



**Dowody skutecznego  
działania -  
zastosowanie  
Evidence-Based  
Management w  
Human Resources**

oprac.: Dariusz Ambroziak, Grzegorz Rajca

**Instytut Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o.**

ul. Majakowskiego 3/11, 01-420 Warszawa  
NIP 5272596334

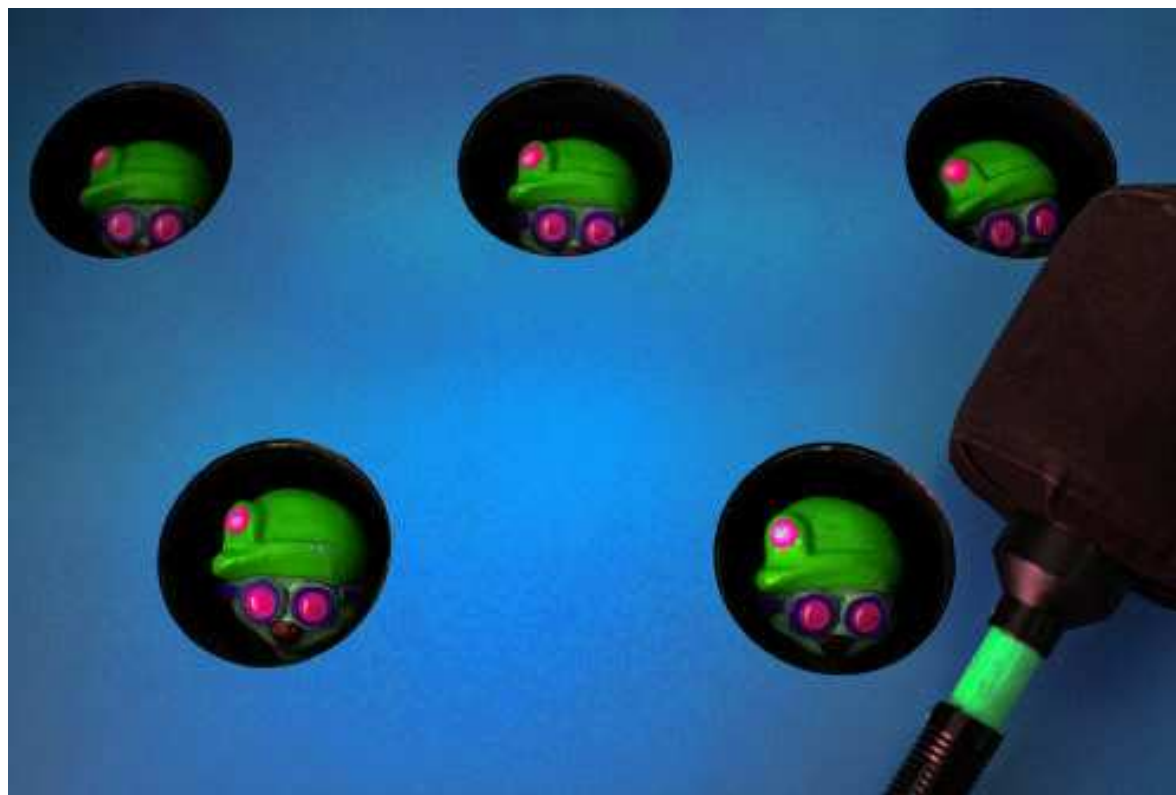
XIII Wydział KRS Warszawa 0000323280  
Kapitał zakładowy 40 000 PLN wniesiony w całości



[www.iakg.pl](http://www.iakg.pl)

- **Firma doradcza, łącząca w sobie:**
  - Wiedzę i metodologię naukową
  - Praktykę biznesową
- **Realizujemy projekty z zakresu:**
  - Diagnostyki organizacyjnej
  - Badań i analiz organizacyjnych
  - Pomiaru efektywności szkoleń
  - Projektowania systemów zarządzania wiedzą
  - Budowy systemów kompetencyjnych
  - Testowania wiedzy, umiejętności
  - Analizy kapitału społecznego
- **Projekty realizujemy w podejściu opartym na dowodach:**  
**EVIDENCE-BASED MANAGEMENT**

