



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Inwestowanie w szkolenia może pomóc Ci w sukcesie, lecz nie musi!

Krzysztof Filarski

Jak badać efekty szkoleniowe metodą analizy sukcesów? Jest to podejście do oceny efektów szkoleń, które można zastosować jako uzupełnienie lub alternatywę w Państwa firmie w obszarze oceny efektywności. Bazuje na koncepcji tzw. *storytelling*. Metodyka opowiadania historii świetnie przyjęła się w marketingu i reklamie. Znana jest również w socjologii, gdzie oznacza metodę badawczą z zakresu badań jakościowych, opierającą się na analizie narracji tworzonych przez osobę badaną.

Jak zastosować *storytelling* w ocenie efektywności projektów rozwojowych?

Pomyślmy o wyjątkowo udanym szkoleniu, w którym brali udział pracownicy Twojej firmy 2 lata temu. W jaki sposób bardziej prawdopodobnie odpowie menadżer, uczestnik szkolenia z zarządzania:

To było dobre szkolenie, ponieważ dzięki niemu uzyskałem 17% zwrotu z zainwestowanego czasu i energii zarządczej w porównaniu do roku poprzedzającego szkolenie...

Czy raczej:

To było dobre szkolenie, ponieważ do dziś stosuję w moim zespole coachingowy model udzielania informacji zwrotnej. Dzięki niemu rozmowy z pracownikami, którzy mają niską efektywność są bardziej sensowne. Znajduję przyczyny problemów zamiast koncentrować się na objawach!



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Język efektywności to język przypadków sukcesów. Lubimy słuchać o tym, że ktoś czegoś dokonał, coś zmienił w swoim życiu dzięki temu, że się czegoś nauczył. Oczywiście żyjemy, oddychamy, myślimy, planujemy, oceniamy i zarządzamy w biznesowym świecie liczb. Można jednak liczyć efekty miarą indywidualnych sukcesów. To podejście do oceny efektywności szkoleń – Success Case Method opiera się na założeniu, że możemy udowodnić zwrot z inwestycji w szkolenia, jeśli udowodnimy, że **suma wymiernych sukcesów wszystkich uczestników da wymierny efekt o wartości wyższej, niż sama inwestycja**. Być może brzmi to jak wzór matematyczny. Lepiej więc będzie to opowiedzieć przykładem.

Metodyka SCM krok po kroku:

Na 2 - dniowym szkoleniu z technik obrony ceny uczestniczyło 10 sprzedawców. Koszt szkolenia to 10 000 PLN.

Jedną z umiejętności, którą ćwiczyli, było wyliczenie korzyści finansowych z usługi dla Klienta. W czasie badania przesiewowego on-line po 1,5 miesiąca 6 z 10 uczestników zadeklarowało, że zastosowało tą technikę w czasie negocjacji z Klientem. Odpowiedzieli oni **twierdząco (TAK)** na pytanie:

Czy zastosowałaś w pracy technikę wyliczania korzyści finansowych dla Klienta, którą poznałaś na szkoleniu TECHNIKI OBRONY CENY?

Następnie 4 z 6 osób oceniło wysoko (4-5 na pięciostopniowej skali), że **ta konkretna technika istotnie przyczyniła się do ostatecznego efektu** (tutaj: obrona ceny). Odpowiedzieli na pytanie:

Zaznacz na skali cyfrę, na ile oceniasz zależność pomiędzy tym narzędziem, a efektem:

To narzędzie jedynie w niewielkim stopniu przyczyniło się do pozytywnego efektu / sukcesu

a

To narzędzie / ta wiedza wyraźnie, bezpośrednio przełożyła się na pozytywny efekt / na sukces



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W czasie wywiadów indywidualnych (przez telefon) z każdą z tych 4 osób ustaliliśmy, że łączny zysk firmy z zastosowania tej konkretnej techniki wynosi 28 000 pln. Udowodnienie pokazanie zwrotu z inwestycji szkoleniowej jest możliwe. Jest proste! Nie musimy się zajmować główną „zmorą” wyliczenia ROI we wszystkich projektach rozwojowych, czyli analizą, **co na co ma wpływ**, gdyż badamy tylko wpływ.

Success Case Method a wyliczenia ROI

O ile SCM jest raczej podejściem niż prostą ścieżką do wyliczenia zwrotu z inwestycji, warto pamiętać, że jest to możliwe tak, jak w powyższym przypadku. Jednocześnie nie wystarczy sama ankieta przesiewowa, lecz badanie należy kontynuować wywiadami indywidualnymi. Osoba prowadząca takie wywiady powinna mieć zacięcie dziennikarskie oraz dużą wiedzę biznesową. Jej aktywność w dopytywaniu wzmaga się w momencie, w którym rozmówca (uczestnik projektu, który odniósł sukces) używa w swojej historii faktów lub liczb, które dadzą się przełożyć na zysk lub oszczędność (pieniędzy lub czasu).

Jak dalej wykorzystywać te przypadki sukcesu?

Możliwości jest wiele, najciekawsze z nich to:

- wykorzystanie opisanych przypadków sukcesu do promowania projektów szkoleniowych wewnątrz organizacji
- wykorzystywanie opisanych przypadków sukcesów do stworzenia zbioru najlepszych praktyk sprzedaży
- energetyczne rozpoczęcie kolejnego z cyklu szkolenia ze sprzedaży historią sukcesu. Sukcesu w tej konkretnej firmie (nasze firmie) tego konkretnego pracownika (naszego kolegi lub koleżanki).
- gromadzenie *case study* przydatnych w konstruowaniu kolejnych projektów szkoleniowych.

Więcej informacji: książki Robert O. Brinkerhoff, *The Success Case Method* (Atlanta, 2003) oraz pozostałe pozycje tego autora.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podsumowanie: opisałem metodę analizy efektów szkoleń, która niezależnie od form oceny szkoleń (choćby w czteropoziomym modelu Kirkpatricka) może być ciekawym uzupełnieniem i wzbogaceniem polityki szkoleniowej. Opiera się na przesiewowym badaniu on-line oceniającym stosowalność narzędzi szkoleniowych oraz bada, na ile te konkretne narzędzia (umiejętności) przełożyły się na wymierny efekt w miejscu pracy uczestnika szkolenia.

O autorze:

Krzysztof Filarski - partner zarządzający Westhill Consulting, od ponad 10 lat koordynuje projekty z zakresu rozwoju menedżerów dla największych firm w Polsce. Psycholog biznesu, posiada doświadczenie zawodowe w branży finansowej, farmaceutycznej i logistycznej.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego