

Analytický pohľad na transfer organizačného vzdelávania

Jana Cocul'ová*

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jana.coculova@unipo.sk

* corresponding author

Abstrakt: Recruiting and retaining high-performance workers is currently one of the most important human resource management tasks. For this reason, many organizations try to raise the level of organizational training and development, which creates the prerequisites for the organization to have quality human resources. The paper focuses on the issue of training and development of workers, focusing in particular on the transfer of training as an essential part of an effective training process and provides an overview of several studies that looked at the factors that influence the transfer of training in the organization itself.

Kľúčové slová: human resources, training and development, training transfer, high-performance employees

JEL klasifikácia: M12; M51; O15

Informácia: Príspevok je spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0237/19.

Úvod

Jedným z predpokladov získania a udržania vysokovýkonných pracovníkov je poskytnúť vysokú úroveň organizačného vzdelávania. Schopnosť učiť sa a aplikovať učenie do praxe vytvára mimoriadnu hodnotu pre jednotlivcov, tímy a následne pre organizácie ako celok (Ashton and Green 1996). Investície v oblasti vzdelávania a rozvoja sú spojené so základom podnikania. Organizácie s vysokým výkonom dnes čoraz viac uznávajú potrebu využívať najlepšie postupy odbornej prípravy a rozvoja na zvýšenie ich konkurenčnej výhody. Vzdelávanie a rozvoj sú základným prvkom každej organizácie, ak má byť využiteľná a pestovaná hodnota a potenciál jej ľudských zdrojov (Suhányi a Svetozárovová 2016). Mnohé štúdie poukázali na jasné prepojenie medzi dobre navrhnutými strategickými vzdelávacími a rozvojovými iniciatívami a podstatou podnikania (Vinesh 2014). Aby spoločnosť získala konkurenčnú výhodu, musí vzdelávací program zahŕňať viac ako základný rozvoj zručností. Dôležitou súčasťou efektívneho procesu vzdelávania je zabezpečiť transfer nadobudnutých znalostí do pracovného života pracovníkov.

1. Základné teoretické východiska transferu vzdelávania

Väčšina spoločností ma záujem investovať prostriedky na odborné vzdelávanie (Dolezalek 2004). Ako návratnosť investícií organizácie očakávajú, že vzdelávanie vedie k požadovaným výsledkom, jednak k priamym ako je zvýšenie výkonu práce a jednak k nepriamym, súvisiacim s prácou, ako je zvýšenie spokojnosti zamestnancov, udržanie si zamestnania a znížená miera fluktuácie (Holton et al. 2000). K tomu je nutný transfer poznatkov vzdelávania do praxe. Vzdelávaní pracovníci vo všeobecnosti nie sú schopní uchovávať získané informácie, alebo chýba im motivácia prenášať informácie získané z programu vzdelávania späť do pracovného života, do ich práce (Velada and Caetano 2007).

Profesionálne vzdelávania možno chápať ako formálne učiace a podporné aktivity a iniciatívy realizované za účelom prípravy a rozvoja zamestnancov organizácií. Tieto príležitosti obyčajne vedú k zlepšeniu znalostí, zručností, schopností a predpokladov vzdelávaných pracovníkov. Transfer vzdelávania je proces, prostredníctvom ktorého znalosti, zručnosti a schopnosti nadobudnuté prostredníctvom vzdelávania sú aplikované pri výkone práce (Russ-Eft et al. 2010). Organizácie často riešia problém transferu vzdelávania. V ideálnych podmienkach zamestnanci nadobudnú a transferujú všetky získané znalosti a zručnosti do ich práce. Prax ale ukazuje, že približne 40% obsahu vzdelávania je obyčajne transferovaných okamžite po vzdelávaní, 25% cca po 6 mesiacoch a len 15% po roku (Wexley and Latham 2002). Je dôležité, aby zamestnávateľia vytvárali pracovníkom nielen príležitosti naučiť sa a získať nové pracovné kompetencie, ale zároveň aby umožňovali transferovať nové poznatky do práce s cieľom zlepšenia ich pracovného výkonu (Noe et al. 2006).

