

Wielkość przedsiębiorstwa a zakres implementacji instrumentów realizacji i oceny efektywności szkolenia. Wyniki badań

Marek Kunasz

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

e-mail: marek@kunasz.eu

DOI: 10.12846/j.em.2015.01.04

Streszczenie

W pracy analizie poddano zakres implementacji technik realizacji szkolenia i instrumentów oceny jego efektywności w organizacji w zależności od jej wielkości. Badania empiryczne przeprowadzono na reprezentatywnej grupie pracowników przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Analizy prowadzono, poza ujęciem ogólnym, także w wybranych grupach organizacji wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. Prowadzone analizy empiryczne poprzedzono rozważaniami teoretycznymi, w których przedstawiono materiał teoretyczny z analizowanej dziedziny zawarty w literaturze przedmiotu. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

Słowa kluczowe

rozwój zawodowy, szkolenie i doskonalenie zawodowe, techniki szkoleniowe, ocena efektywności szkolenia, model systematyczny szkolenia

Wstęp

W organizacjach ukierunkowanych na rozwój i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego pracowników szkolenie i doskonalenie zawodowe zyskuje rangę strategicznego obszaru funkcjonalnego. Stąd też zasadne wydaje się prowadzenie analiz zakresu implementacji w organizacjach zróżnicowanego spektrum instrumentów wykorzystywanych na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego. W niniejszej pracy skoncentrowano się głównie na obszarze realizacji i oceny efektywności szkolenia. Analizy realizowano z uwzględnieniem podziału populacji badanych

podmiotów na grupy mikroprzedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw małych, średnich i dużych.

1. Szkolenie i doskonalenie zawodowe w organizacji. Wybrane aspekty teoretyczne

Szkolenie i doskonalenie zawodowe, traktowane jako forma działania zorganizowanego, odbywa się zazwyczaj w kilku etapach zapewniających racjonalność zachowań organizacyjnych. Sposób realizacji tych działań jest uzależniony od przyjętego modelu postępowania (Sloman, 1997; Rybak, 2003, s. 48-49). W literaturze przedmiotu można się spotkać z kilkoma podejściami, w których szkolenie jest sytuowane jako ograniczony do pewnego wycinka czasu, wyodrębniony obszar aktywności przedsiębiorstwa (na przykład model systematyczny) bądź jako centralny element działalności organizacji (na przykład model organizacji uczącej się). Najbardziej popularny i najczęściej opisywany w literaturze przedmiotu jest model systematyczny, w którym szkolenie traktowane jest jako usystematyzowane, zdyscyplinowane działanie stanowiące sekwencję następujących po sobie etapów (Goldstein, 1986, s. 16; Pocztowski, 2007, s. 285; Łaguna, Fortuna, 2009, s. 50): analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych, opracowania programu i planu szkolenia, realizacji szkolenia oraz oceny efektywności szkolenia. Każdy z komponentów tego procesu odgrywa w nim ważką rolę; nie można zatem żadnego z nich lekceważyć, pomijać lub traktować pobieżnie. Efektywne funkcjonowanie niektórych elementów procesu sprawia przedsiębiorstwom jeszcze wiele trudności.

W pracy zwrócono szczególną uwagę na dwa etapy: realizacji i oceny efektywności szkolenia. Na etapie realizacji szkolenia istotną kwestią jest dobór stosowanych podczas zajęć technik szkoleniowych. Nie może być on przypadkowy i powinien być uzależniony przede wszystkim od tego, czy większy nacisk chcemy położyć na aspekt teoretyczny czy praktyczny zajęć. Poza tym, wpływ na wybór metod kształceniowych powinny mieć także (Kunasz, 2006b, s. 123): tematyka i cele kursu, warunki obiektywne, specyfika grupy oraz umiejętności trenera.

Techniki i formy szkolenia można grupować w różny sposób, zależnie od przyjętego kryterium (Piechnik-Kurdziel, 2000, s. 41-42). Szczegółową klasyfikację technik szkolenia przedstawiono na rys. 1, wyróżniając według najczęściej stosowanych kryteriów (Woźniak, 2009, s. 61-63; Król, Ludwicyński, 2014, s. 464-465):

- liczby osób biorących udział w szkoleniu – grupy technik indywidualnych i grupowych;

- związku z procesami pracy – grupy technik na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy.

