

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA NR 3**

*MAREK KUNASZ*  
**Uniwersytet Szczeciński**

**EFEKTYWNOŚĆ SZKOLENIA  
I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO – WYBRANE ASPEKTY**

**Wprowadzenie**

Ocena efektywności szkolenia jest koniecznym<sup>1</sup> składnikiem systematycznego modelu szkolenia. Pojęcie to można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników<sup>2</sup>.

Tak sformułowana definicja precyzuje, że o efektywności można zacząć mówić wtedy, gdy jest ona rzeczywiście mierzona i analizowana na każdym etapie przeprowadzania szkolenia. Nie jest to więc działanie tylko o charakterze *ex post*. Badanie efektywności szkoleń jest procesem ciągłym i długofalowym. Nie można go jednak sprowadzać jedynie do wyznaczania wskaźników ekonomicznych, a uzyskane efekty przeliczać wyłącznie na zyski. Wyniki takich badań mogą mieć postać typowo niematerialną.

Celem artykułu jest przedstawienie uporządkowanego zbioru zagadnień dotyczących oceny efektywności szkolenia traktowanej jako etap procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego. Dla osiągnięcia tego celu wykorzystano źródła w postaci istniejącego materiału teoretycznego zawartego w literaturze krajowej i obcej dotyczącej poruszanej problematyki.

---

<sup>1</sup> Badania dowodzą, że większość przedsiębiorstw koncentruje uwagę przede wszystkim na dwóch pierwszych etapach szkolenia: jego przygotowaniu i przeprowadzeniu. Jednocześnie zaznacza się tendencja do minimalizowania lub całkowitego pomijania fazy badania efektywności szkoleń, będącą jednak istotną częścią działań szkoleniowych. I. Janiak: *Badanie efektywności szkoleń pracowników*. W: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 900. Wrocław 2001, s. 95.

<sup>2</sup> A. Piechnik-Kurdziel: *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 552. Kraków 2000, s. 44.

## 1. Ocena efektywności szkolenia – element procesu szkoleniowego

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 dokonano transferu nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany, które następnie wpłynęły pozytywnie na efektywność gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. W efekcie wszystkie podmioty zaangażowane w proces szkolenia<sup>4</sup> otrzymują pełną<sup>5</sup> informację zwrotną w postaci odpowiedzi na pytanie, czy prowadzone programy szkoleniowe są dla firmy wyłącznie źródłem kosztów, czy mają charakter opłacalnej, długookresowej inwestycji?

Należy podkreślić, że trwałe rezultaty szkolenia zawodowego widoczne są dopiero po upływie dłuższego czasu. Trudno jest je zatem wyrazić w formie skwantyfikowanej. Zasadniczy problem stwarza jednoznaczne określenie stopnia, w jakim do zaobserwowanych zmian przyczyniło się przeprowadzone szkolenie. Pozytywne zmiany mogły bowiem nastąpić pod wpływem oddziaływania w perspektywie długookresowej na wyniki gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa innych czynników (np. korzystna koniunktura). Z pewnością w wielu wypadkach konieczne jest zaakceptowanie oceny subiektywnej i jakościowej. W tym kontekście ważne wydaje się konsekwentne stosowanie metod dostarczających możliwych do zaakceptowania i porównania wyników<sup>6</sup>, a także każdora-

<sup>3</sup> *Zasoby ludzkie w firmie*. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2000, s. 262.

<sup>4</sup> Szerzej zob. W.R. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 437; M. Kunasz: *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*. „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1, s. 105–106; *idem*: *Model systematyczny procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego*. W: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*. Sceno, Kielce 2006.

<sup>5</sup> Informacja ta ma charakter pełny i całościowy, gdy jest prowadzona ocena wielokierunkowa, w której ramach badaniu poddane są nie tylko reakcje i opinie szkolonych, ale także szkolących, nadzorujących szkolenie, współpracowników szkolonych i klientów firmy. Tak skonstruowany system zbierania informacji zwrotnej jest bardzo użyteczny do pozyskiwania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji na różnych szczeblach organizacyjnych. Zob. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Red. A. Szalkowski. Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków 2000, s. 126.

