

Zdzisław Jasiński, Iwona Janiak-Rejno

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SPOSOBY POMIARU I OCENY EFEKTÓW SZKOLENIA PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

Wysoka dynamika zmian zachodzących na zewnątrz przedsiębiorstwa generuje wyraźną dysproporcję na linii organizacja – otoczenie. Obecnie to przede wszystkim czynniki zewnętrzne wyznaczają kierunek i siłę oddziaływania, w dużej mierze dyktując przedsiębiorstwom zasady funkcjonowania. Umiejętność szybkiej reakcji na docierające z rynku sygnały jest zdeterminowana przede wszystkim potencjałem tkwiącym w posiadanych zasobach. Tym najcenniejszym są ludzie, stanowiąc tym samym istotny wyznacznik konkurencyjności każdego systemu pracy. Od ich kompetencji zależy nie tylko umiejętność identyfikowania wpływu analizowanych czynników, ale przede wszystkim możliwość ich antycypowania. Nowa jakość organizacji, jako wynik permanentnej zmiany warunków otoczenia, generuje ciągle nowe wyzwania wobec pracowników. Kompetencje warunkujące dzisiaj przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, jutro mogą być już nieaktualne czy wymagające istotnych modyfikacji. Swoistym remedium na taką sytuację jest inwestycja w szkolenie kadry, czyli zaplanowany i systematyczny proces modyfikowania wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i zachowań pracowników (kompetencji/kwalifikacji), służący osiągnięciu lepszych efektów na stanowisku pracy oraz celów organizacji i celów własnych pracowników zarówno tych obecnych, jak i przyszłych¹. Ze względu na ogromny potencjał adaptacyjny tkwiący w szkoleniach stanowią one podstawę rozwoju zasobów kadrowych każdej organizacji. O ile wczesne lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku okazały się prawdziwym szkoleniowym boomem, o tyle obecna sytuacja ekonomiczna kraju skłania do oszczędzania. Mimo stale rosnących potrzeb szkoleniowych, organizacje coraz częściej są zmuszone do racjonalizowania podej-

¹ Por. *Manpower Services Commission*, Glossary of Training Terms, HMSO, London 1981, (za: [Armstrong 2000, s. 448]) oraz [Listwan 1995, s. 82-83].

mowanych w tym zakresie decyzji. Funkcjonowanie przy ograniczonych środkach zmusza przedsiębiorstwa do zmierzania w kierunku coraz większej skuteczności i efektywności działań. O ile konieczność szkolenia personelu można obecnie traktować już w kategoriach aksjomatu, o tyle podejmowanie działań związanych z zasadnością pomiaru efektów szkolenia nadal dla wielu podmiotów stanowi tylko wyzwanie. Konieczność dostrzeżenia potrzeby oceny efektów szkolenia wynika z przesłanek pragmatycznych. W obecnych warunkach przedsiębiorstwo, ponosząc jakiegokolwiek koszty, oczekuje określonych rezultatów. Każdy wydatek szkoleniowy powinien mieć uzasadnienie w kontekście celu, któremu służy. Jeżeli aspekt ten nie podlega weryfikacji lub prowadzona ocena ma charakter pobieżny, znikomy, rodzi to niebezpieczeństwo nieuzyskania dowodów potwierdzających zasadność inwestycji szkoleniowych. W konsekwencji może to skłaniać nie tylko do ograniczania czy wręcz rezygnowania ze szkoleń, ale przede wszystkim do powstania dysonansu pomiędzy tym, czego oczekuje od przedsiębiorstwa rynek, a tym, co ono może mu zaoferować. Stąd też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najbardziej popularnych sposobów pomiaru efektów szkolenia pracowników, a następnie – na bazie przeprowadzonych badań – postaw reprezentowanych we wskazanym zakresie przez wybrane podmioty polskiej praktyki gospodarczej. Warto podkreślić, iż dobór próby badawczej był celowy i dotyczył tylko tych przedsiębiorstw, które zadeklarowały, że szkolą własny personel. Potencjalnymi respondentami były osoby, które w sposób bezpośredni lub pośredni biorą lub powinny brać udział w procesie szkolenia kadry². Próba badawcza obejmowała 189 respondentów z 70 przedsiębiorstw, zróżnicowanych pod względem wielkości zatrudnienia (36% respondentów z przedsiębiorstw dużych, 34,9% z przedsiębiorstw średnich i 29,1% osób badanych z organizacji małych). Badania były realizowane w roku 2002 i dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw Dolnego Śląska. Przeprowadzono je metodą ankiety wzbogaconej wywiadem.

2. Przegląd metod pomiaru efektów szkolenia personelu

Przedsiębiorstwa zainteresowały się jakością prowadzonych szkoleń oraz podjęły pierwsze próby formalnego ich oceniania na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Pojawiło się wtedy kilka charakterystycznych podejść. Za najciekawsze uznać należy następujące rodzaje ocen:

- odnoszącą się do celów związanych ze zmianą zachowań pracownika jako wyniku szkolenia,
- odnoszącą się do celów, spośród których jedne powinny być osiągnięte już w trakcie trwania szkolenia, inne bezpośrednio po jego zakończeniu, jeszcze inne w dalszej perspektywie.

