

1.1.3. Rentowność projektów szkoleniowo-rozwojowych

Paweł Kopijer

Absolwent MBA (Thames Valley University, London). Certyfikowany konsultant Modelu ROI™, J.J.Phillips i metodologii HPI, Coach LMI™. Prezes 2 C Consulting, wiceprezes Klastra HRD i kierownik Badania Benchmarków Efektywności Polityki Szkoleniowej, były prezes American Society for Training and Development na Polskę, ekspert i wykładowca Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Autor Modelu SEB/SEA© (narzędzie oceny efektywności biznesowej szkoleń). Autor książki *Kompendium Zarządzania szkoleniami*. Autor Modelu TDI (benchmarki efektywności polityki szkoleniowej w polskich organizacjach).

00

PIĘĆ GŁÓWNYCH PYTAŃ O RENTOWNOŚĆ PROJEKTÓW SZKOLENIOWO-ROZWOJOWYCH

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czy szkolenie może być realną inwestycją biznesową?
- Czy da się policzyć finansowy wskaźnik stopy zwrotu z inwestycji w odniesieniu do szkoleń?
- Czy szacowanie ROI (Return on Investment) w szkoleniach ma w ogóle sens?

Aby udzielić pragmatycznej odpowiedzi na pytania dotyczące mierzenia korzyści z projektów szkoleniowych, należałoby przyjrzeć się wielu różnym wymiarom zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Z jednej strony można oczywiście bazować na przykładach z tych firm, które podjęły się oceny biznesowego wpływu szkoleń i wówczas pokazać, jak to konkretnie wygląda. Kłopot w tym, że kiedy już patrzy się na wiele takich przypadków, w sposób jednoznaczny widać, że całościową odpowiedzią na powyższe pytania zostaje zwyczajowe: „to zależy”. Dlaczego? Bo realizowanie szkoleń nie dzieje się w próżni. Wszystko, co tworzy daną firmę, jej kultura, historia, systemy zarządzania, specyfika jej rynku, cele, wszystko to warunkuje podejście do szkoleń, a tym samym ich użyteczność biznesową.

Poniżej postarałem się zebrać najważniejsze pytania, na które trzeba sobie odpowiedzieć, przed podjęciem decyzji o zaangażowaniu w zwymiarowanie oddziaływania szkolenia na wyniki finansowe organizacji.

1. Z jakiego względu oszacowanie szkoleniowego ROI jest dla nas ważne? Co to nam da?

To pytanie wydaje się fundamentalne, a jego zadawanie dość oczywiste. Jednak w firmach dość często widzę uruchamianie czasochłonnych projektów bez jednoznacznej odpowiedzi na nie. W kontekście szacowania ROI dla projektów szkoleniowych jest to o tyle kluczowe, że właściwie wszystko będzie od niej zależne. Można oszacować ROI jeszcze przed projektem poświęcając na to 60 minut. Można dokonać tej oceny inwestując więcej niż rok mozolnego zbierania danych i stosowania bardzo drogich i zaawansowanych metod ewaluacji. Jakie powody wyliczania rentowności są najczęstsze?

- „Zrozumieć biznesowo szkolenia”

To przypadek, gdy ktoś w firmie (najczęściej dział personalny), ma aspiracje rozwiązać mgłę „miękkiego” zarządzania ludźmi i wcisnąć je w excelowe tabelki. Faktycznie, aby jednoznacznie zrozumieć, jak projekt szkoleniowy może oddziaływać na cele biznesowe firmy, sensownym podejściem jest postawienie takich oczekiwań i sprawdzenie, czy da się je osiągnąć. Trzeba będzie wówczas zaakceptować rzetelniesze niż zwykle analizowanie efektywności pracy ludzi oraz jej związku z posiadaniem konkretnych kompetencji, ale także z innymi czynnikami, jak wyposażenie stanowiska pracy, dostęp do danych i informacji, regulacje formalne, zachodzących zmian, czy uwarunkowania dla motywacji. Ocena szkolenia z perspektywy szacowania ROI pozwala dokładnie przeświecić i rozpoznać mechanizmy generowania wartości dodanej w projektach szkoleniowo-rozwojowych.

