

Evaluering af kompetenceudvikling

ROI som værktøj

MORTEN KAMP ANDERSEN

2015

Indhold

Resumé	3
1. Baggrund for måling af medarbejderudvikling	4
2. Evaluering af medarbejderudvikling	6
3. Hvad er ROI?	9
4. Organisationens modenhed i måling af medarbejderudvikling	12
5. Konklusion	13
6. Litteraturliste	14

Resumé

Medarbejderudvikling er en investering og skal derfor evalueres

Formålet med medarbejderudvikling er, at det er en investering i medarbejdernes evner og adfærd og ultimativt i organisationens læring og værdi. Andre årsager såsom fastholdelse, teambuilding, afbræk fra hverdagen etc. er højst sekundære. Og ligesom alle andre typer af investeringer skal medarbejderudvikling evalueres i forhold til det forventede udbytte.

Tilfredshedsundersøgelser er helt utilstrækkelige

I dag foregår evaluering af medarbejderudvikling primært ved hjælp af tilfredshedsundersøgelser og tests. Disse målinger er helt utilstrækkelige og siger intet om et kursus har opfyldt dets formål eller hvilken værdi det skabte. Der findes fem niveauer af målinger og kun på det fjerde (evaluering i forhold til organisationens mål) og det femte (værditilvækst) er der tale om egentlig evaluering.

ROI er et effektivt værktøj

ROI er et værktøj, som måler den økonomiske værditilvækst ved medarbejderudvikling. Det er simpelt, let at forstå og nemt at kommunikere, og det er derfor ideelt som evalueringsredskab i forhold til medarbejderudvikling. ROI beregninger gør det muligt for HR at evaluere projektet og optimere ressourceallokering imellem mulige medarbejderudviklingsprojekter. ROI beregninger kræver dog en række kompetencer at udføre, og det er vigtigt at følge en velafprøvet og robust proces, når man laver dem.

Organisationer kan have forskellig grader af modenhed i forhold til måling og evaluering af medarbejderudvikling. De organisationer, som opnår den største værditilvækst igennem deres medarbejderudvikling, og hvor det har størst strategiske betydning, er kendetegnet ved at:

1. Evaluerings-redskaberne mestres på højt niveau,
2. Resultatet er gennemsigtigt og formidles til alle relevante stakeholdere,
3. Resultatet af evalueringen altid får konsekvens for den overordnede Human Capital strategi, samt
4. Der er indlagt læringsprocesser, således at evalueringerne løbende forbedres og tilpasses.

1. Baggrund for måling af medarbejderudvikling

Vi må blive bedre til at evaluere medarbejderudvikling

ROI måling af medarbejderudvikling er nødvendigt af to grunde. For det første må vi simpelthen blive bedre til at evaluere medarbejderudvikling. Undersøgelser viser, at langt de fleste kurser og kompetencegivende aktiviteter efterfølgende ikke holdes op imod det oprindelige formål. For det andet er HR igennem de seneste 10 år kommet under et øget pres efter at blive mere forretningsorienteret og må i stigende grad synliggøre den værdi HR skaber igennem sine aktiviteter. HR skal gennem måling af medarbejderudvikling vise denne værdi.

Medarbejderudvikling er primært en investering

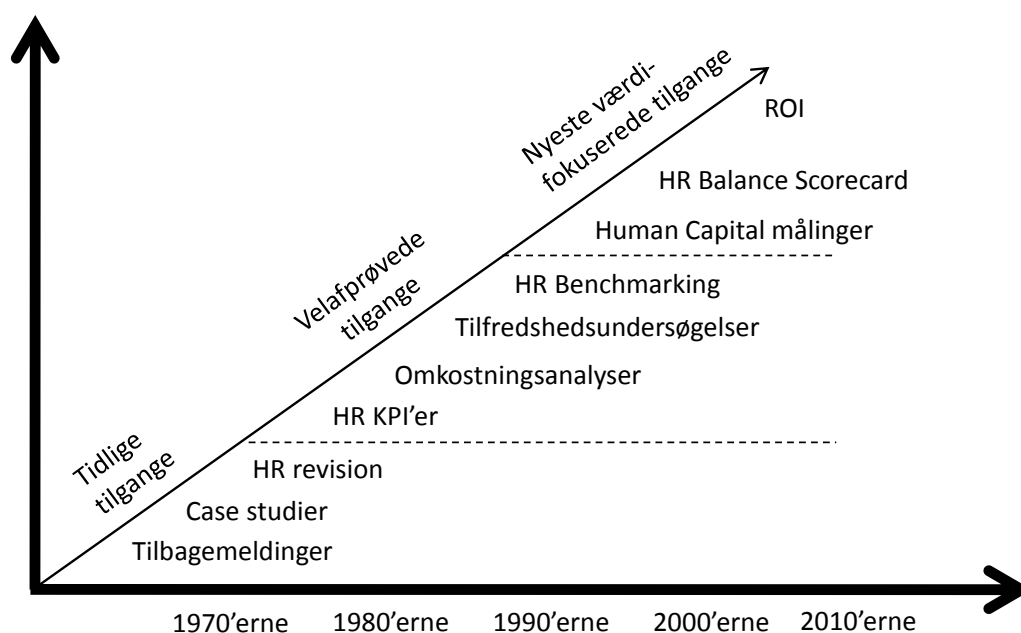
Medarbejderudvikling er en investering. Der kan være andre og sekundære grunde til at en organisation bruger penge på medarbejderudvikling såsom fastholdelse, teambuilding, afbræk fra hverdagen etc. Men det primære formål er, at det er investering i medarbejderne evner og adfærd og ultimativt i organisationens læring og værdi. Og ligesom alle andre typer af investeringer skal den evalueres i forhold til det forventet udbytte.

