

Jack J. Phillips

ROI

czyli zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój kadr

Przełożył
Michał Warchała



Warszawa 2010

Tytuł oryginału: *Return on Investment Training and Performance Improvement Programs*
„ROI, czyli zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój kadr” — Jack J. Phillips

Copyright © 2003, Jack J. Phillips. All rights reserved.

Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Science.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

This edition of *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, by Jack J. Phillips, Ph.D. is published by arrangement with ELSEVIER INC of 200 Wheeler Road, 6th floor, Burlington, MA 01803, USA

© Copyright for the Polish edition by Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2010

© Copyright for the Polish translation by Michał Warchała, Warszawa 2010

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie w całości lub we fragmentach jakkolwiek techniką bez pisemnej zgody wydawcy zabronione.

Recenzent naukowy wydania polskiego:

dr *Piotr Olaf Żylicz*

Konsultacja merytoryczno-terminologiczna w zakresie metodologii ROI:

Paweł Kopijer

Wydawca składa serdeczne podziękowania za okazaną pomoc.

Edytor wydania: *Andrzej Labędzki*

Redakcja językowa: *Maria Laskowska*

Korekta: *Agnieszka Kilińska*

Projekt okładki: *Jerzy Skakun* (homework)

Projekt typograficzny, łamanie

i przygotowanie do druku: *Mater*

Redakcja techniczna: *Małgorzata Chmielewska*

ISBN 978-83-89281-91-3

Wydawca:

Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”

ul. Chodakowska 19/31

03-815 Warszawa

tel. (+48 22) 870 62 24

e-mail: academica@swps.edu.pl

Spis treści

Przedmowa	9
Rozwój zainteresowania zwrotem z inwestycji (9) Czego potrzebujemy: efektywna metodologia ROI (9) Dlaczego ta książka powstała właśnie teraz (10) Dlaczego ta książka powstała właśnie teraz? (10) Docelowa grupa czytelników (11) Charakterystyka drugiego wydania (12) Struktura książki (13) Opisy rozdziałów (14)	
Podziękowania	17
Rozdział 1. Pomiar zwrotu z inwestycji – główne zagadnienia i trendy	19
Rozwój i pozycja ROI (20) Rozwój ROI w poszczególnych sektorach (21) Dlaczego ROI? (28) Zwiększone budżety (28) Problemy związane z ROI (33) Przeszkody we wdrażaniu ROI (38) Korzyści z ROI (40) Najlepsze praktyki ROI (41) Uwagi końcowe (44) Bibliografia (45)	
Rozdział 2. Model ROI	46
Tworzenie metodologii ROI (47) Ramy ewaluacji (48) Model ROI (50) Plan zbierania danych (54) Plan analizy ROI (56) Plan projektu (58) Filozofia i standardy operacyjne (64) Problemy wdrażania (65) Zastosowanie i praktyka (66) Uwagi końcowe (66) Wprowadzenie do analizy przypadku (67) Analiza przypadku Linear Network Systems – część A (67) Bibliografia (69)	
Rozdział 3. Zbieranie danych	70
Źródła danych (71) Kwestionariusze i ankiety (72) Testy (89) Typy wywiadów (94) Grupy fokusowe (95) Obserwacja (97) Monitoro-	

wanie korzyści biznesowych (99) Planowanie działań poszkoleniowych i zlecanie zadań po programie (101) Kontrakty dotyczące efektywności (110) Wybór właściwej metody (111) Problemy klasyfikowania danych (114) Uwagi końcowe (116) Analiza przypadku Linear Network Systems – część B (116) Bibliografia (119) Lektury uzupełniające (119)

Rozdział 4. Izolowanie efektów programu 120

Zagadnienia wstępne (121) Zastosowanie grup kontrolnych (125) Analiza trendu (129) Metody prognostyczne (132) Szacowanie wpływu szkolenia przez uczestnika (134) Szacowanie wpływu szkolenia przez przełożonych (143) Szacowanie wpływu szkolenia przez kadre zarządzającą (144) Informacje od klientów na temat wpływu szkolenia (145) Szacowanie wpływu programu przez ekspertów (146) Obliczanie wpływu innych czynników (146) Zastosowanie technik (147) Uwagi końcowe (148) Analiza przypadku Linear Network Systems – część C (148) Bibliografia (151) Lektury uzupełniające (152)

