

Kinga Hoffmann, Michał Piłat

Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Metoda J.J. Phillipsa jako uniwersalne narzędzie oceny efektywności w programach zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

Stwierdzenie, że najważniejszym czynnikiem kształtującym jakość przedsiębiorstwa są ludzie, jest współcześnie powszechnie akceptowane nie tylko przez przedstawicieli subdyscypliny naukowej, jaką jest zsz¹, lecz także przez praktyków działających w tym obszarze funkcjonalnym swoich zakładów pracy. Można powiedzieć, że jest to swego rodzaju oczywistość, która nie wymaga dodatkowego komentarza, ale, jak każda nauka, również zarządzanie zasobami ludzkimi ewoluuje, zmienia się. Wśród głównych tendencji rozwojowych tego kierunku wyróżnia się m.in. prowadzenie analiz ekonomicznych i społecznych obszarów zsz oraz traktowanie rozwoju posiadanych zasobów ludzkich jako inwestycji, które powinny wspierać dążenia organizacji do osiągnięcia jej celów strategicznych².

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja metody pomiaru efektywności programów zsz autorstwa J.J. Phillipsa jako uniwersalnej procedury, dzięki której wspomniane trendy rozwoju funkcji personalnej mają szansę na pomyślne wdrażanie. Przedstawiając możliwości, jakie niesie z sobą metoda ROI, pragniemy zachęcić do pochylenia się nad problemem pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz podjęcia wysiłków w kierunku badań ogólnopolskich z tego zakresu.

¹ W ślad za S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, należy przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi to dziedzina nauki, której rozwój w ostatnich latach przyczynił się do przełomu w myśleniu o tej funkcji zarządzania wśród polskich menedżerów.

² A. Pocztowski, B. Urbaniak, *Praktyka zsz w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 199–200.

1. Metody pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Na początku naszych rozważań nad metodologią pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy jasno powiedzieć, że prowadzenie skutecznej polityki zrl wymaga umiejętności posługiwania się odpowiednimi instrumentami ekonomicznymi. Ponadto, aby móc mówić o jakiegokolwiek efektywności należy zmienić podejście do wydatków ponoszonych w ramach realizowania funkcji personalnej. Konieczne jest ujmowanie ich w kategoriach inwestycji, a nie kosztów pracy, jak miało to miejsce do tej pory³. Analiza definicji pojęcia kosztów⁴ i inwestycji pozwala bowiem wskazać poważną różnicę między nimi. Koszty wpływają zmniejszająco na wynik finansowy przedsiębiorstwa, podczas gdy inwestycje służą jego pomnażaniu.

Ekspert Hay Group Polska — M. Kowalczyk twierdzi, że „pomiar efektywności procesów personalnych stał się już powszechną praktyką, stosowaną obecnie przez blisko 93% polskich firm”⁵. W obliczu tej tezy rodzi się pytanie, w jaki sposób realizowane jest to zadanie? Z badań przeprowadzonych w latach 2008–2009 wynika, że polskie firmy najczęściej stosują:

- wskaźniki jakościowe, opisujące procesy HR (blisko 67% przedsiębiorstw),
- porównanie budżetu, za który odpowiada dział HR, do przychodów firmy (ponad 46% przedsiębiorstw),
- oraz zrównoważoną kartę wyników (ok. 23% przedsiębiorstw)⁶.

Metodyka pomiaru efektywności w programach zarządzania zasobami ludzkimi rozwija się od lat 60. ubiegłego stulecia. Najwcześniejsze w kwestii mierzenia efektywności tej funkcji przedsiębiorstwa są: koncepcja zarządzania przez cele, badanie postaw pracowniczych, analizy przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz audyt zasobów ludzkich. Lata 80. i 90. XX w. zaowocowały powstaniem metod takich, jak: monitoring kosztów HR, badanie reputacji działu personalnego, strategiczna karta wyników zrl oraz benchmarking funkcji personalnej. Wśród innych metod, jakie powstały w tym okresie należy wspomnieć tzw. mierniki kadrowe⁷. J. Fitz-Enz przez wiele lat testował różne wskaźniki, które pomogłyby uchwycić więź pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami finansowymi. Próbowano łączyć przychody, koszty operacyjne, zyski, płace i świadczenia pracownicze z rzeczywistą liczbą pracowników

³ J.B. Stępień, *Mierniki funkcji kadrowej I–III*, „Personel i Zarządzanie”, 13–15/2001.