Hvordan HR aktiviteter evalueres har udviklet sig meget...

Der er ikke noget nyt i, at både direktionen og HR ønsker at vide, *hvad* udbyttet af for eksempel et talentudviklingsprojekt, et kursusforløb eller et teambuildingsprogram er. Det, som har forandret sig igennem de sidste 50 år, er, *hvordan* man måler udbyttet, hvordan og til hvem det præsenteres, og hvad det efterfølgende bliver brugt til.

I 1970'erne nøjedes man generelt med at spørge medarbejderne/deltagerne om, hvorvidt de syntes, at et kursus havde været godt. Det er stadig ikke ualmindeligt at se kursusudbydere skrive, som deres eneste salgsargument, at der er stor tilfredshed hos deltagerne. Men det er i dag ikke tilstrækkeligt i forhold til en evaluering af deltagerne og virksomhedens udbytte.

Figur 1: Udvikling af HRs ansvarlighed



Kilde: Philips & Puliam, 2007

...nu skal værdiskabelsen synliggøres

Det nye er, at HR lige som alle andre afdelinger i en virksomhed skal udregne den økonomiske gevinst af aktiviteter og dokumentere det på forhånd. Årsagen til det øgede fokus på økonomisk gevinst og på redskaber som ROI skyldes flere ting: For det første stiller den økonomiske krise skarpt på omkostningerne. For det andet HR's stadige forsøg på øget indflydelse i direktionen og for det tredje den stigende evidensbaseret tilgang til HR og sidst en generel trend i HR's ansvarlighed over for ledelsen.

En strategisk tilgang til Human Resources

Bevægelsen mod forretningsorienteret HR, med bl.a. et større fokus på synliggørelsen af værditilvæksten, har ledt til begrebet 'Human Capital Management'. Selv om begrebet er brugt i litteraturen siden 1970'erne er det først inden for de sidste 10 år, at begrebet for alvor har vundet indpas.

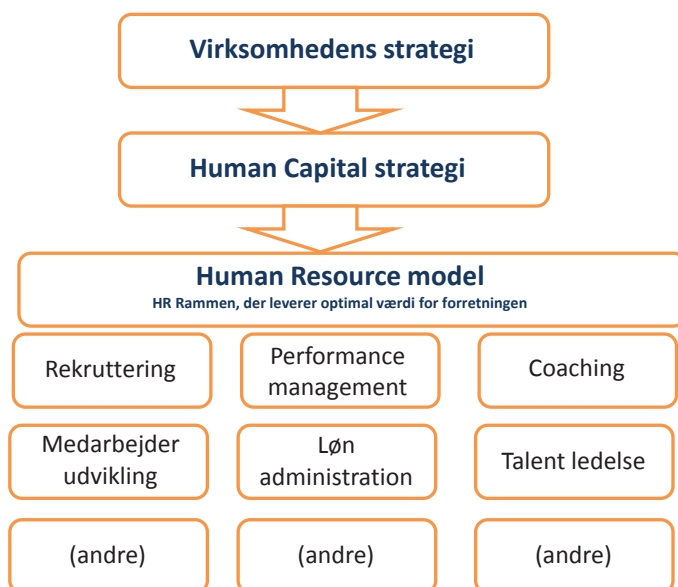
Human Capital Management ser medarbejdere som et strategisk anliggende

Human Capital kan defineres som "viden og færdigheder, som er lagret og akkumuleret i mennesker via investeringer i form af uddannelse, oplæring m.v.". Human Capital Management kan derfor defineres som "en tilgang, som ser medarbejdere som et strategisk anliggende og som søger systematisk at analysere, måle og evaluere, hvordan medarbejderpolitikker og praksis skaber værdi".

