



Kinga Hoffmann

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
kinga.hoffmann@ue.katowice.pl

METODA ROI J.J. PHILLIPSA W MIERZENIU EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁOWEJ

Streszczenie: Artykuł przedstawia metodę ROI J.J. Phillipsa jako sposób pomiaru efektywności pracy zespołowej. Autorka prezentuje kolejno genezę, procedurę oraz wady i zalety podejścia ROI w mierzeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie praktycznego przykładu ukazującego projekt naukowo-badawczy zaproponowano procedurę pomiaru efektywności pracy zespołu omawianą metodą. Celem artykułu jest prezentacja zastosowania procedury oceny efektywności według metody J.J. Phillipsa jako sposobu mierzenia efektywności pracy zespołowej, na przykładzie wybranego projektu realizowanego przez zespół pracowniczy. Przeniesienie pięciopozomowego modelu oceny na grunt pracy zespołowej okazuje się uzasadnione, aczkolwiek wymagające weryfikacji tego uniwersalnego rozwiązania w praktyce. Opracowanie kończy się wnioskami ogólnymi dotyczącymi korzystania z metody ROI jako sposobu mierzenia efektywności pracy zespołowej.

Słowa kluczowe: ROI, efektywność, praca zespołowa.

Wprowadzenie

Duże zainteresowanie pomiarem rentowności inwestycji w zasoby ludzkie zaowocowało pojawieniem się w literaturze dość obszernego zestawu metod i technik. Można śmiało powiedzieć, że mają one jeden wspólny cel, a mianowicie rozliczenie nakładów, jakie zostały poczynione w zasoby ludzkie w organizacji. Kategoria, jaką jest rentowność, jest uważana powszechnie za miarę efektywności gospodarowania. Przenosząc koncepcję pomiaru rentowności inwestycji w zasoby ludzkie na funkcjonowanie zespołów w organizacji, możliwe jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jaka jest efektywność pracy zespołowej. Artykuł przedstawia koncepcję

pomiaru efektywności pracy zespołów przy wykorzystaniu metodyki ROI (ang. *return on investment* – zwrot z inwestycji) autorstwa J.J. Phillipsa. Metoda ta, znana jako sposób mierzenia efektywności programów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, stanowi osiągnięcie naukowe będące wynikiem poszukiwań odpowiedniej procedury badawczej dającej wiarygodne i użyteczne informacje na temat poziomu efektywności pracy zespołów w organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania metody J.J. Phillipsa do oceny efektywności pracy zespołowej. Na podstawie przykładu prezentującego zespół projektowy autorka pokazuje, że istnieje taka możliwość.

W niniejszym artykule omówione zostaną kolejno: geneza i podstawowe założenia metody, jej procedura, zalety i wady oraz przykład zastosowania w zakresie oceny efektywności pracy zespołowej.

1. Geneza i podstawowe założenia metody

Koncepcja ROI, rozwinięta w latach 70. XX w. oraz praktycznie dopracowana w kolejnej dekadzie, osiągnęła światową popularność w latach 90. ubiegłego stulecia [Phillips, 2007, s. 45]. Metoda J.J. Phillipsa, nazywana metodologią ROI, została opracowana przez J.J. Phillipsa we współpracy z R.D. Stonem i P.P. Phillips. Autorzy wskazują na D.L. Kirkpatricka oraz J. Fitz-Enza jako pionierów procesu oceny w dziedzinie szkoleń i rozwoju zawodowego. Konstrukcja poziomów oceny D.L. Kirkpatricka stała się podstawą wielu procesów oraz modeli oceny, w tym również metody ROI J.J. Phillipsa. Z kolei J. Fitz-Enz, działając w Instytucie Saratogi, dowiódł, że pomiar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest swego rodzaju koniecznością i należy kontynuować prace badawcze w tym zakresie [Phillips, Phillips, Stone, 2003, s. 19].

Autorzy metody zrealizowali wiele pomiarów i analiz efektywności programów zarządzania zasobami ludzkimi dla znanych przedsiębiorstw. W 1992 r. działalność rozpoczęła organizacja ROI Institute, w której J.J. Phillips do dziś pełni funkcję przewodniczącego w zarządzie. Eksperci zaangażowani w ten projekt do dzisiaj zawodowo zajmują się nauczaniem oraz wdrażaniem procedury ROI w amerykańskich przedsiębiorstwach należących do listy „Fortune 500”, a także organizacjach rządowych i innych przedsiębiorstwach z całego świata [www 1]. Metoda uznawana jest za narzędzie pomiaru efektywności szkoleń, budowania zespołów, rozwoju pracowników, komunikacji, systemów kompetencji, korzystania z oprogramowania i wielu innych [Phillips, 2007, s. 45]. Świadczy to o jej uniwersalizmie oraz dużych możliwościach zaadaptowania do mierzenia efektywności różnego rodzaju projektów i programów działań.

Jednym z najbardziej nieoczekiwanych kierunków rozwoju metody jest jej implementacja w obszarach innych niż uczenie i rozwój. Wśród nich można wymienić w pierwszej kolejności zarządzanie zasobami ludzkimi, a następnie konsulting, informatykę, marketing, zarządzanie projektami, spotkania i imprezy biznesowe, kształcenie wyższe [Phillips, 2007, s. 46]. Bardzo ciekawym przykładem wdrożenia metody ROI jest także jej wykorzystanie do mierzenia efektywności firm działających na targach [Henry, 2013, s. 9-11]. Wśród popularnych zastosowań tej metody w obszarze ZZZ znajdują się m.in. programy szkoleniowe, wdrażanie systemu wynagrodzeń opartego na korzyściach, tworzenie zespołów autonomicznych, rozwój kariery, przywództwo, strategie rekrutacyjne i inne z zakresu ZZZ [Phillips et al., 2013, s. 12-13]. Ze względu na tytuł niniejszego opracowania uwagę należy zwrócić szczególnie na funkcjonowanie w organizacji zespołów pracowniczych.

