



Inwestycje w rozwój ludzi

Na całym świecie firmy wydają olbrzymie pieniądze na rozwój swoich pracowników. Czy jest z nimi tak jak z wydatkami na marketing? Tylko połowa pieniędzy wydana jest efektywnie, nie wiadomo tylko, która połowa.

**Henryk Puszcz i Michał Zaborek,
House of Skills**

Według organizacji ASTD, największego zrzeszenia praktyków szkoleń i rozwoju, przedsiębiorstwa amerykańskie wydają co roku na szkolenia średnio około 2 proc. całości środków przeznaczonych na wynagrodzenia. Z kolei według Training Magazine, łączne wydatki w 2010 roku na szkolenia i rozwój pracowników w Stanach Zjednoczonych wyniosły 53 mld dolarów. Polska Izba Firm Szkoleniowych szacuje wielkość naszego rynku szkoleniowego na kwotę 2,5-3 mld złotych, a na rynku działa około 2,5 tysiąca firm oferujących szkolenia. Są to kwoty imponujące. Biorąc pod uwagę ich wielkość, uzasadnione

jest pytanie: czemu przedsiębiorstwa decydują się na takie inwestycje oraz na jakiej podstawie oceniają lub też mogą oceniać sensowność tych wydatków?

Powszechnie uważa się, że firmy nie mogą nie wydawać na rozwój swoich ludzi. Mimo to w wielu przypadkach rezygnacja z takich inwestycji w jednym roku budżetowym prawdopodobnie nie spowodowałaby żadnych widocznych negatywnych rezultatów. Jednak rezygnacja z nich w perspektywie długoterminowej mogłaby doprowadzić do poważnych problemów. Przed pracownikami stawiane są coraz wyższe wymagania, z którymi nie poradzą sobie

skutecznie, jeśli nie podniosą swoich kompetencji. Do wydatków na rozwój osobowy pracowników zmusza firmy również rosnąca konkurencja rynkowa, przekonanie, że nasi pracownicy muszą być przynajmniej tak dobrzy, jak pracownicy konkurencji. Liczy się również konkurencja na rynku pracy, o najlepszych pracownikach, którzy szukając pracodawców, wybierają tych, którzy umożliwiają im nieustanne podnoszenie kompetencji. Zdarza się, że niektóre firmy, w celu przyciągnięcia utalentowanych pracowników, świadomie budują swój wizerunek liderów, jeśli chodzi o inwestowanie w ludzi. Dodatkowo, zaobserwowano korelację poziomu inwestycji w rozwój ludzi z wynikami biznesowymi przedsiębiorstw. Wskazują na to badania Laurie Bassi, która dowodzi, że inwestycje w pracowników są jednym z głównych wskaźników przewidujących powodzenie ekonomiczne firmy, mierzone m.in. cenami akcji. Ponadto organizacje, które inwestują w rozwój więcej niż przeciętna, osiągają o 58 proc. wyższą sprzedaż (w przeliczeniu na 1 pracownika) niż te, które inwestują poniżej przeciętnej. Zatem pytanie, czy inwestować w rozwój ludzi staje się retoryczne, a istotniejsza jest odpowiedź: ile inwestować i jak to robić, aby osiągnąć maksymalne zwroty z tych inwestycji? Częścią tak sformułowanego zagadnienia są szczegółowe decyzje, w jaki sposób sprawdzamy zwrot z poniesionych inwestycji w rozwój ludzi.

Jak zmierzyć zwrot z inwestycji w ludzi?

Jeden z naszych klientów, rozmawiając z nami o sposobie ewaluacji przygotowywanego dla niego projektu opowiedział nam pouczającą historię dotyczącą mierzenia efektywności szkoleń. Historia dotyczyła firmy z branży usług finansowych, gdzie realizowano duży projekt rozwojowy, którego celem było podniesienie jakości obsługi klienta w oddziałach działających na terenie całego kraju. Program ten był elementem strategicznej koncentracji organizacji na kliencie indywidualnym. Wraz z innymi działaniami (m.in. nowe oferty, uproszczony, dający większe uprawnienia kierownikom oddziałów system decyzyjny w zakresie zawierania umów z klientami, zmiana systemu informatycznego), rozwój pracowników miał doprowadzić do lepszych wyników biznesowych w obszarze korzystania z usług przez klientów indywidualnych. W ramach części szkoleniowej zorganizowano i przeprowadzono szereg warsztatów, w których uczestniczyli zarówno kierownicy oddziałów, jak również ich pracownicy. Uczestnicy szkoleń składali się z przedstawicieli różnych oddziałów, dzięki czemu mogli się oni dzielić swoimi doświadczeniami w trakcie zajęć. Realizacja całego projektu trwała kilka miesięcy i po jego zakończeniu firma chciała sprawdzić na ile doprowadził on do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Przygotowując się do spotkania zarządu, poświęconego podsumowaniu prowadzonych działań, Dyrektor HR oraz dyrektor finansowy, na bazie informacji o efektach biznesowych poszczególnych oddziałów, analizowali na ile przeprowadzone zmiany przyczyniły się do poprawienia uzyskiwanych wyników. Ogólna ocena była pozytywna – wyniki firmy, jako całości wykazały poprawę, jednak jedna z zaobserwowanych zależności szczególnie ich zadziwiła. Zmiany systemowe zostały przeprowadzone we wszystkich oddziałach, we wszystkich wprowadzono nowe produkty, wszyscy pracownicy przeszli te same