⁴ „Koszt jest to wyrażone wartościowo zużycie środków pracy, przedmiotów pracy, usług obcych oraz samej pracy oraz niektóre wydatki nie odzwierciedlające zużycia dotyczące normalnej działalności jednostki w określonym przedziale czasu” B. Gierusz, *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODiDK, Gdańsk 2009, s. 300.

Inwestycje — aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów. Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 Dz. U. 1994 Nr 121, poz. 591.

⁵ hrstandard.pl (dostęp 20.11.2010).

⁶ Tamże.

⁷ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.

oraz z liczbą pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Te działania doprowadziły do wniosku, że pomiędzy różnymi zmiennymi operacyjnymi i opisującymi zasoby ludzki istnieją pewne związki. Pomimo braku statystycznego potwierdzenia istnienia zależności przyczynowo-skutkowych, niektóre z odkrywanych związków z pewnością nie były przypadkowe. W efekcie badacze instytutu Saratoga opracowali system pomiaru obejmujący szereg wskaźników takich, jak: ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki czy wartość rynkowa kapitału ludzkiego⁸. Dalsze poszukiwania w zakresie metod pomiaru doprowadziły do powstania koncepcji ROI, indeksacji efektywności zasobów ludzkich, pomiaru kapitału ludzkiego oraz traktowania działu personalnego jako ośrodka zysków.

Wymienione wyżej metody różnią się od siebie względnymi kosztami ich wdrażania oraz wartością informacji, jakie dzięki nim można uzyskać. Tabela 1 przedstawia charakterystykę metod pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającą te kryteria.

Tabela 1. Zestawienie metod wykorzystywanych w zakresie pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Metoda	Główny obszar pomiaru	Względny koszt	Względna wartość informacji
1. Zarządzanie poprzez cele w obszarze zasobów ludzkich	Wyznaczanie docelowych wartości wyników zarządzania zasobami ludzkimi	Niski	Umiarkowana
2. Badanie postaw pracowników	Postawy i percepcja	Umiarkowany	Umiarkowana
3. Analizy przypadków zarządzania zasobami ludzkimi	Opis jakościowy wsparty danymi	Niski	Niska
4. Auditing zasobów ludzkich	Występowanie i efektywność praktyk	Niski	Niska
5. Główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi	Mierniki wyników programu/działu	Umiarkowany	Umiarkowana
6. Monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi	Koszty programu/działu	Niski	Niska
7. Reputacja działu zasobów ludzkich	Postawy i percepcja	Umiarkowany	Umiarkowana
8. Porównanie funkcjonowania działu zasobów ludzkich z konkurencją	Praktyki, mierniki wyników	Wysoki	Wysoka

⁸ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 39.

Metoda	Główny obszar pomiaru	Względny koszt	Względna wartość informacji
9. Rentowność inwestycji	Koszty i korzyści	Wysoki	Wysoka
10. Indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi	Różne główne wskaźniki	Wysoki	Wysoka
11. Pomiar kapitału ludzkiego	Wartość kwalifikacji, umiejętności, wyników pracowników	Wysoki	Umiarkowana
12. Strategiczna karta wyników ZZL	Mierniki dotyczące zdolności działu ZZL do kreowania wartości, systemu pracy opartego na efektywności, powiązań ze strategią firmy oraz efektywności zarządzania zasobami ludzkimi	Umiarkowany	Wysoka
13. Dział zasobów ludzkich jako ośrodek zysku	Wkład programu/usługi w zyski	Wysoki	Wysoka

Źródło: J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Human Factor, Kraków 2003, s. 33

Powyższe zestawienie ukazuje najważniejsze teorie w kwestii pomiaru efektywności funkcji personalnej, jakie rozwijały się na przestrzeni drugiej połowy ubiegłego stulecia. Warto wspomnieć, że oprócz nich istnieje wiele innych metod odnoszących się stricte do szkoleń, czyli funkcji rodzajowej zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej kojarzonej z inwestowaniem w czynnik ludzki w organizacji [m.in. analiza kosztów i korzyści (*Benefit Cost Analysis* — BCA), czteropoziomowy model Kirkpatricka, CIRO (*Context, Input, Reaction, Outcome*), CIPP (*Context, Input, Process, Product*), analiza użyteczności, integralny model Browna i Reeda i inne] .

