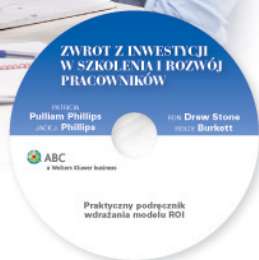


ZWROT Z INWESTYCJI W SZKOLENIA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

PATRICIA **Pulliam Phillips** JACK J. **Phillips**
RON **Drew Stone** HOLLY **Burkett**

Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI



PATRICIA **Pulliam Phillips** JACK J. **Phillips**
RON **Drew Stone** HOLLY **Burkett**

ZWROT Z INWESTYCJI W SZKOLENIA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI

Przełożyła Magdalena Lany

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



ABC
a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Tytuł oryginału
THE ROI FIELDBOOK: Strategies for Implementing ROI in HR and Training

Konsultacja merytoryczna
Monika Stasik

Redaktor
Miroslaw Dąbrowski

Korekta
Agnieszka Stęplewska
Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie
Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/monkeybusinessimages*

Copyright © 2007, Patricia Pulliam Phillips, PhD; Jack J. Phillips, PhD; Ron Drew Stone; and Holly Burkett. Now published by Routledge, an imprint of the Taylor & Francis Group, an Informa business. All rights reserved.

This edition of *The ROI Fieldbook. Strategies for Implementing ROI in HR and Training* by Patricia Phillips; Jack J. Phillips; Ron Stone; Holly Burkett is published by arrangement with Taylor & Francis Group, an Informa business.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2009

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2015

Translation from English language edition was undertaken by Wolters Kluwer SA.

All rights reserved.

The right of Patricia Pulliam Phillips, PhD; Jack J. Phillips, PhD; Ron Drew Stone; and Holly Burkett to be identified as the authors of this work has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

To the extent permissible under applicable laws, no responsibility is assumed by Wolters Kluwer SA nor by the Taylor & Francis Group for any injury and/or damage to persons or property as a result of any actual or alleged libellous statements, infringement of intellectual property or privacy rights, or products liability, whether resulting from negligence or otherwise, or from any use or operation of any ideas, instructions, procedures, products or methods contained in the material therein.

ISBN 978-83-264-8263-2

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	9
Podziękowania.....	13
Przedmowa.....	15
Organizacja podręcznika	15
Co wyróżnia tę książkę spośród innych?.....	19
Dla kogo jest przeznaczona ta książka?.....	21
Jak osiągnąć maksymalne korzyści z niniejszego podręcznika?	21
CZĘŚĆ I. PRZYGOTOWANIA.....	23
Rozdział 1. Obecny status modelu ROI – problemy i tendencje rozwoju.....	25
Obecny stan metodologii ROI.....	26
Metody oceny efektywności szkoleń	30
Początki i rozwój.....	35
Proces oceny jako układanka typu puzzle	42
Model ROI	45
Potencjalne problemy	54
Plan działania	57
Podsumowanie	60
Referencje	61
Lektury uzupełniające.....	61
Zawartość płyty CD	62
Rozdział 2. Planowanie pracy	63
Podstawy.....	63
Potencjalne problemy	79
Wprowadzenie do analizy przypadku	81
Plan działania	81
Podsumowanie	82
Referencje i materiały.....	82
Zawartość płyty CD	83

CZĘŚĆ II. WDRAŻANIE MODELU ROI.....	85
Rozdział 3. Gromadzenie danych	87
Podstawy	87
Wyznaczenie celów i zaplanowanie działań.....	131
Potencjalne problemy	142
Plan działania	144
Podsumowanie	145
Referencje i materiały.....	145
Zawartość płyty CD	146
Rozdział 4. Izolowanie efektów programu szkoleniowego	147
Podstawy.....	147
Potencjalne problemy	187
Plan działania	187
Podsumowanie	189
Referencje i materiały.....	189
Zawartość płyty CD	190
Rozdział 5. Przekształcanie efektów programu w wartości pieniężne	191
Podstawy.....	191
Potencjalne problemy	205
Plan działania	208
Podsumowanie	209
Referencje i materiały.....	209
Zawartość płyty CD	210
Rozdział 6. Klasyfikacja i kalkulacja kosztów programu	211
Podstawy.....	211
Potencjalne problemy	228
Plan działania	228
Podsumowanie	228
Referencje i materiały.....	229
Zawartość płyty CD	229
Rozdział 7. Obliczanie zwrotu z inwestycji	230
Podstawy.....	230
Potencjalne problemy	240
Plan działania	250
Podsumowanie	251
Referencje	252
Zawartość płyty CD	252
Rozdział 8. Informowanie o wynikach	253
Podstawy.....	253
Potencjalne problemy	282
Plan działania	282

Podsumowanie	284
Referencje i materiały.....	284
Zawartość płyty CD	285
Rozdział 9. Prognozowanie wskaźnika ROI	286
Podstawy.....	286
Potencjalne problemy	305
Plan działania	305
Podsumowanie	306
Referencje i materiały.....	306
Zawartość płyty CD	307
CZĘŚĆ III. PRAKTYCZNE ASPEKTY WDRAŻANIA MODELU ROI	309
Rozdział 10. Przekształcenia organizacyjne	311
Podstawy.....	311
Wnioski	353
Potencjalne problemy	353
Plan działania	354
Podsumowanie	355
Referencje	356
Zawartość płyty CD	357
Rozdział 11. Rozwijanie zasobów wewnętrznych i pozyskiwanie pomocy kierownictwa	358
Podstawy.....	358
Plan działania.....	380
Podsumowanie	385
Referencje	387
Zawartość płyty CD	387
CZĘŚĆ IV. UTRWALENIE PROCESÓW	389
Rozdział 12. Trwałe wdrożenie modelu ROI w firmie	391
Podstawy.....	391
Potencjalne problemy	392
Wnioski	422
Plan działania.....	423
Podsumowanie	424
Referencje	425
Zawartość płyty CD	425
Indeks	427

