

Využití modelu EFQM (resp. RADARu) pro měření rozvoje lidských zdrojů

Ve vzdělávání, podobně jako v ostatních klíčových procesech, se hledá odpověď na otázku: „Jak být efektivní?“ U vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je systém měření zatím považován za velmi obtížný a vysoce subjektivní. Ve své dlouhodobé praxi jsem si mnohokrát tuto obtížnost ověřil. Vyzkoušel jsem počítat různé návratnosti investic, ale nejpodstatnější bylo najít systém, který by subjektivní hodnocení kompetentních objektivizoval. Před šesti lety jsem se poprvé setkal s modelem excelence a jeho hodnotícím systémem RADAR. Zpočátku jsem se pouze obdivoval jeho schopnosti přesně a poměrně jednoduše sladit subjektivní hodnocení firemního dění v jasné číselné zhodnocení. Až loni jsem si při jedné z mnoha debat uvědomil, že by tento systém a jeho strukturu bylo možné použít pro hodnocení efektivity vzdělávacího procesu. Pro svou úvahu jsem našel podporu v Mgr. Janě Schattauerové HR manažerce Plzeňského prazdroje a.s. Začali jsme se touto otázkou zabývat a s naší úvahou vás můžeme seznámit.

Nabízíme vám strukturu otázek tak, jak si je klade RADAR a budeme se přes jejich optiku dívat na jednu kompetenci, která může být součástí vzdělávacího procesu. Nejčastější a nejrozšířenější kompetencí, která se v současnosti trénuje, je kompetence k efektivní komunikaci.

První kolo hodnocení se koná před započítím vzdělávání. Oslovíme nejméně tři hodnotitele (např. nadřízeného, účastníka vzdělávání a personalistu) a ti odpovídají na otázky týkající se předpokladů. První skupina otázek je zaměřena na **přístup**. Na jeho solidnost-kvalitu k dané kompetenci. Má rozvoj stávající úroveň komunikace jasné zdůvodnění? Jsou přesně určeny dovednosti – schopnosti, které je nutné zlepšovat? Jaké jsou konkrétní potřeby všech zainteresovaných stran? Co získá z případné změny šéf, jak si usnadní situaci účastníci a jak změny zapadají do personální strategie

(strategie rozvoje zaměstnanců)? Jak je kompetence propojena s ostatními požadavky na kvalitu ostatních kompetencí? Druhá skupina otázek je zaměřena na **aplikaci** dané kompetence. Jaký je stav jejího zavedení v běžných postupech? Jak je proces aplikace plánován a zda je řádně prováděn? Třetí skupina je zaměřena na **hodnocení a přezkoumávání**. Provádí se pravidelné měření efektivnosti? Identifikují se nejlepší postupy a příležitosti pro zlepšování a ty se vzdělávají? Jak je kompetence zlepšována? Je výstup z měření a vzdělávání analyzován a používán pro identifikaci co zlepšovat a jak stanovit priority pro jejich uplatňování?

Druhé kolo hodnocení efektivity a kvality procesu vzdělávání a rozvoje kompetence k efektivní komunikaci. Otázky jsou zaměřeny na výsledky. Jaké vidí hodnotitel trendy ve změně kvality kompetence? Jsou trendy pozitivní, existuje důkaz pro trvale dobrou výkonnost? Jaká je úroveň splnění vzdělávacích cílů? Cíle jsou dosaženy? Jsou vhodné? Došlo k porovnání výsledků? Jsou porovnány s nejlepšími, ale i s těmi kteří se vzdělávání nezúčastnili? Příčiny výsledků jsou způsobeny změněným přístupem?

Tyto otázky jsou položeny a hodnoceny pomocí formuláře RADARu. Pětistupňová resp. procentuální hodnotící škála umožňuje hodnotitelům přesné vyjádření. Společná kalibrace je bez výraznějšího rozptylu po jednoduchém zaškolení a následné konzultaci.

Jsme přesvědčeni, že tak, jak je možné hodnotit konání firem vedoucích k excelenci, je možné je použít hodnocení i k hodnocení kvality a efektivity v procesu vzdělávání. RADAR má skvělou logiku a nutí hodnotitele opustit ploché a vysoce subjektivní hodnocení a nahradit je skutečně strukturovaným postojem, který míru vnímané kvality dobře zobrazuje. Když byla pro hodnocení použita klasická metoda dotazníku, byl výsledek semináře hodnocen na 80%. Po aplikaci RADARu vyšel výsledek na 42%. To je docela dobrý prostor pro další zkvalitňování a o to by nám mělo jít především.

Ing. Petr Kazík
Jednatel a ředitel spol. AHRA