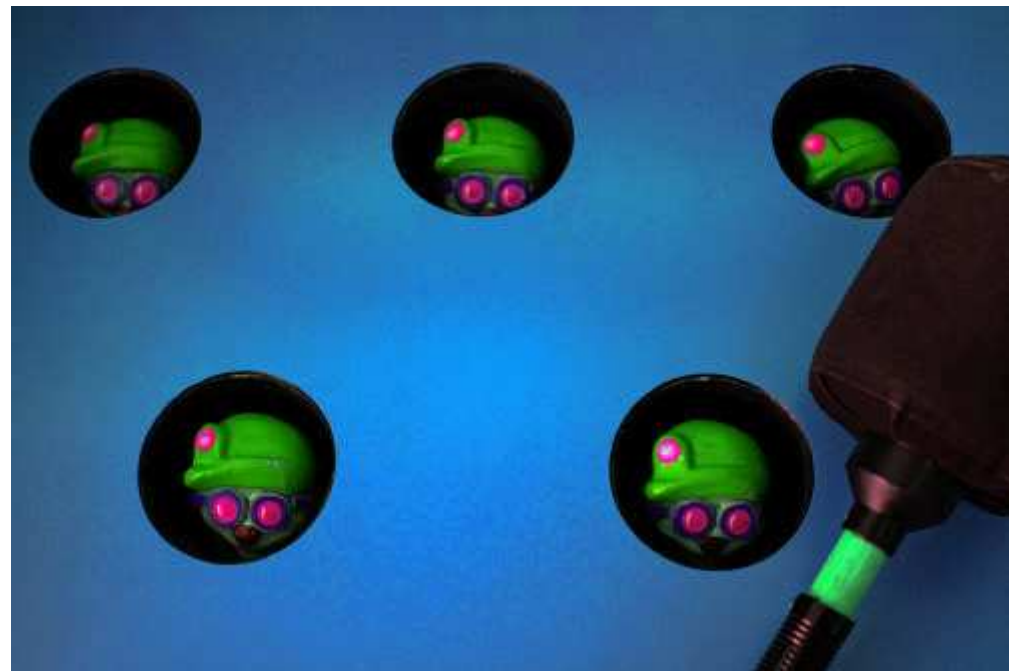




Źródło grafiki: <http://youoffendmeyouoffendmyfamily.com/floundering-film-flunkee-vs-the-whack-a-mole-brain/whac-a-mole-3/>

## Rozwiązanie dorywcze (quick fix)

- „Gaszenie pożarów”
- Nacisk na styl i formę,  
a nie na treść
- Brak ewaluacji
- Długi czas realizacji
- Zazwyczaj **nie działają**
- Są ‘łatane’ kolejnym  
rozwiązaniem dorywczym
- ‘Organizacyjna amnezja’



