

# Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań

Marek Kunasz

*Systematyczny model szkolenia i doskonalenia zawodowego przybiera charakter ustawicznego procesu stanowiącego sekwencję kilku etapów, zapewniających racjonalność zachowań organizacyjnych: analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych, przygotowania programu i planu szkolenia, realizacji szkolenia i oceny jego efektywności. Każdy z komponentów tego procesu odgrywa w nim ważką rolę. Badania wskazują, iż najwięcej trudności podmiotom sprawia ostatni z wymienionych etapów. Dlatego istnieje potrzeba prowadzenia stałego monitoringu tej sfery działalności szkoleniowej poprzez podejmowanie na tym gruncie rozważań teoretycznych i empirycznych. W artykule przedstawiono teoretyczne aspekty związane z problematyką modelu systematycznego procesu szkoleniowego – opisywanego szeroko w literaturze przedmiotu – a także oceny efektywności szkolenia. Rozważania teoretyczne stanowią bazę dla empirycznej egzemplifikacji związanej z podejmowaną problematyką, koncentrującej się na ocenie funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie oraz metodach wykorzystywanych na ostatnim etapie procesu szkoleniowego. Źródłem danych empirycznych były badania systemów szkoleniowych przedsiębiorstw notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie.*

## 1. Wprowadzenie

Szkolenie, traktowane jako inwestycja, winno być oceniane pod kątem jego efektywności. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność firmy. Ocenianie to domyka działalność szkoleniową w pełny cykl i daje wska-

zówki co do przyszłych posunięć w systemie doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwie, zatem jest bardzo istotnym, ciągle jednakże jeszcze lekceważonym składnikiem systematycznego modelu szkolenia.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie teoretycznych aspektów dotyczących ostatniego etapu procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego – oceny efektywności szkolenia wraz z ich empiryczną egzemplifikacją.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Wykorzystywane źródła to istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze dotyczącej poruszanej problematyki. Podstawowym źródłem danych empirycznych są przeprowadzone przez autora w połowie 2004 roku na grupie przedsiębiorstw notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie badania systemów szkolenia i doskonalenia zawodowego obejmujące lata 1998–2003.

## 2. Proces szkolenia i doskonalenia zawodowego

Na proces szkolenia traktowanego jako działanie zorganizowane powinno się składać, w zależności od przyjętego modelu szkolenia, kilka etapów, zapewniających racjonalność zachowań organizacyjnych. Wybór modelu zależy od:

- stopnia centralizacji,
- wielkości organizacji,
- panującej w niej kultury.

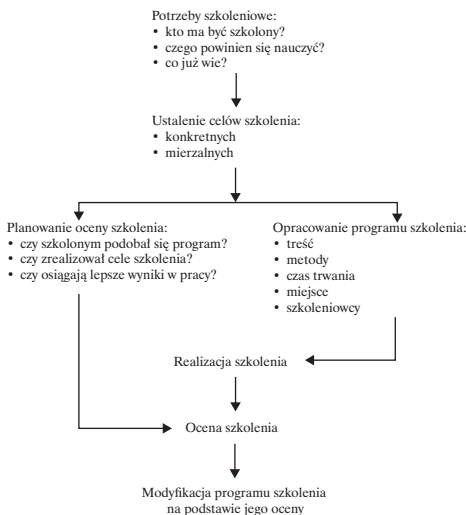
W literaturze przedmiotu można spotkać się z kilkoma modelami procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego: organizacji uczącej się, rozwojowym, konsultacyjnym, przejściowym, planowym, systematycznym.

Dwa pierwsze z wymienionych modeli uznają procesy szkolenia i doskonalenia zawodowego za najważniejszy obszar zarządzania zasobami ludzkimi, zaspokajający potrzeby przedsiębiorstwa w długim okresie. Cztery kolejne modele sytuują szkole-

nie jako ograniczony do pewnego wycinka czasu, wyodrębniony obszar działalności organizacji.

