

**Dariusz Danilewicz**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **WYBRANE METODY EWALUACJI PROGRAMÓW ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH**

Rozwój wolnej gospodarki w Polsce i integracja ze strukturami unijnymi spowodowały, że kluczowym elementem filozofii działania przedsiębiorstw działających w naszym kraju jest analiza źródeł przewagi konkurencyjnej oraz identyfikacja obszarów funkcjonowania, które wymagają usprawnienia, a następnie dobór odpowiedniego rozwiązania systemowego oraz jego wdrożenie z uwzględnieniem specyfiki organizacji. Obecnie proces rozwoju zasobów ludzkich jest postrzegany jako jeden z najistotniejszych czynników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunkiem rozwoju nowoczesnej organizacji jest stałe podnoszenie kompetencji pracowników. Dzięki rozwojowi szkoleń, wprowadzeniu nowego systemu edukacji zawodowej, rozszerzeniu prorozwojowych działań pozaszkoleniowych w firmie możliwe jest aktywne przeciwdziałanie wysokiemu w naszym kraju bezrobociu oraz wprowadzanie działań dostosowujących przedsiębiorstwa do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej.

Niestety, ocena efektywności działań podejmowanych z zakresu rozwoju zasobów ludzkich nie jest działaniem powszechnym. Praktycy zarządzania brak takiej analizy najczęściej tłumaczą następująco:

- intuicyjnie można stwierdzić, czy dane działanie prorozwojowe zakończyło się sukcesem czy nie, i nie ma konieczności wdrożenia oraz stosowania ścisłych procedur w tym zakresie,
- ewaluacja działań rozwojowych zasobów ludzkich ma sens tylko wówczas, gdy organizacja wydaje na nie znaczne środki finansowe,
- zakres odpowiedzialności za prowadzenie ewaluacji programów rozwoju zasobów ludzkich jest „rozmyty” i w związku z tym można jej nie przeprowadzać,
- wdrożenie procedur ewaluacji programów jest pracochłonne, co utrudnia właściwe prowadzenie samego programu rozwoju.

Jednakże skutki zaniechania prowadzenia oceny programów rozwoju zasobów ludzkich przewyższają z pewnością koszty organizacji tego procesu. Bez tych działań nie ma możliwości sprawdzenia reakcji na wyzwania zawarte w programach rozwoju pracowników danego przedsiębiorstwa, trudno jest ocenić sukces planu szkolenia, nie ma możliwości oceny reakcji jego uczestników i ich osiągnięć dzięki uczestnictwu w programach rozwoju, nie jest możliwa obiektywna samoocena trenera (instruktora, coacha itd.), oceny tej nie mogą dokonać także pozostali decydenci w zakresie stosowania programów rozwoju zasobów ludzkich (dział HR, kierownicy liniowi, wyższa kadra kierownicza, zarząd, sponsorzy, klienci itd.). Ponadto podmioty uczestniczące w programach rozwojowych mogą nie zauważyć własnych postępów. W praktyce chyba największą trudnością podczas ewaluacji programów rozwoju zasobów ludzkich (a jednocześnie elementem istotnym) jest zidentyfikowanie, które z osiągniętych wyników są bezpośrednio związane z przeprowadzonym programem.

Różne koncepcje oceny efektywności programów rozwoju zasobów ludzkich zebrał P. Bramley [2001, s. 27-31] (tab. 1). W zasadzie dotyczą one programów szkoleniowych, ale po odpowiedniej transformacji i implementacji mogą odnosić się zwykle również do wybranych pozaszkoliowych form rozwoju zasobów ludzkich. Podstawą wymienionych metod jest koncepcja D.L. Kirkpatricka [1959] oceniająca proces szkoleniowy na 4 płaszczyznach: reakcji na odbyte szkolenie, oceny procesu nauki, analizy wdrożenia nabytej wiedzy i umiejętności oraz oceny wyników wynikających z ich zastosowania. W praktyce przedsiębiorstw funkcjonujących na naszym rynku metoda ta stosowana jest najczęściej. Metodologia zaproponowana przez P. Warra, C. Birda i N. Rackhama jest bardzo podobna, autorzy jedynie inaczej nazywają poszczególne poziomy oceny. *Glossary of Training Terms* i A.C. Hamblin do proponowanych metod oceny efektywności programów rozwoju zasobów ludzkich dodają jeszcze analizę celów związanych z wartościami społecznymi lub kulturowymi [Bramley 2001, s. 23-39].