HR og HC er ikke konkurrerende paradigmer – de supplerer og integrerer hinanden

De to begreber skal ikke forstås som to forskellige paradigmer, men derimod som to tilgange, der supplerer og integrerer hinanden. I praksis har Human Resources fokus på de transaktionelle aktiviteter, som understøtter den værdi Human Capital ønsker at skabe, og der kan argumenteres for, at det ikke er muligt at skabe værdi gennem Human Capital aktiviteter uden gode Human Resource aktiviteter. Human Capital kan på den måde ses som en paradigmeudvidelse i stedet for blot et nyt navn for Human Resources.

Figur 2: Human Capital strategi binder HR og organisationens strategi sammen



Det kan godt på overfladen virke som et spil om ord, men der er mere på spil. Da Human Resource Management (HRM) blev indført som begreb i stedet for personaleadministration i 1970'erne var det hensigten, at HR skulle blive mere strategisk og mindre administrativ i sin tilgang. Det må siges kun at være lykkedes i et begrænset omfang. Human Capital Management har med begreber som forretningsorienteret, HR Balance Scorecard, værdiskabelse etc. tilegnet sig flere begreber fra direktiongangen og tilpasset dem til HR. Sammen med HRM aktiviteterne er det hensigten, at Human Capital Management får en stor indflydelse på topledelsens beslutninger. Det er i den sammenhæng, at ROI er et vigtigt værktøj.

2. Evaluering af medarbejderudvikling

Medarbejderudvikling kan måles på mange måder, men et bredt arsenal af værktøjer og på forskellige tidspunkter i forhold til udviklings tilbuddets afholdelse. Lige som der er variation af værktøjer er der også en (stor) variation i værdien af de målinger, som de værktøjer bringer.

Der findes 5 niveauer af måling af medarbejderudvikling

I tabel 1 nedenfor er forskellige evalueringsværktøjer og –metoder inddelt i forskellige niveauer efter hvor gode de er til at evaluere værdien af udbyttet af medarbejderudvikling.

Tabel 1: Forskellige niveauer af evaluering

Niveau	Evaluering	Fokus for måling	Metode
1	Tilfredshed med læringen	Udviklingsprogrammet	Tilfredshedsundersøgelser
2	Måling af læring	Deltageren	Test
3	Adfærdsændring	Deltageren	Observation og måling
4	Organisationens mål	Organisationen	Strategiske mål, Nøgletal
5	Værdi/ROI	Økonomien	Nøgletal, ROI beregninger

Kilde: frit efter Kerns (2005) og Philips & Sone (2002)

Niveau 1: Tilfredshed

På dette niveau evaluerer man selve udviklingsprogrammet, underviseren og spørger til hvordan, man forventer, at det gør en forskel i hverdagen.

Tilfredshedsmålinger viser, hvad deltagerne og/eller deres ledere synes om kurset eller udviklingsprogrammet. Tilfredshedsmålinger kan også spørge ud over selve læringen ved at spørge ind til underviseren og læringsmiljøet. Man kunne også undersøge, hvad deltagerne forventer at bruge det lærte til, og hvilken indflydelse de tror det vil få på deres hverdag. Dette datamateriale kan senere bruges til at evaluere om deltagerne faktisk fik gjort det de satte sig for.

Hvis en gruppe afdelingsledere har været på et coachingkursus, så kunne man lave et spørgeskema, hvor man først spørger til tilfredsheden med kurset, underviseren og rammerne. Dernæst kunne man bede deltageren beskrive, hvordan han/hun forventer at bruge coaching i hverdagen, hvor meget og i hvilke situationer. Der kunne også spørges mere præcist ind til, hvad deltageren forventer, det giver af ændringer i produktiviteten i afdelingen og for oplevelsen af ham/hende som leder.

Niveau 2: Måling af læring

På niveau to er fokus på deltageren og på det som deltageren kan eller kan huske efter udviklingsforløbet. På dette niveau koncentrerer man sin evalueringssindsats på at måle, hvad der rent faktisk er lært. Det kan bl.a. gøres i form af tests.

Evalueringen tilstræber at være baseret på objektive kriterier med kvantitative målinger. Kravene til godkendelse af læring er fastsat på forhånd, og de vurderes enten igennem et testredskab, som deltageren selv udfylder eller af en tredje-person, som observerer en præstation.

Efter et coachingkursus kunne man evaluere deltagerne igennem en rigtig coaching session, hvor deltageren bedømmes efter, hvor dygtig personen er til at lave en kontrakt, bruge forskellige spørgsmålstyper, evner at nå til en løsning i forhold til kontrakten, skabe empatisk rum etc.