<sup>6</sup> M. Sidor-Rządkowska: *Czy ilość przeszła w jakość?* „Personel” 2001, nr 19, s. 42.

zowe określanie warunków bazowych dla późniejszego pomiaru efektywności przed przeprowadzeniem szkolenia<sup>7</sup>.

Mając na uwadze przedstawione uwagi krytyczne odnoszące się do obszaru oceny efektywności procesu szkoleniowego, niektórzy autorzy używają terminu „oszacowanie”, a nie „ocena” rezultatów szkolenia. Brytyjski ekspert A.C. Hamblin przez oszacowanie rozumie „próbę otrzymania informacji (sprzężenia zwrotnego) na temat efektów programu szkoleniowego oraz ustalenia wartości szkolenia w świetle takiej informacji”<sup>8</sup>.

Konieczność prowadzenia oceny efektywności szkoleń wynika z kilku zasadniczych powodów<sup>9</sup>.

1. Ocena efektywności szkolenia to uzasadnienie poniesionych kosztów. Szkolenia są związane z wydatkami nie tylko materialnymi, ale przede wszystkim czasowymi. Przeprowadzona analiza może dostarczyć dowodów, które w postaci odniesionych korzyści „usprawiedliwią” poniesione nakłady.

2. Wyniki badania efektywności szkolenia pozwalają sformułować przyszłe plany szkoleniowe. Przeprowadzona analiza pozwala sformułować odpowiedź na pytanie, czy bieżący plan umożliwi realizację celów firmy i niepotrzebne są korekty, czy też plan ten należy zweryfikować w obszarach, w których wykazano jego mankamenty?

3. Badanie efektywności szkolenia powinno dostarczać sprzężenia zwrotnego przedsiębiorstwu – w postaci wyników uczestników szkolenia i pracownikom, którzy otrzymują informację o własnych postępach. Uzyskane informacje pozwalają ustalić rzeczywistą wartość szkolenia, odgrywają także istotną rolę w procesie podejmowania decyzji personalnych (przesunięcia pionowe: awans, degradacja, i poziome: zmiana stanowiska pracy na tym samym poziomie organizacyjnym) i organizacyjnych.

4. Badanie efektywności szkolenia pokazuje pracownikom, że każda zmiana zbioru ich kwalifikacji jest efektem szkolenia, a nie oddziaływania innych czynników, co zwiększa motywację pracowników do adaptacji nowych rozwiązań i planowania dalszego rozwoju.

5. Badanie efektywności szkolenia dostarcza informacji zwrotnej także innym podmiotom, nie zawsze bezpośrednio uczestniczącym w szkoleniu (tre-

<sup>7</sup> I. Janiak: *Analiza kosztów i korzyści szkoleń*. „Personel” 2002, nr 5, s. 39.

<sup>8</sup> A.C. Hamblin: *Evaluation and Control of Training*. McGraw Hill, Maidenhead 1974.

<sup>9</sup> I. Janiak: *Badanie efektywności...*, s. 96–97.

nerzy, sponsorzy, projektanci szkolenia). Także oni zakładają możliwość osiągnięcia w tym procesie określonych celów w postaci wymiernych korzyści. Zadaniem analizy efektywności w tym wypadku jest weryfikacja, czy i w jakim stopniu zostały osiągnięte te cele.

## 2. Narzędzia prowadzenia oceny efektywności szkoleń

### Model D.L. Kirkpatricka

W literaturze przedstawiono różne modele prowadzenia oceny efektywności szkoleń. W latach sześćdziesiątych XX wieku powstał model **D.L. Kirkpatricka**, który jest obecnie uznawany za jeden z najbardziej użytecznych i najczęściej stosowanych sposobów ewaluacji realizowanych programów szkoleniowych.

Model ten opiera się na zdefiniowaniu czterech poziomów korzyści, na których przeprowadzana jest analiza efektywności<sup>10</sup>.