Wielość metod pozwalających określić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na duże wysiłki ich autorów w kierunku znalezienia najbardziej optymalnej procedury oceniającej. Według J.J. Phillipsa dobra metoda pomiaru rentowności inwestycji powinna spełniać następujące kryteria:

- prostota — proces pomiaru rentowności inwestycji musi być prosty, wolny od złożonych wzorów, długich równań i skomplikowanej metodologii,
- ekonomiczność — pomiar rentowności inwestycji musi być tani i łatwy do wdrożenia,
- wiarygodność — proces powinien przebiegać metodycznie, aby mógł pozyskać zaufanie praktyków, kierownictwa i naukowców,
- poprawność teoretyczna — oparty na ogólnie przyjętych metodach postępowania,
- uwzględnianie czynników obcych — na mierzone zmienne mają wpływ nie tylko programy zzl, ale również inne czynniki, należy wyodrębnić udział programów zzl w ogólnych wynikach organizacji,

- uniwersalizm — szerokie możliwości zastosowań metody, ta sama metodologia pomiaru rentowności inwestycji musi nadawać się do oceny efektywności zróżnicowanych programów zsz,
- elastyczność — proces musi nadawać się zarówno do prognozowania wyników przed wprowadzeniem programu, jak i po jego przeprowadzeniu,
- uwzględnianie różnych danych — „twardych” (produkcja, jakość, czas i koszty) i „miękkich” (zadowolenie z pracy, zadowolenie klientów, poziom absencji, rotacji, skarg i zażaleń),
- uwzględnianie kosztów — konieczność uwzględniania wszystkich kosztów analizowanego programu zsz,
- udane zastosowania — proces pomiaru powinien wykazać się „odpornością na zużycie”, dowodząc użytkownikom swej przydatności w praktycznych zastosowaniach.

Nie istnieje współcześnie metoda, która spełniałaby wszystkie z wymienionych wyżej kryteriów. Niemniej jednak J.J. Phillips jest zdania, że proponowany przez niego pięciopoziomowy model oceny efektywności stanowi metodę, która dobrze wypada w każdym z podanych wymiarów.

Dalsza część referatu poświęcona zostanie metodologii ROI, która zyskała dziś miano uniwersalnego i kompleksowego sposobu działania w dziedzinie pomiaru efektywności inwestycji w zasoby ludzkie.

2. Procedura ROI J.J. Phillipsa oraz przykłady jej zastosowań

Metoda ROI bazuje na znanej i powszechnie akceptowanej w środowisku biznesowym koncepcji czteropoziomowego modelu oceny, którego autorem jest D.L. Kirkpatrick. Jako pierwszy stwierdził on, że efektywność szkoleń można oceniać na czterech poziomach, do których należą:

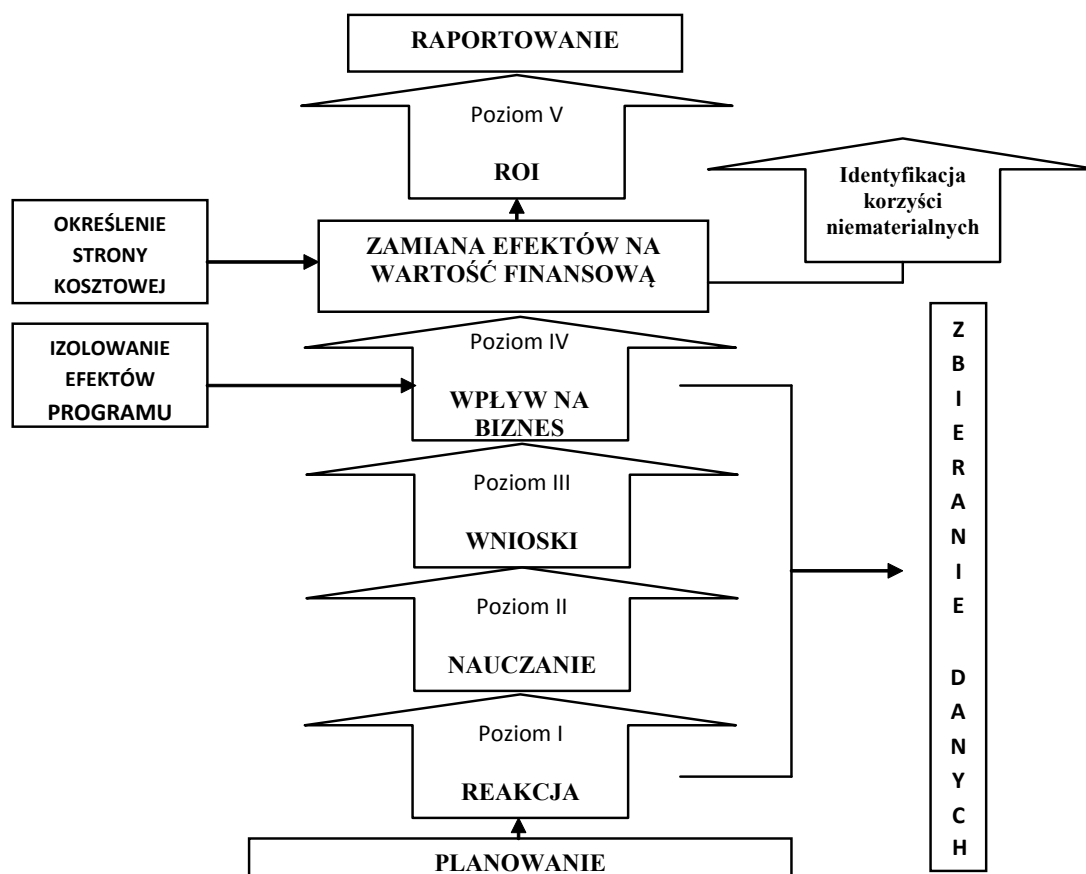
- poziom reakcji uczestników na realizowaną inicjatywę szkoleniową,
- poziom uczenia się związany z oceną nabytej wiedzy i umiejętności,
- poziom zachowania dotyczący zastosowania i wdrażania zdobytych kompetencji,
- poziom wyników ekonomicznych ukazujący rezultaty działań realizowanych przez uczestników szkolenia.

J.J. Phillips rozwinął tę koncepcję, dodając do niej poziom piąty. Wskazał on jednocześnie sposób na obliczenie wskaźnika zwrotu z inwestycji przy wykorzystaniu danych zgromadzonych na wspomnianych wyżej czterech poziomach. Współcześnie metodologia ROI, szeroko stosowana szczególnie na gruncie amerykańskim, jest podejściem umożliwiającym ocenę każdego programu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Sekwencja logicznie uporządkowanych etapów pozwalają na zgromadzenie i analizę sześciu typów danych dotyczących danego przedsięwzięcia.

Autor metody twierdzi, że niemożliwe jest zarządzanie obszarem, którego nie można zmierzyć, dlatego opracował pięciopoziomowy model obejmujący następujące działania:

1. Planowanie.
2. Gromadzenie danych w trakcie programu i po jego zakończeniu na czterech poziomach oceny: reakcji i zadowolenia, nauki, zastosowania i wdrażania oraz oceny efektów ekonomicznych.
3. Izolowanie efektów programu (ustalenie, jaka część korzyści została uzyskana dzięki programowi).
4. Obliczenie zwrotu z inwestycji poprzez konwersję danych na wartości pieniężne, kalkulacji kosztów przedsięwzięcia oraz identyfikację korzyści niewymiernych.
5. Raportowanie polegające na komunikacji wyników oceny osobom kluczowym (zainteresowanym wnioskami z przeprowadzonego pomiaru).

Rysunek 1 przedstawia procedurę metody J.J. Phillipsa.



Rysunek 1. Model oceny rentowności programów ZJL autorstwa J.J. Phillipsa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot inwestycji w szkolenia i rozwój ...*, s. 43.

