

Mariola DŹWIGOŁ–BAROSZ

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

ANALIZA SKUTECZNOŚCI PROJEKTU SZKOLENIOWEGO

Streszczenie. W artykule przedstawiono znaczenie oceny efektywności projektu szkoleniowego. Omówiono proces planowania rozwoju zasobów ludzkich. Zaprezentowano główne zagadnienia, związane z oceną oraz pomiarem efektywności projektu szkoleniowego. Uzupełnieniem rozważań jest krótka charakterystyka systemu oceny projektu szkoleniowego ROI, który daje możliwość obliczania wskaźnika zwrotu z inwestycji w szkolenia.

ANALYSIS OF THE TRAINING PROJECT EFFICIENCY

Summary. The article presents significance of the training project efficiency. It discusses the planning process of Human Resources development and presents main issues related to assessment and evaluation of the training project efficiency. The discussion is supplemented by a short profile of the ROI system of training project evaluation, which provides a method of calculating the return on investment in trainings.

1. Wstęp

Dobra strona kryzysu to wzrost zainteresowania pomiarem efektywności niektórych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z nich - szkolenia i ogólnie rozumiany rozwój pracowników cieszy się zainteresowaniem z powodu konieczności wykazania sensowności inwestycji w ten obszar.

Wzrost poziomu kompetencji pracowników, a co za tym idzie zwiększenie efektywności pracy jest główną przyczyną organizowania projektów szkoleniowych oraz uzasadnieniem sensu ich istnienia.

Każdy projekt szkoleniowy powinien być poprzedzony dogłębną analizą potrzeb i spodziewanych korzyści. Korzyści te określane mianem wzrostu kompetencji i umiejętności

sprowadzają się do poprawy wyniku finansowego przedsiębiorstwa i na tej płaszczyźnie powinny być mierzone.

W przedsiębiorstwie na każdy projekt szkoleniowy przeznaczany jest pewien nakład finansowy, co pozwala traktować go jako inwestycję. Mierzenie efektywności projektów szkoleniowych to zatem naturalna potrzeba weryfikacji tego, czy dobrze inwestujemy w największą wartość każdego przedsiębiorstwa – zasoby ludzkie.

Projekt szkoleniowy powinien być oceniany pod kątem jego efektywności. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie czy pracownicy rozwinęli swoje kompetencje w zadowalającym stopniu. Pomiar efektywności projektu szkoleniowego dostarcza również informacji czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany, a co za tym idzie czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność przedsiębiorstwa. Ocena efektywności projektu szkoleniowego to podsumowujący etap, który daje wskazówki w procesie planowania rozwoju zasobów ludzkich przedsiębiorstwa i jest bardzo istotnym, jednakże ciągle jeszcze lekceważonym, etapem projektu szkoleniowego.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia ostatniego etapu projektu szkoleniowego – oceny jego skuteczności.

2. Planowanie procesu rozwoju kompetencji

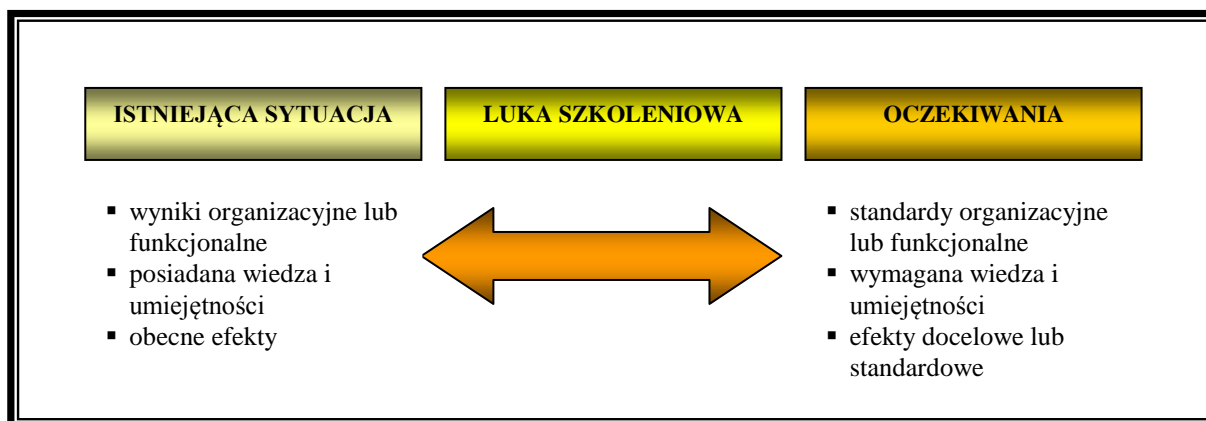
Do określenia potrzeb rozwojowych niezbędna jest analiza istniejącego stanu kompetencji oraz określenie stanu docelowego, tzn. zbadanie jakimi kompetencjami powinni dysponować pracownicy po ukończeniu szkolenia. Istotne jest ustalenie hierarchii kompetencji i sporządzenie planu finansowego. Cele szkolenia powinny być jasne zarówno dla trenerów, jak i dla uczestników szkoleń, możliwe do realizacji oraz łatwe do mierzenia.