² Osobami tymi byli zasadniczo właściciele, osoby zajmujące kierownicze stanowiska różnych szczebli i komórek oraz pracownicy działów personalnych.

- iluminacyjną, polegającą na opisywaniu i interpretacji zachodzących zjawisk, a nie na ich pomiarze i przewidywaniu,
- systemową, obejmującą ocenę całego systemu wraz z relacjami zachodzącymi pomiędzy tworzącymi je podsystemami,
- sądową, opierającą się na „zeznaniach” podmiotów uczestniczących w szkoleniach [Bramley 2001, s. 23-40].

Obecnie do najczęściej spotykanych rozwiązań w ramach ewaluacji programów szkoleniowych (tzw. SEPS) należą: analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej oraz modele oceny szkolenia D. Kirkpatricka i A.C. Hamblina. Zasadniczym celem analizy koszty–korzyści jest porównywanie nakładów poniesionych na szkolenie z jego efektami. Ocena taka będzie obiektywna, jeśli będzie miała charakter dynamiczny, a szkolenie będzie oceniane w regularnych odstępach czasu od momentu jego zakończenia³. Wszelkie różnice w wynikach osiąganych przez indywidualnych pracowników czy też całą organizację mogą stanowić potencjalny przyczynek do wnioskowania o odniesionych korzyściach⁴. Metoda ta w swojej ogólnej formule obejmuje kilka etapów (tab. 1).

Tabela 1. Procedura metody koszty–korzyści jako narzędzia oceny efektów szkolenia

<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobór pracowników do analizy (osoby z pokrewnych grup kwalifikacyjnych lub pracujące na tym samym poziomie organizacyjnym w przedsiębiorstwie) i ich podział na dwie grupy, z których pierwsza będzie brała udział w szkoleniu, a druga będzie stanowiła grupę kontrolną. 2. Przeprowadzenie testów wstępnych na obydwu grupach pracowników w celu dokonania oceny bazowego poziomu posiadanych kompetencji. Pominięcie tego etapu uzasadnione jest tylko w przypadku absolutnej pewności, że tematyka szkolenia jest nieznaną osobom szkolonym. 3. Przygotowanie i realizacja programu szkoleniowego. 4. Prowadzenie przez trenera systematycznej oceny szkolenia w trakcie jego trwania, z wykorzystaniem np. obserwacji czynności wykonywanych przez uczestników, analizy ich zachowań, testów praktycznych, sesji podsumowujących. Ocena ta powinna pokazać, czy szkolenie przebiega zgodnie z wyznaczonymi celami, czy też należy jego przebieg zweryfikować. 5. Ocena reakcji osób szkolonych oraz testów wiedzy bezpośrednio po zakończeniu szkolenia. 6. Określenie wysokości całkowitych kosztów szkolenia. 7. Prowadzenie systematycznej oceny w regularnych odstępach czasu, począwszy od momentu zakończenia szkolenia. Jej celem jest permanentna analiza stopnia transferu szkolenia na stanowiska pracy. Jej częstotliwość ma za zadanie stymulowanie nowych postaw pracowników. 8. Porównanie korzyści ze szkolenia, mierzonych poziomem wykonywanej pracy osób, które brały w nim udział, z poniesionymi kosztami. 9. Porównanie wyników osiąganych przez grupę osób przeszkolonych z wynikami grupy kontrolnej. 10. Określenie rzeczywistej wartości szkolenia poprzez obliczenie wybranych wskaźników ekonomicznych. 11. Monitorowanie i modyfikowanie celów i programów szkoleniowych w oparciu o uzyskiwane wyniki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gómez-Meja i in. 1998, s. 258].

³ W zależności od charakteru i zasięgu szkolenia ocena efektów szkolenia może być dokonywana np. bezpośrednio po szkoleniu, po trzech, sześciu miesiącach, po roku od zakończenia szkolenia.

⁴ Czynnikiem, który należy uwzględnić, jest dobór momentu dokonywania pomiaru, zapewniający minimalny wpływ innych czynników, które mogłyby zniekształcić uzyskane wyniki.

Podczas poszukiwań bardziej obiektywnych metod oceniania szkoleń wiele firm pokusiło się o budowę kompleksowych systemów ich ewaluacji. W dużej mierze bazują one na czteropoziomowym modelu stworzonym przez D. Kirkpatricka. Umożliwia on prowadzenie sekwencyjnej ewaluacji szkoleń w jej różnych aspektach. Model wyznaczają cztery poziomy [Kirkpatrick 1996, s. 27-70]:

1. **Poziom reakcji.** Ma na celu poznanie opinii każdego ze szkolonych pracowników bezpośrednio po jego zakończeniu. Ocena ta umożliwia podjęcie decyzji o kontynuowaniu lub przerwaniu szkolenia, zawiera informacje dotyczące możliwości jego modyfikacji w przyszłości. Dodatkowo zajmuje relatywnie niewiele czasu, jest stosunkowo tania i łatwa do przeprowadzenia. Najczęściej przyjmuje postać ankiety oceniającej.