Rozdział 5. Przekształcanie danych o korzyściach na wartości pieniężne 153

Zagadnienia wstępne (154) Techniki wyrażania korzyści w wartościach pieniężnych (157) Konwersja danych dotyczących poprawy wyników na wymiar udziału we wzroście zysku (158) Obliczanie kosztu jakości (160) Konwersja czasu pracowników (162) Użycie danych historycznych o kosztach (163) Zastosowanie informacji od ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych (163) Zastosowanie wartości zaczerpniętych z zewnętrznych baz danych (165) Użycie danych szacunkowych dostarczonych przez uczestników (166) Użycie szacunków uzyskanych od pracowników nadzoru i kadry zarządzającej (167) Łączenie z innymi wskaźnikami (168) Użycie szacunków dokonywanych przez personel szkoleniowy (169) Wybór odpowiednich technik (170) Dokładność i wiarygodność danych (171) Uwagi końcowe (175) Analiza przypadku Linear Network Systems – część D (175) Bibliografia (176) Lektury uzupełniające (177)

Rozdział 6. Kalkulacja kosztów programu 179

Strategie kosztów (180) Problemy związane z ustalaniem kosztów (184) Główne kategorie kosztów (186) Akumulacja i szacowanie kosztów (193) Uwagi końcowe (197) Analiza przypadku Linear Network Systems – część E (198) Bibliografia (199) Lektury uzupełniające (199)

Rozdział 7. Obliczanie zwrotu z inwestycji 200

Podstawowe zagadnienia (201) Interpretacja ROI (204) Przykład zastosowania ROI (212) Inne wskaźniki ROI (215) Konsekwencje

rezygnacji ze szkolenia (218) ROI, centrum zysków i EVA (220)
 Problemy związane z ROI (221) Uwagi końcowe (228) Analiza
 przypadku Linear Network Systems – część F (228) Bibliografia
 (232) Lektury uzupełniające (233)

Rozdział 8. Korzyści niewymierne 234

Podstawowe zagadnienia (235) Typowe korzyści niewymierne
 (241) Uwagi końcowe (250) Analiza przypadku Linear Network
 Systems – część G (250) Bibliografia (253) Lektury uzupełnia-
 jące (253)

Rozdział 9. Prognozowanie ROI 254

Po co prognozować zwrot z inwestycji? (254) Kompromisy związa-
 ne z prognozowaniem (256) Przewidywanie ROI przed rozpoczę-
 ciem programu (258) Prognozowanie za pomocą programu pilota-
 żowego (264) Prognozowanie ROI przy użyciu danych dotyczących
 reakcji (265) Prognozowanie ROI na podstawie danych dotyczą-
 cych uczenia się (270) Prognozowanie ROI na podstawie umiejęt-
 ności i kompetencji (272) Praktyczne wskazówki dotyczące pro-
 gnozowania (274) Uwagi końcowe (276) Analiza przypadku Linear
 Network Systems – część H (277) Bibliografia (280) Lektury uzu-
 pełniające (281)

Rozdział 10. Informowanie o wynikach 282

Znaczenie komunikacji (283) Zasady komunikowania wyników
 (284) Dlaczego komunikowanie rezultatów jest potrzebne (286)
 Planowanie komunikacji (288) Wybór odbiorców informacji (291)
 Formułowanie informacji na temat analizy wpływu (294) Wybór
 środków przekazu (297) Przekazywanie informacji (303) Analiza
 reakcji na przekazywane informacje (310) Uwagi końcowe (311)
 Analiza przypadku Linear Network Systems – część I (311) Bi-
 bliografia (314) Lektury uzupełniające (314)

Rozdział 11. Wdrażanie modelu ROI 315

Przewycięzanie oporu wobec ROI (315) Planowanie wdrażania
 (317) Przygotowanie personelu szkoleniowego (328) Inicjowanie
 procesu ROI (332) Przygotowanie kadry zarządzającej (335) Mo-
 nitorowanie postępów i komunikowanie wyników (339) Sposoby
 ograniczenia kosztów (340) Uwagi końcowe (343) Analiza przy-
 padku Linear Network Systems – część J (343) Bibliografia (344)
 Lektury uzupełniające (345)

Załącznik A. Materiały pomocnicze	346
Inne książki na temat ROI (346) Książki poświęcone wdrażaniu ROI (348) Analizy przypadków (349) Info-line: niezbędnik dla wszystkich osób zawodowo zajmujących się szkoleniami (351) Oprogramowanie (352)	
Załącznik B. W jakim stopniu twoje programy szkolenia i rozwoju kadr są zorientowane na rezultaty?	353
Ocena programów szkolenia i rozwoju: ankieta dla menedżerów (354) Interpretacja wyników ankiety (359)	
O autorze	360
Indeks	??