Mówiąc o podstawowych założeniach metody, warto odnieść się do wskaźnika ROI, jaki jest w jej ramach określany. M. Myhill przekonuje, że wskaźnik ROI, który pojawia się regularnie w publikacjach i jest szeroko stosowany w biznesie, bywa różnie interpretowany. Dla wielu praktyków ROI oznacza oszczędzanie lub unikanie ponoszenia kosztów. Inni z kolei stosują tę kategorię jako synonim korzyści. Należy w tym miejscu podkreślić, że wskaźnik ROI oznacza zwrot z inwestycji, czyli relację uzyskanych przychodów netto do wydatków poniesionych w związku z konkretną inwestycją [Myhill, 2005, s. 21-22]. Aby móc obliczyć ten wskaźnik, potrzebna jest wiarygodna kalkulacja korzyści i kosztów, jakie wiążą się z danym przedsięwzięciem. Ważnym założeniem metody jest to, aby pamiętać, że sprawne zarządzanie danym obszarem organizacji musi podlegać regularnym i systematycznym pomiarom [Phillips, 2007, s. 42].

2. Procedura metody J.J. Phillipsa

Metoda ROI opiera się na koncepcji czteropoziomowego modelu oceny efektywności szkoleń, którego autorem jest D.L. Kirkpatrick. Autor ten wskazał następujące poziomy pomiaru:

- reakcje uczestników na realizowaną inicjatywę szkoleniową,
- uczenie się (nabyta wiedza i umiejętności),
- zachowania (zastosowanie i wdrażanie zdobytych w toku szkolenia kompetencji),
- wyniki ekonomiczne odzwierciedlające rezultaty działań realizowanych przez uczestników szkolenia [Kirkpatrick, 2001].

Zespół J.J. Phillipsa rozwinął tę koncepcję, dodając do niej jeszcze jeden poziom, a mianowicie ROI (wskaźnik zwrotu z inwestycji), który obliczany jest

dzięki danym zgromadzonym na czterech wymienionych wyżej poziomach. Sekwencja logicznie uporządkowanych w ramach tej metody etapów pozwala na zgromadzenie i analizę sześciu typów danych dotyczących danego przedsięwzięcia. Są to dane na temat reakcji i zadowolenia, wyniki uczenia się, zachowania pracowników, wyniki ekonomiczne, wskaźnik ROI oraz korzyści niematerialne [Phillips, Zuniga, 2008].

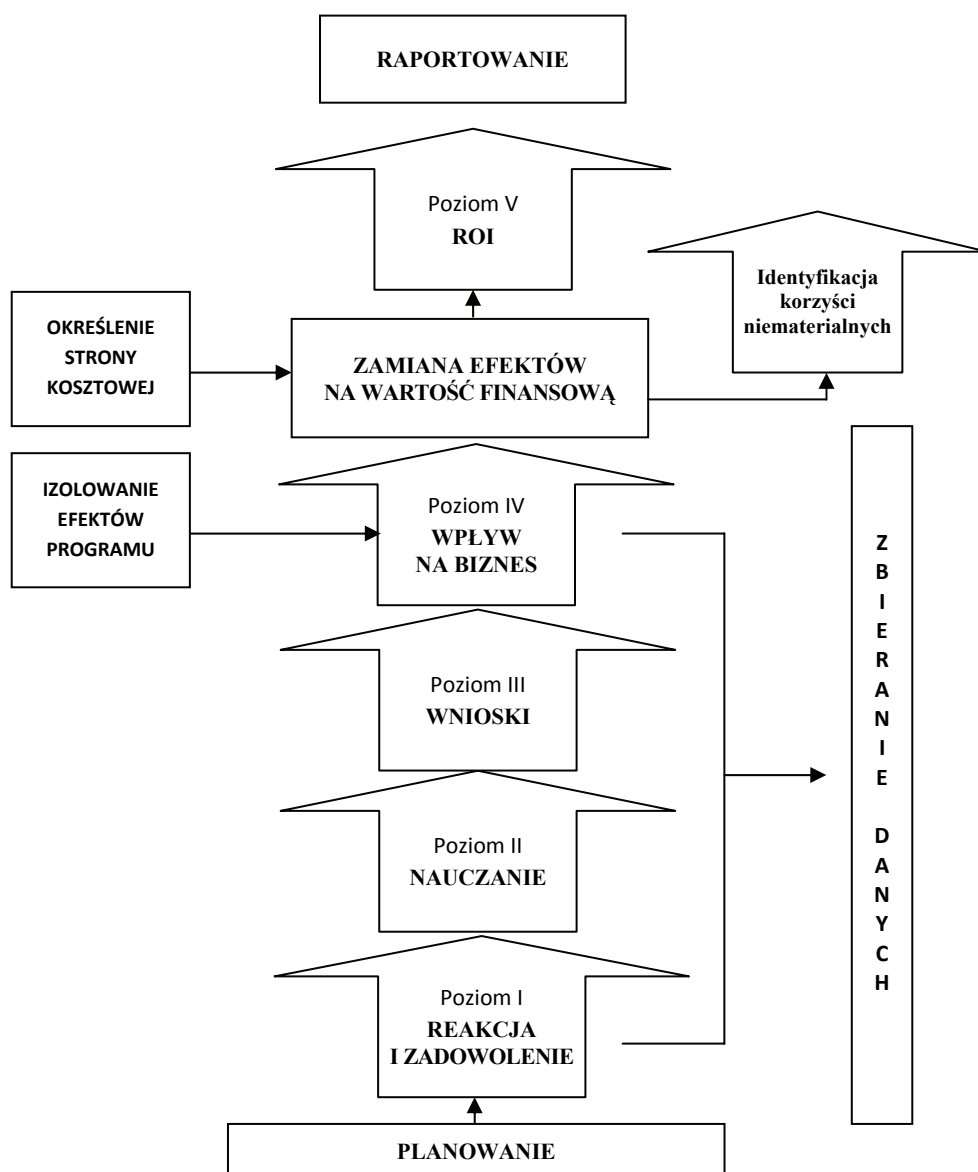
Zgodnie z założeniem, że niemożliwe jest zarządzanie obszarem, którego nie można zmierzyć, J.J. Phillips i jego współpracownicy opracowali pięciopozomowy model oceny efektywności, obejmujący następujące działania:

