



Analityka L&D

Zwiększ skuteczność (nie tylko) szkoleń w organizacji



hcmdeck.com

Wstęp

„Pokaż mi liczby”, to jedno z najczęstszych zdań, jakie słyszałem od prezesa jednej z zaprzyjaźnionych firm. Liczby dotyczące efektywności działań rozwojowych i szkoleń, nie zaś te, pokazujące ile godzin, spędzili pracownicy na przyswajaniu nowych treści.

Współczesna analityka L&D musi oderwać się od analizowania liczby szkoleń, czasu ich trwania przypadającego na pracownika, czy innych danych, które w praktyce nie pokazują wartości biznesowej rozwoju. Wszyscy wiemy, że w nowoczesnej gospodarce, opartej na cyfryzacji i danych, kompetencje mają kluczowe znaczenie. Dlaczego więc tak często raportujemy i analizujemy zupełnie nieistotne dane dotyczące rozwoju?

Budując nowoczesną, opartą o dane strategię L&D warto pamiętać o następujących kwestiach:

Analityka L&D służy podejmowaniu decyzji. Wszystkie działania dotyczące ewaluacji i analityki rozwoju mają sens tylko wtedy, gdy pozwalają Wam podejmować decyzje. Pozwalają wybrać innego dostawcę, zmienić trenera czy narzędzia rozwojowe. Przed wdrożeniem jakiegokolwiek wskaźnika L&D warto więc zadać sobie pytanie, jakie decyzje dzięki niemu będziemy mogli podejmować lepiej.

Analityka L&D powinna być procesem, a nie projektem. Nie jest sztuką wykonywać wielką analizę i pomiar sporadycznie. Sztuką jest monitorować rozwój pracowników cały czas i wyciągać na tej podstawie wnioski. Czasem lepiej jest mierzyć mniej, a robić to systematycznie, niż budować olbrzymie systemy analityczne i nie używać ich zbyt często.

Analizuj cały proces. Współczesne L&D to nie tylko szkolenia. To cały proces dostarczania kompetencji do organizacji, w którym oprócz metod edukacyjnych olbrzymią rolę grają inne czynniki, takie jak: czas, jakość, doradztwo dla menedżerów i pracowników, wdrożenie wiedzy w środowisku pracy. Analityka L&D powinna obejmować całość procesu dostarczania wiedzy i umiejętności. Nie tylko etap szkolenia czy innego wydarzenia edukacyjnego.

Badaj powiązanie działań rozwojowych z celami firmy. Analityka L&D powinna cały czas odpowiadać nam na jedno fundamentalne pytanie: Czy to co robimy, wspiera cele organizacji. To jedno z jej kluczowych zadań, które pozwala pokazać wartość rozwoju pracowników dla organizacji.

Aby zbudować analitykę L&D, działającą w opisany tutaj sposób, musimy świadomie podjąć kilka kroków, które układają się w prosty i przejrzysty proces analityczny.

- 1. Zdefiniuj problem.** Jeśli nie wiemy, co chcemy osiągnąć i dlaczego jest to dla nas ważne, analityka nam nie pomoże. Tak jak w każdym działaniu, kluczowy jest punkt startu, określający cele i problemy.
- 2. Sformułuj hipotezy.** Na jakie konkretnie pytania mają odpowiedzieć dane L&D? Jakie hipotezy sprawdzamy?
- 3. Zbierz dane.** Czy dane, które mamy pozwolą nam odpowiedzieć na zadane pytania? Czy potrzebujemy zacząć zbierać nowe? Jeśli tak, to jakie? Jakie wskaźniki mogą nam pomóc?
- 4. Przeanalizuj dane.** Dobierz odpowiednią technikę analizy danych i dokonaj analizy, które odpowie na Twoje pytania.
- 5. Wyciągnij wnioski.** Spójrz krytycznie na uzyskane wyniki analiz i wyciągnij wnioski dla swojej organizacji. Analizy, nawet te najbardziej zaawansowane, same nie pokażą Ci wniosków, potrzebne jest Twoje eksperckie spojrzenie.
- 6. Opracuj rekomendacje.** Kiedy masz już wnioski, przygotuj zestaw rekomendacji dla decydentów w Twojej organizacji.
- 7. Opowiedz historię, zaprezentuj dane.** Prawda, niestety sama się nie obroni. Dane i wnioski trzeba zaprezentować w organizacji, pokazując wartość rekomendacji przygotowanych na ich podstawie.
- 8. Wdróż wnioski.** Proces analityczny nie kończy się na analizach. Kluczowe są akcje i wdrożenie wniosków w życie. Działaj na podstawie danych.

