

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 322

## Management Forum 1

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa  
*Aleksandra Śliwka*

Redaktor techniczny  
*Barbara Łopusiewicz*

Korektor  
Barbara Cibis

Łamanie  
*Agata Wiszniowska*

Projekt okładki  
*Beata Dębska*

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości.....	9
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.....	18
<b>Szymon Cyfert:</b> Doskonałość jako źródło porażek organizacji.....	29
<b>Aleksy Strzelczyk:</b> Problem jakości w kształtowaniu poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami IT.....	38
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Liczby, dane, fakty – czyli przewaga metodyk w doskonaleniu organizacji.....	50
<b>Joanna Żukowska:</b> Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.....	59

## Summaries

<b>Adela Barabasz:</b> Between the ideal and the reality. In search for the excellence.....	17
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Encouraging the Organizational Citizenship Behaviors as a step towards business excellence of the organization.....	28
<b>Szymon Cyfert:</b> Excellence as a source of organization failures.....	37
<b>Aleksy Strzelczyk:</b> Quality problems in shaping the excellence in IT management project.....	49
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Numbers, data and facts – the advantage of methodology in organisational improvement.....	57
<b>Joanna Żukowska:</b> Efficiency measures of employees' competence improvement forms together with their occurrence in enterprises on the Polish market.....	69

**Joanna Żukowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## **MIERNIKI EFEKTYWNOŚCI FORM PODNOSZENIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW WRAZ Z UWZGLĘDNIENIEM ICH WYSTĘPOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH NA POLSKIM RYNKU**

---

**Streszczenie:** Artykuł ma na celu zaprezentowanie najpowszechniejszych mierników efektywności podnoszenia kompetencji pracowników, dokonanie ich krytycznej oceny, jak również zaproponowanie rankingu najlepszych mierników. Ponadto w opracowaniu zostanie przedstawiony fragment badań dotyczących stosowania owych mierników przez przedsiębiorstwa działające na polskim rynku.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, szkolenie, formy podnoszenia kompetencji, rozwój, pracownik, miernik efektywności szkoleń.

DOI: 10.15611/pn.2013.322.06

### **1. Wstęp**

Obserwując rynek, ale i studiując literaturę, łatwo można zauważyć, że współczesne przedsiębiorstwa działające na terytorium Polski bardzo często delegują swoich współpracowników na szkolenia oraz inne formy mające na celu podnoszenie ich kompetencji. Jednakże zaobserwować można istotną lukę dotyczącą mierników efektywności owych form. Celem niniejszego opracowania będzie wskazanie na najczęściej występujące w literaturze mierniki oraz ich konfrontacja z miernikami potencjalnie występującymi w przedsiębiorstwach.

Na samym wstępie należy podkreślić, iż analizując literaturę, można wysnuć wnioski, że pojęcie „szkolenie” obejmuje cały szereg różnorodnych sposobów podnoszenia kompetencji. Niekiedy można wręcz wprost napotkać sformułowanie – „efektywność szkoleń i innych form rozwojowych” lub też „efektywność szkoleń i innych form podnoszących kompetencje”. Raz jeszcze warto podkreślić, iż bardzo często w literaturze wzrost kompetencji utożsamiany jest z rozwojem, mimo że faktycznie są to pojęcia odmienne, aczkolwiek nie wykluczające się. Na potrze-

by niniejszej publikacji terminem przewodnim będzie „podnoszenie kompetencji”. Ponadto można uznać, iż pojęcie „szkolenie” jest powszechnie uznane w literaturze za termin uniwersalny, obejmujący wprost szkolenia, warsztaty, kursy, treningi, a także coaching, mentoring, studia podyplomowe. Idąc krok dalej, można stwierdzić, iż narzędzia pomiaru efektywności szkoleń dotyczyć mogą szkoleń w rozumieniu zarówno bezpośrednim, jak i uniwersalnym. Zatem owe narzędzia znajdują słuszną zastosowania względem pomiaru efektywności wszystkich wymienianych w opracowaniu form podnoszenia kompetencji.