Niveau 3: Adfærdsændring i hverdagen

På det tredje niveau måler man den ændring i adfærden i den kontekst, som medarbejderen arbejder i. Her evalueres det om medarbejderne faktisk bruger det, som de har lært under kurset.

Fokus er stadig på deltageren og dennes adfærd, men det giver ikke garanti for at det har en positiv indflydelse på de øvrige stakeholders såsom organisationen, kunderne eller bundlinjen.

Hvis en mellemlider har været på et coachingkursus kunne en evaluering foregå som en skjult observation af et afdelingsmøde, hvor mellemlideren vil blive evalueret i forhold til de relevante coaching teknikker, han lærte på kurset.

Niveau 4: Organisationens mål

På det fjerde niveau flyttes fokus væk fra deltagerne og over til organisationens resultater.

Et udviklingsprogram har som oftest (og bør altid have) et udgangspunkt, at man ønsker at forbedre en eller flere organisatoriske mål. Her evalueres træningens indflydelse på disse organisatoriske mål og processer. Dette nødvendiggør, at man samler data ind før og efter udviklingsprogrammet.

En organisation har fx som strategisk mål at forbedre kundeservicetiden med 20% ved at bruge coaching som redskab til at udnytte kunderådgivernes evner til at håndtere spørgsmålene selv i stedet for at kontakte en leder. Alle ledere har været på et omfattende coaching-forløb og effekten af kurset evalueres i forhold til det strategiske mål.

Niveau 5: Værdi/ROI

På det femte niveau fokuseres evalueringen på den økonomiske værdi af organisationens resultater, som niveau 4 fokuserede på. Det vises bedste gennem en ROI analyse af medarbejderudviklingsprogrammet. Kort sagt ROI er: ((afkast - investering) / investeringen). 'Afkast' er de målbare og direkte afledte økonomiske fordele fra aktiviteterne og 'investering' er alle de relevante omkostninger.

Immaterielle data bør ikke konverteres til penge

Der findes en række immaterielle data, som hverken kan eller bør konverteres til økonomi. Det betyder ikke, at dataene ikke er vigtige – faktisk er disse data ofte vigtigere end mange af de andre 'hårde' data. De bør ikke konverters og kan heller ikke, enten fordi det er umuligt eller for dyrt. Fx er job tilfredshed, kundetilfredshed, kvalitetsforbedringer immaterielle data. Det er fx sandsynligt, at både jobtilfredsheden og motivationen stiger blandt medarbejderne, hvis lederne går på et coaching kursus. Denne effekt bør ikke indgå i ROI beregningen.

Ikke al måling er evaluering

Niveau 1 er det mest brugte i Danmark...

Niveau 1 måling er den mest brugte i Danmark i forbindelse med medarbejderudvikling. Samtidig kan der stilles spørgsmålstegn ved, hvad udbyttet rent faktisk er på det niveau. Tilfredshedsundersøgelser og videnstests er ikke evaluering.

...men først på niveau 4 er der tale om egentlig evaluering

"Evaluate" betyder på engelsk "to put a value on something". Først på niveau 3 og opefter er relevansen af dataene brugbare i forhold til at holde resultaterne op imod formålet med kurset eller udviklingsprogrammet og først på niveau 4 kan vi begynde at sætte en værdi på medarbejderudviklingen. Rigtig evaluering begynder på niveau 4.

Vigtige tommefingerregler

Der findes en række tommefingerregler til, hvordan man bør lave sitevalueringsystem.

Et par af de vigtigste er:

- **Det bør være simpelt.** Hvis det kræver en masse papirarbejde og mange møder, så gør du det sikkert forkert
- **Evalueringen skal foregå før og efter aktiviteterne.** Hvis du kun evaluerer efter aktiviteterne, opnår du ikke den fulde effekt
- **Der findes mange forskellige former for medarbejderudvikling** – brug ikke én skabelon for dem alle. Den universelle findes ikke.
- **Målingen må ikke være målet i sig selv.** Det er et middel til at skabe bedre udviklingsprogrammer. To af de vigtigste formål med ROI er at allokere ressourcer og optimere HR processer. ROI kan identificere, hvilke initiativer, der bør gives grønt lys til og hvilke, der ikke bør udføres. ROI kan også hjælpe HR med at finde ud af hvad der skal til – altså hvilken procesoptimering – for at en bestemt aktivitet bliver rentabel. Det er en fejl, hvis initiativer som ROI målinger få 'sit eget liv'.
- **ROI målinger af HR aktiviteter er en omstændig men potentiel frugtbar øvelse.** En organisation bør gøre det ved få vigtige initiativer og bruge målingen til at skabe bedre HR.
- **Husk: tilfredshedsundersøgelser er ikke evaluering!** Det samme gælder for videnstests. Det vigtigste evalueringsparameter er værdi.