1. **Poziom reakcji** – zbiera się na nim subiektywne wrażenia, opinie i oceny stopnia zadowolenia uczestników szkolenia na temat treści, metod, organizacji szkolenia, warunków, w których się odbywa, oraz możliwości zastosowania zdobytej wiedzy na stanowisku pracy. Działanie to ma na celu zidentyfikowanie czynników ułatwiających i utrudniających realizację przyjętych celów szkolenia. D.L. Kirkpatrick nazywa to „pomiarem zadowolenia klienta”. Uczestnicy szkoleń są klientami działów szkoleń, a satysfakcja klienta powinna być głównym celem każdego przedsięwzięcia. Pomiaru takiego dokonuje się za pomocą kwestionariusza ocen zazwyczaj tuż po zakończeniu szkolenia, choć może to nastąpić także na początku zajęć lub podczas ich trwania.

2. **Poziom nauczania**, na którym za pomocą testów i innych sprawdzianów dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia. Analiza na tym poziomie ma na celu ustalenie rzeczywistego przyrostu kwalifikacji

<sup>10</sup> D.L. Kirkpatrick: *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1996; *idem: Ocena efektywności szkoleń*. Studio Emka, Warszawa 2001. Zob. także H. Król: *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*. „Humanizacja Pracy” 2000, nr 3, s. 39; *Jak zmierzyć efekt szkoleń. Cztery poziomy w metodzie Donalda Kirkpatricka*. „Personel” 2001, nr 21; Z. Janowska: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2002, s. 145–146; U. Bukowska: *Rola członków kwintetu szkoleniowego w polityce personalnej przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 642. Kraków 2004, s. 73–74.

i porównanie go z zaplanowanym. Badania te prowadzi się dla każdego składnika kwalifikacji – wiedzy, umiejętności i postaw przyswojonych lub ugruntowanych przez uczestników w trakcie szkolenia. Bez przyswajania nowych wiadomości nie jest możliwa korekta zachowania. Jeśli treści przekazywane podczas szkolenia są nowością dla jego uczestników – pomiar w postaci testu powinien być dokonany po jego zakończeniu, jeśli zaś tematyka podejmowana w trakcie szkolenia jest częściowo znana uczestnikom, pomiar ten powinien obejmować test przeprowadzony przed i po szkoleniu.

3. **Poziom zachowania**, na którym się określa, w jakim stopniu modyfikacja zachowań na stanowisku pracy jest efektem uczestnictwa w programie szkolenia. Zanim nie pojawią się pozytywne zmiany, będące skutkiem zabiegów dydaktycznych, nie można oczekiwać wzrostu efektywności pracy. Analiza na tym poziomie pokazuje, czy i w jakim stopniu wiedza, umiejętności i postawy nabyte podczas szkolenia są stosowane w praktyce w miejscu pracy. Analiza dokonywana na tym szczeblu jest zazwyczaj złożona i składają się nań dane gromadzone różnorodnymi narzędziami i pozyskiwane od wielu podmiotów (zazwyczaj od całego kwintetu treningowego, współpracowników i ocenianych osób).

4. **Poziom rezultatów** osiąganych przez uczestników szkolenia po jego ukończeniu, widocznych w wynikach funkcjonowania całej organizacji. Na etapie tym poszukuje się danych potwierdzających ekonomiczną efektywność szkolenia w postaci mierników obrazujących na przykład wzrost produkcji, wydajności pracy, spadek absencji, zmniejszenie fluktuacji, redukcję kosztów. Nie wszystkie wyniki muszą być odzwierciedlane w postaci mierników finansowych. Należy brać pod uwagę również wyniki niefinansowe, które w dłuższym okresie spowodują pojawienie się wskaźników wymiernych. O rezultatach można mówić dopiero po upływie kilku miesięcy od czasu zakończenia szkolenia. Ponadto podstawowa trudność z pomiarem na tym szczeblu polega na wyeliminowaniu wpływu czynników niezwiązanych z procesem szkoleniowym, a mogących oddziaływać na wynik działalności przedsiębiorstwa, dlatego ocena na tym etapie wymaga wielu drobiazgowych pomiarów statystycznych i pogodzenia się z koniecznością pewnych przybliżeń.

Poziomy oceny efektywności szkolenia w metodzie D.L. Kirkpatricka są ze sobą połączone w logiczny ciąg następstw<sup>11</sup>. Udział w szkoleniu wywołuje określone reakcje pracowników, czego efektem są zmiany w ich wiedzy, umiejętno-

<sup>11</sup> A. Pochtowski: *Zarządzanie szkoleniami w firmie*. W: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*. Red. A. Ludwicyński. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 214.

ciach i postawach, co z kolei przekłada się na zmiany w zachowaniach, które są widoczne w efektach osiąganych na szczeblu jednostki organizacyjnej lub całego przedsiębiorstwa.