## 2. Przegląd najpowszechniejszych mierników efektywności szkoleń

Przechodząc do analizy mierników efektywności szkoleń, należy wskazać na jeden z powszechnie stosowanych, którym jest model oceny szkoleń D. Kirkpatricka, który po raz pierwszy został zaproponowany już pod koniec lat pięćdziesiątych XX w., a więc wcześniej, aniżeli nastąpił rozkwit zainteresowania naukowego kompetencjami.

W modelu badane są cztery poziomy zaprezentowane graficznie na rys. 1.



**Rys. 1.** Cztery poziomy efektywności szkoleń wg D. Kirkpatricka

Źródło: [Kirkpatrick 1994].

Należy podkreślić, iż niski wskaźnik otrzymany na jednym z poziomów nie jest wystarczający, aby ocenić niską efektywność szkolenia. Oznacza to, że bezwzględnie należy zbadać wszystkie cztery poziomy i na podstawie wyników pochodzących z każdego z nich wyciągać wnioski.

Poziom reakcji powinien dać odpowiedź na pytanie: „czy uczestnikom podobało się szkolenie?” W celu zweryfikowania satysfakcji, zadowolenia czy wiedzy na temat zdobytych informacji podczas szkolenia najczęściej wykorzystuje się ankiety lub wywiady pogłębione z uczestnikami szkolenia. Sama jakość zajęć może być mierzona dzięki obserwacji z wykorzystaniem list kontrolnych.

Drugim etapem jest poziom uczenia się, w którym należy sprawdzić, czy uczestnicy pozyskali wiedzę, umiejętności oraz czy zmodyfikowali własne nastawienie. Skutecznym narzędziem jest pomiar wiedzy, wykorzystujący testy przed szkoleniem i po szkoleniu. W tym miejscu należy sprawdzić, czy poziom wiedzy i umiejętności wzrósł oraz czy jest on czynnie wykorzystywany na stanowisku pracy.

W trzecim kroku bada się, czy na poziomie zachowań uczestnicy na co dzień stosują pozyskane podczas szkolenia kompetencje oraz czy ma miejsce przepływ wiedzy i doświadczenia.

Na ostatnim etapie wyników sprawdza się, czy szkolenie faktycznie przyniosło efekty, czyli czy w rzeczywistości przełożyło się na wzrost zysków przedsiębiorstwa [Kirkpatrick 1994, s. 13]. Na tym poziomie angażuje się w badanie kadre kierowniczą, która dokonuje analizy wyników finansowych przed szkoleniem i po szkoleniu. Pomocne mogą tu być wskaźnik zwrotu z inwestycji ROI, arkusz inwestycji i korzyści czy analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej.

W rzeczywistości jest to najważniejszy, najbardziej wymierny element miernika efektywności, ale i najtrudniejszy. Wynika to z faktu, iż przy badaniu należy wziąć pod uwagę także inne czynniki, które mogły wpłynąć na zmianę zysku [Mayo 2002, s. 27].

Następnym modelem jest model Ch. Hamblina, który stanowi rozszerzenie modelu D. Kirkpatricka o piąty poziom, nazywany także poziomem celów ostatecznych. Wiązą się one ze społecznymi i kulturowymi wartościami organizacji. Ponadto Ch. Hamblin zakłada, iż kluczowe jest sformułowanie celów szkolenia przed ich rozpoczęciem, dopuszczając jednocześnie pominięcie tej fazy w przypadku napotkania trudności, uniemożliwiających ich zdefiniowanie [Woźniak, Kozioł 2012, s. 186].

Zarówno model D. Kirkpatricka, jak i model Ch. Hamblina wydają się bardzo dobre i w przypadku stosowania ich przez organizacje pozwalałyby na otrzymanie rzetelnych danych w rozsądny pod względem zaangażowania przedsiębiorstwa sposób. Pewną wadą obydwu metod (inaczej zwanych modelami) jest z zasady konieczność przeprowadzenia wszystkich ich etapów. Jedynie w momencie pełnego zastosowania metody da ona rzetelne i wymierne efekty oraz informacje. Jednakże firmy przeważnie stosują dwa pierwsze etapy metod, pomijając kolejne.