3. Hvad er ROI?

ROI er simpelt,
let at forstå og
nemt at kommunikere

Hvis HR skal synliggøre den værdi den skaber, så kræver det et redskab, som på den ene side er simpelt at bruge, let at forstå, og som kan kommunikeres både op og ned i organisationen. ROI er et sådant redskab.

ROI står for 'Return On Investment' og viser på en simpel måde afkastet af en investering. ROI viser, hvilken bundlinjeeffekt en investering har givet.

ROI beskæftiger sig med den økonomiske værdi og er derfor typisk et begreb, som har interesse for ejerne og ledelsen. Men ROI er mere end blot en måde for virksomhedsejerne til at se, hvor mange penge, de har tjent eller sat til. Det er også et vigtigt redskab til at allokere ressourcer i en organisation. Penge er nu engang noget, som er begrænset i enhver organisation, og for at kunne allokere pengene vurderes projekter typisk efter deres strategiske relevans og efter deres afkastningsmuligheder.

Selve beregningen af ROI er meget simpel: Det er værditilvæksten divideret med investeringen.

$$\left(\frac{\text{afkast-investering}}{\text{investering}} \right) \times 100$$

Afkast er de målbare og direkte afledte økonomiske fordele fra aktiviteterne. Hvis en salgsafdeling skal på et salgskursus, så er afkastet lig med mersalget som følge af de færdigheder, som sælgerne har opnået på kurset.

Investering er alle de relevante omkostninger, der har været i forbindelse med aktiviteten. Hvis det er et salgskursus, så skal både omkostningen ved selve kurset og alle indirekte omkostninger, der har været ved at medarbejderne ikke har været på arbejde (typisk lønomkostningerne) samt alle øvrige direkte og indirekte omkostninger medregnes.

Både 'afkast' og 'investering' skal tilbagediskonteres til samme periode, således at den del af afkastet og investeringen, som realiseres i fremtiden får samme værdi som den del, der bliver realiseret her og nu. Det kan gøres ved at diskontere med 1,5 x renten.

Endeligt ganges resultatet med 100 for at få afkastet målt i procent – den gængse måde at vise investeringers afkast.

Styrke og svagheder ved ROI

ROI er et simpelt
regnestykke
- dens styrke og svaghed

ROI er et simpelt regnestykke, hvilket både er dets styrke og svaghed. Det gør det både let at forstå, idet der er tale om et tal, som er til at gå til. Hvis resultatet er +40%, så er det godt og hvis det er -15% så er det skidt. Samtidig dækker dette ene tal over mange komplekse data og forudsætninger, at tallet i sig selv er meningsløst uden en forståelse for de forudsætninger, der ligger bag. Hvis ROI bruges for simpelt, så kan det misforstås og misbruges.

En anden væsentlig fordel ved ROI er, at det understøtter hele trenden med forretningsorienteret HR. Det hænger godt sammen med HR Balance Scorecard og giver et sprog for HR direktøren i forhold til direktionen.

ROI beregninger er typisk noget som laves før projekt bliver godkendt og er dermed en del af den samlede business case. Det kan også bruges som et værktøj til at evaluere enten midtvejs i et projekt eller efter projektet.

Tabel 2: Styrker og svagheder ved ROI

Styrker	Svagheder
Synliggør HR aktiviteterens værdi	Svært at se alle forudsætninger
Bedre ressourceallokering	Reducerer komplekse samspil til et tal
Hænger sammen med HR Balance Score Card	Er følsom over for få forudsætninger
Giver HR et sprog ift. topledelsen	Kan misbruges
Både fokus på input og output af aktivitet	
Let at forstå	

Hvem er interesseret i ROI måling af medarbejderudvikling?

Der er mange interessenter i forhold til Human Capital data

Der er mange, som er interesseret i Human Capital data. Deres ønske og brug af data er forskellig og den type af data, de efterspørger, varierer. Det er derfor vigtigt for dem, som er ansvarlige for at fremskaffe data, at de er opmærksomme på disse forskellige ønsker og behov, specielt når der skal afrapporteres.

Tabellen nedenfor viser et overblik over nogle af de primære interessenter og deres forskellige interesse i Human Capital data og hvilken type data, de er interesseret i.