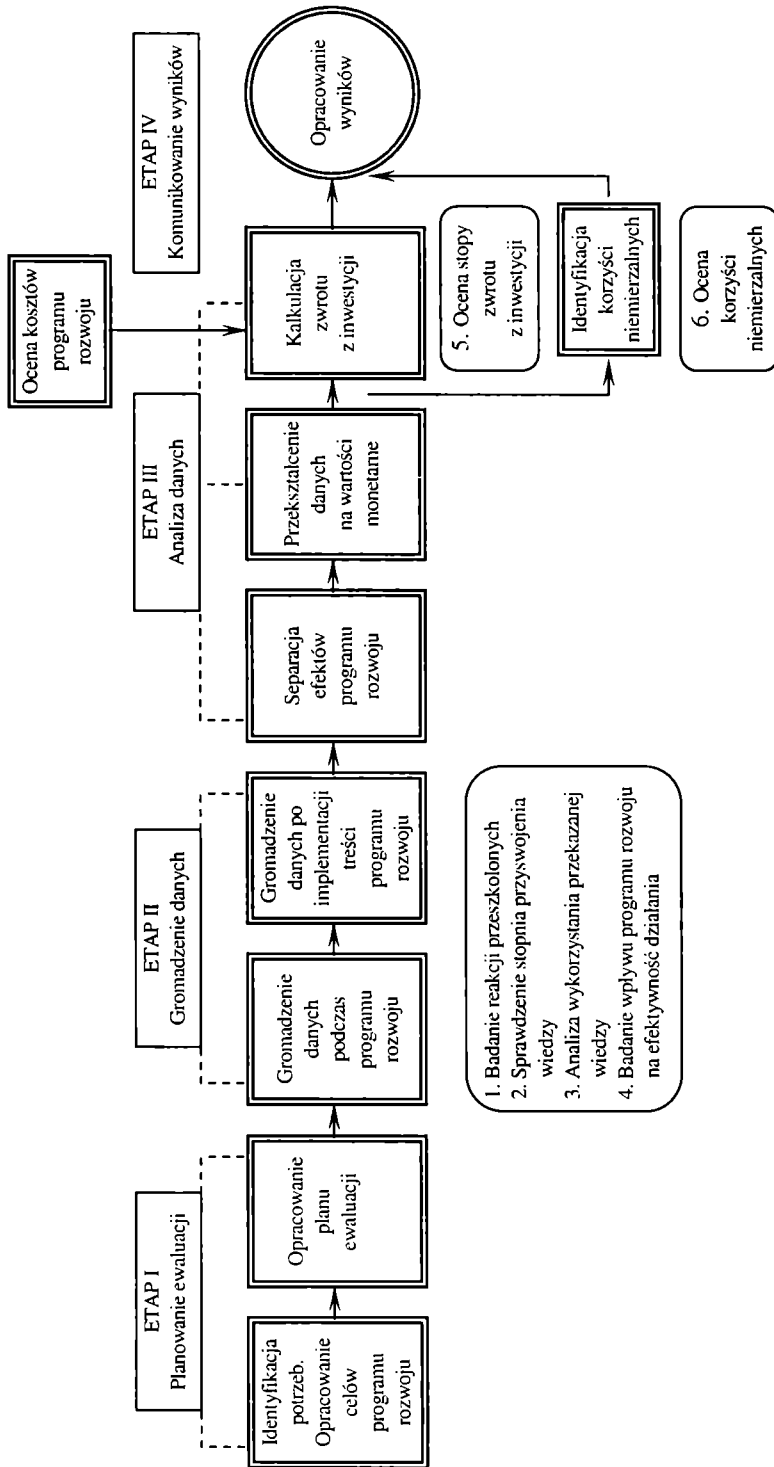
Najpełniejszym, zdaniem autora, modelem ewaluacji efektywności programów rozwoju zasobów ludzkich jest propozycja J.J. Phillipisa [2003], w której uwzględnia się ocenę zwrotu z inwestycji w działania nakierowane na rozwój zasobów ludzkich. J.J. Phillips wychodzi z założenia, że na dział personalny należy patrzeć jako na centrum zysku. Analiza rentowności inwestycji, pomiar kapitału ludzkiego oraz zastosowanie indeksu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi – jako metody oceny efektywności programów zarządzania zasobami ludzkimi<sup>1</sup> – mogą przyczynić się do polepszenia jakości badań dotyczących ewaluacji programów rozwoju zasobów ludzkich. W zaproponowanym modelu na poziomie „reakcji i zadowolenia” mierzy się

