



Spis treści

Wstęp	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów?	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego	51

Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego

Selected indicators of effectiveness of competence improvement forms based on the example of a consulting enterprise

Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, e-mail: jzukow@sgh.waw.pl

Streszczenie

Artykuł porusza zagadnienia istotnych współczesnych modeli pomiaru skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników w organizacji. Szczególna uwaga poświęcona została szkoleniom. Celem badawczym jest zaprezentowanie stosowania modeli skuteczności owych form przez przedsiębiorstwo funkcjonujące na polskim rynku. Ponadto założeniem jest dokonanie syntetycznego przeglądu występujących w literaturze krajowej i międzynarodowej modeli dotyczących omawianego tematu. W artykule zostaną zarówno wykorzystane studia literaturowe, jak i zaprezentowany wynik badań jakościowych, na bazie których powstało studium przypadku przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kompetencje, model, skuteczność, efektywność, przedsiębiorstwo konsultingowe.

Summary

The paper discusses the issues of significant, contemporary models (indicators) of measuring the effectiveness of employee competence improvement forms in the organization. The research aim thereof is to present the application of effectiveness indicators of such forms by an enterprise functioning on the Polish market. Moreover, the assumption is to carry out a synthetic overview of the models and indicators appearing in domestic and international reference literature and concerning the topic discussed. The major attention is paid to trainings. The paper shall use the reference studies and qualitative testing result, which forms the enterprise case study.

Keywords: competences, indicators, efficiency, effectiveness, consulting enterprise.

Wstęp

Modele pomiaru skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników są elementem rozważań wielu badaczy. Powstały m.in. modele: czteropoziomowy model Kirkpatricka [Kirkpatrick, Kirkpatrick 2012], pięciopoziomowy model (ROI) Phillipsa [Chmielewski, Phillips 2002], model Holtona [Holton 2005], model Kaufmana i Kellera [Kaufman, Keller 1994], model Brinkerhoffa [Brinkerhoff 1989], czy też czteropoziomowy model ewaluacji Warra (CIRO) [Tzeng, Chiang, Li 2007].

Opracowane modele zazwyczaj mierzą skuteczność i efektywność szkoleń, jednakże autorka artykułu w swoich badaniach stara się zaadaptować modele do innych form, takich jak na przykład *coaching*, *mentoring* czy podnoszenie kompetencji dzięki stażom w innych oddziałach przedsiębiorstwa. Z tego względu nadaje im miano form podnoszenia kompetencji pracowników. Jednakże największa uwaga nadal zostaje poświęcona szkoleniom. Niniejszy artykuł stanowi studium przypadku przedsiębiorstwa konsultingowego, które zwraca uwagę na kompetencje pracowników, aczkolwiek świadomość modeli nie jest tak zaawansowana.

1. Syntetyczny przegląd współczesnych modeli

Należy wyjść od modelu Kirkpatricka, opartego na czterech podstawowych pytaniach, które przekładają się na cztery poziomy ewaluacji – reakcję, nabytą wiedzę i umiejętności, zachowania oraz efekty (rezultaty). Poziom reakcji koncentruje się na badaniu satysfakcji uczestników. Dominuje tu pytanie: W jakim stopniu uczestnicy pozytywnie reagują na szkolenie? Poziom umiejętności i wiedzy mierzy się, odpowiadając na pytanie: W jakim stopniu uczestnicy przyswajają przewidzianą programem wiedzę i umiejętności oraz postawy dzięki udziałowi w szkoleniu? Poziom zachowań skupia się na ewaluacji pozytywnych zmian i postaw [Khan, Ramsey 2013]. Główne pytanie brzmi: W jakim stopniu uczestnicy wykorzystują nabytą wiedzę i umiejętności w pracy? Natomiast ostatni poziom efektów ocenia wpływ formy podnoszenia kompetencji na działanie na stanowisku pracy, a nawet na pozycję firmy. Sprawdzane jest to przewodnim pytaniem o treści: W jakim stopniu założone rezultaty i wzmocnienie organizacji są wynikiem działań szkoleniowo-rozwojowych? [Kirkpatrick, Kirkpatrick 2012].