Tabel 3: Stakeholder analyse ved ROI data

Stakeholder	Interesse	Type af data
Ejere/investorer	At blive beroliget med, at der kommer profit i fremtiden, og at den menneskelige kapital udvikles	Fremtidsorienteret data på koncern-niveau
Ledelsen	At kunne sammenligne mellem forskellige afdelinger, at lave strategier og mål	Standardiseret tal og metode mål på afdelingsniveau
Mellemledere	At lave gode HR beslutninger	Data som er relevant i den specifikke afdeling og i forhold til præstation
HR afdelingen	At måle værdiskabelsen og effektiviteten af HRC og HRM initiativer	Service niveau og data om proces-effektivitet
Finansafdelingen	Til at lægge budgetter og	Investering og afkast data
Medarbejderne	At forstå personalebeslutninger og at få indsigt i data omkring dem selv	Individuelle data
Benchmark foreninger	At dele data og udvikle Best Practice	Standardiseret tal på sektor/national plan

Kilde: Andersen (2010), Kearns et al. (2006)

ROI bliver ofte fremstillet som topledelsens redskab. Men mellemledere, HR afdelinger, finansafdelingen, benchmark foreninger o.a. kan også bruge ROI data med fordel. Det er op til HR at være opmærksom på deres forskelligartede behov og gøre data så relevante som muligt.

Der er interessenter, som ikke er nævnt i tabellen, men som også kan have en interesse i Human Capital data. Det kunne eksempelvis være staten, som er interesseret i at vide, at der investeres i den danske arbejdsstyrke. Det kunne også være arbejdsmarkedspartnere (LO & DA), som vil vide, om de penge, der bliver afsat i puljer hvert år er givet godt ud.

I praksis er det topledelsen og HR direktøren, som er mest interesseret i HR ROI

I praksis må det dog konkluderes, at det primært er topledelsen og den øverst ansvarlige for HR, som efterspørger og bruger dataene. Samtidig må det også erkendes at det stadig kun er i få organisationer ROI beregninger bliver brugt nogle gange eller regelmæssigt.

Hvordan skaber man en robust ROI proces?

Uden den rette proces får man ikke troværdige data

Når en organisation vælger at bruge ROI-måling til evaluering af medarbejderudvikling, så er det vigtigt med en velafprøvet og robust proces. Der gemmer sig et omfattende og komplekst arbejde bag ved det simple ROI regnestykke, og det er kvaliteten af de grundlæggende forudsætninger samt de data, der indsamles, der gør regnestykket brugbart og troværdigt. Sagt på en anden måde, så kan en ROI beregning være helt ubrugelig uden den rette proces til at skaffe de rette data.

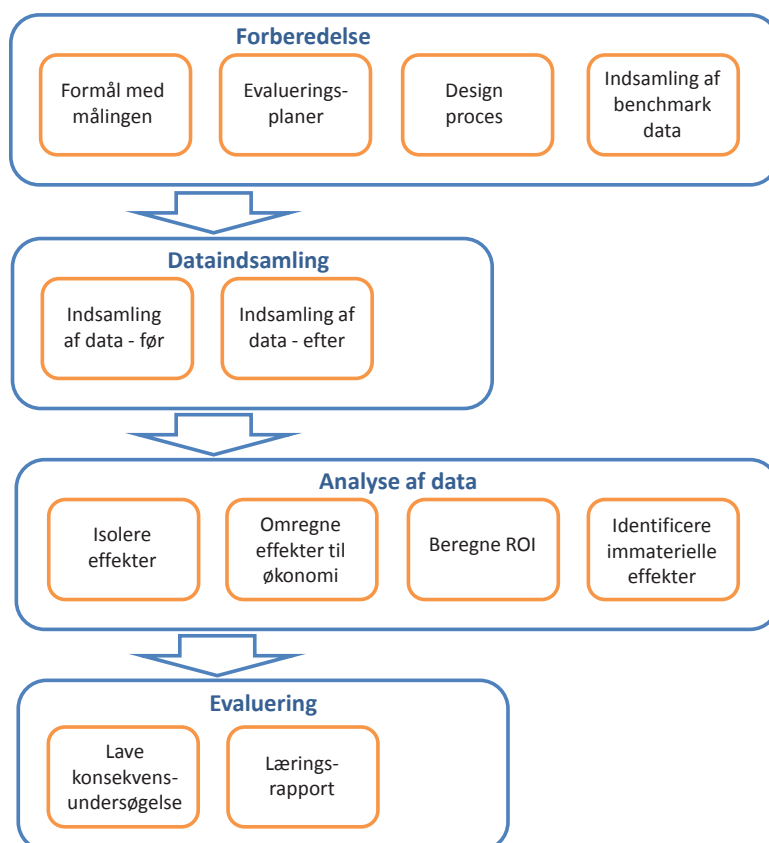
En optimal proces opfylder 8 krav

Ifølge Jack Phillips og Patricia Phillips (2002) bør en optimal ROI proces opfylde 8 krav:

1. skal være simpel
2. skal være økonomisk og let at implementere
3. skal indeholde troværdige forudsætninger
4. skal være teoretisk funderet
5. må tage højde for andre variable, som påvirker resultatet
6. bør have en høj grad af fleksibilitet før og efter projektet
7. skal kunne håndtere alle typer af data – både 'hårde' og 'bløde'
8. skal medregne alle omkostninger