Ostatni z wymienionych w tej grupie – model systematyczny – jest najczęściej opisywany w literaturze przedmiotu. Szkolenie w tym ujęciu jako ustrukturalizowane zdyscyplinowane działanie stanowi sekwencję kolejnych etapów (rysunek 1.):

- a) identyfikacja potrzeb szkoleniowych,
- b) opracowanie planu i programu szkoleń,
- c) realizacja szkolenia,
- d) ocena efektywności szkolenia.



Rys. 1. Proces szkolenia w organizacji.

Źródło: Griffin, W.R. 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 437.

Znajomość oczekiwanych efektów szkolenia w konfrontacji z wynikami identyfikacji potrzeb, pozwala stworzyć adekwatny program szkoleniowy, co z kolei pozwala trenerom prowadzić szkoloną grupę w kierunku precyzyjnie określonych celów. Wyznaczenie celów i wyników szkoleń ma kluczowe znaczenie dla opracowania programu szkoleniowego, doboru form i metod, a następnie rzetelnej oceny efektywności całego, dalszego procesu szkoleniowego.

Jednakże prowadzone przez Data Group badania (polityki szkoleniowej przedsiębiorstw przeprowadzone w styczniu 2001 r. i procesu szkoleniowego w ocenie dostawców szkoleń przeprowadzone w styczniu 2002 r. na próbie 178 firm z 574 jednostek szkoleniowych) (Badanie 2001; Proces 2002) wskazują na trudności związane ze współpracą przedsiębiorstw i dostawców

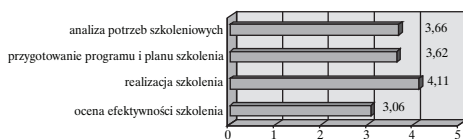
szkoleń na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego oraz rozdźwięk w postrzeganiu przyczyn tego stanu rzeczy.

Zamawiający szkolenie i jego dostawca (firma szkoleniowa) mimo coraz bliższych i szerszych (bo nie ograniczających się wyłącznie do działalności szkoleniowej) kontaktów nie potrafią jednoznacznie zdefiniować swoich ról, kładą także nacisk na różne ogniwa procesu szkoleniowego. Zamawiający szkolenia wskazują głównie na lukę między oczekiwaniami a możliwością ich zaspokojenia przez firmy szkoleniowe na etapie oceny efektywności szkoleń. Zdaniem z kolei dostawców zmianie ulec powinno również nastawienie zamawiającego do etapu rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych, bowiem jest on traktowany pobieżnie. Firmy szkoleniowe tłumaczą brak w ofercie procedur oceny efektywności szkolenia głównie tym, iż przedsiębiorstwa nie potrafią określić celów szkolenia, a zatem nie ma jak zmierzyć jego efektów.

### 3. Ocena funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie

Częściowe potwierdzenie powyższych tez można odnaleźć w badaniach prowadzonych przez autora. Badane przedsiębiorstwa (spółki notowane na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie) dokonały oceny funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>. Strukturę udzielanych odpowiedzi w skali całej populacji oraz średnią ocenę poszczególnych składników procesu szkoleniowego w grupach wyodrębnionych przez przyrządek kryterium: makrosektor i wielkość przedsiębiorstwa przedstawiają wykres 1. i tabela 1.