Analiza potrzeb szkoleniowych następuje po ich rozpoznaniu i polega na określeniu hierarchii ważności potrzeb, wzajemnych zależności między nimi oraz stopnia realności ich zaspokojenia, ze względu na wielkość budżetu. Dokonuje się także doboru najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokojenia potrzeb.¹

Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa umożliwia zidentyfikowanie luki kompetencyjnej w obszarze zasobów ludzkich i dokonanie wyboru działań, dotyczących eliminacji tej luki przez konkretne warianty rozwoju kompetencji pracowników.

¹ Rae L.: Planowanie i projektowanie szkoleń, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 14-15.

Analiza potrzeb szkoleniowych powinna być prowadzona na bieżąco. Jest to działanie niezbędne, które prowadzi do określenia różnicy między sytuacją istniejącą a sytuacją jaka powinna zaistnieć w przedsiębiorstwie, w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników. Różnicę tę przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Luka szkoleniowa

Fig. 1. Training gap

Źródło: Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 454.

Plany rozwoju kompetencji pracowników przedsiębiorstwa powstają na podstawie planów karier, a także porównania modelowych kompetencji z istniejącymi w tym przedsiębiorstwie, które zostają następnie przełożone na programy szkoleniowe.

Podjęte decyzje (w tym obszarze) są uzależnione m.in. od tego, jakiego rodzaju kompetencji brakuje pracownikom, tzn. czy są to kompetencje, które łatwo można zastąpić (poprzez przeprowadzenie procesu doboru) i/lub czy łatwo można je rozwinąć. W związku z tym konieczna jest regularna ocena potencjału zatrudnionych wraz z przekazywaniem pracownikom informacji o wynikach oceny. W zależności od okoliczności na zewnątrz firmy (w szczególności od sytuacji na rynku pracy i jego elastyczności) menedżerowie w organizacji muszą podjąć decyzje o kierunkach rozwoju kompetencji pracowników, w szczególności tych, których kompetencje są trudne do zastąpienia, a ich wartość ma dla organizacji znaczenie kluczowe. Równocześnie zatrudnieni powinni być zachęceni do uczenia się i rozwijania swojego pełnego potencjału w organizacji, której kultura sprzyja uczeniu się. Organizacja taka, która może być określona jako organizacja oparta na wiedzy, charakteryzuje się ciągłym procesem transformacji, gdzie uczenie się i praca są synonimami.²

² Critten P.: Investing In People: Toward Corporate Capability, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.

Gotowość do rozwoju kompetencji jest wartością samą w sobie, uczenie się jest procesem ciągłym, świadomym, a nie pozostawionym losowi, a efekty podjętych działań, dotyczących rozwoju kompetencji są wyższe.

Cele przedsięwzięć kierunkowanych na rozwój kompetencji kapitału ludzkiego określają:³

- co uczący się powinni wiedzieć, co powinni umieć wykonać lub jaką postawą charakteryzować się po zakończeniu programu, czyli jaka powinna zajść zmiana i jaka powinna być różnica pomiędzy stanem początkowym a końcowym (rezultaty),
- w jaki sposób uczestnicy mogą wykazać się nabytą wiedzą (warunki),
- normy, jakie pracownicy muszą spełniać, aby potwierdzić swoje nowe kompetencje (standardy),
- czas konieczny do osiągnięcia tych celów (warunki).

Kierownictwo najwyższego szczebla powinno przywiązywać wagę do tego, aby cele rozwoju kompetencji były dobrze sformułowane i trafnie ustanowione dla każdego stosownego pracownika. Cele te mają kluczowe znaczenie dla skuteczności realizacji planów rozwoju kompetencji kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

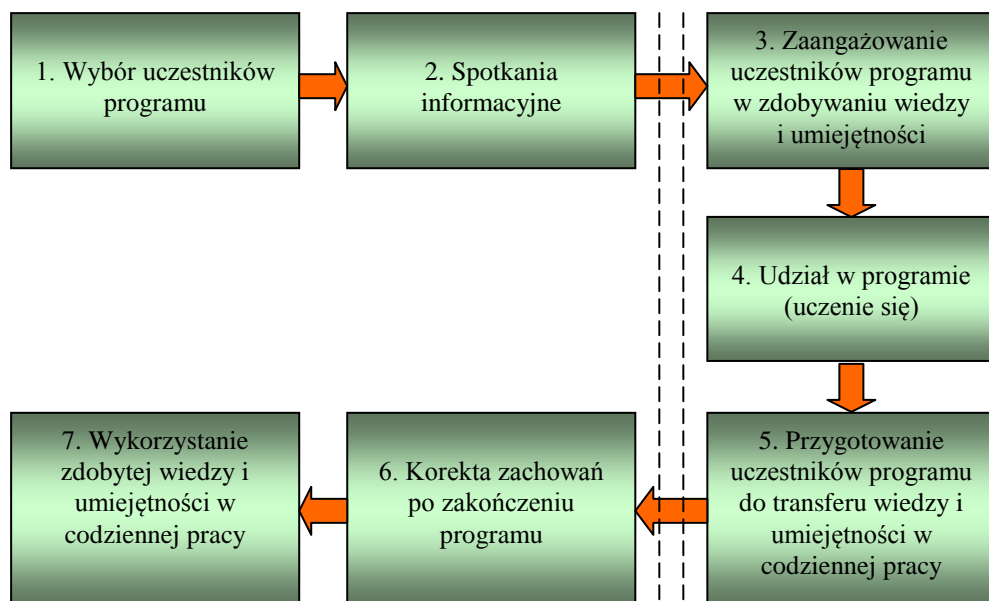
Odpowiednie opracowanie celów programów rozwoju kompetencji ma wiele zalet:⁴