Nie można jednak mówić o automatycznym następstwie przedstawionych zależności. Uczestnicy szkolenia, owszem, mogą na nie reagować pozytywnie, jednak niewiele się uczą, mogą przyswoić wiedzę i nauczyć się nowych umiejętności, jednak nie będą wykorzystywać tego na swoim stanowisku pracy. Stąd wniosek, że pełna analiza i ocena efektywności danego przedsięwzięcia szkoleniowego musi uwzględniać wszystkie cztery poziomy.

### Model C-I-P-O

Inny model, przedstawiający wymiary analizy efektywności szkolenia, powstał na Uniwersytecie w Sheffield i nosi nazwę **C-I-P-O**<sup>12</sup>. Analiza jest prowadzona na czterech poziomach<sup>13</sup>:

- a) **kontekstu** (*context*) – na tym etapie zbierane są i przetwarzane dane o bieżącej (wyjściowej) sytuacji na szczeblu przedsiębiorstwa, indywidualnych problemach oraz nieefektywności niektórych działań i procedur. Zakres analizy na tym szczeblu pokrywa się z etapem identyfikacji potrzeb szkoleniowych na poziomie indywidualnym i organizacyjnym;
- b) **nakładów** (*input*) – dane gromadzone na tym poziomie mają na celu dostarczenie informacji do podjęcia decyzji dotyczących wyboru metody szkoleniowej lub formy szkolenia (wewnętrzne czy zewnętrzne), a także skalkulowania zwrotu nakładów poniesionych na szkolenie w czasie;
- c) **procesu** (*process*) – na tym poziomie od uczestników zbierane są oceny dotyczące przebiegu i organizacji szkolenia i walorów merytorycznych;
- d) **rezultatów** (*outcome*) – na tym etapie są gromadzone informacje o faktycznych konsekwencjach szkolenia; pod uwagę mogą być brane trzy poziomy oceny: rezultaty bezpośrednie, pośrednie i długofalowe.

<sup>12</sup> Od angielskich słów prezentujących kolejne poziomy analizy: *context, input, process, outcome*.

<sup>13</sup> Zob. P. Bohdziewicz: *Proces szkolenia kadr w przedsiębiorstwie i jego efektywność*. Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 148. Łódź 1999, s. 79; M. Kunasz: *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*. Materiały i Studia Uniwersytetu Warszawskiego nr 1. Warszawa 2006, s. 29–36.

### 3. Analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej

Ciekawym rozwiązaniem stosowanym do badania średnio- i długofalowych efektów szkolenia może być **analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej**. Jej zasadniczym celem jest porównanie kosztów poniesionych na szkolenie z mierzalnymi efektami szkolenia.

Pełna procedura analizy kosztów i korzyści szkoleń na grupie kontrolnej przebiega w następujących etapach<sup>14</sup>:

- a) ustalenie potrzeb szkoleniowych i mierzalnych celów szkolenia;
- b) wyznaczenie grup pracowników, z których pierwsza będzie brała udział w szkoleniu (A), a druga nie (B);
- c) przeprowadzanie testów wstępnych na obydwu grupach w wyznaczonych odstępach czasu (np. co trzy miesiące przez rok);
- d) przeprowadzenie szkolenia na wyróżnionej grupie pracowników (A);
- e) określenie całkowitych kosztów szkolenia (koszty pracy trenera, wynajem sal, materiały pomocnicze, czas szkolenia itd.);
- f) przeprowadzenie testów wynikowych na obydwu grupach w wyznaczonych odstępach czasu (np. co trzy miesiące przez rok);
- g) porównanie wyników testów wstępnych i wynikowych uczestników szkolenia (A), a także wyników testów pracowników uczestniczących w szkoleniu (A) z wynikami tych, którzy nie brali w nim udziału (B);
- h) porównanie korzyści uzyskanych przez pracowników przeszkolonych (A) z kosztami szkolenia.