O autorach

Dr Patricia Pulliam Phillips jest prezesem i dyrektorem generalnym firmy ROI Institute, Inc. Posiada tytuł doktora w dziedzinie międzynarodowego rozwoju przedsiębiorstw (*PhD in International Development*) oraz magistra zarządzania w sektorze prywatnym i publicznym (*MA in Public and Private Management*). Na początku kariery zawodowej, zajmując stanowisko menedżerskie, przekonała się, jak ważne są obserwowane z perspektywy klienta rezultaty inicjatyw zwiększających efektywność pracowników. Później, jako menedżer w dziale planowania i badań rynkowych dużego zakładu energetycznego, wraz z zespołem odpowiadała za programy obliczania stawek za energię elektryczną dla klientów indywidualnych i korporacyjnych. Tam też odegrała ważną rolę w utworzeniu Uniwersytetu Marketingu – ośrodka kształcenia nowych pracowników działu marketingu i przedstawicieli handlowych. Patricia Pulliam Phillips zyskała międzynarodową renomę jako specjalistka w dziedzinie pomiaru i oceny rezultatów programów szkoleniowych i programów ukierunkowanych na zwiększanie efektywności pracowników. Prowadzi warsztaty z zakresu wdrażania metodologii ROI (ROI Methodology™) oraz udziela porad na ten temat przedsiębiorstwom z sektora publicznego i prywatnego, instytucjom edukacyjnym i organizacjom non profit w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie. Jest autorką książki *The Bottomline on ROI* (CEP Press, 2002), która zdobyła nagrodę ISPI Award of Excellence 2003, a także redaktorem lub współautorką kolejnych publikacji: *Return on Investment (ROI) Basics* (ASTD, 2006), *ROI at Work: Best-Practice Case Studies from the Real World* (ASTD Press, 2005), *Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI* (SHRM 2005), *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment* (Butterworth-Heinemann, 2001) oraz *Measuring ROI in the Public Sector* (ASTD, 2002).

Dr Jack J. Phillips, specjalista ds. pomiaru i oceny o światowej renomie, jest przewodniczącym rady nadzorczej firmy ROI Institute, Inc, która świadczy usługi doradcze, organizuje warsztaty i wygłasza odczyty dla przedsiębiorstw z listy Fortune 500 oraz innych dużych firm i instytucji na całym świecie. Jego wiedza i umiejętności poparte są ponad 27-letnim doświad-

czeniu zdobytym w pięciu branżach. Jack był menedżerem ds. szkoleń i rozwoju w dwóch firmach z listy *Fortune 500*, starszym menedżerem ds. zarządzania personelem w dwóch innych przedsiębiorstwach, prezesem regionalnego federalnego banku oszczędnościowego oraz wykładowcą zarządzania na jednym z większych uniwersytetów stanowych. Phillips opracował rewolucyjną metodologię o nazwie ROI Methodology™, która umożliwia określenie, jaki wpływ na wyniki finansowe firmy mają programy z zakresu szkoleń, zwiększania efektywności, zarządzania personelem i wdrażania nowych technologii. Z metodologii tej korzystają przedsiębiorstwa, instytucje państwowe i organizacje non profit na całym świecie. Phillips jest autorem lub redaktorem ponad 30 książek i 100 artykułów. Wśród jego najnowszych publikacji należy wymienić: *Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI* (SHRM, 2005), *Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Much or Too Little* (AMACOM, 2005), *ROI at Work: Best-Practice Case Studies from the Real World* (ASTD Press, 2005), *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (Butterworth-Heinemann, 2003) oraz *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment* (Butterworth-Heinemann, 2001). Jack posiada tytuł doktora w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi (*PhD in Human Resource Management*).

Ron Drew Stone jest autorem wielu książek i publikacji oraz konsultantem i prelegentem o międzynarodowej renomie. Należy do największych na świecie autorytetów w dziedzinie pomiaru i oceny wyników szkoleń oraz innych inicjatyw zwiększających efektywność pracowników. Świadczy firmom usługi doradcze w tym zakresie, pomagając im w powiązaniu programów szkoleniowych ze wskaźnikami dotyczącymi działalności firmy, w projektowaniu szkoleń pod kątem zwrotu z inwestycji oraz w mierzeniu ich rezultatów. Przyznaje certyfikaty specjalistom z zakresu procesów ROI. Prowadzi wiele otwartych i zamkniętych warsztatów na temat mierzenia i zwiększania efektywności oraz sytuacyjnej oceny potrzeb. Ma ponad 25 lat doświadczenia w dziedzinie rozwoju przedsiębiorstw, inżynierii, szkoleń i zarządzania personelem. Jest współautorem książek: *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators* (McGraw-Hill, 2002) i *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment* (Butterworth-Heinemann, 2001), a także współautorem wielu opublikowanych analiz przypadków i zbiorów materiałów pomocniczych. Posiada certyfikat konsultanta z zakresu zarządzania zmianą oraz tytuł BBA (Bachelor of Business Administration) Uniwersytetu Stanowego w Georgii.