Záujem o vzdelávanie a učenie sa spája s istými cieľmi v oblasti organizačných a individuálnych zmien. Po prvé, vzdelávanie vedie k organizačnému rastu a rozvoju prostredníctvom zlepšenia procesov, či inovácií (Lang and Wittig-Berman 2000). Po druhé, prispieva k získaniu nových vedomostí, zručností a schopností ďalšieho vlastného vzdelávania zamestnancov. Aby však k zmene došlo, musí sa uskutočniť transfer poznatkov vzdelávania do praktického života. Z prehľadu literatúry vyplýva, že samotný program vzdelávania sám o sebe nepostačuje na dosiahnutie pozitívneho výkonu práce alebo súvisiacich zmien. Dôležitým predpokladom je efektívny transfer vzdelávania. Výskumy týkajúce sa vzdelávania a transferu vzdelávania definovali mnoho faktorov, ktoré majú vplyv na na prenos nových nadobudnutých kompetencií do ich práce (Baldwin and Ford 1988; Holton et al. 2000; Montesino 2002).

1.1 Výskumy zamerané na analýzu faktorov transferu vzdelávania

V literatúre možno nájsť viaceré prezentované štúdie, ktorých predmetom bol práve výskum faktorov, ktoré majú vplyv na úspešný transfer vzdelávania. Jeden z prvých výskumov sú autorov Baldwin a Ford (1988), ktorí sa zaoberali skúmaním vplyvu dizajnu vzdelávania, faktorov vzdelávania a pracovného prostredia na podmienky transferu. Ako dôležité faktory transferu uvádzajú podmienky realizácie vzdelávacieho programu, čo zahŕňa množstvo špecifických znakov, napríklad masový vs. individuálny program a pod. (Baldwin and Ford 1988). McGhee a Thayer (1961) tiež prezentovali štúdiu zameranú na transfer vzdelávania, pričom prišli so záverom, že transfer je umožnený, pokiaľ školení pracovníci nenadobúdajú len aplikovateľné zručnosti, ale tiež všeobecné pravidlá a teoretické princípy, ktoré podporujú význam vzdelávania. Čo sa týka variability ako ďalšieho zo skúmaných

faktorov transferu, Ellis (1965) uvádzal, že transfer je možný maximalizovať len vtedy, ak sa zamestnávajú pracovníci so širokou škálou zručností a znalostí.

Holton (1996) rozvinul model tzv. LTSI (Learning Transfer System Inventory), v preklade „inventárny systém transferu učenia“, ktorý je ďalším príspevkom v oblasti literatúry venujúcej sa téme transferu vzdelávania. Holton (1996) vyvinul systém, v ktorom predstavil faktory tvorby vzdelávacieho programu. Podľa autora, vzdelávaní pracovníci budú skôr transferovať obsah vzdelávania do práce, pokiaľ vnímajú, že program vzdelávania bol vytvorený a navrhnutý spôsobom, aby maximalizoval ich schopnosť transferovať poznatky do výkonu práce. Holton et al. (2000) uvádzajú, že súčasťou návrhu transferu je určitý stupeň, v ktorom postupy vzdelávania zodpovedajú pracovným požiadavkám. Keď zamestnanci majú predchádzajúce znalosti a postupy ako aplikovať novo nadobudnuté znalosti a zručnosti do práce, a pokiaľ vzdelávacie inštrukcie zodpovedajú pracovným požiadavkám, mal by byť realizovaný transfer vzdelávania (Velada et al. 2007). Kirwan and Birchall (2006) testovali Holtonov model a zistili významnú koreláciu medzi návrhom transferu a výkonnosťou.