W przypadku modelu Ch. Hamblina jako bardzo wartościowy jawi się ostatni etap, odnoszący się do wartości i celów. Jednakże obydwa modele posiadają przewagę zalet nad wadami, a i wskazana wada z naukowego punktu widzenia nią nie jest. Zasadniczymi zaletami metod są między innymi jasność i przejrzystość proponowanych etapów, dość wysoka intuicyjność metod, pewnego rodzaju prostota, zwłaszcza początkowych etapów, czy też implementowanie wskaźników finansowych jako elementu dodatkowego, dającego szerszy pogląd na zakres analizowanego tematu.

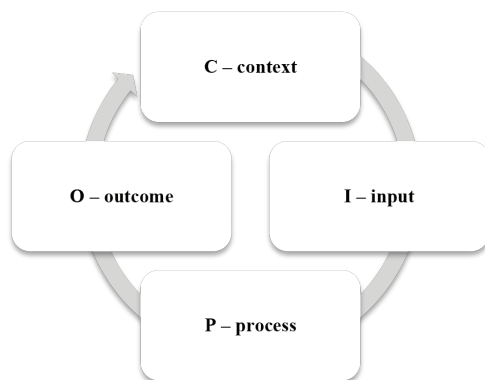
Efektywność szkolenia można zbadać także za pomocą oceny wielokierunkowej. Opiera się ona na audytowaniu w zakresie efektów szkoleniowych:

- osób biorących udział w szkoleniu;
- osób przeprowadzających szkolenie;

- osób nadzorujących szkolenie;
- bieżącej kontroli osiąganych wyników [Szałkowski (red.) 2002, s. 68-69].

Ta metoda wydaje się relatywnie prosta do zastosowania, jednakże z niezbadanych przyczyn jest dość rzadko stosowana przez przedsiębiorstwa. Można także mniemać, iż przedsiębiorstwa, jeżeli nawet ją stosują, to robią to podświadomie, nie zdając sobie sprawy, że jest ona naukową metodą badawczą. Pewnym minusem tej metody może być zagrożenie dotyczące subiektywizmu metody, w przypadku gdyby nie przeprowadzono właściwego porównania czterech obszarów. Jednakże kluczową jej zaletą jest na pewno jej prostota i łatwość stosowania przez przedsiębiorstwo.

Kolejnym narzędziem stosowanym do pomiaru efektywności szkolenia zawodowego jest model C-I-P-O, który graficznie został zaprezentowany poniżej.



**Rys. 2.** Model C-I-P-O

Źródło: [Kunasz 2006, s. 29-36].

C oznacza kontekst i bazuje na gromadzeniu i przetwarzaniu danych o sytuacji organizacji, jej potrzebach, trudnościach, problemach, ze szczególnym zaakcentowaniem obszarów braku efektywności. I – nakłady, to moment zbierania informacji, która ma posłużyć wyborowi optymalnych technik i metod szkoleniowych. P, czyli proces, opiera się na agregowaniu opinii uczestników w zakresie samego szkolenia i jego przebiegu. Ostatni etap to O – rezultaty, na którym to poszukuje się rezultatów szkolenia. Rezultaty przyjmują trzy wymiary efektów – bezpośrednie, pośrednie i długofalowe. Efekty bezpośrednie można dostrzec już po samym zakończeniu szkolenia, odnoszą się do zmian w postawach, zachowaniach czy wiedzy. Rezultaty pośrednie koncentrują się na efekcie wdrożenia umiejętności na stanowisku pracy. Najłatwiej zbadać go za pomocą grupy kontrolnej. Ostatnie – rezultaty długofalowe, dotyczą wpływu rezultatów pośrednich na całą organizację [Kunasz 2006, s. 29-36].

Badanie na grupie kontrolnej natomiast opiera się na porównaniu efektywności pracy na stanowisku osób, które brały udział w szkoleniu, z tymi, które w szkoleniu nie uczestniczyły.

Dokładna procedura badań na grupie kontrolnej powinna przebiegać według następujących etapów:

- 1) zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych oraz celów samego szkolenia, które muszą być mierzalne;
- 2) wyznaczenie dwóch grup pracowniczych, w których tylko jedna będzie uczestniczyć w szkoleniu [Conference 2011, s. 231-236];
- 3) przeprowadzenie testu na obydwu grupach przed szkoleniem;
- 4) określenie całkowitych kosztów szkolenia;
- 5) przeprowadzenie szkolenia;
- 6) testowanie za pomocą tych samych kwestionariuszy obydwu grup w określonych odstępach czasu w terminie dwunastu miesięcy od zakończenia szkolenia [Kuryłowicz-Rodoch 1999, s. 12];
- 7) porównywanie wyników testów przeprowadzonych w obydwu grupach;
- 8) porównanie korzyści uzyskanych przez pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniu z jego kosztami [Kunasz 2008, s. 129-141].