Badane przedsiębiorstwa mają świadomość faktu, iż najwięcej trudności nadal



Wykres 1. Ocena funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

komponenty procesu szkoleniowego	struktura odpowiedzi							pkt
	0	1	2	3	4	5	razem	
analiza potrzeb szkoleniowych	2,1	2,1	8,5	25,5	38,3	23,4	100,0	3,66
przygotowanie programu i planu szkolenia	4,3	4,3	2,1	25,5	42,6	21,3	100,0	3,62
realizacja szkolenia	2,1	0,0	2,1	12,8	46,8	36,2	100,0	4,11
ocena efektywności szkolenia	0,0	8,5	14,9	44,7	25,5	6,4	100,0	3,06

Tab.1. Ocena funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

sprawa im ostatni etap procesu szkoleniowego – ocena efektywności szkolenia (jedynie 31,9% ocen bardzo dobrych i dobrych, średnia ocena 3,06). Zabiegają przede wszystkim o prawidłowe przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia. Skupiając się na realizacji samej tylko akcji szkoleniowej, zapominają często o produkcie, który powinien być jej wynikiem, a jest nim planowany wzrost efektywności pracy pracowników.

Najwyżej przez badanych został oceniony etap realizacji szkolenia (83% ocen bardzo dobrych i dobrych, średnia ocena 4,11). Etapy analizy potrzeb szkoleniowych oraz przygotowania programu i planu szkolenia były oceniane przez przedsiębiorstwa podobnie. Pierwszy z wymienionych uzyskał nieco większą średnią ocenę 3,66, natomiast zebrał nieco mniej ocen bardzo dobrych i dobrych (61,7%) w stosunku do drugiego, w przypadku którego odpowiednie zmienne ukształtowały się na poziomie 3,62 i 63,9%.

Widać zatem, że przedsiębiorstwa oceniając jednakże źle działania prowadzone w zakresie oceny efektywności szkolenia, nie upatrywały raczej przyczyn tego stanu rzeczy w źle prowadzonej akcji analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych.

#### 4. Etap oceny efektywności szkolenia

Pojęcie oceny efektywności szkolenia można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników (Piechnik-Kurdziel 2000: 44).

Środki przeznaczone na szkolenie personelu stanowią dla przedsiębiorstwa inwestycję. W tym kontekście ocena efektywności szkolenia jest bardzo ważna, gdyż pozwala stwierdzić, jaka jest skuteczność badanego programu treningowego w osiąganiu wyznaczonych celów, w jakim stopniu spełnił on

oczekiwania pracowników i przedsiębiorstwa, czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany, które następnie wpłynęły pozytywnie na efektywność gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa (Sajkiewicz 2000: 262). W efekcie wszystkie podmioty zaangażowane w proces szkolenia otrzymują pełną informację zwrotną w postaci odpowiedzi na pytanie, czy prowadzone programy szkoleniowe stanowią dla firmy wyłącznie źródło kosztów, czy też mają charakter opłacalnej, długookresowej inwestycji<sup>2</sup>.

W literaturze przedmiotu przedstawiono różne modele prowadzenia oceny efektywności szkoleń. Do najbardziej użytecznych i najczęściej stosowanych sposobów ewaluacji realizowanych programów szkoleniowych należy powstały w latach sześćdziesiątych model **D. Kirkpatricka**. Analiza efektywności przedsięwzięć szkoleniowych powinna być prowadzona na czterech poziomach korzyści<sup>3</sup>:

- **poziom reakcji**, na którym zbiera się subiektywne opinie i oceny stopnia zadowolenia uczestników szkolenia; pomiaru dokonuje się zazwyczaj tuż po zakończeniu szkolenia,
- **poziom nauczania**, na którym za pomocą testów czy innych form sprawdzania wiedzy dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia,
- **poziom zachowania**, na którym określa się wpływ programów szkoleniowych na modyfikację zachowań na stanowisku pracy,
- **poziom rezultatów**, na którym identyfikuje się korzyści osiągane przez uczestników szkolenia po jego ukończeniu, uwidoczniające się w wynikach funkcjonowania całej organizacji.