Colquitt et al. (2000) taktiež identifikovali množstvo situačných a kontextuálnych faktorov, ktoré ovplyvňujú výsledky vzdelávania, vrátane organizačnej klímy, organizačného záväzku a kariérneho plánovania. Okrem situačných a kontextuálnych faktorov, aj individuálne faktory, ktoré ovplyvňujú transfer vzdelávania, boli predmetom skúmania, ako sú napríklad všeobecná mentálna schopnosť, sebaúčinnosť, osobnosť či cieľová orientácia (Smith et al. 2008). Blume et al. (2010) prezentujú výskum zameraný na transfer vzdelávania, konkrétne vplyv faktorov, ako sú charakteristiky vzdelávaných, pracovné prostredie a podmienky vzdelávania, na transfer vzdelávania do odlišných úloh a podmienok. Autori zistili významný pozitívny vzťah medzi transferom a prediktormi, ako sú kognitívna schopnosť, svedomitosť, motivácia a podpora pracovného prostredia. Aj ďalší autori (Liebermann and Hoffmann 2008; Tai 2006) skúmali rôzne faktory, ktoré majú vplyv na odlišné výsledky vzdelávania.

Bhatti a Kaur (2009) venovali pozornosť faktorom ako sú napríklad obsah, spôsob transferu, reakcia zamestnancov na vzdelávanie, ich motivácia, a to ako tieto faktory ovplyvňujú transfer vzdelávania na pracovisko. Na základe výsledkov výskumu identifikovali rozličné faktory, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú transfer vzdelávania. Tieto faktory sú kategorizované ako individuálne, situačné, environmentálne alebo kontextuálne a dizajnové faktory (Bhatti and Kaur 2009). Schéma 1 zobrazuje model transferu vzdelávania navrhnutý autormi.

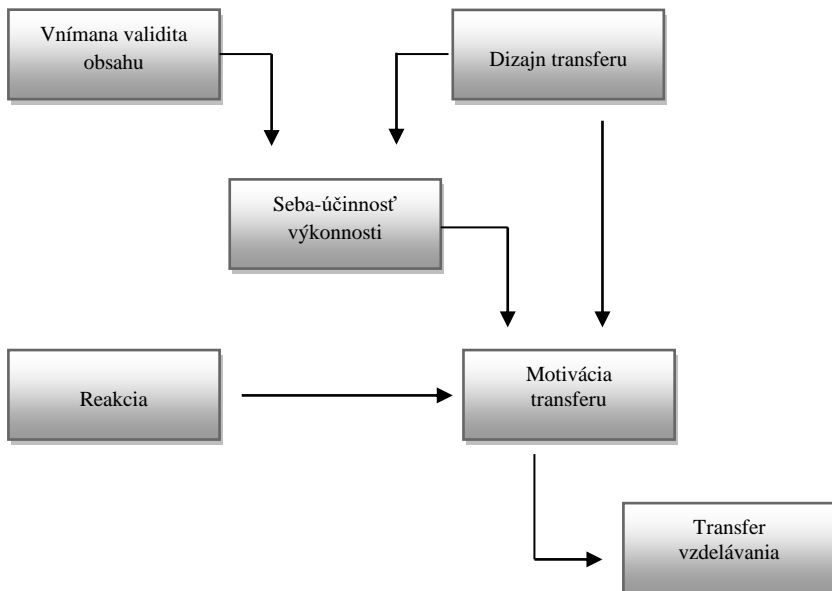


Schéma 1 Model transferu vzdelávania
(Zdroj: Bhatti and Kaur 2009).

Mnohí autori sa vo svojich štúdiách zmieňujú o rôznych modeloch na meranie výsledkov vzdelávania. Jedným z prvých publikovaných je Kirkpatrickov model. Kirkpatrick (1998) prišiel s modelom hodnotenia vzdelávania a rozdelil ho do 4 úrovní, a to reakcia, učenie, transfer a výsledky. Alliger et al. (1997) rozšírili tento model a rozdelili výstupy reakcie do dvoch kategórií:

- a) Reakcia užitočnosti.
- b) Reakcia afektu.