2. **Poziom wiedzy.** Celem ewaluacji na tym etapie jest obiektywne określenie zmian w zakresie kwalifikacji szkolonych pracowników. O ile dość łatwo można określić różnicę zaistniałą w obszarze wiedzy, stosując egzaminy czy testy, o tyle trudniej ocenić zmiany dotyczące postaw oraz umiejętności. Można tego dokonać na drodze eksperymentu lub obserwacji osób szkolonych, wykorzystania techniki zadań krytycznych lub odgrywania ról.

3. **Poziom zachowań.** Trudność pomiaru na tym etapie wynika z dwóch powodów. Po pierwsze ludzie zachowują się zgodnie z tym, co uważają za stosowne, stąd też ich zachowania w danych sytuacjach mogą być silniej uwarunkowane wpływem czynników innych aniżeli tylko szkoleniem [Bramley 2001, s. 100]. Po drugie, oczekiwane rezultaty mogą pojawić się bezpośrednio po szkoleniu, po dwóch miesiącach od jego zakończenia, po roku albo też nie pojawić się wcale. Taki stan uwarunkowany jest między innymi zróżnicowanym czasem adaptowania nowych kompetencji przez różne osoby, ich indywidualnym nastawieniem wobec zmian oraz wsparciem ze strony przełożonych. Zachowanie wymaganego obiektywizmu tego pomiaru jest nieodłącznie związane z określeniem optymalnego momentu i narzędzi umożliwiających taką ocenę. Za najbardziej popularne w tym zakresie uznać można obserwację osób szkolonych czy też technikę zadań krytycznych.

4. **Poziom wyników.** Celem oceny na tym etapie jest określenie wymiernych korzyści osiągniętych dzięki szkoleniu, zarówno w odniesieniu do indywidualnych pracowników, jak i w skali całej organizacji. Wskazać można jednak obszary, których wyników nie da się jednoznacznie skwantyfikować. O ile określenie wzrostu sprzedaży czy liczby nowych klientów w danym okresie jest zadaniem relatywnie prostym, o tyle pomiar wpływu szkolenia z zakresu asertywności czy umiejętności interpersonalnych na wyróżnione wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstwa może to zadanie skomplikować. Jak mówił jednak żartobliwie D. Kirkpatrick [1996, s. 70], „Bądź teraz zadowolony z wyników, ponieważ nie zawsze łatwo zdobyć dowody”.

Żaden z wyżej wymienionych etapów nie jest najważniejszy, a każdy kolejny wiąże się z wyższym stopniem trudności pomiaru oraz większymi wymaganiami czasowymi i kwalifikacyjnymi stawianymi podmiotom oceniającym. Aspekt ten przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Analiza modelu Kirkpatricka względem wybranych kryteriów

Poziom badania	Trudność pomiaru	Wartość uzyskanych informacji	Potencjalna częstotliwość stosowania	Liczba osób uczestniczących w procesie oceny	Wysokość ponoszonych kosztów czasowych	Wysokość ponoszonych kosztów materialnych
Reakcja Nauka Zachowanie Rezultaty	↓	↓	↑	↓	↓	↓

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.J. Bistriz, *Evaluating Sales Training Programs*; cyt. za: [Kujawa 1998].

Inną ciekawą propozycję kompleksowej oceny szkolenia zaproponował A.C. Hamblin. Autor przyjął założenie, że szkolenie wywołuje reakcję łańcuchową, uruchamiającą proces uczenia się i tym samym prowadzącą do zmian w zachowaniach pracowników, a to przyczynia się do zmian w organizacji i osiągania pożądanych celów. Założenia modelu A.C. Hamblina przedstawia tab. 3.

Tabela 3. Model oceny skuteczności szkolenia według A.C. Hamblina

I	Reakcje uczestników	Analiza osobistych odczuć uczestników szkolenia w kontekście tego, na ile było ono dla nich pożyteczne, co im się podobało, a które elementy można w przyszłości zmodyfikować; dodatkowo zbiera się opinie o trenerach i poszczególnych sesjach czy szkoleniach.
II	Nauka	Analiza dotyczy zasadniczo procesu uczenia się w aspekcie zdobywania wiedzy i umiejętności. Polega na jakościowej ocenie przyswojonego materiału.
III	Zachowania w pracy	Ocenie podlega stopień, w jakim szkoleni stosują zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce.
IV	Organizacja	Ocenie podlega to, w jakim stopniu zmiany w pracy i zachowaniu pracownika wpływają na funkcjonowanie całej organizacji w aspekcie: wielkości produkcji, wydajności, jakości.
V	Wartość ostateczna	Analizie podlegają korzyści odniesione przez organizację, takie jak: większa rentowność, przetrwanie, rozwój oraz korzyści odniesione przez każdego uczestnika szkolenia. Cała trudność tego etapu sprowadza się do jednoznacznego określania, w jakim stopniu szkolenie przyczyniło się do uzyskania wskazanych rezultatów.

Źródło: [Hamblin 1974], cyt. za: [Wdowicz 1999].