Kolejny model (C-I-P-O)<sup>4</sup> przedstawia również cztery wymiary analizy efektywności szkolenia (Piechnik-Kurdziel 2000: 46-47):

1. **Kontekst** (Context) – na tym etapie gromadzone są informacje o bieżącej sytuacji na szczeblu organizacji, problemów pracowników oraz nieefektywności działań i procedur.
2. **Nakłady** (Input) – na tym etapie gromadzone są dane niezbędne do podjęcia decyzji o wyborze określonej metody czy formy szkolenia, a także dla skalkulowania zwrotu nakładów poniesionych na szkolenie w czasie.
3. **Proces** (Process) – na tym etapie gromadzone są opinie i oceny uczestników szkolenia dotyczące walorów merytorycznych i organizacyjnych szkolenia.
4. **Rezultaty** (Outcome) – na tym etapie gromadzone są informacje o faktycznych konsekwencjach szkolenia; brane są pod uwagę (Sekuła 1999: 125): rezultaty bezpośrednie, pośrednie i długofalowe – kolejne trzy poziomy oceny.

Najprostszym i zarazem najczęściej stosowanym narzędziem w ocenie efektywności szkolenia jest anonimowa **ankieta**. Niestety bardzo często ocena efektywności przedsięwzięcia szkoleniowego sprowadza się jedynie do wykorzystania tego instrumentu. Ankietyzacja nie jest jedynym sposobem otrzymania informacji zwrotnej o przebiegu szkolenia. W tym celu stosuje się również (Szałkowski 2000: 127):

- wywiad z jego uczestnikami,
- test sprawdzający nabyte wiadomości,
- uczestnictwo obserwatora.

Dla kalkulacji nakładów i efektów prowadzonej akcji szkoleniowej stosuje się także inne narzędzia (metody):

- **Zwrot z inwestycji ROI** (Return On Investment) – na etapie analizy potrzeb szkoleniowych ustala się związki pomiędzy brakami kompetencyjnymi a konkretnymi problemami, które należy w przedsiębiorstwie rozwiązać. Rozwiązanie problemu związane z wyeliminowaniem luki kompetencyjnej, stanowi korzyść z przeprowadzonego szkolenia, którą zestawia się z poniesionymi nań nakładami. Wskaźnik ROI informuje, ile zysku osiągnął podmiot gospodarujący ze złoćki zainwestowanej w szkolenia (Zgud, Kossowska 2000).
- **Arkusz inwestycji i korzyści** zestawia koszty poniesione na szkolenie (np.

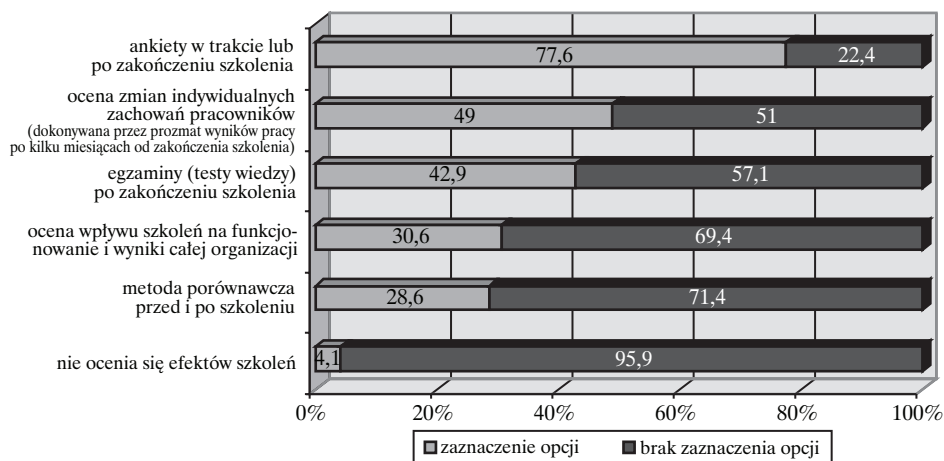
wynagrodzenia dla prowadzących, wynajem sal) z jego wymiernymi i niewymiernymi efektami (np. oszczędność czasu, poprawa produktywności) (Piechnik-Kurdziel 2000: 47). Tym ostatnim można przypisać wagi wyrażone w pieniądzu i przeliczyć na korzyści wymierne.

