



Ewaluacja szkoleń w czasach kryzysu

Artykuł prasowy

Autor	Iwona Tokarska
Ostatnio zmodyfikował	Iwona Tokarska
Data utworzenia	2008-11-03
Data modyfikacji	2008-11-03

SPIS TREŚCI

1. ZAŁAMANIE GOSPODARCZE I JEGO SKUTKI DLA ORGANIZACJI	1
2. WAGA SKUTECZNEJ EWALUACJI SZKOLEŃ	2
3. PODSUMOWANIE	3
4. NOTKA O AUTORZE.....	3

1. ZAŁAMANIE GOSPODARCZE I JEGO SKUTKI DLA ORGANIZACJI

Kryzys finansowy, którego globalny zasięg powoduje wiele zmian w gospodarkach lokalnych, to problem dotyczący nie tylko sfery politycznej czy ekonomicznej. Piętrzące się na rynku finansowym problemy silnie oddziałują na ludzi, których nowym wyzwaniem staje się utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku pracy w sytuacji braku stabilizacji w tym obszarze. Międzynarodowa Organizacja Pracy wstępnie szacuje, że krach, z jakim mamy obecnie do czynienia, spowoduje, że do końca 2009 roku liczba osób pozostających bez zatrudnienia na całym świecie wyniesie 210 milionów. Przybędzie zatem 20 milionów nowych bezrobotnych. Jak w obliczu tych prognoz zachowuje się polski rynek pracy? Jakie skutki dla organizacji niesie za sobą impas gospodarczy? Z jakimi zmaganiem borykają się menedżerowie HR?

Mieczysław Kabaj, ekspert ekonomiki pracy i polityki społecznej w rozmowie dla Rzeczypospolitej stwierdził, że zmiana warunków na rynku pracy, którą określa się mianem kryzysu, następuje w wyniku zasady opóźnienia.¹ Co za tym idzie, zwiększona zostaje ostrożność wobec produkcji, ponieważ nadwyżki okazałyby się marnotrawstwem oraz spowodowałyby jedynie straty finansowe. W aspekcie kurczącej się gospodarki pracodawca zyskuje wystarczający argument, by przystąpić do zwalniania pracowników. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że kryzys to mimo wszystko przejściowe załamanie pewnej stałej sytuacji. Zatem należałoby z większą rozwagą podejmować decyzje o wprowadzaniu oszczędności poprzez redukcję zatrudnienia. Okazuje się jednak, że nie jest to proste. Prasa donosi, że polskie firmy coraz mocniej odczuwają recesję, która w szybkim tempie rozwija się w Unii Europejskiej. Związane jest to z obniżeniem popytu na usługi i produkty, których ostatecznymi odbiorcami są nasi sąsiedzi zza Odry. Tym stanem rzeczy dotknięte są już sektory przemysłu motoryzacyjnego czy meblarskiego, w których dochodzi do masowych cięć stanowiskowych, by ustrzec firmy przed bankructwem. Rokuje się, że tendencja spadkowa będzie utrzymywać się, ponieważ drożeją kredyty, a według danych GUS pogarszają się nastroje konsumenckie polskiego społeczeństwa.

W obliczu spowolnienia na rynku pracy nadchodzi moment, w którym firmy baczniej przyglądają się konkurencyjnym przedsiębiorstwom pod względem płac, co tłumaczy ich niechęć do podwyżek oraz brak tendencji do przelicytowywania proponowanych stawek dla nowo przyjmowanych pracowników. Śmiało można stwierdzić, że następuje etap równoważenia, a nawet spowolnienia planowanych przedsięwzięć. Przeobrażenia otoczenia rynkowego determinują zmianę strategii funkcjonowania firmy. Dariusz Fabiszewski, dyrektor generalny IBM Polska sugeruje, że w związku z kryzysem finansowym polskie firmy IT będą zmuszone do przeformułowania modelu biznesowego. Jakie niesie to za sobą następstwa? Otóż może okazać się, że nieodzownym będzie inwestowanie w budowę nowych oddziałów w krajach Europy Wschodniej z powodu planów oszczędnościowych, a jak wiadomo niskie koszty siły roboczej w dużej mierze to umożliwiają.²

¹ http://www.rp.pl/artukul/132583,210595_Firmy_nie_beda_sie_spieszyc_ze_zwolnieniami.html (28.10.2008)

² M. Jaślan, *Giganci w czasach kryzysu*, COMPUTERWORLD, nr 39/833, 2008, s. 8

2. WAGA SKUTECZNEJ EWALUACJI SZKOLEŃ

Po okresie stabilizacji, która sprzyja rozwojowi organizacji, nadszedł czas unikania nierozważnych przedsięwzięć. Mając na uwadze, że pozyskiwanie odpowiednich specjalistów generuje ogromne koszty, trzeba sobie uświadomić, że szczególnie w dobie chaosu finansowego koncentrowanie uwagi na samym procesie rekrutacji staje się ryzykownym posunięciem. Kluczowym zadaniem w tym kontekście jest maksymalne wykorzystanie potencjału obecnych pracowników. Przede wszystkim istotne okazuje się być inwestowanie w rozwój ich kompetencji. Dobrze wyszkolony pracownik jest gwarancją wysokiej jakości pracy, a to implikuje wzrost pozycji i konkurencyjności firmy. Nie należy zapominać o równie istotnym elemencie, mianowicie o podbudowanej samoocenie pracownika, dzięki czemu wzrasta jego motywacja i poczucie lojalności wobec swojego pracodawcy. Silnie zidentyfikowany z firmą pracownik nie odejdzie, gdy tylko kryzys się skończy.

