

PRACE NAUKOWE

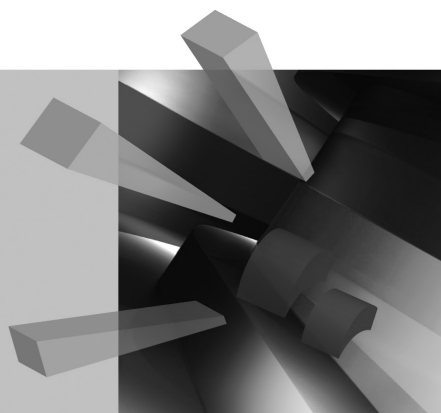
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

261

Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Tadeusz Juja,
Dorota Kuchta, Dagmara Lewicka, Monika Marcinkowska,
Elżbieta Mączyńska, Bronisław Micherda, Krystyna Poznańska,
Maria Sierpińska, Wanda Skoczylas, Henryk Sobolewski,
Agnieszka Sopińska, Waldemar Tarczyński, Grzegorz Urbanek,
Tomasz Wiśniewski, Mirosław Wypych, Dariusz Zarzecki

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-238-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Agnieszka Bezat-Jarzębowska: Koncepcja pomiaru efektywności technicznej bazująca na zintegrowanym zastosowaniu metody SFA i metody DEA.....	11
Agnieszka Bieńkowska: Przejawy i uwarunkowania efektywności controlingu w przedsiębiorstwie.....	25
Marta Chudykowska: System pomiaru dokonań organizacji – przedmiot i narzędzie poprawy efektywności.....	38
Karolina Daszyńska-Żygadło, Jakub Marszałek: Analiza sektorowych uwarunkowań pojemności zadłużeniowej przedsiębiorstw – empiryczna weryfikacja modelu LKL.....	49
Magdalena Forfa: Opinie właścicieli gospodarstw rolnych dotyczące przydatności sprawozdania z przepływu pieniędzy.....	63
Józefa Monika Gryko, Marta Kluzek: Metodologiczne problemy pomiaru efektywności instrumentów wsparcia przedsiębiorstw.....	77
Jacek Jaworski: Charakter i dynamika zmian wybranych wyznaczników kondycji polskich małych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego 2009–2010. Wyniki badań.....	89
Izabela Jonek-Kowalska: Racjonalizacja kosztów jako sposób poprawy efektywności działania w Spółce Restrukturyzacji Kopalń.....	103
Adam Kagan: Pomnażanie wartości właścicielskiej jako miara efektywności ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych.....	116
Tomasz Kijek: Pomiar efektywności kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metody DEA.....	132
Tomasz Kolakowski: Projekty turystycznego zagospodarowania obiektów dziedzictwa kulturowego na terenie województwa dolnośląskiego – efekty ekonomiczne i metody ich wyceny.....	141
Marzena Krawczyk: Gotowość inwestycyjna determinantą innowacyjności przedsiębiorstw – próba pomiaru.....	160
Iwa Kuchciak: Efektywność inwestowania w formie depozytów i inwestycji alternatywnych.....	173
Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska: Wybór formy opodatkowania a korzyści finansowe dla firm z sektora MSP.....	190
Grzegorz Łukasiewicz: Krytyczna analiza modeli pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	202
Edyta Marcinkiewicz: Wpływ krótkiej sprzedaży na efektywność transakcyjną rynku kapitałowego w aspekcie płynności.....	218

Grzegorz Mikołajewicz: Luka wartości w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstwa	231
Anna Motylska-Kuźma: Rynkowe mierniki tworzenia wartości wybranych spółek notowanych na GPW – analiza krytyczna	245
Dariusz Nowak: Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji	263
Jarosław Nowicki: Dostosowanie metody skorygowanej wartości bieżącej do wyceny nie giełdowych przedsiębiorstw zarządzanych przez właścicieli	281
Mariusz Nyk: Efektywność wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw	294
Radosław Pastusiak: Efektywność systemów transakcyjnych zbudowanych w oparciu o analizę techniczną w świetle badań w latach 1960–2004	307
Artur Paździór: Zastosowanie modelu CAPM w warunkach kryzysu	321
Joanna Pioch: Wybrane aspekty wykorzystania macierzy A. Damodarana do analizy decyzji dywidendowych na przykładzie firm sektora chemicznego WGPW za rok 2010	331
Edward Radośniński: Przekształcanie bilansu według Ustawy o rachunkowości do postaci sprawozdania z sytuacji finansowej według taksonomii MSR (<i>IFRS Taxonomy</i>)	343
Józef Rudnicki: Impact of stock splits on trading liquidity – evidence from the New York Stock Exchange	360
Angelika Sabuhoro: Analiza porównawcza logitowych modeli prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw	371
Rafał Siedlecki: Teorie struktury kapitału a cykl życia przedsiębiorstwa	381
Wanda Skoczylas: Innowacje w raportowaniu wyników czynnikiem poprawy efektywności podejmowanych decyzji	390
Michał Soliwoda: Relacje majątkowo-kapitałowe, a rentowność i płynność finansowa spółdzielni mleczarskich	409
Artur Stefański: Zależność między wydatkami inwestycyjnymi a operacyjnymi przepływami pieniężnymi	424
Piotr Szymański: Jakie problemy napotykają eksperci przy wycenie przedsiębiorstw? Wyniki badań	435
Łucja Tomaszewicz, Joanna Trębska: Mnożnik <i>input-output</i> jako makroekonomiczny miernik efektywności inwestycji finansowych sektora przedsiębiorstw	449
Grzegorz Urbanek: Wpływ marki na wyniki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	466
Mirosław Wypych: Struktura aktywów a złote reguły finansowania (na przykładzie spółek giełdowych)	478

Summaries

Agnieszka Bezat-Jarzębowska: A concept of technical efficiency measurement based on the integrated use of the SFA and DEA methods	24
Agnieszka Bieńkowska: Results and determinants of controlling efficiency in an enterprise	37
Marta Chudykowska: The organisation's performance measurement system – a subject and a tool for the efficiency improvement.....	48
Karolina Daszyńska-Żygadło, Jakub Marszałek: Analysis of sector determinants of debt capacity – empirical verification of LKL model.....	62
Magdalena Forfa: Individual farmers' opinions on the usefulness of cash flow statement	76
Józefa Monika Gryko, Marta Kluzek: Methodological problems of measuring the effectiveness of support instruments for companies	88
Jacek Jaworski: Nature and dynamics of changes of selected determinants of small enterprises condition under the economic crisis 2009–2010. Research results.....	102
Izabela Jonek-Kowalska: Costs rationalization as a method of efficiency improvement in an Enterprise of Coal Mines Restructuring	115
Adam Kagan: Increase of shareholder's value as a measure of the economic efficiency of agricultural enterprises.....	130
Tomasz Kijek: Measurement of enterprise's innovation capital efficiency using DEA method	140
Tomasz Kołakowski: Tourism management projects of cultural heritage objects in Lower Silesia Voivodeship – economic effects and their valuation methods.....	159
Marzena Krawczyk: Investment readiness as a determinant of enterprises innovativeness – trial of measurement	172
Iwa Kuchciak: Efficiency of investment in the form of deposits and alternative investments	189
Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska: Choice of form of taxation and financial benefits for enterprises from SME sector	201
Grzegorz Łukasiewicz: Critical analysis of effectiveness measurement models in human resource management	217
Edyta Marcinkiewicz: Influence of short sale on the transactional efficiency of capital market in terms of liquidity	230
Grzegorz Mikołajewicz: Value gap in the context of financial reporting.....	244
Anna Motylska-Kuźma: Market measures of creating value of selected companies listed on the Stock Exchange. Critical analysis.....	262
Dariusz Nowak: Evaluation and measurement of interorganizational cooperation relation	280