<sup>1</sup> J.J. Phillips wymienia te metody jako najbardziej zaawansowane w przeciwieństwie do metod pierwotnych (metody: zarządzanie poprzez cele w obszarze zasobów ludzkich, badanie postaw pracowników, analiza przypadków zarządzania zasobami ludzkimi, audyt zasobów ludzkich) i metod pośrednich (metody: główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi, monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, reputacja działu zasobów ludzkich, porównywanie funkcjonowania działu zasobów ludzkich z konkurencją). Więcej: [Phillips 2003, s. 24 i n.].

Tabela 1. Metody oceny efektywności programów rozwoju zasobów ludzkich

Grupy celów	Elementy oceny szkolenia	Kirkpatrick	Warr, Bird, Rackham	<i>Glossary of Training Terms</i>	Hamblin	Phillips
Cele, które powinny być osiągnięte w trakcie szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>ocenianie odczuć uczestników, które związane są ze szkoleniem,</li> <li>przekazanie uczestnikom informacji zwrotnej na temat postępów w nauce,</li> <li>zastosowanie mierników postępów lub zmian,</li> <li>określenie ważności celów edukacyjnych,</li> <li>ocenienie stopnia wykorzystania zdobytej wiedzy lub zmiany zachowania,</li> <li>przekazanie prowadzącym informacji zwrotnej</li> </ul>	reakcje	reakcje		reakcje	reakcje i zadowolenie
Cele, które powinny być osiągnięte po szkoleniu, po powrocie do pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>zastosowanie mierników postępów lub zmian,</li> <li>określenie ważności celów edukacyjnych,</li> <li>ocenienie stopnia wykorzystania zdobytej wiedzy lub zmiany zachowania,</li> <li>przekazanie prowadzącym informacji zwrotnej</li> </ul>	uczenie się	bezpośrednie	uwiarygodnienie wewnętrzne	uczenie się	uczenie się
Cele związane z efektywnością organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>wykorzystanie mierników zmian w wynikach działalności całej organizacji,</li> <li>wdrażanie planów i projektów indywidualnych oraz globalnych</li> </ul>	zachowania	pośrednie	uwiarygodnienie zewnętrzne	zmiany zachowań	zastosowanie i wdrażanie
Cele związane z wartościami społecznymi lub kulturowymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>wykorzystanie mierników zysków i strat społecznych,</li> <li>stosowanie narzędzi i metod rachunkowości zasobów ludzkich</li> </ul>	wyniki	ostateczne	ocena	zmiany w organizacji	wpływa na firmę rentowność inwestycji korzyści niematerialne
				ocena	ostateczne	

Źródło: [Bramley 2001, s. 27; Phillips, 2003, *passim*].