- a) planowanie,
- b) gromadzenie danych w trakcie i po zakończeniu programu na czterech poziomach oceny: reakcji i zadowolenia, nauki, zastosowania i wdrażania oraz oceny efektów ekonomicznych,
- c) izolowanie efektów programu,
- d) obliczenie zwrotu z inwestycji poprzez konwersję danych na wartości pieniężne, kalkulacji kosztów przedsięwzięcia oraz identyfikację korzyści niewymiernych,
- e) raportowanie polegające na komunikacji wyników oceny osobom kluczowym [Phillips, 2007, s. 42].

Rysunek 1 przedstawia kompletną procedurę postępowania w ramach metody J.J. Phillipsa.

Procedura metody ROI sprowadza się do czterech działań: planowania, gromadzenia, a następnie analizy danych oraz informowania o wynikach oceny.

W fazie planowania chodzi o to, by jak najbardziej szczegółowo opisać i ułożyć w kolejności nie tylko etapy i zadania w ramach konkretnego projektu (plan projektu), ale także działania zmierzające do oceny efektywności danego przedsięwzięcia (plan gromadzenia danych, plan analizy rentowności oraz plan komunikacji). Wzory wymienionych dokumentów zostały przedstawione na rys. 2, 3, 4, 5.



Rys. 1. Procedura oceny efektywności metodą ROI J.J. Phillipsa

Źródło: [Phillips et al., 2010, s. 43].

Działanie	Rok ...											
		I	II	V		I	II	III	X		I	II
Zadanie 1												
...												
Zadanie n												

Rys. 2. Wzór planu projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Phillips et al., 2010].

Plan gromadzenia danych: _____				Data: _____		
Program / projekt: _____				Osoba odpowiedzialna: _____		
Poziom	Ogólne cele programu	Wskaźniki	Metody / instrumenty gromadzenia danych	Termin	Źródła danych	Osoba odpowiedzialna
1	REAKCJA UCZESTNIKÓW / PLANOWANIE DZIAŁAŃ					
2	REZULTATY NAUKI					
3	WYKORZYSTANIE NOWEJ WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI					
4	EFEKTY EKONOMICZNE					
5	ZWROT Z INWESTYCJI (ROI)	UWAGI:				
Podpis klienta: _____				Data: _____		

Copyright © 2004 ROI Institute. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Rys. 3. Wzór planu gromadzenia danych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Phillips et al., 2010].

Plan analizy danych: _____				Data: _____			
Program / projekt: _____				Osoba odpowiedzialna: _____			
Dane (zwykle poziomu 4)	Metoda izolowania efektów programu	Metody przekształcenia danych w wartości pieniężne	Kategorie kosztów	Korzyści niewymierne	Odbiorcy informacji o wynikach	Inne czynniki / problemy	Uwagi
Podpis klienta: _____				Data: _____			

Copyright © 2003 ROI Institute. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Rys. 4. Wzór planu analizy rentowności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Phillips et al., 2010].

Oceniany projekt: _____			Data: _____		
Grupa odbiorców	Cel komunikacji	Termin przekazania informacji	Środek (kanał) przekazywania informacji	Osoba odpowiedzialna	Status

Rys. 5. Wzór planu komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Phillips et al., 2010].

W fazie planowania bardzo istotne jest prawidłowe formułowanie celów, przy czym należy odróżnić cele projektu od celów oceny jego efektywności. Według J.J. Phillipsa i P.P. Phillips cele pojmowane są raczej jako określony wynik niż proces. Powinny charakteryzować się praktycznością, logiką, wiarygodnością i sekwencyjnością między poszczególnymi poziomami oceny. Prawidłowo określone cele na pięciu poziomach: reakcji, uczenia się, działania, efektów ekonomicznych i ROI, są podstawą kierowania całym przedsięwzięciem, wyjaśniają oczekiwania, zabezpieczają odpowiedni poziom zaangażowania i sprawiają, że projekt jest efektywny. Konkretyzacja celów powinna być możliwie wysoka, powinien jej towarzyszyć opis oczekiwanych rezultatów na wyższych poziomach oceny [Phillips, Phillips, 2010, s. 17, 24].