Analizowany przez A.C. Hamblina proces nie musi jednak do końca przebiegać samorzutnie. Łańcuch może w dowolnym miejscu pęknąć. Pracownicy mogą pozytywnie oceniać szkolenie, jednak nie będą dokonywać jego transferu na stanowiska pracy. Także w organizacji mogą zaistnieć czynniki, które mogą nie sprzyjać

osiągnięciu zakładanych celów. Pomimo iż A.C. Hamblin sugerował, że badanie takie można rozpocząć na dowolnym etapie, w sytuacji gdy okazuje się, że osiągnięte korzyści nie odpowiadają tym planowanym, należy cofnąć się do analizy etapu poprzedniego, aby stwierdzić, w którym momencie popełniono błąd. Takie działania dodatkowo podnoszą koszty oceny.

Literatura przedmiotu podaje jeszcze inne rozwiązania umożliwiające ocenę efektów szkolenia kadry. Generalnie jednak merytoryczny zakres prowadzonej w ich ramach analizy jest zbliżony, często różnią się tylko wewnętrzną procedurą⁵.

3. Formy oraz zakres pomiaru efektów szkolenia kadry w polskiej praktyce gospodarczej

O efektach/skuteczności szkolenia można mówić wtedy, kiedy są one rzeczywiście mierzone i oceniane. Przeprowadzone badania obejmowały dwa etapy:

1) identyfikację postaw reprezentowanych przez respondentów wobec zasadności prowadzenia oceny szkoleń.

2) weryfikację uzyskanych danych według wybranych kryteriów.

Analiza respondentów względem zasadności prowadzenia pomiaru efektów szkolenia wskazała na względne zróżnicowanie opinii. W ogólnym zestawieniu ponad 2/3 osób badanych potwierdziło, iż ocena szkolenia dostarcza cennych informacji zarówno przedsiębiorstwu, jak i podmiotom szkolonym (tab. 4). Co czwarty respondent zdecydowanie temu zaprzeczył, uznając, iż samym pracownikom zależy na poprawieniu efektywności własnej pracy i nie trzeba ich w tym zakresie ani kontrolować, ani oceniać.

Tabela 4. Stosunek respondentów do zasadności pomiaru efektów/skuteczności szkolenia pracowników (w ujęciu procentowym)

Czy badanie efektów/skuteczności szkoleń jest potrzebne?	Częstość odpowiedzi
Brak odpowiedzi	0,5
Pracowników nie trzeba w tym zakresie kontrolować i oceniać	24,3
Na takie badania szkoda czasu i pieniędzy	2,6
Należy stale kontrolować i oceniać pracowników w tym zakresie	12,2
Badanie to dostarcza wielu ważnych informacji firmie i pracownikom	70,9
Inne (np. informacje zapewniające wymaganą jakość pracy)	2,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe deklaracje znalazły swoje potwierdzenie w dwóch wymiarach (tab. 5): przedmiotowym i podmiotowym. Po pierwsze pozytywne stanowisko⁶ w tym aspek-

⁵ Szerzej na ten temat pisze M. Sloman [1997].

⁶ Przyjęto, iż pozytywne stanowisko oznacza co najmniej 50% poparcia dla zasadności pomiaru efektów szkoleń pracowników.

Tabela 5. Stosunek respondentów do zasadności pomiaru efektów/skuteczności szkolenia w kontekście znaczenia szkoleń w przedsiębiorstwie w ujęciu procentowym.

Czy badanie efektów/ /skuteczności szkoleń jest potrzebne?	Szkolenie to:					
	niezbędna inwestycja	niezbędny koszt	działanie związane z modą	działanie mało istotne	działanie zupełnie zbędne	inne
Brak odpowiedzi	0,7	0	0	0	0	0
Pracowników nie trzeba w tym zakresie kontrolować	21,1	27,2	25	25,0	0	50,0
Na takie badania szkoda czasu i pieniędzy	2,0	1,1	25	25,0	0	0
Należy stale kontrolować pracowników w tym zakresie	9,5	10,9	0	50,0	0	0
Badanie to dostarcza informacji firmie i pracownikom	66,7	64,1	50	0	66,7	16,7
Inne	0	0	0	0	33,3	33,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

cie przyjęły nie tylko przedsiębiorstwa traktujące szkolenie kadry jako niezbędną inwestycję. Podobnie twierdziły także podmioty, dla których szkolenie jest związane bardziej z modą niż z koniecznością, a nawet ci respondenci, zdaniem których szkolenie to działanie zupełnie zbędne. Po drugie potrzeba dokonywania oceny efektów/skuteczności szkoleń znalazła swoich zwolenników niezależnie od stażu pracy badanych (tab. 6) oraz zajmowanego w strukturze organizacji stanowiska (tab. 7).

