

ESF

INVESTS IN
YOUR FUTURE

Hoe de positieve impact van opleidingen in bedrijven te maximaliseren

Belangrijkste bevindingen uit de impactevaluatie van de ESF-oproep
Opleidingen in Bedrijven

AMC



Vlaanderen
is werk



Het onderzoek dat in deze policy brief besproken wordt is uitgevoerd door Dr. Priscilla Álamos-Concha, Prof. Dr. Bart Cambré, Dr. Josephine Foubert, Prof. Dr. Valérie Pattyn, prof. Dr. Benoît Rihoux en Dr. Benjamin Schalembier in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie.

Het volledige rapport is terug te vinden in de [Vlaamse publicatiedatabank](#)

Contact: benjamin.schalembier@vlaanderen.be

Inleiding

In een samenleving die razendsnel verandert moeten werknemers een leven lang leren. ESF Vlaanderen tracht bij te dragen tot de realisatie van de Vlaamse beleidsdoelstelling omtrent de verhoging van de participatiegraad in opleidingen met verschillende subsidie-oproepen. Eén van die oproepen, Opleidingen in Bedrijven, waarin organisaties ondersteund worden bij het organiseren van opleidingen is recent geëvalueerd. Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat slechts een minderheid van de deelnemers er in geslaagd is om de training blijvend te gebruiken op de werkvloer. Dit is een markante vaststelling, en toont aan dat het niet alleen belangrijk is om werknemers te stimuleren om deel te nemen aan opleidingen, maar ook om voldoende aandacht te hebben voor het ondersteunen van werknemers bij het gebruiken van de training op de werkvloer.



Voornaamste bevindingen

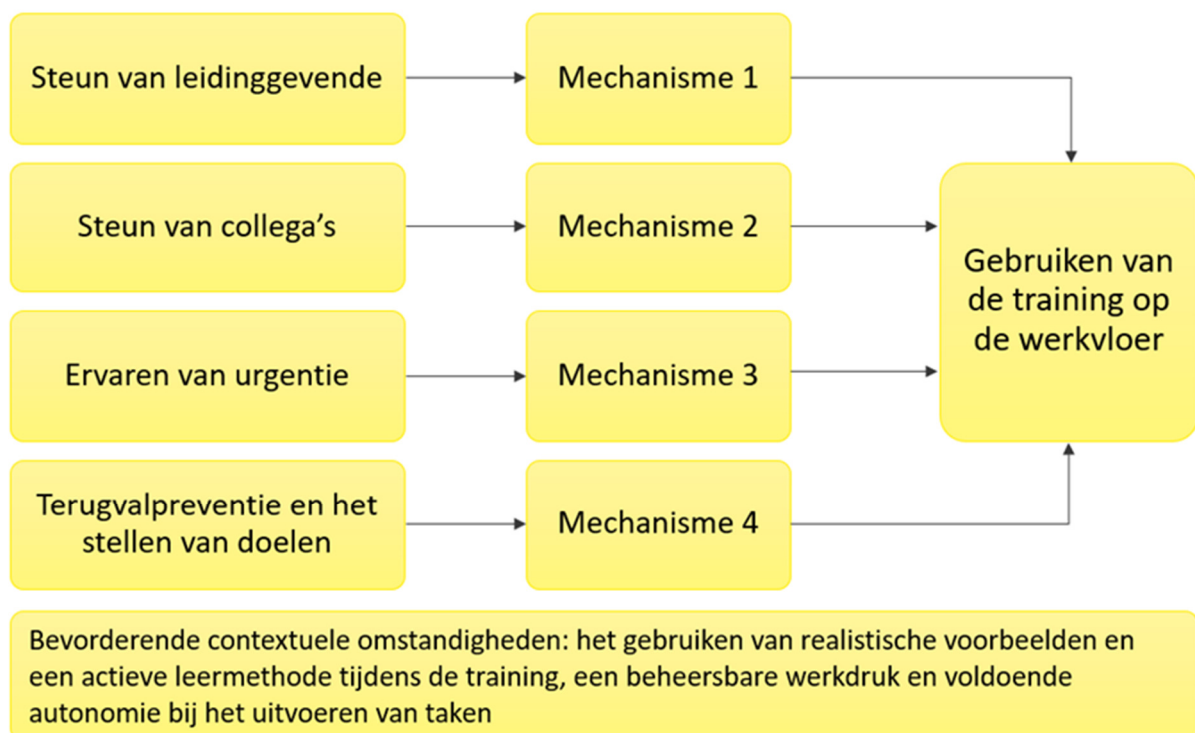
- Een groot deel van de werknemers slaagt er niet in om de inhoud van de training duurzaam toe te passen op de werkvloer.
- Er zijn verschillende manieren om een succesvolle trainingsuitkomst te bereiken. Wat voor één werknemer wel werkt, werkt niet noodzakelijk voor de andere.
- Werknemers in de oproep ervaren nog onvoldoende de noodzaak om deel te nemen aan opleidingen. Het blijft daarom belangrijk om de relevantie van de trainingen te garanderen en deze zo zichtbaar mogelijk te maken voor de werknemers.
- (Informeel) overleg met collega's blijkt cruciaal voor het blijvend succesvol gebruiken van de training.
- Het opvolgen van het gebruik van de training door de leidinggevende kan helpen om het belang ervan te benadrukken.
- Door in te zetten op verschillende factoren worden de kansen op succes gemaximaliseerd.