Holly Burkett jest dyrektorem firmy Evaluation Works oraz posiadaczką tytułów SPHR (Senior Professional in Human Resources) i CPT (Certified Personal Trainer). Od ponad 20 lat wspiera firmy z sektora prywatnego i publicznego w projektowaniu inicjatyw zwiększających efektywność pracowników i mierzeniu ich rezultatów. Pracowała jako konsultant wewnętrzny i zewnętrzny w branżach zaawansowanych technologii, petrochemicznej, handlu detalicznego i służby zdrowia, a także w agencjach rządowych i organizacjach typu non profit. Pomaga klientom w tworzeniu i wdrażaniu systemów, narzędzi i procesów pomiarowych zorientowanych na rezultaty. Holly jest redaktorem naczelną magazynu „Performance Improvement Journal” wydawanego przez instytut ISPI oraz cenioną autorką materiałów publikowanych przez Human Resource Certification Institute (HRCI). Wygłasza prelekcje na międzynarodowych konferencjach, prowadzi warsztaty, pisze książki i artykuły o pomiarach efektywności. Jej prace ukazywały się w brytyjskich magazynach „Industrial & Commercial Training Journal”, „Istanbul HR Journal” i „T & D” oraz japońskich „HRM” i „Training Magazine”. Jest autorką rozdziału o ocenie efektów szkoleń w książce *HPI Essentials* i współautorką pracy *Info-Line, Managing Evaluation Shortcuts* wydanej przez STD. Opracowała wiele analiz przypadków dotyczących zwrotu z inwestycji w szkolenia, opublikowanych w serii *ASTD In Action* oraz w trzecim wydaniu książki Donalda Kirkpatricka *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Holly posiada tytuł magistra w dziedzinie zasobów ludzkich i rozwoju organizacji (*MA in Human Resources and Organization Development*) na Uniwersytecie San Francisco.

Podziękowania

Ron Drew Stone:

Chciałbym podziękować uczestnikom warsztatów i programów certyfikacyjnych z zakresu metodologii ROI, które prowadziliśmy na całym świecie, a także klientom, którzy korzystali z naszych usług doradczych dotyczących badania potrzeb oraz pomiarów i oceny efektywności szkoleń. Zawdzięczamy im wiele udoskonaleń metodologii ROI przedstawionych w niniejszym podręczniku. Nie tylko stawiali oni przed nami nowe wyzwania, lecz również wnosili własny wkład w rozwiązywanie problemów. *Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników* jest naszą najbardziej kompleksową publikacją w tym zakresie. Opracowaliśmy ją, aby pomóc Państwu w realizacji projektów pomiarowych oraz włączeniu związanych z nimi praktyk do standardowych procesów biznesowych w firmie. Zachęcam do używania tego podręcznika nie tylko w celu uczenia się, ale również nauczania innych. Życzę Państwu dalszych sukcesów w promowaniu inicjatyw z zakresu pomiarów i oceny efektywności szkoleń.

Holly Burkett:

Poznanie i praktyczne wykorzystanie metodologii ROI przyniosło mi nieocenione korzyści. Skierowało moją karierę zawodową na nowe ścieżki, jeszcze bardziej rozbudziło moje zainteresowanie oceną skuteczności szkoleń i ułatwiło mi rozbudowanie sieci kontaktów, dzięki której otrzymuję wsparcie profesjonalne. Chciałabym więc serdecznie podziękować moim mentorom – Jackowi, Patti i Ronowi – za pomoc oraz za to, że mogłam włączyć się w ich pracę, wykorzystując własną wiedzę i doświadczenie. Dziękuję również licznej grupie klientów, od których wiele się nauczyłam. Dużo zawdzięczam też kolegom, przyjaciółom i sympatykom z sieci ASTD ROI Network, którzy nadal mnie inspirują, stawiają przede mną nowe wyzwania i uczą mnie pokory. Dzięki nim wciąż staram się być najlepsza. Wdrożenie modelu ROI zachęciło mnie do stałego doksztalcania się i rozwoju. Teraz lepiej rozumiem znaczenie mojej pracy. Mam więcej energii i wiary w siebie. Każdego dnia zdobywam nową wiedzę i umiejętności. Życzę wszystkim Czytelnikom tego samego.

Przedmowa

Obecnie coraz częściej mówi się o znaczeniu nauki w miejscu pracy i korzyściach z niej płynących. Coraz więcej firm chciałoby mierzyć rentowność szkoleń, ale nie wie, jak się do tego zabrać. Zwykle ograniczają się one do oceny efektów szkoleń w salach lekcyjnych, bez sprawdzania, czy i w jakim stopniu pracownicy wykorzystują zdobytą wiedzę w praktyce. Niniejszy podręcznik pomoże im we wdrożeniu metodologii ROI, która ułatwia pomiary zwrotu z inwestycji (ang. *return on investment* – ROI) w programy szkoleniowe. Najpierw przedstawimy najważniejsze informacje o tej metodologii, a następnie opiszemy kolejne etapy procesu wdrażania modelu ROI. Ćwiczenia, przykładowe scenariusze, analizy przypadków oraz narzędzia i szablony ułatwią pomiary rentowności inwestycji w kapitał ludzki w każdej firmie.

Organizacja podręcznika

Jak widać na przedstawionym poniżej schemacie, książka składa się z czterech głównych części, z których każda dotyczy innej fazy wdrażania modelu ROI. W części pierwszej, *Przygotowania*, można się dowiedzieć, jak ocenić gotowość firmy do wdrożenia nowego modelu oraz jakie strategie i narzędzia należy przy tym zastosować. Część druga, *Wdrażanie modelu ROI*, jest poświęcona najważniejszym etapom i obszarom wdrażania modelu ROI. Część trzecia, *Praktyczne aspekty wdrażania modelu ROI*, skupia się na typowych czynnikach ułatwiających lub utrudniających wdrożenie tego modelu oraz na strategiach tworzenia systemów oceny w firmie. W ostatniej, czwartej części zatytułowanej *Utrwalenie procesów* objaśniono, co zrobić, aby firma nie rezygnowała z modelu ROI, gdy pozytywne efekty pierwszych pomiarów rentowności inwestycji zaczną słabnąć.