Tabela 6. Stosunek respondentów do zasadności oceny efektów/skuteczności szkolenia w zależności od stażu pracy respondenta (w ujęciu procentowym)

Czy badanie efektów/skuteczności szkoleń jest potrzebne?	Brak odpowiedzi	Mniej niż rok	1-3 lata	3-5 lat	5-10 lat	10-15 lat	Ponad 15 lat
Brak odpowiedzi	33,3	0	0	0	0	0	0
Pracowników nie trzeba w tym zakresie kontrolować	0	60,0	14,8	18,5	9,3	17,6	40,3
Na takie badania szkoda czasu i pieniędzy	0	0	11,1	0	0	5,88	1,49
Należy stale kontrolować i oceniać w tym zakresie pracowników	0	0	3,7	18,5	16,3	17,6	10,4
Badanie to dostarcza ważne informacje firmie i pracownikom	66,7	60,0	81,5	77,8	88,4	70,6	53,7
Inne	0	0	3,7	0	6,98	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto podkreślić jednak, iż przeciwne tego typu działaniom były najczęściej osoby aktywne zawodowo krócej niż rok lub dłużej niż 15 lat. Ponadto najmniej liczną grupę zwolenników oceny w tym aspekcie stanowili kierownicy liniowi (tab. 7). Mimo iż potrzebę oceny szkoleń poparł co drugi badany tej grupy, ponad 40% respondentów jej oponuje (być może dlatego, że największy opór występuje u potencjalnych wykonawców tego zadania). Zdaniem badanych kierowników, podstawową przeszkodę w tym zakresie stanowi przede wszystkim brak czasu wynikający z nad-

Tabela 7. Stosunek respondentów do zasadności badania efektów/skuteczności szkolenia w zależności od zajmowanego w strukturze organizacji stanowiska pracy (w ujęciu procentowym)

Czy badanie efektów/skuteczności szkoleń jest potrzebne?	Prezes/dyr. generalny	Specjalista personalny	Dyrektor personalny	Dyrektorzy/kierownicy działów	Kierownicy liniowi
Brak odpowiedzi	0	0	0	0	1,4
Pracowników nie trzeba w tym zakresie kontrolować	12,5	4,3	0	22,7	40,3
Na takie badania szkoda czasu i pieniędzy	0	4,3	0	0	5,6
Należy stale kontrolować i oceniać w tym zakresie pracowników	12,5	17,4	22,2	13,6	6,9
Badanie to dostarcza ważne informacje przedsiębiorstwu i pracownikom	87,5	78,3	88,9	84,8	50,0
Inne	0	4,3	0	4,5	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8. Formy analizy i oceny efektów/skuteczności szkoleń pracowniczych (w ujęciu procentowym)

Stosowane rozwiązanie:	Częstość odpowiedzi
Brak odpowiedzi	1,6
Pracownicy bezpośrednio po szkoleniu wypełniają specjalnie przygotowaną ankietę	36,0
Pracownicy po szkoleniu zaliczają testy i egzaminy	24,3
Badanie ma formę częstej obserwacji pracownika po szkoleniu	25,4
Badanie ma formę sporadycznej obserwacji pracownika po szkoleniu	17,5
Nie wiem, czy tym problemem w firmie się ktoś zajmuje	27,5
Inne	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań⁷.

⁷ 6,9% respondentów uznało, że pracownicy bezpośrednio po szkoleniu wypełniają specjalnie przygotowaną ankietę, jak również zaliczają testy i egzaminy, 5,8% stwierdziło, że oprócz ankiety po szkoleniu pracownicy jednocześnie poddawani są obserwacji częstej, a 2,1% – że sporadycznej. Tylko 2,6% respondentów zadeklarowało, że stosowane są trzy postaci pomiaru: arkusz reakcji, testy wiedzy i częsta obserwacja.

miaru obowiązków. Jako swoisty kontrargument, respondenci przytaczali na swoje usprawiedliwienie, twierdzenie, iż tylko nieliczni zewnętrzni szkoleniowcy proponują współpracę w tym zakresie, a zazwyczaj prezentowane przez nich oferty działań takich nie ujmują.

Celem zobjektywizowania uzyskanych wyników podjęto próbę określenia zasięgu i rodzaju rzeczywistych działań podejmowanych w ramach oceny efektów szkoleń. W ogólnym ujęciu, analiza wewnętrznej struktury uzyskanych wyników wskazała na wybiórczość takich działań (tab. 8). Blisko 1/3 respondentów uznała, że nie wie, czy w ogóle problemem tym ktoś się w organizacji zajmuje. Co trzeci respondent stwierdził, iż przedsiębiorstwo rzeczywiście przedkłada szkolonym pracownikom przygotowaną na ten cel ankietę (w formie pisemnej lub przesyłanej drogą elektroniczną)⁸. Tylko co czwarty badany uznał, że szkoleni zaliczają testy i egzaminy sprawdzające wiedzę albo poddawani są częstym obserwacjom po szkoleniu. W co piątej organizacji jest to obserwacja sporadyczna. Inne narzędzia oceny, jak np. technika koszty–korzyści, stosowane są sporadycznie albo wcale. Struktura wyników rozważanego problemu uległa nieco zmianie w kontekście wielkości przedsiębiorstwa (tab. 9). Zdecydowanie najlepiej aspekt ten jest realizowany w organizacjach dużych, zdecydowanie gorzej w przedsiębiorstwach małych i średnich.

