



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Skuteczne mierzenie efektów szkoleń

Wywiad z Przemysławem Kędzią, CEO LLidero sp. z o.o.

Czy może Pan wskazać najczęściej stosowane metodyki mierzenia rezultatów szkoleń?

Prawdopodobnie najczęściej stosuje się po prostu typowe ankiety po szkoleniach, w których uczestnicy oceniają czy krzesła były wygodne i kotlet ciepły. Ankiety najczęściej koncentrują się na zadowoleniu uczestników, a nie na rezultatach szkolenia, dlatego trudno tutaj w ogóle mówić o mierzeniu rezultatów. Istnieje kilka metodyk mierzenia rezultatów szkoleń. Najbardziej znane z nich to model Kirkpatrick'a oraz model Philips'a. Ten pierwszy opiera się na mierzeniu czterech poziomów skuteczności (reakcje uczestników, wiedza, zachowanie i rezultaty dla organizacji). Model Philips'a skupiony jest natomiast na obliczeniu wskaźnika ROI, a więc zwrotu z inwestycji wyrażonego w wartościach pieniężnych.

Która z metodyk jest najczęściej stosowana przez polskie przedsiębiorstwa?

Z dużym prawdopodobieństwem można powiedzieć, że najbardziej znana i najlepiej rozumiana jest metoda oparta na modelu Kirkpatrick'a. Trudno jednak mówić o powszechnym stosowaniu tego modelu. Szczególne trudności sprawia bowiem pomiar na poziomie zachowań uczestników po szkoleniu oraz pomiar rezultatów dla organizacji. Aby w pełni zastosować model trzeba włożyć dużo wysiłku w przygotowanie samego badania oraz w jego przeprowadzenie. W praktyce okazuje się, że ten wysiłek ma sens tylko w przypadku dużych programów szkoleniowych o znaczeniu strategicznym. Z tego powodu nawet w firmach, które mają wystarczającą wiedzę i determinację, by stosować ten model większość szkoleń nie jest objęta pomiarem rezultatów.

Menedżerowie często oczekują mierzenia efektów szkoleń wskaźnikiem ROI, co Pan o tym sądzi?



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



Rozumiem to podejście, ale ROI dla szkoleń uważam za szkodliwy mit. Firmy ponoszą mnóstwo wydatków, dla których nie liczą ROI, pomimo, że wydatki te są niezbędne do funkcjonowania firmy. Czy ktoś liczy ROI dla wynagrodzenia prezesa, albo drukarki w dziale księgowości? Raczej rzadko. Podobnie jest ze szkoleniami. Szkolenie (podobnie jak drukarka w dziale księgowości) samodzielnie nie generuje środków pieniężnych. Nie można więc wiarygodnie ustalić przychodów (wpływów), które musimy znać, aby obliczyć ROI. Dopiero połączenie tych wydatków w większy projekt, który samodzielnie generuje wpływy daje takie możliwości. Przykładowo, jeżeli firma wdraża nowy CRM, nowe procedury sprzedaży i negocjacji z klientami, a w ramach tego projektu prowadzi szkolenie pracowników, to dla całego projektu może pokusić się o obliczenie ROI. Jeżeli będzie to chciała zrobić dla samego szkolenia to będzie musiała oszacować ile zysków z tego projektu przypada na samo szkolenie. Moim zdaniem w większości przypadków nie jest to ani wiarygodne ani wartościowe z punktu widzenia zarządzania. Swoją drogą jest to najślabszy punkt wspomnianego wcześniej modelu Philipsa, który skupia się właśnie na liczeniu ROI.

Którą metodykę stosuje Pana firma i dlaczego?

Jesteśmy zwolennikami modelu Kirkpatrick'a, a w praktyce stosujemy metodykę Effect Factor, która oparta jest na modelu Kirkpatrick'a. Została on jednak uproszczony po to, aby ograniczyć koszty stosowania i umożliwić pomiar każdego szkolenia.

Jakie są najważniejsze problemy związane z mierzaniem rezultatów szkoleń?

Po pierwsze dość duży stopień skomplikowania wszystkich modeli, a co za tym idzie stosunkowo wysokie koszty stosowania. Modele wyglądają prosto na papierze, ale w praktyce okazuje się, że wdrożenie wymaga złożonych systemów pomiaru rezultatów i zaangażowania wielu zasobów organizacji. Szkolenia nie są w większości firm podstawowym procesem biznesowym i skłonność menedżerów do przeznaczania dużych zasobów na pomiar skuteczności nie jest zbyt wysoka. Kluczem do sukcesu jest zastosowanie modelu na tyle prostego, aby pomiar prowadzić stosunkowo łatwo, ale nie nazbyt prostego, aby informacje dzięki niemu uzyskane były nadal wiarygodne.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Czy sposób mierzenie rezultatów ma wpływ na sposób przygotowania szkolenia?

To bardzo ważne pytanie, bo pomiar rezultatów szkolenia zaczyna się w fazie planowania szkolenia. W ramach modelu Effect Factor, który my stosujemy, już na etapie planowania szkolenia definiowane są cele szkolenia oraz sposób pomiaru w jakim stopniu dzięki szkoleniu te cele zostały osiągnięte. Dopiero później przechodzimy do planowania szkolenia.

Jak w takim razie przygotować szkolenie, które faktycznie przynosi rezultaty?

Niezależnie od modelu, który zastosujemy najważniejsze jest rozpoczęcie od zdefiniowania oczekiwanych od szkolenia rezultatów biznesowych. Wbrew pozorom, każde szkolenie, nawet obowiązkowe szkolenie BHP takie rezultaty firmie przynosi. Drugi krok to precyzyjne określenie, jakie zachowania uczestników są konieczne, aby rezultaty się pojawiły oraz jaka wiedza jest im do tego potrzebna. Jeżeli wykonamy to ćwiczenie to uzyskamy precyzyjne wskazówki do planowania formy, zakresu, metod i przebiegu samego szkolenia.

Co ze szkoleniami otwartymi, w których uczestnicy mogą mieć swoje indywidualne oczekiwania, co do rezultatów?

Jeżeli idziemy na szkolenie dla przyszłych kierowców, to oczekujemy rezultatu w postaci prawa jazdy, choć przecież przychodzą tam bardzo różni ludzie. Każde szkolenie, w tym otwarte powinno mieć zdefiniowane rezultaty dla uczestników. Dzięki temu uczestnicy wiedzą po co na szkolenie idą i czego mogą się po nim spodziewać. Dzięki temu wiedzą też czy to szkolenie jest dla nich, czy nie.

Jakie są trzy wskazówki, które sugerowałby Pan organizacjom, które chcą wdrożyć mierzenie rezultatów szkolenia?

Po pierwsze jasno określać dla każdego szkolenia oczekiwane po szkoleniu zachowania uczestników oraz rezultaty dla organizacji. Zapomnieć o ROI jako głównym wskaźniku rezultatu. Szukać możliwie najprostszycy metod pomiaru rezultatów.