Przedmowa
Tendencje i problemy

Część I

Rozdział 1
Aktualny status modelu ROI:
problemy i tendencje rozwoju

Rozdział 2
Planowanie pracy

Przygotowania

Narzędzia i materiały pomocnicze

- Model ROI
- Struktura pięciopoziomowa
- Najlepsze praktyki dotyczące modeli ROI
- Podstawowe zasady
- Ocena programów na różnych poziomach
przykład docelowej struktury oceny

Narzędzia i materiały pomocnicze

- Powiązanie potrzeb z celami i oceną
(przykład firmy Reliance Insurance)
- Powiązanie potrzeb z celami i oceną
- Plan gromadzenia danych (pusty)
- Plan analizy danych (pusty)
- Plan komunikacji (pusty)
- Plan projektu (pusty)
- Sporządzenie listy celów zorientowanych na
rezultaty
- Dodatkowe plany gromadzenia i analizy danych

Część II

Rozdział 3 Gromadzenie danych	Rozdział 4 Izolowanie efektów programu szkoleniowego	Rozdział 5 Przeznaczanie efektów programu w wartości pieniężne	Rozdział 6 Klasyfikacja i kalkulacja kosztów programu	Rozdział 7 Obliczanie zwrotu z inwestycji	Rozdział 8 Informowanie o wynikach	Rozdział 9 Prognozowanie wskaźnika ROI
<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Przykładowy kwestionariusz (poziom 1) <input type="checkbox"/> Formularz planu działania <input type="checkbox"/> Pytania, na które należy odpowiedzieć podczas definiowania działań <input type="checkbox"/> Kwestionariusz uzupełniający z firmy Cyber International <input type="checkbox"/> Przykładowy plan gromadzenia danych dotyczący zarządzania przez efekty <input type="checkbox"/> Przykładowe zrealizowane plany działania <input type="checkbox"/> Przykładowy kwestionariusz (poziom 1) <input type="checkbox"/> Obserwacja efektywności za pomocą kwestionariusza (poziom 2) <input type="checkbox"/> Przykładowy kwestionariusz sprawdzający wiedzę przed i po szkoleniu (poziom 3) <input type="checkbox"/> Szablon obserwacji efektywności (poziom 2) <input type="checkbox"/> Przykładowa tabela rozmiarów <input type="checkbox"/> Pomiany użyteczności (poziom 1) <input type="checkbox"/> Tabela danych „twardych” <input type="checkbox"/> Tabela danych „miękkich” <input type="checkbox"/> Format raportu z testów opartych na kryteriach (poziom 2) <input type="checkbox"/> Metody gromadzenia danych <input type="checkbox"/> Podnoszenie wskaźników odpowiedzi <input type="checkbox"/> Materiał pomocniczy: narzędzie do gromadzenia danych 7CFactors™ 	<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Techniki izolowania efektów programu <input type="checkbox"/> Metoda grupy kontrolnej <input type="checkbox"/> Obszar wskaźnika odrzuceni <input type="checkbox"/> Obszar molestowania seksualnego <input type="checkbox"/> Obszar rentowności sprzedaży <input type="checkbox"/> Formularz planu analizy ROI dotyczącej dziennej sprzedaży i kosztów reklamy <input type="checkbox"/> Przykładowy plan analizy zarządzania przez efekty danych dotyczącej zarządzania przez efekty <input type="checkbox"/> Szablon izolowania efektów szkolenia na podstawie danych szacunkowych <input type="checkbox"/> Przykład izolowania korzyści szkolenia: korygowanie wartości oszacowanych przez uczestników programu <input type="checkbox"/> Rozwiązania umijętności przywódczych <input type="checkbox"/> Pytania i poprawki dotyczące izolowania efektów szkolenia <input type="checkbox"/> Ocena czynników wpływających na poprawę efektywności <input type="checkbox"/> Proces izolowania efektów szkolenia 	<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Opinie ekspertów i koszty historyczne <input type="checkbox"/> Powiązania z innymi wskaźnikami <input type="checkbox"/> Obszar czynników wiarygodności wyników <input type="checkbox"/> Tabela metod konwersji danych <input type="checkbox"/> Tabela wartości oszacowanych przez menedżera <input type="checkbox"/> Tabela kosztów rotacji pracowników <input type="checkbox"/> Materiał pomocniczy: pięć etapów przeliczania danych w wartości pieniężne <input type="checkbox"/> Materiał pomocniczy: przeliczając czy nie przeliczając? <input type="checkbox"/> Arkusz kalkulacyjny: przeliczając czy nie przeliczając? 	<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arkusz szacowania kosztów <input type="checkbox"/> Tabela porównań scenariuszy kosztowych <input type="checkbox"/> Tabela zalecanych kategorii kosztów <input type="checkbox"/> Tabela kalkulacji kosztów ogólnych <input type="checkbox"/> Tabela kosztów programu rozwijania umijętności przywódczych dla dyrektorów <input type="checkbox"/> Macierz klasyfikacji kosztów 	<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Potencjalna wysokość wskaźnika ROI <input type="checkbox"/> Tabela niewłaściwie stosowanych terminów finansowych <input type="checkbox"/> Tabela łącząca czynników wpływających na wskaźnik ROI 	<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Format raportu z oceny efektywności programu szkoleniowego <input type="checkbox"/> Plan przekazywania informacji zwrotnych <input type="checkbox"/> Usprawnienie komunikacji z kierownictwem <input type="checkbox"/> Przykładowy uproszczony raport <input type="checkbox"/> Tabela planu informowania o wynikach programu <input type="checkbox"/> Tabela najdłuższych grup odbiorców informacji <input type="checkbox"/> Materiał pomocniczy: zasada ostrożnej oceny wskaźnika ROI 	<p>Narzędzia i materiały pomocnicze</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wskaźnik ROI w różnych momentach i na różnych poziomach <input type="checkbox"/> Model prognozowania wskaźnika ROI przed rozpoczęciem programu szkoleniowego <input type="checkbox"/> Pytania w kwestionariuszach dotyczących informacji zwrotnych <input type="checkbox"/> Proszy o rzeczywiste wyniki <input type="checkbox"/> Wyniki testów a rzeczywista efektywność pracowników
<p>Wdrażanie modelu ROI</p>						