Warto jednak zaznaczyć, iż o ile miernik ten daje rzetelne wyniki, jest dość czasochłonny i angażujący organizację. Z tego też względu jest bardzo trudny do zastosowania i jednocześnie wydaje się mało przydatny dla organizacji. Warto podkreślić także, iż przedsiębiorstwa często wybierają proste i szybkie metody, które dają im wymierne efekty. Zazwyczaj organizacje nie chcą tracić cennego czasu na zbyt rozbudowane narzędzia analityczne, z tego też względu ów miernik wydaje się mało korzystny dla przedsiębiorstwa.

Może być jednak interesujący dla badaczy zewnętrznych, którzy prowadziliby badania w przedsiębiorstwach. Wynika to z faktu jego szczegółowości.

Zwrot z inwestycji (ROI) to w przypadku miernika efektywności szkoleń określenie związków przyczynowych zachodzących między brakiem wiedzy lub kompetencji a negatywnymi zdarzeniami w organizacji, które należy rozwiązać. Rozpoczyna się on analizą potrzeb szkoleniowych, w wyniku której powstaje finansowa kalkulacja strat w przypadku pozostawienia nierozwiązanego problemu. Następnie przeprowadza się samo szkolenie i dokonuje pomiaru efektywności, porównując korzyści z nakładami finansowymi na szkolenia [Zgud, Kossowska 2000].

ROI pozwala na określenie, jaki procent zysku z inwestycji w rozwój kompetencji pracowniczych organizacja osiągnęła w danym odcinku czasu.

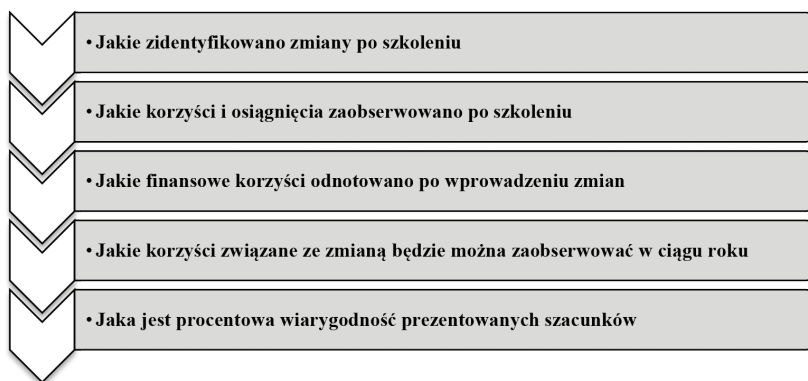
Kolejnym narzędziem jest arkusz inwestycji i korzyści. Za jego pomocą dokonuje się porównania wszystkich kosztów poniesionych na szkolenie z całością wymiernych i niewymiernych efektów szkoleń. Efektom niewymiernym nadaje się wagi wyrażone w jednostkach pieniężnych i tym samym dokonuje się konwersji na korzyści wymierne. Dane są agregowane zarówno na poziomie pracownika (indywidualnym), jak i na poziomie przedsiębiorstwa (organizacyjnym) [Kunasz 2008, s. 129-141].

Wszystkie mierniki finansowe są bardzo interesujące z punktu widzenia sprawozdawczości w przedsiębiorstwie, jednakże wiele danych wskazuje na to, iż bar-



dzo trudno jest dokonać za ich pomocą pomiaru czynników miękkich i trudnych do uchwycenia, jakimi są kompetencje. Z tego też względu, zdaniem autorki, mogą one służyć jedynie jako pewnego rodzaju wskazówka pomocna przy zastosowaniu innych mierników efektywności szkoleń

Miernikiem zasługującym na uwagę jest również model J. Phillipsa. Wykorzystuje się tu ocenę uczestników szkolenia. Ich zadaniem jest określenie finansowych korzyści szkolenia dla organizacji wraz ze zidentyfikowaniem konkretnych ulepszeń, które po szkoleniu można wdrożyć w przedsiębiorstwie [Phillips, Stone, Phillips F2003 s. 17]. Badanie przeprowadzone jest z wykorzystaniem zestawu pytań ujętych na rys. 3.