Oczywiście każdy z opisanych kroków będzie wymagał od nas dobrego zastanowienia się nad potrzebami organizacji oraz uwzględnienia możliwości jakimi dysponujemy. Zupełnie inaczej działać będziemy w dużej korporacji, zatrudniającej kilkanaście tysięcy osób, w porównaniu do niewielkiej, zwinnej firmy, zatrudniającej 50 inżynierów. Natomiast logika działania i jej osadzenie w celach organizacji będą tak samo istotne, niezależnie od okoliczności biznesowych.

Poniższa publikacja zawiera szereg wskazówek, metod działania oraz podejść, które pomogą Ci świadomie dostosować proces analityczny L&D do warunków, w jakich działasz. Znajdziesz w niej również katalog błędów, których powinnaś/powinieneś unikać i wzorów działań, jakie warto stosować.

Zapraszamy do lektury.



Karol Wolski
Change and Development Manager, Grupa Fideltronik
Założyciel HRM Academy

Spis treści

Wstęp	2
Analiza a analityka danych	6
Rodzaje analityki	8
Analityka opisowa (descriptive analytics)	9
Analityka diagnostyczna (diagnostic analytics)	10
Analityka predykcyjna (predictive analytics)	10
Analityka preskryptywna (prescriptive analytics)	11
Analityka L&D w organizacji oparta na dobrych praktykach	13
Ludzki wymiar danych	16
Data analytics maturity model w praktyce	16
Dojrzałość firm w zakresie analityki danych	17
Sprawdź, na jakim etapie jesteś	18
Co mierzyć, czyli droga do wyznaczenia KPIs	19
Jak zbudować partnerską relację ze interesariuszami	19
Jak postępować z danymi	21
Praca z pozyskanymi danymi	21
Dobre praktyki w wyznaczaniu KPI	23
Przykładowe KPI, które warto mierzyć w L&D	27
Jak mierzyć, czyli narzędzia do pomiaru skuteczności wskaźników	29
Ankiety poszkoleniowe	29
Nowy Model Kirkpatricka®	30
Oceny roczne	31

Employee Net Promoter Score	33
Badania pulse checks	33
Wyliczenie ROI	34
Jak nie polec na ostatniej prostej	35
Czy to naprawdę działa? Przykłady wykorzystania analityki L&D w organizacjach	37
Sky – jak przechytrzyć rywali	37
InterContinental Hotels Group – czy szkolenie może zmienić zachowania?	37
DKSH Malaysia– jak analiza predykcyjna pomaga HR oferować proaktywne rozwiązania dla biznesu	38
Razem, czy jednak osobno? Różne stanowiska na temat ROI w L&D	40
Podsumowanie	44
Źródła	45

The background features abstract, organic shapes in teal and orange. A large teal shape is in the bottom left, and a large orange shape is in the bottom right. A white shape is at the top, with a small orange teardrop-like shape hanging from its bottom edge.

01

Analiza a analityka danych

Analityka danych to nie ich analiza. To metoda strategicznego zarządzania informacjami w firmie, zorientowana na działanie, której celem jest przejście od punktu odniesienia do założonego celu.

Analityka L&D skupia się na szerokim spektrum działań związanych z procesem rozwoju i nauczania w organizacji, aby udowodnić ich skuteczność i wpływ na osiągnięte cele oraz po to, by usprawnić te procesy. Krótko mówiąc, analityka pomaga podejmować słuszne decyzje, we właściwym czasie¹.