- gwarantuje odpowiednią treść programów,
- eliminuje nieistotne i zbędne elementy, dzięki czemu możliwe jest ograniczenie jego czasu trwania,
- sprawia, że przekaz staje się bardziej zrozumiały dla uczących się, na skutek wyeliminowania nieistotnych i zbędnych elementów,
- daje twórcom programu wskazówki dotyczące planowania i projektowania całego programu i jego elementów,
- dostarcza trenerom wskazówek dotyczących wymagań stawianych im i programowi,
- stanowi bazę umożliwiającą ewaluację programu.

Planujący przeprowadzenie programów rozwoju kompetencji skupiają swoją uwagę na elementach przedstawionych na rys. 2, gdzie linia pionowa odzwierciedla zmiany w poziomie wiedzy i umiejętności czy postawach przed i po zrealizowaniu programu rozwoju kompetencji.

³ Rae L.: Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 86.

⁴ Ibidem, s. 88.



Rys. 2. Programy rozwoju kompetencji w kontekście organizacyjnym

Fig. 2. Competency development program in the organizational context

Źródło: Danilewicz D.: Rozwój kompetencji jako kluczowy czynnik elastyczności kapitału ludzkiego, [w:] Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, (pod red.): Juchnowicz M., Difin, Warszawa 2007, s. 230, na podstawie Bramley P.: Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 67.

Niezwykle istotną rolę w całym projekcie szkoleniowym odgrywają przełożeni uczestników szkoleń. Przełożeni powinni rozumieć, jaki wpływ mają ich zachowania na efekty realizowanych w przedsiębiorstwie projektów rozwoju, jakie korzyści może przynieść organizacji ich zaangażowanie na każdym etapie rozwoju tych projektów i jakie straty przynosi firmie brak tego zaangażowania. Warto im przy tym systematycznie uświadamiać wielkość inwestycji szkoleniowych, przypominając, że całkowity koszt szkoleń to suma kosztów: wynagrodzeń trenerów, dojazdu uczestników na szkolenie, zakwaterowania, żywienia, wynagrodzeń wypłaconych uczestnikom za czas trwania szkolenia oraz kosztów utraconych korzyści, związanych z niewykonywaniem pracy przez osoby uczestniczące w szkoleniu.⁵

⁵ Sosińska N. : Magia rozwoju talentów, IFC Press, Kraków 2007, s. 94.

3. Ocena efektywności projektu szkoleniowego

Wynikiem dobrze zaplanowanego i przeprowadzonego szkolenia jest pracownik posiadający poziom kompetencji równy zamierzonemu, czego skutkiem będzie zastosowanie wyuczonych technik i zdobytej wiedzy w praktyce zawodowej, doskonaląc sprawność posługiwania się nimi, podnosząc poziom własnych kompetencji. Tylko w takim przypadku można mówić, że szkolenie przyniosło oczekiwane rezultaty.⁶

Należy również zwrócić uwagę, że aby szkolenie było dobre, w przyszłości musi być stale aktualizowane. Każda kolejna realizacja wiąże się z jego udoskonaleniem i modyfikowaniem tak, aby optymalnie odpowiadało na potrzeby uczestników.

Pojęcie oceny efektywności szkolenia można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników.⁷

Efektom oceny skuteczności szkolenia jest otrzymanie przez wszystkie podmioty projektu szkoleniowego pełnej informacji zwrotnej w postaci odpowiedzi na pytanie, czy projekt szkoleniowy stanowi dla przedsiębiorstwa jedynie źródło kosztów czy też ma charakter opłacalnej lokaty kapitału.

Środki przeznaczone na szkolenie personelu stanowią dla przedsiębiorstwa inwestycję. W tym kontekście ocena efektywności szkolenia jest bardzo ważna, gdyż pozwala stwierdzić, jaka jest skuteczność badanego programu treningowego w osiągnięciu wyznaczonych celów, w jakim stopniu spełnił on oczekiwania pracowników i przedsiębiorstwa, czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany, które następnie wpłynęły pozytywnie na efektywność gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa?⁸

Analiza skuteczności szkoleń ma na celu sprawdzenie, w jakim stopniu zmienił się poziom kompetencji uczestników.

⁶ Eisenhardt M.: Wykorzystanie struktury kompetencyjnej w procesach szkoleniowych, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/32.pdf.

⁷ Piechnik – Kurdziel A.: Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552, Kraków 2000, s. 44.

⁸ Sajkiewicz A. (red.): Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa 2000, s. 262.

4. Pomiar efektów projektu szkoleniowego

Większość racjonalnie zarządzanych przedsiębiorstw ocenia skuteczność i efektywność szkoleń. W literaturze przedmiotu przedstawiono różne modele prowadzenia oceny efektywności szkoleń. Twórcą najbardziej rozpowszechnionego modelu, który ocenia szkolenie był Donald Kirkpatrick. Według niego ocena szkolenia powinna składać się z ocen cząstkowych, uzyskiwanych na każdym z czterech poziomów (rys. 3):⁹¹⁰¹¹¹².