- **Analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej** – zasadniczym celem tej metody jest porównanie kosztów poniesionych na szkolenie z jego mierzalnymi efektami. Analiza może być prowadzona jedynie na grupie pracowników poddanych szkoleniu. Istnieje także możliwość wprowadzenia grupy kontrolnej pracowników, którzy nie uczestniczyli w szkoleniu. Ewentualne różnice w zachowaniach zaobserwowanych w obu tych grupach wskazują na rezultaty szkolenia (Kuryłowicz-Rodzoch 1999: 12). Analiza taka będzie najbardziej efektywna wtedy, gdy porównywane będą wyniki kilku badań prowadzonych w regularnych odstępach czasu. Złożoność i kosztowność takiej procedury może zniechęcić potencjalnych beneficjentów, dlatego też istnieje również kilka różnych wariantów prowadzenia analiz<sup>5</sup>: jednorazowe badanie bezpośrednio po zakończeniu szkolenia, dwukrotne badanie przed i po szkoleniu, wielokrotne badanie przed i po szkoleniu w pewnych odstępach czasu.

## 5. Ocena efektywności szkolenia w badanych przedsiębiorstwach

Określono, w jaki sposób w badanych przedsiębiorstwach ocenia się szkolenia. Wymienione zostały instrumenty stosowane na poszczególnych poziomach korzyści (reakcji, nauczania, zachowania, rezultatów) wyodrębnionych w modelu D. Kirkpatricka oraz metoda porównawcza przed i po szkoleniu (strukturę uzyskanych deklaracji prezentują wykres 2. i tabela 2.).

Odnosząc wyniki badań do innych prowadzonych w tym zakresie<sup>6</sup>, po raz kolejny można stwierdzić, iż zanotowany w badanych przedsiębiorstwach odsetek wskazań na poszczególnych poziomach analizy i oceny efektywności szkoleń pozwala na dokonanie pozytywnej oceny podejmowanych działań, jednakże nie zmienia to faktu, iż w większości przedsiębiorstw analiza ta ciągle jeszcze nie ma charakteru działania całościowego, systemowego, kompleksowego.



Wykres 2. Wykorzystywane metody oceny efektywności szkolenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

metody oceny efektywności szkolenia	kryterium podziału: makrosektor					
	przemysł		finanse		usługi	
	0	1	0	1	0	1
ankiety w trakcie lub po zakończeniu szkolenia	23,3	76,7	0,0	100,0	28,6	71,4
egzaminy (testy wiedzy) po zakończeniu szkolenia	66,7	33,3	40,0	60,0	42,9	57,1
metoda porównawcza przed i po szkoleniu	70,0	30,0	60,0	40,0	78,6	21,4
ocena zmian indywidualnych zachowań pracowników	56,7	43,3	40,0	60,0	42,9	57,1
ocena wpływu szkoleń na funkcjonowanie i wyniki całej organizacji	70,0	30,0	40,0	60,0	78,6	21,4
nie ocenia się efektów szkoleń	93,3	6,7	100,0	0,0	100,0	0,0
metody oceny efektywności szkolenia	kryterium podziału: wielkość pb.					
	małe		średnie		duże	
	0	1	0	1	0	1
ankiety w trakcie lub po zakończeniu szkolenia	25,0	75,0	35,7	64,3	16,1	83,9
egzaminy (testy wiedzy) po zakończeniu szkolenia	75,0	25,0	71,4	28,6	48,4	51,6
metoda porównawcza przed i po szkoleniu	100,0	0,0	71,4	28,6	67,7	32,3
ocena zmian indywidualnych zachowań pracowników	25,0	75,0	57,1	42,9	51,6	48,4
ocena wpływu szkoleń na funkcjonowanie i wyniki całej organizacji	75,0	25,0	71,4	28,6	67,7	32,3
nie ocenia się efektów szkoleń	100,0	0,0	92,9	7,1	96,8	3,2