Wśród popularnych zastosowań tej metody znajdują się m.in. programy szkoleniowe, wdrażanie systemu wynagrodzeń opartego na korzyściach, tworzenie zespołów autonomicznych, rozwój kariery, przywództwo, strategie rekrutacyjne i inne z zakresu

zł⁹. Autor metody zrealizował wiele pomiarów i analiz dla znanych przedsiębiorstw, których zarządzający chcieli poznać poziom zwrotu z inwestycji poczynionych w zasoby ludzkie i wiedzieć, czy warto takie działania kontynuować w przyszłości. Działalność ROI Institute, którego J.J. Phillips jest prezesem, skupia się na nauczaniu oraz wdrażaniu procedury ROI. Phillips na swoim koncie wiele pomyślnych implementacji tego modelu (ponad 2 000 firm), co potwierdza, że podejście ROI jest w ostatnim czasie stale doskonałe¹⁰.

Do niewątpliwych zalet tej koncepcji należy zaliczyć m.in.:

- kompleksowość w zakresie oceny efektywności programów zł,
- szeroką informację uzyskaną dzięki pomiarowi efektywności na pięciu poziomach,
- możliwość prognozowania wskaźnika ROI,
- pewność metody, dzięki której możliwe jest zaspokajanie potrzeb różnych osób kluczowych w organizacji,
- brak skomplikowanych obliczeń,
- elastyczność polegającą na tym, że proces oceny musi nadawać się zarówno do prognozowania wyników przed wprowadzeniem programu, jak i po jego przeprowadzeniu,
- uniwersalizm.

Nie jest to jednak metoda pozbawiona wad. Wśród najważniejszych słabości tej procedury badawczej należy wymienić:

- względnie wysokie koszty wdrożenia, wynikające z faktu angażowania dużej liczby osób oraz środków w procesie gromadzenia i analizy danych,
- czasochłonność,
- nieopłacalność jej stosowania w przypadku małych programów i projektów realizowanych przez dział ZZL.

Jak już wspomnieliśmy wcześniej pomimo braku udokumentowanych praktyk stosowania metodologii ROI w warunkach polskich, procedura ta cieszy się dużym uznaniem wśród przedsiębiorstw na całym świecie¹¹. To, co obecnie wiemy na jej temat sprowadza się do następujących faktów:

- metodologia ROI była udoskonalana przez ponad 25 lat,
- wdrożyło ją ponad 2 000 firm produkcyjnych i usługowych, organizacji non profit, instytucji administracji publicznej i placówek edukacyjnych,
- co roku firmy przeprowadzają 5 000 badań z wykorzystaniem tej metodologii,
- co roku publikuje się 100 analiz przypadków dotyczących metodologii ROI,
- certyfikaty z zakresu wdrażania metodologii ROI w przedsiębiorstwach otrzymało dotychczas 3 500 osób,
- metodologię ROI wdrożyły organizacje w 40 krajach,
- wydano 15 książek ułatwiających wdrażanie i stosowanie metodologii ROI, z czego na język polski przetłumaczono zaledwie 3,

⁹ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *The ROI fieldbook: strategies for implementing ROI in HR and training*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 12–13.

¹⁰ Tamże, s. 3.

¹¹ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot ...*, s. 9.

- powstała sieć wymiany informacji na temat metodologii ROI, skupiająca 500 członków (ROI network)¹²,
- oddziały firmy ROI Institute Inc. świadczącej usługi doradcze, organizującej warsztaty i wygłaszającej odczyty dla przedsiębiorstw na całym świecie znajdują się w wielu krajach. W Polsce oficjalnym partnerem ROI Institute Inc. jest firma szkoleniowa Training for Development¹³.

Zastosowania metody ROI, o jakich możemy przeczytać w publikacjach autorstwa J.J. Phillipsa bardzo dobrze oddają uniwersalizm tej procedury badawczej. Wszechstronność metodologii ROI polega na tym, że można ją zastosować do oceny różnorodnych programów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dowodem na to są analizy przedstawione w Tabeli 2.

