

WZMACNIANIE EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ

Łukasz Pigoń

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem prezentowanego artykułu jest analiza możliwości oceny efektywności szkoleń i czynników, które mogą wpływać na ich poprawę w warunkach polskich. W treści wskazano również wyniki badań odnośnie możliwych alternatyw działań ewaluacyjnych w przypadku, gdy dostępne metody oceny efektywności szkoleń nie mogą być wykorzystane z różnych powodów.

Słowa kluczowe: efektywność szkoleń, ocena szkoleń, identyfikacja potrzeb szkoleniowych, cele szkolenia

Wprowadzenie

Dzisiejsze standardy funkcjonowania organizacji na rynkach światowych i polskich wymagają od przedsiębiorców ciągłych inwestycji w rozwój kompetencji swoich pracowników. Obecnie organizacja na odpowiednim poziomie rozwoju nie może sobie pozwolić na to, ażeby nie inwestować w szkolenia. Kolejny aspekt to również potrzeby pracowników – organizacja chcąc przyciągnąć najlepszą kadrę, w swojej ofercie powinna posiadać pakiet szkoleń rozwojowych. Jeżeli brak odpowiedniej kadry dostępnej na rynku, jednym z rozwiązań jest szkolenie^{251, 252}.

Z drugiej jednak strony cały czas pozostaje kwestia inwestycji poniesionych na szkolenia oraz liczenia zwrotu z poniesionych inwestycji. W części organizacji zauważa się trend, w którym dominuje przekonanie o braku sensowności inwestycji w szkolenia, niemniej te same organizacje cały czas inwestują w szkolenia celem utrzymania standardów rynkowych. Sytuacja ta jest niebezpieczna dla wszystkich stron uczestniczących w procesie szkoleniowym:

- Dla osób zamawiających szkolenie wiąże się to z wydatkami sporych kwot oraz z dodatkowymi aktywnościami wewnątrz organizacji, co do których sensowności nie wszyscy są przekonani.
- Dla firm szkoleniowych skutkuje to ewentualnym brakiem odpowiedniej uwagi ze strony potencjalnego klienta.
- Dla uczestników szkolenia, może spowodować nieodpowiednie dobranie tematyki co do oczekiwań.

²⁵¹ B. Ślusarczyk, S. Kot, *Survey on requirements for logistics employee*, [w:] *ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice*, vol. 4, Miskolc 2010, s. 27-32.

²⁵² B. Ślusarczyk, S. Kot, *Logistics Education as a Way for Unemployment Reduction*, [w:] *IETEC'11. International Engineering and Technology Education Conference. Enhancing 21st Century Skills for Global Engineers and Technology Professionals. Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaysia 2011.

Patrząc oczami osób, które nie są przekonane co do szkoleń, wprowadzanie do tego i tak już skomplikowanego procesu dodatkowego elementu, jakim jest ocena efektywności szkoleń, możemy pogłębić proces oddalania tematyki warsztatów od rzeczywistych potrzeb rozwojowych. Praca ta jest próbą zaproponowania innego podejścia: być może kluczem do tego, żeby zwiększać efektywność szkoleń nie jest koncentracja na procesie oceny samych efektów, lecz koncentracja na holistycznym wspieraniu wewnątrz organizacji zmian zapoczątkowanych na szkoleniu. Nie należy zaprzestać oceny efektów samych szkoleń, lecz zacząć od zdefiniowania obszaru zmian, które chcemy wdrożyć w organizacji, a proces szkoleniowy wpisać w te zmiany jako narzędzie, którego efekty należy wzmacniać na wszystkich poziomach organizacji, tak aby osiągać zakładane cele.