Część III

Część III		
	Rozdział 10 Przekształcenia organizacyjne	Rozdział 11 Rozwijanie zasobów wewnętrznych i pozyskiwanie pomocy kierownictwa
Praktyczne aspekty wdrażania modelu ROI	Narzędzia i pomoce <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Etapy planowania przekształceń <input type="checkbox"/> Plan przygotowań <input type="checkbox"/> Przykładowy plan informowania o wynikach <input type="checkbox"/> Przykładowa deklaracja polityki <input type="checkbox"/> Lista kontrolna deklaracji polityki <input type="checkbox"/> Przykładowe wytyczne dotyczące istniejących programów szkoleniowych <input type="checkbox"/> Proces standaryzacji <input type="checkbox"/> Przykładowy plan projektu <input type="checkbox"/> Plan przekształceń związanych z wdrażaniem procesu oceny szkoleń zorientowanego na rezultaty <input type="checkbox"/> Modele ROI zorientowane na obniżenie kosztów <input type="checkbox"/> Analiza luk metodą <i>just-in-time</i> <input type="checkbox"/> Stereotypy, obawy, fałszywe założenia oraz metody radzenia sobie z nimi (tabela) <input type="checkbox"/> Obniżenie kosztów, schemat powiązań (tabela) <input type="checkbox"/> Materiał pomocniczy: role i zadania 	Narzędzia i pomoce <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Narzędzia ułatwiające zaangażowanie kierownictwa firmy w proces pomiarów wskaźnika ROI <input type="checkbox"/> Przykład rozwiązania szkoleniowego zwiększającego efektywność pracowników <input type="checkbox"/> Przykładowe uzasadnienie ekonomiczne projektu <input type="checkbox"/> Lista kontrolna planowania projektów oceny efektywności szkoleń i zarządzania nimi <input type="checkbox"/> Przykładowy indywidualny plan rozwoju dla lidera procesu pomiaru wskaźnika ROI <input type="checkbox"/> Profil mistrza procesu pomiarów i oceny (tabela) <input type="checkbox"/> Plan zarządzania oceną programów szkoleniowych w czasie (tabela) <input type="checkbox"/> Lista kontrolna angażowania kierownictwa firmy w proces pomiaru wskaźnika ROI (tabela)

Część IV

Część IV	
	Rozdział 12 Trwałe wdrożenie modelu ROI w firmie
Utwalenie procesów	Narzędzia i pomoce <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Etapy wdrażania modelu ROI <input type="checkbox"/> Role pracowników działu szkoleń podczas wdrażania modelu ROI <input type="checkbox"/> Raport z doświadczeń <input type="checkbox"/> Integracja indywidualnych danych na poziomie mikro w karcie wyników na poziomie makro <input type="checkbox"/> Przyczyny nieefektywności procesu oceny szkoleń (tabela) <input type="checkbox"/> Najważniejsze zadania działu szkoleń na etapie 1. (tabela) <input type="checkbox"/> Najważniejsze zadania działu szkoleń na etapie 2. (tabela) <input type="checkbox"/> Najważniejsze zadania działu szkoleń na etapie 3. (tabela) <input type="checkbox"/> Najważniejsze zadania działu szkoleń na etapie 4. (tabela)

Z wyjątkiem *Przedmowy* każdy rozdział jest podzielony na pięć części:

- *Podstawy*. Pierwsza część jest poświęcona najważniejszym zagadnieniom związanym z tematem rozdziału. Czytelnik znajdzie tu podstawową wiedzę o celach i znaczeniu danego etapu wdrażania modelu ROI, a także przegląd i przypomnienie najważniejszych informacji o metodologii ROI oraz o koncepcjach, które zostały dokładniej omówione w siedmiu publikacjach referencyjnych wymienionych poniżej.
- *Potencjalne problemy*. W drugiej części przedstawiono problemy, które mogą się pojawić podczas wdrażania modelu ROI, oraz sprawdzone sposoby ich rozwiązywania. Czytelnik dowie się, jak przewidzieć podobne trudności we własnym środowisku oraz jakie narzędzia i zasoby zastosować w celu ich pokonania.

- *Plan działania.* Trzecia część zawiera opisy działań, które należy wykonać podczas wdrażania modelu ROI. Działania te można dostosować do indywidualnych planów, sytuacji i programów.
- *Podsumowanie.* W części tej znajduje się przegląd i przypomnienie najważniejszych zagadnień omówionych w rozdziale, a także zapowiedź tematu następnego rozdziału.
- *Referencje i materiały.* Tu można znaleźć wykaz dodatkowych narzędzi, szablonów, analiz przypadków i referencji, które ułatwią korzystanie z modelu ROI. Wszystkie te materiały są dostępne na płycie CD, gdzie zostały uporządkowane według rozdziałów. W ostatniej części ostatniego rozdziału zamieszczono informacje z obszaru networkingu, dzięki którym czytelnik może nawiązać kontakt z osobami i firmami mającymi podobne problemy podczas wdrażania modeli ROI.

Poniżej przedstawiono najważniejsze publikacje referencyjne, które wykorzystano we wszystkich rozdziałach. Wyznaczają one podstawowe ramy pojęciowe metodologii ROI i stanowią użyteczne uzupełnienie niniejszego podręcznika.