Skoro priorytetem dla firmy w czasach impasu powinno być skupienie się na rozwoju kompetencji własnych pracowników należy zadbać o dobór odpowiedniego programu kształcenia. Ponadto kluczowym zadaniem jest zaangażowanie się organizacji w proces szkoleniowy, ponieważ od stopnia tego zaangażowania zależny jest zakres monitorowania efektywności treningu.

Punktem wyjścia dla weryfikacji efektywności szkolenia jest ustalenie celów biznesowych, które organizacja zamierza osiągnąć poprzez zainwestowanie w kapitał ludzki. Po zdefiniowaniu celów należy wykonać dokładną analizę potrzeb szkoleniowych oraz zbadać rzeczywisty stan wiedzy uczestników jeszcze przed przeprowadzeniem projektu edukacyjnego. W tym miejscu bowiem rozpoczyna się proces ewaluacji, czyli ogólna ocena odnosząca się do całego procesu edukacyjnego. Istnieje wiele różnych metod oceny projektów szkoleniowych. W większości z nich zakłada się, że dokonanie pomiaru jest kilkuetapowe.

Najczęstszym sposobem przeprowadzania ewaluacji szkoleń jest metodyka zaproponowana przez Donalda Kirkpatricka. Zakłada ona czteropoziomowe podejście do oceny skuteczności inwestycji edukacyjnej. Z tego kompleksowego ujęcia najczęściej stosowanym poziomem jest ocena satysfakcji, którą często mylnie traktuje się jako jedyne i słuszne źródło wiedzy na temat zrealizowanego przedsięwzięcia. Drugim etapem jest ocena przyrostu wiedzy oraz rozwoju pewnych umiejętności doskonalonych w trakcie szkolenia. Następnie zaś dokonuje się pomiaru zmian w zachowaniu pracownika podczas wypełniania zadań służbowych. Jeśli chodzi o dopełnienie wskazanych kroków przy ewaluacji szkoleń, to ostatnim i zarazem najtrudniejszym do zrealizowania jest ocena wyników. Problematyczne w tym miejscu jest dokonanie pomiaru wpływu wyników pracy na oczekiwane cele firmy.

Jack Phillips stworzył tak zwany piąty poziom ewaluacji szkoleń, rozbudowując koncepcję Kirkpatricka o poziom wyliczenia wskaźnika. W modelu Philipsa mamy do czynienia z następującymi wskaźnikami: ROI (Return on Investment) i BCR (Benefits/Costs Ratio). Pomagają one w określeniu zysku w stosunku do strat, jakie musi ponieść firma w trakcie projektu edukacyjnego.

Wybór metodologii jest dość szeroki, aczkolwiek selekcja odpowiednich technik i metod do oceny szkoleń powinna być uwarunkowana faktycznymi potrzebami organizacji. Należy przeprowadzać ewaluację w sposób systematyczny, nie tylko w momentach kryzysowych, bowiem jest to inwestycja znacznie tańsza niż chybione projekty szkoleniowe czy też konieczność rekrutacji nowych pracowników.

3. PODSUMOWANIE

Mając na uwadze rzeczywisty rozwój organizacji, należy dokonywać kompleksowej oceny zarówno długofalowych, jak i bieżących potrzeb szkoleniowych pracowników oraz formułować cele biznesowe, istotne z punktu widzenia strategii firmy. Niewątpliwie programy szkoleniowe to inwestycja w rozwój potencjału ludzkiego, szczególnie istotne w czasach spowolnienia na rynkach gospodarczych. Perspektywa kształcenia obecnych pracowników to lokata, która zaprocentuje na przyszłość, kiedy gospodarka powróci na ścieżkę rozwoju. Konieczność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia rynkowego niejako wymusza rozsądek w podejmowaniu kluczowych dla firmy decyzji. Działania mające na celu dokładne monitorowanie wydatków wynikających z inwestycji w potencjał wykonawczy firmy, powinny stać się podstawowym składnikiem strategii firmy. Istotne w tym miejscu okazuje się gruntowne szacowanie istniejących możliwości pod względem utrzymania pozycji konkurencyjnej. Najważniejszą natomiast kwestią jest podjęcie działań mających na celu weryfikację poziomu realizacji wskazanych zapotrzebowań oraz artykułowanych planów biznesowych.

4. NOTKA O AUTORZE

Iwona Tokarska - absolwentka andragogiki na Wydziale Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego, aktualnie uzupełnia swą wiedzę na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W AION zajmuje się organizacją szkoleń i konferencji.