- Zdobyć najtwardsze argumenty budżetowe

W sytuacji planowania szkoleń w organizacji i wnioskowania o ich finansowanie, pokazanie dowodów (bądź chociaż wiarygodnych przesłanek) na ich ekonomiczną opłacalność jest dla decydentów najmocniejszym z argumentów. Przykładowo: projekt rozwojowy w firmie handlowej, nastawiony na poprawę średniej marży sprzedaży o 1%, przy rozpoznaniu 10% udziału czynnika behawioralnego i obrotach spółki 200 mln rocznie, daje bezpieczne uzasadnienie dla inwestycji szkoleniowej już na poziomie 200 000 złotych. W ramach takiego budżetu można zrealizować naprawdę potężne oddziaływanie na standardy pracy struktur sprzedażowych. Jeśli taki cel nam przyświeca, całość analiz będzie

musiała być maksymalnie konserwatywna i restrykcyjna na niekorzyść rentowności. Istotne będzie też jasne wskazanie wszystkich przyjmowanych w obliczeniach założeń, a być może także pokazanie różnych wariantów uzyskanych odpowiedzi.

- Optymalizować politykę szkoleniową pod kątem partnerstwa biznesowego HR

Obecnym trendem w zarządzaniu ludźmi jest budowanie partnerstwa biznesowego HR z menedżerami. Podjęcie wyzwania oceny wpływu szkoleń na wyniki zespołu, będzie oznaczać konieczność rzetelnego zakontraktowania współpracy z bezpośrednim przełożonym szkolonych pracowników. Wprawdzie największe znaczenie dla rentowności szkolenia ma jego uczestnik, ale z kolei to jego przełożony będzie najważniejszym partnerem samej ewaluacji. Szacowanie ROI z tej perspektywy daje dodatkową korzyść w postaci bardzo wyraźnych wskazań dla optymalizacji działań szkoleniowych.

2. Kto konkretnie w organizacji potrzebuje takich danych?

Praktyka pokazuje, że badanie ROI w szkoleniach powinno być takie, jakie oczekiwania mają odbiorcy wobec jego wyników. Jedni potrzebują wysokiej wiarygodności i dokładności wyliczeń, nawet kosztem pokaźnych nakładów, innym w zupełności wystarczą szacunkowe, ale za to znacznie tańsze informacje. Dlatego sprawdza się w praktyce, jednoznaczne ustalenie osób, które po uzyskaniu danych z biznesowej ewaluacji będą mogły na ich podstawie trafniej podejmować kluczowe decyzje biznesowe. Przykładowe pytanie: „Panie dyrektorze, jakie decyzje będzie mógł pan lepiej podjąć, mając dane o rentowności naszych szkoleń?”, pozwala bardzo dobrze skalibrować całość analiz i wyliczeń.

3. Na ile zarządzanie w naszym przedsiębiorstwie jest oparte na kontroli, wskaźnikach oraz finansowym rozliczaniu działań, inwestycji lub projektów?

Szacowanie ROI ze szkoleń nie polega na rozdawaniu ankiety poszkoleniowej, ani nawet robieniu testów kompetencyjnych. To przede wszystkim sprawdzenie, jak zmieniają się określone wskaźniki w firmie, których to zmiana jest bezpośrednią konsekwencją efektywniejszego i skuteczniejszego działania na stanowisku przeszkolonych pracowników. Jeśli organizacja ma podejście do oceny wyników pracy fragmentaryczne, wrywkowe i nieplanowane i nie posługuje się na co dzień systemami raportowania kluczowych wskaźników biznesowych, podejmowanie się wyliczania ROI ze szkoleń będzie próbą „znalezienia Yeti”.

4. Jakie mamy podejście do szkoleń?

Co najmniej kilka elementów zarządzania szkoleniami jest na tyle istotnych, że w zależności od ich realnego funkcjonowania w przyzwyczajeniach i praktyce organizacji, mamy, bądź nie mamy szans na finansowy wymiar ewaluacji w tym obszarze. Do tych elementów należy zaliczyć:

- W jaki sposób analizujemy sytuację potencjału szkoleniowego i kontraktujemy cele szkolenia?

