

Værdimåling af medarbejderudvikling giver bedre RESULTATER

Undersøgelser viser, at de fleste kurser ikke evalueres, men ofte kun måles med tilfredshedsundersøgelser. Værdimåling giver HR et værktøj til at skabe mere værdi, foretage bedre valg mellem udbydere og aktiviteter samt et strategisk værktøj og legitimitet opad i organisationen.

Af Morten Kamp Andersen, Aspector A/S

Udvikling af medarbejdere er en hjørnesten i enhver HR-afdeling. Organisationer bruger store mængder af tid og ikke mindst penge på det hvert år. Medarbejderudvikling omfatter mange komponenter og aktiviteter, og i denne artikel fokuseres på eksterne kurser for at illustrere udbyttet af god evaluering – men principperne gælder for alle udviklingsprogrammer.

Fire vigtige grunde til måling

Evaluering af medarbejderudvikling er først og fremmest vigtig, fordi det er en investering. Der kan være andre – sekundære – grunde til at bruge penge på kurser såsom fastholdelse, teambuilding og skabe et afbræk fra hverdagen. Men det primære formål er en investering i medarbejdernes evner og adfærd og ultimativt i organisationens læring og værdi. Og ligesom alle former for investering skal det evalueres og kan give (og ofte gør) et negativt udbytte, hvilket betyder, at det var bedre, hvis det ikke blev afholdt.

Der er fire vigtige grunde til, hvorfor kurser skal evalueres, og hvorfor værdimåling er nødvendig:

1. Vi må vide, om kurset opfylder dets formål.

Undersøgelser viser, at kun de færreste på forhånd formulerer et strategisk formål inden et køb af et kursus. Samtidig holder næsten ingen kursets resultat op mod dets formål. Ligesom enhver anden investering så skal vi evaluere, om kurset har opnået sit mål, og om det var investeringen værd.

2. Foretage bedre valg imellem forskellige udbydere.

Ud fra hvilke kriterier vælges kursusudbydere? På prisen, på tilfredsheden med kurset, på kursets indhold? I sidste ende skal en udbyder vælges – og holdes ansvarlig for, om de kan levere en ydelse, som opfylder formålet. Uden rigtig evaluering bliver valget imellem udbyderen med 95% og 98% tilfredshed med kurset – et ret ligegyldigt mål. >



- > **3. Foretage sunde investeringsalternativer.**
Skal projektlederne på projektlederkursus, skal medlemmerne på coaching-kursus, skal flere i IT på SAP-kursus? Hvis der kun er penge til et af disse alternativer, hvordan vælger man? Ved at værdimåle kan man sammenligne æbler med æbler og foretage en fornuftig investeringsbeslutning.
- 4. Det øgede pres på HR til at synliggøre sin værdi.**
I gennem de seneste 10 år er der kommet et øget pres på HR til at synliggøre sin værdi og være mere forretningsorienteret. Værdimåling og korrekt evaluering giver et sprog og legitimitet for HR opad i organisationen. Samtidig bidrager det til den strategiske proces i organisationen.

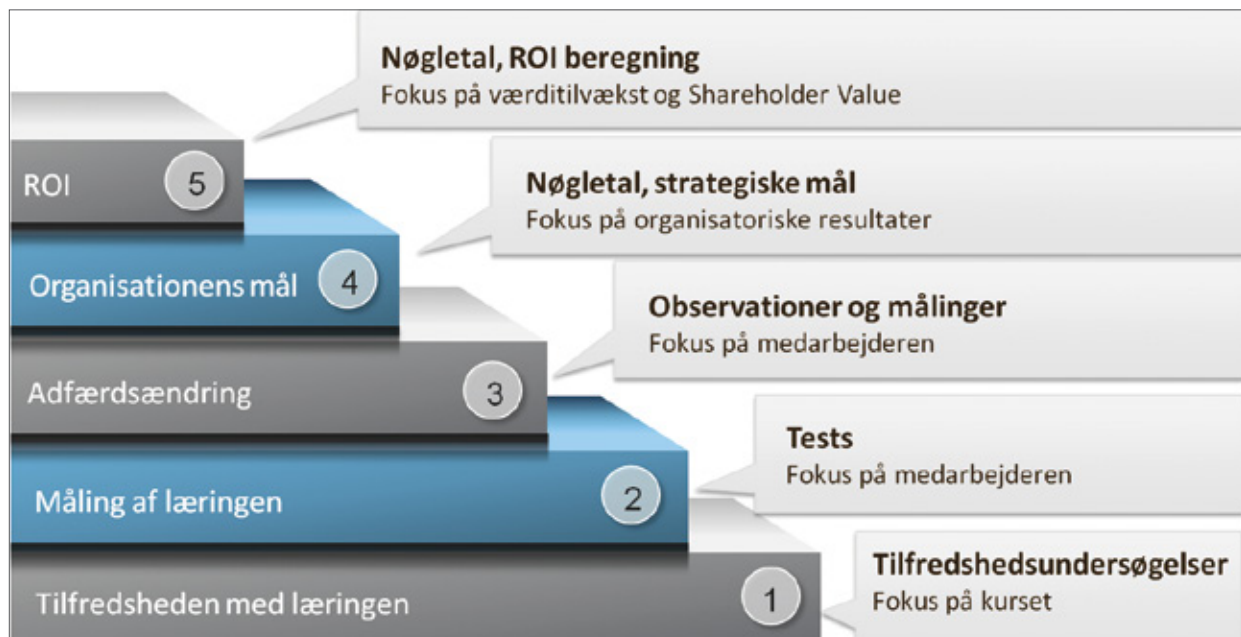
Evaluering giver HR et værktøj til at skabe mere værdi, foretage bedre valg mellem udbydere og kurser samt et strategisk værktøj og legitimitet opad i organisationen.

gode coachingsamtaler med medarbejdere" være unyttigt og umuligt at evaluere på. Formålet mangler strategisk forankring og er i øvrigt svagt formuleret. Hvorfor skal der foretages gode coachingsamtaler, hvad er gode samtaler, hvilke konsekvenser får det? Disse vigtige spørgsmål står stadig åbne.