Analiza danych to proces badania, przekształcania i porządkowania zbioru danych w określony sposób, w celu zbadania jego poszczególnych części i wydobywania użytecznych informacji. Ta akademicko brzmiąca definicja podkreśla jedną zasadniczą rzecz – analityka danych to nadrzędna do analizy dyscyplina, która obejmuje pełne zarządzanie danymi. Nie tylko analizę, ale także gromadzenie danych, organizację, przechowywanie, wszystkie używane narzędzia i techniki, a także zaplanowanie odpowiednich działań, opartych na zebranych informacjach, które pomogą osiągnąć firmie założony cel². W przypadku analityki stosowanej w procesach uczenia się, ta droga bywa trudniejsza, niż się początkowo wydaje.

¹ <https://www.trainingzone.co.uk/lead/strategy/are-you-ready-to-start-the-workplace-learning-analytics-journey>

² Definicja według <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/difference-data-analytics-data-analysis/>



02

Rodzaje analityki

IDC prognozuje, że organizacje, które nie wdrożą modelu zarządzania danymi, umożliwiającego podejmowanie szybkich i stabilnych decyzji osiągną w 2021 roku aż o 10%³ gorsze wyniki od swoich konkurentów. Jesteśmy naocznymi świadkami i uczestnikami rewolucji technologicznej, także w zarządzaniu danymi w zakresie uczenia się organizacji.

Nie oznacza to jednak, że pozytywne zmiany obejmą wszystkie organizacje, stosujące nowoczesne metodologie. Wręcz przeciwnie – szansę na wygraną w tym wyścigu mają tylko ci, którzy zastosują je w określonym celu. Jak odnaleźć się w gąszczu przytłaczającej liczby danych L&D? Warto wyjść od wiedzy, na jakie pytania chcemy znaleźć odpowiedź, a następnie poznać metodologię ich pozyskiwania. W zależności od potrzeb, cztery różne rodzaje analityki (opisowa, diagnostyczna, predykcyjna i preskryptywna) pozwalają nam pozyskać różne rodzaje danych, a tym samym odpowiedzi na różne pytania.

Analityka opisowa (descriptive analytics)

Daje nam odpowiedź na pytanie „co się wydarzyło?”. To najbardziej podstawowa forma analityki, dzięki której gromadzimy dane z wielu źródeł. Stosując ją w obszarze L&D możemy wykorzystać zebrane informacje do podjęcia decyzji o przyszłych programach szkoleniowych. Dzięki analizie opisowej dowiemy się ilu pracowników rozpoczęło program szkoleniowy, a ilu go ukończyło. Które szkolenia cieszą się największym zainteresowaniem, a które wręcz przeciwnie. Wyniki nie dadzą nam szczegółowego wglądu w przyczyny, pokażą tylko skutek. Wyjaśnia

³ <https://blogs.idc.com/2021/01/27/idcs-worldwide-it-ot-convergence-2021-predictions/>

nam ona rzeczywistość post factum, dając możliwość wyciągnięcia odpowiednich wniosków i zaplanowania działań naprawczych, ale bez cennych szczegółów.

Analityka diagnostyczna (diagnostic analytics)

Odpowiada na pytanie „dlaczego?”⁴. Informacje, które otrzymamy stosując analitykę diagnostyczną, pozwolą nam poznać przyczyny zdarzeń z przeszłości, a nie tylko skutki. Jest bardziej wnikliwą formą analityki, ale nadal daje nam dość ograniczone możliwości dostarczania zaawansowanych i praktycznych informacji. Możemy z jej pomocą określić, że przyczyną niskiej frekwencji programu leaderskiego jest nieadekwatny zakres tematyczny, ale dopiero pogłębione badanie pokaże nam w jakim zakresie. Można tu określić obszary wymagające bardziej wnikliwej analizy, ale także ustalić pewne wzorce i zależności. Jak to się robi? Obecnie z pomocą nowoczesnych narzędzi. Te najbardziej zaawansowane wykorzystujących techniki uczenia maszynowego (machine learning) i sztuczną inteligencję (AI) oraz nadal specjalistyczną wiedzę człowieka⁵. Rozpoznają one nie tylko wzorce, ale także wszelkie anomalie i nietypowe zdarzenia, które mają wpływ na KPI.