Navrhnuté meradlá sú využiteľné pre hodnotenie výsledkov vzdelávania a sú jednoducho pochopiteľné a obsiahle. Ďalšie rozšírenie modelu Kirkpatricka je model autorov Phillips a Phillips (2001) a ich dodatok o ROI (návratnosť investície) ako piata úroveň, definovaná ako „konverzia benefitov do peňažnej hodnoty, ktorá sa môže porovnať s celkovými nákladmi na vzdelávanie“. Avšak, Phillips a Phillips (2001) zaznamenali, že nie je vždy vhodné hodnotiť štyri úrovne (výsledky) a piatu úroveň (ROI), keďže je to často náročný a drahý proces. Ďalší model hodnotenia vzdelávania, ktorý skúma po-vzdelanostný stav a hodnotenie účinnosti vzdelávania po jeho realizácii, prezentovali autori Chiabura a Marinova (2005) a obsahuje štyri štádia:

- 1) Po-vzdelanostné deklaratívne znalosti.
- 2) Transfer vzdelávania.
- 3) Vzdelanostná generalizácia.
- 4) Údržba vzdelávania.

Nikandrou et al. (2009) uvádzajú, že dizajn vzdelávacieho programu a špecifické metódy, ktoré tvoria daný program, zohrávajú dôležitú úlohu v transfere vzdelávania, avšak absentujú štúdie skúmajúce vplyv dizajnu vzdelávacieho programu a metód na transfer vzdelávania. Lim a Johnson (2002) uvádzajú, že dizajn, obsah a konkrétne stratégie musia zodpovedať cieľu transferu. Podľa autorov Rummler a Brache (1995), profesionálny vzdelávací program by mal pôsobiť ako nezávislý systém s primárnou úlohou podpory svojej vlastnej existencie. Avšak, rovnaký program by mal predstavovať subsystém s ohľadom na odlišnosti organizácií, v ktorých sa realizuje. Tento subsystém má za úlohu podporovať ciele celkového systému (Cummings and Worley 2009). Vzdelávacie programy sú základom pre úspešný transfer učenia. Mali by byť dizajnované takým spôsobom, ktorý poskytuje školiteľom schopnosť transferovať učenie späť do práce (Velada and Caetano 2007). Holton et al. (2000) uvádzajú, že školení pracovníci skôr transferujú vzdelávanie do pracovného kontextu, keď vnímajú, že vzdelávací program bol tvorený spôsobom, aby maximalizoval ich schopnosť transferovať nové poznatky do práce.

Holton et al. (2000) vysvetľujú, že stupeň, v akom sa vzdelávacie inštrukcie týkajú priamo pracovných úloh, zohráva významnú rolu v úspechu transferu nových poznatkov. Dodatočne, organizačná a národná kultúra tiež musia byť zohľadňované pri tomto procese.

Záver

Mnohí autori venujúci sa problematike organizačného vzdelávania uvádzajú, že okrem identifikácie mnohých faktorov, absentuje silný teoretický základ transferu vzdelávania a organizácie zaznamenávajú len nízky stupeň transferu vzdelávania. Bhatti a Kaur (2009) uvádzajú, že pracovníci transferujú len 20% naučených zručností do ich práce. Autori vo svojom článku uviedli, že zostáva stále výzvou vytvoriť ucelený koncept transferu vzdelávania s identifikáciou konkrétnych ovplyvňujúcich faktorov. Kauffeld a Lehmann-Willenbrock (2010) taktiež uvádzajú, že transfer je nedostatočne rozpracovaný v praxi aj v akademickom výskume. Otázka zabezpečenia efektívneho transferu vzdelávania ostáva stále dôležitou výzvou pre organizácie, ktoré by získali podstatne viac benefitov, ak by zamestnanci boli schopní transferovať nadobudnuté znalosti do praxe (Thomson et al. 1998).

Zoznam bibliografických odkazov.

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett W. Jr., Traver, H. and A. Shotland. 1997. "A meta-analysis of the relations among training kriteria". *Personnel Psychology* 50: 341-358.
- Ashton, D. and F. Green. 1996. *Education, Training and the Global Economy*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Baldwin, T. T. and J. Ford. 1988. "Transfer of training: a review and directions for future Research". *Personnel Psychology* 41, 1:63-105.