1. Phillips J.J., *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Butterworth-Heinemann, Woburn 2003.
2. Phillips J.J., Phillips P.P., *Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI*, Society for Human Resource Management, Alexandria 2005.
3. Phillips P.P., Phillips J.J., *Return on Investments Basics*, American Society for Training and Development, Alexandria 2006.
4. Phillips P.P., Phillips J.J., *ROI At Work*, American Society for Training and Development, Alexandria 2005.
5. Phillips J.J., *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, Butterworth-Heinemann, Woburn 1997.
6. Phillips J.J., Stone R.D., *How to Measure Training Results*, McGraw-Hill, New York 1992.
7. Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Investment*, Butterworth-Heinemann, Woburn 2001.

Co wyróżnia tę książkę spośród innych?

Istnieje wiele książek, artykułów i czasopism na temat metod pomiaru i oceny zwrotu z inwestycji w programy, procesy i inicjatywy dotyczące szkoleń,

zarządzania personelem i zwiększania efektywności pracowników. Wiedzę i umiejętności w tym zakresie można również zdobyć na różnych konferencjach i warsztatach.

Niniejsza książka nie zastępuje innych publikacji dotyczących teorii i założeń pomiaru zwrotu z inwestycji. Jest ona raczej obszernym zbiorem informacji, narzędzi i zasobów typu „wszystko w jednym”, który ułatwi czytelnikowi wdrożenie metodologii ROI w jego firmie bez wyważania otwartych drzwi.

Podręcznik ten oferuje w szczególności:

- przegląd podstawowych założeń metodologii ROI;
- scenariusze i przypadki ułatwiające zrozumienie omawianych zagadnień;
- podzieloną na sześć części analizę przypadku dotyczącą firmy Premier Motors International;
- praktyczne, dostosowane do wymagań współczesnych firm narzędzia i materiały, które można wykorzystać w każdej chwili;
- wskazówki dotyczące wykorzystywania programów szkoleniowych, narzędzi i materiałów;
- CD-ROM zawierający narzędzia i materiały przydatne na kolejnych etapach wdrażania modelu ROI, uporządkowane według rozdziałów książki.

Uwaga: Jeśli czytelnik nie ma jeszcze projektu pomiaru rentowności z inwestycji w kapitał ludzki, dzięki któremu mógłby poszerzać wiedzę, może wykorzystać przedstawioną w podręczniku analizę przypadku. Została ona podzielona na sześć części, odpowiadających kolejnym etapom wdrażania modelu ROI i rozmieszczonych w całej książce, począwszy od rozdziału drugiego w części pierwszej. Opisany przypadek dotyczy gromadzenia, analizowania i prezentacji danych w firmie Premier Motors International. Przeanalizowano w nim proces podejmowania decyzji w sytuacji rzeczywistej, gdy sprawy nie zawsze układają się tak, jak powinny. Ponadto czytelnik może wiele się nauczyć, dostosowując do swojego projektu metody, narzędzia i procesy omówione w kolejnych rozdziałach. Pracę ułatwią mu również zaproponowane w książce kryteria wyboru projektu pomiaru rentowności z inwestycji w kapitał ludzki. Po przeczytaniu części drugiej (*Wdrażanie modelu ROI*), czytelnik będzie już w zasadzie wiedział, jak zaplanować i przeprowadzić pomiary zwrotu z inwestycji w szkolenia.

Inne przykłady i przypadki przedstawione w podręczniku, a także odpowiadające im narzędzia również można dostosować do własnych projektów. Chcemy pomóc czytelnikowi we wdrażaniu metodologii ROI oraz zdobyciu wiedzy, której potrzebuje każdy specjalista ds. szkoleń i rozwoju zorientowany na rezultaty. Mamy nadzieję, że przeczytanie tej książki uła-

twi mu przekonanie kierownictwa firmy zarówno do wartości proponowanego przez siebie programu, jak i do własnych umiejętności.

Dla kogo jest przeznaczona ta książka?

Metodologią ROI interesują się zarówno specjaliści praktycy, jak i dyrektorzy firm. Liczne książki, które napisano na ten temat, są więc przeznaczone dla różnych odbiorców. Niektóre z nich analizują tę metodologię z punktu widzenia menedżerów wyższego szczebla, którzy chcą się z nią ogólnie zapoznać, ale nie są zainteresowani szczegółami. Inne skupiają się na jej aspektach teoretycznych. Wielu autorów porównuje metodologię ROI z różnymi metodami pomiarów i oceny, aby umożliwić specjalistom wybór najbardziej odpowiedniego rozwiązania. Jeszcze inne książki szczegółowo opisują opracowaną przez Phillipsa metodologię ROI.

Niniejszy podręcznik przeznaczony jest dla specjalistów, którzy zajmują się w praktyce pomiarami zwrotu z inwestycji w szkolenia, a także dla wszystkich innych osób planujących wdrożenie w swoich firmach metodologii ROI – zarówno tych, które dopiero zapoznają się z tą tematyką, jak i mających pewne doświadczenie, ale potrzebujących pomocy w trudniejszych przypadkach. Książka ta ułatwia zwiększenie efektywności szkoleń i zarządzania personelem, poprawę jakości pracy personelu oraz lepsze wykorzystanie nowoczesnych technologii w organizacjach z różnych sektorów – publicznego, prywatnego i non profit.

Jak osiągnąć maksymalne korzyści z niniejszego podręcznika?