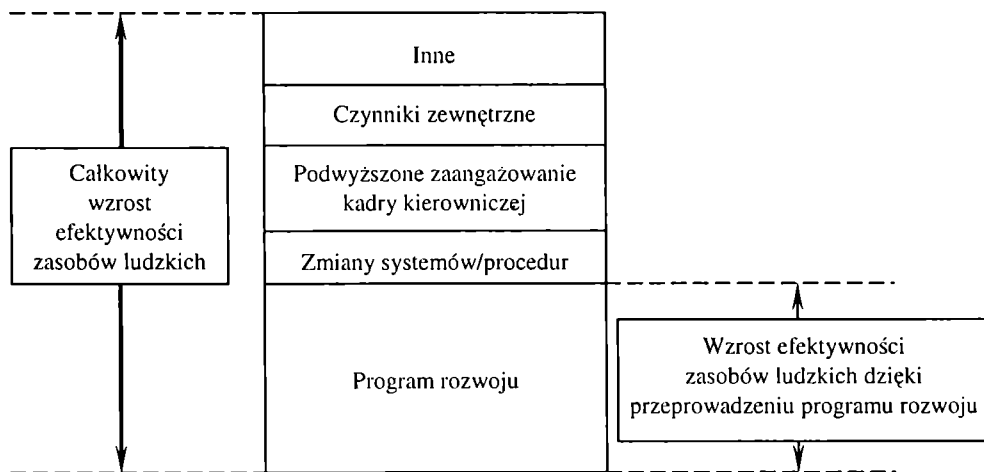
Rys. 1. Model procesu pomiaru efektywności inwestycji w programy rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Phillips 2003].

reakcję uczestników danego programu oraz zadowolenie, jakie we wszystkich zaangażowanych budzi program rozwoju i jego wdrożenie. Na poziomie „uczenie się” mierzy się poprawę umiejętności, wzrost wiedzy i zmianę postaw wywołane przez dany program i jego wdrożenie, „zastosowanie i wdrożenie” – zmiany zachowań w pracy oraz konkretne zastosowania i wdrażanie danego programu, „wpływ na firmę” – oddziaływanie, jaki dany program wywiera na ogólne wyniki firmy. Ostatni z poziomów, „rentowność inwestycji”, umożliwia porównanie wpływu wartości pieniężnej programu na wynik firmy z kosztami jego realizacji. Model procesu pomiaru efektywności inwestycji w programy rozwoju zasobów ludzkich ukazano na rys. 1.

Najtrudniejszym etapem analizy jest – zgodnie z numeracją na rysunku – etap trzeci. Przygotowując się do ewaluacji programu rozwoju na poziomie kalkulacji zwrotu z inwestycji, na wstępie konieczne jest wyodrębnienie (separacja) efektów programu. Jak pokazano na rys. 2, wdrożenie programu rozwoju zasobów ludzkich jest tylko jednym z kilku czynników wpływających na zmianę efektywności zasobów ludzkich. Wyodrębnienie efektów programu jest możliwe dzięki:

- analizie z wykorzystaniem grupy pilotażowej lub według modelu czterogrupowego (dwie grupy kontrolne i dwie grupy eksperymentalne) [Danilewicz 2003, s. 400],
- analizie linii trendu (procedura polega na prognozie wartości konkretnych czynników, a następnie porównaniu prognozy z danymi uzyskanymi faktycznie po wdrożeniu programu rozwoju),
- wykorzystaniu modeli prognostycznych (przy znajomości relacji między wartościami różnych parametrów nakładów i wyników),



Rys. 2. Czynniki wpływające na wzrost efektywności zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Phillips, Stone 2002, s. 156].

- szacowaniu wpływu programu przez uczestników, bezpośrednich przełożonych, wyższą kadre kierowniczą, niezależnych ekspertów, klientów i innych zainteresowanych grup,
- badaniu przeprowadzanemu poza przedsiębiorstwem [Philips, Stone 2002, s. 158-175].

Kolejnym krokiem w analizie danych w procesie ewaluacji programów rozwoju zasobów ludzkich jest przekształcenie wyników przedsiębiorstwa wynikających z realizacji programu rozwoju zasobu ludzkiego i porównanie ich z kosztami tego programu. Dobór strategii przetwarzania danych na wartości pieniężne zależy od rodzaju danych i sytuacji, w jakiej przeprowadza się pomiar. Można tu wyróżnić takie metody, jak:

- osiągnięte wyniki przelicza się na udział w zyskach lub na oszczędności,
- oblicza się koszt odpowiadający jednostce miary jakości (np. wskaźnikowi wypadkowości),
- oszczędność czasu pracy przelicza się na wartość płac i świadczeń pracowniczych,
- jeśli są do dyspozycji odpowiednie dane, wykorzystuje się koszty historyczne danego niekorzystnego zjawiska (np. skarg klientów), to możliwe jest obliczenie wpływu zapobiegających im programów rozwoju,
- wykorzystanie danych z zewnętrznych baz danych, szacunku uczestników programu, bezpośrednich przełożonych, wyższej kadry kierowniczej, działu personalnego i innych zainteresowanych grup [Philips i in. 2003, s. 48-49, 207-227].