Analiza może być prowadzona tylko na grupie pracowników poddanych szkoleniu (A). Dopuszczalny jest także wariant<sup>15</sup>, w który przewiduje się wprowadzenie grupy kontrolnej pracowników, nieuczestniczących w szkoleniu (B). Zapis danych jest tym razem prowadzony dla dwóch grup. Ewentualne różnice w zachowaniu grupy pracowników szkolonych (A) i grupy kontrolnej (B) pokazują efekty szkolenia<sup>16</sup>.

Analiza taka jest najbardziej efektywna wtedy, gdy porównywane będą wyniki badane w regularnych odstępach czasu (np. po trzech, sześciu miesiącach,

<sup>14</sup> I. Janiak: *Analiza kosztów...*, s. 41.

<sup>15</sup> Tzw. metoda porównania grup.

<sup>16</sup> A. Kuryłowicz-Rodzoń: *Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia*. „Przeгляд i Zabezpieczenie Społeczne” 1999, nr 7–8, s. 12.



roku)<sup>17</sup>. Złożoność i kosztowność takiej procedury często jednak zniechęca do jej stosowania, dlatego dopuszczalne są różne warianty projektowania i prowadzenia analiz w zakresie oceny efektywności projektu szkoleniowego<sup>18</sup>.

**1. Jednorazowe badanie bezpośrednio po zakończeniu szkolenia.** Istotą procedury jest poddanie osób biorących udział w szkoleniu tak zwanemu testowi wynikowemu bezpośrednio po jego zakończeniu. Zaletą tej metody jest jej prostota i niski koszt, a wadą – brak informacji o bazowym poziomie wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia, co wpływa na obniżenie efektywności i skuteczności tej metody, jeżeli chodzi o otrzymane wyniki. Należy pamiętać także, że reakcja i postawa pracownika bezpośrednio po zakończeniu szkolenia może być niewspółmierna do rzeczywistych zachowań, ujawniających się i utrwalających na stałe na stanowisku pracy dopiero po pewnym czasie. Przedstawioną procedurę można zastosować tylko w sytuacji absolutnej pewności, że tematyka szkolenia jest obca szkolonym. W przeciwnym wypadku konieczne trzeba określić stopień znajomości tych zagadnień.

**2. Dwukrotne badanie, przed i po szkoleniu.** Procedura ta sprowadza się do przeprowadzenia dwukrotnego badania na grupie szkolonych: przed przystąpieniem do szkolenia (test wstępny) i po szkoleniu (test wynikowy). Pozwala to na ocenę zmian w postępowaniu i wynikach będących efektem szkolenia. Test przeprowadzony przed szkoleniem pozwala na zapoznanie się z poziomem podstawowych umiejętności badanych, umożliwia dostosowanie programu szkoleniowego do rzeczywistych potrzeb pracowników, jest także punktem wyjścia dalszych analiz.

Różnice między wynikami poszczególnych testów (wstępnego i wynikowego) mogą świadczyć o pozytywnym efekcie szkolenia, ale wcale nie muszą. Szkoleni mogą mieć różną motywację wewnętrzną, zróżnicowane zdolności do przyswajania nowych treści. Dane zebrane po szkoleniu mogą być zniekształcone innymi, niepowiązаныmi z tym procesem determinantami, na przykład poprawy warunków pracy. Dobór obiektywnych kryteriów do zadanych testów jest więc bardzo utrudniony, a tym samym ocena faktycznych wyników szkolenia może zawierać istotny błąd.

---

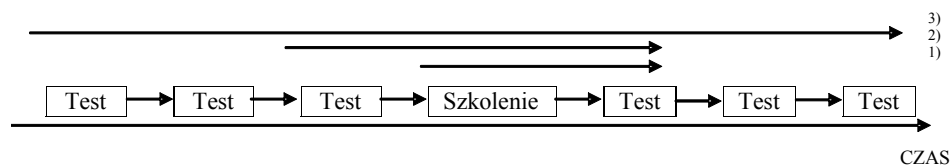
<sup>17</sup> Każdy z wariantów może zostać rozbudowany z wykorzystaniem metody porównania grup (A i B).