W 1996 roku J.J. Phillips zaproponował swój pięciopoziomowy model [Phillips et al., 2003] oparty na modelu Kirkpatricka i poszerzony o piąty poziom tzw. sukcesu szkolenia. Pomiaru dokonuje się poprzez porównanie korzyści finansowych szkolenia z poniesionymi na nie kosztami. Z tego względu poziom ten nazywany jest także ROI (*return on investments*) [Chmielewski, Phillips 2002]. Należy podkreślić, że pięciopoziomowy model (ROI) Phillipsa nie powinien być mylony z tradycyjnym stosunkiem kosztów do korzyści (*return on investments*). ROI porównuje koszty i zyski netto programu z uwzględnieniem innych zmiennych [Passmore, Velez 2012].

Według Phillipsa ROI rozumiane jest jako porównanie pieniężnych korzyści ze szkolenia do jego kosztów (bezpośrednich i pośrednich). Za korzyść uznaje się wartość, jaką firma otrzy-

muje dzięki szkoleniu [Kumpikaite 2007]. Sposób wyliczania ROI w tym ujęciu polega zwykle na podzieleniu kwoty określającej korzyści ze szkolenia przez całkowitą kwotę kosztów [Chmielewski, Phillips 2002]. Metoda Phillipsa mierzy zatem zwrot finansowy z działań rozwojowych pracowników [Kumpikaite 2007], polepszając jednocześnie proces szkoleniowy, ponieważ wymaga podejścia skoncentrowanego na osiągnięciu konkretnych rezultatów [McCloskey 2002].

W 1996 roku Holton zaproponował swój model ewaluacji, który przewiduje trzy poziomy badania wyników: wiedzy, indywidualnych zachowań i organizacji. Na każdym poziomie powinny być oceniane czynniki podstawowe, takie jak zdolności, motywacja, czynniki środowiskowe oraz czynniki komplementarne, czyli te, które mogą wpływać na motywację do nauki. W 2005 roku Holton dokonał rewizji modelu [Holton 2005]. W zmodyfikowanym modelu wyróżnił [Holton 2005] czynniki wpływu na poziom wiedzy (reakcja uczestników, motywacja do nauki, zdolność uczenia się), czynniki wpływu na indywidualne zachowania pracownika (motywacja do wykorzystania wiedzy w praktyce, warunki do wykorzystania wiedzy w praktyce, sposób budowania programu szkolenia w sposób umożliwiający łatwe przenoszenie nabytej wiedzy i umiejętności na grunt codziennej pracy), czynniki na poziomie całej organizacji [Kirwan, Birchall 2006].

Kolejnym, wartym uwagi jest model oceny wyników J. O'Connora. Opracował on autorski model oparty na funkcjonujących modelach Kirkpatricka i Holtona po dokonaniu w nich licznych modyfikacji [Little 2012].

W toku własnych badań zdefiniował kluczowe cele modelu ewaluacji. Po pierwsze, model musi określić, do jakiego sukcesu biznesowego dąży się dzięki formom podnoszenia kompetencji pracowników. Po drugie, cele ewaluacji muszą pokryć się z potrzebami biznesowymi. Ponadto model musi jasno koncentrować się na sformułowanej potrzebie wydajności i definiować wskaźniki pomiaru sukcesu, zwłaszcza na poziomie zachowań, oraz musi być łatwy do zastosowania i administrowania. Model J. O'Connora składa się również z czterech, następujących po sobie poziomów: ustalenia priorytetów, planowania, zbierania i analizy danych i raportowania [Little 2012].

Kolejnym modelem wartym uwagi jest model Kaufmana i Kellera, stanowiący istotną modyfikację modeli Kirkpatricka i Phillipsa. Poszerzyli go o poziom pierwszy i ostatni. Pierwszy poziom, nazywany *enabling level*, opiera się na ocenie dostępności zasobów szkoleniowych, przyjmując charakter konfirmatywny. Następnie występują poziomy reakcji, umiejętności i wiedzy oraz zachowań. Poziom piąty jest poziomem efektywności i ocenia wpływ szkolenia (formy podnoszenia kompetencji) na działania, pozycję organizacji, z ROI na czele. Dodatkowy poziom szósty – *social outcome* – ocenia wpływ szkolenia na społeczeństwo [Phillips et al. 2003].

W 1990 roku Bushnell przedstawił własny model o nazwie IPO (*input-process-output*). Opisuje on trzy obszary: wejścia, procesu i wyjścia, interpretując proces ewaluacji jako proces cykliczny. W pierwszym etapie model bada czynniki wejścia, które mogą wpłynąć na efektywność programu szkolenia (np. kwalifikacje trenera, program, metodykę szkolenia, jakość

i kwalifikacje nauczycieli, jakość materiałów, wyposażenie, pomieszczenie i inne udogodnienia). Następnie analizowane są czynniki procesowe, takie jak planowanie, rozwijanie, przygotowywanie czy realizowanie szkolenia. W ostatnim etapie następuje ewaluacja efektów podzielona na dwa obszary – rezultatów krótkoterminowych (np. reakcja uczestników, umiejętność wykorzystania wiedzy i umiejętności, doskonalenie w tym obszarze) i rezultatów długoterminowych (tj. efektów biznesowych) [Bushnell 1990].