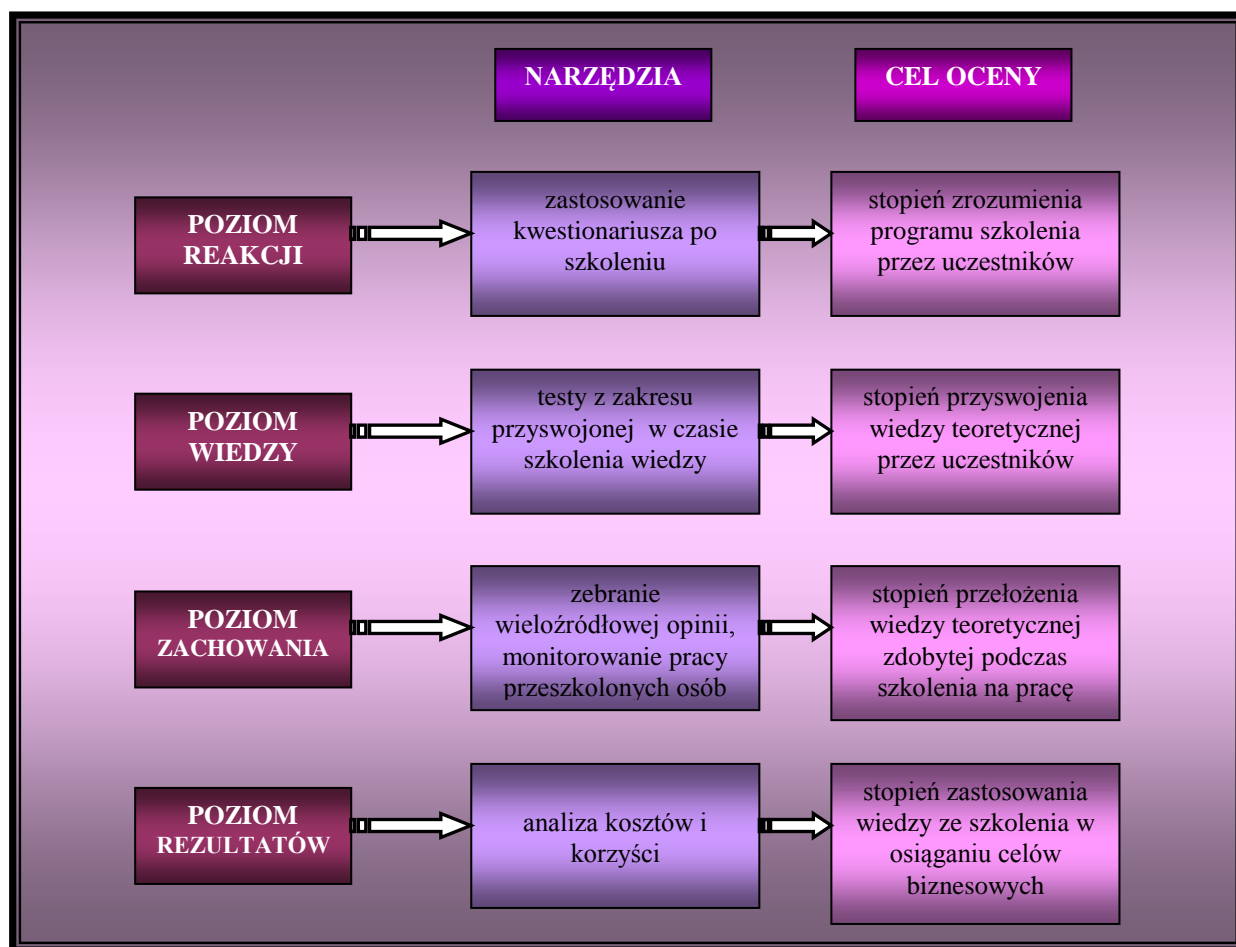
1. *Poziom reakcji* - jakościowa ocena szkolenia przez uczestników, subiektywna opinia i ocena stopnia zadowolenia uczestników o danym szkoleniu, należy zwrócić uwagę na prowadzących zajęcia, techniczne aspekty kursu, jakość materiału, przydatność zajęć, poziom merytoryczny trenerów, uczestnicy wyrażają swoje zdanie, w jakim stopniu szkolenie spełniło ich oczekiwania, jaki jest stopień zrozumienia programu. Pomiaru dokonuje się zazwyczaj tuż po zakończeniu szkolenia.
2. *Poziom wiedzy (nauczania)* - podnoszenie umiejętności, sprawdzenie wiedzy teoretycznej, która jest niezbędna w praktyce, ocena, w jakim stopniu, w wyniku uczestniczenia w szkoleniu pracownik posiadał nową wiedzę, zdobył umiejętności praktyczne. Ocena na tym etapie dokonywana jest najczęściej za pomocą testów i ma na celu sprawdzenie stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia.
3. *Poziom zachowania* - sprawdzenie, czy pracownik wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności, czy coś zmieniło się w zakresie jego zadań, odpowiedzialności, uprawnień, ocena zachowania się danej osoby (można zebrać opinię współpracowników, przełożonych i podwładnych na temat konkretnych zachowań osoby, która brała udział w szkoleniu, można zastosować monitorowanie pracy osób przeszkolonych).
4. *Poziom rezultatów* - ocena szkolenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa, ustalenie czy szkolenie przyczyniło się do rozwoju przedsiębiorstwa, można stosować analizę punktu krytycznego, metodę analizy kosztów i korzyści.

