



Jak udowodnić efektywność i skuteczność pracy działu HR

Bez zrozumienia kontekstu biznesowego, dobrej metodologii i jasnego raportowania dział HR nie udowodni zarządzającym efektywności i skuteczności przeprowadzonych szkoleń. Jak dostarczać dowodów na przydatność w organizacji służb HR?

Dariusz Ambroziak

Zwykle dział HR są niedoceniane w organizacji, ponieważ ciągle są postrzegane jako czysto kosztowe. Jak sprawić, by dział HR był postrzegany jako dostarczający konkretną wartość dla biznesu? Można wykorzystać koncepcję zakładającą systemowe podejście do podejmowania decyzji biznesowych z użyciem odpowiednich badań i analiz. Innymi słowy – naszą intuicję biznesową można wspierać za pomocą dostępnych metod oferowanych przez psychologię organizacji.

Podstawy EBM

W pracy działu HR można lepiej wykorzystywać dostępne dane i informacje. Może w tym pomóc tzw. praktyka oparta na dowodach – *Evidence Based Practice* (EBP). Istotą EBP jest empiryczna weryfikacja przyjmowanych założeń poprzez właściwie zbieranie i analizowanie danych. Praktyka oparta na dowodach stanowi podstawę dla *Evidence Based Mana-*

gement (EBM), czyli zarządzania opartego na dowodach.

Doświadczenie wskazuje, że mówiąc o EBM, w pierwszej kolejności warto wprowadzić trzy słowa klucze ułatwiające praktyczne zastosowanie EBM w biznesie.

• Słowo klucz: kontekst biznesowy

Jest to pewien truizm, ale nieuwzględnienie kontekstu biznesowego ma zasadnicze konsekwencje. Biznesy i rynki mają swoją specyfikę, która stanowi swoistą ramę dla EBM. Uwzględnienie kontekstu biznesowego wymusza dopasowanie dostępnych metod i narzędzi do specyfiki danego biznesu. Ponadto – bez dokładnego zrozumienia kontekstu – uzyskane dane mogą być analizowane w sposób pobieżny i wiele ważnych informacji zostanie utraconych.

• Słowo klucz: metodologia

Efektywne metody i techniki zbierania informacji. W podejściu EBM dane do analiz są zbierane systematycznie, przy użyciu walidowanych narzędzi i procedur. Narzędzia te są „szyte na miarę”, a więc uwzględniają sytuację





► Wzajemne relacje między kontekstem biznesowym, metodologią i raportowaniem



■ Źródło | Instytut Analiz im. Karola Gaussa

danej firmy i realia związane z możliwością zbierania danych. Pozwala to na elastyczne dopasowanie metody EBP do rzeczywistych potrzeb biznesu.

• Słowo klucz: raportowanie, czyli dostarczanie dowodów

Klarowne i przejrzyste raporty, najlepiej w formie jednostronicowych tzw. dash-boardów. Istotne jest stosowanie jasnych i zrozumiałych wskaźników – tak aby osoby korzystające z wyników mogły efektywnie wprowadzać korekty w zarządzaniu. Wyniki analiz są statystycznie zestawiane z wymiernymi wskaźnikami efektywności (zarówno finansowymi, jak i niefinansowymi: wielkością sprzedaży, procentem realizacji planu sprzedażowego, czasem realizacji zadań, liczbą popełnianych błędów itp.). Rezultatem są przejrzyste raporty powiązane z danymi biznesowymi wraz z rekomendacjami oraz sugestiami dalszych działań.

Wzajemne relacje między kontekstem biznesowym, metodologią i raportowaniem

Doprowadzenie do sytuacji, w której dział HR może wskazać twarde rezultaty swoich działań, wymaga dopasowania metodologii do kontekstu biznesowego oraz dopasowania raportowania do metodologii i kontekstu biznesowego (patrz rysunek: „Wzajemne relacje między kontekstem biznesowym, metodologią i raportowaniem”).

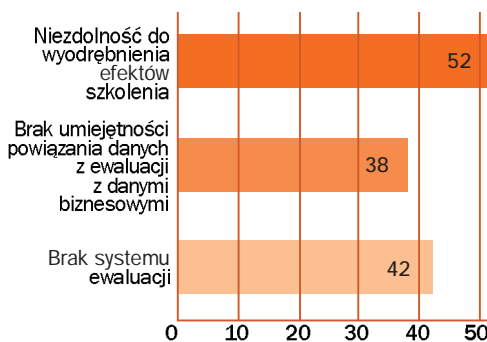
W przypadku braku zachowania takiej logiki działania powstają liczne nieporozumienia co do zasadności mierzenia różnych aspektów pracy działu HR.

Praktyczne zastosowanie EBM

Jak praktycznie zastosować EBM i w jaki sposób ominąć trzy główne bariery związane z ewaluacją szkoleń (coachingu, działań rozwojowych itp.)? Wykorzystanie EBM omówimy, pokazując sposoby pokonywania tych barier z wykorzystaniem podejścia EBM.