Analityka predykcyjna (predictive analytics)

Jej rolą jest odpowiedź na pytanie „co się wydarzy?”. Przewidywanie przyszłości nie jest oczywiście możliwe, ale w tym przypadku zaawansowane procesy zbierania danych na dużą skalę, pozwalają oszacować, jakie mogą być efekty podejmowanych działań i jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia. Oczywiście analizy predykcyjne to tylko szacunkowe scenariusze,

⁴ <https://elearningindustry.com/learning-analytics-benefits-ld>

⁵ <https://www.ibm.com/blogs/business-analytics/diagnostic-analytics-101-why-did-it-happen/>

które mogą ulec zmianie po wprowadzeniu innych zmiennych. Nowoczesne narzędzia do analizy predyktywnej opierają się na technologii Data Science, które korzystają ze skomplikowanych algorytmów i rozwiązań statystycznych, a ich skuteczność zwiększa pozyskiwanie danych z wielu źródeł. Jednym z typowych jej zastosowań jest prognozowanie opinii na temat jakiegoś produktu, na podstawie danych zebranych w mediach społecznościowych⁶. Jednym z najprostszych zastosowań analityki predyktywnej w działaniach L&D jest dopasowanie formatu szkolenia (stacjonarne, online, z wykorzystaniem mikrolearningu, grywalizacji) do odbiorców na podstawie ich wcześniejszych preferencji i zaangażowania w poprzednie procesy szkoleniowe⁷.

Analityka preskryptywna (prescriptive analytics)

Jej zadaniem jest odpowiedź na pytanie: „co można zrobić?”. Oprócz zebrania danych, postawienia diagnozy, przewidzenia skutków działań, analityka preskryptywna idzie krok dalej, podpowiadając nam możliwe rozwiązania problemu. Na jej podstawie można podejmować lepsze, bardziej precyzyjne decyzje. Mechanizm działania analityki preskryptywnej jest oczywiście bardzo zaawansowany – stosuje się tu specjalistyczne i zaawansowane algorytmy, które wspierają optymalizację. Dlatego najlepiej sprawdzi się ona przy konieczności analizy bardzo dużej ilości danych i zmiennych. Ale to biznes musi odpowiedzieć na pytanie, czy wygenerowane zalecenia są godne zaufania⁸.

Wszystkie cztery rodzaje analityki układają się w cykl działań, którego podstawą jest planowanie. Nawet jeśli organizacja korzysta tylko z analityki opisowej i diagnostycznej, musi oprzeć swoje działania na ciągłej, aktywnej współpracy ekspertów L&D, stakeholderów,

⁶ <https://www.analyticsinsight.net/four-types-of-business-analytics-to-know/>

⁷ <https://www.td.org/professional-partner-content/4-uses-for-predictive-learning-analytics>

⁸ <https://www.ibm.com/blogs/business-analytics/prescriptive-analytics-done/>

analityków i planistów, którzy wspólnie mogą podejmować najlepsze decyzje poparte wiarygodnymi danymi.





03

**Analityka L&D
w organizacji oparta
na dobrych praktykach**



Analityka szkoleniowa jest niezbędnym elementem, który dopełnia całości działań z obszaru L&D w organizacji. Sprawdza ich skuteczność, pozwala optymalizować koszty, poprawia wydajność, co w rezultacie wpływa na zaangażowanie pracowników i wspiera osiąganie celów strategicznych firmy.