Tabela 2: Przykłady zastosowań metodologii ROI w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi

Oceniany program	Analizowane wskaźniki	Obszar ZZL
Zapobieganie molestowaniu seksualnemu (Healthcare Inc.)	liczba skarg zgłoszonych wskutek molestowania seksualnego, rotacja, opłaty prawne i koszty rozpraw sądowych	Szkolenia
System płacy uzależnionej od kompetencji (National Crushed Stone Company)	robocizna na tonę, rotacja pracowników, absencja, zadowolenie z pracy	Wynagrodzenia
Program zmniejszenia absencji w pracy (Metro Transit Authority)	absencja, zadowolenie z pracy, opóźnienia autobusów	Szkolenia Rekrutacja
Zarządzanie stresem (Midwest Electric Inc.)	koszty opieki zdrowotnej, absencja, rotacja, zadowolenie z pracy, produktywność	Szkolenia
Program poprawy bezpieczeństwa pracy (National Steel)	częstotliwość wypadków, rzeczywiste koszty wypadków	Motywacja
Rozwijanie zdolności przywódczych wyższych kadr kierowniczych (Imperial National Bank)	oszczędności, zyski, efektywność organizacji	Szkolenia
Uczenie się wsparte technologią (United Petroleum International)	sprzedaż, zadowolenie klientów, zadowolenie pracowników, rotacja	Szkolenia (e-learning) Wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności*

Programy przedstawione w powyższej tabeli stanowią plany działań naprawczych w związku z nieprawidłowościami zaistniałymi w przedsiębiorstwach. Różnorodność problemów, z jakimi borykały się wymienione organizacje pokazuje, że działania z za-

¹² J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett: *Zwrot*..., s. 27.

¹³ www.t4d.com.pl (dostęp 19.01.2011).

kresu zarządzania zasobami ludzkimi bardzo znacząco przyczyniają się do poprawy sytuacji. Najczęściej uruchamianymi projektami zsl podlegającymi ocenie są inicjatywy szkoleniowe, a także zmiany w systemach motywacyjnych (wynagrodzeń). Działania te wspierają zmiany wdrażane w przedsiębiorstwach. Nauka oraz system odpowiednio skomponowanych czynników motywacyjnych powoduje, że ludzie zmierzają ku zmianom, chętniej poddając się im i czerpiąc określone korzyści z tego tytułu.

Czy taka sytuacja byłaby możliwa w polskich warunkach? Czy metoda J.J. Phillipsa również zyskałaby miano uniwersalnej procedury oceny efektywności w programach zsl? Można przypuszczać z dużym prawdopodobieństwem, że odpowiedź na te pytania byłaby twierdząca. W ramach uzasadnienia możemy powołać się na nasze doświadczenia związane z projektami przygotowywanymi przez studentów w ramach zaliczenia z przedmiotu „Pomiar efektywności ZZL” realizowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Prace przedstawiały diagnozę nieprawidłowości w wybranej organizacji oraz projekt usprawnień wraz z propozycją pomiaru jego efektywności wykorzystującą metodę J.J. Phillipsa. W każdym przypadku okazywało się, że działania z arsenału zarządzania zasobami ludzkimi stanowiły dużą część, a często całość programu działań naprawczych. Studenci w swoich projektach mogli jedynie zaplanować proces oceny. Bez sprawdzenia w praktyce proponowanych rozwiązań nie ma podstaw do stwierdzenia, czy procedura ta będzie w warunkach polskich uznana za dobrą metodę pomiaru rentowności inwestycji w zasoby ludzkie.

Niestety, o ile sami studenci nie wyrażali otwarcie wątpliwości w zasadność wdrażania metody J.J. Phillipsa, o tyle słuchacze studiów podyplomowych biorący udział w zajęciach z tego samego przedmiotu czynili to nader często. Zapytani o opinię na temat pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi najczęściej odpowiadali, że nie jest to możliwe do zrealizowania. Największe wątpliwości budził dobór wskaźników, ustalanie ich wielkości docelowych oraz wiarygodność oceny opierającej się w dużej mierze na szacowaniu. Dyskusja nad pomiarem efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jaka miała miejsce w portalu społecznościowym *Goldenline*, wskazuje na duże zainteresowanie tym tematem, przy czym obszarem zsl, na którym uwaga skupiona jest najbardziej, są szkolenia. Okazuje się, że stosunkowo często dyskutujący nawiązują do modelu D. Kirkpatricka, na którym bazuje metoda ROI J.J. Phillipsa. Niestety badanie poziomu wskaźnika zwrotu z inwestycji nie jest wdrażane ze względu na wspomniane wcześniej obawy dotyczące szacowania wartości korzyści odniesionych dzięki programowi zsl oraz zbyt dużą liczbę innych czynników kształtujących aktualną sytuację w przedsiębiorstwie¹⁴.