Ostatnim modelem, na który autorka pragnie zwrócić uwagę, jest zaproponowany przez Ramseya wraz z zespołem w 2001 r. model GAP (Guidelines for Assessment Project), zwany także modelem zachowań. Ewaluacja na wszystkich czterech poziomach zwanych GAP ocenia zachowania uczestników formy podnoszenia kompetencji [Philips et al., 2003]. Zgodnie z tą koncepcją satysfakcja uczestników z przebytego szkolenia jest związana z poprawą ich wiedzy i nabyciem umiejętności, a także z zachowaniem w miejscu pracy. Dobry model powinien móc efektywnie ocenić aktualny i pożądaný efekt związany z zadowoleniem, nauką oraz zmianą ich zachowań w miejscu pracy. Model ten proponuje dwuetapowy proces oceny zachowania uczestników. W pierwszej fazie zbierane są informacje w celu oceny zachowania w czterech, następujących wymiarach:

- zachowań poświadczonych przez organizację;
- zachowań narzuconych trenerowi (*trainer-targeted behaviours*);
- zamierzonych zachowań uczestnika (*trainee-intended behaviours*);
- zachowań uczestnika w miejscu pracy (*workplace trainee behaviours*) [Philips et al. 2003].

W drugiej fazie identyfikuje się różnice, które mogą zająć po realizacji działań doradczo-szkoleniowych, poprzez serię porównań:

- zachowań poświadczonych przez organizację/zachowań pracownika w miejscu pracy;
- zachowań poświadczonych przez organizację/zachowań narzuconych trenerowi;
- zachowań narzuconych trenerowi/zamierzonych zachowań uczestnika;
- zamierzonych zachowań uczestnika/zachowań uczestnika w miejscu pracy [Philips et al. 2003].

Wielowymiarowa ocena dostarcza informacji na temat faktycznych zmian zachowań uczestników w miejscu pracy, ich poprawy, jak również słabych punktów formy podnoszenia kompetencji, uniemożliwiających osiągnięcie pewnych celów. Pomaga także w formułowaniu celów względem przyszłych form podnoszenia kompetencji.

2. Studium przypadku firmy konsultingowej

Studium przypadku powstało na podstawie wywiadu pogłębiętego przeprowadzonego w kwietniu 2014 roku, który stanowił element szerszych badań. Ponadto zastosowano tutaj pogłębięoną analizę dokumentów źródłowych przedsiębiorstwa, a także materiały zamieszczone w prasie, literaturze i źródłach internetowych. Osobą, która brała udział w wywia-

dzie, był kierownik działu zasobów ludzkich (*human resources* – HR), odpowiedzialny za kwestie związane z zatrudnianiem i rozwojem pracowników w spółce. Spółka jest firmą dużą, mającą wieloletnie doświadczenie na rynku. Niestety kierownik nie zezwolił na ujawnienie nazwy spółki, z tego względu w dalszej części opracowania będzie używane pojęcie firma lub spółka lub przedsiębiorstwo. W zasadniczej mierze kierownik, udzielając odpowiedzi, skupiał się na ogólnych kompetencjach, które występują w firmie, poświęcając tylko nikłą uwagę modelom skuteczności form podnoszenia kompetencji.