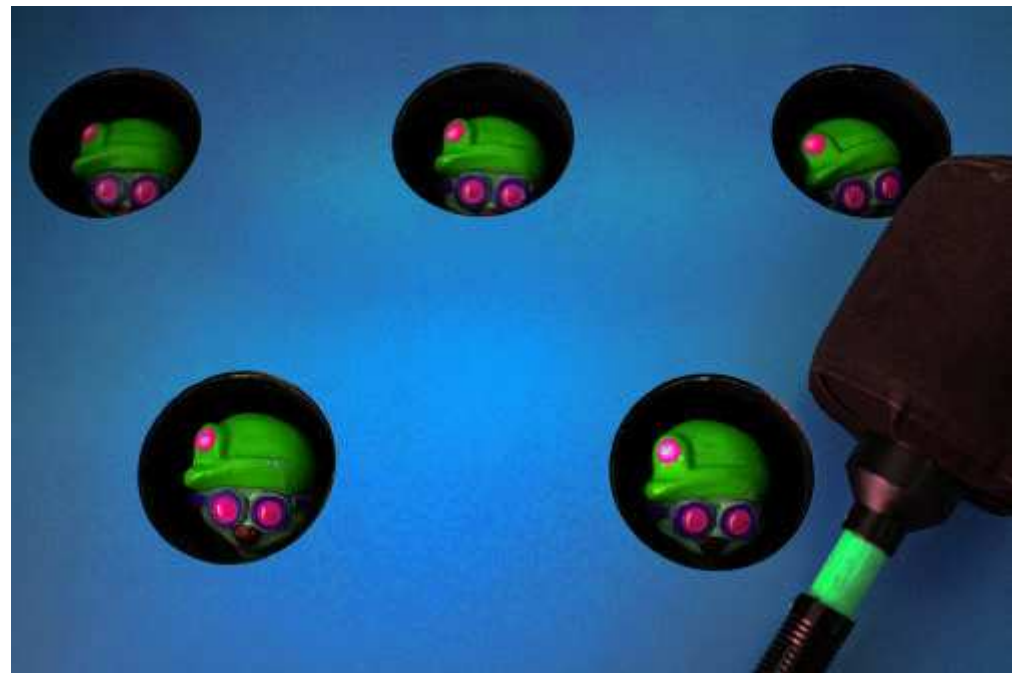
Źródło grafiki: <http://youoffendmeyouoffendmyfamily.com/floundering-film-flunkee-vs-the-whack-a-mole-brain/whac-a-mole-3/>

## Najnowsze trendy i dobre praktyki

- Employer branding
