

MAT Á ÁRANGRI ÞJÁLFUNAR

Ferli vinnutengdrar þjálfunar og fræðslu er orsaka- og afleiðingatengt. Líta má á það sem keðju en eðli hennar er að hún verður aldrei sterkari en veikasti hlekkurinn. Ferlið byrjar á þarfagreiningu þar sem núverandi ástand og æskilegur árangur er skilgreindur og hvað ber þar á milli. Þessi greining leiðir ef til vill til þjálfunar sem endar á einhvers konar mati á þeim árangri sem hefur náðst með henni. Meginumfjöllun þessarar greinar er þetta lokaprep í þjálfunarferlinu, þ.e. mat á árangri þjálfunar. Stór hluti af umfjölluninni er fenginn úr meistaraþrófsritgerð minni sem fjallaði um mat á árangri vinnutengdrar þjálfunar en einnig bæti ég við hana eigin skoðunum og tilfinningum. Tilgangurinn með greininni er að vekja spurningar en ekki endilega að svara þeim.



Pétur Ólafur Einarsson

„I know half the money I spend on advertising is wasted. Now, if I only knew which half“ (John Wanamaker 1838–1922).

Þessa tilvitnun, sem að vísu tengist markaðsmálum, má auðveldlega heimfæra upp á vinnutengda þjálfun hér á landi. Íslenskar rannsóknir sem taka til vinnutengdrar þjálfunar sýna að mikið er fjárfest í þjálfun. Þrátt fyrir það sýna þessar sömu rannsóknir fram á að árangur þjálfunar er ekki metinn nema að takmörkuðu leyti. Samkvæmt

þessum rannsóknum metur um helmingur íslenskra skipulagsheilda ekki árangur þjálfunar og þær sem á annað borð gera það mæla almennt aðeins ánægju eða viðbrögð þátttakenda við þjálfuninni. Nokkrar meta lærdóm og breytingar á vinnutengdri hegðun í kjölfar þjálfunar en aðeins örfáar meta viðskiptalegan árangur af þjálfun og/eða arðsemi í kjölfar hennar (Bára Sigurðardóttir, 2003; Ingrid Kuhlman, 2001; ParX, 2003).

Meirihluti stjórnenda vill fá upplýsingar um árangur þjálfunar samkvæmt rannsókn Báru Sigurðardóttur (2003). Þótt stjórnendur virðist vilja fá þessar upplýsingar sýna niðurstöður þessara rannsókna að árangur þjálfunar er ekki metinn nema að takmörkuðu leyti. Þarna er því greinilegt misræmi.

Rannsóknir hafa aukist og þróun á mannauðsmælingum hefur fleygt fram undanfarin ár. Ætla mætti að auðveldara væri að framkvæma slíkar mælingar en oft áður. Með það í huga að megintilgangur fjárfestinga er að ná fram

einhverjum ávinningi, oftast aukinni arðsemi, að minnsta kosti meðal fyrirtækja í einkageiranum, mætti ætla að eðlilegt væri að gera sömu kröfur um arðsemi þjálfunar og um arðsemi annarra fjárfestinga.

En af hverju meta íslensk fyrirtæki ekki árangur þjálfunar í meira mæli en gert er og þá sérstaklega af hverju mæla þau ekki arðsemi slíkra fjárfestinga meira en raunin er? Við þessari spurningu er ekkert einhlítt svar. Í þeim íslensku rannsóknum sem vitnað er í hér fyrir ofan er þessu ekki svarað að neinu marki. Nærtækast er því að leita skýringa hjá erlendum fræðimönnum og í rannsóknum þeirra.

Blanchard og Thacker (2004), Kirkpatrick (1998), Phillips (2003) og fleiri segja þær ástæður sem oftast eru notaðar sem rök fyrir að mæla ekki þennan árangur séu að slíkt þyki of kostnaðarsamt og of tímafrekt, að ekkert sé að mæla, að öllum sé sama um mat á þjálfun eða að þetta mat sé ógnun við starfsöryggi viðkomandi starfsmanns. Einnig hefur þekkingarleysi, léleg þarfagreining og fleira verið nefnt.

Vafalítið eru þetta sömu ástæðurnar eða rökin og við sem vinnum við fræðslu/starfsþróun hér á landi notum þegar kemur að því að meta árangur starfs okkar. Ég veit að mér finnst þetta tímafrekt og sárasjaldan biður einhver mig raunverulega um að meta árangur þjálfunar umfram hinar hefðbundnu broskannanir. Af hverju ættum við sem fáumst við þjálfun og starfsþróun þá að meta árangur af starfsemi?