Wyniki badań ASTD wskazują bowiem na występowanie trzech kluczowych barier związanych z ewaluacją szkoleń. Są to: niezdolność do wyodrębniania efektów szkolenia, brak systemu ewaluacji i brak umiejętności powiązania danych ewaluacji z danymi biznesowymi (patrz rysunek: „Bariery ewaluacji”).

► Bariery ewaluacji (w proc.)



Procenty nie sumują się do 100 ze względu na możliwość wielokrotnej odpowiedzi.

■ Źródło | Instytut Analiz im. Karola Gaussa na podstawie badania ASTD opublikowanego w czasopiśmie T+D (luty 2010).

Bariera 1: Niezdolność do wyodrębnienia efektów szkolenia

Czym się zwykle objawia?

- Poczuciem znacznej rozbieżności między treściami szkolenia a kontekstem biznesowym danej firmy.
- Podczas szkolenia osoby szkolone zadają sobie pytanie, po co im to szkolenie.



► Jak ominąć barierę niezdolności do wyodrębnienia efektów szkolenia, stosując EBM

Kontekst biznesowy	Metodologia	Raportowanie	Rezultaty, czyli dowody
<ul style="list-style-type: none"> Naturalne w danej organizacji jest formułowanie pisemnych oczekiwań co do spodziewanych rezultatów oraz rozliczanie z ich osiągnięcia. Możliwość uruchomienia procesu szkolenia przed szkoleniem poprzez włączenie menedżerów liniowych w działania z zakresu formułowania oczekiwań co do rezultatów szkolenia. 	<ul style="list-style-type: none"> Zdefiniowanie celów szkolenia oraz mierników, za pomocą których poznamy, że cele szkolenia zostały zrealizowane. Walidacja programu szkolenia oraz trenerów pod kątem oczekiwanych rezultatów, jakie ma przynieść szkolenie. Przeprowadzenie ewaluacji szkolenia zarówno w trakcie szkolenia, jak i np. dwa tygodnie po nim z uwzględnieniem opinii menedżerów liniowych. 	<ul style="list-style-type: none"> Informacja o poziomie zrealizowanych celów szkoleniowych, przykładowo w odniesieniu do celów krótkoterminowych, czyli rezultatów oczekiwanych w czasie np. dwóch tygodni po szkoleniu. 	<ul style="list-style-type: none"> Precyzyjny zapis co do realnych oczekiwań biznesowych względem szkolenia. Wyodrębnione mierzalne efekty szkolenia. Informacja zwrotna do zamawiających o osiągniętych efektach szkolenia.

■ źródło | Opracowanie własne

- Szefowie nie wiedzą, w jakim celu wysyłają pracownika na szkolenie.
- Szkolenie nie ma precyzyjnie zdefiniowanych celów.

- Treści szkolenia są luźno powiązane z kontekstem biznesowym (branża, kultura organizacyjna itp.).

Ominięcie bariery związanej z niezdolnością wyodrębnienia efektów szkoleń jest relatywnie proste, jeśli pozwala na to kontekst biznesowy (patrz tabela: „Jak ominąć barierę niezdolności do wyodrębnienia efektów szkolenia, stosując EBM”). W organizacji, w której praktykuje się wyznaczanie celów oraz rozliczanie osiągniętych rezultatów, wystarczy dopasować metodę i narzędzia do specyfiki biznesu, co w naturalny sposób pozwoli przejść do podobnego rozliczania efektów szkoleń. Rezultatem takiego działania jest zwiększenie postrzeganej skuteczności działu HR w zakresie realizowania celów biznesowych.

Bariera 2: Brak umiejętności powiązania danych z ewaluacji z danymi biznesowymi

Czym się zwykle objawia?

- Brak widocznego wpływu szkoleń na rezultaty biznesowe – frustracja menedżerów.
 - Postrzeganie szkoleń jako straty (czasu i zasobów organizacyjnych).
 - Dane papierowe zalegające w archiwum.
 - Brak istotnych korelacji między danymi ewaluacyjnymi a danymi biznesowymi.
 - Zestawianie danych bez uwzględnienia wpływu czasu itp.
 - Brak regularnego raportowania i analiz statystycznych.
- Policzenie, jakie przełożenie na wyniki biznesowe ma dwudniowe szkolenie ze sprzedaży, jest praktycznie nierealne. Myśląc o łączeniu danych ewaluacyjnych z danymi finansowymi, mówimy o większych projektach szkolenio-

► Jak ominąć barierę braku umiejętności powiązania danych z ewaluacji z danymi biznesowymi, stosując EBM

Kontekst biznesowy	Metodologia	Raportowanie	Rezultaty, czyli dowody
<ul style="list-style-type: none"> Określenie łatwo dostępnych mierników w organizacji, czyli z jakich danych można korzystać, używając niewielkich nakładów. 	<ul style="list-style-type: none"> Definiowanie potrzeb szkoleniowych jako celów biznesowych z określonymi miernikami realizacji wynikającymi z kontekstu biznesowego. Określenie procesu i narzędzi ewaluacyjnych. Prowadzenie regularnych analiz statystycznych. 	<ul style="list-style-type: none"> Zestawienia zmian mierników w relacji do zrealizowanych szkoleń z uwzględnieniem przesunięcia w czasie. Przeliczenie mierników na wartości pieniężne tam, gdzie jest to możliwe. 	<ul style="list-style-type: none"> Zdefiniowane mierniki biznesowe oraz oczekiwane poziomy zmiany tych mierników. Klarowna informacja mówiąca o związku lub braku związku między szkoleniem a konkretnymi miernikami w określonym czasie.