gdzie: 0 – brak zaznaczenia opcji, 1 – zaznaczenie opcji

Tab. 2. Wykorzystywane metody oceny efektywności szkolenia – kryterium podziału: makrosektor i wielkość przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jedynie 2 przedsiębiorstwa (4,1% populacji, reprezentujące sektor budowlany i przemysłu spożywczego) nie prowadziły oceny efektywności szkoleń. Należy stwierdzić, iż

odsetek wskazań jest niski, w odniesieniu do wyników uzyskanych w trakcie innych prowadzonych w tym zakresie badań<sup>7</sup>, co pozwala na pozytywną ocenę praktyk w ob-

liczu faktu, iż określanie wymiernych efektów szkolenia jest działaniem uzasadnionym i potrzebnym. Jednakże przedsiębiorstwa, które deklarowały podejmowanie takich działań, często nadmiernie je upraszczały, redukując do jednego czy dwóch etapów. Pełna analiza i ocena efektywności przedsięwzięć szkoleniowych musi uwzględniać wszystkie poziomy (reakcji, wiedzy, zachowań i rezultatów). Zdaje sobie z tego sprawę jedynie 10,2% podmiotów (5 przedsiębiorstw), prowadzących ją na każdym etapie.

Zdecydowanie najczęściej ocena efektywności szkoleń miała miejsce na poziomie reakcji uczących się na przeprowadzone szkolenie. Zwykle ocenie tej reakcji służyła ankieta wypełniana przez przeszkolonych w trakcie lub po zakończeniu szkolenia. Prowadzenie działań w tym zakresie deklarowało 77,6% podmiotów (na szczeblu wyodrębnionych grup największy odsetek podobnych wskazań zanotowano w instytucjach finansowych – 100% i w dużych przedsiębiorstwach – 83,9%, najmniejszy zaś w przedsiębiorstwach usługowych – 71,4% i średnich – 64,3%, na szczeblu sektorów granice zmian wyznaczają krańcowe przypadki 100% przedsiębiorstw przemysłu chemicznego oraz instytucji finansowych prowadzących ankietyzację i jedynie 50% przedsiębiorstw spożywczych).

Ocena stopnia przyswojenia wiedzy przez szkolonych dokonywana na poziomie nauczania za pośrednictwem egzaminów (testów wiedzy) po zakończeniu szkolenia prowadzona była przez 42,9% badanych podmiotów (na szczeblu wyodrębnionych grup największy odsetek podobnych wskazań zanotowano w instytucjach finansowych – 60% i w dużych przedsiębiorstwach – 51,6%, najmniejszy zaś w przedsiębiorstwach przemysłowych – 33,3% i małych – 25%, na szczeblu sektorów granice zmian wyznaczają krańcowe przypadki wszystkich przedsiębiorstw z sektora usługi – inne prowadzących działania w tym zakresie i braku takich działań w przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego i spożywczego).

Ocena zmian indywidualnych zachowań pracowników (dokonywana przez pryzmat wyników pracy po kilku miesiącach od zakończenia szkolenia) na poziomie zachowania prowadzona była w prawie połowie przedsiębiorstw (49% wskazań; największy odsetek w instytucjach finansowych – 60%, przedsiębiorstwach małych oraz handlo-

wych – 75%, najmniejszy zaś w przedsiębiorstwach przemysłowych – 43,3%, średnich – 42,9% i reprezentujących przemysł spożywczy – 25%). Ten instrument był po ankietach najbardziej rozpowszechnioną formą analizy i oceny efektywności prowadzonych przedsięwzięć szkoleniowych.