<sup>18</sup> Zob. I. Janiak: *Analiza kosztów...*, s. 39–42; *idem: Badanie efektywności...*, s. 102–103; *Zasoby...*, s. 263.



**3. Wielokrotne badanie przed i po szkoleniu w pewnych odstępach czasu.** Istotą procedury jest przeprowadzenie kilku testów i zbieranie danych w określonych odstępach czasowych przez pewien okres (np. przez rok, co trzy miesiące) przed szkoleniem i po jego skończeniu. Przeprowadzenie serii testów pozwala dokonującym ewaluacji ustalić indywidualne predyspozycje konkretnego pracownika, aktualne kompetencje, a także precyzyjnie moment dokonania zmiany. Rozwiązanie to pozwala wygenerować najlepsze z punktu widzenia efektywności wyniki, wskazujące, czy zaobserwowane zmiany są wynikiem odbytego szkolenia, czy wynikają z innych przyczyn. Przeprowadzenie serii testów wiąże się jednak z koniecznością ponoszenia znacznych nakładów finansowych i czasowych.

Schemat działań podejmowanych w czasie w zależności od zastosowanej procedury oceny efektów przedsięwzięcia szkoleniowego przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat działań podejmowanych w czasie w zależności od zastosowanej procedury oceny efektów przedsięwzięcia szkoleniowego

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Inne metody i narzędzia oceny efektywności szkolenia

Najprostszym i najczęściej stosowanym narzędziem oceny efektywności szkolenia jest anonimowa **ankieta**. Niestety, bardzo często ocena efektywności przedsięwzięcia szkoleniowego sprowadza się jedynie do wykorzystania tego instrumentu. W ankiecie są umieszczane pytania dotyczące zawartości merytorycznej szkolenia, przydatności wiadomości pozyskanych w trakcie szkolenia na stanowisku pracy, sposobu prezentacji materiału, jakości przygotowanych materiałów dydaktycznych, standardu ośrodka, w którym odbywało się szkolenie,

a także atmosfery spotkania. W efekcie uzyskuje się obraz szkolenia prezentujący ogólne wrażenie, jakie uczestnicy odnieśli w trakcie jego trwania.

Do wad tej metody należy zaliczyć fakt, że każda ocena prezentowana przez uczestników szkolenia w ankiecie (tak pozytywna i negatywna) jest ukształtowana pod wpływem wielu subiektywnych odczuć wynikających z wcześniej zdobytych doświadczeń szkoleniowych, indywidualnych oczekiwań co do celu i przebiegu szkolenia, wiedzy i doświadczenia innych uczestników, preferowanego (nabytego bądź wrodzonego) sposobu uczenia się. Opinie wyrażane w ankietach w znacznej mierze zależą także od nastroju uczestników<sup>19</sup>.

Ankietyzacja nie jest jedynym sposobem otrzymania informacji zwrotnej o przebiegu szkolenia. Stosuje się również<sup>20</sup>:

- wywiad z jego uczestnikami,
- test sprawdzający nabyte wiadomości,
- uczestnictwo obserwatora<sup>21</sup>.

Podsumowując, można stwierdzić, że w dotychczas przedstawione formy można z łatwością wpleść formułę sesji treningowej, stosując ją jako standardowe zakończenie szkolenia, choć w literaturze zaleca się prowadzenie takich działań także przed szkoleniem oraz kilkakrotnie (w regularnych odstępach czasu) przed i po szkoleniu.

Mając świadomość, że badanie efektywności szkolenia na poziomie korzyści długoterminowych nie jest łatwe oraz zakładając, iż można zidentyfikować związek przyczynowo-skutkowy między szkoleniem i efektywnością pracy uczestników, stosuje się w tym celu następujące metody<sup>22</sup>:

**1. Zwrot z inwestycji ROI** (*return on investment*), w którym ustala się związki przyczynowe między brakiem wiedzy oraz umiejętności a konkretnymi problemami, które zostały zidentyfikowane w firmie i które trzeba rozwiązać. Praca ta musi być wykonana na etapie analizy potrzeb szkoleniowych. Efektem tych działań jest kalkulacja strat wyrażonych w konkretnej kwocie pieniężnej, gdyby problem nadal nie był rozwiązany. Po przeprowadzeniu szkoleń mierzy się ich efektywność przez porównanie zakładanych korzyści z nakładami poniesio-

<sup>19</sup> Znaczny wpływ ma np. atrakcyjność ostatniej godziny szkolenia.