Druga faza oceny polega na zgromadzeniu określonego zestawu danych potrzebnych do weryfikacji celów projektu na poszczególnych poziomach. Informacje o tym, skąd będą pochodzić oraz jaką metodą będą gromadzone dane znajdują się w planie gromadzenia danych (rys. 3). Na tym etapie istotne jest właściwe przygotowanie badań pod względem metodycznym. W procesie gromadzenia danych do dyspozycji oceniających pozostają techniki, takie jak: analiza dokumentacji, ankieta, wywiad, obserwacja, test, zadania, ćwiczenia, symulacje. Wybór konkretnej techniki zależy od poziomu pomiaru oraz momentu gromadzenia danych, ponieważ niektóre będą pozyskiwane przed programem, inne w trakcie, a jeszcze inne po jego zakończeniu. J.J. Phillips wymienia siedem czynników, które stanowią swego rodzaju wymogi odnośnie do gromadzonych informacji. Są to: kompletność, dostępność, wymagania i możliwości innych, koszty, poufność, wiarygodność i współpraca [Phillips et al., 2010].

Kolejny etap pomiaru efektywności projektu sprowadza się do analizy zgromadzonych informacji. Plan analizy rentowności określa dokładnie, jakie działania i metody powinny zostać wykorzystane do „obróbki” pozyskanego materiału. Uwaga oceniających w tym przypadku powinna być skoncentrowana na miernikach i/lub wskaźnikach wymienionych w planie gromadzenia danych, które dotyczą przede wszystkim poziomu czwartego (efekty ekonomiczne) oraz ewentualnie trzeciego (zastosowanie i wdrażanie). Dane te należy podzielić na dwie kategorie: wymierne i niewymierne. Jest to ważne, ponieważ dane wymierne zostaną poddane procesowi izolowania oraz konwersji, a dane niewymierne zostaną zaliczone do korzyści niematerialnych, które nie zostaną uwzględnione przy obliczaniu wskaźnika ROI. J.J. Phillips zwraca uwagę również na podział danych na tzw. miękkie (np. atmosfera w pracy, zadowolenie pracowników, obsługa klienta) i twarde (np. czas pracy, koszty, jakość). Warto nadmienić, że podział ten nie jest równoznaczny z podziałem na dane wymierne i niewymierne. Wszystko bowiem zależy od pomysłu na przeliczenie zgromadzonych danych na wartości pieniężne [Phillips

et al., 2010]. Taki tok postępowania wynika z tego, że współcześnie coraz częściej przyjmuje się, że wartością jest wiele rodzajów danych. Wartość musi być zbilansowana w zakresie ilościowych i jakościowych danych; jest określana w różnych perspektywach czasowych, a nie tylko na dany moment [www 2]. Ważnymi działaniami w procesie analizy danych są izolacja efektów i ich konwersja na wartości pieniężne. Izolowanie polega na określeniu, jaką część uzyskanych efektów zawdzięcza się ocenianemu projektowi. Metodami, które są wykorzystywane w tym zakresie, są: eksperyment; analiza trendów i/lub prognozy wskaźników efektywności, oceny uczestników projektu, ich przełożonych, dyrektorów firmy; opinie ekspertów oraz wyniki innych podobnych badań; obliczenie lub oszacowanie wpływu innych czynników na wskaźniki efektywności oraz opinie klientów. Konwersja na wartości pieniężne może być zrealizowana za pomocą: standardowej stopy zysku lub oszczędności, standardowych przeliczników dotyczących jakości, stawek wynagrodzenia za godzinę wykonanej pracy, historycznego współczynnika kosztów do oszczędności, opinii specjalistów zewnętrznych, wyników badań lub zewnętrznych baz danych, metody powiązań między wskaźnikami oraz szacunków wykonanych przez uczestników, kierowników i inne osoby, których dotyczy projekt. Po ustaleniu wartości korzyści wymiernych oraz listy korzyści niematerialnych, należy dokonać kalkulacji kosztów przedsięwzięcia. Bardzo ważne, aby ująć w nich nie tylko koszty realizacji projektu, ale również wydatki związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem procesu oceny jego efektywności. Czynnością wieńczącą analizę danych jest obliczenie mierników efektywności w postaci wskaźnika korzyści – koszty (Benefit Cost Ratio – BCR – relacja korzyści brutto do poniesionych kosztów) oraz ROI – relacja korzyści netto (korzyści brutto pomniejszone o koszty projektu) do kosztów projektu [Phillips et al., 2010].

Ostatni etap procesu oceny stanowi raportowanie. Istotą tej fazy jest przekazanie informacji o wynikach oceny efektywności projektu. Precyzuje to plan komunikacji (rys. 5), który określa komu, jakie informacje, w jakiej formie, jakim kanałem komunikacyjnym oraz przez kogo zostaną przekazane. Jest to dość istotne działanie, ponieważ stanowi najlepszą okazję do tego, by przekonać tzw. „osoby kluczowe” nie tylko o opłacalności podejmowanych projektów, ale również o wiarygodności przeprowadzonej oceny efektywności [Phillips et al., 2010].

3. Zalety i wady metody

Metoda ROI J.J. Phillipsa charakteryzuje się wieloma zaletami. Za niekwestionowane korzyści z wdrożenia modelu ROI uznaje się:

- ukazywanie wkładu danego programu (projektu) w wyniki organizacji,
- ukazywanie wartości programu na podstawie pilotażowego wdrożenia,

- wspieranie procesów oceny oraz planowania budżetów w przyszłości,
 - eliminowanie programów, które nie przynoszą wartości dodanej,
 - przeprojektowanie oraz usprawnianie programów (projektów),
 - budowanie relacji z kluczowymi kierownikami,
 - uzyskanie wsparcia ze strony zespołu zarządzającego,
 - podnoszenie satysfakcji z uczenia się i rozwoju zespołu [Phillips, 2007, s. 45-46].
- Dodatkowo warto podkreślić, że metoda J.J. Phillipsa jest mocno zorientowana na rezultaty, co również stanowi jej mocną stronę [Phillips, 2010, s. 40].