**Rys. 3.** Zestaw pytań stosowanych w modelu J. Phillipsa

Źródło: [Phillips, Stone, Phillips 2003].

Ze względu na szacunkowe oceny zgłaszane przez uczestników szkoleń i zagrożenie ich subiektywizmem model ten jest nieraz krytykowany. Jednakże warto brać go pod uwagę jako metodę uzupełniającą inną, wybraną przez organizację metodę oceny efektywności szkoleń.

M. Kawecka i A. Rogowska dokonały podziału mierników efektywności na dwie zasadnicze kategorie, które w autorski sposób zdefiniowały jako metody obiektywne oraz metody opisowe. Według autorek metody obiektywne korzystają z liczbowych skali, np. liczba rozmów telefonicznych, odbytych spotkań z klientami. Miernik pozwala na procentowe wyrażenie relacji stanu wzorcowego do realnie występującego. Sprawdzają się w przypadku zadań powtarzalnych w miarę zestandaryzowanych. Jednakże w przypadku bardziej złożonych zadań należy stosować mierniki bardziej subiektywne, zwane opisowymi. Nie pozwalają one na wyrażenie miary wprost w kategoriach liczbowych. Stanowią one sądy oceniające, szacując tym samym ujawnianie się pewnych zachowań lub zjawisk, jak również ich natężenie [Kawecka, Rogowska 2013].

Przykładem miernika często stosowanego do oceny skuteczności działań pracownika na stanowisku są KPI (Key Performance Indicators), czyli kluczowe wskaźniki efektywności. KPI określa stopień wypełnienia obowiązków na danym stanowisku z uwzględnieniem przewidzianych do osiągnięcia celów [Kawecka, Rogowska 2013]. Wskaźnik ten jednak w małym stopniu wiąże się z analizowanymi w niniejszym opracowaniu miernikami (zwanymi także wskaźnikami) efektywności form podnoszenia kompetencji.

Przeprowadzona ocena poszczególnych metod czy też mierników pomiaru efektywności form podnoszenia kompetencji pozwoliła autorce na stworzenie rankingu trzech najlepszych, jej zdaniem, metod. Najtrafniejszą wydaje się metoda Ch. Hamblina, stanowiąca rozszerzenie metody D. Kirkpatricka, która to zajmuje drugą pozycję. Trzecia lokata przypada natomiast ocenie wielokierunkowej.

Analizując wpływ kompetencji na efektywność, dokonując analizy rynku, jak również opierając się na wywiadach prowadzonych w przedsiębiorstwach, należy zwrócić uwagę na fakt, iż zarządy przedsiębiorstw deklarują, iż interesują je koszty kompetencji, a także informacja, czy każda kompetencja jest tyle samo warta. Ponadto chcieliby uzyskać dane na temat uniwersalnego modelu kompetencji, zapewniającego organizacji sukces.

W tym miejscu warto też przytoczyć wnioski z badań prowadzonych między innymi przez A. Migowską i M. Woźny-Tomczak czy A. Różańskiego.

Badania prezentowane przez A. Migowską i M. Woźny-Tomczak wskazują na to, iż firmy zazwyczaj wykorzystują tylko pierwszy poziom badania modelu D. Kirkpatricka (77,6% ankietowanych). Ponadto w badaniu efektywności szkoleń praktycznie nie stosuje się innych narzędzi. Kolejne poziomy są już badane przez zdecydowanie mniejszościową grupę przedsiębiorstw. W przypadku poziomu uczenia jest to 28,6% przedsiębiorstw, natomiast poziom zachowań analizuje 30,6% przedsiębiorstw [Migowska, Woźny-Tomczak 2012]. Co więcej, analizy ostatniego poziomu w ogóle się nie bada. Co ciekawe, to właśnie w tym ostatnim etapie badań najwyraźniej można zaobserwować wskaźniki efektywności szkoleń, zwłaszcza w długim okresie. Dostarczają one wtedy najbardziej wymiernych informacji i danych.