⁹ Por. Piechnik-Kurdziel A.: Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552, Kraków 2000, s. 46.

¹⁰ Sekuła Z.: Controlling personalny – cz. I, OPO, Bydgoszcz 1999, s. 124.

¹¹ Poczowski A.: Zarządzanie szkoleniami w firmie, [w:] Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Ludwicyński A. (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s.214.

¹² Szalkowski A. (red.): Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, Poltext, Warszawa 2002, s. 68-69.



Rys. 3. Model prowadzenia oceny efektywności szkoleń

Fig. 3. Model of training efficiency evaluation

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Piechnik–Kurdziel A.: Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552, Kraków 2000, s. 46; Sekuła Z.: Controlling personalny – cz. I, OPO, Bydgoszcz 1999, s. 124; Pochtowski A.: Zarządzanie szkoleniami w firmie, [w:] Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Ludwicyński A. (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s.214; Szalkowski A. (red.): Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, Poltext, Warszawa 2002, s. 68-69.¹³¹⁴¹⁵¹⁶

Jeżeli na wszystkich poziomach uzyskane wyniki są pozytywne, wnioskować można, że wszystkie etapy projektu szkoleniowego przebiegały prawidłowo.

Doświadczeni analitycy są w stanie określić, czy program szkoleniowy przyniósł firmie wymierne pozytywne rezultaty. Określenie zysku osiągniętego ze szkolenia pozwala

¹³ Piechnik–Kurdziel A.: Efektywność szkolenia zawodowego..., op.cit., nr 552, Kraków 2000, s. 46.

¹⁴ Sekuła Z.: Controlling personalny – cz. I, OPO, Bydgoszcz 1999, s. 124.

¹⁵ Pochtowski A.: Zarządzanie szkoleniami w firmie, [w:] Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Ludwicyński A. (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 214.

¹⁶ Szalkowski A. (red.): op.cit., s. 68-69.

przeciwstawić go poniesionym kosztom, co w konsekwencji umożliwia uzasadnienie całego przedsięwzięcia.¹⁷

4.1. Wskaźnik ROI

Temat badania efektywności szkoleń w środowisku profesjonalistów zarządzania personelem staje się zagadnieniem coraz bardziej aktualnym i ważnym. Można do niego podejść na co najmniej kilka sposobów, biorąc pod uwagę zarówno cele projektu szkoleniowego, uwarunkowania organizacyjne, jak i możliwości technicznego zastosowania poszczególnych narzędzi. Niezależnie od wielu różnych metod pozyskiwania danych, pozwalających ocenić efekt projektu szkoleniowego, istnieją też modele opisujące kompleksowo proces oceny rentowności szkoleniowych inwestycji. Jednym z bardziej zaawansowanych jest amerykański model J. J. Phillipsa procesu wyliczania wskaźnika ROI, który jest rozwinięciem czteropoziomowego modelu D. Kirkpatricka, będącego fundamentem oceny efektywności szkoleń. Często jest nazywany piątym poziomem oceny efektywności, w odniesieniu do projektów szkoleniowych.

Jack J. Phillips w swoim modelu pokazuje praktyczne aspekty oceny i pomiaru stopy zwrotu z inwestycji, począwszy od systemu planowania, zbierania i analizy danych, raportowania wraz z technikami izolowania efektów i przeliczania wartości niewymiernej inwestycji na wartość finansową.

Na etapie analizy potrzeb szkoleniowych ustala się związki pomiędzy brakami kompetencyjnymi a konkretnymi problemami, które należy w przedsiębiorstwie rozwiązać. Rozwiązanie problemu związane z wyeliminowaniem luki kompetencyjnej stanowi korzyść z przeprowadzonego szkolenia, którą zestawia się z poniesionymi nakładami. Wskaźnik ROI informuje, ile zysku osiągnął podmiot gospodarujący ze złotówki zainwestowanej w szkolenia.¹⁸

W wielu przedsiębiorstwach zwrot z inwestycji (ROI), pokazujący pieniężną wartość dużych i kosztownych projektów, jest miernikiem, którego oczekują i coraz bardziej wymagają członkowie zarządów.

¹⁷ Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 212.

¹⁸ Zgud J., Kossowska M.: O ewaluacji raz jeszcze. Planowanie i projektowanie szkoleń pracowniczych (8), Personel, nr 3, Warszawa 2000.

Mimo iż model ROI pozwala wyliczać zwrot z różnego rodzaju inwestycji, może on być z powodzeniem wykorzystywany do oceny efektywności przeprowadzonych szkoleń, do obliczania współczynnika zwrotu z inwestycji szkoleniowej. Dzięki niemu możliwe jest wykazanie, że kwota zainwestowana w szkolenia, w rozwój zasobów ludzkich w odpowiednim czasie zwraca się i przynosi przedsiębiorstwu zysk w formie pieniężnej.