<sup>20</sup> *Wprowadzenie...*, s. 127.

<sup>21</sup> Rolę tę zazwyczaj odgrywał przełożony, obserwując szkolenie swoich podwładnych.

<sup>22</sup> Zob. J. Zgud, M. Kossowska: *O ewaluacji raz jeszcze. Planowanie i projektowanie szkoleń pracowniczych* (8). „Personel” 2000, nr 3; A. Piechnik-Kurdziel: *op.cit.*, s. 47; Z. Sekuła: *Controlling personalny. Cz. I. OPO*, Bydgoszcz 1999, s. 125.

nymi na szkolenie. Wskaźnik ROI informuje, ile procent zysku z zainwestowanej w szkolenia kwoty osiągnęło przedsiębiorstwo w określonym czasie.

**2. Arkusz inwestycji i korzyści** to narzędzie, które zestawia wszelkiego rodzaju koszty poniesione na szkolenie (koszty opracowania programu, uczestnictwa w szkoleniu, wynagrodzenia dla prowadzących, nieobecności uczestników w miejscu pracy, zaangażowania pracowników działu personalnego i menedżerów liniowych w analizę i organizację szkolenia) z wymiernymi i niewymiernymi efektami szkolenia (oszczędność czasu, wyższa produkcja, poprawa jakości, spadek absencji). Tym ostatnim można przypisać wagi wyrażone w pieniądzu i przeliczyć na korzyści wymierne. Część danych jest gromadzona na poziomie indywidualnym (pracownika), a część na poziomie organizacyjnym (przedsiębiorstwa).

## **5. Ocena efektywności szkolenia i doskonalenia zawodowego – aspekty praktyczne**

W kontekście prowadzonych rozważań teoretycznych wydaje się konieczne przeprowadzenie analizy praktycznych aspektów oceny efektywności szkoleń. Prowadzone badania dowodzą jednoznacznie, że ostatni etap procesu szkoleniowego sprawia przedsiębiorstwom największe trudności<sup>23</sup>. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być fakt, że zamawiający szkolenie i jego dostawca (zewnętrzna firma szkoleniowa) nie potrafią jednoznacznie zdefiniować swoich ról, a ponadto kładą nacisk na różne ogniwa procesu szkoleniowego.

Przedsiębiorstwa zamawiające szkolenie wskazują na lukę między oczekiwaniami a możliwością ich zaspokojenia w fazie oceny efektywności szkoleń. Zewnętrzne firmy realizujące proces szkoleniowy (z oceną efektywności włącznie) doszukują się przyczyn takiego stanu rzeczy u odbiorców ich usług. Przedsiębiorstwa zamawiające szkolenie pobieżnie traktują etap diagnozy potrzeb szkoleniowych, a tym samym nie potrafią jednoznacznie wyznaczyć celów szkolenia. Uniemożliwia to wręcz przeprowadzenie solidnej analizy na ostatnim

---

<sup>23</sup> Potwierdzają to przeprowadzone przez autora badania systemów szkoleniowych spółek notowanych na GPW w Warszawie. Badane przedsiębiorstwa – średnio rzecz ujmując – najniższe oceny przyznawały temu właśnie etapowi (3,06, w porównaniu ze średnią oceną 4,11 dla najlepiej ocenianego etapu realizacji szkolenia. Por. M. Kunasz: *Ocena...*, s. 31.

etapie procesu (nie ma bazy porównawczej dla uzyskanych wyników badań efektywnościowych)<sup>24</sup>.

Badania potwierdzają, że większość przedsiębiorstw kończy proces szkoleniowy procedurą oceny efektywności podjętych działań. W badaniach prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu blisko 1/3 respondentów uznała, że nie wie, czy w ogóle ktoś się zajmuje w organizacji problemem oceny efektywności szkolenia<sup>25</sup>. W badaniach przygotowanych na zlecenie PARP odnotowano 25% przedsiębiorstw, które nie prowadziły oceny efektywności szkoleń<sup>26</sup>.