Wyszczególnienie	Techniki szkolenia na stanowisku pracy	Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy
Grupowe techniki szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych • grupowe formy pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • konferencje i seminaria • metody symulacyjne • gra ról • action learning • trening outdoor
Indywidualne techniki szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • trening orientacji i adaptacja nowych pracowników • szkolenie bez odrywania od pracy • szkolenie w zawodzie • konsultacje z przełożonym • mentoring (wychowywanie) • coaching • rotacja na stanowiskach pracy • specjalistyczny instruktaż • powierzanie zadań zleconych • zastępstwo na stanowisku pracy • programy treningowe 	<ul style="list-style-type: none"> • wykład • techniki audiowizualne • e-learning • zaprogramowany instruktaż • analiza przypadków • studia (zaoczne, podyplomowe)

Rys. 1. Techniki szkolenia zawodowego w organizacji

Źródło: (Kunasz, 2006a, s. 107; Oleksyn, 2010, s. 221-235; Białasiewicz, 2012, s. 114-119).

Szkolenie traktowane jako inwestycja organizacji w kapitał ludzki powinno być oceniane pod kątem jego efektywności. Dzięki procedurom oceny efektywności wszystkie podmioty zaangażowane w proces szkolenia otrzymują informację zwrotną czy działania szkoleniowe stanowią dla organizacji źródło kosztów czy też przynoszą zwrot z zainwestowanych środków. Działania te dostarczają zatem wskazówek co do kierunków zmian, które pozwolą udoskonalić system szkoleniowy (Bramley, 2001, s. 18). W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma modelami prowadzenia oceny efektywności szkolenia. Największą popularnością cieszy się powstały w latach sześćdziesiątych XX wieku model Kirkpatricka (2001). Analiza efektywności przedsięwzięć szkoleniowych w tym ujęciu powinna być prowadzona na czterech poziomach korzyści (Juchnowicz, 2007, s. 239; Kunasz, 2008, s. 132-133; Lewicka, 2010, s. 156; Listwan, 2010, s. 225-226; Woźniak, 2012, s. 53; Juchnowicz, 2014, s. 308):

- poziomie reakcji, na którym zbiera się subiektywne opinie i oceny uczestników tuż po zakończeniu szkolenia (na przykład w formie ankiety);

- poziomie nauczania, na którym dokonuje się weryfikacji przyswojenia przez uczestników transferowanej wiedzy teoretycznej (na przykład przy wykorzystaniu testów wiedzy);
- poziomie zachowania, na którym określa się wpływ szkolenia na modyfikację zachowań pracownika na stanowisku pracy;
- poziomie rezultatów, na którym identyfikuje się korzyści ujawniające się w pewnej perspektywie czasowej od zakończenia szkolenia w wynikach funkcjonowania całej organizacji.

2. Metodyka badań

Opisywane badania przybrały formę badań częściowych. Na ich wstępie ustalono metodę doboru próby badawczej, poprzedzoną określeniem badanej populacji. Przyjęto, iż podmiotem badania są pracownicy przedsiębiorstw. Wybrano metodę doboru losowego jednostek do próby. Forma badań częściowych jest wiarygodna przy odpowiednio licznej próbie badawczej, stąd istnieje konieczność ustalenia minimalnej wielkości próby. Ustalono, że wiarygodność tę zapewni 598 jednostek. Dane od jednostek zakwalifikowanych do próby gromadzono za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego (zawierającego łącznie 78 pytań, w tym 10 w metryczce). Ostatecznie uzyskano zwrot w postaci 598 ankiet dystrybuowanych w okresie luty – kwiecień 2014 roku (zakres czasowy badań). Zakres przestrzenny opisywanych badań obejmuje województwo zachodniopomorskie. Pozyskany materiał opracowano za pomocą metody komputerowej. W niniejszym opracowaniu prowadzono analizy w ujęciu ogólnym oraz w grupach respondentów wyodrębnionych z uwzględnieniem kryterium podziału populacji: wielkość przedsiębiorstwa (analizowano dane dla grup mikroprzedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw małych, średnich i dużych). Dla określenia istotności statystycznej różnic w deklaracjach w wyodrębnionych grupach respondentów zastosowano test chi-kwadrat. Określono dla każdego z analizowanych przypadków wartość empiryczną sprawdzianu hipotezy o niezależności cech (hipoteza zerowa) oraz wartość krytyczną dla odpowiedniej liczby stopni swobody odczytaną z tablic statystycznych.

3. Wyniki badań

Celem pracy było określenie zakresu implementacji technik realizacji szkolenia i instrumentów oceny jego efektywności w organizacji w zależności od jej wielkości.