Czym dokładnie jest analityka L&D? Według definicji przedstawionej podczas „The 1st International Conference on Learning Analytics and Knowledge” to mierzenie, gromadzenie, analizę i raportowanie danych o uczestnikach szkoleń w celu zrozumienia i optymalizacji procesu uczenia się oraz środowiska, w jakim się ten proces ma miejsce.

O skuteczności stosowania analityki HR, także szkoleniowej, świadczy szereg badań i raportów⁹. Jeden z nich wskazuje, że aż 81% badanych firm deklaruje, że co najmniej jeden projekt wdrożony z zastosowaniem analityki L&D miał pozytywny wpływ na biznes¹⁰. Aby tak się działo na szerszą skalę, a analityka szkoleniowa przynosiła korzyść zarówno swojemu działowi, jak i całej organizacji, warto budować jej strategię, korzystając z najlepszych praktyk na rynku biznesowym. W kolejnych rozdziałach opisujemy jak zacząć, z jakich narzędzi korzystać i jakie wskaźniki warto badać.

⁹ <https://hcmdeck.com/blog/korzysci-analytyki-w-hr-i-ld/>

¹⁰ HR Reporting & Analytics Study, Top Employers Institute i Bright & Company



**81% firm
deklaruje,**

**że przynajmniej jeden
projekt z zastosowaniem
analityki L&D miał
pozytywny wpływ
na biznes.**

Ludzki wymiar danych

Pierwszym etapem każdego projektu jest przygotowanie gruntu pod planowane zmiany. David Green, ekspert w dziedzinie analityki w obszarze HR, w swoich artykułach i wystąpieniach podkreśla wagę etyki we wszystkich działaniach związanych ze zbieraniem i przetwarzaniem danych. Zwłaszcza na potrzeby HR¹¹. Koszt zaniechań w tym zakresie może oznaczać utratę zaufania pracowników, managerów i całego biznesu. Green radzi, aby przede wszystkim określić jasne zasady postępowania¹², które zagwarantują nam i osobom, na których temat dane zbieramy, poczucie bezpieczeństwa.

Drugi krok to zadbanie o wsparcie odpowiednich osób – czyli takich, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem mogą nas wesprzeć. Trzecim jest identyfikacja wszystkich interesariuszy działań analitycznych i zbudowanie z nimi dobrych relacji. Ich liczba może okazać się całkiem spora, ale to właśnie oni będą nadawali kierunek pracy analitycznej. Należy dokładnie poznać ich potrzeby i oczekiwania, ale także przedstawić możliwości i korzyści, jakie przyniesie im analityka L&D. Ważne jest także zaplanowanie strategii komunikacji, uwzględniającej wszystkie zaangażowane grupy stakeholderów, w tym pracowników. Nie zapomnij, że oni także muszą być beneficjentami prowadzonych badań. Korzyści nie mogą koncentrować tylko na organizacji i jej potrzebach, ale przede także na ludziach.

Data analytics maturity model w praktyce

Lori Niles-Hofmann z NilesNolen w rozmowie z HCM Deck radzi, aby przygodę z analityką danych L&D rozpocząć od sprawdzenia, co już dzieje się w tym zakresie w naszej organizacji¹³. Lori zauważa,

11 <https://www.davidrgreen.com/blog/2018/11/27/data-driven-hr-7-people-data-for-good>

12 <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/11/19/six-steps-to-ethically-sound-people-analytics>

13 <https://hcmdeck.com/blog/analityka-danych-w-ld-wywiad-lori-niles-hofmann/>

że warto zacząć od rozmów z IT i HR, przejrzania dostępnych narzędzi, sprawdzenia możliwości platform digitalowych, ale także informacje o aktualnie zbieranych danych. Podobnego zdania są specjaliści analityki danych z McKinsey & Company, którzy zachęcają do wykorzystanie istniejących platform tam, gdzie to możliwe¹⁴. Dzięki temu można uniknąć inwestowania w kosztowne, rozbudowane narzędzia przed faktycznym poznaniem potrzeb i aktualnych możliwości. W określaniu tego, na jakim etapie jest dział L&D w zakresie analityki danych, pomagają modele data maturity.