Jarosław Nowicki: Adjusted present value method in valuation of non-stock enterprises managed by owners.....	293
Mariusz Nyk: Efficiency of wages in the enterprise sector	306
Radosław Pastusiak: Effectiveness of transaction systems built on the technical analysis in the light of research in 1960-2004.....	320
Artur Paździor: Application of CAPM model in conditions of crisis.....	330
Joanna Pioch: The selected issues in the dividend policy decisions' matrix by A. Damodaran on the example of the WSE chemical companies' in 2010	342
Edward Radosiński: A study based on the IASB Taxonomy on structural relations between a balance sheet and a statement of financial position....	359
Józef Rudnicki: Wpływ podziału akcji na płynność obrotu – przykład Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych	370
Angelika Sabuhoro: Comparative analysis of logit models for predicting corporate financial threat	380
Rafał Siedlecki: Capital structure theories vs. the company life cycle.....	389
Wanda Skoczylas: Innovations in results reporting as a factor of decision making efficiency improvement.....	408
Michał Soliwoda: Ratios concerning assets and capital vs. profitability and financial liquidity of dairy cooperatives	423
Artur Stefański: The relationship between investment expenditures and operating cash flows.....	434
Piotr Szymański: What kind of problems do experts face in business valuation? Survey results	448
Łucja Tomaszewicz, Joanna Trębska: Input-output multiplier as a macroeconomic measure of the efficiency of enterprises sector financial investments	465
Grzegorz Urbanek: The effect of brand on company's performance on the example of selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange	477
Mirosław Wypych: Structure of assets and the golden financing rules (on the example of the stock listed exchange companies)	488

Wstęp

„Naród, który najekonomiczniej rozporządzi swymi bogactwami i siłami oraz zastosuje je z najlepszym współczynnikiem wydajności, podniesie swój dobrobyt i wyprzedzi znacznie inne narody”. Jakkolwiek słowa te zostały wypowiedziane przez F. Neuhausena w 1913 roku, to są one niezmiennie aktualne. Efektywność była, jest i będzie podstawowym warunkiem wzrostu dobrobytu. I nie zmienia tego fakt, że jest ona różnie rozumiana. Samo słowo efektywność pochodzi od łacińskiego słowa *effectus*, oznaczającego wykonanie, skutek. W dzisiejszych natomiast czasach wielu autorów przypisuje mu dualne znaczenie definiowane jako sprawność i skuteczność. Taki dualny sposób pojmowania efektywności zdefiniował już w 1913 roku Harrington Emerson, współtwórca naukowego zarządzania i autor słynnych dwunastu zasad wydajności. Pisał on, że „efektywność jest właściwą rzeczą robioną we właściwy sposób”¹. Pogląd ten podzielał również P.F. Drucker, który uważał, że jakkolwiek „sprawność”, czyli robienie rzeczy we właściwy sposób, jest ważnym kryterium oceny kierownika, to jednak najistotniejsza jest skuteczność, czyli robienie właściwych rzeczy. Nieodzownym warunkiem robienia właściwych rzeczy jest planowanie ukierunkowane na realizację społecznie użytecznych celów. Natomiast warunkiem sprawności w realizacji tych celów jest pomiar efektów, bez którego nie można śledzić stopnia realizacji celów, a tym samym i zarządzać organizacją. Jakkolwiek ogólnie efektywność mierzy się relacją efektów do nakładów, to już pomiar – zarówno efektów, jak i nakładów – jest niejednokrotnie sprawą skomplikowaną, niejednoznaczną, a przez to i dyskusyjną. Powszechnie stosowana miara efektów, jaką jest zysk księgowy, wzbudza coraz więcej kontrowersji – ze względu na jego memoriałowy charakter oraz zależność od szeregu konwencji i przyjętych standardów. Natomiast pomiar nakładów wykorzystujący standardy księgowe również w coraz większym stopniu ulega napierającej krytyce. Przede wszystkim w standardach księgowych w niewielkim stopniu wykazuje się te aktywa, które we współczesnym świecie coraz częściej stanowią determinujący czynnik sukcesu gospodarczego. Mowa tutaj o aktywach intelektualnych, które z jednej strony trudno jest kwantyfikować, a z drugiej – są bardzo kruche. Ma to oczywiście wpływ na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej.

Te i inne problemy pomiaru efektywności były przedmiotem kolejnej, już piątej konferencji z cyklu „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, która odbyła się w dniach 23-25 stycznia 2012 roku w Piechowicach. Konferencja została zorgani-

¹ J. Supernat, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia, Wrocław 2005, s. 174.

wana jako wspólne przedsięwzięcie dwóch uczelni: Politechniki Wrocławskiej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej głównym wyróżnikiem było interdyscyplinarne spojrzenie na efektywność, jej istotę oraz zasady pomiaru, a niniejsza publikacja jest wynikiem prowadzonych dyskusji.

Tadeusz Dudycz, Grażyna Osbert-Pociecha, Bogumiła Brycz

Grzegorz Łukasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KRYTYCZNA ANALIZA MODELI POMIARU EFEKTYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: W artykule przedstawiono problematykę pomiaru efektywności w odniesieniu do wybranego obszaru organizacji, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W szczególności omówione zostało samo pojęcie efektywności, jak również ewolucja modeli wykorzystywanych w praktyce gospodarczej do jej pomiaru. W modelach tych wyróżniono: analizę kosztów i korzyści, model D. Kirkpatricka, model J. Philipsa oraz S. Penninga. Krytyczna analiza wyróżnionych modeli dotyczyła przede wszystkim ich wad i zalet oraz możliwości wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: efektywność, efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, modele pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat postrzeganie funkcji personalnej w organizacji bardzo znacząco się zmieniło. Rosnąca konkurencja, wywołana m.in. postępującymi procesami globalizacyjnymi oraz gwałtownym rozwojem nowoczesnych technologii, doprowadziła do rewizji poglądów na temat roli człowieka w organizacji. Coraz częściej działania podejmowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi były ściśle skoordynowane z ogólną strategią organizacji, przyczyniając się w ten sposób do jej realizacji. Z kolei wydatki na zatrudnionych pracowników zaczęły być rozpatrywane nie tylko w kategorii kosztów, ale przede wszystkim inwestycji. Z roku na rok wzrastała rola działów personalnych jako jednostek organizacyjnych, które poprzez swoje działania mogą wywierać bardzo duży wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Zmiany te wymusiły na menedżerach personalnych stosowanie nowoczesnych narzędzi umożliwiających pomiar efektywności realizowanych działań, aby za ich pomocą w sposób jak najbardziej uzasadniony ekonomicznie alokować posiadane środki pieniężne. Wraz z upływem czasu wspomniane narzędzia ewoluowały od najprostszych, opartych na analizie kosztów i korzyści, do rozbudowanych modeli oceny efektywności różnych programów realizowanych w obszarze

zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, za cel artykułu uznano analizę rozwoju i ocenę podejść stosowanych przez menedżerów personalnych do oceny efektywności realizowanych przez nich działań.