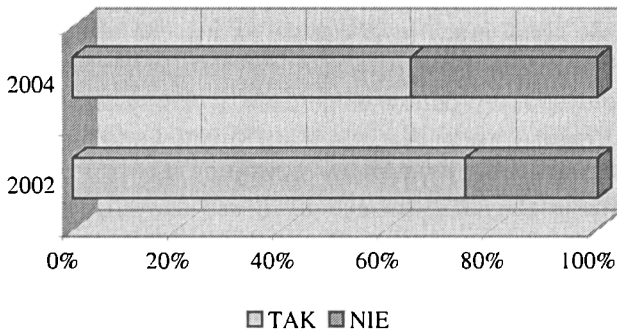
Analizując koszty programu rozwoju zasobów ludzkich, należy uwzględnić koszty: wstępnej analizy i oceny, opracowania rozwiązań, zastosowania i wdrożenia programu, realizacji i monitorowania programu, oceny i sprawozdawczości, administracyjne i in. Wówczas możliwe jest obliczanie wskaźnika korzyści/koszty (BCR) i wskaźnika rentowności inwestycji w program (ROI).

W ewaluacji programów rozwoju zasobów ludzkich istotną rolę odgrywa także uświadomienie sobie występowania korzyści niematerialnych (poprawa klimatu organizacyjnego, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa wewnątrz i na zewnątrz firmy, ograniczenie fluktuacji, absencji i spóźnień, większe zadowolenie z pracy, mniejszy stres pracowników, lepsza jakość pracy zespołowej, wzrost innowacyjności, lepsza obsługa klientów, mniej skarg klientów itd.). Ewaluacja programów rozwoju zasobów ludzkich musi uwzględniać również analizę tych czynników, mimo tego, że – pozornie – ich rola może wydawać się mniejsza. Korzyści niematerialne stanowią bowiem istotny element całościowej oceny programu, uzupełniają ją o ważny wymiar, należy więc je zidentyfikować, zbadać i przeanalizować, a następnie monitorować zachodzące w nich zmiany.

W ramach badań własnych autor przeprowadził na przełomie lat 2002 i 2003 oraz 2004 i 2005 kompleksowe badania ilościowe i jakościowe dotyczące działań podejmowanych w zakresie rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach

funkcjonujących na polskim rynku. Dwukrotnie próbę badawczą badań ilościowych stanowiło ponad 650 dobranych losowo podmiotów zatrudniających ponad 100 osób. Jeden z działów badania dotyczył analizy efektywności prowadzonych wśród respondentów działań szkoleniowych.

Jak pokazano na rys. 3, w 2002 r. analizę efektywności programów szkoleniowych przeprowadzono w 75% firm, które wzięły udział w badaniu; w 2004 r. odsetek ten spadł do 64%. Stosunkowo częściej proces ten jest przeprowadzany w przedsiębiorstwach o dominacji kapitału zagranicznego (por. rys. 4) – badanie efektywności szkoleń deklaruje 80-100% przedsiębiorstw z większościovym lub całkowitym kapitałem zagranicznym, podczas gdy w firmach o kapitale polskim (większościovym lub całkowitym) wskaźnik ten waha się na poziomie ok. 70% i mniej. Ogólnie można stwierdzić, że ocena wyników szkoleń to domena firm dużych, tzn. zatrudniających ponad 500 osób.