Et bud på en sådan proces kan se ud som vist i figuren nedenfor.¹

Figur 3: Best practice ROI proces




¹ Hvis du ønsker at vide mere om indholdet af de enkelte faser og trin er disse beskrevet uddybende i Morten Kamp Andersen "ROI måling i Human Resources – en synliggørelse af HRs værdi", som kan downloades på www.proacteur.com

4. Organisationens modenhed i måling af medarbejderudvikling

Der er forskellige grader af modenhed i forhold til evaluering

En organisation kan have forskellige grader af modenhed i forhold til evaluering af medarbejderudvikling. Nogle organisationer måler slet ingenting, andre måler med dårlige redskaber (niveau 1 og 2 evaluering) engang i mellem mens (få) andre bruger ROI målinger ved alle former for medarbejderudvikling. Disse forskellige niveauer af modenhed er vist i tabel 4 nedenfor.

Tabel 4: Grader af modenhed med måling af medarbejderudvikling

Niveau	Beskrivelse	Brug af evaluering	Processer og metoder	Betydning
5	Fuld organisatorisk kompetence	Evaluering mestres på højt niveau i hele organisationen og erfaringer deles	Konstant forbedring og læring af evaluering	Størst værditilvækst og strategisk betydning
4	Standard i organisationen	Standarder og metoder bruges i hele organisationen	Valgt en tilgang, der passer til organisationen	
3	Flere udviklingsprogrammer	En grundig metode bruges på flere programmer	Eksempler på 'best practice' i organisationen	
2	Få isoleret tilfælde	Nogen grad af evaluering på de laveste niveauer	Mange forskellige metoder bruges inkonsekvent	Stor risiko for spild af penge, ressourcer og uden strategisk betydning
1	Ad hoc eller ikke-eksisterende	Praktisk talt ingen brug af evaluering	Ingen formelle metoder eller processer	

På niveau 1 bliver der praktisk talt ikke brugt evaluering eller målinger ved nogen former for medarbejderudvikling. Hvis det sker en gang i mellem, så er det typisk tilfredshedsundersøgelser, som udvikles lidt efter behov og uden hensyntagen til best practice.

En niveau 2-organisation bruger målinger ved nogle former for medarbejderudvikling, men det er typisk tilfredshedsundersøgelser og/eller videstest, som bruges. Samtidig bruger forskellige afdelinger forskellige metoder og de bruges oftest inkonsekvent. De brugte målinger får ingen konsekvens for fremtidig medarbejderudviklingsprojekter.

På niveau 3 bruges velafprøvet evalueringsmetoder til rigtig mange medarbejderudviklingsprojekter. Flere af metoderne er udbredt som 'Best Practice' i organisationen og deles i flere afdelinger.

En organisation, som har opnået en modenhed på niveau 4 er kendetegnet ved, at de altid måler og evaluerer efter alle relevante medarbejderudviklingsprojekter. Evalueringen sker på et højt niveau (niveau 4 eller 5 jf. tabel 1 oven for) og den sker ud fra standarder, som er udviklet til netop denne organisation. Evalueringen får oftest en konsekvens for det næste medarbejderudviklingsprojekt.

På niveau 5 mestres evaluering på højt niveau og resultatet får konsekvenser

På niveau 5 vil en organisation have alle de karaktertræk som organisationen på niveau 4 men her vil evalueringsredskaberne mestres på højt niveau, resultatet er gennemsigtigt og formidles til alle relevante stakeholdere. Resultatet af evalueringen får altid konsekvens for den overordnede Human Capital strategi, som er bundet sammen med organisationens strategi jf. figur 2 ovenfor. Desuden er der indlagt læringsprocesser, således at evalueringerne løbende forbedres og tilpasses.

5. Konklusion

Evaluering af medarbejderudvikling er en kompetence, som en organisation og dens HR afdeling i særdeleshed skal mestre. I dag foregår det primært igennem målinger ved hjælp af tilfredshedsundersøgelser og videnstests. Disse målinger har sin værdi, men begge er helt utilstrækkelige i forhold om kurset opfyldte dets formål eller hvilken værdi det skabte.

Måling af medarbejderudvikling kan foregå på fem niveauer. Niveau 1 måler tilfredsheden med læringen og læringsrummet. Niveau 2 måler, hvor meget deltageren faktisk har lært igennem en test. Niveau 3 måler om det lærte bliver omsat til ny adfærd i deltagerens hverdag. Niveau 4 måler om den nye adfærd fører til opnåelse af de strategiske mål. Niveau 5 måler det økonomiske afkast af medarbejderudviklingsprojektet.