Kompetencje w firmie na skali punktowej od 1 do 10 osiągają wartość maksymalną. Są one rozumiane dwutorowo: jako kompetencje twarde i kompetencje miękkie. Kompetencje twarde, techniczne to kompetencje, które odnoszą się do wiedzy księgowej, finansowej, konsultingowej i procesowej. Z kolei kompetencje miękkie są rozumiane jako umiejętności międzyludzkie, dotyczące zarządzania sobą w czasie i umiejętnego wpływu na inne osoby. Według kierownika HR każdy pracownik powinien posiadać kilka kluczowych kompetencji, które pozwolą mu na efektywną pracę w firmie. Pierwszą z nich są umiejętności przywódcze, rozumiane jako zarządzanie sobą, zarządzanie innymi pracownikami oraz zarządzanie organizacją pracy. Drugą kompetencją jest posiadanie wycucia biznesowego, odpowiedniej wiedzy o biznesie, przekładających się na sprawne funkcjonowanie pracowników w organizacji. Trzecią kompetencją są umiejętności techniczne, do których zalicza się posiadaną wiedzę wynikającą z nauki i doświadczenia. Specyfika pracy w spółce wymaga od pracowników posiadania specjalistycznej i szczegółowej wiedzy, a osiągnięcie odpowiedniego poziomu rozwoju pracowników jest możliwe dzięki odbyciu odpowiedniej liczby szkoleń. Kierownik HR podkreśla, iż w 2013 roku pracownicy uczestniczyli średnio w 30 dniach szkoleniowych. Wynik ten jest istotnie wysoki. Czwartą kluczową kompetencją jest umiejętność funkcjonowania w złożonym środowisku. Przejawia się ona w globalnym myśleniu, opartym na wiedzy wykraczającej poza obszar, w którym funkcjonuje dany pracownik. Pracownicy muszą wiedzieć, czym zajmują się poszczególne działy w firmie, a także jak ich praca wpływa na pracę innych członków organizacji.

Należy podkreślić, że rozwój kompetencji stanowi jedną z podstawowych wartości firmy. Kompetencje są wpisane w oficjalne dokumenty, takie jak Zbiór Kluczowych Zachowań oraz Katalog Obietnic Rozwojowych, czyli dokumenty odnoszące się do tego, co firma oferuje swoim klientom, zarówno zewnętrznym, jak i tym wewnętrznym (pracownikom). Wszelkie prowadzone w firmie przedsięwzięcia dotyczące człowieka są zatem spójne zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Ponadto rozwój kompetencji ujęty jest także w opisach stanowisk pracy, w których podane są konkretne kompetencje, niezbędne do realizacji zadań. Tym samym, wraz z istotnością i rangą stanowiska w strukturze organizacyjnej, zmienia się zakres wymaganych kompetencji.

Nowo zatrudniani pracownicy powinni posiadać na wejściu do organizacji określone zestawy kompetencji. Zdarza się jednak, że pracownicy mają pewne braki w kompetencjach, które dotyczą głównie niedostatecznych umiejętności komunikacyjnych, w których zakres wchodzi prezentacja, umiejętność porozu-

miewania się, dbanie o spójność komunikatów i jego właściwy odbiór. Komunikacja to także zarządzanie projektem, umiejętność przekonywanie ludzi do swoich racji i właściwe przygotowanie merytoryczne. Dlatego też owe kompetencje są głównym obszarem, w który firma inwestuje już na samym początku. Ponadto kompetencje wpisują się w tzw. *performance management*, który przejawia się w silnym nastawieniu na osiąganie celów. Celem rozwoju kompetencji jest zwiększenie skuteczności realizacji zadań, co również ma wpływ na ocenę pracowników i ich pozycję w firmie.

Kompetencje pracowników są w firmie rozwijane poprzez system 70%/20%/10%. Jest to całościowe podejście do rozwoju pracowników, w którym każda z części odpowiada za pewien element doskonalenia. 10% oznacza etap, podczas którego prowadzone są spotkania szkoleniowe i *e-learning*, na których następuje dzielenie się wiedzą. 20% oznacza procesy mentoringu i coachingu, które rozumiane są także jako dzielenie się wiedzą. Transfer wiedzy następuje na wszystkich poziomach organizacji i dotyczy zarówno wiedzy merytorycznej, zdobytej podczas nauki, jak i wiedzy wynikającej z nabytego doświadczenia. Odnosi się także do udzielania odpowiedniej informacji zwrotnej i wspólnego poszukiwania rozwiązań. Zwykle obejmuje proces, w którym bardziej doświadczony pracownik doradza osobie o mniejszej wiedzy, dzięki czemu praca staje się skuteczniejsza i efektywniejsza.

70% stanowi etap codziennej pracy, podczas której pracownik podejmuje nowe wyzwania i wychodzi poza tzw. strefę komfortu. Pracownik, wykorzystując już posiadane umiejętności, wykonuje coraz trudniejsze czynności, dzięki którym się doskonali. Przykładem mogą być pracownicy audytu, którzy rozpoczynają w firmie pracę na stanowisku asystenta. Początkowo praca związana jest z wykonywaniem podstawowych zadań, sprawdzaniem bazy danych, wypełnianiem formularzy, weryfikacją poprawności sprawozdań finansowych. W kolejnym roku pracownicy mają szansę awansować na stanowisko kontrolera. Wtedy to oni weryfikują poprawność pracy nowo przyjętych pracowników. Rok później pracownicy przejmują rolę liderów i odpowiadają za zarządzanie grupą kontrolerów i asystentów. Na tym przykładzie widać, że pracownicy z upływem czasu mają coraz mniej do czynienia z podstawowymi czynnościami, jednakże muszą mieć odpowiednią wiedzę, aby być w stanie wyłapać ewentualne błędy popełniane przez pracowników niższego szczebla.