2. Efektywność w naukach ekonomicznych

Pojęcie efektywności zaliczane jest do podstawowych kategorii ekonomicznych wykorzystywanych do opisu otaczających nas zdarzeń gospodarczych. Stosowane jest przede wszystkim jako kryterium oceny działań realizowanych na poziomie całych przedsiębiorstw oraz w poszczególnych ich obszarach. Również w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi można zauważyć wyraźną tendencję do coraz częstszego wykorzystywania tego terminu i oceniania za jego pomocą zarówno całych systemów (np. motywowania, oceniania, wynagradzania itp.), jak i poszczególnych jego elementów (np. pozapłacowych elementów wynagrodzeń, metody 360 stopni). Omawiane pojęcie najczęściej łączone jest w literaturze z zasadą racjonalnego działania, która stanowi podstawę większości decyzji podejmowanych w organizacjach. Zasada ta może być przedstawiona za pomocą dwóch formuł, a mianowicie:

- formuły wydajnościowej, która zakłada osiąganie maksymalnych efektów przy stałych nakładach,
- formuły oszczędnościowej, czyli uzyskiwanie określonych efektów przy jak najmniejszych nakładach [Matwiejczuk 2000, s. 27].

Tabela 1. Wybrane definicje efektywności

Definicje	Źródło
Efektywność (ekonomiczna) – rezultat działalności gospodarczej, określany przez stosunek osiągniętego wyniku do nakładów	<i>Encyklopedia Popularna PWN</i> , Warszawa 1997, t. 3, s. 35
Efektywność (ekonomiczna) – rezultat działalności gospodarczej, określany przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu	<i>Słownik języka polskiego</i> , PWN, Warszawa 1996, t. 1, s. 484
Efektywność (ekonomiczna) – sposób pomiaru skuteczności i celowości danej działalności gospodarczej, wyrażający się porównaniem (relacją) wartości uzyskanych efektów do nakładu czynników użytych na ich uzyskanie	<i>Popularna Encyklopedia Powszechna</i> , Oficyna Wydawnicza FOGRA, Kraków 1995, t. 5, s. 21
Efektywność – ocenia się ją na podstawie stosunku osiągniętych wyników do nieodzownych nakładów, poniesionych w celu uzyskania tych wyników	Pasieczny L., Więckowski J., <i>Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa</i> , PWE, Warszawa 1987, s. 14
Efektywność – stanowi wyraz stosunku efektów do nakładów	Melich A., <i>Efektywność gospodarowania. Istota – metody – warunki</i> , PWE, Warszawa 1980, s. 17

Źródło: [Matwiejczuk 2000, s. 27].

Przedstawione formuły opierają się na wzajemnych zależnościach pomiędzy efektami a nakładami. Racjonalność działań można zwiększać poprzez maksymalizację uzyskiwanych efektów przy jednoczesnym utrzymywaniu nakładów na stałym poziomie lub/i minimalizację nakładów przy jednoczesnym utrzymywaniu efektów na stałym poziomie. Pożądana sytuacja występuje wówczas, gdy podejmowane działania przyczyniają się zarówno do maksymalizacji uzyskiwanych efektów, jak i minimalizacji ponoszonych nakładów. Wykorzystując powyższe relacje pomiędzy efektami i nakładami, można zdefiniować pojęcie efektywności, mianem której określa się **stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów**. Takie podejście reprezentowane jest również w wielu definicjach efektywności przedstawionych w tab. 1.

Analiza definicji zawartych w tab. 1 prowadzi do wniosku, że kluczowe dla dalszych rozważań stają dwie wartości: osiągnięte efekty oraz poniesione nakłady¹. Zestawienie tych dwóch wartości może przybierać różną postać, a mianowicie:

1) ilorazu efektów do poniesionych nakładów, ostateczna wartość powinna być większa od 1, co oznacza, że poniesione nakłady są niższe od uzyskanych efektów

$$\text{Efektywność} = \frac{\text{efekty}}{\text{nakłady}};$$

2) ilorazu różnicy pomiędzy efektami a nakładami do poniesionych nakładów, wzór ten określa się mianem stopy zwrotu z inwestycji (*return on investment* – ROI) i wyrażany jest w procentach, im wartość procentowa jest wyższa tym inwestycja jest bardziej efektywna

$$\text{Efektywność (stopa zwrotu z inwestycji, ROI)} = \frac{\text{efekty} - \text{nakłady}}{\text{nakłady}} \times 100\% .$$

¹ Używanie pojęć efektów oraz nakładów w dalszej części artykułu wymaga stosownego komentarza. Poprzez efekty należy rozumieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki (korzyści) z realizowanych działań. W tym znaczeniu korzyści wchodzi w skład efektów. Z kolei nakłady rozumiane są jako „wszelkiego rodzaju dobra i usługi wykorzystywane w procesie produkcji; rzeczywiste lub potencjalne wydatki związane z działalnością przedsiębiorstwa lub jego strukturą finansową. W przedsiębiorstwie wyróżnia się nakłady pracy uprzedmiotowionej i nakłady pracy żywej” [Penc 1997, s. 269]. Obok nakładów podstawowym pojęciem wykorzystywanym w literaturze ekonomicznej są koszty. Oznacza ono „wyrażone w pieniądzu celowe zużycie pracy żywej (wynagrodzenia za pracę z narzutem) i uprzedmiotowionej (środki pracy i przedmioty pracy [...]), a także niektóre wydatki nie odzwierciedlające zużycia (podatki, opłaty) związane z prowadzeniem normalnej działalności gospodarczej jednostki, stanowiącej cel jej funkcjonowania w określonej jednostce czasu” [Naumiuk 2002, s. 29]. Pojęcie nakładów jest więc pojęciem szerszym od pojęcia kosztów, m.in. poprzez brak kryteriów, jakie muszą spełnić dobra i usługi wykorzystywane do procesu produkcyjnego, aby mogły zostać określone mianem nakładów.

Omawiając pojęcie efektywności, trudno nie odnieść się do teorii prakseologii, która jako ogólna teoria sprawnego działania podaje podstawowe zasady znajdujące zastosowanie nie tylko w procesie oceny przeprowadzanych działań (służą one wówczas jako kryteria oceny), ale również jako wytyczne do ich usprawnienia. Ocenę działań przeprowadza się najczęściej przy wykorzystaniu zasad skuteczności, ekonomiczności, korzystności czy racjonalnego działania. Z kolei ich usprawnianie może być przeprowadzane za pomocą rozdzielania i kumulowania, aktywizowania i ograniczania czy koncentrowania i specjalizacji [Gorzeń-Mitka 2005]. We wspomnianej teorii wymienia się trzy cechy, jakimi powinny charakteryzować się działania, aby mogły zostać uznane za sprawne. Chodzi tu mianowicie o korzyść, skuteczność oraz ekonomiczność.