Podczas czytania należy skupić się na najważniejszych koncepcjach i narzędziach opisanych w każdej z czterech części. Warto też poświęcić trochę czasu na wykonanie ćwiczeń sytuacyjnych. Czytając rozdział drugi i następne, w których omówiono kolejne etapy wdrażania modelu ROI oraz przydatne w tym procesie narzędzia i szablony, najlepiej jest przyjąć za punkt odniesienia własny projekt z zakresu pomiaru rentowności z inwestycji w kapitał ludzki. Jeśli czytelnik nie ma jeszcze takiego projektu, to w lepszym zrozumieniu omawianych zagadnień pomoże mu podzielona na części analiza przypadku. Niektórzy nie są zainteresowani całym procesem badania zwrotu z inwestycji, ale chcieliby dowiedzieć się czegoś więcej na temat jego poszczególnych etapów. Osoby takie znajdą w każdym rozdziale

dokładne objaśnienie koncepcji związanych z danym etapem, a także informacje o potencjalnych problemach i sposobach ich rozwiązywania.

Szczególne uwagę należy zwrócić na narzędzia, materiały i plany działań, które ułatwią realizację kolejnych etapów projektu. Dodatkową pomoc stanowi umieszczony na końcu każdego rozdziału wykaz referencji i zasobów. Zalecamy również korzystanie z ćwiczeń, tekstów, narzędzi, szablonów i materiałów pomocniczych dostępnych na płycie CD. Można je bezpłatnie kopiować pod warunkiem podania źródła.

Część I

Przygotowania

Obecny status modelu ROI – problemy i tendencje rozwoju¹

Pomiary zwrotu z inwestycji (*return on investment* – ROI) w szkolenia, rozwój i zwiększanie efektywności pracowników zajmują bardzo ważne miejsce w dziedzinie szkoleń i rozwoju w miejscu pracy (*workplace learning and performance* – WLP). Od specjalistów w tej dziedzinie wymaga się dziś konkretnych, przekonujących danych o rezultatach programów i procesów rozwoju zasobów ludzkich. Obecnie istnieje bardzo duże zapotrzebowanie na rozwiązania mierzące zwrot z inwestycji szkoleniowych. Od prawie dziesięciu lat pomiary ROI są stałym punktem programów konferencji i spotkań profesjonalnych, a magazyny i czasopisma poświęcają im coraz więcej miejsca. Ukazało się też kilkanaście książek obszernie omawiających ten temat. Wzbudza on coraz większe zainteresowanie nawet wśród dyrektorów najwyższego szczebla.

Pomiary zwrotu z inwestycji w szkolenia są obecnie przedmiotem ożywionej dyskusji; niewiele spraw wzbudza podobne emocje. Niektórzy uważają, że koncepcja zwrotu z inwestycji ma wiele wad i nie powinno się jej stosować w wypadku szkoleń. Zdaniem innych jest ona jedynym rozwiązaniem problemów z ustalaniem faktycznej wartości programów szkoleniowych. Prawda, jak zwykle, leży gdzieś pośrodku. W każdym razie znajomość podstaw metodologii ROI oraz zalet i wad wskaźnika zwrotu z inwestycji ułatwi każdemu racjonalny wybór najlepszej strategii oceny szkoleń.

Firmy są coraz bardziej zainteresowane modelami ROI i robią duże postępy w tym zakresie. Mimo to wdrażanie i stosowanie tych rozwiązań wciąż sprawia trudności nawet najbardziej doświadczonym specjalistom ds. szkoleń i rozwoju. Niektórzy twierdzą, że nie da się obliczyć zwrotu z inwestycji w szkolenia, inni z determinacją udoskonalają metody pomiarów i kalkulacji. Ta druga grupa zyskuje zwykle duże wsparcie ze strony kierownictwa wyższego szczebla i osiąga coraz więcej sukcesów. Niezależnie od podejścia do problemu trzeba przyznać, że istnieją realne przyczyny, dla

¹ Jest to uaktualniona, skondensowana i zmodyfikowana wersja pierwszych dwóch rozdziałów książki Jacka Phillipisa *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Butterworth-Heinemann, Boston 2003. Wszelkie prawa zastrzeżone.

których warto mierzyć ROI. Dziś wielu specjalistów wie, iż musi wykazać zwrot z inwestycji, gdyż inaczej dział szkoleń może otrzymać mniejsze fundusze lub stracić swój status w przedsiębiorstwie.

Dyrektorzy wyższego szczebla, nawet ci odpowiedzialni za szkolenia i rozwój, często nie są do końca przekonani o celowości stosowania modelu ROI. Większość z nich zdaje sobie sprawę, że w okresach dynamicznego rozwoju firmy lub zagrożenia ze strony konkurencji szkolenia są niezbędne. Czują oni intuicyjnie, że szkolenia przynoszą wymierne korzyści w postaci poprawy wskaźników dotyczących na przykład produktywności, jakości produktów, kosztów i czasu pracy. Brakuje im jednak dowodów, że jest tak naprawdę. O ile generalnie żaden z nich nie wątpi, że inwestycje w programy szkoleniowe przynoszą zwrot, o tyle potrzebują oni więcej danych, które to potwierdzą, gdyż inaczej mogą zmniejszyć nakłady na szkolenia. Metodologia ROI jest najbardziej obiecującą techniką wykazywania efektywności szkoleń w sposób logiczny i racjonalny.

Oto najważniejsze tematy, które zostaną omówione w niniejszym rozdziale:

- aktualny stan metodologii ROI i tendencje jej rozwoju;
- pięć poziomów oceny oraz ich zastosowanie w metodologii ROI;
- podstawy metodologii ROI;
- wybór programu lub inicjatywy szkoleniowej, w których można zastosować w praktyce zasady metodologii ROI.

Obecny stan metodologii ROI

Co do metodologii ROI jedno jest pewne: nie jest ona przejściową modą. Dopóki istnieje potrzeba, aby mierzyć koszty inicjatyw szkoleniowych i efektywnościowych oraz zwrot z poniesionych w związku z nimi inwestycji, firmy będą stosować modele ROI.