Wśród słabych stron metody należy wskazać:

- nieopłacalność jej wdrażania w zakresie mniejszych i krótko trwających projektów,
- brak sensowności jej wdrażania w odniesieniu do projektów, które są wymagane przez prawo lub wyższą kadram zarządzającą,
- wykorzystywanie bogatego wachlarza technik szczegółowych na etapie gromadzenia i analizy danych, które zajmuje dużo czasu oraz może stanowić ryzyko popełnienia poważnych błędów, a co za tym idzie – zniekształcenia wyników oceny efektywności [Phillips, 2010, s. 211].

W literaturze wskazuje się również na liczne bariery utrudniające korzystanie z metody ROI. Należą do nich następujące aspekty:

1. Koszty i czas – metoda ROI powoduje dodatkowe koszty i wymaga czasu na ocenę programu. Szacuje się, że wzrost kosztów wynosi ok. 3%-5% całego budżetu danego przedsięwzięcia. Nie jest to bardzo dużo, ale zdarza się, że z tego powodu wdrażanie ROI jest wstrzymywane.
2. Brak wiedzy i umiejętności wśród specjalistów personalnych.
3. Źle ocenione potrzeby w zakresie wdrażanego programu – niepotrzebne lub w niewielkim stopniu potrzebne projekty przynoszą zwykle minimalne korzyści, a kalkulacja ROI wypada negatywnie, tzn. wykazuje przewagę poniesionych kosztów nad uzyskanymi korzyściami.
4. Strach i obawy wśród pracowników zajmujących się oceną efektywności – wynika to z obawy przed porażką lub nieznanym.
5. Wymóg dużej dyscypliny i starannego planowania, który może przerastać możliwości załogi wdrażającej ROI.
6. Fałszywe wnioski dotyczące ROI, np. wpływ uczenia się nie może być właściwie zmierzony; menedżerowie operacyjni nie chcą poznać rezultatów uczenia się i rozwoju przekonwertowanych na wartości pieniężne; przekonanie, że jeśli prezes nie żąda informacji o ROI, tzn. że jej nie oczekuje; mamy kompetentny zespół, więc nie musimy oceniać efektywności naszych programów itd. [www 3].

4. Plan wdrożenia metody ROI dla oceny efektywności pracy zespołu naukowo-badawczego

W niniejszym punkcie przedstawiono propozycję procesu oceny efektywności pracy zespołu naukowo-badawczego w organizacji, jaką jest uczelnia wyższa. Działania przedstawione w tzw. planach cząstkowych stanowią propozycje tego, jak można byłoby stosować procedurę oceny efektywności pracy zespołu w trakcie realizacji określonego projektu badawczego. Ponieważ nie przeprowadzono takiego pomiaru, nie zostały też przytoczone żadne wielkości liczbowe pozwalające dokonać obliczeń wskaźnika zwrotu z inwestycji w analizowany projekt.

Zespół realizuje aktualnie projekt trwający trzy lata (2012-2014) i bardzo trudno określić, jaka jest jego efektywność pracy. W zespole pracuje osiem osób. Badania naukowe prowadzone są przez zespół zgodnie z następującym planem działań (tab. 1).

Tabela 1. Plan działań w ramach projektu naukowego

Działanie	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
1	2	3	4	5	6
1. Złożenie wniosku z opisem tematu badań do działu badań uczelni	V. 2011				
2. Podział zadań przypadających na pierwszy etap projektu: – spotkanie zespołu badawczego – opracowanie szczegółowego harmonogramu prac		II. 2012			
3. Przygotowanie i przeprowadzenie badań oraz analiza zgromadzonego materiału badawczego		V-XI. 2012			
4. Złożenie wniosku z opisem drugiego etapu projektu		V. 2012			
5. Odbiór i ocena pracy zespołu (spotkanie z kierownikiem i złożenie u niego pisemnych rezultatów pracy)		XII. 2012			
6. Przygotowanie i złożenie raportu z działalności zespołu za rok 2012 w dziale badań uczelni			I. 2013		
7. Podział zadań przypadających na drugi etap projektu: – spotkanie zespołu badawczego – opracowanie szczegółowego harmonogramu prac			II. 2013		
8. Przeprowadzenie badań i analiza zgromadzonego materiału badawczego			V-XI. 2013		
9. Złożenie wniosku z opisem trzeciego etapu projektu			V. 2013		
10. Odbiór i ocena pracy zespołu (spotkanie z kierownikiem i złożenie u niego pisemnych rezultatów pracy)			XII. 2013		
11. Przygotowanie i złożenie raportu z działalności zespołu za rok 2012 w dziale badań uczelni				I. 2014	

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6
12. Podział zadań przypadających na pierwszy etap projektu: – spotkanie zespołu badawczego – opracowanie szczegółowego harmonogramu prac				II. 2014	
13. Przeprowadzenie badań i analiza zgromadzonego materiału badawczego				V-XI. 2014	
14. Złożenie wniosku z opisem tematu nowego projektu badawczego na rok 2015				V. 2014	
15. Odbiór i ocena pracy zespołu (spotkanie z kierownikiem i złożenie u niego pisemnych rezultatów pracy)				XII. 2014	
16. Przygotowanie i złożenie raportu z działalności zespołu za lata 2012-2014 w dziale badań uczelni					I. 2015