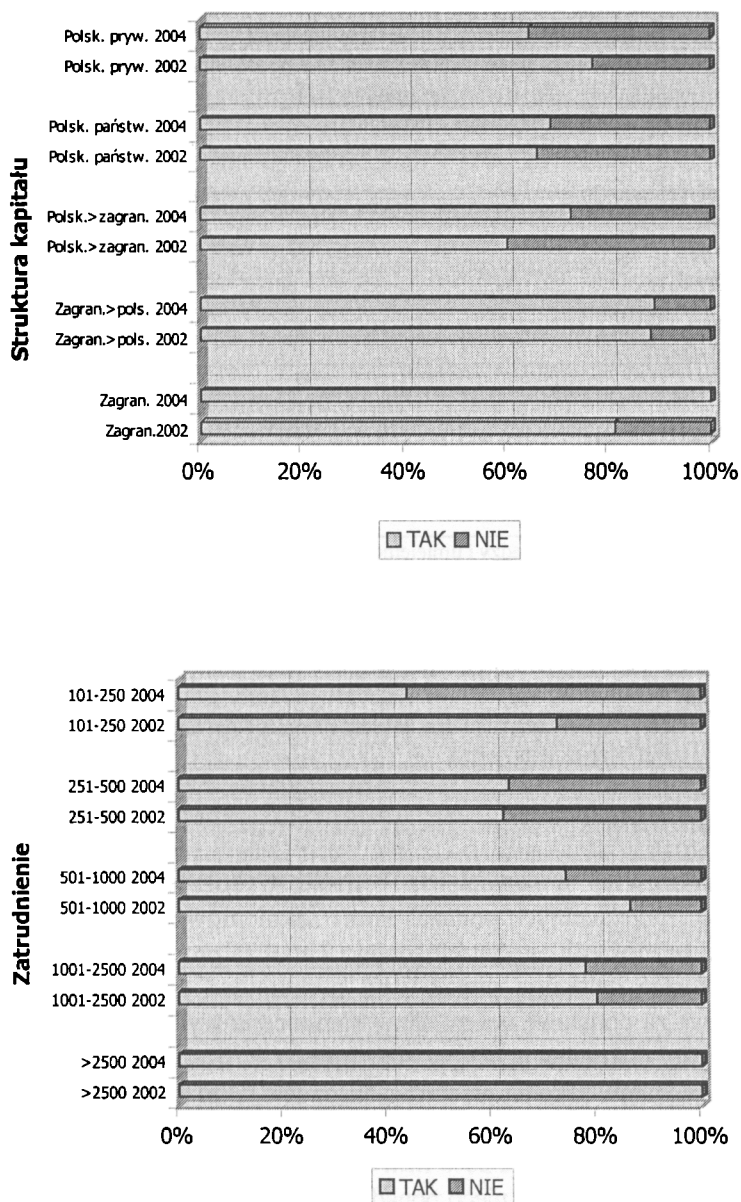


Rys. 3. Badanie efektywności szkoleń w 2002 r. i w 2004 r. w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Zdecydowanie najczęściej badanie efektywności szkoleń odbywa się na poziomie reakcji uczących się na przeprowadzone szkolenie bezpośrednio po jego zakończeniu lub w odstępie kilku tygodni (szczegóły zawarto w tab. 2). Zwykle ocenie tej reakcji służy ankieta wypełniana przez przeszkolonych tuż po odbyciu kursu szkoleniowego, rzadziej podstawę analizy stanowi oceniająca szkolenie rozmowa między przeszkolonym i bezpośrednim przełożonym lub pracownikiem działu personalnego oraz pracownikiem działu personalnego i trenerem. Porównując zastosowanie tych metod w latach 2002 i 2004, można zauważyć względną stałość.

Sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy przez przeszkolonego jest dokonywane w ponad 30% analizowanych firm. Z reguły jedyną formą oceny jest test przeprowadzany na zakończenie szkolenia. Rzadziej test ten jest powtarzany po kilku tygodniach od zakończenia programu doskonalącego kompetencje kadry (odbywa się on w ok. 10% firm).