Przyjmuje się, że podstawowym warunkiem stawianym sprawnym działaniom jest skuteczność, która rozumiana jest jako stopień osiągnięcia celu albo umożliwienia czy ułatwienia jego osiągnięcia [Gorzeń-Mitka 2005]. Działanie jest skuteczne, gdy cel został osiągnięty w pełni lub w stopniu satysfakcjonującym. W przeciwnym wypadku działanie można określić mianem nieskutecznego. Gdy założony cel można osiągnąć tylko w całości, to wówczas skuteczność jest niestopniowalna, natomiast gdy cel można rozłożyć na elementy składowe, to wówczas skuteczność jest stopniowalna (np. z zakładanego 20-procentowego wzrostu wartości sprzedaży w danym okresie osiągnięto tylko wzrost na poziomie 10 procent, co oznacza że założony cel został osiągnięty tylko w połowie). Pozostałe dwie cechy charakteryzujące sprawne działanie są ściśle związane z pojęciem efektywności. Korzystność oznacza bowiem różnicę pomiędzy uzyskanymi efektami a poniesionymi nakładami (pierwsze wyróżnione wcześniej zestawienie efektów oraz nakładów), natomiast ekonomiczność to iloraz uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (drugie zestawienie tych wielkości). W ścisłym ujęciu efektywność odpowiada w teorii sprawnego działania ekonomiczności, jednak gdy będzie ono analizowane w szerszym znaczeniu, jako wzajemne relacje pomiędzy efektami a nakładami, to obejmie swoim zasięgiem również korzyść.

3. Modele pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

3.1. Ewolucja i determinanty rozwoju podejść do oceny efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Pomiar efektywności różnych działań przeprowadzanych w organizacji jest standardową procedurą pozwalającą na racjonalne alokowanie wykorzystywanych zasobów. Wysoka efektywność działań staje się uzasadnieniem do ich dalszej intensyfikacji, z kolei niska efektywność to sygnał dla kierownictwa organizacji wskazujący na ich ograniczanie lub wręcz zaprzestanie. Podejście to stosowane jest nie tylko

w przypadku zasobów materialnych, ale coraz częściej wykorzystywane jest również w obszarze zasobów niematerialnych, wśród których zasoby ludzkie odgrywają zasadniczą rolę i coraz częściej decydują o osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej przez współczesne organizacje [Kazlauskaitė, Buciuoniene 2008; Armstrong 2002, s. 80]. Rozwój modeli pozwalających na pomiar efektywności różnych działań realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi został uwarunkowany wieloma czynnikami. Za jeden z podstawowych można uznać potrzebę merytorycznego uzasadnienia wzrostu nakładów na rozwój pracowników, które najczęściej przejawiają się w postaci organizowanych szkoleń. Od wielu lat postuluje się w literaturze przedmiotu, aby wydatki te nie były traktowane tylko jak koszty, lecz również jak inwestycje, co w oczywisty sposób przekłada się na ocenę realizowanych działań w aspekcie ich efektywności [Birati, Tziner 1999, s. 158]. Podejście inwestycyjne wymaga jednak w miarę precyzyjnej identyfikacji i pomiaru ponoszonych nakładów oraz zaobserwowanych efektów. O ile nakłady są w miarę łatwo mierzalne, to identyfikacja i pomiar efektów stwarzają praktykom gospodarczym wiele trudności, zdecydowana ich część bowiem jest niemierzalna, a w wielu przypadkach trudno jest udzielić odpowiedzi na pytanie: czy i w jakim stopniu zaobserwowany efekt jest skutkiem zrealizowanych działań. W wielu przypadkach pozytywne zmiany w funkcjonowaniu organizacji znajdują swoje źródło w innych obszarach niż zarządzanie zasobami ludzkimi, a często nawet wywołane są czynnikami zewnętrznymi. Inny czynnik determinujący rozwój metod ułatwiających pomiar efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi odnosi się do jednej z zasad racjonalnego gospodarowania. Menedżerowie personalni dysponują bowiem budżetem przeznaczonym na szkolenia o określonej wysokości. Ich zadaniem jest więc tak wydać posiadane środki, poprzez rozdzielanie ich na poszczególne programy szkoleniowe, aby osiągnąć maksymalne efekty. Analiza efektywności szkoleń staje się wówczas głównym narzędziem umożliwiającym realizację tego zadania.

Pierwsze kompleksowe podejścia do pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi były stosowane w praktyce gospodarczej już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. J. Philips podejścia te określił mianem metod pierwotnych i zaliczył do nich zarządzanie przez cele, badanie postaw pracowniczych, analizę przypadków zarządzania zasobami ludzkimi oraz auditing zasobów ludzkich [Philips i in. 2003, s. 24]. Dynamiczny rozwój tych metod doprowadził w latach 80. i 90. do wyodrębnienia tzw. solidnych metod przyczyniających się do powiększenia wartości, w skład których wchodziły główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi, monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, określanie reputacji działu zasobów ludzkich oraz porównywanie funkcjonowania działu zasobów ludzkich z konkurencją. Przełom XX i XXI wieku to z kolei okres kształtowania się metod najbardziej zaawansowanych, takich jak rentowność inwestycji, indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, pomiar kapitału ludzkiego oraz traktowanie działu zasobów ludzkich jako centrum zysku. W innej pozycji literaturowej znajdujemy trochę odmienne podejście do rozwoju omawianych modeli. Zdaniem

autora tej pozycji ich rozwój w ujęciu chronologicznym prezentował się następująco [Kumpikaite 2007, s. 31]:

- CIRO (1970), skrót tego modelu pochodzi od słów: *Context, Input, Reaction i Outcome* (Kontekst, Nakład, Reakcja i Wynik);
- Brinkrehoff (1987), analiza efektywności szkoleń za pomocą sześciu etapów: ustanowienie celów, zaprojektowanie programu, wdrożenie programu, pomiar natychmiastowych wyników, pomiar średnioterminowych wyników, wpływ i wartość;
- Podejście systemowe (1990), cztery obszary aktywności: nakłady, procesy, dane wyjściowe, rezultat;
- CIPP (1993), skrót pochodzi od słów: *Context, Input, Process, Product* (Kontekst, Nakład, Proces, Produkt);
- Kraiger, Ford, Salas (1993), wyróżnienie trzech obszarów wyników: poznawczego, umiejętnościowego oraz afektywnego;
- Kirkpatrick (1994), analiza efektywności szkoleń na poziomie: reakcji, wiedzy, zachowań oraz organizacji;
- Kaufman, Keller (1994), pięć poziomów w analizie efektywności szkoleń: umożliwianie i reakcja, nabycie, zastosowanie, wyniki na poziomie organizacji oraz całej społeczności;
- Holton (1996), wskazanie na pięć kategorii czynników i relacje występujące pomiędzy nimi: czynniki drugorzędne, elementy motywacyjne, elementy środowiskowe, wyniki oraz czynniki zdolnościowe;
- Philips (1996), wyróżnienie pięć poziomów analizy: reakcji i zaplanowanych działań, uczenia się, zastosowania nowej wiedzy na stanowisku pracy, wyników na poziomie organizacji oraz stopy zwrotu z inwestycji.