Analizy w przedstawionym powyżej zakresie zostały poprzedzone oceną funkcjonowania w organizacjach poszczególnych komponentów procesu szkoleniowego zgodnie z modelem systematycznym. Respondenci mogli dokonać oceny w zakresie od 0 do 5 (skala Likerta), gdzie 0 oznacza ocenę najniższą, 5 zaś – najwyższą. Dla syntetycznego odzwierciedlenia oceny obliczono średni poziom ocen. Wartości wspomnianej miary syntetycznej zaprezentowano w tab. 1.

Tab. 1. Średni poziom ocen funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego w badanych przedsiębiorstwach (razem i w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość)

Komponent procesu szkoleniowego	Razem	Grupy przedsiębiorstw				Wartość empiryczna	Wartość krytyczna
		mikro	małe	średnie	duże		
Analiza potrzeb szkoleniowych*	2,42	1,72	2,35	2,52	2,92	72,2	37,7
Przygotowanie planu i programu szkolenia*	2,63	1,88	2,52	2,95	3,01	59,8	37,7
Realizacja szkolenia*	2,52	1,82	2,43	2,63	3,05	64,9	37,7
Ocena efektywności szkolenia*	2,52	1,76	2,53	2,75	2,86	52,5	37,7

* istotne statystycznie różnice w deklaracjach respondentów

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach najlepiej został oceniony etap planowania działań szkoleniowych (średnia ocena tego komponentu 2,63). Etapy realizacji i oceny efektywności szkolenia zyskały zbliżoną ocenę (miara średniego poziomu oceny 2,52). Respondenci najgorzej oceniali etap analizy potrzeb szkoleniowych.

Analizując adekwatne dane w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość należy stwierdzić, iż wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa można zaobserwować tendencję wzrostu poziomu ocen funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego. Stąd też w przypadku każdego z analizowanych komponentów różnice w deklaracjach respondentów są istotne statystycznie. W przypadku każdego z komponentów w grupie przedsiębiorstw dużych odnotowano oceny najwyższe. Najwyższa ocena dla komponentu planowania procesu szkoleniowego w grupie mikroprzedsiębiorstw (1,88) jest wyraźnie niższa od maksymalnej oceny (dla realizacji szkolenia – 3,05) w gronie przedsiębiorstw dużych.

We wszystkich grupach przedsiębiorstw, poza podmiotami dużymi, pojawiające się oceny funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego są generalnie zbliżone z ujęciem ogólnym. W każdej z grup przedsiębiorstw najlepiej oceniony został komponent przygotowania planu i programu kształcenia (średni poziom ocen 1,88 – 2,95). W mikroprzedsiębiorstwach na drugiej pozycji w rankingu znalazł się

etap realizacji szkolenia (średnia ocena 1,82), w przedsiębiorstwach małych i średnich – etap oceny efektywności szkolenia (przywołane oba komponenty w ujęciu ogólnym zyskały zbliżone oceny).

Wyraźnie odmienną hierarchię od ujęcia ogólnego można wskazać w gronie przedsiębiorstw dużych. W tej grupie podmiotów najlepiej przez respondentów jest oceniane funkcjonowanie komponentu realizacji szkolenia (średnia ocena 3,05), następnie pojawia się w rankingu ocen komponent, który w ujęciu ogólnym został najlepiej oceniony – etap przygotowania planu i programu szkolenia (średnia ocena 3,01). Komponent analizy potrzeb szkoleniowych znalazł się w rankingu dla przedsiębiorstw dużych na pozycji 3 (w ujęciu ogólnym i w pozostałych grupach przedsiębiorstw jest komponentem najgorzej ocenianym). W przedsiębiorstwach dużych etap oceny efektywności szkolenia jest z kolei najgorzej oceniany (średnia ocena 2,86 – gdy w grupach przedsiębiorstw małych i średnich – komponent ten znalazł się na pozycji 2 w rankingu).

W dalszej części badań analizom poddano techniki szkoleniowe stosowane w ankietowanych przedsiębiorstwach. Respondentom przedłożono 23 techniki szkoleniowe i poproszono o wskazanie wykorzystywanych w ich organizacjach. Po 5 technik najczęściej oraz najrzadziej pojawiających się we wskazaniach respondentów wskazano w tab. 2 (w ujęciu ogólnym oraz grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych według kryterium ich wielkości).

