemami pracy, a także motywowanie do wykorzystywania umiejętności, które zdobył.
- **Powiązanie z celami zawodowymi:** Działania, które pomogą uczącemu się dostrzec powiązania pomiędzy nowymi umiejętnościami a celami zawodowymi. Im bardziej uczący się postrzega nowe umiejętności jako cenne dla rozwoju własnej kariery zawodowej, tym bardziej wzrasta prawdopodobieństwo, że będzie te nowe umiejętności wykorzystywał i że będą one miały pozytywny wpływ na efektywność.
- **Poczucie sprawczości:** odnoszenie się do przekonania uczącego się, że jest w stanie nauczyć się i że to, czego się nauczy, wpłynie w znaczący sposób na efektywność.

Projektowanie transferu kompetencji

Badanie pokazuje, że to, jak został zaprojektowany proces uczenia się, także wpływa na stopień, w jakim nowe kompetencje przełożą się na efektywność. To właśnie mamy na myśli mówiąc o Projektowaniu Transferu Kompetencji. Jeśli wszystkie trzy elementy ujęte w badaniu zostaną zastosowane, transfer kompetencji może wzrosnąć nawet o 37%.

- **Ćwiczenia i modelowanie:** Im więcej zaplanujemy ćwiczeń, zadań i modelowania zachowań i wykorzystamy je w trakcie uczenia się, a także im bardziej te zadania będą odzwierciedlały realne sytuacje zawodowe uczących się, tym większy nastąpi transfer w środowisko pracy.
- **Ustalanie celów edukacyjnych:** Kiedy uczący się ustalają szczegółowe cele do każdej sytuacji edukacyjnej, zwiększają prawdopodobieństwo wykorzystania nowych umiejętności na stanowisku pracy.
- **Monitoring wdrożenia:** Rozciąganie procesu uczenia się poza samo szkolenie dzięki przeglądaniu treści szkolenia i, co ważniejsze, przyjrzeniu się, w jaki sposób można wykorzystać nowe umiejętności do wykonywania konkretnych zadań zawodowych, zwiększa w znacznym stopniu efektywność procesu uczenia się.

Wsparcie w organizacji

I wreszcie, na zakończenie, transfer kompetencji zależy od stopnia, w jakim organizacja wspiera uczenie się i wykorzystanie nowych umiejętności na stanowisku pracy. Wsparcie ze strony organizacji może przybierać różnorodne formy. To badanie skupiło się na czterech.

- **Wsparcie ze strony przełożonych/coaching:** Badania pokazują, że im bardziej menedżerowie są przygotowani do wspierania i prowadzenia coachingu umiejętności, których uczą się ich pracownicy, tym bardziej wzrasta wykorzystywanie tych umiejętności na stanowisku pracy i wchodzi one na stałe do repertuaru zachowań.

- **Wsparcie ze strony współpracowników:** Wsparcie ze strony menedżerów ma znaczenie krytyczne, jednak badania pokazują, że wsparcie ze strony współpracowników może mieć równie duże znaczenie. Temat ten ujęty był jedynie w dwóch badaniach, jednak obydwa pokazują ogromny wpływ wsparcia ze strony współpracowników na poprawę stopnia transferu kompetencji.
- **Powiązanie z pracą:** Im jaśniejsze i bardziej wyraźne powiązanie umiejętności ze szkolenia z umiejętnościami wymaganymi na stanowisku pracy, tym więcej umiejętności przenoszonych jest na stanowisko i integrowanych z procesami pracy i systemami. Może się to wydawać oczywiste, jednak badanie pokazuje, że nie zawsze jest to praktykowane.
- **Kultura uczenia się:** Stopień, w jakim kultura organizacyjna wspiera zmianę i wykorzystanie nowych umiejętności, ma znaczący wpływ na transfer kompetencji do środowiska pracy.

Rekomendacje

Nie wszystkie działania wspomagające transfer kompetencji są potrzebne w każdym środowisku uczenia się. Jednakże badanie pokazuje, że każde szkolenie/wydarzenie edukacyjne można uefektywnić poprzez wprowadzenie dodatkowych działań wspomagających transfer kompetencji w środowisko pracy.

Nasze doświadczenie pokazuje, że działania wspomagające transfer kompetencji powinny być uwzględniane na równi z innymi czynnikami przy projektowaniu szkoleń. Projektując i przygotowując się do uruchomienia programów szkoleniowych każda organizacja powinna zadać sobie następujące pytania:

- Skąd wiemy, że uczestnicy są gotowi na to właśnie szkolenie i w jaki sposób można ich najlepiej przygotować do nauczania się i wykorzystania nowych umiejętności?
- W jaki sposób proces uczenia się uwzględnia ustalanie celów?
- Jakie formy ćwiczeń i modelowania są najlepsze dla tego tematu szkolenia i tych uczestników?
- W jaki sposób będziemy sprawdzać poziom opanowania nowych kompetencji i jakiego rodzaju wsparcie musimy zaoferować, aby zapewnić wykorzystywanie nowych umiejętności po szkoleniu?
- W jaki sposób można wesprzeć na poziomie organizacyjnym wykorzystanie nowych kompetencji?
- Czy menedżerowie i współpracownicy są przygotowani na prowadzenie coachingu i wspieranie wdrożenia nowych kompetencji?
- Czy kultura organizacyjna zadziała wspierająco dla wykorzystania nowych umiejętności, czy będzie stanowiła barierę? Jeśli stanowi barierę, jak można ją zniwelować?

Podsumowanie

Działania zwiększające transfer kompetencji w środowisko pracy będą miały duży wpływ na efektywność na poziomie organizacji i mogą w znaczący sposób zwiększyć poziom zwrotu z inwestycji we wszelkie działania szkoleniowe i rozwojowe. To opracowanie przedstawia dowody na to, iż transfer kompetencji może mieć ogromny wpływ na efektywność uczenia się. Co więcej, wyniki pokazują, że jeśli zdecydowalibyśmy się na równoczesne wdrożenie wszystkich działań omówionych powyżej, wpływ szkoleń na efektywność można by zwiększyć o 186%.



Przedstawiona analiza pokazuje także, że działania, które muszą być wdrażane, są stosunkowo jasne i proste do zastosowania. Kilka adekwatnych działań, zastosowanych w odpowiednim czasie, może wywrzeć ogromny wpływ na efektywność na poziomie organizacyjnym i na utrzymanie efektów uczenia się.

Autorzy:

Michael Leimbach, Ph.D.

Jane Marinka



Wilson Learning Worldwide
8000 W. 78th Street, Suite 200
Edina, MN 55439
800.328.7937
www.wilsonlearning.com

Wilson Learning Polska
Ul. Czeremchowa 21
20-807 Lublin
(48) 695309080
www.paiz.com.pl