- Executive coaching
- Zarządzanie talentami
- Inteligencja emocjonalna
- Zaangażowanie

**Kluczowa kwestia:**

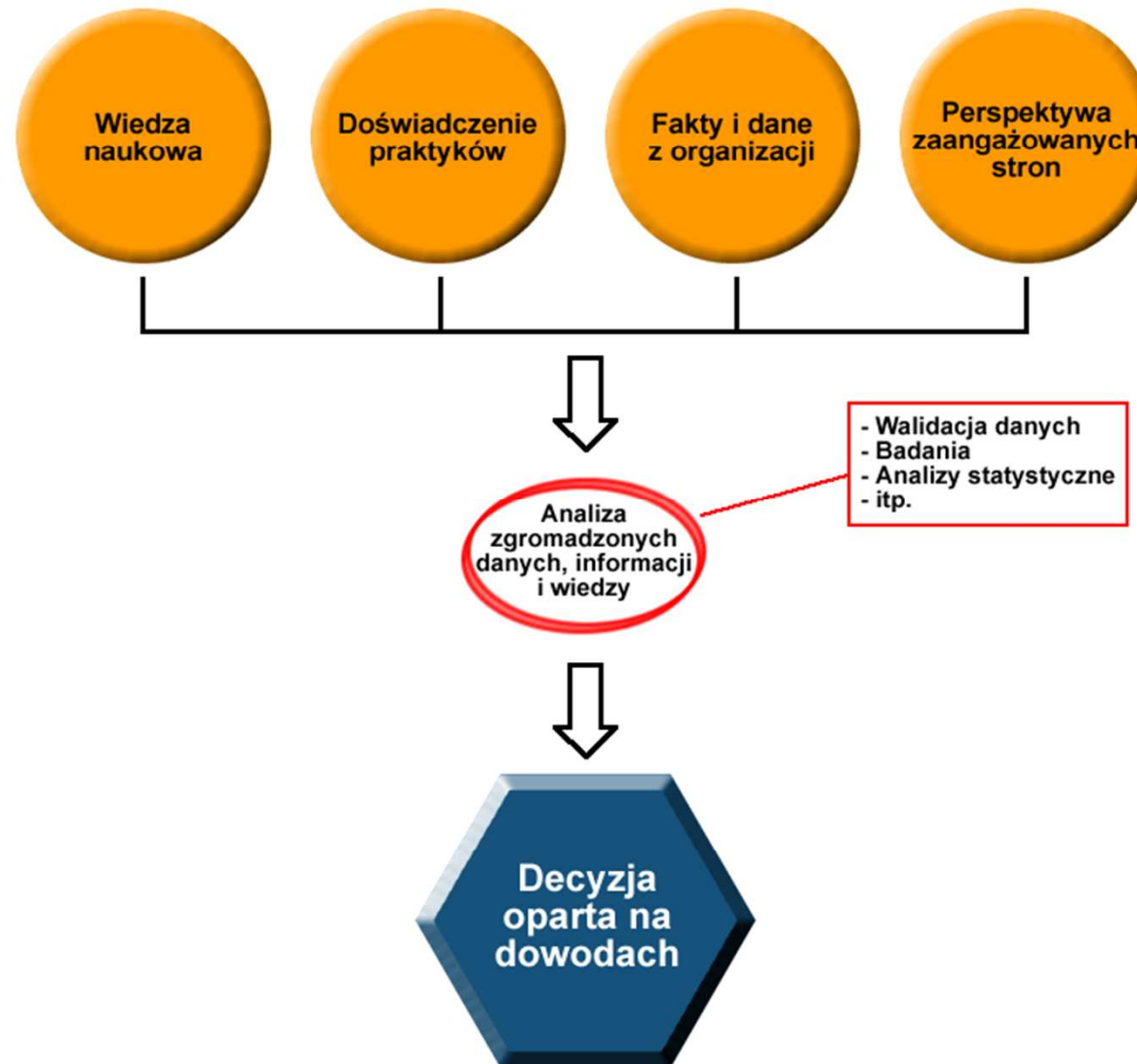
- **Czy są dowody skuteczności dla danej organizacji?**