Wymienione modele są w różnym stopniu wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Współcześnie bardzo dużym zainteresowaniem ze strony menedżerów personalnych cieszą się wszelkiego rodzaju mierniki funkcji kadrowej, spopularyzowane przez badania prowadzone w latach 90. i kontynuowane również współcześnie w Instytucie Saratogi [Fitz-enz 2001, s. 37]. W badaniach tych testowane są różnego rodzaju mierniki, za pomocą których można uchwycić związki pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami finansowymi. Analizowane są więc wzajemne interakcje pomiędzy takimi wartościami, jak przychody, koszty operacyjne, zyski, płace i świadczenia pracownicze, a liczbą pracowników lub liczbą pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Jak stwierdza J. Fitz-enz, wyniki przeprowadzonych badań w obszarze efektywnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi były zaskakujące. Okazało się bowiem, że najbardziej efektywne firmy charakteryzowały się ośmioma wspólnymi cechami, a najważniejszą z nich była troska o konsekwentne równoważenie wartości finansowych i ludzkich [Fitz-enz 2001, s. 38]. Dużą popularnością wśród menedżerów personalnych cieszą się również wszelkie sposoby oceny efektywności szkoleń, takie jak analiza kosztów i korzyści czy model Kirkpatricka, jak też rozbudowane modele umożliwiające pomiar efektywności dowolnych

działań realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, do których zalicza się model J. Philipisa czy S. Penninga.

3.2. Analiza kosztów i korzyści (*cost-benefits analysis*)

Jak już zostało zasygnalizowane, głównym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym wykorzystuje się pomiar efektywności, są szkolenia. Jednym z najprostszych, a zarazem najczęściej stosowanym podejściem do oceny ich efektywności jest analiza kosztów i korzyści (*cost-benefits analysis*). Podejście to trudno nazwać nowym, gdyż jego kompleksowe zastosowanie na poziomie organizacji wraz z analizami ekonomicznymi opisywane jest już w literaturze z lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku [Cullen i in. 1978; Furst 1970]. Celem tej analizy jest identyfikacja i pomiar dwóch kluczowych wartości: (1) całkowitych kosztów szkoleń oraz (2) korzyści będących efektem przeprowadzonych szkoleń. Wzajemne porównanie tych dwóch wartości ma dostarczać menedżerom personalnym informacji, na podstawie których mogą dokonać oceny zarówno ukończonych już szkoleń, jak i tych planowanych, właśnie pod kątem ich efektywności.

Tabela 2. Struktura kosztów programu szkoleniowego

Koszty przygotowania	Koszty prowadzenia szkolenia	Koszty przeprowadzenia oceny efektywności szkoleń
<ul style="list-style-type: none"> – koszty wstępnej analizy potrzeb szkoleniowych, wytyczenia celów, opracowania całego kursu, planowania poszczególnych zajęć, przygotowania pomocy audiowizualnych, konsultacji, zatrudnienia dodatkowych pracowników – koszty biurowe, rozmów telefonicznych – koszty przygotowania podręczników, slajdów, kaset, testów, programów komputerowych, koszt druku i powielania materiałów 	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiednia część rocznych pensji instruktorów, wykładowców, uczestników, pracowników biurowych i administracji, koszty konsultantów i zewnętrznych wykładowców oraz koszty podróży – opłaty za wynajęcie pomieszczeń w ośrodkach konferencyjnych lub koszt utrzymania sal, budynków, biur, koszt zakwaterowania, wyżywienia oraz materiałów, a także inne wydatki biurowe – całkowity lub zależny od czasu użytkowania koszt utrzymania i naprawy sprzętów wykorzystywanych w trakcie szkoleń, zakup książek, materiałów szkoleniowych, wypożyczenia filmów itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – koszty opracowania kwestionariuszy, prowadzenia wywiadów, podróży, zakwaterowania, przeprowadzania analiz i podsumowań zebranych danych, sporządzania sprawozdań z procesu oceny – koszty biurowe, rozmów telefonicznych – koszty testów, kwestionariuszy, opłaty pocztowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bramley 2001, s. 145–146].

W przypadku klasyfikacji kosztów szkoleń w literaturze przedmiotu daje się zauważyć ściśle nawiązanie do ich klasyfikacji występujących w rachunkowości.

Dla celów decyzyjnych podstawową klasyfikacją kosztów szkoleń jest ich podział na koszty stałe, zmienne i całkowite [Rowden 2000, s. 10]. Koszty stałe są niezależne od liczby pracowników uczestniczących w szkoleniach, koszty zmienne zmieniają się najczęściej wprost proporcjonalnie do liczby uczestników szkolenia, z kolei koszty całkowite to suma kosztów stałych i zmiennych. Jako przykład kosztów stałych można podać koszty związane z przygotowaniem merytorycznym całego kursu, koszty wynajmu/kupna sprzętu wykorzystywanego w trakcie szkoleń czy koszty wynajmu pomieszczenia, w którym odbywa się szkolenie. Koszty zmienne obejmują głównie koszty materiałów szkoleniowych, zakwaterowania, podróży czy zużytych produktów, materiałów oraz utratę produktywności itp. Koszty szkoleń można również klasyfikować z punktu widzenia procesowego. W klasycznym ujęciu proces szkolenia pracowników składa się z następujących etapów: (1) identyfikacji potrzeb szkoleniowych, (2) wyboru metod i technik szkolenia, (3) realizacji szkolenia oraz (4) oceny efektywności szkoleń. Realizacja każdego etapu generuje określone koszty, które można sklasyfikować jako koszty przygotowania, przeprowadzenia szkolenia i oceny jego efektywności. Przykładowe pozycje kosztowe wchodzące w skład każdej grupy zostały przedstawione w tab. 2.

Ocena efektywności szkoleń wymaga zestawienia poniesionych kosztów z odniesionymi korzyściami. We wcześniejszych rozważaniach dotyczących korzyści wskazano na podstawowy problem z nimi związany, a mianowicie na pomiar. Obliczenie stopu zwrotu z inwestycji, jaką stanowią szkolenia, wymaga wyrażenia zarówno kosztów, jak i korzyści w postaci wartości pieniężnych. Wartość poniesionych kosztów jest łatwo mierzalna, gdyż zdecydowana większość z nich znajduje odzwierciedlenie w stosownych dowodach księgowych. Korzyści z kolei są o wiele trudniejsze w identyfikacji i pomiarze, gdyż:

- mogą być rozłożone w czasie, tzn. że pomiar przeprowadzony po upływie bardzo krótkiego czasu od momentu zakończenia szkolenia może nie wykazać wszystkich korzyści, lub je zaniżać;
- mogą zostać wywołane innymi czynnikami niż przeprowadzone szkolenie, wówczas branie ich pod uwagę przy ocenie efektywności szkoleń jest nieuzasadnione i prowadzi do jej zawyżania;
- mogą tworzyć łańcuch przyczynowo-skutkowy, którego ostateczne skumulowane efekty są trudne do oszacowania, np. szkolenie ukierunkowane na polepszenie jakości produkowanych wyrobów może wpłynąć na obniżenie kosztów produkcji → spadek ceny oferowanych wyrobów → wzrost sprzedaży → wzrost zadowolenia wśród klientów → utrwalenie marki i wizerunku firmy → rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa → wzrost wartości rynkowej → zadowolenie i wzrost motywacji wśród pracowników;
- duża ich część ma postać niematerialną i najczęściej nie jest wyrażana w postaci pieniężnej, np. wzrost skłonności pracowników do uczenia się i dzielenia wiedzą czy zmiana kultury organizacyjnej;

- błędy popełnione na etapie projektowania szkolenia mogą spowodować, że pewna ich część nie będzie mogła zostać wychwycona, np. brak pomiarów wartości kluczowych, takich jak poziom wiedzy, motywacji czy jakość obsługi klienta, przed rozpoczęciem szkolenia praktycznie uniemożliwia wyodrębnienie potencjalnych zmian w tych wartościach po jego zakończeniu.