Należy negatywnie ocenić fakt, że jedynie co trzecie przedsiębiorstwo (30% wskazań) prowadziło ocenę wpływu szkoleń na funkcjonowanie i wyniki całej organizacji (poziom rezultatów), zatem na wskaźniki oraz mierniki finansowe patrzyło poprzez pryzmat programu szkoleniowego i efektów, które mógł on dlań przynieść (największy odsetek wskazań w instytucjach finansowych – 60%, przedsiębiorstwach dużych – 32,3%, najmniejszy zaś w przedsiębiorstwach usługowych – 21,4%, małych – 25%, brak działań na tym etapie we wszystkich badanych podmiotach z sektora przemysłu chemicznego i spożywczego). Nie jest to korzystne zjawisko, gdyż przełożenie efektów szkolenia na realizację celów całej organizacji powinno potwierdzać sens podjętych działań szkoleniowych.

W najmniejszym zakresie w badanych przedsiębiorstwach stosowano metodę porównawczą, analizującą wyniki pomiaru przed i po szkoleniu (28,6% badanych podmiotów; największy odsetek wskazań w instytucjach finansowych – 40%, przedsiębiorstwach dużych – 32,3% oraz reprezentujących przemysł chemiczny 75%, najmniejszy zaś w przedsiębiorstwach usługowych – 21,4% oraz małych i reprezentujących przemysł spożywczy – 0%).

Analiza danych z uwzględnieniem przyjętych kryteriów podziału populacji uprawnia do ogólnego stwierdzenia, iż działania na poszczególnych poziomach analizy efektywności prowadzone były w największym zakresie w przedsiębiorstwach dużych i w instytucjach finansowych.

## 6. Zakończenie

Wyniki prowadzonych badań wskazują, iż ostatni etap procesu szkoleniowego, czyli ocena efektywności szkolenia, sprawia badanym przedsiębiorstwom nadal wiele trudności. Nie jest to korzystne zjawisko, gdyż właśnie przełożenie efektów szkolenia na realizację celów całej organizacji powinno potwierdzać sens podejmowanych działań. Zdecydowana większość badanych podmiotów prowadziła ocenę efektywności

szkoleń, jednakże ciągle jeszcze nie miała ona charakteru działania całościowego, systemowego, kompleksowego, a przedsiębiorstwa nadmiernie ją upraszczały, redukując do jednego czy dwóch etapów. Pełną analizę, uwzględniającą wszystkie poziomy (reakcji, wiedzy, zachowań i rezultatów) prowadziło jedynie co dziesiąte przedsiębiorstwo. Zdecydowanie najczęściej ocena efektywności szkoleń miała miejsce na poziomie reakcji (poziom I). Najrzadziej przedsiębiorstwa prowadziły ocenę wpływu szkoleń na funkcjonowanie i wyniki całej organizacji (poziom IV).

### Informacje o autorze

**Dr Marek Kunasz** – Uniwersytet Szczeciński,  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,  
Katedra Mikroekonomii.  
E-mail: mikro@szafir.univ.szczecin.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> W skali od 0 do 5, gdzie 0 – oznacza ocenę najniższą, zaś 5 – najwyższą.
- <sup>2</sup> Podstawowa trudność przy pomiarze obszaru efektywności działalności szkoleniowej polega na wyeliminowaniu wpływu czynników nie związanych z procesem szkoleniowym, a mogących oddziaływać na wynik działalności przedsiębiorstwa (np. korzystna koniunktura) (Król 2000: 39).
- <sup>3</sup> W przypadku dwóch pierwszych ocena dokonywana jest na poziomie indywidualnym (jednostki), dwa następne badają efekty na poziomie organizacyjnym (przedsiębiorstwa) (Piechnik-Kurdziel 2000: 46; Sekuła 1999: 124; Pocztowski 1999: 214; Bohdziewicz 1999: 79).
- <sup>4</sup> Nazwa modelu pochodzi od angielskich słów prezentujących kolejne poziomy analizy: Context, Input, Process, Outcome. Model powstał na Uniwersytecie w Sheffield.
- <sup>5</sup> Każdy z wariantów może zostać rozbudowany przy wykorzystaniu metody porównania grup (A i B).
- <sup>6</sup> Z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, iż analizę efektywności na poziomie: reakcji prowadzi 53,9% podmiotów, wiedzy – 33%, zachowań – 34,8%, zaś rezultatów – 15%. Z kolei z badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu wynika, iż 36% badanych podmiotów podejmuje ocenę na poziomie reakcji, 24,3% – wiedzy, 25,4% – zachowań. Według badań Data Group nt. polityki szkoleniowej przedsiębiorstw metodę porównawczą stosuje w odniesieniu do wszystkich projektów szkoleniowych cztery na sto przedsiębiorstw. Por. (Jasiński, Janiak-Rejno 2004; Danilewicz 2003; Badanie 2001).