- Bhatti, M. A. and S. Kaur. 2009. "Factors effecting transfer of training: a fresh review". Paper presented at the 12th International Business Information Management Conference (IBIMA), Kuala Lumpur.
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T. and J. Huang. 2010. "Transfer of training: a meta-analysis review". *Journal of Management* 36, 4:1065-1105.
- Chiaburu, D. S. and S. V. Marinova. 2005. "What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports". *International Journal of Training and Development* 9, 2:110-123.
- Colquitt J., LePine, J. and R. Noe. 2000. "Towards an integration theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research". *Journal of Applied Psychology* 85, 5:678-707.
- Cummings, T. G. and C. G. Worley. 2009. *Organization Development and Change*. Thompson Southwestern, Mason, OH
- Dolezalek, H. 2004. "Training annual industry report". *TRAINING Magazine* 42:10
- Ellis, H. C. 1965. *The Transfer of Learning*. New York, NY: The Macmillan Press.
- Holton, E. F. III. 1996. "The flawed four-level evaluation model". *Human Resource Development Quarterly* 7:5-21.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A. and W. E. Ruona. 2000. "Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory". *Human Resource Development Quarterly* 11, 4: 333-360.
- Kauffeld, S. and N. Lehmann-Willenbrock, 2010. "Sales training: effects of spaced practice and training transfer". *Journal of European Industrial Training* 34, 1: 23-37.
- Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluating Training Programs*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kirwan, C. and D. Birchall. 2006. "Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model". *International Journal of Training and Development* 10, 4:252-268.
- Lang, D. a U. Wittig-Berman. 2000. "Managing work-related learning for employee and organizational growth". *Advanced Management Journal* 65: 4.
- Liebermann, S. and S. Hoffmann. 2008. "The impact of practical relevance on training transfer: evidence from a service quality training program for German bank clerks". *International Journal of Training and Development* 12, 2:74-86.
- Lim, D. H. and S. D. Johnson. 2002. "Trainee perceptions of factors that influence learning transfer". *International Journal of Training and Development* 6, 1:37-49.
- McGhee, W. and P. W. Thayer. 1961. *Training in Business and Industry*. New York, NY: Wiley.
- Montesion, M.U. 2002. "Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: a post training study". *Human Resource Development Quarterly* 13, 1:89-108.
- Nikandrou, I., Brinia, V. a E. Bereri, E. 2009. "Perspective on practice: trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis". *Journal of European Industrial Training* 33, 3:255-270.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and P. M. Wright. 2006. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin
- Phillips, P. P. and J. Phillips. 2001. "Symposium on the evaluation of training". *International Journal of Training and Development*, 5, 4: 240-247.
- Rummler, G. A. and A. P. Brache. 1995. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Russ-Eft, D., Dickison, P. and R. Levine. 2010. "Taking the pulse of training transfer: instructor quality and EMT certification examination results." *Human Resource Development Quarterly* 21, 3: 291-306.
- Smith, R., Jayasuriva, R., Caputi, P. and D. Hammer. 2008. "Exploring the role of goal theory in understanding training motivation". *International Journal of Training and Development* 12, 1:54-72.
- Suhányi, L. a N. Svetozárovová. 2016. "Metódy hodnotenia výkonnosti a ich aplikácia v praxi obchodných manažérov". *Exclusive journal : economy and society and environment*, 4, 4: 113-11.
- Tai, W.-T. 2006. "Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness". *Personnel Review* 35:51-65.
- Thomson, A., Mabey, C. and J. Storey. 1998. "The determinants of management development: choice or circumstance?" *International Studies of Management and Organisation*, 28: 91-113.
- Velada R. and A. Caetano. 2007. "Training transfer: the mediating role of perception of learning." *Journal of European Industrial Training* 31:283-96.
- Vinesh, 2014. "Role of Training & Development in an Organizational Development". *International Journal of Management and International Business Studies* 4, 2: 213-220.
- Wexley, K. N. ad G. P. Latham. 2002. *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