Pomimo powyższych trudności w pomiarze korzyści z przeprowadzanych szkoleń pracowniczych menedżerowie personalni podejmują wiele wysiłków mających na celu ich identyfikację i kwantyfikację. Punktem wyjścia realizacji tych celów staje się definiowanie obszarów, na które zrealizowane szkolenia mogą wywierać wymierny wpływ. Ich szeroka lista została zaprezentowana w tab. 3.

Tabela 3. Wybrane efekty szkoleń pracowniczych

Redukcja kosztów	Wzrost motywacji do pracy
Wzrost wydajności	Spadek absencji pracowniczej
Wzrost sprzedaży	Zmniejszona częstotliwość występowania sytuacji konfliktowych
Wzrost udziału w rynku	Zmniejszenie liczby spraw rozpatrywanych przez sądy
Wzrost efektywności w wykorzystywaniu dostępnych informacji	Zwiększenie kreatywności pracowników
Poprawa obsługi klientów	Wzrost częstotliwości podejmowania ryzyka przez pracowników
Szybsza realizacja planu strategicznego	Częstsze podejmowanie współpracy zespołowej
Poprawa jakości	Nabywanie nawyków uczenia się przez całe życie
Wyznaczanie priorytetów w aspekcie ich pilności i ważności	Generowanie nowych pomysłów
Obniżka ryzyka gospodarczego	Postrzeganie przez pracowników swoich ról w ujęciu systemowym
Poprawa konkurencyjności	Tworzenie organizacji opartej na wiedzy
Zmniejszenie liczby wypadków przy pracy	Kształtowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej oczekiwania menedżerów i pracowników niższego szczebla
Dostrzeganie przez pracowników lokalnego i globalnego znaczenia swojej pracy	
Ochrona środowiska naturalnego	
Spadek fluktuacji pracowników	

Źródło: [Rowden 2000, s. 11].

Przedstawiona analiza kosztów i korzyści stanowi podstawowe i jednocześnie najmniej skomplikowane podejście do oceny efektywności szkoleń. Wraz z upływem czasu w literaturze przedmiotu zaczęły pojawiać się propozycje różnych autorów obejmujące swoim zakresem wiele poziomów/etapów, których analiza przyczynia się do precyzyjnego określenia efektywności przeprowadzanych szkoleń. Warto zauważyć, że ocena ta w coraz mniejszym stopniu wyrażana była w postaci wartości pieniężnej, a coraz częściej obejmowała bardziej jakościowy (opisowy) pomiar korzyści.

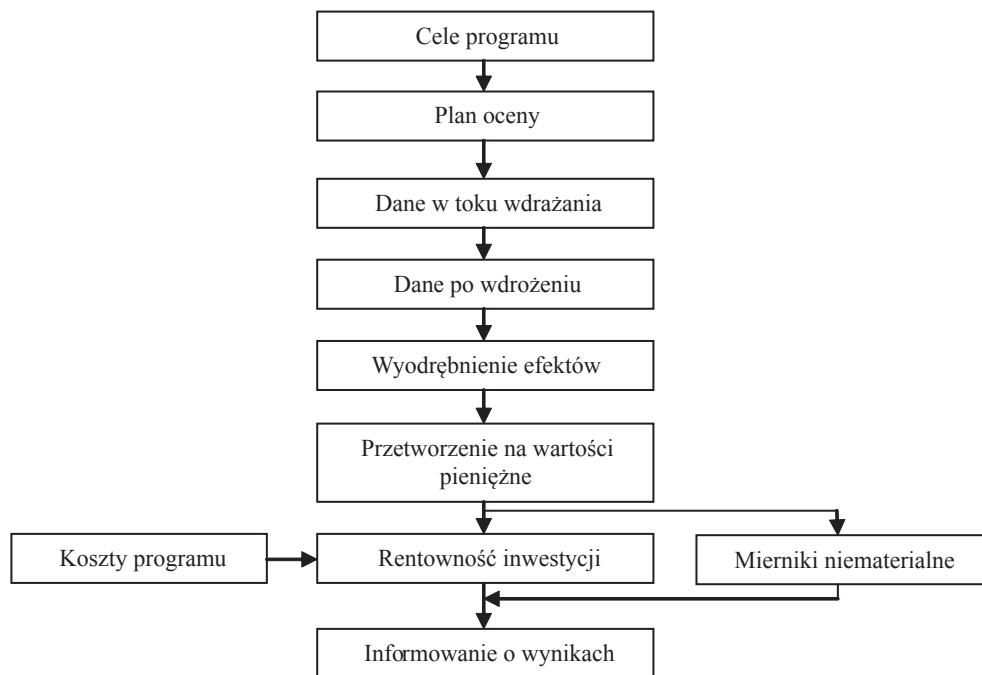
3.3. Model oceny efektywności szkoleń według D. Kirkpatricka

Jednym z najczęściej omawianych i cytowanych w literaturze przedmiotu modeli oceny efektywności szkoleń jest model zaproponowany przez D. Kirkpatricka [Kirkpatrick 2004; Bukowska 2002, s. 68; Poczowski 2008, s. 302]. Jego zdaniem kompleksowa ocena szkoleń powinna być przeprowadzana na czterech poziomach: reakcji, wiedzy, zachowań oraz wyników. Na pierwszym poziomie dokonywana jest jakościowa ocena szkolenia przez jego uczestników, obejmująca takie obszary, jak: jakość otrzymanych materiałów, poziom merytoryczny kursu, zgodność treści kursu z oczekiwaniami, sposób przekazywania wiedzy czy ogólne zainteresowanie kursem. Ocena na tym poziomie jest bardzo ważna, gdyż na jej podstawie można wnioskować o sukcesie szkolenia na dalszych poziomach. Kurs nieprzygotowany, z niską jakością materiałów dydaktycznych i przeprowadzany w nieprofesjonalny sposób ma bardzo małe szanse na realizację postawionych przed nim celów. Bezpośredni wpływ szkoleń na biorących w nich udział pracowników oceniany jest na poziomie wiedzy oraz zachowań. Pierwszy z wymienionych poziomów odpowiada za ocenę, czy i w jakim zakresie pracownik posiadał nową wiedzę czy umiejętności praktyczne. Z kolei ocena efektów szkolenia na poziomie zachowań odpowiada na pytanie, czy nowo nabyta wiedza lub umiejętności są przez pracownika w jego codziennej pracy wykorzystywane, tj. czy pracownik zmienił swoje zachowanie w typowych dla niego sytuacjach. Podstawowymi narzędziami wykorzystywanymi na tych poziomach są obserwacje, wywiady z pracownikami, przełożonymi oraz porównywanie z grupą kontrolną. Zadowolająca ocena tych dwóch poziomów może dawać przypuszczenie, że szkolenie odniosło sukces również i na ostatnim poziomie, gdyż brak zmiany w zachowaniach pracowników świadczyłby zarówno o istnieniu barier utrudniających ich wprowadzenie, jak i o utrzymaniu dotychczasowego *status quo* na poziomie całej organizacji. Ostatni poziom oceny szkolenia obejmuje swoim zakresem spójność jego celów ze strategią organizacji oraz analizę punktu krytycznego, przy którym korzyści ze szkolenia zrównują się z jego kosztami. Korzyści ze szkoleń upatrywane są w takich obszarach, jak wzrost produkcji, wzrost wydajności pracy, spadek absencji, zmniejszenie fluktuacji itp. [Król 2006, s. 474]. W opisywanym modelu omówiona we wcześniejszym podpunkcie analiza kosztów i korzyści znajduje zastosowanie na najwyższym, czwartym poziomie.