W związku z tym, że firma zwraca szczególną uwagę na edukację dzięki wzajemnej wymianie wiedzy i doświadczenia, w zasadniczej mierze korzysta z usług trenerów wewnętrznych. Są to osoby bardzo silnie wyspecjalizowane w danej dziedzinie i doskonale znające specyfikę konkretnego obszaru. Trenerzy wewnętrzni zaangażowani są często do realizacji usług mentoringowych i coachingowych, a więc związanych z omawianymi 20%. W spółce działa także sieć coachów, którzy wspierają pracowników w trudniejszych momentach zawodowych, pomagają pracownikom wyrównywać poziom ich wiedzy w organizacji czy doskonalić kompetencje. Coachowie wywodzą się głównie z działu personalnego lub z działu szkoleń. Każdy z pracowników ma prawo wzięcia udziału w coachingu lub mentoringu, jednakże musi uzasadnić, z jakiego powodu czuje taką potrzebę,

oraz wskazać, które kompetencje zostaną dzięki nim doskonalone. Należy podkreślić, iż są to rozwiązania skuteczne, jednakże wymagające zaangażowania dużej ilości czasu.

Kompetencje podnoszone są także dzięki wykorzystaniu szkoleń e-learningowych, tradycyjnych szkoleń grupowych lub tzw. *action group*. Ponadto firma stwarza swoim pracownikom możliwość odbywania staży organizowanych w zagranicznych oddziałach. Staże pozwalają pracownikom na obserwację sposobów organizacji pracy i działania w innych krajach oraz późniejsze wdrożenie dobrych praktyk w macierzystym oddziale.

Kolejnym rozwiązaniem podnoszącym kompetencje pracowników jest Assessment Center oraz Development Center, skierowane do nowo przyjmowanych pracowników. Development Center wykorzystywane jest również względem pracowników posiadających znacznie dłuższy staż w firmie. Pracownicy mogą podnosić swoje kwalifikacje także dzięki uczestnictwu w studiach podyplomowych, współfinansowanych przez przedsiębiorstwo. Podobnie jak w przypadku coachingu i mentoringu, pracownik musi uzasadnić, w jaki sposób studia wpłyną na zwiększenie jego kompetencji oraz czy owe kompetencje są skorelowane z wykonywaną faktycznie pracą. Firma nie dofinansowuje natomiast udziału pracowników w studiach licencjackich lub magisterskich, z uwagi na to, iż uznaje, że pracownik, zatrudniając się, musi mieć pełne wyższe wykształcenie.

Analizując same modele pomiaru skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo ma świadomość ich istnienia, jednakże nie przywiązuje do modeli nadmiernie dużej wagi.

Obecnie wykorzystywane modele to przede wszystkim tradycyjne ankiety ewaluacyjne przeprowadzone po szkoleniu, warsztacie lub coachingu. Najczęściej ma to miejsce zaraz po odbyciu konkretnej formy podnoszenia kompetencji. Kolejnym sposobem mierzącym pośrednio skuteczność szkoleń jest rozbudowany system komunikacji zawierający moduł informacji zwrotnej udzielanej zarówno przełożonym, jak i podwładnym. Stosując dane rozwiązanie, pracownicy wyrażają opinię na temat szkoleń oraz innych form podnoszenia kompetencji, w których brali udział, oraz ich wpływu na indywidualny rozwój, a także przełożenie na wykonywane zadania. Zatem można dostrzec tu namiastkę modelu Kirkpatricka.

Zdecydowanie bardziej zaawansowanym rozwiązaniem jest wykorzystywanie ROI, bazujące na modelu Philipsa. W przedsiębiorstwie występuje grupa osób objęta programem rozwojowym, wobec których stosuje się ocenę 360 stopni. Oprócz głównej grupy, występuje także grupa kontrolna, która stanowi tzw. ślepą próbę, która jest brana pod uwagę tylko do oceny skuteczności programu. Co ciekawe, osoby objęte ślepą próbą nie mają świadomości, że są poddane badaniu. To pozwala firmie na ocenę zwrotu z inwestycji, czyli stosunku poniesionych kosztów do wygenerowanych korzyści.