Korzyści z zastosowania modelu ROI są bardzo wymierne dla każdej organizacji i pozwalają między innymi:¹⁹

- zwiększyć świadomość znaczenia szkoleń,
- zwiększyć skuteczność podejmowanych szkoleń oraz ich profesjonalizm, gdyż daje możliwość pokazania bezpośredniego wpływu szkoleń na poprawę działalności przedsiębiorstwa,
- zwiększyć skuteczność w komunikowaniu się z osobami decydującymi o wydatkach na szkolenia, gdyż można im pokazać wymierną korzyść z realizowania przedsięwzięć szkoleniowych,
- nastawić się na konkretne wyniki, rezultaty.

Jack J. Phillips budując swój model oparł się na czteropoziomowym modelu oceny efektywności szkoleń Kirkpatricka, poszerzając go o poziom wyliczenia wskaźnika. Podszedł on do projektów szkoleniowych jako do narzędzi usprawniających procesy biznesowe w organizacji.

Dwoma podstawowymi wskaźnikami, które zwyczajowo wylicza się w ramach realizacji modelu Phillipsa są ROI (Return on Investment) i BCR (Benefits/Costs Ratio). Wskaźniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie: ile firma zyska pieniędzy w stosunku do tych, które wydała na sfinansowanie danego projektu szkoleniowego? Wskaźniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie dotyczące tego, ile przedsiębiorstwo zyska pieniędzy w stosunku do nakładów, które poniosło na sfinansowanie danego projektu szkoleniowego?

$$\text{BCR} = \text{Suma korzyści z inwestycji} / \text{Suma kosztów inwestycji}$$

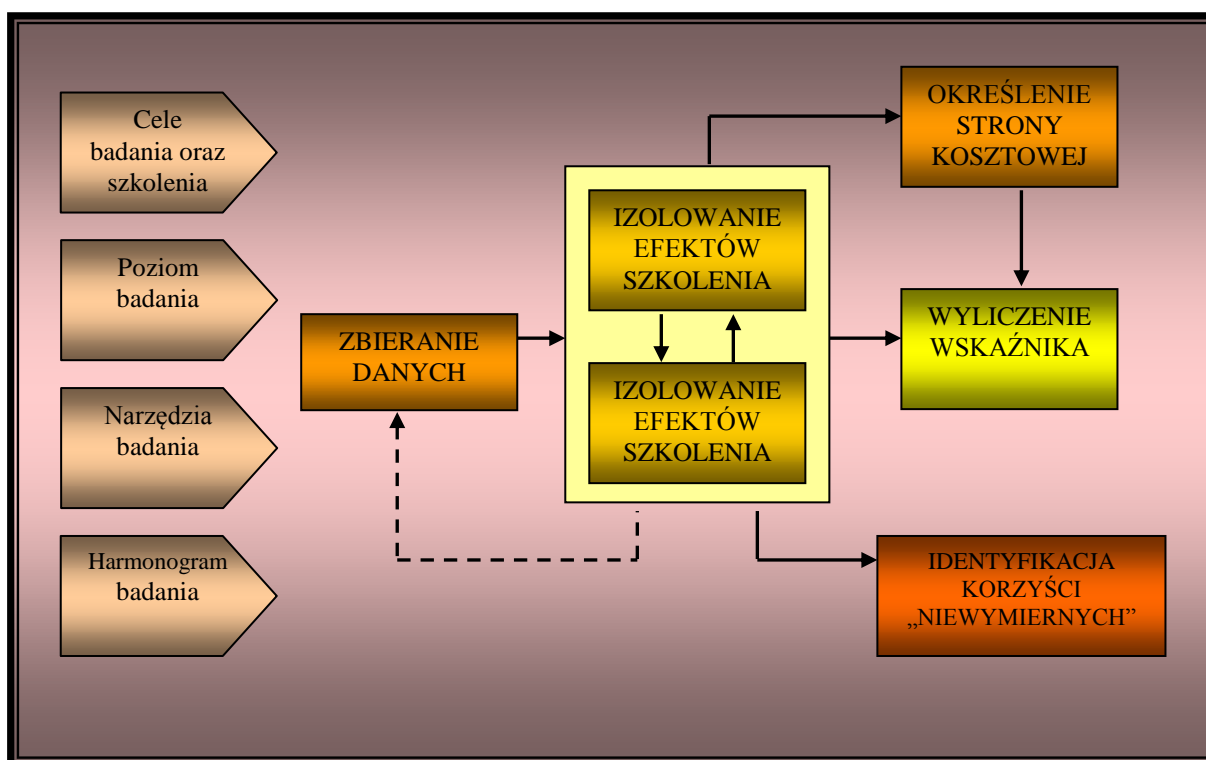
$$\text{ROI} = (\text{Korzyści netto z inwestycji} / \text{Suma kosztów inwestycji}) * 100\%$$

Otrzymany wynik informuje, jaki zysk przyniosła przedsiębiorstwu każda zainwestowana w projekt szkoleniowy złotówka w określonym czasie.

¹⁹ Nowacka - Sahin M.: Return On Investment (ROI) ,Fundacja Obserwatorium Zarządzania, <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/6677/Return-on-investment-roi/efektywnosc-szkolen-roi-szkolenia-zwrot-z-inwestycji/>.

Model Phillipsa składa się z kilku etapów działania (rys. 4).

W fazie wstępnej ustalane są cele, dla których będzie przeprowadzony proces. Cele te określają jednocześnie sposób wykorzystania wyników badania efektywności, a także sam poziom przeprowadzanej oceny. Następnie zostają dobrane narzędzia, które będą wykorzystywane w procesie oceny. Faza wstępna kończy się przygotowaniem szczegółowego harmonogramu, zawierającego w szczególności terminy realizacji poszczególnych działań, osoby odpowiedzialne za konkretne działania oraz ewentualny kosztorys każdego z elementów procesu.



Rys. 4. Model oceny rentowności i efektywności ROI

Fig. 4. The ROI model of profitability and efficiency evaluation

Źródło: Kopijek P.: Model J.J. Phillipsa procesu wyliczania ROI dla inwestycji w szkolenia, 2c dom Brokerski Rynku Szkoleń, Magazyn Instytutu Zarządzania, nr 36 (5/2003).

Pierwszym etapem modelu jest gromadzenie niezbędnych informacji dotyczących realizowanego projektu szkoleniowego, który jest rozciągnięty w czasie, bowiem gromadzenie danych odbywa się przed realizacją szkolenia, w trakcie realizacji zajęć, ale również znaczna część danych, tę która odnosi się do oceny efektów szkoleniowych i ich wpływu na osiągnięcie celów biznesowych, może być uzyskana dopiero po jakimś czasie, po zakończeniu realizacji projektu, kiedy nastąpi wdrożenie nabytej wiedzy i umiejętności w życie oraz nastąpi zmiana postaw.

Po pierwszym etapie podejmuje się działania, mające na celu wyizolowanie efektu szkoleniowego²⁰ od innych czynników wpływających na wyniki przedsiębiorstwa. Należy podjąć wysiłki, w celu procentowego określenia wpływu samego projektu szkoleniowego na zmianę w organizacji.

Następnym krokiem jest zamiana efektów szkoleniowych na wartości finansowe. Izolowanie efektu szkoleniowego oraz zamiana go na wartości finansowe to dwa kluczowe elementy samego procesu, które wiążą się z największą liczbą problemów i stanowią największe wyzwanie dla osób przeprowadzających badanie.

Mając te etapy za sobą pozostaje już tylko dokonać pełnej kalkulacji kosztowej projektu szkoleniowego, uwzględniającej koszt czasu poświęconego przez uczestników szkolenia oraz narzuty kosztów ogólnych realizacji projektu.

Ostatni etap to wyliczenie wskaźników ROI i BCR oraz przygotowanie raportu dotyczącego zwrotu z inwestycji w projekt szkoleniowy.

Do raportu z całości projektu dołącza się również listę korzyści niematerialnych, które przy szkoleniach występują praktycznie zawsze i dobrze jest ich nie pominąć.

Wdrożenie modelu ROI Jacka Philipasa, nawet w ramach pojedynczego projektu, może przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści. Ma to szczególne znaczenie dla specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, realizujących projekty związane z rozwojem pracowników. Możliwość pokazania wymiernych i ogólnie znanych wskaźników finansowych w obszarze inwestycji szkoleniowych może zdecydowanie poprawić nastawienie zarządu do tego typu projektów, a tym samym może poprawić skuteczność działań podejmowanych w tym obszarze.

Należy jednak mieć na uwadze to, iż ocena efektywności projektów szkoleniowych według wskaźnika ROI jest procesem długotrwałym, czasochłonnym i kosztownym, nie jest więc konieczne stosowanie tej metody do wszystkich projektów szkoleniowych. Zaleca się używanie jej do tych projektów, które dotyczą najważniejszych celów przedsiębiorstwa.

System oceny ROI należy do najnowszych trendów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dysponując możliwościami obliczania wskaźnika zwrotu inwestycji w szkolenia można wykazać konkretny zysk, jakim jest inwestycja w kapitał ludzki.

²⁰<http://szkolenia.nf.pl/Artykul/6677/Return-on-investment-roi/efektywnosc-szkolen-roi-szkolenia-zwrot-z-inwestycji/>.

5. Zakończenie

Ze względu na proces stałego uczenia się i podnoszenia kwalifikacji zarówno trenerów, jak i osób zaangażowanych w przygotowanie szkolenia ze strony firmy – klienta, bardzo ważny jest moment podsumowania i wyciągnięcia wniosków ze wspólnych działań.

M. Kossowska i I. Sołtysińska²¹ nazywają ten moment przeglądem *ex post*, gdyż dokonuje się go wówczas, gdy projekt szkoleniowy został już zamknięty, czyli zrealizowany i oceniony.

Ten podsumowujący etap projektu jest istotny z kilku powodów. Otóż bardzo ważne jest, aby refleksje na temat wspólnej pracy trenera i osób zaangażowanych w projekt szkoleniowy przedsiębiorstwa zostały zebrane i uporządkowane. Korzystne jest również określenie mocnych i słabych stron tej współpracy oraz zidentyfikowanie obszarów zaniedbanych, a istotnych w projekcie szkoleniowym. Działania te mają służyć ostatecznie wspólnemu wypracowaniu wizji tego, co trzeba zrobić, aby poprawić cały proces przygotowania i realizowania projektów szkoleniowych w przyszłości.

Na projekt szkoleniowy składa się wiele czynników, z których żaden nie jest jedynym wyznacznikiem efektywności i skuteczności prowadzenia szkolenia. Konieczna jest integracja i współwystępowanie wszystkich tych elementów, z uwzględnieniem tego, co dzieje się po zakończeniu szkolenia, ponieważ „dobre szkolenie to takie, którego efekt umożliwi transfer wiedzy i umiejętności z sali szkoleniowej do praktyki zawodowej uczestników”²².

Szkolenie powinno więc skupiać się na dawaniu wiedzy i świadomości, jak ją stosować oraz na zdobywaniu umiejętności, rozwoju kompetencji i dzieleniu się własnymi doświadczeniami.

Realizacja projektów szkoleniowych w przedsiębiorstwach wymaga dużego zaangażowania w całe przedsięwzięcie osób zajmujących się w przedsiębiorstwie szkoleniami, a także znacznych nakładów finansowych.

Faza realizacji projektu szkoleniowego kosztuje przedsiębiorstwo najwięcej, ale nawet najbardziej perfekcyjne jej przeprowadzenie nie zapewni oczekiwanych efektów, jeśli nie zostanie ona poprzedzona dobrym przygotowaniem i zakończona skutecznym systemem wspierania uczestników we wprowadzaniu zmian, połączonym z systemem mierzenia ich efektów.²³

²¹ Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 214.

²² Kalinowska B.: Zarządzanie efektami szkoleń, [w:] Poradnik edukatora, (red.) M. Owczarz, CODN, Warszawa 2005.

²³ Sosińska N.: Magia rozwoju..., op.cit., s. 97.

Systematyczny model szkolenia i doskonalenia zawodowego przybiera charakter ustawnego procesu, stanowiącego sekwencję kilku etapów, zapewniających racjonalność zachowań organizacyjnych: analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych, przygotowania programu i planu szkolenia, realizacji szkolenia i oceny jego efektywności. Każdy z komponentów tego procesu odgrywa w nim ważką rolę.

Ostatni etap projektu szkoleniowego, czyli ocena jego efektywności, sprawia badanym przedsiębiorstwom nadal wiele trudności. Nie jest to korzystne zjawisko, gdyż właśnie przełożenie efektów szkolenia na realizację celów całego przedsiębiorstwa powinno potwierdzać sens podejmowanych działań.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Critten P.: Investing In People: Toward Corporate Capability, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.
3. Danilewicz D.: Rozwój kompetencji jako kluczowy czynnik elastyczności kapitału ludzkiego, [w:] Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, (pod red.) Juchnowicz M., Difin, Warszawa 2007, na podstawie Bramley P.: Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Eisenhardt M.: Wykorzystanie struktury kompetencyjnej w procesach szkoleniowych, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/32.pdf.
5. <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/6677/Return-on-investment-roi/efektywnosc-szkolen-roi-szkolenia-zwrot-z-inwestycji/>.
6. Kalinowska B.: Zarządzanie efektami szkoleń, [w:] Poradnik edukatora, (red.) M. Owczarz, CODN, Warszawa 2005.
7. Kopijek P.: Model J.J. Philipsa procesu wyliczania ROI dla inwestycji w szkolenia, 2c dom Brokerski Rynku Szkoleń, Magazyn Instytutu Zarządzania, nr 36 (5/2003).
8. Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. Nowacka-Sahin M.: Return On Investment (ROI) ,Fundacja Obserwatorium Zarządzania, <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/6677/Return-on-investment-roi/efektywnosc-szkolen-roi-szkolenia-zwrot-z-inwestycji/>.

10. Piechnik – Kurdziel A.: Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552, Kraków 2000.
11. Pochtowski A.: Zarządzanie szkoleniami w firmie, [w:] Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Ludwicyński A. (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
12. Rae L.: Planowanie i projektowanie szkoleń, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999.
13. Sajkiewicz A. (red.): Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa 2000.
14. Sekuła Z.: Controlling personalny – cz. I, OPO, Bydgoszcz 1999.
15. Sosińska N. : Magia rozwoju talentów, IFC Press, Kraków 2007.
16. Szalkowski A. (red.): Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, Poltext, Warszawa 2002.
17. Zgud J., Kossowska M.: O ewaluacji raz jeszcze. Planowanie i projektowanie szkoleń pracowniczych (8), Personel, nr 3, Warszawa 2000.

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Józef Matuszek

Abstract

In view of the constant process of learning and improving qualifications both of the coaches and the individuals who on the client's part are involved in the training preparation, very important is the moment of summing up and drawing conclusions from the joint activities.

The systematic model of skill and vocational training assumes the character of a constant process being a sequence of several stages which ensure rationality of organizational behaviors: learning needs analysis and identification, preparation of the curriculum and the training schedule, conducting of the training and assessment of the training efficiency. Each of this process' component plays a significant part in it.

The companies under investigation still face many difficulties as regards the last stage of the training project, i.e. efficiency assessment. This is not a positive phenomenon as translating of the training effects into realization of the whole company aims should particularly confirm the reason behind undertaken activities.