Tab. 2. Najmniej i najbardziej popularne techniki szkoleniowe stosowane w badanych przedsiębiorstwach

Techniki szkoleniowe	Razem	Grupa przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
najbardziej popularne					
Instruktaż na stanowisku pracy	14,2	16,8	14,5	14,2	12,7
Przekazywanie doświadczenia	11,4	14,9	12,6	10,5	9,2
Konsultacje z przełożonym	11,4	14,1	11,6	12,7	9,1
Powierzanie zadań zleconych	6,9	8,4	6,5	9,1	5,1
Zastępstwa na stanowiskach pracy	6,1	4,5	5,7	8,2	5,9
najmniej popularne					
Action learning	0,6	0,3	0,7	0,7	0,5
Metody symulacyjne	1,0	1,0	1,0	0,9	1,2
Trening outdoor	1,0	0,3	0,9	0,9	1,6
Gra ról (inscenizacja)	1,5	0,8	1,3	1,3	2,2
Trening psychologiczny	1,5	0,8	1,4	0,7	2,4

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa stosują głównie tradycyjne techniki „on the job”. Najczęściej wskazywaną techniką był instruktaż na stanowisku pracy (14,2% ogółu wskazań). W dalszej kolejności w gronie najbardziej popularnych technik szkoleniowych znalazły się tradycyjne techniki oparte na interakcjach mistrz-uczeń (przekazywanie doświadczenia, konsultacje z przełożonym) oraz podejmowanie w ramach szkolenia działań poza zwykłym zakresem obowiązków stanowiska pracy (powierzanie zadań zleconych, zastępstwa na stanowiskach pracy). Wyżej wymienione techniki zyskały od 6,1% do 11,4% wskazań ankietowanych.

Przywołanych powyżej 5 technik szkoleniowych znalazło się na najwyższych pozycjach rankingów generowanych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. W przypadku trzech pierwszych z wymienionych technik szkoleniowych można zaobserwować generalną tendencję spadku odsetka wskazań danej opcji wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. Techniki te są wykorzystywane zatem w wyraźnie największym zakresie w mikroprzedsiębiorstwach (od 14,1% do 16,8% wskazań w zależności od analizowanej techniki) – a w najmniejszym – w przedsiębiorstwach dużych (odsetki wskazań adekwatnych technik od 9,1% do 12,7%). Techniki, w przypadku których w celach szkoleniowych wykonuje się działania poza typowymi obowiązkami stanowiska pracy (powierzanie zadań zleconych oraz zastępstwa na stanowiskach pracy) są najczęściej wskazywane przez respondentów z przedsiębiorstw średnich (odpowiednio 9,1% i 8,2% przypadków wskazań). Druga z wymienionych powyżej technik w mikroprzedsiębiorstwach była relatywnie rzecz biorąc rzadko wskazywana (4,5% przypadków).

Najmniej popularną we wskazaniach respondentów techniką szkoleniową był action learning. Technika ta była wskazywana w 0,6% przypadków. W gronie technik najmniej popularnych znalazły się także inne nowoczesne wyrafinowane metody prowadzenia działań szkoleniowych: metody symulacyjne, trening outdoor, gra ról bądź trening psychologiczny (od 1% do 1,5% wskazań przywołanych opcji).

Dotychczas badano wewnętrzną strukturę wykorzystywanych technik szkoleniowych w danej grupie przedsiębiorstw (przekrój poziomy), ale zbadano także częstotliwość wskazań danej techniki szkoleniowej w poszczególnych grupach przedsiębiorstw (przekrój pionowy). Techniki wykorzystywane na tle innych wyraźnie częściej (zachowana została kolejność według rejestrowanych miar udziału począwszy od najwyższej) w danej grupie przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość zaprezentowano w tab. 3.

Tab. 3. Techniki szkoleniowe wykorzystywane relatywnie najczęściej w danej grupie przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość

Grupa przedsiębiorstw	Techniki szkoleniowe
Mikro	przekazywanie doświadczenia, case study, konsultacje z przełożonym, powierzenie zadań zleconych, instruktaż na stanowisku pracy
Małe	seminaria i konferencje, studia, action learning, grupowe formy pracy, przekazywanie doświadczenia
Średnie	zastępstwa na stanowiskach pracy, powierzenie zadań zleconych, action learning, udział w pracach projektowych, studia
Duże	trening psychologiczny, trening outdoor, gra ról, mentoring, e-learning

Źródło: opracowanie własne.

