

Zwrot z inwestycji (ROI) w rozwój przywództwa

Porównanie programów rozwojowych opartych na modelu
Przywództwa sytuacyjnego SLII® - American Express

Czy każda inwestycja w rozwój przywództwa się opłaca?

Z tym pytaniem zmierzył się nasz partner merytoryczny, The Ken Blanchard Companies oraz jego klient – firma American Express. Pytanie niebagatelne, ponieważ w programach rozwojowych opartych na modelu Przywództwa sytuacyjnego SLII® na przestrzeni kilku lat wzięło udział ponad 20 000 menedżerów AmEx z całego świata.

Zespół ekspertów z obu organizacji ustalił, że **najwyższy zwrot z inwestycji (ROI) występuje wtedy, gdy firma angażuje przełożonych** uczestników programu, którzy:

- › konsultują plany wdrożeniowe opracowane podczas szkolenia
- › rozmawiają o motywacji
- › pomagają pokonywać przeszkody
- › doceniają postępy

Istotne znaczenie ma również nadanie projektowi rozwojowemu wysokiej rangi, dobra komunikacja wewnętrzna oraz połączenie szkoleń stacjonarnych z działaniami e-learningowymi.

Wszystkich, którzy chcieliby przekonać się, jak duży wpływ na efekty programu rozwojowego mają powyższe czynniki, zapraszamy do obejrzenia prezentacji z wynikami badania.

Wprowadzenie

W 2003 firma American Express przeprowadziła badania mające na celu znalezienie takiego sposobu realizacji szkoleń, który zapewni maksymalny zwrot z inwestycji (ROI). Badaniem objęto trzy grupy menedżerów:

- Grupa „**Online**” – brała udział w szkoleniu SLII® w wersji online
- Grupa „**Classroom**” – przeszła 1 lub 2-dniowe szkolenie stacjonarne SLII®
- Grupa „**Blended**” – została objęta programem rozwojowym zawierającym:
 - Kick-off z trenerem
 - Pre-work online
 - Szkolenie stacjonarne SLII®
 - Rozmowy 1:1 z przełożonymi na etapie wdrożenia
 - Spotkanie podsumowujące

Efekty programów szkoleniowych były mierzone w odniesieniu do 4-stopniowego modelu nauki Kirckpatricka, poszerzonego o dwa dodatkowe poziomy (5 - ROI oraz 6 - sprzyjanie otoczenia we wprowadzaniu zmian).

Rozszerzony model Kirckpatricka wykorzystany w badaniu

Poziom nauki	Metoda oceny
Poziom 1: Reakcja	Ankieta ewaluacyjna wypełniana przez uczestników szkolenia / procesu (satysfakcja z doświadczenia)
Poziom 2: Wiedza	Ankieta ewaluacyjna wypełniana przez uczestników szkolenia / procesu (nabycie nowej wiedzy i umiejętności)
Poziom 3: Zachowanie	Arkusz oceny wypełniony przez uczestnika, jego przełożonego oraz podwładnych wypełniony trzy miesiące po zakończeniu szkolenia (poprawa kompetencji przywódczych)
Poziom 4: Rezultat	Arkusz oceny wypełniony przez uczestnika, jego przełożonego oraz podwładnych wypełniony trzy miesiące po zakończeniu szkolenia (poprawa wyników osiąganych przez podwładnych)
Poziom 5: ROI	Analiza „koszt vs. przychód” w oparciu o wyniki sprzedażowe podwładnych uczestników szkolenia/procesu trzy miesiące po zakończeniu szkolenia
Poziom 6: Sprzyjanie otoczenia	Ocena tego, na ile otoczenie zawodowe uczestnika sprzyja wdrażaniu zmian w sposobie działania