Tabela 9. Formy analizy i oceny efektów/skuteczności szkoleń pracowniczych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w ujęciu procentowym)

Stosowane rozwiązanie:	Przedsiębiorstwo		
	małe	średnie	duże
Brak odpowiedzi	3,6	1,5	0,0
Pracownicy po szkoleniu wypełniają specjalną ankietę	20,0	22,7	61,8
Pracownicy po szkoleniu zaliczają testy i egzaminy	12,7	18,2	39,7
Badanie ma formę częstej obserwacji pracownika po szkoleniu	34,5	22,7	22,1
Badanie ma formę sporadycznej obserwacji pracownika po szkoleniu	14,5	19,7	17,6
Nie wiem, czy tym problemem w firmie się ktoś zajmuje	10,9	47,0	22,1
Inne (jakie?)	3,6	6,1	11,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Relatywnie duże zainteresowanie stosowaniem arkuszy reakcji znalazło częściowe potwierdzenie w kolejnym z analizowanych aspektów, a mianowicie przedmiocie kontroli i oceny szkolenia. Uzyskane wyniki pokazały, iż obszarem poddawany

⁸ Częściej jednak przeprowadzana ankieta ma na celu dokonanie oceny prowadzącego szkolenie aniżeli potencjalnych zmian kompetencji szkolonego pracownika.

badaniu przez blisko połowę respondentów są opinie pracowników zgłaszane w formie pisemnej lub ustnej bezpośrednio po szkoleniu (I poziom modelu Kirkpatricka) (tab. 10). Dosyć często zdarza się jednak, że potrzebę przeprowadzenia takiej oceny odczuwa tylko jedna strona, zainteresowani są nią wyłącznie trenerzy. Zasadniczym przedmiotem oceny wyników szkolenia, zdaniem 2/3 respondentów, są jednak zmiany

Tabela 10. Przedmiot oceny i analizy efektów/skuteczności szkoleń pracowniczych (w ujęciu procentowym)

	Częstość odpowiedzi
Brak odpowiedzi	2,1
Opinie i reakcje pracownika po szkoleniu	42,9
Zmiany jakie nastąpiły w obszarze kwalifikacji pracownika	29,6
Zmiany w zachowaniach pracownika	16,4
Zmiany w efektach i wynikach pracy pracownika	64,0
Inne (jakie?)	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań⁹.

pojawiające się w efektach pracy szkolonego pracownika. Zdaniem respondentów, najłatwiej do środowiska pracy przenosi się umiejętności motoryczne, są one namacalne i stosunkowo proste do weryfikacji. Większe wątpliwości rodzą się jednak na tle analizy nie tyle efektów indywidualnych, co globalnych. Respondenci mieli trudności we wskazaniu nie tylko konkretnych, wymiernych efektów, które mogłyby utożsamić *stricte* z wynikami szkolenia, co nawet narzędzi umożliwiających taki pomiar. Ocena zmian na poziomie drugim i trzecim (obszar wiedzy i zachowań), jak pokazały badania, cieszy się odpowiednio mniejszym zainteresowaniem. Podobny rozkład struktury wyników miał miejsce w każdym z badanych przedsiębiorstw niezależnie od jego wielkości (tab. 11).

Kolejny aspekt poddany analizie to czas przeprowadzania oceny efektów szkolenia. Ogólne zestawienie wyników wyróżnia dwa rozwiązania. Z jednej strony, według blisko 40% badanych, ocena szkolenia jest przeprowadzana bezpośrednio po jego zakończeniu (to kolejny dowód na stosowanie arkuszy reakcji), z drugiej strony natomiast, prawie połowa respondentów po raz kolejny zadeklarowała, że brakuje formalnej procedury umożliwiającej taką ocenę (tab. 12).

Kontrolowanie efektów/skuteczności szkolenia w trakcie jego trwania albo w określonym czasie od jego zakończenia należy jednak do rzadkości. Poza kilkoma

⁹ 5,8% respondentów uznało, iż jednocześnie są analizowane zmiany w obszarze kwalifikacji pracownika oraz zmiany w efektach jego pracy, 4,2% uwzględniła opinie pracownika i zmiany w efektach jego pracy, 3,7% rozważa równoległe zmiany w zachowaniach i efektach. Według 4,2% badanych przedsiębiorstwo analizuje zmiany na poziomie I, II i IV, zdaniem 3,7% są to poziomy II, III i IV. Tylko 2,1% uważa, że w analizie skuteczności szkolenia brane są pod uwagę wszystkie cztery aspekty.