Kolejnym modelem stosowanym przez przedsiębiorstwo są testy efektywnościowe, które pozwalają na weryfikację jakości, skuteczności i trafności pracy świadczonej przez osoby uczestniczące w danej formie podnoszenia kompetencji. Ocena jest prowadzona przez dział audytu, który sprawdza, na ile praca dostarczana przez te osoby jest zgodna z wymaganiami przedsiębiorstwa. Podczas audytu dokonuje się analizy próbek pro-

duktów dostarczanych klientowi. Wykonuje się je zarówno na potrzeby firmy, jak i firmowych systemów kontroli jakości.

Innym modelem, adresowanym do kadry zarządzającej, są tzw. retrospekcje, bazujące na samodzielnym identyfikowaniu przez menedżerów rozwiązań i form, które faktycznie pozytywnie wpłynęły na ich rozwój i osiągnięcie sukcesu.

W firmie istnieje kultura promowania rozwoju pracowników, którzy mają wysoką świadomość konieczności podnoszenia swoich kompetencji. Z uwagi na to, iż w przedsiębiorstwie oczekiwania i wymagania permanentnie eskalują, pracownicy nie dbający o rozwój w długim okresie mogą mieć trudności z wykonywaniem swoich zadań. Z tego względu przykładają dużą wagę do podnoszenia swoich kompetencji. Organizacja stwarza ku temu dogodne warunki i powoli wdraża systemy pomiaru skuteczności form podnoszenia kompetencji.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo konsultingowe przywiązuje bardzo dużą wagę do rozwoju i podnoszenia kompetencji przez swoich współpracowników. Wdraża też powoli systemy monitorowania skuteczności form podnoszenia kompetencji, w literaturze naukowej zwane modelami. Często jednak przedsiębiorstwo posiada nikłą świadomość faktu, iż stosowane formy pomiaru odnoszą się do naukowych modeli, tak jak ma to miejsce w opisanym przypadku. Dostrzec tu można zarówno model Kirkpatricka (aczkolwiek stosowany wybiórczo), jak i model Philipsa czy model GAP. Istotną więc się wydaje większa popularyzacja istniejących modeli wśród przedstawicieli biznesu, dzięki czemu jakość form podnoszenia kompetencji może zostać znacząco podniesiona.

Literatura

- Brinkerhoff R.O., 1989, *Using Evaluation to Transform Training*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bushnell D., 1990, *Input, process, output: A model for evaluating training*, *Training and Development Journal*, vol. 44, no 3, s. 41-43.
- Chmielewski T., Phillips J., 2002, *Measuring return-on-investment in government: Issues and procedures*, *Personnel Management*, vol. 31, no 2, s. 237-255.
- Holton E., 2005, *Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations*, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, no 1, s. 37-54.
- Holton E., Naquin S., 2005, *A critical analysis of HRD evaluation models from a decision-making perspective*, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no 2, s. 257-280.
- Kaufman R., Keller J., 1994, *Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick*, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5, no 4, s. 371-380.
- Khan S., Ramsey P., October 2013, *Easy, Economic, Expedient – an Effective Training Evaluation Model for SMEs*, *Proceedings of ICICKM 2013 – The 10th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management and Organisational Learning*, Washington DC.
- Kirkpatrick J.D., Kirkpatrick W.K., 2012, *The Feds Lead the Way in Making Training Evaluation More Effective, The Value of Evaluation: Making Training Evaluations More Effective*, ASTD, Alexandria.
- Kirwan C., Birchall D., 2006, *Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton model*, *International Journal of Training and Development*, vol. 10, no 4, s. 252-268.
- Kumpikaite V., 2007, *Human resource training evaluation*, *Engineering Economics*, vol. 5, no 55, s. 30-36.
- Little B., 2012, *A new model of evaluation*, *Training Journal*, vol. 44.
- McCloskey M., 2002, *Measure the effectiveness of employee training*, *Caribbean Business*, May 2.
- Passmore J., Velez M., 2012, *SOAP-M: A training evaluation model for HR*, *Industrial and Commercial Training*, vol. 44, iss. 6, s. 315-325.
- Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.
- Tzeng G., Chiang C., Li C., 2007, *Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL*, *Expert Systems with Applications*, vol. 32, s. 1028-1044.
- The World Bank, 2012, *Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development*, DC, Washington.