3.4. Model J. Philipsa

Najbardziej zaawansowanym i jednocześnie kompleksowym modelem wykorzystywanym w ocenie efektywności programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest model autorstwa J.J. Philipsa [Philips 1996; Philips i in. 2003]. Model ten wychodzi poza obszar szkoleń pracowniczych i pozwala na ocenę efektywności wszelkich programów realizowanych przez działy personalne, których celem może być poprawa motywacji pracowników, wzrost spójności zespołów pracowniczych czy polepszenie stanu zdrowia zatrudnionego personelu. Poszczególne

elementy tego modelu oraz występujące między nimi zależności zostały zaprezentowane na rys. 1.



Rys. 1. Model pomiaru efektywności programów realizowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi autorstwa J.J. Philipsa

Źródło: na podstawie [Philips i in. 2003, s. 46].

Rozpoczynając pomiar efektywności dowolnego programu z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, należy w pierwszej kolejności jasno sprecyzować jego cel. Ocena stopnia realizacji celu po zakończeniu programu stanie się podstawą do określenia jego skuteczności. Z kolei dokładne wyznaczenie celu wymagane jest do stworzenia szczegółowych planów oceny efektywności programu. Chodzi mianowicie o zaplanowanie danych, które w toku realizacji programu muszą zostać zgromadzone, metody ich uzyskiwania, źródła czy osoby odpowiedzialne za ich gromadzenie. Dane uzyskiwane są w dwóch etapach: w toku wdrażania programu oraz już po jego wdrożeniu. Swym zasięgiem obejmują głównie reakcję i zadowolenie uczestników, ich uczenie się, jak również dane świadczące o wykorzystaniu nowo nabytej wiedzy na stanowisku pracy i wpływie zrealizowanego programu na funkcjonowanie organizacji. Ten fragment modelu odpowiada czterem poziomom wyróżnionym przez D. Kirkpatricka.

Znaczący wkład opisywanego modelu w rozwój metod umożliwiających pomiar efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi daje się zauważyć, gdy analizowa-

ne są jego dalsze etapy. W szczególności dotyczy to wyodrębniania efektów programu oraz przetworzenia tych efektów na wartości pieniężne. Podstawowy problem dotyczący efektów programu, zasygnalizowany zresztą już w tym artykule, wyraża się w pytaniu: czy i w jakim stopniu zaobserwowane efekty są skutkiem zrealizowanego programu? Być może inne czynniki, niebrane dotąd pod uwagę, wywołały ten efekt? Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania wymaga zastosowania w trakcie realizacji programu wielu metod, do których można zaliczyć: porównywanie uzyskanych wyników z wynikami grupy kontrolnej, analizę trendu, modele prognostyczne, szacowanie udziału programu w poprawie wyników przez jego uczestników, przełożonych, menedżerów, niezależnych ekspertów czy analizę siły wpływu innych czynników na wyniki programu i przypisanie pozostałej części zrealizowanemu programowi. Metody zaproponowane przez J. Philipsa umożliwiają również przetwarzanie niematerialnych korzyści na wartości pieniężne i tym samym mogą one znaleźć zastosowanie w tradycyjnej analizie kosztów i korzyści, prowadząc wiele z nich do wspólnego mianownika, jakim jest jednostka pieniężna. W celu ustalenia ostatecznej rentowności programu porównuje się poniesione koszty z uzyskanymi wynikami, a następnie raportuje uzyskane obliczenia zainteresowanym stronom.

Przedstawiony model oceny efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, autorstwa J. Philipsa, ma swoje zalety i wady [Hoffman, Piłat 2011, s. 21]. Do jego niewątpliwych zalet można zaliczyć:

- kompleksowość w zakresie oceny efektywności programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- dużą liczbę informacji obejmujących pięć poziomów (cztery poziomy wyróżnione przez D. Kirkpatricka oraz rentowność inwestycji),
- możliwość prognozowania i wpływania na ostateczny poziom efektywności,
- brak skomplikowanych obliczeń,
- możliwość rozpatrywania realizowanych programów w kategorii inwestycji i porównywania poziomu ich rentowności z rentownością inwestycji w aktywa materialne
- uniwersalizm.

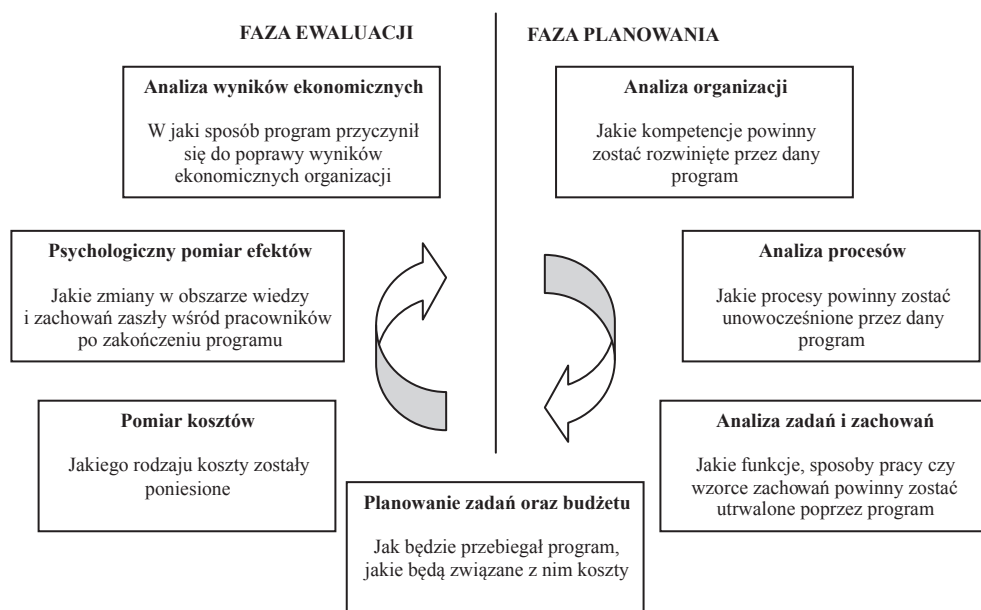
Z kolei wady tej metody, które zawężają możliwości jej zastosowania na szeroką skalę, przedstawiają się następująco:

- wysokie koszty wdrożenia, których źródłem są zaangażowane osoby oraz potrzebne środki służące do gromadzenia i analizy danych,
- czasochłonność
- oraz nieopłacalność stosowania w przypadku małych, niskobudżetowych programów.