<sup>7</sup> Z badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 57 respondentów z 8 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska wynika, że dla większości ankietowanych samo określenie „badanie efektywności szkolenia” było niejednoznaczne i utożsamiane zazwyczaj tylko z przeprowadzeniem ankiet po zakończeniu szkolenia. Na pytanie „Czy firma bada efektywność szkoleń wśród pracowników” jedynie 31,5% ankietowanych odpowiedziało twierdząco, 38,5% respondentów złożyło przeciwną deklarację, 17,5% nie było pewnych, czy takie działania są prowadzone, zaś 12,5% wstrzymało się od odpowiedzi. (por. Janiak 2001: 97). W innych badaniach prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu blisko 1/3 respondentów uznała, że nie wie, czy w ogóle problemem tym ktoś się w organizacji zajmuje (por. Jasiński, Janiak-Rejno 2004). Z kolei z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, iż oceny efektywności szkoleń nie prowadzi 25% badanych firm (por. Danilewicz 2003).

### Bibliografia

- Badanie polityki szkoleniowej przedsiębiorstw – prezentacja wyników badań.* 2001. www.szkolenia.com.
- Bohdziewicz, P. 1999. Proces szkolenia kadr w przedsiębiorstwie i jego efektywność. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, nr 148, s. 69–81.
- Danilewicz, D. 2003. *Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach*, raport z badań, [http://www.parp.gov.pl/doc/raport13\\_zal1.pdf](http://www.parp.gov.pl/doc/raport13_zal1.pdf).
- Griffin, W.R. 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Janiak, I. 2001. Badanie efektywności szkoleń pracowniczych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, s. 95–103.
- Jasiński, Z. i I. Janiak-Rejno. 2004. *Sposoby pomiaru i oceny efektów szkolenia pracowników*, materiały z konferencji „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, Wrocław-Karpacz 19–21.01.04, referat dostępny w Internecie: <http://efektywnosc04.ae.wroc.pl/Referat/art41.pdf>.
- Król, H. 2000. Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników. *Humanizacja Pracy*, nr 3, s. 29–43.
- Kuryłowicz-Rodzoch, A. 1999. Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia – cykl artykułów. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 7–8, s. 6–12.
- Piechnik-Kurdziel, A. 2000. Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 552, s. 41–55.

- Pocztowski, A. 1999. Zarządzanie szkoleniami w firmie. w: Ludwicyński A. (red.) *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, s. 201–216, Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Proces szkoleniowy w ocenie dostawców szkoleń*. 2002. [www.szkolenia.com](http://www.szkolenia.com).
- Sajkiewicz, A. (red.) 2000. *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa: Poltext.
- Sekuła, Z. 1999. *Controlling personalny* – cz. I, Bydgoszcz: OPO.
- Szałkowski, A. (red.) 2000. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Zgud, J. i M. Kossowska. 2000. O ewaluacji raz jeszcze. Planowanie i projektowanie szkoleń pracowniczych (8). *Personel*, nr 3.