Źródło grafiki: <http://youoffendmeyouoffendmyfamily.com/floundering-film-flunkee-vs-the-whack-a-mole-brain/whac-a-mole-3/>

„Zarządzanie oparte na dowodach polega na podejmowaniu decyzji poprzez sumienne, jasne oraz rozsądne łączenie czterech źródeł informacji: opinii i **doświadczeń praktyków**, dowodów z **analiz** danej organizacji (kontekstu), najlepszych dostępnych dowodów **naukowych** oraz **perspektywy stron**, których dotyczyć będzie dana decyzja.”

(Briner, Denyer, Rousseau, 2009)



## Brak uwzględnienia **wiedzy naukowej**:

- Ciągłe korzystanie z przestarzałych rozwiązań, konieczność ‘odkrywania’ na nowo faktów, które są już dostępne

## Brak uwzględnienia **doświadczeń praktyków**:

- Odcięcie źródła unikalnej wiedzy, często nieobecnej w publikacjach naukowych, dotycząca konkretnej organizacji

## Brak uwzględnienia **faktów i danych z organizacji**:

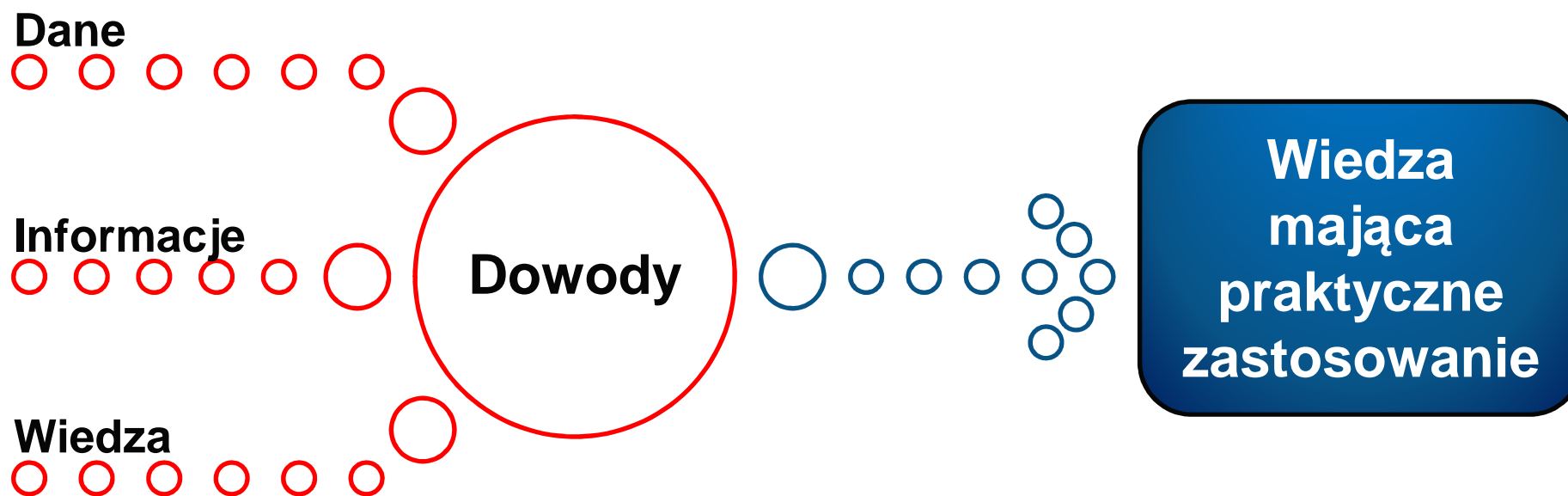
- Brak możliwości zweryfikowania intuicji i doświadczeń praktyków pod kątem skuteczności, ryzyko przeoczenia kluczowych faktów dotyczących specyfiki danej organizacji

## Brak uwzględnienia **perspektywy zaangażowanych stron**:

- Nieznajomość ram działania, brak mocy sprawczej i zdefiniowania możliwych konsekwencji projektu



- Wiedza **użyteczna i bezpieczna biznesowo**, szczególnie istotne w aktualnej sytuacji rynkowej
- Zwiększenie efektywności organizacyjnej poprzez **zmianę sposobu podejmowania decyzji**
- Dział HR w łatwy i zrozumiały sposób **uzasadnia swoje potrzeby budżetowe**
- **Ograniczenie wpływu** różnego rodzaju trendów, quick fixów w bieżącym funkcjonowaniu



## Praktyka medyczna oparta na dowodach: Evidence-Based Medicine

Leki	Rozwiązania biznesowe
<u>Cecha wspólna</u> : realne konsekwencje dla konkretnych osób na poziomie biologicznym i psychologicznym	
Kliniczne badania skuteczności	Zazwyczaj brak
Okres weryfikacji poprzedzający dopuszczenie do stosowania	Zazwyczaj brak
Opisanie skutków ubocznych	Czasami

**Kto podejmie się przetestowania na sobie niesprawdzonego leku?**

## Studium przypadku – Wolters Kluwer Polska (WKP)\*

Grupa około 130 pośredników sprzedaży jest regularnie szkolona i testowana w zakresie wiedzy handlowej. Mimo funkcjonującego systemu zarządzania wiedzą (przykładowy miernik: około 98 proc. pośredników zdaje testy wiedzy), proces przekazywania wiedzy wydaje się być nie do końca skuteczny.

Starsi stażem pośrednicy sprzedaży narzekają na nieprzydatną wiedzę przekazywaną na szkoleniach wewnętrznych. Nowi pośrednicy sprzedaży, mimo rewelacyjnie zdanych testów, wykazują się niskim faktycznym poziomem wiedzy produktowej i sprzedażowej (obserwacje z egzaminów praktycznych oraz wizyt kontrolnych w terenie). Trenerzy wewnętrzni są postrzegani jako nieskuteczni, a być może nawet zbędni w organizacji....