„Przejściowa moda” może dotyczyć nowego podejścia lub nastawienia, ale nie samej koncepcji zwrotu z inwestycji, która jest znana od wieków. W jubileuszowym numerze magazynu „Harvard Business Review” (HBR), wydanym z okazji jego 75. rocznicy, przedstawiono historię metod pomiaru wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstw (Sibbet, 1997). Pierwsze numery HBR, z lat dwudziestych ubiegłego wieku, prezentują model ROI jako nowe narzędzie ułatwiające obliczanie zwrotu z inwestycji. Później stał się on coraz popularniejszy. Jak widać w tabeli 1.1, obecnie ponad dwa tysiące firm regularnie oblicza zwrot z inwestycji w inicjatywy szkoleniowe i efektywnościowe.

Tabela 1.1. Obecny status metodologii ROI

Lp.	ROI w liczbach
1.	Metodologia ROI była udoskonalana przez ponad 25 lat.
2.	Wdrożyło ją ponad 2000 firm produkcyjnych i usługowych, organizacji non profit, instytucji administracji publicznej i placówek edukacyjnych.
3.	Co roku firmy przeprowadzają 5000 badań z wykorzystaniem metodologii ROI.
4.	Co roku jest publikowanych 100 analiz przypadków dotyczących metodologii ROI.
5.	Certyfikaty z zakresu wdrażania metodologii ROI w przedsiębiorstwach otrzymało dotychczas 3500 osób.
6.	Metodologię ROI wdrożyły organizacje w 40 krajach.
7.	Napisano 15 książek ułatwiających wdrażanie i stosowanie metodologii ROI.
8.	Powstała sieć wymiany informacji na temat metodologii ROI, skupiająca 500 członków.

Z początku modele ROI znalazły zastosowanie głównie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie ich wdrożenie jest stosunkowo łatwe. Następnie zaistniały w branży usług, służbie zdrowia i instytucjach państwowych, a ostatnio również w sektorze edukacji. Najnowsze obszary ich wykorzystania to szkolnictwo wyższe, doksztalcanie nauczycieli i programy kształcenia ustawicznego na uniwersytetach. Jak donosi magazyn „Training”, modele ROI są coraz szerzej stosowane w sektorze edukacji. Używa ich aż 75% organizacji edukacyjnych, które znalazły się na liście Top 100 w 2004 r. Z obszernych badań przeprowadzonych przez firmę Corporate Executive Board wynika, że ROI wykazuje najszybszy wzrost popularności spośród wszystkich wskaźników pomiaru efektywności inicjatyw szkoleniowych i rozwojowych. W wypadku metodologii ROI stwierdzono również największą rozbieżność między liczbą firm, które ją stosują, i tych, które chciałyby ją wdrożyć. Świadczy to o tym, że modele ROI wciąż nie są dobrze znane i rozumiane (Drimmer, 2002).

Ocenia się, że co roku na całym świecie przeprowadzanych jest 5000 badań z wykorzystaniem metodologii ROI. Szacunki te są oparte na liczbie firm, które bezpośrednio uczestniczyły w kursach certyfikacyjnych. Wyniki co najmniej 100 spośród tych badań zostały opublikowane w książkach, podręcznikach, magazynach i czasopismach fachowych. Zastosowania, założenia i rezultaty pomiarów mogą być bardzo zróżnicowane, co widać na przykładach przedstawionych w tabeli 1.2. Dotyczą one najbardziej udanych programów, więc wskaźniki ROI są w nich bardzo wysokie, co nie jest regułą. Podobnie jest w wypadku wielu innych opublikowanych wyników badań. W praktyce tak wysokie wartości osiąga się tylko wtedy, gdy szkolenie jest pilnie potrzebne, wypełnia konkretną lukę dotyczącą efektywności oraz jest przeprowadzane w miejscu pracy i wspierane przez całą firmę.

ZWROT Z INWESTYCJI W SZKOLENIA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Wielu menedżerów próbuje wdrożyć w swoich przedsiębiorstwach metodologię pomiaru zwrotu z inwestycji (*return on investment* – ROI) w programy szkoleniowe. Sama znajomość tej metodologii nie gwarantuje jednak, że firma z sukcesem wprowadzi ją we wszystkich działach i na wszystkich stanowiskach. Potrzebne są do tego określone techniki i narzędzia. W książce przedstawiono najważniejsze informacje o metodologii ROI oraz sposoby rozwiązywania problemów i pokonywania barier związanych z wdrażaniem tego procesu.

Szczegółowo omówiono między innymi:

- sposoby oceny gotowości firmy do wdrożenia modelu ROI,
- strategie i narzędzia, które należy zastosować,
- najważniejsze etapy i obszary wdrażania modelu ROI,
- czynniki ułatwiające lub utrudniające jego wprowadzenie,
- strategie tworzenia systemów oceny w firmie,
- sposoby reagowania na osłabienie efektów pierwszych pomiarów rentowności inwestycji.

Dołączona do książki płyta CD zawiera kilkadziesiąt narzędzi, instrumentów i szablonów, które ułatwią pracę osobom i zespołom odpowiedzialnym za wdrażanie modelu ROI. Można na niej znaleźć obszerną analizę przypadku z odniesieniami do każdego rozdziału podręcznika, ilustrującą podstawy i sposoby podejmowania decyzji, a także szablony ułatwiające gromadzenie danych, plan analizy ROI, plan działania oraz arkusz kalkulacji kosztów.

Książka jest przeznaczona dla dyrektorów generalnych i finansowych, konsultantów ds. efektywności, menedżerów kierujących szkoleniami oraz specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi.



9788326482632 W02P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

cena 89 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-8263-2



9 788326 482632