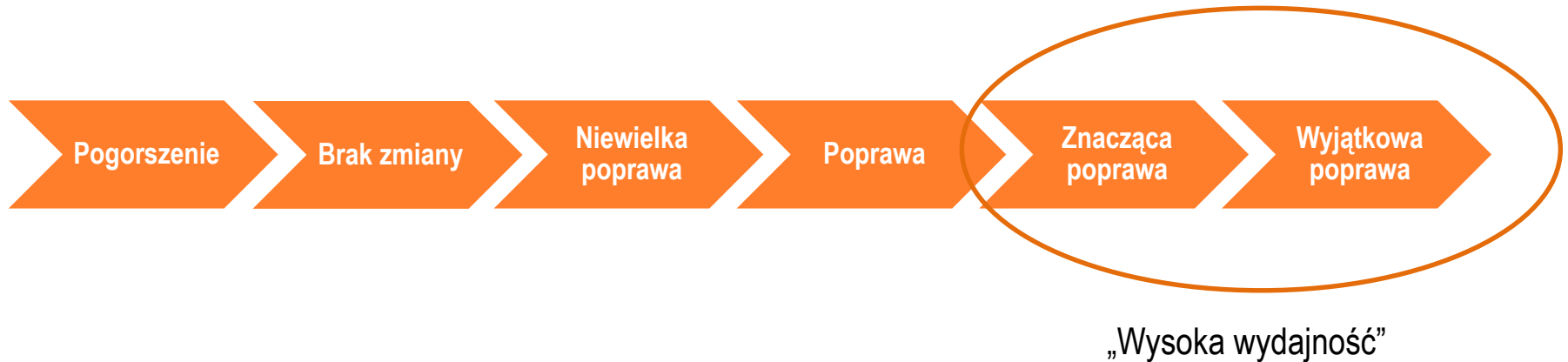
Poziomy 1-2

Grupa „Online”, „Classroom” i „Blended” otrzymały podobnie wysokie wyniki w zakresie tego, jak program został przyjęty (poziom 1) oraz przyrostu kompetencji uczestników (poziom 2).

Co ciekawe, większość firm zatrzymuje się na tym etapie pomiaru, aby oszacować końcową wartość szkolenia i potencjalny ROI. American Express postanowiło pójść dalej.

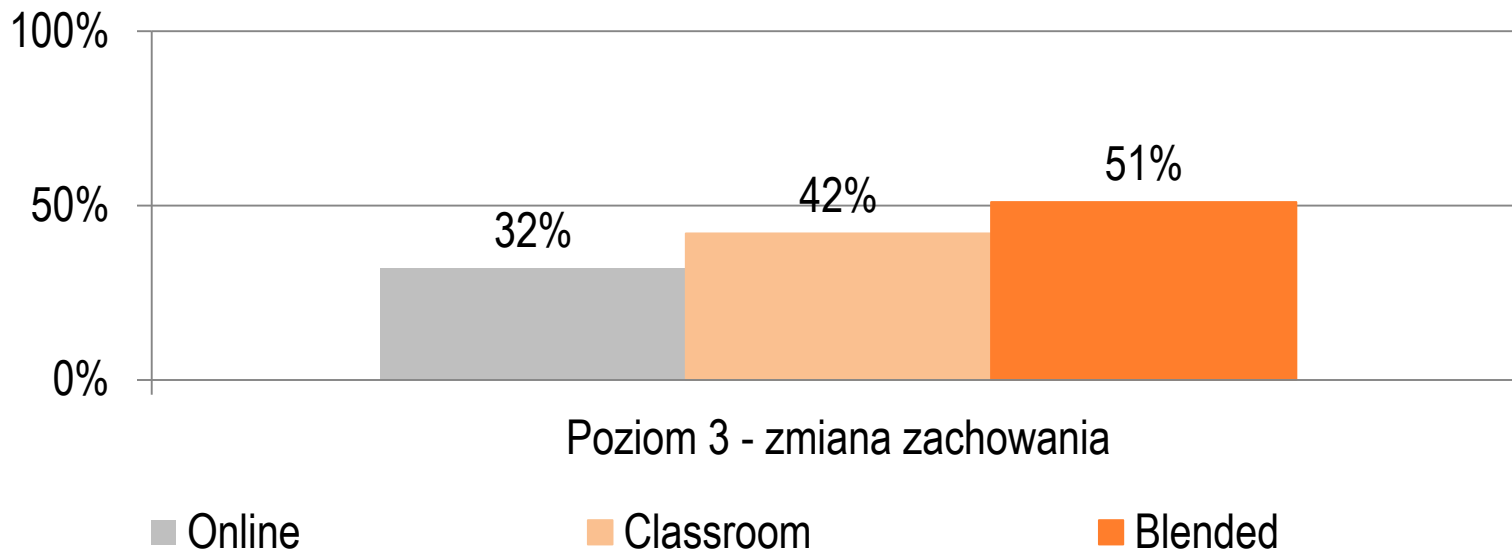
Poziom 3 – zmiana zachowania

Jeśli chodzi o ocenę zmiany zachowania uczestników (poziom 3), badanie skupiło się na osobach wykazujących się „wysoką wydajnością”, co oznacza, że zarówno uczestnik, jak i jego przełożony zanotowali „znaczącą” lub „wyjątkową” zmianę zachowania wynikającą z udziału w programie.