Z powyższej tabeli wynika, że praca zespołu w kolejnych latach ma charakter cyklicznie powtarzających się działań, które wynikają z obowiązującej na uczelni wewnętrznej procedury organizacji i realizacji badań naukowych. Spośród wymienionych wyżej zadań jedynie punkt 14. nie odnosi się do projektu będącego przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

Zgodnie z procedurą metody ROI pomiar efektywności pracy zespołu powinien przebiegać w następującej kolejności:

1. Planowanie procesu pomiaru efektywności – przygotowanie planów: gromadzenia danych, analizy rentowności, projektu oraz komunikacji.
2. Gromadzenie danych.
3. Analiza danych – wyodrębnianie efektów, konwersja danych na wartości pieniężne, wyodrębnienie korzyści niematerialnych, kalkulacja wskaźnika korzyści – koszty (BCR) oraz ROI.
4. Informowanie o wynikach oceny efektywności pracy zespołu.

Tabela 2 przedstawia fragment planu projektu, który stanowi rozwiniętą wersję planu prezentującego ramowy harmonogram działań w ramach całego trzyletniego projektu. Najlepszym sposobem na opracowanie planu projektu jest włączenie do harmonogramu prac badawczych czynności związanych z procesem oceny efektywności pracy zespołu. W tabeli przedstawiono nową wersję planu projektu tylko dla pierwszego etapu badań. W kolejnych latach postępowanie byłoby bardzo podobne.

Tabela 2. Plan projektu uwzględniający działania oceniające jego efektywność

Działanie	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok ...
1. Złożenie wniosku z opisem tematu badań do działu badań uczelni	V. 2011			
1a. Opracowanie planów oceny efektywności na lata 2012-2014: – planu projektu, – planu gromadzenia danych, – planu analizy rentowności, – planu komunikacji	V. 2011			
1b. Badanie reakcji i zadowolenia członków zespołu w związku z planowanym na kolejne lata projektem	V. 2011			
2. Podział zadań przypadających na pierwszy etap projektu: – spotkanie zespołu badawczego – opracowanie szczegółowego harmonogramu prac		II. 2012		
2a. Opracowanie indywidualnych planów działań przez członków zespołu		II. 2012		
2b. Badanie reakcji i zadowolenia członków zespołu w związku z zatwierdzonym harmonogramem prac		II. 2012		
3. Przygotowanie, przeprowadzenie badań i analiza zgromadzonego materiału badawczego		V-XI. 2012		
4. Złożenie wniosku z opisem drugiego etapu projektu		V. 2012		
5. Złożenie wniosku z opisem drugiego etapu projektu		V. 2012		
6. Odbiór i ocena pracy zespołu (spotkanie z kierownikiem i złożenie u niego pisemnych rezultatów pracy)		XII. 2012		
7. Przygotowanie i złożenie raportu z działalności zespołu za rok 2012 w dziale badań uczelni			I. 2013	
7a. Badanie reakcji i zadowolenia członków zespołu po zakończeniu pierwszego etapu prac badawczych			I. 2013	
7b. Przygotowanie indywidualnych sprawozdań z pracy naukowej przez każdego z członków zespołu – sprawozdanie zawiera informacje o udziale w konferencjach i innych wydarzeniach naukowych, ilości i wartości punktowej publikacji przygotowanych w roku 2012 oraz innych osiągnięciach			I. 2013	
7c. Ocena efektywności pracy zespołu w 2012 roku – analiza zgromadzonych informacji (izolacja, konwersja, kalkulacja kosztów, wskazanie korzyści niematerialnych oraz obliczenie wskaźników BCR i ROI)				
...

Tabela 3. Plan gromadzenia danych w 2012 r.

Program: Projekt naukowo-badawczy X

Odpowiedzialni: Kierownik i lider zespołu

Data: Maj 2011

Poziom	Szeroko ujęte cele	Mierniki/dane	Techniki gromadzenia danych	Zródła danych (osoby posiadające określone informacje)	Termin	Osoby odpowiedzialne
I	2 1.1. Uzyskanie pozytywnej reakcji wśród 75% członków zespołu na realizowany projekt w fazie początkowej oraz końcowej projektu 1.2. Przygotowanie indywidualnych planów rozwojowych przez wszystkich członków zespołu	3 1.1. Opinie członków zespołu na temat projektu 1.2. Indywidualne plany działania opracowane przez członków zespołu	4 1.1. Ankieta 1.2. Analiza dokumentacji	5 Członkowie zespołu Członkowie zespołu	6 maj 2011 luty 2012 grudzień 2012 luty 2012	7 Lider zespołu Lider zespołu
II	2.1. Zapoznanie się z teorią stanowiącą podstawę do przeprowadzenia badań w wybranym obszarze	2.1. Opracowanie teorii w formie pisemnej (esej, referat, prezentacja itp.)	2.1. Analiza okumentacji, spotkania grupowe	Członkowie zespołu	kwiecień 2012	Lider zespołu
III	3.1. Przygotowanie i realizacja badań przez zespół	3.1. Opracowanie pisemne zawierające: opis koncepcji metodologicznej oraz wyniki przeprowadzonych badań	3.1. Analiza dokumentacji	Członkowie zespołu	maj – listopad 2012	Lider zespołu
IV	4.1. Poprawa atmosfery pracy w zespole 4.2. Poprawa wizerunku zespołu wśród pracowników i władz uczelni	4.1. Pozytywne opinie członków zespołu 4.2a. Pozytywna recenzja złożonego raportu 4.2b. Pozytywne opinie na temat zespołu w jego otoczeniu	4.1. Ankieta 4.2a. Analiza dokumentacji 4.2b. Wywiady swobodne (rozmowy z wybranymi osobami na temat osiągniętych rezultatów prac naukowych członków zespołu)	Członkowie Zespołu Recenzent Władze uczelni i inni jej pracownicy	grudzień 2012 marzec – – kwiecień 2013 cały czas	Kierownik Lider zespołu

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6	7
	4.3. Podniesienie poziomu rozwoju naukowego członków zespołu	4.3a. Wzrost ilości punktów zdobytych przez zespół dzięki aktywności naukowej 4.3b. Decyzja o przyznaniu zewnętrznego finansowania działalności naukowej członków zespołu (dotyczy projektów indywidualnych oraz zespołowych)	4.3.ab. Analiza dokumentacji	Członkowie zespołu	styczeń 2013	
V	Uzyskanie zwrotu z inwestycji na poziomie nie niższym niż 25%					

Tabela 4. Plan analizy rentowności w 2012 r.

Program: Projekt naukowo-badawczy X

Odpowiedzialni: Kierownik i lider zespołu

Data: Maj 2011

Kategoria danych	Metoda wyodrębniania efektów programu	Metoda przetwarzania danych na wartości pieniężne	Kategorie kosztów	Korzyści niematerialne	Docelowi odbiorcy informacji	Inne czynniki, zagadnienia
4.3. Rozwój naukowy zespołu a) wzrost ilości punktów zdobytych przez zespół dzięki aktywności naukowej b) decyzje o przyznaniu zewnętrznego finansowania działalności naukowej członków zespołu	Oszacowania współczynnika izolacji przez członków zespołu	a) standardowy przelicznik punktów za działalność naukową na wartości pieniężne b) kwota grantu	– podróże służbowe – wynagrodzenia – literatura – materiały biurowe – usługi obce (tłumaczenia itp.)	4.1. Atmosfera pracy w zespole (pozytywne opinie członków zespołu) 4.2. Wizerunek zespołu (jego członków) wśród władz uczelni i innych pracowników (pozytywna recenzja złożonego raportu, pozytywne opinie na temat zespołu w jego otoczeniu)	Kierownik zespołu Pozostali członkowie zespołu Władze uczelni	-

Dodane do planu czynności zostały oznaczone symbolami cyfr i liter oraz wyróżnione pogrubioną czcionką. W planie uwzględniono ocenę efektywności pracy już po zakończeniu pierwszego etapu, co ma tę zaletę, że pozwala zespołowi lepiej oswoić się z metodyką oceny efektywności ROI, a także, co najważniejsze, stanowi doskonałe źródło informacji o tym, jak naprawdę pracuje zespół i w jakich ewentualnie obszarach należy poprawić jego funkcjonowanie.

Gromadzenie danych niezbędnych do oceny efektywności oraz ich analiza w kolejnych latach trwania projektu powinny przebiegać podobnie według wytycznych zawartych w planie gromadzenia danych (tab. 3) oraz planie analizy rentowności (tab. 4).

Ostatnim dokumentem, który musi zostać przygotowany przed uruchomieniem procesu oceny efektywności pracy zespołu, jest plan komunikacji. Dla omawianego projektu plan komunikacji przedstawiony został w tab. 5.

Tabela 5. Plan komunikacji wyników projektu oraz oceny jego efektywności

Grupa odbiorców	Cel komunikacji	Termin przekazania informacji	Środek (kanał informacyjny)	Osoba odpowiedzialna	Status
Zespół	a) poprawa zadowolenia z pracy b) wzrost motywacji do pracy w kolejnych projektach	Na bieżąco	Spotkania zespołu i prezentacje wyników badań oraz oceny efektywności	Lider	
Dział badań na uczelni	c) rozliczenie środków finansowych przyznanych na badania	styczeń 2013 styczeń 2014	Raporty skrócone prezentujące wyniki przeprowadzonych badań naukowych	Kierownik zespołu	
Władze uczelni	d) poprawa wizerunku uczelni w otoczeniu wewnętrznym	2013-2015 (w momencie składania sprawozdań z działalności jednostki lub innych)	Skrócona informacja o efektach pracy osiągniętych przez zespół, przekazana w formie sprawozdania lub ustnie	Kierownik zespołu	
Dział badań na uczelni	e) rozliczenie środków finansowych przyznanych na badania	styczeń 2015	Raport skrócony prezentujący wyniki przeprowadzonych badań naukowych	Kierownik zespołu	
Środowisko naukowe (inni naukowcy)	f) wkład w rozwój nauki	2016	Książka lub cykl artykułów naukowych	Kierownik zespołu	

Plan komunikacji przedstawiony w tab. 5 zawiera istotne informacje na temat tego, kto i w jakim obszarze organizacji nosi miano osoby kluczowej. J.J. Phillips podkreśla, że zyskanie poparcia ze strony takich osób jest dla projektu niezwykle istotne i często wiąże się z pojawieniem się lepszych możliwo-

ści finansowania projektu. W przypadku omawianego przypadku zespołu są to władze uczelni (najwyższe kierownictwo). Przekazywanie informacji o efektywności zespołu stanowi także istotny bodziec motywacyjny, bez względu na uzyskane wyniki. Wykazana w procesie oceny efektywność zespołu stanowi pozytywne wzmocnienie dla zespołu, a brak efektywności – stymulację do większego wysiłku i zaangażowania, ale tylko pod warunkiem odpowiedniego zakomunikowania tego zespołowi. Można zatem powiedzieć, że plan jest bardzo ogólnym dokumentem, który tylko przypomina najważniejsze kwestie dotyczące informowania o wynikach. To, czego w planie nie ma, to zasady komunikowania się, które powinny zostać opanowane w wysokim stopniu.