\*szerszy opis przypadku można znaleźć w tekście „Lepiej poprawić testy, niż zwolnić trenerów”  
Personel Plus 1/2012

Wiedza naukowa	Doświadczenie praktyków	Fakty i dane z organizacji	Perspektywa zaangażowanych stron
Metodologia tworzenia testów wiedzy; metodologia pomiaru wiedzy	Zakres merytoryczny; najbardziej przydatna wiedza; stosunek osób testowanych do testów	Zdawalność testów; aktualna procedura testowania, zarządzanie wynikami testowymi; specyfika biznesowe	Konsekwencje zdania/nie zdania testu; dostęp do materiałów umożliwiających przygotowanie się do testu
Dowody: literatura naukowa, audyt aktualnej bazy pytań	Dowody: badania, wywiady, obserwacje	Dowody: analiza dokumentów, wywiady	Dowody: analiza aktualnie stosowanych procedur
<p>Analiza zebranych dowodów – dochodzenie do wiedzy mającej konkretne zastosowanie w WKP</p>			



**Rozwiązanie oparte na dowodach**  
 Metodologiczne podejście do tworzenia testów i pytań testowych; testy on-line losowane z puli pytań z losową kolejnością odpowiedzi; odpowiedzi na pytania dostępne w materiałach; selekcja wiedzy – najbardziej przydatna; konsekwencje finansowe w przypadku nie zdania testu

## Studium przypadku – Centrum Szkolenia Policji w Legionowie

Osoby odpowiedzialne za wyszkolenie przyszłych Policjantów nie były przekonane co do skuteczności programu szkolenia. Program szkolenia był modyfikowany zależnie od wiedzy eksperckiej danego prowadzącego i jego doświadczeń. Rezultatem takiego podejścia był brak spójności w prowadzonych szkoleniach jak i duże rozbieżności co do przekonania o naturalnych reakcjach ciała ludzkiego na atak bezpośredni. Powstało zatem pytanie jakie są faktyczne naturalne reakcje ciała ludzkiego na atak bezpośredni?

Wiedza naukowa	Doświadczenie praktyków	Fakty i dane z organizacji	Perspektywa zaangażowanych stron
Klasyfikacja naturalnych odruchów dostępna w literaturze; metodologia prowadzenia eksperymentów	Typologia odruchów naturalnych, typowe sytuacje podlegające treningowi	Sposoby ataku bezpośredniego na policjantów; ilość godzin oraz zakres szkolenia	Konsekwencje braku umiejętności właściwej reakcji; oczekiwany zestaw umiejętności
Dowody: publikacje naukowe	Dowody: wywiady, prezentacje	Dowody: analiza danych z ataków na policjantów – raporty policyjne; program szkolenia	Dowody: raporty z ataków na policjantów
Analiza zebranych dowodów – dochodzenie do wiedzy mającej konkretne zastosowanie w CSP			



**Rozwiązanie oparte na dowodach**  
Opracowanie i realizacja eksperymentu badającego naturalne reakcja ciała w sytuacji zagrożenia bezpośredniego. Rezultat: praktyczna wiedza do zastosowania przez instruktorów oraz w programach szkolenia policjantów.

- Evidence-Based Management to metoda dochodzenia do **użytecznej biznesowo** wiedzy
- Z dowodów i tak wszyscy korzystają, to nie jest **nic nowego**. To, co jest nowe, to **systematyczne** podejście do zbierania, przetwarzania i analizowania informacji oparte o najlepsze dostępne procedury
- EBM nie jest dla każdego
- W czasach kryzysu/zastoju EBM zdobywa szerokie grono zwolenników



# **Z jakich źródeł informacji Państwo korzystają?**

# **Jak weryfikują Państwo zbierane informacje?**

**Czy w Państwa firmach oczekuje się  
uzasadniania decyzji biznesowych przy  
użyciu dowodów?**

# **Kiedy Państwa zdaniem szczególnie warto stosować podejście Evidence-Based Management?**

**Dziękuję za uwagę**

Zapraszamy po więcej informacji:

[www.iakg.pl](http://www.iakg.pl)

**Dariusz Ambroziak**

[d.ambroziak@iakg.pl](mailto:d.ambroziak@iakg.pl)

**+48 601 588 688**