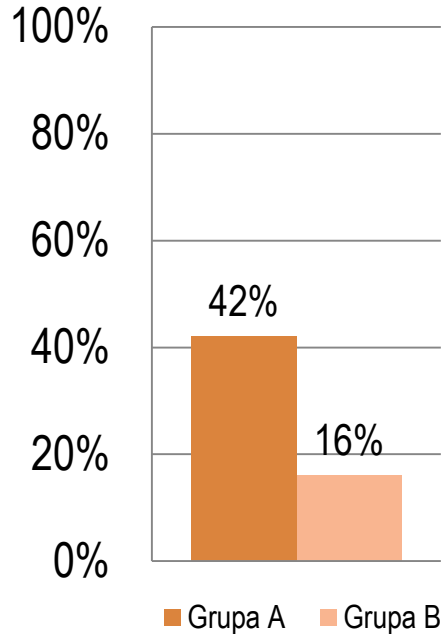


Poziom 3 – zmiana zachowania

Wykres pokazuje % uczestników odznaczających się „Wysoką wydajnością” w każdej z grup szkoleniowych



Wzrost produktywności podwładnych w %



Poziom 4 – rezultat biznesowy

Poziom 4 pozwala oszacować, jak „wysoka wydajność” uczestnika wpływa na sprzedaż. Skupiono się na szukaniu związku między opisaną wcześniej zmianą zachowania menedżera biorącego udział w projekcie a produktywnością jego podwładnych (rozumianą jako poprawa ich wyników sprzedażowych).

Uczestnicy programu zostali podzieleni na:

- **Grupę A** – uczestnicy wykazujący się „wysoką wydajnością”
- **Grupę B** – uczestnicy, u których nie zaszła znacząca zmiana zachowania

Poziom 4 – rezultat biznesowy cd.

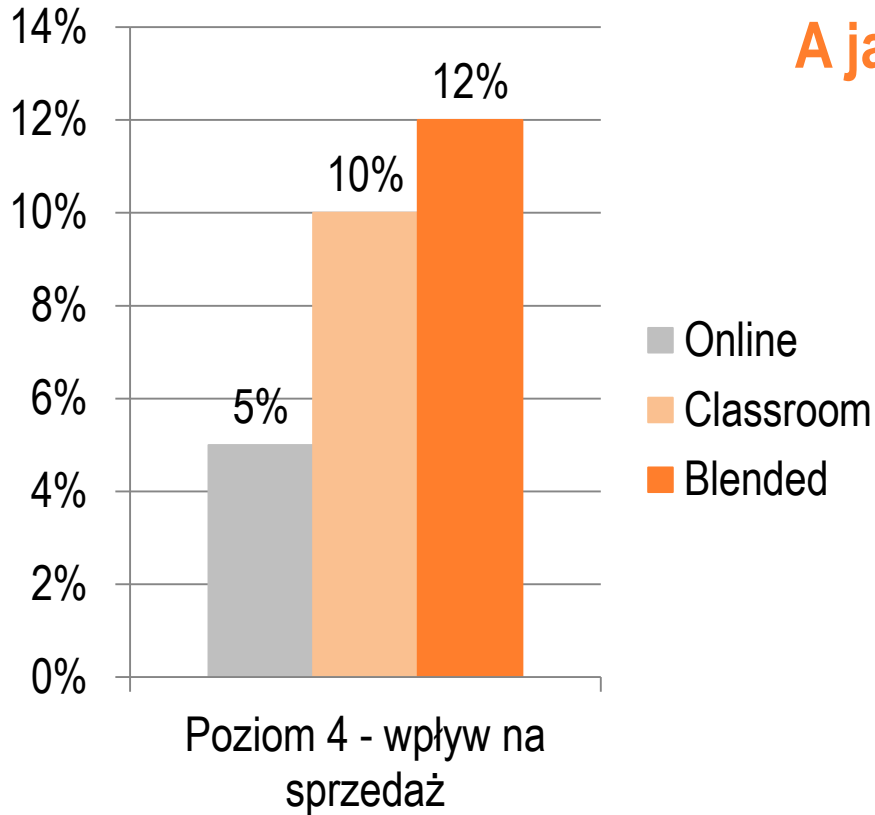
W grupie menedżerów, u których zaszła znacząca zmiana zachowania, wzrost produktywności podwładnych był niemal 3-krotnie wyższy niż w grupie, w której nie odnotowano większych zmian w zachowaniu.

Tu jednak pojawia się pytanie – jaką część wzrostu produktywności możemy faktycznie przypisać szkoleniu, a co istotniejsze, który sposób jego prowadzenia zapewni nam tak wysokie wyniki?

American Express przeprowadziło i takie badania, a jego rezultat kolejny raz pokazał przewagę modelu „Blended” nad innymi.



A jak to policzono?



Wzrost produktywności podwładnych związany z kompetencjami przywódczymi przełożonych wyrażony w %

x

Poprawa kompetencji przywódczych wynikająca z wzięcia udziału w szkoleniu wyrażona w %

=

Całkowity wzrost produktywności podwładnych wynikający z wzięcia udziału w programie SLII® przez ich przełożonych



Poziom 5 - ROI

Na tym poziomie efekty programów można było zobaczyć nie tylko na wykresach, ale też w formie zysku.

Zwrot z inwestycji (ROI) w rozwój przywództwa wyniósł:

923% w grupie „Online”

972% w grupie „Classroom”

1 599% w grupie „Blended”



Poziom 6 – sprzyjanie otoczenia

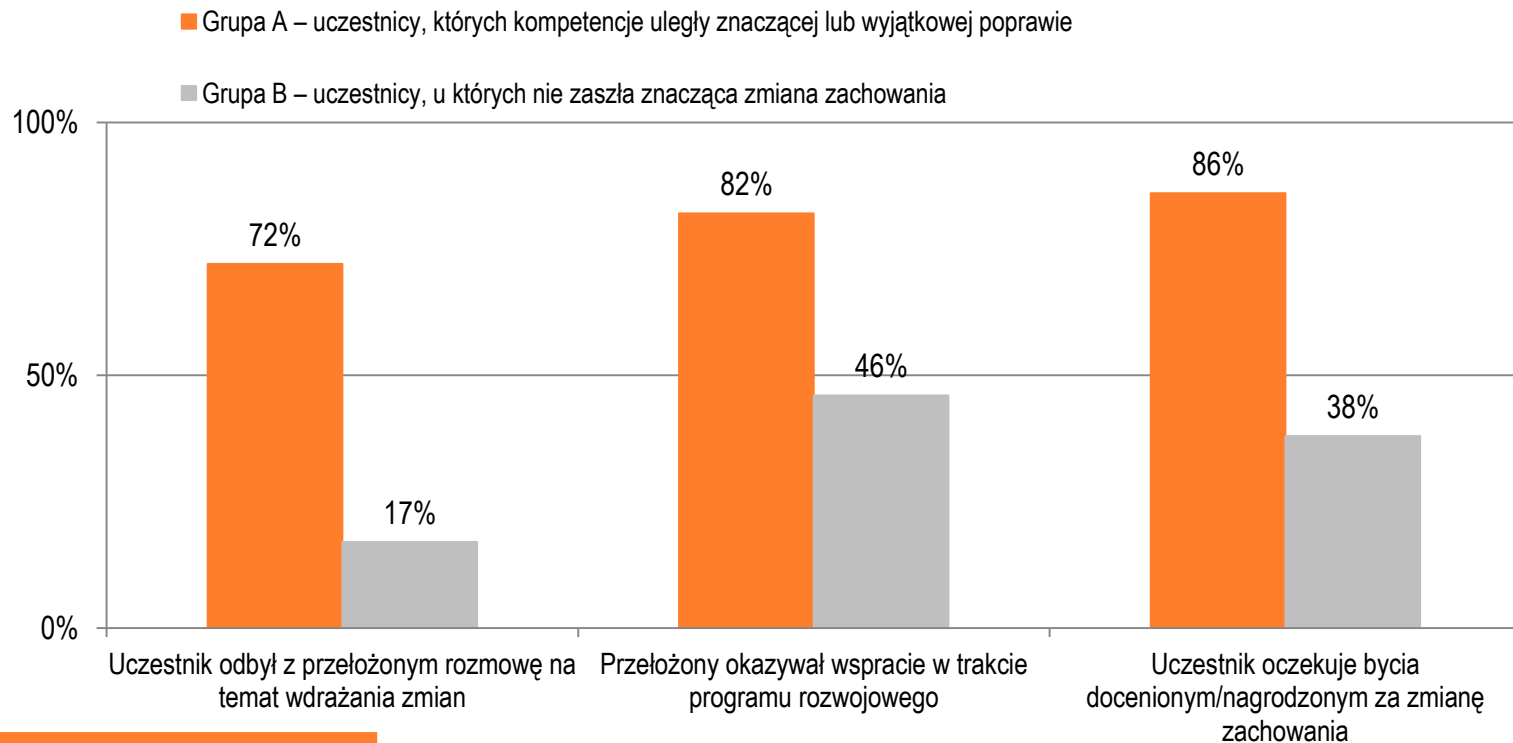
Ogromna różnica pomiędzy programami szkoleniowymi na poziomie 5 (ROI) skłoniła zespół badawczy do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, **co sprawiło, że program „Blended” okazał się tak skuteczny.**

Okazało się, że było to **sprzyjanie otoczenia**, czyli przede wszystkim współpraca uczestnika z przełożonym oraz podwładnymi, umożliwiającą efektywne wdrażanie nabytej wiedzy w życie.

Aby określić, w jaki sposób sprzyjanie otoczenia wiąże się z efektywnością, posłużono się trzema pytaniami:

- Czy uczestnik odbył z przełożonym rozmowę na temat wdrażania zmian?
- Czy jego przełożony okazywał wsparcie w trakcie programu rozwojowego?
- Czy uczestnik oczekuje nagrody za starania?

Poziom 6 – sprzyjanie otoczenia



W jaki sposób model „Blended” wpływa na maksymalizację ROI?



www.houseofskills.pl