W tym miejscu warto jeszcze zwrócić uwagę na jeden wątek, który może okazać się istotny w prezentowanych tutaj badaniach. Częściowo ma on też pośredni wpływ na pomiar efektywności szkoleń, po ich zakończeniu. Należy podkreślić, iż w Polsce udział w szkoleniach i innych formach podnoszenia kompetencji bierze udział 5,3% obywateli w wieku 25-64 lata, przy średniej 9,1% w Unii Europejskiej oraz aż 32,8% w samej Danii [Migowska, Woźny-Tomczak 2012].

A. Różański przeprowadził w 2011 r. badania w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników. Podkreślił on w nich, iż w ostatniej dekadzie nastąpił gwałtowny przyrost firm świadczących usługi szkoleniowe. Oszacował, iż w latach 2006-2011 wzrost ten wyniósł aż 40%. Zdaniem autora może to świadczyć o wzroście świadomości pracodawców w zakresie konieczności podnoszenia kompetencji wśród własnych pracowników [Różański 2012].

Z badań przeprowadzonych przez autorkę w 2011 r. wynika, iż świadomość dotycząca konieczności podnoszenia kompetencji pracowników nie jest obiecująca [Żukowska 2011]. Ponadto wyniki aktualnie prowadzonych przez nią badań potwierdzają, że pracodawcy w rzeczywistości nie dokonują znaczących inwestycji w podnoszenie kompetencji swoich pracowników. Można zatem stwierdzić, iż występowanie samej świadomości, iż podnoszenie kompetencji jest ważne, nie jest wystarczającym czynnikiem, do tego aby faktycznie finansować ich podnoszenie.

Ponadto podkreślany przez A. Różańskiego przyrost firm szkoleniowych jest raczej skutkiem uruchamiania programów unijnych pozwalających na funkcjonowanie firm z tego sektora aniżeli faktycznego rozwoju kompetencji pracowników. Co więcej, teza wydaje się tym bardziej słuszna, iż w 2013 r. zauważono, iż firmy szkoleniowe w momencie zakończenia okresu finansowania 2008-2012 zaczęły borykać się z poważnymi problemami finansowymi. Można zatem uznać, iż faktyczne zwiększenie dostępności szkoleń nie koniecznie przekłada się na faktyczny wzrost kompetencji wśród pracowników.

W badaniach prowadzonych przez A. Różańskiego wyłania się także bardzo istotny element, jakim jest niski poziom badania potrzeb szkoleniowych przez przedsiębiorstwa. Co więcej, nawet w przedsiębiorstwach, w których przeprowadzono niniejsze badania ilościowe i jakościowe, trudno zaobserwować długoterminową politykę podnoszenia kompetencji wśród personelu. Pracownicy w zdecydowanej mierze uczestniczyli w szkoleniach obowiązkowych BHP (90%), ponadto w szkoleniach z zakresu systemów informatycznych (50%) i obsługi klientów (40%) [Różański 2012].

Różański wskazał także na narzędzia diagnostyczne stanowiska pracy stosowane przez badane przedsiębiorstwa. Zaobserwowano stosowanie opisów stanowisk pracy, systemy ocen pracowniczych oraz ocenami szkoleń. Jednakże w przypadku ocen szkoleń, powołując się na fazy Kirkpatricka, można zauważyć wyłącznie dwie pierwsze.

### **3. Syntetyczna prezentacja wyników badań dotyczących mierników efektywności form podnoszenia kompetencji przez polskie przedsiębiorstwa**

W badaniu ankietowym wzięła udział kadra kierownicza oraz niepełniąca funkcji kierowniczych, jednakże wywodząca się z działów HR, tym samym mogąca udzielić rzetelnych informacji. Badaniem objęto 200 przedsiębiorstw, gdzie 33% stanowiły duże firmy (powyżej 249 zatrudnionych osób), 58% średnie przedsiębiorstwa (od 50 do 249 pracowników), 7% małe firmy (od 10 do 50 zatrudnionych) i tylko 2% mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników).

Zespół badanych został podzielony na branże. Po 10% wszystkich firm należało do branży informatycznej i budowlanej. Branża farmaceutyczna i finansowa stanowiły po 7,5% ogółu. Po 5% tworzyły branże – produkcyjna, doradcza, handlowa, transportowa.