Nie można jednak określić działań na rzecz oceny efektywności szkoleń mianem kompleksowych, systemowych. Najczęściej analiza taka jest upraszczana do jednego, dwóch etapów, a niekiedy ogranicza się do dystrybucji ankiet po zakończeniu szkolenia. Wspomniane badania systemów szkoleniowych przedsiębiorstw notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie wskazują, że pełną analizę, uwzględniającą wszystkie poziomy oceny w modelu D.L. Kirkpatricka, prowadziło jedynie 10% badanych podmiotów. Praktyka przedsiębiorstw pokazuje następującą prawidłowość: ocena efektywności szkoleń jest najczęściej prowadzona na poziomie reakcji (I etap), najrzadziej zaś jest dokonywana ocena wpływu szkoleń na funkcjonowanie i wyniki całej organizacji (IV etap). W wymienionych badaniach (spółek z GPW w Warszawie) prowadzenie analiz za pośrednictwem ankiet w trakcie i po zakończeniu szkolenia (I etap) deklarowało 77,6% respondentów. Na ostatnim etapie oceny efektywności podobne deklaracje złożyło 30,6% ankietowanych<sup>27</sup>. Z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, że analizę efektywności na poziomie reakcji prowadziło 53,9% badanych podmiotów, a rezultatów – już tylko 15%<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Por. M. Kunasz: *Współpraca przedsiębiorstw z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi – wyniki badań*. „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.

<sup>25</sup> Z. Jasiński, I. Janiak-Rejno: *Sposoby pomiaru i oceny efektów szkolenia pracowników*. W: *Efektywność źródłem bogactwa narodów*. Materiały z konferencji. Wrocław–Karpacz 2004.

<sup>26</sup> D. Danilewicz: *Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach – raport z badań*. Warszawa 2003.

<sup>27</sup> M. Kunasz. *Narzędzia...*, s. 112.

<sup>28</sup> D. Danilewicz: *op.cit.*

## **Zakończenie**

Ocena efektywności procesu szkoleniowego jest bardzo skomplikowana, zwłaszcza w kontekście faktu, że powinna znaleźć odzwierciedlenie w efektywności całej organizacji, co z kolei jest uzależnione od wielu czynników, niepowiązanych z badanym procesem. Istotne wydaje się staranne zaprogramowanie procesu i wybór odpowiednich kryteriów oceny (ilościowych i jakościowych). W tym celu konieczna jest budowa zintegrowanego systemu szkoleniowego, w pełni dostosowanego do wymagań organizacji, która podejmuje te działania mając na uwadze długotrwały rozwój własny i zatrudnionych w niej pracowników.

W takim systemie ważną rolę odgrywa diagnoza potrzeb szkoleniowych. Pozwala ona określić lukę w wiedzy, umiejętnościach i postawach, możliwą do wyeliminowania przez szkolenie. Solidnie przeprowadzona na tym etapie analiza pozwoli na wyodrębnienie realistycznych celów szkolenia, a zatem kryteriów, przez których pryzmat można oceniać efektywność podjętych działań zmierzających do redukcji zdefiniowanej wcześniej luki. Sam proces oceny efektywności szkolenia musi tworzyć sekwencję skoordynowanych działań na każdym z czterech etapów wyodrębnionych w modelu D.L. Kirkpatricka (reakcji, wiedzy, zachowań i rezultatów). Można wtedy mówić o kompleksowym, całościowym systemie pomiaru. Procesu takiego nie można skrócić bez utraty jakości pozyskanego materiału badawczego. Może ucierpieć na tym efektywność prowadzonych działań szkoleniowych, a także efektywność całej organizacji, biorąc pod uwagę fakt, że działania szkoleniowe są, a przynajmniej powinny być dla organizacji „dobrą” inwestycją.

## **EFFICIENCY OF TRAINING – CHOSEN ASPECTS**

### **Summary**

The article presents chosen aspects of training's efficiency. The article, at the beginning, describes evaluation of training's efficiency as an element of training process. Then author present chosen tools used at this stage of the process: D. Kirkpatrick model, C-I-P-O model, costs and profits' analysis on the control group and other methods and tools.

*Translated by Marek Kunasz*