Według Donalda Kirkpatricka ocena szkolenia składa się z czterech następujących części:

1. Poziom reakcji: jakościowa ocena szkolenia przez uczestników, badanie opinii uczestników o szkoleniu, wykonywane zwykle za pomocą krótkich ankiet.
2. Poziom wiedzy: sprawdzanie wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych, ich poziomu przed i po szkoleniu
3. Poziom zachowania: sprawdzenie, czy pracownik wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności przy wykonywaniu codziennych obowiązków zawodowych. Ocena zachowania danej osoby może być wykonana poprzez zebranie opinii współpracowników i przełożonych.
4. Poziom organizacji: ocena szkolenia z punktu widzenia firmy zatrudniającej szkolonego pracownika. Stosuje się analizę punktu krytycznego lub metodę analizy kosztów i korzyści.

programy szkoleniowe, które były wysoko oceniane w ankietach wypełnianych bezpośrednio po szkoleniach. Jednak mimo zainwestowanego czasu i środków, tylko część oddziałów zanotowała wzrost efektów wyników biznesowych. Wyniki części oddziałów się nie zmieniły, a w niektórych przypadkach nawet się nieco pogorszyły. Dlaczego tak się stało i jak w związku z tym należy ocenić zwrot z poniesionych inwestycji? Jakie wnioski wyciągnąć na przyszłość? Czy w ogóle warto mierzyć projekty efektywność szkoleń i jak to robić skutecznie?

Odpowiadając na pytania naszego klienta zdecydowanie staliśmy na stanowisku, że należy mierzyć efekty projektów rozwojowych i nie tylko dlatego, żeby po zakończeniu projektu go ocenić, ale również z tego względu, że dobrze określone cele i wskaźniki wyznaczają sposób pracy oraz zdecydowanie podnoszą szanse, że te cele na zakończenie projektu zostaną zrealizowane.

Znacznie trudniejsza jest odpowiedź na pytanie, „Jak to robić skutecznie?”. Większość realizowanych działań rozwojowych to szkolenia prowadzone przez trenerów wewnętrznych lub firmy zewnętrzne. Jak pokazują liczne badania, końcowe efekty biznesowe projektów rozwojowych zależą w nie większym stopniu niż 20 proc. od tego, co ma miejsce na szkoleniu.

Jeśli zatem ograniczamy się do mierzenia jakości samego szkolenia, to nawet jeśli oceniamy je bardzo wysoko, mamy ograniczone prawdopodobieństwo, że przełoży się to na wyniki biznesowe uzyskiwane przez uczestników. Doświadczenie naszego klienta pokazuje, że mimo udanych szkoleń, w których biorą udział pracownicy z różnych działów firmy, po ich zakończeniu w jednym miejscu organizacji możemy zaobserwować pozytywne zmiany, w innym zaś nie. Zależy to przede wszystkim od tego, co dzieje się „przed” oraz „po” szkoleniu.

Przygotuj grunt i wspieraj zmiany

Najważniejsze elementy tego, co powinno się zdarzyć „przed” szkoleniem, to dobre określenie celów i dobór grupy: wiemy kogo chcemy rozwijać i jakich konkretnych umiejętności ten rozwój ma dotyczyć. ▶

Dobrze określony cel jest niezbędny, żeby wybrać odpowiedni program szkoleniowy i odpowiedniego dostawcę. Równie ważne jest przygotowanie pracowników do uczestnictwa w samym wydarzeniu rozwojowym. Wpływa to na ich motywację do uczenia się i pokazuje uczestnikom związek między ich osobistym rozwojem, a uzyskiwanymi wynikami, zarówno przez nich, jak i przez całą organizację. Takiemu przygotowaniu się sprzyja na przykład spotkanie uczestnika ze swoim bezpośrednim przełożonym, w trakcie którego omawiają oni cele i znaczenie tej inwestycji w pracownika, jaką jest jego szkolenie.