Måling på niveau 1 er den mest brugte i Danmark i dag, men det er først på niveau 4 og 5 at egentlig evaluering finder sted. Evaluering betyder, at man vurderer medarbejderudviklingens resultat i forhold til dens formål. Da det primære formål med al medarbejderudvikling er at ændre medarbejderes adfærd, evner og organisationens læring, så kan dette kun evalueres gennem værktøjer som Return On Investment (ROI).

ROI er et værktøj som er simpelt, let at forstå og nemt at kommunikere. Det er derfor ideelt som evalueringsredskab i forhold til medarbejderudvikling. Det er et redskab med mange styrker. Dels synliggør den medarbejderudviklingens værdi på en klar og entydig måde, dels hænger den sammen med HR Balance Scorecard og dels giver den HR et sprog i forhold til direktionen. Det gør det muligt for HR at evaluere projekter og optimere ressourceallokering imellem forskellige mulige medarbejderudviklingsprojekter.

ROI's svagheder ligger i dens enkelthed. Beregningen frembringer kun et tal, og det kan være svært at se og forstå alle de forudsætninger, der ligger bag. Troværdigheden beror derfor primært på to ting; forudsætningerne bag tallene og kvaliteten af data. Det er i den sammenhæng vigtigt at følge en velafprøvet og robust proces, når man laver ROI beregninger.

Organisationer kan have forskellig grader af modenhed i forhold til måling og evaluering af medarbejderudvikling. Nogle organisationer måler slet ingenting, andre måler engang i mellem og med dårlige redskaber – såsom tilfredshedsundersøgelser og videnstest - mens andre igen evaluerer med ROI målinger ved alle former for medarbejderudvikling. De organisationer, som opnår den største værditilvækst igennem deres medarbejderudvikling er kendetegnet ved at:

1. Evaluerings-redskaberne mestres på højt niveau
2. Resultatet er gennemsigtigt og formidles til alle relevante stakeholdere
3. Resultatet af evalueringen altid får konsekvens for den overordnede Human Capital strategi
4. Der er indlagt læringsprocesser, således at evalueringerne løbende forbedres og tilpasses

6. Litteraturliste

Andersen, M. K. (2010). ROI måling i Human Resources – en synliggørelse af HRs værdi. www.proacteur.com

Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital*. New York: Amacom

Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from learning – How to develop value-based training*. Chartered Institute of Personnel and Development

Kearns, P. (2007). *The value motive*. Financial Times Management Briefings.

Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler

Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise – Valuing People as Assets*. London: Nicholas Brealey

Phillips, J. & Stone, R. (2002). *How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. McGraw-Hill Professional

Phillips, J. & Pulliam, P. (2007). *Show Me the Money : How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press

Om proacteur

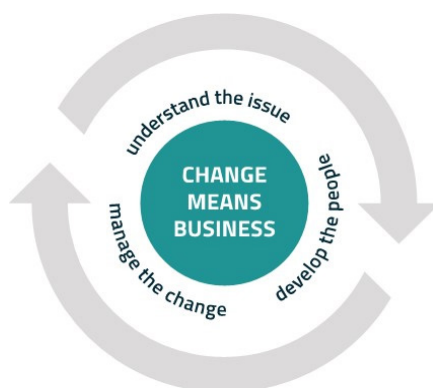
proacteur er et konsulentfirma, der leverer evidensbaserede og best practice baserede konsulentløsninger inden for forandringsledelse. Vi arbejder ud fra en internationalt anerkendt og velafprøvet forandringsledelses-metode der, ud fra en holistisk tilgang, tager højde for forandringens kompleksitet. Dette sikrer at forandringen bliver robust og varig.

Det er sådan vi gør det:

1. Sammen sikrer vi, at vi forstår situationen
2. Vi udvikler ansatte og ledere, så de kan tage deres rolle i forandringen på sig
3. Vi styrer forandringen, sammen med dig

Vi baserer alle beslutninger på data og strategiske indikatorer, så vi sikrer at vi ikke mister fokus på forretningens målsætninger – hvad enten det er kvalitetssikring af vores kunders leverancer, forbedret produktionseffektivitet eller procesoptimeringer.

proacteur blev stiftet i 2006 og har i dag 20 konsulenter. Vores værdier, vores ambitioner og vores vision er vedblevet uforanderlige siden starten; vi vil være de bedste i Norden til at hjælpe organisationer med at omsætte strategier til virkelighed og få projekter til at lykkes.



For more information please contact:

Morten Kamp Andersen
Partner

t: +45 25 53 27 39
e: mka@proacteur.com
www.proacteur.com

proacteur ApS
Lottenborgvej 24 b
DK-2800 Kgs. Lyngby