Zakończenie

Metoda J.J. Phillipsa niewątpliwie stanowi dobre podejście w zakresie pomiaru rentowności inwestycji zsl. Dowodzą tego dobre praktyki dotyczące metodologii ROI, wśród których na szczególną uwagę zasługują:

¹⁴ www.goldenline.pl/forum/580756/pomiar-efektywnosci-szkolen (dostęp 04.01.2011).

- traktowanie ROI jako narzędzia usprawniającego procesy oraz naukę i rozwój,
- wykorzystywanie różnych metod gromadzenia danych,
- izolowanie efektów programu z z od wpływu innych czynników,
- konwersja efektów programu w wartości pieniężne,
- prognozowanie ROI na bieżąco w trakcie działalności¹⁵.

Rozważania stanowiące treść niniejszego artykułu pokazują, że kwestia pomiaru efektywności inwestycji w zasoby ludzkie w warunkach polskich obfituje w wiele niewiadomych, które są efektem braku badań naukowych prowadzonych w tej sferze. Pytania, wątpliwości i inne bariery, jakie stoją przed entuzjastami metody J. J. Phillipsa nie mogą być rozstrzygnięte w inny sposób niż poprzez badania. Polscy menedżerowie są bardzo zainteresowani informacją, jaką niesie z sobą wskaźnik zwrotu z inwestycji. Dlaczego zatem tak często porzuca się pomysły związane z wdrażaniem tej procedury pomiaru? Gdzie znajduje się przyczyna tego stanu rzeczy? Uważamy, że stojąc po stronie środowiska naukowego, powinniśmy czuć się zobowiązani do poszukiwania odpowiedzi na te pytania. Skoro pomiar efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest tematem stosunkowo nowym, interesującym i stanowi swego rodzaju trend współczesnego z z, należy poczynić starania w kierunku pracy naukowej, dzięki której adaptacja modelu ROI w polskich przedsiębiorstwach będzie przebiegała sprawnie i efektywnie.

Bibliografia

1. Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994, Dz. U. 1994 Nr 121, poz. 591
2. S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
3. J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. B. Gierusz, *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODiDK. Gdańsk 2009.
5. D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
6. J.J. Phillips, *Measuring ROI. Fad, fact, or fantasy?*, T+D [serial online]. April 2007;61 (4),42. Available from, MasterFILE Premier, Ipswich, MA. (dostęp 11.12.2009).
7. J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.
8. J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *The ROI fieldbook, strategies for implementing ROI in HR and training*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006
9. J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.
10. J.J. Phillips, L. Zuniga, *Costs and ROI, Evaluating at the Ultimate Level*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008, s. XXI.
11. J.B. Stępień, *Mierniki funkcji kadrowej I–III*. „Personel i Zarządzanie”, 13–15/2001.
12. www.roiinstitute.net
13. www.t4d.com.pl
14. www.goldenline.pl
15. www.hrstandard.pl

¹⁵ J.J. Phillips, P.P. Phillips, R.D. Stone, H. Burkett, *Zwrot...*, s. 37.

THE ROI METHODOLOGY AS A UNIVERSAL TOOL FOR MEASURING THE EFFECTIVENESS OF HRM PROGRAMS

The article presents the ROI methodology as an universal tool to measure the effectiveness of human resources management in companies. The authors indicate the main challenges concerning those who try to deal with that. Polish companies indeed face the problem, however, they use some methods which comparing to ROI seem to be insufficient because of partial realization of measurement and poor quality of information derived thanks to them. Due to the fact that ROI methodology has not been checked fully in practice, the article poses an invitation to organize the scientific research on the topic.

Key words: **measurement of effectiveness, human resources management, investment, universalism, the ROI methodology, J.J. Phillips' method**

Słowa kluczowe: **pomiar efektywności, zarządzanie zasobami ludzkimi, inwestycje, uniwersalizm, ROI, metoda J.J. Phillipsa**