Hér eru tvær ástæður fyrir því. Við höfum skyldur gagnvart eigendum fyrirtækja sem standa fyrir þjálfun og fræðslu þannig að þeir fjármunir, sem varið er til þessara þátta, nýtist sem best og skili sem mestri arðsemi. Við berum

ábyrgð gagnvart starfsmönnum þannig að sú þjálfun og fræðsla sem þeir fá sé ávallt fyrsta flokks og nýttist þeim sem best í starfi og bæti þá sem starfsmenn. Eina leiðin til að vita hvort við stöndum okkur er að mæla árangurinn.

Ekki er nægilegt að mæla hvort þátttakendur séu hæfilega hamingjusamir eftir námskeiðið og hvort maturinn hafi verið góður og nægur. Við verðum að finna út hvort þátttakendur hafi lært af þjálfuninni og hvort sá lærdómur sé nýttur í vinnutengdu umhverfi og þá með hvaða árangri. Síðast en ekki síst þurfum við að vita hvort þjálfunin hafi skilað tilætluðum árangri og/eða arðsemi.

Ég veit að starfsmannastjórar og starfsmenn sem vinna að starfsþróun og fræðslu hér á landi sinna margir mjög góðu starfi í tengslum við fræðslu og þjálfun starfsmanna sinna. Ég bæði heyri af þeim og sé til þeirra. Hins vegar tel ég það vera akkilesarhæl starfsþróunarstéttarinnar og hindra vöxt hennar, framgang og þróun að geta ekki sýnt betur fram á árangur af starfsemi nú er gert. Hættan er sú að litill verði á vinnutengda þjálfun einvörðungu sem kostnað. Nauðsynlegt er að geta komið auga á og greint það sem vel er gert og það sem betur hefði mátt fara. Ætla má að slíkt sé einungis hægt með því að meta árangur af einstökum þjálfunarverkefnum.

Ég útskrifaðist frá Háskóla Íslands í júní 2005 en þar stundaði ég M.A.-nám í mannauðsstjórnun. Lokaritgerð mín fjallaði um mat á árangri þjálfunar en þar notaði ég ROI-líkan Jacks J. Phillips (2003) við að meta árangur af þjálfun í Landsbankanum. Meginniðurstaðan var sú að með líkaninu er ekki gert ráð fyrir því hvernig bregðast eigi við eða greina eigi vandamál þegar niðurstöður á einhverju þrepi eru ekki í samræmi við sett markmið eins og gerðist í þessari rannsókn. Þörf er á frekari þróun á líkaninu og leggja verður áherslu á „efni og innihald“ áður en þjálfun hefst og samhliða henni. Með mati á efni og innihaldi er átt við að gerðar eru ráðstafanir til þess að hægt sé að grípa inn í ef sýnt er að þjálfunin skilar ekki þeim árangri sem til var ætlast.

HEIMILDIR

Bára Sigurðardóttir. (2003). *Skilar fjárfestingin arði? Mat á árangri þjálfunar í skipulagsheildum*. Óbirt M.A.-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.

Blanchard, P. N., og Thacker, J.W. (2004). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. (2. útgáfa) ed. NJ: Pearson Education Inc.

ParX. (2003). *Árangursstýring mannauðs. Könnun*. Reykjavík: ParX viðskiptaráðgjöf.

Ingrid Kuhlman. (2001). *Lærðu eins og þú munir lifa að eilífu*. Sótt 15. nóvember 2002 af <http://www.vr.is/main/view.jsp?branch=329173>.

Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs* (2. útgáfa). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Phillips, J.J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs*. New York: Butterworth-Heinemann.

Pétur Ó. Einarsson. (2005). *Mat á árangri vinnutengdrar þjálfunar: Prófun á ROI líkani*. Óbirt M.A.-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.

UM HÖFUNDINN

Pétur hefur starfað sem Fræðslustjóri í Landsbankanum frá því í apríl 2000. Hann hefur B.sc próf í viðskiptafræði og M.A. próf í mannauðsstjórnun.

ABSTRACT

The processes of job-related training and education have a causal relationship. You can see the process as a chain, which by nature is no stronger than its weakest link. The process begins with a needs analysis where the gap between existing and desirable performance is defined, which may lead to intervention in the form of training and eventually to some kind of assessment of the effectiveness of the training. The main subject of this article is the last step in the training process, which is evaluation of effectiveness. Much of the deliberations in this article are from my master's thesis, which dealt with the evaluation of the effectiveness of vocational training. I also blend in my own views and feelings on the matter. The aim of the article is to pose questions, but not necessarily to answer them.