Pomimo powyższych trudności model ten jest bardzo często wykorzystywany w praktyce gospodarczej.

3.5. Model oceny efektywności według S. Penninga

Kolejnym modelem, którym mogą posłużyć się menedżerowie personalni do oceny efektywności działań w obszarze funkcji personalnej, jest model zaproponowany i rozwijany przez S. Penninga. Jego główną cechą jest cykliczność powtarzanych etapów oraz ich przyporządkowanie do fazy planowania oraz ewaluacji [Penning 2006]. Na omawiany proces oceny efektywności składa się siedem etapów. W ujęciu procesowym przedstawiają się one następująco: (1) analiza organizacji, (2) analiza procesów, (3) analiza zadań i zachowań, (4) planowanie działań oraz budżetu, (5) pomiar kosztów, (6) psychologiczny pomiar efektów oraz (7) analiza wyników ekonomicznych. Graficznie etapy te zostały zaprezentowane na rys. 2.



Rys. 2. Model pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi autorstwa S. Penninga

Źródło: na podstawie [Penning 2006, s. 19].

Punktem wyjścia w opisywanym modelu staje się analiza strategii organizacji w kontekście jej powiązań z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Głównym celem etapu pierwszego jest ustalenie obszarów i sposobów, za pomocą których odpowiednie działania w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mogą wspierać realizację strategii, oraz wyznaczenie miar umożliwiających określenie stopnia jej realizacji. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do tego celu staje się Zrównoważona Karta Wyników. Wsparcie realizacji strategii przez dział personalny przejawia się najczęściej poprzez rozwój pracowniczych kompetencji. W kolejnym etapie przeprowadza się analizę kluczowych procesów, które przynoszą dla organizacji największą

korzyść. Planowany program w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powinien prowadzić do ich unowocześnienia poprzez minimalizowanie tzw. czynników ograniczających w postaci wykorzystywanej technologii, niedoborów informacyjnych czy luki kompetencyjnej zatrudnionych pracowników. Trzeci etap to szczegółowa analiza zadań i zachowań kluczowych dla realizacji strategicznych celów czy poprawy efektywności wskazanych we wcześniejszym etapie procesów. Analiza ta przeprowadzana jest na poziomie poszczególnych jednostek, a jej głównym celem jest ukazanie niezbędnych zasobów w postaci informacji, narzędzi czy środków finansowych warunkujących wykonanie zadań przez pracowników. Po jej przeprowadzeniu planowaniu podlega realizacja całego programu. W trakcie jego trwania dokonuje się ewidencji ponoszonych kosztów w podziale na pośrednie i bezpośrednie. Pomiar efektów programu przeprowadzany jest na dwóch płaszczyznach: psychologicznej i ekonomicznej. Płaszczyzna psychologiczna dotyczy zaobserwowanych zmian w zachowaniach pracowników, dzięki którym przypisane im zadania i obowiązki wykonywane są szybciej i efektywniej. Z kolei płaszczyzna ekonomiczna odnosi się do oceny stopnia, w jakim zrealizowany program przyczynił się do osiągnięcia celów strategicznych, oraz porównania poniesionych kosztów z efektami programu.

Porównując omówiony model z modelem J. Philippsa, należy stwierdzić, że nacisk położony został w nim przede wszystkim na powiązanie realizowanych programów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji. Punkt ciężkości z podejścia czysto finansowego w postaci wskaźnika stopy zwrotu z inwestycji został przeniesiony na ocenę wpływu zrealizowanych działań na stopień realizacji strategii. Brakuje w nim jednak szczegółowych metod umożliwiających pomiar korzyści niematerialnych oraz ich wyrażenia w jednostkach pieniężnych.

4. Zakończenie

Pomimo licznych prac naukowych i wysiłków praktyków pomiar efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi stanowi ciągle wyzwanie dla menedżerów personalnych. Związane jest to przede wszystkim z problemami w identyfikacji i pomiarze korzyści, które w wielu przypadkach mają charakter niematerialny. Pomimo tych trudności działania realizowane w obszarze zarządzania zasobami coraz częściej są oceniane w aspekcie ich efektywności. Ocenę tę przeprowadza się za pomocą różnych modeli, których dobór uzależniony jest głównie od potencjalnego wpływu działań na funkcjonowanie organizacji, oraz zasobów, jakie organizacja może przeznaczyć na przeprowadzenie oceny. Metody proste w zastosowaniu i zarazem najtańsze to m.in. analiza kosztów i korzyści czy model D. Kirkpatricka. Z kolei modele kompleksowe i uniwersalne, takie jak model J. Philippsa, charakteryzują się wyższym poziomem złożoności i jednocześnie wymagają większych nakładów finansowych. Nie ulega wątpliwości, że przedstawione w artykule modele będą nadal rozwijane lub zastępowane innymi, bardziej kompleksowymi i dokładniejszymi. Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa bowiem kluczową rolę w osiągnięciu przez or-

ganizacje przewagi konkurencyjnej i wymaga permanentnej i coraz dokładniejszej oceny efektywności realizowanych działań.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Birati A., Tziner A., *Economic utility of training programs*, "Journal of Business and Psychology" 1999, no. 14 (1).
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Bukowska U., *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników, przesłanki, cele, instrument*, Poltext, Warszawa 2002.
- Cullen J., Sawzin A.S., Sisson R.S., Swanson A.R., *Cost effectiveness: a model for assessing the training investment*, "Training and Development Journal", January 1978, no. 8 (2).
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Furst H., *The economics of training and development*, "Training & Development Journal", Oct 1970, no. 24 (10).
- Gorzeń-Mitka I., *Skuteczność – próba interpretacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.
- Hoffman K., Piłat M., *Metoda J.J. Philipsa jako uniwersalne narzędzie oceny efektywności w programach zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Kazlauskaitė R., Buciušienė I., *The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage*, "Engineering Economics" 2008, no. 5 (60).
- Kirkpatrick L.D., *A T+D classic: how to start an objective evaluation of your training program*, "T+D", May 2004, no. 58(5).
- Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kumpikaite V., *Human resource training evaluation*, "Engineering Economics" 2007, no. 55(5).
- Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, "Przegląd Organizacji" 2000, nr 11.
- Naumiuk T., *Koszty w rachunkowości finansowej*, Infor, Warszawa 2002.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Penning S., *HPM: a model to relate costs, benefits and strategic impact of human resource programs*, "Performance Improvement", July 2006, no. 45 (6).
- Philips J.J., *What is the training?*, "Training & Development", March 1996, no. 50 (3).
- Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Rowden R.W., *A practical guide to assessing the value of training in your company*, "National Productivity Review", Autumn 2000, no. 19 (4).

CRITICAL ANALYSIS OF EFFECTIVENESS MEASUREMENT MODELS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary: The article presents effectiveness measurement's issues in human resource management. In particular the article contains a review of effectiveness' definition in field of economics and the evolution of measurement's models which are used in human resources department. Four models of effectiveness measurement in HRM are discussed in more detail: costs – benefits analysis, D. Kirkpatrick's model, J. Philips's and S. Penning's model. The critical analysis of these models mainly concerned their advantages and disadvantages, as well as the possibilities of use in human resource management.

Keywords: effectiveness, effectiveness in human resource management, models of effectiveness measurement in human resource management.