Het onderzoek

In het evaluatieonderzoek, waarin vooral gefocust wordt op leiderschapstrainingen, wordt in kaart gebracht onder welke omstandigheden werknemers er in slagen om wat ze geleerd hebben in de opleiding duurzaam toe te passen op het werk en hoe deze overdracht er precies uit ziet. Er wordt verwacht dat de resultaten ook van toepassing zijn op andere soft-skills opleidingen. Twee onderzoeksmethoden worden gecombineerd: Qualitative Comparative Analysis (QCA) en Process-Tracing (PT). Door gebruik te maken van QCA wordt in het onderzoek nagegaan *welke factoren* kunnen leiden tot een succesvolle toepassing van de training. Eenmaal dit bepaald is, wordt door middel van Process-

Tracing onderzocht via *welke mechanismen* dat gebeurt.

In de eerste fase van het onderzoek werden **vier mogelijke oorzaken geïdentificeerd** die zouden kunnen leiden tot het toepassen van de training op de werkvloer bij 51 werknemers. Deze vier oorzaken zijn: steun van de leidinggevende, steun van collega's, het ervaren van urgentie en een combinatie van terugvalpreventie en het stellen van doelen door de werknemer. Daarnaast werden een aantal factoren geïdentificeerd (zie figuur 1) die ondersteunend kunnen werken bij het toepassen van de training. In de tweede fase van het onderzoek werd voor elk van die vier oorzaken **een gedetailleerd mechanisme uitgewerkt dat zou kunnen leiden tot een succesvolle trainingsuitkomst.**



Figuur 1 Overzicht verschillende oorzaken van het gebruiken van de training op de werkvloer

Belangrijkste conclusies

Uit de resultaten bleek dat **slechts 30% van de trainees er echt in geslaagd zijn om de training duurzaam toe te passen op de werkvloer**. Er is dus nog heel wat ruimte voor verbetering. Heel wat van de factoren die zouden kunnen bijdragen tot het gebruiken van de training bleken te ontbreken bij de werknemers. Het *ervaren van urgentie*, in het bijzonder, bleek bij veel deelnemers niet aanwezig te zijn. Erg verrassend is dit niet gegeven dat de trainingen vaak verplicht zijn en het initiatief om de training te volgen vaak niet van de werknemer zelf komt. Deze resultaten tonen aan dat “verplichte” trainingen vaak niet effectief zijn in het bereiken van de gewenste resultaten (bv. betere leiderschapsvaardigheden). Zolang werknemers de relevantie van de training zelf niet inzien, heeft de training minder kans op slagen. De andere oorzaken bleken elk op hun eigen manier te leiden tot een succesvolle trainingsuitkomst. Wanneer *steun van collega's* leidde tot het gebruik van de training bleek dit vooral na intervisiemomenten met collega's te gebeuren. Tijdens die intervisiemomenten werden vaak concrete problemen besproken en werd advies uitgewisseld. Hierdoor werden de vaardigheden die behandeld werden tijdens de opleiding verder ontwikkeld en werden de werknemers ook regelmatig herinnerd aan het toepassen van de opleiding. De *steun van de leidinggevende* bleek vooral te werken via het signaal dat daardoor gestuurd werd naar de trainee.

