

Afkast af investeringen i personaleudvikling



- af Ingerlil Poulsen



Det helt "hotte" emne for tiden er "ROI"(Return On Investment) eller hvordan måler vi værdien af virk-somhedernes investeringer i medarbejderudvikling, som et resultat på bundlinien?

ASTD's bud på hvad der skal til at øge interessen for medarbejderudvikling i virksomhederne, er en synliggørelse af den værditilvækst som denne udvikling fører med sig, i en standardiseret form - på linie med almindelig accepteret regnskabsaflæg-gelse.

ASTD gør en stor indsats for at udvikle og udbrede en metode til at opgøre og måle uddannelsesinves-teringer og tilbyder en "benchmarking"-service, der - mod aflevering af virksomhedsdata til ASTD - tilbageleverer sammenligningsdata fra resten af verden.

Der er indtil videre kun ganske få danske virksomheder der har benyttet muligheden, men det giver sig selv, at jo flere danske virksomheder der benyt-ter denne service, desto mere relevante sammenligningsdata vil der efterhånden være at få.

ASTD forsøger at etablere en standard - og de er meget åbne og modtagelige for forslag og kom-mentarer.

ROI indlæg på konferencen

Både Jack Phillips, som har skrevet det volumenø-se værk "Return on investment in training and per-formance improvement programs Vol I & II", og Gene Hahne fra Intercom gav udmærkede indlæg om emnet. Der var fokus på Kirkpatrick's evalueringsmodel, som havde fået tilføjet et ekstra niveau:

1. Reaktion og planlagt handling

Måler deltagerens tilfredshed med uddannelsespro-grammet og samler planlagte handlinger.

2. Indlæring

Måler ændring i viden, færdigheder og holdninger.

3. Anvendelse på jobbet

Måler ændringer i adfærd på jobbet.

4. Forretningseffekt

Måler ændringer i forretningsvariable.

5. ROI - afkast på investeringerne

Sammenligner udbyttet af programmet med udgif-terne.

Gene Hahne havde følgende at tilføje til de HR ansvarlige: Det er vigtigt at du som uddannelsesan-svarlig kender dine kunders behov - du er nødt til at forstå medarbejdernes ønsker og behov. Faktisk burde du tage et salgskursus - for det aller vigtigste for dig - hvis du er ansvarlig for uddannelse og træning af personalet - er, at du kan stille de rigtige spørgsmål på den rigtige måde!

Du skal allerede her kunne vise værdien af uddan-nelsen for medarbejderne - hvad får de ud af det!

Lad være at begynde at tale om kompetencebaseret træning, til lederen eller til medarbejderen - tal deres sprog! Stil det simple spørgsmål: Hvor vil du hen og hvordan kan jeg hjælpe dig?

Din opgave, i en funktion som human resource manager, er hele tiden at vise værdien - at kunne bevise, at det er umagen værd - overfor medarbej-derne, lederne og bestyrelsen.

Du er heldigt stillet hvis du arbejder i en virksom-hed der afsætter en vis %-sum penge, fordi de værdsætter den værdi uddannelse tilfører til medar-bejderne - det er stadig ikke det mest almindelige. Dit job er, hele tiden at tale med ledelsen - du skal være i konstant kontakt med dem, tale om deres behov og muligheder for tiltag og værditilvækst - 75% af dit job er, at tale med ledelsen! Du skal synliggøre, hvad det er, du gør for virksomheden - det er ikke indlysende for de fleste!

Stil spørgsmål - find ud af hvor skoen trykker og hvad der kan gøres ved det. Situationsanalyse - men med enkle spørgsmål, lad være at gøre tingene udviklede. "Hvilken retning ønsker du at bevæge organisationen i?", "hvilke hindringer ser du - hvor

er dit ømme punkt?", "fortæl mig mere om dig og dine behov og jeg vil se, om der er noget, min afdeling/virksomhed kan gøre for dig", "Hvad fungerer? - og hvorfor fungerer det?" - du vil blive imponeret over hvor meget brugbar information du kan få bare ved at tale med lederne.

Men det er vigtigt, at du forstår hvad organisationen forventer i form af forretningsresultater, ellers kan du ikke gøre det. "Vi ønsker et nettoresultat på 10 millioner næste år".... fint "hvor meget er det på nu?", "er der hindringer?"

Hvis det ikke er et uddannelsesproblem, og du går i gang med at løse det som et uddannelsesproblem, så er det et sikkert nederlag - sørg for, at du ikke bare godtager andres holdning om, at det må være et uddannelsesproblem - undersøg sagen!

De fleste virksomheder accepterer et afkast på deres investeringer på mellem 10 og 20% - der kan være tale om 2000% ROI på uddannelsesinvesteringer! Uanset hvilken træning du går i gang med, vil du kunne gøre det bedre end de 10-20% som økonomerne i virksomheden stiler efter!