Z perspektywy końcowych efektów biznesowych, będących wynikiem rozwoju pracowników nie mniej ważne jest to, co zdarzy się „po” szkoleniu. Kluczowe są tu wszystkie działania, które wspierają wdrażanie rozwijanych kompetencji w miejscu pracy, czyli wsparcie i egzekwowanie nowych zachowań przez organizację (ze szczególnym podkreśleniem roli przełożonego) oraz praktykowanie rozwijanych umiejętności (czas, dyscyplina własna pracowni-



Aleksander
Drzewiecki,
House of Skills

Najnowsze badania wskazują, że proces szkolenia odpowiada jedynie w około 20 proc. za ostateczny efekt inwestycji w kapitał ludzki. Wiele badań wykazuje, że pozostałe 80 proc. związane jest z tym, co się dzieje po szkoleniu i przed nim.

Czynniki sprzed szkolenia, mające wpływ na jego efekty, są związane z pracownikiem, tym jak on sam widzi swoją rolę w organizacji oraz z działaniami menedżera, wspieraniem w osiąganiu celów. To około 40 proc. wpływu szkoleń na rezultaty biznesowe. Pozostałe 40 proc. rozstrzyga się po szkoleniu. Zależy od tego jak monitoruje się wprowadzanie zmian, czego się wymaga i jak wspomaga się pracownika. To także wpływ współpracowników i kultury organizacyjnej firmy, tego do jakiego stopnia organizacja jest przygotowana na ciągły rozwój.

ków, pozytywne wsparcie ze strony innych pracowników). Dodatkowym elementem pomagającym wdrożyć nowe kompetencje jest ewaluacja i świadomość pracowników, że oczekuje się od nich określonych efektów oraz że dostaną oni informację zwrotną na ten temat po zakończeniu projektu.

Cztery złote zasady

Jakie zatem można wyciągnąć wnioski praktyczne na temat mierzenia szkoleń i procesów rozwojowych, które pomogą czytelnikom w planowaniu ewaluacji szkoleń?

Po pierwsze sprawdzamy jakość szkolenia. Udana szkolenie nie jest wystarczającym warunkiem do uzyskania końcowych efektów biznesowych, ale jest warunkiem koniecznym. Dlatego sprawdzamy satysfakcję uczestników po szkoleniu, sprawdzamy poziom nabycia umiejętności oraz motywację do ich wdrożenia w życie. Wyniki tego pomiaru pokazują nam jakość samych interwencji rozwojowych i są ważnym źródłem informacji na przyszłość, co należy zweryfikować, co zmienić, żeby szkolenia były skuteczniejsze i lepiej odpowiadały na potrzeby uczestników oraz całej organizacji.

Po drugie sprawdzamy, co i z jakim efektem zdarzyło się „przed” i „po” szkoleniu. W jaki sposób uczestnicy zostali przygotowani do wydarzenia rozwojowego oraz w jaki sposób wspierane i egzekwowane było wdrażanie rozwijanych kompetencji. Wiedza na ten temat pomoże w wyborze takich metod działania, które z perspektywy końcowych wyników biznesowych są najbardziej efektywne. Po trzecie sprawdzamy, czy pracownicy rzeczywiście zmieniają swoje działania w miejscu pracy, zgodnie z zakładanymi celami. Stosujemy do tego obserwacje ze strony przełożonych, informację zwrotną od współpracowników, jeśli to możliwe to również od klientów. Uzyskiwane w ten sposób informacje przekazujemy pracownikom, jako skuteczny sposób na wzmocnienie procesu wdrożenia pożądaných kompetencji. Czasami również, nie będziemy mogli ocenić na ile bezpośrednio działanie pracownika determinują wynik biznesowy, ponieważ wpływa na nie szereg innych, rozciągniętych w czasie, słabo kontrolowalnych przez nas, czynników. Wtedy zmiany w zachowaniu będą dla nas decydującą podstawą do oceny jakości realizowanych projektów.

I po czwarte sprawdzamy końcowe efekty biznesowe. Jeśli potrafimy pokazać, jakich zmian biznesowych możemy się spodziewać, gdy pracownicy będą się wykazywać w większym stopniu pożądanymi kompetencjami, nie będziemy mieli problemu, żeby spośród różnorodnych wskaźników biznesowych gromadzonych przez firmę wybrać te, w których powinniśmy zobaczyć pozytywne zmiany. Z perspektywy funkcjonowania firmy, jest to najważniejszy poziom ewaluacji, ale jak pokazują doświadczenia najrzadziej stosowany. W naszym mniemaniu wcale nie najtrudniejszy, jednak wymagający bardzo dobrego określenia celu biznesowego na samym początku procesu rozwojowego, a następnie przełożenia go na język kompetencji, które muszą być rozwinięte, żeby pojawiły się efekty biznesowe. Tak rozumiejąc proces ewaluacji, nie jest ona końcowym etapem projektu rozwojowego, ale wręcz przeciwnie poprzez dobre określenie celów, jest etapem pierwszym. ■