Przegląd dostępnych metod oceny efektywności szkoleń

Teoria Kirkpatricka

Donald L. Kirkpatrick w roku 1994 w wyniku swoich dotychczasowych prac, artykułów pisanych na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku czy badań prowadzonych w 1978 roku²⁵³, napisał książkę, która stała się jedną z podstawowych pozycji do oceny efektywności szkoleń. Teoria, którą stworzył Kirkpatrick, bazuje na ocenie efektów szkolenia na czterech poziomach, należących do nich²⁵⁴:

Pierwszy poziom – poziom reakcji. Na tym poziomie bada się, jak sami uczestnicy oceniają szkolenie. Praktyka pokazuje, że badanie to przeprowadza się tuż po szkoleniu i zazwyczaj przyjmuje ono formę ankiety ewaluacyjnej. Ankieta, w zależności od tematyki szkolenia czy też firmy prowadzącej szkolenie, ma różny kształt i formę. Zawiera pytania zamknięte, otwarte, oceny bywają w skalach od 1 do 5 czy też w skali procentowej. Ocenie podlega zazwyczaj tematyka szkolenia, praca osoby prowadzącej szkolenie, podręcznik, sposób przekazywania wiedzy, a nawet aspekty zakwaterowania itp.

Drugi poziom – poziom uczenia się. Na tym etapie bada się, jaki poziom wiedzy uczestnicy w ramach szkolenia przyswoili. Ocenia się przyrost wiedzy każdego z uczestników, czasem ocenia się przyrost umiejętności. Za pomocą testów wiedzy przygotowanych dla każdego uczestnika porównuje się poziom wiedzy przed szkoleniem i poziom wiedzy po szkoleniu. Umiejętności można sprawdzić za pomocą zaaranżowanych sytuacji, np. rozmowa z podwładnym, rozmowa handlowa. Również jak w przypadku wiedzy, porównuje się poziom sprzed szkolenia z poziomem po szkoleniu.

Trzeci poziom – poziom zachowania. Ocenia się, czy uczestnicy stosują w praktyce nabytą wiedzę i umiejętności. Zazwyczaj ocenia się za pomocą specjalnych Arkuszy obserwacyjnych, które wypełniają bezpośredni przełożeni podczas pracy osób obserwowanych lub też osoby z firmy zewnętrznej. Jest to forma audytu oceniającego transfer wiedzy na poziom codziennej pracy każdego z uczestników.

²⁵³ J. Woźniak, *Ocenianie efektów szkolenia, czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012, s. 52, s. 76.

²⁵⁴ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 40-83.

Czwarty poziom – poziom wyników. Ocenia się, w jaki sposób przełożenie wiedzy i działań każdego z uczestników szkolenia wpływa na zmianę kluczowych mierników efektywności przedsiębiorstwa. Zazwyczaj ocenia się na podstawie wcześniej ustalonych Kluczowych Wskaźników Efektywności, porównuje się je przed szkoleniem z wynikami osiąganymi po szkoleniu.

Sam Kirkpatrick w swojej książce wskazuje na ograniczoną możliwość wpływania w każdej sytuacji na organizację, nawet jeśli poziom zapewnionego kształcenia jest wysoki. Wskazuje on bariery, które mogą zablokować pojawianie się pozytywnych zmian w organizacji, nawet gdy proces kształcenia przeprowadzony został wzorcowo²⁵⁵.

Teoria Jacka Phillipsa – pomiar ROI w szkoleniach

Rozwijając teorię Kirkpatricka, J.J. Philips rozwinął model i dodał piąty poziom. Twierdząc, że nie da się zarządzać dziedziną, której nie można zmierzyć, zaproponował pięciopoziomowy model obejmujący działania mające na celu wyliczenie inwestycji w kapitał ludzki. Na piątym poziomie wylicza ROI (Return on Investment) zysk z inwestycji poniesionej na szkolenie²⁵⁶.

Pełny model Philipsa zakłada następujące kroki:

- Planowanie – określenie celów projektu oraz wykorzystanie jego wyników w organizacji. Określa się terminy realizacji zadań w projekcie.
- Gromadzenie danych – w oparciu o informacje zbierane na każdym z czterech etapów oceny efektywności szkolenia: poziom reakcji, poziom uczenia się, poziom zachowania, poziom wyników.
- Izolowanie, analiza danych – jaka część korzyści została osiągnięta dzięki programowi, jakie są całościowe koszty programu.
- ROI – na podstawie danych uzyskany na etapie izolowania i analizy obliczenie zwrotu inwestycji wg wzoru:

(Korzyści ze szkolenia netto : Koszty programu)X100

- Raport dla kierownictwa – przekazywanie informacji dla kierownictwa i osób zainteresowanych wynikami, jakie uzyskaliśmy dzięki zastosowanej metodzie oraz przekazanie osobom decyzyjnym informacji zwrotnej zawierającej wnioski z przeprowadzonego programu.

Niemniej przy zastosowaniu metody Philipsa, oceniając efektywność szkolenia, trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż nie tylko same wyniki finansowe pokazują efekt, jaki osiągnęliśmy. Warto również prezentować inne zdarzenia, które miały miejsce w tym samym czasie w organizacji, aby zarząd mógł przyjąć i ocenić, na ile inne czynniki dodatkowe miały wpływ na końcowy efekt²⁵⁷. Kolejny aspekt zastosowania metody Philipsa, to – na ile zewnętrzny dostawca szkoleń jest w stanie uzyskać informacje odnośnie przychodów czy zysków w danym okresie, co przy np. szkoleniach ze sprzedaży staje się niezbędne do wyliczeń.

²⁵⁵ J. Woźniak, *Ocenianie efektów ...*, op. cit., s. 69.

²⁵⁶ J.J. Phillips, R.D. Stone, P.P. Phillips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Humanfactor, Kraków 2003.

²⁵⁷ J. Woźniak, *Ocenianie efektów ...*, op. cit., s. 85.

Badanie potrzeb szkoleniowych jako punkt wyjścia do stawiania celów szkoleń wewnątrz organizacji

Klasyczna metoda badań potrzeb szkoleniowych

W pierwszej kolejności proces badania potrzeb szkoleniowych w organizacji powinien uwzględniać misję i strategię firmy oraz charakter prowadzonej działalności²⁵⁸. Następnym krokiem jest analiza potrzeb szkoleniowych zbieranych w organizacji. Większość firm szkoleniowych bada potrzeby w najbardziej rozpowszechniony sposób, a mianowicie za pomocą przeprowadzonych wywiadów na różnych poziomach decyzyjności w organizacji. Potrzeby szkoleniowe można również badać na podstawie testów i obserwacji²⁵⁹. Obszary, które powinniśmy brać pod uwagę podczas identyfikowania potrzeb szkoleniowych to: Organizacja, Ludzie, Środowisko²⁶⁰. Praktyka pokazuje, że ze względów czasowych oraz kosztowych zarówno firmy szkoleniowe, jak i klienci decydują się na niewielką liczbę wywiadów. Najczęściej wywiad jest przeprowadzany z osobą, która przanalizowała oferty wpływające z rynku i jest władna podjąć decyzję o wyborze dostawcy szkolenia. Pytania dotyczą odbiorców szkolenia – kto jest grupą docelową oraz jakie ta grupa posiada potrzeby szkoleniowe. Na tej podstawie jest przygotowywany zarys programu szkolenia. Mając podstawowy obraz odbiorców i celów szkolenia, przygotowując można narzędzia i metody, które zostaną zastosowane podczas szkolenia i dzięki którym nastąpi przyrost wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia.

Wywiady na różnych poziomach organizacji

Celem zwiększenia efektywności przygotowywanego programu szkoleniowego warto przeprowadzić wywiady na różnych poziomach organizacji. Wywiad taki powinien być przygotowany przez firmę szkoleniową. Zawartość powinna być przemyślana i obejmować informacje o tym, z kim przeprowadzamy wywiad, jaka jest zależność służbowa pomiędzy odbiorcami szkolenia a osobą pytaną. Co się tyczy merytoryki – zawierać powinien informacje, jakie zagadnienia ma szkolenie poruszać, jakie cele mają zrealizować uczestnicy szkolenia podczas warsztatów, jakie są planowane efekty w dłuższej perspektywie czasu oraz w jaki sposób będzie mierzona efektywność szkoleń i w jakim czasie.

Poziomy w organizacji, na jakich przeprowadza się takie wywiady, obejmują:

- bezpośredniego przełożonego,
- dyrektora/kierownika wydziału,
- osoby z działu HR odpowiedzialne za organizację szkoleń,

²⁵⁸ M. Ładyga, *Trener i jego rola w procesie szkolenia i rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek - praca - organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 301.

²⁵⁹ A. Szalkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 113.

²⁶⁰ M. Mahmou AL-Ajlouni, *Methods of Evaluation: Training Techniques*, [w:] „International Research Journal of Finance and Economics”, Issue 37, March 2010, s. 56-65.

- dział marketingu,
- osoby z działu zarządzania wiedzą, o ile organizacja posiada taką komórkę.

Efektom przeprowadzonych wywiadów ma być lista zadań merytorycznych do zrealizowania na szkoleniu oraz zakres kompetencji wymagających praktycznego przećwiczenia podczas szkolenia.

Przeprowadzenie wywiadu z przynajmniej jedną osobą z każdego działu pozwala firmie szkoleniowej na stworzenie szerszej perspektywy, dzięki której obszar objęty szkoleniem ma szansę być bardziej dostosowany do potrzeb organizacji. Niemniej może zdarzyć się, że po stworzeniu zagregowanego raportu powstałego z zebranych wyników oczekiwania są tak odległe od siebie w zależności od działu, w którym wywiad został przeprowadzony, iż niemożliwym jest zawarcie podczas kilku dni szkolenia wiedzy oraz ćwiczeń praktycznych odpowiadających zebrany oczekiwaniom. Zleceniobiorca staje wtedy przed bardzo trudnym zadaniem: w jaki sposób zawrzeć wszystkie zagadnienia ze świadomością ograniczeń czasowych lub w jaki sposób ograniczyć ilość materiału, nie narażając się tym samym na ewentualne zastrzeżenia wypływające z poszczególnych działów organizacji.

Wywiady z uczestnikami

Celem zbierania informacji od uczestników szkolenia, jest określenie poziomu posiadanej wiedzy oraz ich oczekiwań względem proponowanego programu szkolenia. Rzeczywistość pokazuje, że bezpośrednie przeprowadzenie wywiadów z uczestnikami jest wyzywaniem logistycznym. Przyczyną są często obiektywne trudności, takie jak zmianowy system pracy, duża ilość uczestników do badania czy odległości dzielące uczestników (np. handlowcy). Rozwiązaniem może być wypełnienie ankiety w formie elektronicznej czy też zaangażowanie w wypełnianie takich ankiet bezpośrednich przełożonych.

Zakres objęty ankietą wypełnianą przez uczestników można sprowadzić do pięciu obszarów:

- oczekiwania uczestnika,
- odbyte kursy/szkolenia,
- doświadczenie zawodowe,
- poziom aktualnej wiedzy z tematyki szkolenia,
- osiągnięte wyniki w pracy.

Efektom informacji zebranych w formie ankiety, ma być zagregowany raport pokazujący, jakie są oczekiwania uczestników, jak się mają do aktualnego stanu wiedzy oraz w jaki sposób korelują bądź nie z zaproponowanym programem szkolenia. Zakończenie procesu badania potrzeb szkoleniowych uczestników, kończy się na sali szkoleniowej, gdzie trener prowadzący szkolenie zbiera indywidualne oczekiwania każdego uczestnika wobec danych warsztatów. Jest to kompetencja, którą powinien posiadać prowadzący. Efekty szkolenia zależą również od zakończenia procesu analizy potrzeb²⁶¹.

²⁶¹ M. Ładyga, *Trener i jego rola ...*, op. cit., s. 315.

Zalety i wady wywiadów

Dzięki informacjom zebranym za pomocą wywiadów program szkoleniowy łatwiej dostosować do potrzeb organizacji oraz uczestników szkolenia. Ogromną zaletą wywiadów jest zaangażowanie w proces zarówno uczestników, jak i osób uczestniczących w procesie przygotowania procesu szkoleniowego ze strony organizacji. Przeprowadzenie wywiadów bezpośrednio z uczestnikami daje również szansę na doprecyzowanie odpowiedzi. Wadą jest czas, jaki jest potrzebny na zebranie informacji, koszty z tym związane oraz czas na opracowanie rzetelnego raportu, jak również często trudne do zinterpretowania dane²⁶². Posiadanie informacji o oczekiwaniach przed szkoleniem, to jeden z elementów wzmacniających efekt szkolenia. Mając rzetelną wiedzę, możemy wykluczyć w większym stopniu niedostosowanie programu do oczekiwań uczestników oraz osób zarządzających procesem szkoleniowym wewnątrz organizacji. Praktyka pokazuje, iż oczekiwania uczestników oraz osób z wewnątrz organizacji często są rozbieżne. Rozbieżność ta jest jednak dobrym punktem wyjścia do dyskusji z osobami odpowiedzialnymi za proces, której efektem będzie dopracowanie programu szkoleniowego.

Definiowanie obszarów do zmiany – zmiana jako podejście do zwiększania efektywności szkoleń

Dodatkowym aspektem zwiększającym efektywność szkoleń jest wpisanie procesu szkoleniowego w planowane zmiany czy też usprawnienia organizacyjne. Punktem wyjścia może być pytanie, co chcemy zmieniać w naszej organizacji i w jaki sposób mają naszym uczestnikom pomóc w tym szkolenia. W obecnych czasach, kiedy każda z organizacji baczniej przygląda się procesom, kosztom funkcjonowania czy też efektywności każdego z pracowników, warto porozmawiać z osobami zarządzającymi na różnych szczeblach w organizacji, jakich efektów oczekują, co ich zdaniem mogłoby lub powinno funkcjonować lepiej w organizacji, a firma szkoleniowa, jeśli posiada takie zasoby, staje się naturalnym dostawcą rozwiązań na gruncie teoretycznym i praktycznym. W efekcie wspólnie zaplanowanych rozwiązań wprowadzanych do organizacji osoby bezpośrednio realizujące szkolenia przedstawiają stanowisko zarządu, kierunek zmian czy usprawnień, a samo szkolenie – jako odpowiedź na aktualne zapotrzebowanie zarządu. Pracownicy, mając świadomość zmiany kierunku oraz jego nieuchronności, z większym zaangażowaniem podchodzą do samego szkolenia, wykazują większą aktywność oraz chęć przyswajania nowej wiedzy i praktycznego jej przeciwiczenia na szkoleniu pod okiem specjalisty, po to, aby będąc już w pracy, mieć za sobą pierwsze, najtrudniejsze doświadczenia związane ze zmianą sposobu swojej pracy lub z opanowaniem i przeciwiczeniem nowych umiejętności. Dzięki temu, już bezpośrednio na stanowisku, popełnią mniej błędów. Jeżeli mają pytania i wątpliwości, szkolenie jest dobrym miejscem na ich rozwianie i ewentualne doprecyzowanie niejasności. Warto również zadbać o odpowiednią komunikację na linii: zarząd – pracownicy. Komunikacja kierunku zmian czy usprawnień, jakie wytycza zarząd, powinna

²⁶² M. Mahmoud Al-Ajlouni, *Methods of Evaluation ...*, op. cit., s. 56-65.

trafić do pracowników nie tylko od firmy szkoleniowej, ale również od osób wprowadzających. Wybór sposobu komunikacji pozostaje otwarty: może się odbyć za pomocą drogi elektronicznej, na zebraniu podsumowującym okres rozliczeniowy, konferencji podsumowującej rok, można komunikować także poprzez bezpośrednich przełożonych. Czas komunikacji również ma znaczenie. Praktyka pokazuje, iż komunikacja o zmianach, jakie są wprowadzane w organizacji, zwiększa skuteczność, jeśli jest dokonana w niedługim czasie przed lub po szkoleniu. W sytuacji kiedy została zakomunikowana znacznie wcześniej, na przykład na podsumowaniu roku, warto ją przypomnieć: że w związku z zapowiadanymi zmianami ogłoszonymi na konferencji, nadszedł czas realizacji, kolejnym etapem jest cykl szkoleń, które się rozpoczynają i są podbudową teoretyczną i praktyczną dla uczestników. Ważnym elementem planowania zmian jest współpraca pomiędzy zarządem a dostawcą szkoleń; aby przeprowadzić rozmowy na poziomie planowanych zmian, niezbędne jest zaufanie do dostawcy. W rzeczywistości czasami okazuje się, że prowadzenie szczególnie pierwszych rozmów z zarządem o zmianach w organizacji, bez uprzedniego zbudowania zaufania, może skutkować reakcją oceny przez dostawcę pracy obecnego zarządu i w dodatku oceny negatywnej, skoro proponowane są zmiany w świetnie prosperującym przedsiębiorstwie. W tej materii niezbędne jest umiejętne prowadzenie tego typu rozmów.

Cele szkoleń wynikające z planowanych zmian

Zarówno dostawcy szkoleń, jak i zarządowi łatwiej jest zaplanować proces szkoleniowy oraz cele na poszczególne szkolenia w sytuacji, kiedy zbadane są potrzeby szkoleniowe oraz wpisane są w proces zmian czy usprawnień planowanych w organizacji. Zdarza się, co również jest dopuszczalne, że badanie potrzeb szkoleniowych przeprowadzane jest dopiero po określeniu planowanych zmian w organizacji. Mając na uwadze trudności w ocenie efektywności szkoleń, ze względu na ich czasochłonność oraz koszty z tym związane, rozwiązaniem może być postawienie jasno sprecyzowanych celów na szkolenia i mierzenie ich osiągania podczas szkolenia. Innymi słowy – skoro trudno nam określić, na ile szkolenia wpływają na zwiększenie efektywności, to może warto precyzyjnie stawiać cele na szkolenia i je precyzyjnie rozliczać przed zleceniodawcą. Proces szkolenia, jeśli jest wpisany w zmiany, to pracownicy zaangażowani sami wprowadzą, przystosują czy udoskonalą zdobytą wiedzę tak, aby sprostać oczekiwaniom, jakie są przed nimi stawiane przez organizację. Przykładowym kierunkiem zmian, wyznaczonych przez organizację, może być zwiększanie liczby nowych potencjalnych klientów.

Weźmy pod uwagę sytuację, w której handlowcy pracują ze stałą liczbą klientów, co przynosi efekty w postaci sprzedaży, jednak przy tej wielkości transakcji zakładane plany sprzedaży nie są realizowane. Zaplanowana zmiana to zwiększanie kontaktów z nowymi potencjalnymi klientami, a tym samym zwiększenie sprzedaży na nowych rynkach, do tej pory nieobsługiwanych. Za pomocą szkolenia dostarczany jest sposób poszukiwania nowych potencjalnych klientów, umawiania spotkań, pierwszych rozmów handlowych z nowymi klientami. Część praktyczna opiera się na realnej pracy – handlowcy umawiają spotkania przez telefon

z nowymi potencjalnymi klientami oraz prowadzą rozmowy handlowe. Trener udziela informacji zwrotnej co do sposobu prowadzenia rozmów oraz prowadzenia statystyk co do: ilości rozmów telefonicznych, ilości umówionych spotkań z osobami decyzyjnymi, ilości wstępnych ofert.

Po szkoleniu wraz z osobami zarządzającymi omawiane są wyniki, jakie osiągnęli uczestnicy szkolenia, oraz w jaki sposób prowadzą rozmowy telefoniczne. Dzięki takim metodom można ocenić bezpośrednie efekty szkolenia, mierzone rzeczywistymi wynikami osiągniętymi bezpośrednio na szkoleniu lub tuż po, a tym samym można w szybki i tani sposób odpowiedzieć na pytanie, na ile szkolenie było efektywne. Pojawiającym się tutaj zagrożeniem jest kwestia kontynuacji. Na ile działania będą kontynuowane po szkoleniu, zależy od organizacji, bezpośredniego przełożonego i efektów, jakie osiągają handlowcy. Natomiast odpowiedź na pytanie, czy szkolenie dało efekty, pojawia się od razu.

Poniżej, w tabeli 1, zamieszczono wyniki osiągnięte przez pojedynczego handlowca podczas szkolenia z prowadzenia rozmów telefonicznych. Podczas dnia szkoleniowego handlowiec wykonuje cztery godzinne sesje telefoniczne. Celem jest nawiązanie kontaktu z firmą z bazy danych, rozmowa z osobą decyzyjną i umówienie spotkania, ewentualnie omówienie oferty wstępnej. Po każdej takiej sesji trener prowadzący szkolenie udziela informacji zwrotnej oraz pracuje nad rozwojem poszczególnych kompetencji handlowca.

Tabela 1. Podsumowanie sesji telefonicznej handlowca

Sesja I

	Ilość	konwersja
Telefony	18	
Kontakty	14	77,78%
Rozmowy z Decydentami	12	85,71%
Spotkania umówione	3	25,00%
Oferty wstępne		

Sesja II

	Ilość	konwersja
Telefony	15	
Kontakty	11	73,33%
Rozmowy z Decydentami	9	81,82%
Spotkania umówione	5	55,56%
Oferty wstępne	1	

Sesja III

	Ilość	konwersja
Telefony	16	
Kontakty	11	68,75%
Rozmowy z Decydentami	7	63,64%
Spotkania umówione	5	71,43%
Oferty wstępne	1	

Sesja IV

	Ilość	konwersja
Telefony	21	
Kontakty	13	61,90%
Rozmowy z Decydentami	11	84,62%
Spotkania umówione	4	36,36%
Oferty wstępne		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych podczas procesu szkoleniowego

Efekty szkolenia – i tym samym pracy handlowca – są oceniane na podstawie współczynników konwersji:

- współczynnik konwersji ilości telefonów na kontakty, pokazuje jakość baz danych przygotowanych na sesje telefoniczne;
- współczynnik konwersji kontaktów na rozmowy z decydentami, pokazuje skuteczność rozmów prowadzonych z pracownikami organizacji klienta;
- współczynnik konwersji rozmów z decydentami na umówione spotkania, pokazuje poziom kompetencji w umawianiu spotkań;
- ilość ofert wstępnych, pokazuje skuteczność w kompetencji sprzedaży przez telefon.

Po analizie danych jesteśmy w stanie odpowiedzieć, na ile skuteczne są metody szkoleniowe. Również na etapie planowania szkolenia możemy założyć poziomy, jakie chcemy osiągać podczas sesji szkoleniowej. Planując w ten sposób szkolenie oraz stawiając jasne cele dla szkoleniowca, jesteśmy w stanie bez kosztownych metod określić, jakie efekty przyniosło szkolenie, w zasadzie natychmiast po jego zakończeniu. Należy jednak mieć świadomość, że nie wszystkie programy szkoleniowe możemy zaplanować w ten sposób i mierzyć ich efektywność tą metodą.

Tabela 2. Analiza metod badania efektywności szkoleń

MODEL OCENY	ZALETY	WADY
Teoria D. Kirkpatricka	1. Pełne planowanie procesu szkoleniowego i tworzenie miar efektywności 2. Ocena efektów szkolenia rozłożona w czasie 3. Większa powszechność znajomości metody	1. Subiektywizm osób obserwujących zmianę zachowania – ocena może być nieobiektywna 2. Atmosfera w organizacji – nawet dobrze przeprowadzony proces nie daje gwarancji skuteczności
Teoria J. Phillipsa	1. Możliwość pokazania wpływu na zyski przedsiębiorstwa 2. Kompleksowe podejście do procesu szkoleniowego 3. Duża ilość informacji	1. Zebranie danych finansowych z organizacji, często poufnych 2. Udowodnienie wpływu szkolenia na poprawę wyników organizacji
Miara Efektywności	1. Łatwość zastosowania 2. Możliwa ocena efektów tuż po szkoleniu 3. Kontrola postępów podczas szkolenia	1. Brak możliwości zastosowania do wszystkich programów szkoleniowych 2. Brak wpływu na kontynuację zmiany zachowań po szkoleniu

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2 ilustruje zalety i wady stosowania poszczególnych rozwiązań w ocenie efektywności szkoleń. Każde z rozwiązań posiada swoje ograniczenia oraz wynikające z zastosowania korzyści. Podczas podejmowania decyzji o wdrożeniu programu szkoleniowego w organizacji warto również zaplanować skuteczne sposoby pomiaru efektywności szkolenia – celem odpowiedzi na podstawowe pytanie: w jaki sposób organizacja zyska, decydując się na wdrożenie szkoleń.

Podsumowanie

Myśląc o efektywności szkoleń, na pewno w pierwszej kolejności powinniśmy brać pod uwagę znane metody oceny efektywności szkoleń: czy to metodę zaproponowaną przez D.L. Kirkpatricka, czy też J.J. Philipsa. Mamy również bogaty dorobek na gruncie polskim w tematach: jak te metody implementować i jak można wyliczyć efektywność szkolenia. Rzeczywistość pokazuje jednak, że na polskim rynku na tego typu metody mogą sobie pozwolić nieliczne organizacje. Badania wykazały, że jedynie 10% firm notowanych na GPW prowadzi ocenę efektywności

szkoleń²⁶³. Przyczyny takiego stanu zapewne są różne – od aspektów finansowych poczynając, poprzez zasoby osób, które mogłyby ten proces przeprowadzić zgodnie z prawidłami tej sztuki, na ograniczeniach czasowych kończąc. Tak więc może warto rozważyć metodę prostszą, szybszą i z pewnością mniej doskonałą. Ku takiej metodzie skłania fakt, iż nawet najlepiej przeprowadzona ocena efektywności szkoleń nie da odpowiedzi na zasadnicze pytanie: na ile szkolenia mają wpływ na efektywność końcową. W związku z tym może warto jedynie te efekty skutecznie zmierzyć tuż po szkoleniu, a transfer wiedzy i umiejętności na pracę codzienną powierzyć bezpośrednim przełożonym, którzy będą mieli to w zapisane w zakresie swoich obowiązków.

Literatura

1. Hoffman K., Piłat M., *Zastosowanie metody J.J. Philipsa w zakresie pomiaru efektywności szkoleń e-learningowych*, artykuł, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2011.
2. Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001.
3. Kunasz M., *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
4. Kunasz M., *Ocena efektywności szkolenia w świetle wyników badań*, [w:] „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 2006, nr 1.
5. Ładyga M., *Trener i jego rola w procesie szkolenia i rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek - praca - organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
6. Mahmoud Al-Ajlouni M., *Methods of Evaluation: Training Techniques*, [w:] “International Research Journal of Finance and Economics”, Issue 37, March 2010.
7. Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Humanfactor, Kraków 2003.
8. Phillips P.P., Phillips J.J., *Return on Investment (ROI) Basics*, ASTD Press, USA, 1997.
9. Phillips P.P., Phillips J.J., Stone R.D., Burkett H., *Zwrot z inwestycji w szkolenia pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
10. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
11. Ślusarczyk B., Kot S., *Logistics Education as a Way for Unemployment Reduction*, [w:] *IETEC'11. International Engineering and Technology Education Conference. Enhancing 21st Century Skills for Global Engineers and Technology Professionals. Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaysia 2011.
12. Ślusarczyk B., Kot S., *Survey on requirements for logistics employee*, [w:] *ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice*, vol. 4, Miskolc 2010.
13. Woźniak J., *Ocenianie efektów szkolenia, czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012.

²⁶³ M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w świetle wyników badań*, [w:] „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 2006, nr 1.

IMPROVING TRAINING EFFECTIVENESS

Abstract: The aim of the present paper is to analyse available methods of evaluation of training effectiveness and factors which might impact on improving training effectiveness in Polish reality. The paper also investigates the opportunities for taking alternative activities if available methods of evaluation of training effectiveness cannot be used for different reasons.

Keywords: training effectiveness, training evaluation, identification of training needs, training objectives