Rys. 4. Badanie efektywności szkoleń w 2002 r. i w 2004 r. w zależności od struktury kapitału i wielkości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 2. Metody oceny efektywności szkoleń w 2002 r. i 2004 r. (częstość użycia w %)

Sposób oceny	2002	2004
Badanie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia		
Ankiety oceniające szkolenie, wypełniane na zakończenie szkolenia	53,9	52,9
Ankiety oceniające szkolenie, wypełniane w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (kilka tygodni)	18,3	16,7
Rozmowy pracowników działu personalnego z trenerem	26,1	30,4
Rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i pracownikami działu personalnego	33,9	34,8
Rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i bezpośrednim przełożonym	48,7	50,7
W inny sposób	0,0	2,2
Sprawdzenie stopnia przyswojenia przekazanej wiedzy		
Testy sprawdzające wiedzę, przeprowadzane na zakończenie szkolenia	33,0	35,5
Testy sprawdzające wiedzę, przeprowadzane w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (kilka tygodni)	7,8	11,6
W inny sposób	6,1	6,5
Analiza wykorzystania przekazanej wiedzy		
Badanie i analiza wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego przez bezpośredniego przełożonego	34,8	36,2
Badanie i analiza wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego przez pracowników działu personalnego	4,3	4,3
Samocena wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego	24,3	21,0
W inny sposób	1,7	0,0
Badanie wpływu szkolenia na efektywność działania		
Badanie i analiza wpływu szkolenia na funkcjonowanie i wynik komórki organizacyjnej	15,7	18,8
Badanie efektywności pracy przeszkolonych w porównaniu z grupą kontrolną nie biorącą udziału w szkoleniu	4,3	1,5
Badanie i analiza efektów organizacyjnych firmy (poprawa wskaźników finansowych, wzrost sprzedaży, wzrost liczby klientów itp.)	14,8	17,4
W inny sposób	1,7	1,4

Źródło: opracowanie własne.

Metodą najczęściej stosowaną do badania wykorzystania nabytej wiedzy, wdrożenia treści przekazanych podczas kursu szkoleniowego jest obserwacja pracownika przez bezpośredniego przełożonego i analiza pracy przez niego wykonywanej. Taką formę deklaruje ponad 30% podmiotów. Nieco rzadziej (20-25% przedsiębiorstw) za podstawę oceny służy samoocena wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności dokonana przez przeszkolonego.

Ewaluacja wyników szkoleń przeprowadzana jest także na poziomie analizy efektywności komórek organizacyjnych czy całych firm, lecz ocena ta jest dokonywana niezmiernie rzadko. W mniej niż 20% firm bada się wpływ szkolenia na działanie komórki organizacyjnej, a tylko w nieco ponad 15% – na rezultaty przedsiębiorstwa. Autor ocenia negatywnie fakt, iż jedynie w co siódmym podmiocie na wskaźniki finansowe, mierniki oceniające wielkość i strukturę klientów, wielkość sprzedaży itp. patrzy się przez pryzmat programu szkoleniowego i efektów, które mógł on przynieść dla

przedsiębiorstwa. Poza tym menedżerowie nie doceniają konieczności wdrożenia tego typu analiz: ich zastosowanie w przeszłości deklaruje jedynie 25% firm.

## Literatura

- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Danilewicz D., *Analiza efektywności programów rozwoju zasobu ludzkiego na tle badań*, [w:] *Organizacja przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, red. L. Zbiegień-Maciąg, L. Pawlik, Poldex, Kraków 2003.
- Kirkpatrick D.L., *Techniques for Evaluating Training Programmes*, "Journal of the American Society of Training Directors" 1959 nr 13, 14.
- Phillips J.J., *Return on Investment in Training and Performance Programs*, Butterworth-Heinemann, Woburn 2003.
- Phillips J.J., Stone R.D., *How to Measure Training Results*, McGraw-Hill, New York 2002.
- Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.

## MODERN OF METHODS OF EVALUATION OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PROGRAMS (CHOICE)

### Summary

Process of human resources measurement seems to be one of the main factor in building superiority over the rivals. It includes analysis of training programs efficiency. The article emphasizes the importance of improving the procedures of development programs evaluation, shows factors that influence the efficiency of human resources management and presents the brief description of the model of evaluation proposed by Jack J. Phillips. It also includes the results of the research on applying different methods of evaluation in the Polish practice.