Dojrzałość firm w zakresie analityki danych

W raporcie stworzonym przez ROI Institute i firmę i4cp prawie 400 praktyków i liderów L&D oraz analityków HR określiło jakie rodzaje projektów w zakresie analityki danych są prowadzone w ich organizacjach obecnie, a jakie są planowane w ciągu kolejnego roku. Ponad 80% organizacji podało, że aktualnie generują tylko standardowe raporty opisowe i raporty ad hoc, odpowiadające na podstawowe pytania: ile, jak często, gdzie. 9% firm nie prowadzi żadnych działań w tym zakresie, ale zacząć je realizować w najbliższych miesiącach. Ponad 50% badanych firm chce wdrożyć nowoczesne narzędzia do analizy predyktywnej, choć aktualnie korzysta z nich zaledwie 20% badanych. Obecnie zaledwie kilkanaście procent korzysta machine learningu, optymalizacji czy experimental design, choć ponad 30% ma zamiar to zrobić w przyszłości. Dane te wskazują, że firmy mają coraz większą świadomość w zakresie stosowania bardziej zaawansowanej analityki i widzą w tym realną wartość dla biznesu¹⁵.

14 <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/four-ways-to-accelerate-the-creation-of-data-ecosystems>

15 <http://go.i4cp.com/peopleanalytics>

Sprawdź, na jakim etapie jesteś

Użytecznym narzędziem, które pozwoli w szybki i dość łatwy sposób określić, na jakim etapie jest L&D w zakresie analityki danych, jest krzywa **Data Maturity**. Warto to zrobić przed rozpoczęciem strategicznego planowania (czy rewizji działań w zakresie).

Poziom 0 – oznacza brak jakichkolwiek projektów w zakresie analityki danych, dane nie są pozyskiwane lub pozyskiwane sporadycznie, a proces ich analizy zawiera podstawowe błędy.

Poziom 1 – niektóre z obszarów biznesowych zbierają i przetwarzają dane na swoje wewnętrzne potrzeby, ale brakuje spójnej strategii i szerszej perspektywy.

Poziom 2 – dane są pozyskiwane w bezpieczny i godny zaufania sposób, choć nadal w dość ograniczonym zakresie.

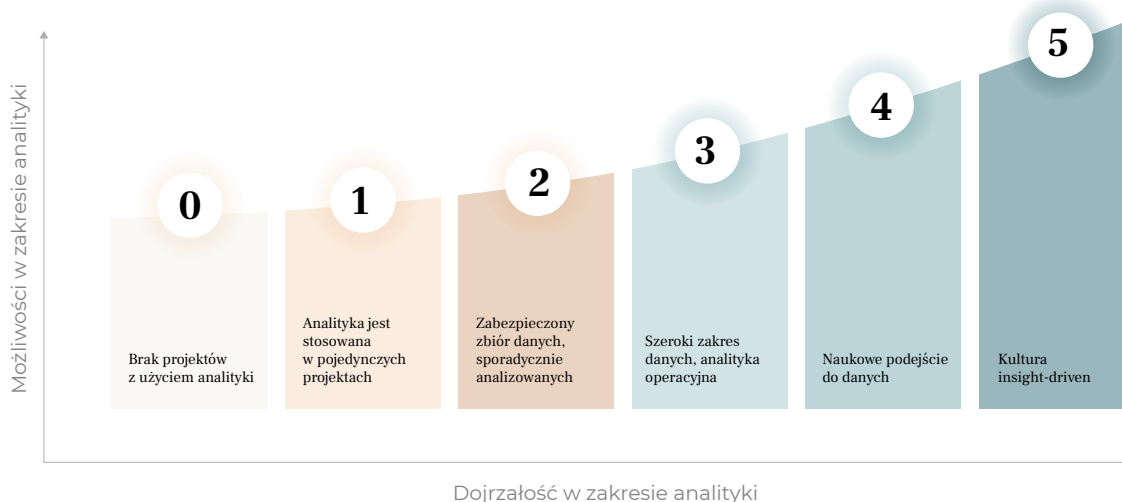
Poziom 3 – dostęp do szerokiego zakresu danych, z których można korzystać bez udziału dostawców (np. działu IT) i są zasoby, aby móc wyciągać z nich właściwe wnioski.