Mikroprzedsiębiorstwa są wskazywane jako podmioty, które wykorzystują tradycyjne techniki szkoleniowe. W zestawieniu znalazły się głównie techniki wskazane w rankingu metod najbardziej popularnych (z tab. 2), poza przypadkiem metody case study. Z kolei przedsiębiorstwa duże są liderami w wykorzystaniu nowoczesnych wyrafinowanych technik szkoleniowych. Respondenci wskazywali na stosowanie głównie w przedsiębiorstwach dużych trzech technik z zestawienia metod najmniej popularnych (trening psychologiczny, trening outdoor oraz gra ról). Duże przedsiębiorstwa są także liderami w wykorzystaniu technik mentoringu oraz e-learningu. Przedsiębiorstwa małe można wskazać jako liderów w wykorzystaniu technik „off the job”. Z tego grona dużym odsetkiem wskazań cieszą się (trzy pierwsze pozycje): seminaria i konferencje, studia oraz action learning. W zestawieniu dla przedsiębiorstw średnich zwraca uwagę wysoka częstotliwość wyborów technik szkoleniowych, w przypadku których w celach szkoleniowych wykonuje się działania poza typowymi obowiązkami stanowiska pracy. Poza wymienionymi w rankingu (tab. 2) do najbardziej popularnych metod szkoleniowych można zaliczyć także udział w celach szkoleniowych w pracach projektowych.

Zastosowane podejście metodologiczne uniemożliwiało określenie istotności statystycznej różnic w deklaracjach respondentów w odpowiedzi na analizowane pytanie w grupach przedsiębiorstw, stąd też w pracy nie zaprezentowano wyników takich analiz.

W dalszej części badań analizowano stopień wykorzystania instrumentów oceny efektywności szkolenia na poszczególnych poziomach oceny zgodnie z metodą Kirkpatricka. Obok metod typowych dla danego poziomu (na przykład ankieta, testy wiedzy) uwzględniono w rankingu także metodę porównawczą przed i po szkoleniu. Respondentom przedłożono także opcję „w przedsiębiorstwie nie ocenia się efektów szkoleń”. Strukturę wskazań respondentów w ujęciu ogólnym oraz w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość zaprezentowano w tab. 4

(ankietowani mogli dokonać wyboru opcji bez ograniczeń).

Tab. 4. Techniki oceny efektywności szkolenia wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach

Opcja	Razem	Grupy przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
Ankiety	19,8	16,3	17,8	25,3	20,4
Testy wiedzy	17,0	13,8	16,8	14,6	19,9
Ocena zmian indywidualnych zachowań pracowników po kilku miesiącach od zakończeniu szkolenia	12,0	13,0	12,1	8,4	14,0
Ocena wpływu szkoleń na wyniki całej organizacji	13,6	8,9	16,4	12,4	14,0
Metoda porównawcza przed i po szkoleniu	11,6	5,7	10,7	13,5	13,6
Nie ocenia się efektów szkoleń	26,1	42,3	26,2	25,8	18,1

Źródło: opracowanie własne.

Procedur oceny efektywności działalności szkoleniowej nie prowadzi 26,1% przedsiębiorstw. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa maleje odsetek podmiotów wybierających tę opcję. Procedur oceny efektywności szkolenia nie prowadzi 42,3% mikroprzedsiębiorstw i tylko 18,1% - przedsiębiorstw dużych.

W badanych przedsiębiorstwach w największym zakresie oceniając efektywność szkoleń prowadzi się ankietyzację (I poziom według metody Kirkpatricka). Ta opcja znalazła się w wyborach 19,8% respondentów. Testy wiedzy (instrument typowy dla II poziomu oceny) wskazywane były w 17% przypadków. Co ciekawe badane przedsiębiorstwa częściej prowadzą procedury oceny efektywności szkolenia na IV niż na III poziomie (adekwatne odsetki wskazań danej opcji to 13,6% do 12%). Najmniejszą częstotliwość wskazań respondentów (11,6% przypadków) odnotowano dla metody porównawczej przed i po szkoleniu.