Natomiast branże elektromechaniki chłodniczej, nieruchomości, ochroniarska, ubezpieczeniowa, chemiczna, medyczna, mediowa, usług montażowych, dystrybucji tworzyw sztucznych, odzieżowa, hotelarska, telewizyjna, kosmetyczna, usług kurierskich, usług telematycznych, usług porządkowych stanowiły po 2,5% wszystkich badanych firm.

Firmy objęte badaniem w 95% stanowiły przedsiębiorstwa prywatne, natomiast 5% to firmy państwowe. Ponadto 72% badanych instytucji posiadało kapitał polski, a 28% zagraniczny. Połowa firm zadeklarowała, iż obszar ich działalności obejmuje Unię Europejską, a pozostałe 50%, że tylko Polskę. Biorąc pod uwagę to, od kiedy przedsiębiorstwa istnieją na rynku, aż 70% firm oznajmiło, że powyżej 15 lat, 28% od 5 do 15 lat, natomiast tylko 2% stanowiły firmy, których staż jest krótszy niż 5 lat.

W zdecydowanej większości przypadków zatrudniony personel miał wykształcenie wyższe, a w marginalnym – podstawowe. Jednakże pozytywnym aspektem jest prowadzenie przez większość przedsiębiorstw analizy potrzeb szkoleniowych (80% przedsiębiorstw). Co więcej, znajdują one odzwierciedlenie w dalszych działaniach.

Warto podkreślić, iż prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych, a także ocen pracowniczych jest ściśle skorelowane z efektywnością szkoleń i innych form podnoszenia kompetencji pracowników. Dzięki dobrze prowadzonym systemom ocen pracowniczych i późniejszych rozmów udzielających informację zwrotną po samej ocenie powinny pojawić się konkretne decyzje dotyczące dalszego podnoszenia kompetencji przez pracownika. Podobnie kształtuje się zagadnienie analizy potrzeb szkoleniowych, dzięki której szkolenia, w których biorą udział konkretni pracownicy, mogą być dla nich bardziej efektywne (zapewnia to między innymi dobre dopasowanie szkolenia do potrzeb pracownika).

W konsekwencji powyższych rozważań warto docenić fakt, iż trzy czwarte przedsiębiorstw aktywnie dopasowuje dalsze metody rozwoju kompetencji do zgłaszanych przez pracowników potrzeb. Blisko 70% przedsiębiorstw, niezależnie od występowania ocen pracowniczych, zapewnia swoim pracownikom ewaluację umiejętności i kompetencji.

Niemalże 100% firm posiada opisy stanowisk pracy, natomiast zaledwie 25% przedsiębiorstw posiada profile kompetencyjne. Zdecydowana większość firm stosuje dopasowanie pracowników do opisu stanowisk pracy, tak by nie występowała natychmiastowa konieczność podnoszenia ich kompetencji.

Analizując postrzeganie efektywności poszczególnych form podnoszenia kompetencji wśród pracowników przez respondentów, można uznać, iż aktualnie coaching i mentoring są oceniane wysoko, zdecydowanie wyżej aniżeli w poprzednich badaniach. Assessment Center i Development Center nadal nie są doceniane. Ponadto nadal wiodą prym szkolenia, zarówno otwarte, jak i zamknięte.

Należy także podkreślić, iż udział w szkoleniach nierzadko jest obowiązkowy, wymagany do pełnienia obowiązków na danym stanowisku. Przykładem mogą być tu szkolenia BHP czy na przykład szkolenia wiążące się z wymaganymi uprawnieniami na stanowisku, jak na przykład uprawnienia do kierowania wózkiem widłowym.

Bardzo często ocena dotycząca efektywności szkoleń jest intuicyjna, ponieważ zaledwie 22% firm faktycznie je stosuje, natomiast przeszło 60% nie zwraca na nie w przedsiębiorstwie w ogóle uwagi. Firmy nie korzystają z żadnych mierników pomiaru efektywności form rozwoju kompetencji.

Można też mniemać, iż czasem w firmach występują proste mierniki pomiaru efektywności szkoleń, jak na przykład ankieta po szkoleniu, jednakże zdecydowana większość respondentów nie postrzega jej jako narzędzie pomiaru. Co więcej, firmy nie stosują także pomiarów efektywności samego stanowiska pracy.