Tabela 11. Przedmiot oceny i analizy skuteczności szkoleń pracowniczych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w ujęciu procentowym)

Przedmiot oceny szkolenia	Przedsiębiorstwo		
	małe	średnie	duże
Brak odpowiedzi	1,8	1,5	2,9
Opinie i reakcje pracownika po szkoleniu	20,0	31,8	72,1
Zmiany jakie nastąpiły w obszarze kwalifikacji pracownika	14,5	30,3	41,2
Zmiany w zachowaniach pracownika	5,5	18,2	23,5
Zmiany w efektach i wynikach pracy pracownika	52,7	65,2	72,1
Inne (jakie?)	7,3	7,6	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 12. Czas dokonywania oceny efektów/skuteczności szkoleń pracowników (w ujęciu procentowym)

Ocena skuteczności szkolenia dokonywana jest:	Częstość odpowiedzi
Brak odpowiedzi	3,7
W trakcie przeprowadzania szkolenia	7,4
Bezpośrednio po zakończeniu szkolenia	39,7
Po określonym czasie od zakończenia szkolenia	13,2
W regularnych odstępach czasu po szkoleniu	9,5
Nie ma takich badań	46,6
Inne (jakie?)	11,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

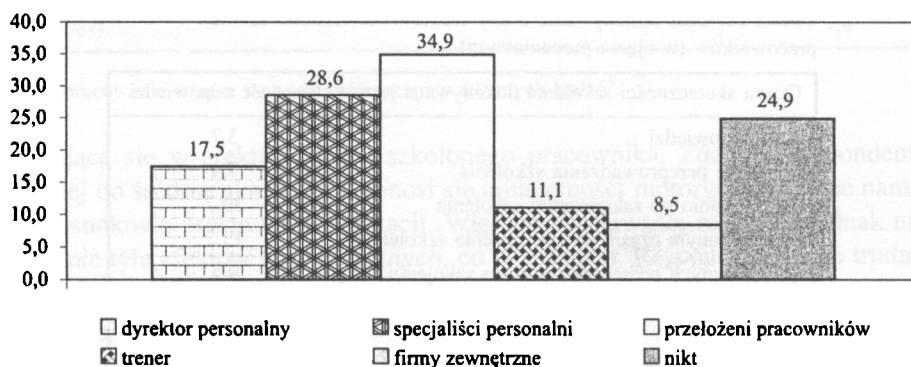
przypadkami autor nie spotkał jednoznacznych deklaracji co do tego. Taki stan to kolejne potwierdzenie zaniedbywania i lekceważenia działań w rozważanym aspekcie. Inne wnioski nasuwające się w kontekście tego kryterium to: ponad połowa dużych przedsiębiorstw analizuje rezultaty szkolenia natychmiast po jego zakończeniu, blisko 43% nie podejmuje żadnych działań kontrolnych, przedsiębiorstwa małe i średnie są w tym zakresie zdecydowanie zbyt mało aktywne (tab. 13). Ocenianie szkoleń kadry, o ile w ogóle ma tam miejsce, ogranicza się do jednorazowego pomiaru dokonywanego zaraz po zakończeniu szkolenia albo we wcześniej ustalonym czasie. Ogólnie jednak działaniom w tym zakresie wyraźnie brakuje systematyczności i permanentności. To kolejny dowód świadczący o istnieniu niszy występującej w procesie szkoleniowym.

W kontekście prowadzonych rozważań powstaje pytanie: kto w przedsiębiorstwie dokonuje oceny skuteczności szkoleń. Uzyskane wyniki wskazują przede wszystkim na udział, aczkolwiek ograniczony, kierowników liniowych oraz specjalistów personalnych (rys. 1). Zdecydowanie rzadziej zadanie to wykonuje trener zewnętrzny czy firma szkoleniowa. Co czwarty respondent uznał, że działanie to jest pomijane.

Tabela 13. Czasokres dokonywania oceny efektów/skuteczności szkoleń pracowników w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w ujęciu procentowym)

Ocena skuteczności szkolenia dokonywana jest:	Przedsiębiorstwo		
	małe	średnie	duże
Brak odpowiedzi	1,8	4,5	4,4
W trakcie przeprowadzania szkolenia	3,6	7,6	10,3
Bezpośrednio po zakończeniu szkolenia	30,9	34,8	51,5
Po określonym czasie od zakończenia szkolenia	5,5	7,6	25,0
W regularnych odstępach czasu po szkoleniu	5,5	10,6	11,8
Nie ma takich badań	45,5	51,5	42,6
Inne (jakie?)	9,1	10,6	14,7