Najniższe odsetki wskazań dla poszczególnych instrumentów oceny efektywności szkolenia notowano zazwyczaj w grupie mikroprzedsiębiorstw, najwyższe zaś – w gronie przedsiębiorstw dużych. W tym kontekście zwracają uwagę dwa przypadki odstępstw od zidentyfikowanego schematu. Mikroprzedsiębiorstwa w relatywnie szerokim zakresie prowadzą procedury oceny efektywności szkolenia na poziomie III (odsetek wskazań tej opcji powyżej notowanego w ujęciu ogólnym). Ankiety z kolei jako instrument oceny efektywności szkolenia są wskazywane najczęściej w wyborach przedsiębiorstw średnich, nie zaś dużych (25,4% przypadków do 20,4%). W efekcie w grupie przedsiębiorstw średnich instrumenty na pozostałych poziomach oceny efektywności szkolenia wskazywane są relatywnie rzadziej. Stąd też w przedsiębiorstwach małych znacznie częściej niż w średnich ankietowani deklarują wykorzystywanie testów wiedzy oraz procedur oceny wpływu szkoleń na wyniki całej organizacji. Metoda porównawcza przed i po szkoleniu jest

zdecydowanie domeną przedsiębiorstw średnich oraz dużych. W tych grupach zarejestrowano zbliżone odsetki wskazań analizowanej opcji (powyżej 13%).

Różnice w grupach przedsiębiorstw w częstotliwości wykorzystania poszczególnych technik oceny efektywności szkolenia są istotne statystycznie, gdyż wartość empiryczna sprawdzianu hipotezy o niezależności cech ukształtowała się na poziomie wyższym (44,1) niż wartość krytyczna dla tego testu dla 25 stopni swobody (37,7).

Podsumowanie

Przeprowadzone w pracy analizy stały się podstawą do sformułowania następujących wniosków:

- wraz ze wzrostem wielkości organizacji można zaobserwować tendencję wzrostu poziomu ocen funkcjonowania komponentów procesu szkoleniowego;
- w przedsiębiorstwach dużych najlepiej jest oceniane funkcjonowanie komponentu realizacji szkolenia, w pozostałych zaś grupach przedsiębiorstw – analizy potrzeb szkoleniowych;
- badane przedsiębiorstwa stosują głównie tradycyjne techniki „on the job”; można zauważyć generalną tendencję, iż udział w strukturze wskazań najbardziej popularnych technik szkoleniowych maleje wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa;
- w gronie technik najmniej popularnych znajdują się z kolei nowoczesne wyrafinowane techniki szkoleniowe; są one stosowane głównie w przedsiębiorstwach dużych;
- wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa maleje odsetek podmiotów nieprowadzących procedur oceny efektywności działalności szkoleniowej; w konsekwencji obserwuje się generalną tendencję wzrostu odsetka wskazań dla opcji wykorzystywania poszczególnych instrumentów oceny efektywności szkolenia.

Literatura

1. Białasiewicz M. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach*, Economicus, Szczecin
2. Bramley P. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

3. Goldstein L. (1986), *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation*, Brooks/Cole, Monterey (CA)
4. Juchnowicz M. (red.), (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa
5. Juchnowicz M. (red.), (2013), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
6. Kirkpatrick D.L. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa
7. Król H., Ludwiczynski A. (red.), (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
8. Kunasz M. (2006a), *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, Organizacja i Kierowanie 1, s. 99-117
9. Kunasz M. (2006b), *Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy w organizacji opartej na wiedzy*, w: K. Włodarczyk-Śpiewak (red.), *Wybrane problemy gospodarki opartej na wiedzy*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 122-132
10. Kunasz M. (2008), *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 3, s. 129-141
11. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
12. Listwan T. (red.), (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa
13. Łaguna M., Fortuna P. (2009), *Przygotowywanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
14. Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami*, Wolters Kluwer, Warszawa
15. Piechnik-Kurdziel A. (2000), *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 552, s. 41-55
16. Pochtowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
17. Rybak M. (red.), (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa
18. Sloman M. (1997), *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
19. Woźniak J. (2009), *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Olsztyn
20. Woźniak J. (2012), *Ocenianie efektów szkolenia czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot

Organization's size vs. range of implementation of tools of conducting training and evaluating training efficiency. Research results

Abstract

Differences in range of implementation of tools of conducting training and evaluating training efficiency in dependence on organization's size are the subject of this work. Empirical researches were conducted on the representative group of workers of enterprises from the West-Pomeranian Voivodeship. The analyses were conducted beyond general approach also in selected groups of enterprises (selected by organization's size). Conducted empirical analyses were preceded with theoretical consideration where theoretical material considering analyzed field included in literature of subject were presented. Therefore the work is of theoretical and empirical nature.

Keywords

training, labour management, personnel economics, economic development

Author information

Marek Kunasz

University of Szczecin

al. Papieża Jana Pawła II 31, 70-453 Szczecin, Poland

e-mail: marek@kunasz.eu