Jednym z trzech najważniejszych sfer jest sposób analizowania „potrzeb szkoleniowych”. Zasadniczo organizacje biznesowe nie mają potrzeb szkoleniowych tylko wyłącznie potrzeby biznesowe. W wielu przypadkach te potrzeby biznesowe mogą być jednak mocno wsparte przez projekty rozwojowe pracowników. Jeśli nasze podejście przyjmuje jako bazę analizowanie kompetencji pracowników trudno nam będzie odnaleźć konsekwencje biznesowe ich dostarczenia. Jeśli jednak punktem wyjścia zawsze staje się jakiś cel biznesowy, istnieje wówczas duża szansa na zaprojektowanie rentownej inwestycji szkoleniowej. Przykładowo, jeśli w organizacji mamy roczną rotację szeregowych pracowników na poziomie 18%, przy zatrudnieniu 2000 osób i koszcie odejścia szacowanym na dwie, trzy miesięczne pensje, to do „odzyskania” mamy co najmniej 2-3 miliony złotych. Wówczas opłaca się pomyśleć o szkoleniu menedżerów, nawet jeśli ich codzienne zachowanie wobec podwładnych stanowi tylko 10-20% przyczyn odejścia.

- W jaki sposób angażujemy uczestników szkolenia i ich przełożonych w zmianę szkoleniową?

Ma sens szacować rentowność tych szkoleń, które zostały zaplanowane jako mające być rentownymi. Takie z kolei muszą zakładać pełną współpracę pracownika delegowanego do zmiany szkoleniowej z jego bezpośrednim przełożonym. Wartość biznesowego wpływu szkolenia powstaje bowiem nie na sali szkoleniowej, ale na stanowisku pracy po powrocie z zajęć dydaktycznych. Dla wdrożenia zmiany szkoleniowej kluczowa będzie, motywacyjna i zorientowana na cel, relacja między podwładnym i przełożonym.

W jaki sposób monitorujemy skuteczność wdrażania kompetencji na stanowisku pracy?

Najważniejszym obszarem szacowania ROI jest ocena zmiany zachowań szkolonych pracowników na stanowisku pracy, w wyznaczonym na tę zmianę okresie czasu (najczęściej kilka tygodni do kilku miesięcy). Obowiązujące podejście

w polityce szkoleń do monitorowania fazy wdrażania kompetencji będzie niezwykle istotne dla wyliczenia ROI. Jeżeli organizacja wykorzystuje narzędzia typu PDW (plany działań wdrożeniowych, zwane też Action Plan) ma znacznie większe szanse na sensowną ewaluację. A jeżeli dodatkowo te plany wdrożeniowe są kontraktowane przed zajęciami na Odprawie i zatwierdzone do realizacji po powrocie z zajęć tak, by można je było monitorować w trakcie realizacji i rozliczyć po upływie wyznaczonego na nie czasu, to szacowanie ROI bardzo nam się ułatwi.

5. Na ile jesteśmy gotowi do szacowania ROI w szkoleniach, jako organizacja?

Ostatnią kwestią przy szacowaniu szkoleniowego ROI jest kwestia gotowości firmy do takich badań. Ważna tu będzie zarówno sama znajomość metodologii ewaluacyjnych, jak i odpowiednie nastawienie. Narzędzia do ewaluacji stosowane w szacowaniu szkoleniowego ROI z jednej strony nie są niczym wyjątkowym. Potencjalnie korzystamy tu z różnych wariantów ankiet, wywiadów, testów, obserwacji, dostępnych systemów raportowo-kontrolnych, istniejących w organizacji oraz w wyjątkowych sytuacjach z badań dedykowanych, typu Tajemniczy Klient. Jednak każde z tych narzędzi może być użyte fachowo i rzetelnie lub w sposób wypaczony. Co do nastawienia, dobrze jest zdawać sobie sprawę z tego, co będzie produktem badania rentowności jakiegoś projektu szkoleniowo-rozwojowego. Oczywiście na końcu jest konkretna liczba, konkretny wskaźnik stopy zwrotu z inwestycji (kwota poprawy netto dzielona przez całkowity koszt inwestycji razy 100%), ale całość ewaluacji zawsze jest mocnym szacowaniem, z wieloma przyjmowanymi w trakcie wyliczeń założeniami. Jeśli ktoś oczekuje, że taka ocena ma być całkowicie obiektywna i bardzo precyzyjna, to nie powinien zabierać się za takie szacowania. W biznesie wszystko jest jakimś szacowaniem. To kwestia dystansu do wyliczeń, bo wprowadzcie liczby nigdy nie kłamią, ale za to nie zawsze mówią całą prawdę.

Reasumując, odpowiedzi na początkowe pytania zawsze brzmią: „Tak, oczywiście, że da się, ale nie zawsze ma to sens w danym momencie i w danej organizacji”.

NOTATKI:

A large rectangular area with a folded top-left corner, containing horizontal dotted lines for taking notes.