

en de impact van elke dimensie geïdentificeerd kan worden. Tenslotte zullen wij een procedure suggereren om individuele behoeften te herkennen die gebaseerd is op de interactie tussen de medewerkers, zijn/haar lijnmanager en de training en development manager. Wij zullen proberen aan te tonen dat die procedure motiverend werkt voor de medewerker in kwestie, transfer naar de werkplaats vergemakkelijkt en kostenbesparend werkt.

Effectiviteit van opleiden op de werkplek

M.R. van de Klink, *Universiteit Twente*

Achtergrond

Opleiden op de werkplek is een vorm van opleiden die zeer frequent binnen organisaties wordt toegepast. Verschillende motieven liggen aan de populariteit van werkplekopleidingen ten grondslag. In de literatuur worden als belangrijke motieven genoemd: budgettaire overwegingen, de idee dat werkplekopleiden een effectieve vorm van opleiden is en de integratie van opleiden en werken, hetgeen binnen het concept van de lerende organisatie wordt nagestreefd.

Naar het verschijnsel opleiden op de werkplek als bedrijfsopleiding is relatief weinig onderzoek verricht. Het onderzoek dat is uitgevoerd, is voornamelijk beschrijvend van aard. Onderzoek naar de effectiviteit van werkplekopleidingen is zeldzaam. Beschikbare effectstudies zijn zeer kleinschalig, hetgeen de generalisatie ervan ernstig belemmert, of richten zich op een deelaspect van het opleiden op de werkplek.

Theoretisch kader

Bij de opzet van het onderzoek is de theorievorming over de transfer van bedrijfsopleidingen medebepalend geweest (Baldwin & Ford, 1988; Den Ouden, 1992; Gielen, 1995). Binnen de theorievorming over transfer van bedrijfsopleidingen wordt erkend dat de mate waarin een bedrijfsopleiding effectief kan zijn, slechts gedeeltelijk bepaald wordt door de kenmerken van de bedrijfsopleiding. De effectiviteit van opleidingen wordt veel sterker bepaald door kenmerken van de cursist en van de werksetting. Specifiek voor werkplekopleidingen geldt dat kenmerken van de werksetting zeer bepalend zijn voor de effectiviteit. De werksetting fungeert immers niet alleen als de plaats waar het geleerde moet worden toegepast, maar fungeert tevens als opleidingsplaats. Onderzoek naar de transfer van bedrijfsopleidingen toont aan dat met name de volgende kenmerken van de werksetting cruciaal zijn: het gedrag van de leidinggevende en collega's, de werkdruk, en de frequentie waarin de te leren taken op de werkplek kunnen worden uitgevoerd. Tot de cursistkenmerken die bepalend zijn voor de effectiviteit worden gerekend: ervaring, aanleg, zelfvertrouwen, opleidingsmotivatie, betrokkenheid bij het werk.

Setting en opleiding

Het onderzoek is uitgevoerd binnen één van de grootste Nederlandse bedrijven. De werkplekopleiding had het karakter van een korte functiegerichte bijscholing. Deze opleiding was bedoeld voor de zittende medewerkers van de afdelingen telefonische verkoop. Doel van

de opleiding was het vergroten van de telefonische verkoopvaardigheden van de medewerkers. Opleiders bezochten de afdelingen en luisterden mee met de medewerkers als zij gesprekken met klanten voerden. Op grond van de informatie uit deze observaties gaven de opleiders aanwijzingen en tips aan de medewerkers gericht op het optimaliseren van het verkoopgedrag.

Vraagstelling en onderzoekopzet

De centrale vraagstelling van het onderzoek betreft de effectiviteit van de werkplekopleiding. De centrale vraagstelling is uiteengelegd in twee deelvragen:

- Is de werkplekopleiding effectief?
- Welke variabelen verklaren de effectiviteit van de werkplekopleiding?

Er zijn twee maten van effectiviteit gehanteerd: tevredenheid van deelnemers over de opleiding; het gedrag op de werkplek. Data zijn verzameld bij de deelnemers, de opleiders en de managers van de deelnemers. Gebruik is gemaakt van schriftelijke vragenlijsten op drie momenten in het uitvoeringstraject van de opleiding: aanvang opleiding, afsluiting opleiding en achttien weken na de opleiding. Het gebruik van meerdere meetmomenten was noodzakelijk om nauwkeurig veranderingen in het telefonische verkoopgedrag vast te stellen. Naast de effectmaten is informatie verzameld over kenmerken van de opleiding, van cursisten en de werksetting omdat deze de effectiviteit van de opleiding kunnen verklaren. De data van dit onderzoek hebben betrekking op 66 cursisten. Echter, niet van iedere cursist zijn gegevens van alledrie de drie meetmomenten beschikbaar.

Resultaten

De definitieve analyses van de gegevens dienen nog plaats te vinden. Op deze plaats worden enkele voorlopige bevindingen beschreven. De betrouwbaarheid van de variabelen is redelijk tot goed te noemen. Deelnemers zijn zeer tevreden over uitgevoerde opleiding. De gegevens verzameld bij de cursisten, wijzen op een zeer geringe gedragsverbetering. De gegevens afkomstig van de opleiders duiden op een aanzienlijke verbetering in het gedrag. In de presentatie zal worden ingegaan op mogelijke verklaringen voor deze tegenstrijdige gegevens. Regressie-analyses op de afhankelijke variabelen wijzen uit dat opleidingskenmerken (lengte opleiding en kwaliteit opleiding) nauwelijks verband houden met de gerealiseerde gedragsverbetering.

Referenties

- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Gielen, E.W.M. (1995). *Transfer of training in a corporate setting* (dissertatie). Enschede: Universiteit Twente.
- Ouden, M.D. den (1992). *Transfer na bedrijfsopleidingen: Een veldonderzoek naar de rol van voornemens, sociale normen, beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer* (dissertatie). Amsterdam: Thesis Publishers.