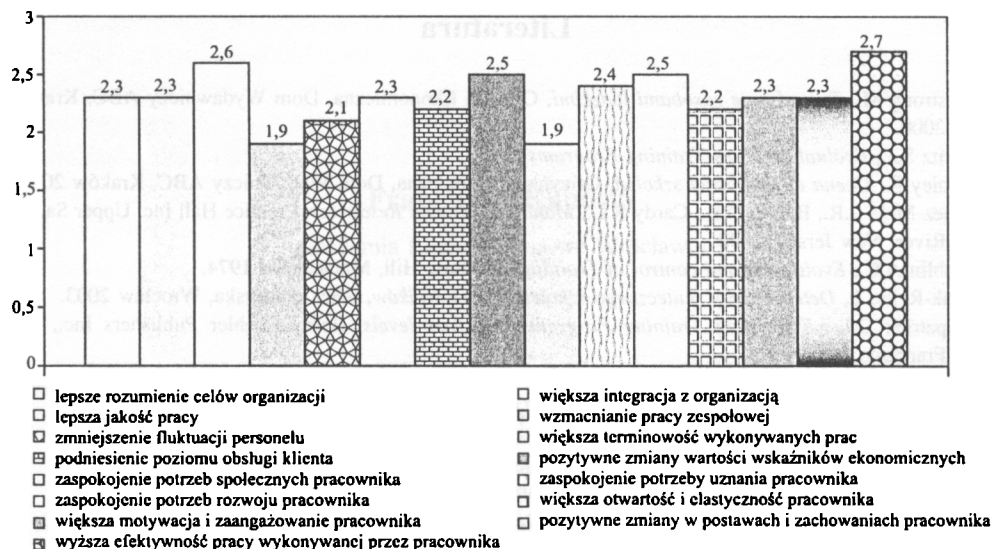
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 1. Podmioty odpowiedzialne za badanie i ocenę efektów/skuteczności szkolenia (w ujęciu procentowym)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponieważ mało jest wymiernych dowodów potwierdzających skuteczność szkoleń, nie należy tego jednoznacznie utożsamiać z brakiem takiej skuteczności. Potwierdzeniem takiej tezy są opinie respondentów wskazujące na to, iż szkolenie kadry warunkuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa w różnych jego obszarach (rys. 2). Potencjalne korzyści i wysoka wartość przypisanych im wag średnich są ewidentnym tego dowodem. W opinii badanych, szkolenia najsilniej determinują efektywność wykonywanych przez pracownika zadań w szerokim tego słowa znaczeniu (waga 2,7), poprawiając jednocześnie jakość wykonywanej pracy (waga 2,6), a także wpływając na zaspokojenie potrzeb rozwojowych (waga 2,5) i potrzeb uznania szkolonych (waga 2,4). Konsekwencją tego jest złożona po raz kolejny deklaracja o istnieniu silnego związku pomiędzy szkoleniem a wzrostem wybranych wskaźników ekonomicznych. Przedsiębiorstwa dostrzegły także istotny wpływ szkoleń na obszary ogólnorganizacyjne. Zaliczyć do nich można: lepsze rozumienie celów organizacji i lepszą z nią



Rys. 2. Wpływ szkoleń na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa w skali od 1 do 3
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

integrację (wagi 2,3), mniejszą fluktuację personelu (waga 2,1), większą terminowość wykonywanych prac (waga 2,3) oraz podniesienie poziomu obsługi klienta (waga 2,2). Najmniejszy związek ze szkoleniem respondenci przypisali wzmocnieniu pracy zespołowej oraz zaspokajaniu potrzeb społecznych pracownika (wagi 1,9).

4. Zakończenie

Podsumowując, stwierdzamy: pomimo iż pomiar efektów szkolenia jest uznawany przez większość badanych przedsiębiorstw za dostarczający cennych informacji, w rzeczywistości z reguły jest powierzchowny, ma charakter spontaniczny albo, jak twierdziła blisko połowa ankietowanych, jest zupełnie pomijany lub lekceważony. Rozmyty jest też podział odpowiedzialności za prowadzenie takiej analizy. Działania te wymagają spełnienia następujących warunków:

- podwyższenia szeroko rozumianej świadomości szkoleniowej kadry zarządzającej wszystkich szczebli,
- wypracowania konkretnych procedur i narzędzi dostosowanych do potrzeb danego przedsiębiorstwa,
- rozpoczęcia prac w analizowanym obszarze od tych najprostszych działań (od etapu badania reakcji szkolonych) i stopniowego ich rozszerzania na kolejne poziomy,
- systematyczności i konsekwencji, także zapewnienia rzetelności i obiektywizmu badań.

Brak dowodów na skuteczność szkoleń może stanowić istotną barierę rozwoju zasobów kadrowych niejednej firmy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bistriz S.J., *Evaluating Sales Training Programs*
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gómez-Meja L.R., Balkin D.B., Cardy R.L., *Managing Human Resources*, Prentice Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- Hamblin A.C., *Evaluation and control of Training*, McGraw-Hill, Maidenhead 1974.
- Janiak-Rejno I., *Determinanty skutecznego szkolenia pracowników*, praca doktorska, Wrocław 2003.
- Kirkpatrick D.L., *Evaluating Training Programs: the four levels*, Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1996.
- Kujawa E., *Na czterech poziomach. Ocena efektywności programów szkoleniowych*, „Szkolenia Pracownicze”, październik 1998.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firm*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995.
- Manpower Services Commission: *Glossary of Training Terms*, HMSO, London 1981.
- Słoman M., *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997.
- Wdowicz R., *Poziomy oceny. Praktyczne metody oceny szkolenia*. „Szkolenia Pracownicze” 1999 nr 1.

WAYS OF MEASUREMENT AND OPINION OF EFFECTS TRAINING WORKERS

Summary

Actually people and their competences are the key factor which determinates competitiveness of organization. The most important determinate in the indicated problem is employee training. Especially in the current economic situation the firms are still looking for some proofs, so that they could justify the spending of money. In this paper was performed the some methods evaluating training effectiveness. Next based on the conducted research it was showed the real training activities and ways of training evaluating in the polish practice.