Przedstawiony w tej części opracowania zbiór planów stanowi propozycję i opis tego, jak metoda ROI mogłaby zostać wykorzystana do pomiaru efektywności pracy specyficznej grupy, jaką jest zespół naukowo-badawczy. W przytoczonym przykładzie widać możliwość adaptacji pięciopoziomowego modelu oceny efektywności, ale bez faktycznego wdrożenia metody nie można ocenić jej rezultatów. Na etapie rozpisania planów gromadzenia danych, analizy rentowności oraz informowania o wynikach oceny można sformułować następujące wnioski, które należy poddać weryfikacji po wdrożeniu metody:

- istnieje możliwość zastosowania metody ROI do pomiaru efektywności pracy zespołowej,
- należy zachować ostrożność, wybierając metodę ROI, ponieważ nie wszystkie projekty nadają się do oceny przy jej wykorzystaniu i nie wszystkie projekty należy oceniać pod względem efektywności na wszystkich poziomach oceny,
- należy bardzo szczegółowo przygotować dokumenty w postaci planów, a także metody, techniki i narzędzia służące gromadzeniu danych na potrzeby oceny – ważne, aby przy ich tworzeniu pracował cały zespół.

Podsumowanie

W niniejszym artykule zaprezentowano procedurę postępowania w ramach popularnej i stosowanej z powodzeniem w wielu zagranicznych projektach kadrowych metody J.J. Phillipsa. Przedstawiono teoretyczny zarys tego podejścia oraz zaproponowano możliwość jego zastosowania w mierzeniu efektywności pracy zespołu naukowo-badawczego.

Rozważania podjęte w artykule doprowadziły do wielu spostrzeżeń, które z jednej strony doceniają przydatność i praktyczny wymiar metody, ale z drugiej strony wywołują wątpliwości, czy metoda spełni oczekiwania badaczy i dostarczy informacji niezbędnych do zarządzania zespołem. Bez względu jednak na

wszystko, nie można odrzucać tego podejścia bez uprzedniego przetestowania go w określonych warunkach. J.J. Phillips wraz z zespołem swoich współpracowników zrealizował wiele ocen efektywności praktyk personalnych, wykorzystując metodę ROI. Wiele z nich opisał w swoich publikacjach, które stanowią jedyne jak dotąd obszerne opracowania na ten temat. Taka sytuacja stanowi czytelne wyzwanie dla naukowców z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, którzy powinni zaangażować się w problematykę mierzenia efektywności tej funkcji przedsiębiorstwa, organizując badania mające na celu praktyczną weryfikację różnych metod, w tym podejście zaproponowane przez J.J. Phillipsa.

Literatura

- Henry K. (2013): *Epic Fail*. „Proofs”, No. 1.
- Kirkpatrick D.L. (2001): *Ocena efektywności szkoleń*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Myhill M. (2005): *ROI: The Bottom Line*. „Corporate Meetings & Incentives”, No. 1.
- Phillips J.J. (2007): *Measuring ROI. Fact, Fad, or Fantasy?* T+D [serial online].
- Phillips J.J. (2010): *ROI czyli zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój kadr*. Wyd. Academica SWPS, Warszawa.
- Phillips J.J., Phillips P.P. (2010): *The Power of Objectives: Moving Beyond Learning Objectives*. „Performance Improvement”, Vol. 49, No. 6.
- Phillips J.J., Phillips P.P., Stone R.D. (2003): *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Human Factor, Kraków.
- Phillips J.J., Phillips P.P., Stone R.D., Burkett H. (2006): *The ROI Fieldbook: Strategies for Implementing ROI in HR and Training*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Phillips J.J., Phillips P.P., Stone R.D., Burkett H. (2010): *Zwrot inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI*. Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Phillips J.J., Zuniga L. (2008): *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*. John Wiley and Sons, San Francisco.
- [www 1]: www.roiinstitute.net (dostęp: 20.08.2014).
- [www 2]: Phillips J.J., Phillips P.P.: *Show Me the Money: The Use of ROI in Performance Improvement*. Part 1. www.roiinstitute.com (dostęp: 29.08.2014).
- [www 3]: Phillips J.J.: *Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends*. www.roiinstitute.com (dostęp: 29.08.2014).

**J.J. PHILLIPS ROI METHOD AS A WAY OF MEASURE
THE TEAMWORK EFFECTIVENESS**

Summary: The article presents the ROI method by J.J. Phillips as a way to measure an effectiveness of teamwork. The author describes the beginnings, procedure, pros and cons of the ROI methodology in measuring an effectiveness of human resource management. On the basis of a practical concerning the scientific research project, there is a procedure of teamwork effectiveness measurement using the ROI method suggested. Transferring the five-level model of measuring an effectiveness to the team work area appears not only as reasonable but also as a demanding the practical verification of this universal solution. The article ends with general conclusions showing how to use the ROI method to measure an effectiveness of teamwork.

Keywords: ROI, effectiveness, teamwork.