■ źródło | Opracowanie własne



► Jak ominąć barierę braku systemu ewaluacji, stosując EBM

Kontekst biznesowy	Metodologia	Raportowanie	Rezultaty, czyli dowody
<ul style="list-style-type: none"> • Określenie zakresu ewaluacji, jakiej potrzebuje dany biznes, oraz oczekiwań co do informacji dostarczanych przez ewaluację. • Sprawdzenie realnych możliwości w zakresie pozyskiwania danych, analizy danych i raportowania wyników. 	<ul style="list-style-type: none"> • System ewaluacji wraz z opisem realizowanych procesów, procedur oraz narzędzi badawczych dopasowanych do realnych potrzeb biznesu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie regularnych zestawień i porównań dla wybranego zakresu ewaluacji. • Podsumowywanie pojedynczych szkoleń, cykli szkoleniowych oraz porównywanie dostawców szkoleń, a także innych usług (np. coachingu itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektywny system informacji zwrotnej w zakresie ewaluacji usług szkoleniowych. • Jasne i czytelne kryteria oceny szkoleń dla zamawiającego, klienta wewnętrznego oraz dostawców szkoleń. • Narzędzie do merytorycznego porównywania ofert firm szkoleniowych.

■ źródło | Opracowanie własne

wych, gdzie dużo łatwiej wyodrębnić oczekiwane rezultaty (patrz tabela: „Jak ominąć barierę braku umiejętności powiązania danych z ewaluacji z danymi biznesowymi, stosując EBM”). Przykładowo możliwe jest przeliczenie uzyskanych wyników na wartości pieniężne, jeśli szkolimy np. skrócenia czasu spotkania handlowego. Zatem miernikiem pozwalającym na ocenę efektywności szkoleń handlowych może być czas, w jakim jest obecnie realizowane spotkanie handlowe. Miernik jest konkretny, zrozumiały oraz możliwy do przeliczenia na wartości pieniężne.

Bariera 3: Brak systemu ewaluacji

Czym się zwykle objawia?

- Nieznane są zarówno efekty szkoleń, jak i jakość ich realizacji.

► Evidence Based Practice

Podejście evidence-based (oparte na dowodach) oznacza wyciąganie wniosków, podejmowanie decyzji i działanie na podstawie wyników badań empirycznych oraz analiz statystycznych. Za ojca evidence-based uważa się Ignaza Semmelweisa, który w 1840 r. zbadał korelację między wskaźnikiem śmiertelności kobiet na oddziale położniczym a wcześniejszą pracą lekarzy w prosektorium. Dzięki zmianom wprowadzonym na podstawie przeprowadzonych przez niego wyliczeń, współczynnik śmiertelności kobiet zmniejszono z 12 do 2 proc. Systematyczna weryfikacja procedur medycznych weszła do powszechnej praktyki medycznej w XX wieku. Terminu evidence-based użył po raz pierwszy Gordon Guyatt w 1990 r. Od tamtej pory podejście oparte na dowodach staje się coraz powszechniej stosowane w różnych dziedzinach, w tym także w zarządzaniu (evidence-based management).

- Każdy dostawca szkoleń realizuje ewaluację we własny sposób i jest to jednocześnie jedyna forma ewaluacji.
- Jakość szkoleń jest sprawdzana wrywkowo.
- Zamawiający reaguje wówczas, gdy uczestnicy informują, że szkolenie było nieudane.
- Brak danych archiwalnych w zakresie oceny szkoleń.
- Wszelkie analizy prowadzone są *ad hoc*.
- Występują liczne tarcia na linii zamawiający szkolenia – klient wewnętrzny – dostawca szkoleń.
- Brak narzędzi ewaluacyjnych lub występują w formie szcztąkowej.

Dobra ewaluacja to czasem tylko solidnie przygotowane ankiety ewaluacyjnej, weryfikujące jakość dostarczanych szkoleń, a czasem zaawansowane raporty analityczne zestawiające dane ewaluacyjne z danymi biznesowymi. Nie ma jednego dobrego systemu ewaluacji, tak jak nie ma jednej jedynej recepty na skuteczną sprzedaż. Efektywny system ewaluacji to system dopasowany do realiów danego biznesu (patrz tabela: „Jak ominąć barierę braku systemu ewaluacji, stosując EBM”).

Stosując podejście EBM, działy HR mogą udowodnić swoją skuteczność poprzez dostarczanie dowodów efektywnego działania zarówno dla zarządów, jak i innych klientów wewnętrznych. Pełne zastosowanie EBM wiąże się z umiejętnym podejmowaniem decyzji na bazie uzyskanych dowodów.■



Dariusz Ambroziak
partner zarządzający w Instytucie Analiz
im. Karola Gaussa Sp. z o. o.