Door interesse te tonen in de opleiding en de toepassing ervan waren werknemers extra gemotiveerd om de training toe te passen op de werkvloer. Bovendien werden ze hierdoor regelmatig herinnerd aan het gebruiken van de training, wat cruciaal is voor het verder ontwikkelen van de relevante vaardigheden op de langere termijn. Daarnaast bleken nog heel wat *persoonlijke factoren*, zoals vastberadenheid en zelfeffectiviteit, een belangrijke rol te spelen. Door bepaalde doelen te stellen en op voorhand stil te staan bij hoe men zou vermijden dat men terugvalt in oude gewoonten, slagen sommige werknemers erin om de training duurzaam te blijven toepassen op de werkvloer.

Door in te zetten op verschillende factoren kan de kans op een succesvolle toepassing van de training gemaximaliseerd worden. Hoe organisaties dit concreet zouden kunnen aanpakken staat op de volgende pagina kort toegelicht in enkele aanbevelingen. ESF maakt reeds gebruik van deze aanbevelingen bij het opstellen van nieuwe oproepen. Zo zal ESF, in de oproep “leergoesting”¹, in de loop van 2021 een dienstverlener aanstellen die organisaties en ondernemingen zal ondersteunen bij het invoeren van leer- en didactische principes in concrete leertrajecten, die gestoeld zijn op wetenschappelijk onderzoek, en die een positief effect hebben op de autonome motivatie van medewerkers om te leren, evenals op het leerrendement.

¹ Deze oproep wordt binnenkort gelanceerd en zal terug te vinden zijn via esf-vlaanderen.be/nl/project/oproepen

Aanbevelingen

Deze bevindingen leiden tot verschillende aanbevelingen. We maken een onderscheid tussen aanbevelingen voor organisaties, voor beleidsmakers en voor ESF. De meeste mogelijkheden om met deze resultaten aan de slag te gaan zitten bij de bedrijven zelf, aangezien zij het dichtst bij hun werknemers staan. Veel werknemers ervaren bijvoorbeeld onvoldoende de noodzaak om deel te nemen

aan opleidingen. Door werknemers te ondersteunen bij het in kaart brengen van hun eigen competenties en het formuleren van concrete doelen, kunnen bedrijven ervoor zorgen dat de gevolgde trainingen relevant zijn voor de werknemers en ook als dusdanig ervaren worden, wat op zijn beurt zal leiden tot het gebruiken van de training op de werkvloer. Hieronder staan een aantal bijkomende aanbevelingen opgelijst.



Aanbevelingen voor organisaties

- Anticipeer op de training en zorg ervoor dat de voorwaarden voor succesvolle transfer van de geleerde competenties maximaal aanwezig zijn.
- Voorzie voldoende tijd voor werknemers, ook na de training, om met medetrainees in dialoog te gaan over de training en hoe de toepassing ervan verloopt in de praktijk. Het uitwisselen van ervaringen en advies is essentieel.
- Zorg ervoor dat ook de leidinggevende het belang van de training en de toepassing ervan inziet. Een leidinggevende die interesse toont kan de toepassing van de training stimuleren.
- Maak de relevantie van de opleiding voor de werknemer zo duidelijk mogelijk. Werknemers zien vaak nog onvoldoende de toegevoegde waarde in van opleidingen.
- De mate waarin werknemers erin slagen om de geleerde skills duurzaam toe te passen op de werkvloer hangt ook af van de werkomstandigheden. Een (te) hoge werklast en lage autonomie maken het moeilijker om de opgedane skills verder te ontwikkelen.

Aanbevelingen voor beleidsmakers

- Extra aandacht voor hoe trainingen geïmplementeerd worden in organisaties kan de effectiviteit maximaliseren.
- Stimuleer de *sense of urgency* die Vlaamse werknemers ervaren om deel te nemen aan opleidingen. Dit kan leiden tot zowel een toename in het aantal gevolgde opleidingen als in de effectiviteit ervan.
- Zorg, ook na de training, voor voldoende ondersteuning voor werknemers om de opgedane vaardigheden verder te ontwikkelen.

Aanbevelingen voor ESF

- Vraag organisaties om, in hun ingediende projectvoorstellen, te reflecteren over hoe ze trainees kunnen ondersteunen bij het transfereren van de training.
- In de oproep zelf kan het belang van de causale condities benadrukt worden. Daarnaast kan in de oproep ook verwezen worden naar de aanbevelingen voor organisaties.
- Ontwikkel een monitoringssysteem waarin kan worden nagegaan in welke mate mogelijke causale condities voor training transfer aanwezig zijn bij organisaties.