Faktycznie jednak na podstawie analizy literaturowej i wyników badań można uznać, iż mierniki efektywności szkoleń i innych form podnoszących kompetencje nie są zbyt rozwinięte i często stosowane.

Na przykład wobec coachingu czy mentoringu aktualnie mierników generalnie się nie stosuje. Wykorzystuje się je wyłącznie do szkoleń, i to często tylko tych finansowanych z funduszy unijnych. Często zaobserwować tu można stosowanie poziomu reakcji dające odpowiedź na pytanie: „czy uczestnikom podobało się szkolenie?“ (stosowanie ankiet oceniających szkolenie), jak również drugi etap, którym jest poziom uczenia się, w którym należy sprawdzić, czy uczestnicy pozyskali wiedzę, umiejętności oraz czy zmodyfikowali własne nastawienie. Stosuje się tu zwykle pomiar wiedzy, wykorzystujący testy przed szkoleniem i po szkoleniu.

#### 4. Zakończenie

W literaturze można zaobserwować szereg mierników efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników. Model Kirkpatricka oraz jego rozwinięcie, którym jest model Hamblina, wydają się najtrafniejsze, najrzetelniejsze, jednocześnie przystępne do stosowania przez przedsiębiorstwa. Jednakże prowadzone badania wskazują na to, że o ile przedsiębiorstwa dość często delegują pracowników na tradycyjne szkolenia, o tyle praktycznie wcale nie stosują mierników pomiaru ich efektywności lub też stosują, ale bardzo fragmentaryczną ich formę. Ponadto inne formy podnoszenia kompetencji nie cieszą się zbyt dużą popularnością. Można zatem uznać, że aspekt dotyczący ów mierników jest bardzo istotny i wymaga popularyzacji w przedsiębiorstwach.

#### Literatura

Conference, Berlin, 24-25 February 2011, S. Blömeke, O. Zlatkin-Troitschanskaia, C. Kuhn & J. Fege (eds), *Modelling and Measuring Competencies in Higher Education. Tasks and Challenges*, Sense Publishers, Rotterdam, s. 231-236.

Kawecka M., Rogowska A., *Satysfakcja i zaangażowanie a efektywność pracowników, wybrane uwarunkowania efektywności pracowników w organizacji*, Profirma, <http://hpi.biz.pl/x.php/1,37/Determinanty-efektywnosci.html> 2013-04-20.

Kirkpatrick D.L., *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1994.

- Kunasz M., *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 3, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
- Kunasz M., *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Materiały i Studia Uniwersytetu Warszawskiego nr 1, Warszawa 2006.
- Kuryłowicz-Rodoch A., *Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia*, „Przegląd i Zabezpieczenie Społeczne” 1999, nr 7-8.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Migowska A., Woźny-Tomczak M., *Jak ocenić efektywność szkoleń*, HR Standard. Pl, 1.10.2012.
- Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Human Factor, Kraków 2003.
- Różański A., *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska*, „E-mentor” 5(47)/2012.
- Szałkowski A. (red.), *Rozwój pracowników przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 2002.
- Woźniak M., Kozioł M., *Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 21, nr 2, Tarnów, grudzień 2012.
- Zgud J., Kossowska M., *O ewaluacji raz jeszcze. Planowanie i projektowanie szkoleń pracowniczych* (8), „Personel” 2000, nr 3.
- Zingheim P.K., Ledford Jr. G.L., Schuster J.R., *Competencies and competency models: does one size fit all?*, Article published in “ACA Journal” 1996, vol. 5, no. 1.
- Żukowska J., *Wpływ szkoleń i innych form podnoszących kwalifikacje pracowników na przedsiębiorstwo*, SGH, Warszawa 2011.

## EFFICIENCY MEASURES OF EMPLOYEES' COMPETENCE IMPROVEMENT FORMS TOGETHER WITH THEIR OCCURENCE IN ENTERPRISES ON THE POLISH MARKET

**Summary:** The purpose of the paper is to present the most common measures of efficiency and employee competency improvement, their critical assessment and suggested ranking of the best measures. Furthermore, the paper will include a fragment of tests concerning the use of the measures by businesses operating on the Polish market.

**Keywords:** competence, training, competence improvement forms, development, employee, training efficiency measure.