Et alternativt formuleret formål kunne være: "Gennem daglig coaching af medarbejderne ønskes ved udgangen af året beslutningsprocessen forkortet med 15%, at 20% flere beslutninger tages af medarbejderne selv samt en forøgelse af jobtilfredsheden på 4%-point". Det formål er specifikt, målbart og strategisk funderet.

Fem niveauer af evaluering

Udbyttet af kurser kan evalueres på fem niveauer. Forskellene mellem niveauerne skal forstås meget bogstaveligt – niveau 2 er bedre end niveau 1 osv. De fem niveauer er illustreret i figur 1:



Det starter med formålet med kurset

Det første skridt er at formulere et formål med kurset. Det lyder banalt, men undersøgelser viser, at under 15% af organisationer formulerer et eksplicit og strategisk formuleret formål inden købet af et kursus. Et kursus kan først give optimalt udbytte, hvis et sådan fundet formål er nedskrevet.

Formål kan formuleres på mange måder. Hvis det drejer sig om en coachinguddannelse, vil et formål som hedder "at klæde mellemlederne på til at kunne foretage

Tilfredshed med læringen. Her er der fokus på kurset, underviseren samt på den forventede indvirkning i hverdagen. Tilfredshedsundersøgelser via spørgeskemaer bruges ofte.

Måling af læringen. Her er der fokus på, hvad deltageren kan eller kan huske efter kurset. Evalueringsindsatsen koncentrerer omkring at måle, hvad der rent faktisk er lært. Det kan bl.a. gøres i form af tests.

>

- > **Adfærdsændring.** Her er fokus på at måle ændringen i adfærden i den kontekst, som medarbejderen arbejder i. Her evalueres det, om medarbejderne faktisk bruger det, som de har lært under kurset. Typiske evalueringsredskaber er observation, målinger og interviews.

Organisationens mål. På det fjerde niveau flyttes fokus fra deltagerne og over til organisationens resultater. Et kursus har ofte det udgangspunkt, at man ønsker at forbedre et eller flere organisatoriske mål. Her evalueres kursets indflydelse på disse organisatoriske mål og processer. Dette nødvendiggør, at man samler data ind før og efter udviklingsprogrammet.

Værdiskabelse. På det femte niveau fokuseres evalueringen på den økonomiske værdi af organisationens resultater. Det vises bedst gennem en ROI-analyse af medarbejderudviklingsprogrammet. En ROI-beregning er meget simpel: $(\text{afkast} - \text{investering}) / \text{investering}$. Afkast er de målbare og direkte afledte økonomiske fordele af aktiviteterne. Investering omfatter alle de relevante omkostninger, kurset bringer med sig.

At ROI-beregningen er simpel er både dens styrke og svaghed. Et ROI-resultat kan være helt ubrugeligt uden den rette proces til at skaffe de rette data og lave de rette forudsætninger – de to vigtigste ting bag en god ROI-beregning.



Morten Kamp Andersen,
Aspector A/S

Niveau 1 er den mest brugte – men den er ubrugelig

Tilfredshedsundersøgelser (niveau 1) er den mest brugte form for vurdering i Danmark. Man kan stille spørgsmålstegn ved, hvad udbyttet ved tilfredshedsundersøgelser og videnstest egentlig er. Samtidig er tilfredshedsundersøgelser og videnstests ikke evaluering. 'Evaluate' betyder på engelsk "to put a value on something". Det giver begge metoder ikke.

Det er først på niveau 3, at relevansen af dataene er brugbare til at holde resultaterne op imod formålet med udviklingsprogrammet. Samtidig er det først på niveau 4, at man kan begynde at sætte en værdi på medarbejderudviklingen. Rigtig evaluering begynder på niveau 4 og er bedst på niveau 5.

Guidelines til dit evalueringssystem

Der findes en række tommelfingerregler til, hvordan man bør lave sit evalueringssystem. Et par af de vigtigste er:

- **Enkelthed.** Undgå krævende papirarbejde og mange møder.
- **Evalueringen skal foregå før og efter.** Hvis du kun evaluerer efter aktiviteterne, opnår du ikke den fulde effekt.
- **Evalueringssystemet skal være tilpasset.** 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.** Måling er et middel til at skabe bedre udviklingsprogrammer. To af de vigtigste formål med ROI er at allokere resourcer 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 for, at en bestemt aktivitet bliver rentabel. Nogle gange kan ROI-målinger få 'sit eget liv'.
- **Mål på få udvalgte initiativer.** ROI-målinger er en om stændelig men potentiel frugtbar øvelse. En organisation bør gøre det ved få udvalgte initiativer og bruge målingen til at skabe bedre HR.
- **Husk: tilfredshedsundersøgelser og videnstests er ikke evaluering.** De vigtigste evalueringsparametre er opnåelse af strategiske mål og værditilvækst.

Hvis du vil vide mere, kan du gratis downloade to White Papers – "Return On Investment (ROI) måling af HR" samt "Evaluering af medarbejderudvikling – ROI som redskab". Begge beskriver indgående, hvad ROI er, dens fordele og ulemper samt, hvordan man bedst bruger det. De kan downloades gratis på www.aspector.dk/litteratur ■