Poziom 4 – Dane, które pozyskujemy, są przedstawiane w przystępny sposób, a ich jakość pozwala na podejmowanie najlepszych decyzji, wspierających strategię firmy. Bardzo wysoki poziom biegłości w analizie, naukowe podejście.

Poziom 5 – wszystkie decyzje w organizacji, w tym dotyczące usprawnień i inwestycji, są podejmowane na podstawie danych.

Szymon Janicki, CEO & Co-founder w HCM Deck, podczas jednego z naszych eksperckich webinarów przekonywał, opierając się o doświadczenia własne i klientów HCM Deck, że firmy od pierwszych dni swojego istnienia muszą opierać swoje działania o dane i dążyć do sytuacji, w której podejmują decyzje tylko na ich podstawie¹⁶.

¹⁶ <https://hcmdeck.com/pl/webinar/z-czym-isc-do-biznesu/>



17

Co mierzyć, czyli droga do wyznaczenia KPIs

Specjaliści L&D, którzy dopiero zaczynają korzystać z analityki szkoleniowej najczęściej pytają o wskaźniki: co badać? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Kluczowa jest droga, którą przechodzimy, aby wyznaczać cele analityczne, zgodne z celami organizacji, jej kulturą i wartościami. Rafał Salamonik, Head of Learning & Development w BNP Paribas Bank Polska, uważa wręcz, że ważniejsza jest odpowiedź na pytanie “po co mierzyć?”¹⁸. Musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, jaką wartość przyniosą nasze działania ludziom i biznesowi. I tu kluczowe jest partnerstwo.

Jak zbudować partnerską relację ze interesariuszami

Rafał Salamonik nie ma wątpliwości, że kierunek strategii działań L&D wyznacza strategia biznesu. To, co mierzymy w ramach naszych działań, musi wynikać bezpośrednio z potrzeb naszych stakeholderów. Tylko w ten sposób uzyskamy silne zaangażowanie na wszystkich

¹⁷ Na podstawie: <https://www.wwt.com/article/data-maturity-curve>

¹⁸ <https://hcmdeck.com/pl/webinar/z-czym-isc-do-biznesu/>

poziomach zarządzania, zaczynając od samej góry, idąc dalej w głąb struktury organizacyjnej. Z badań McKinsey & Company wynika, że 57% firm, które odniosły największy sukces w oparciu o analitykę, ma pełne poparcie kierownictwa średniego szczebla¹⁹. managerowie są przekonani, że to właśnie zaawansowana analityka pozwala im zachować odpowiednią pozycję i konkurencyjność. Żeby analityka L&D cieszyła się takim poparciem, należy zacząć od zadania sobie właściwych pytań, jeszcze przed podjęciem rozmów z zarządem i interesariuszami:

- **Jakie są cele organizacji?**
- **Na jakie problemy napotyka biznes?**
- **Jakie czynniki wpływają na wynik finansowy?**
- **Jakie czynniki wpływają na zaangażowanie i osiągnięte przez ludzi wyniki?**

Na te pytania warto najpierw odpowiedzieć wewnątrz zespołu L&D po to, aby móc zweryfikować i pogłębić odpowiedzi podczas rozmów z biznesem. To one dadzą odpowiednie podstawy do stworzenia właściwych KPI. Warto jednak pamiętać, aby przed rozpoczęciem rozmów uzbroić się w wiedzę, która pomoże nam zbudować zaufanie i wiarygodność:

- **Jakie dane, z perspektywy L&D, będą wartościowe dla interesariuszy?**
- **Jakie narzędzia i zasoby są dostępne w organizacji, żeby pozyskać właściwe dane?**
- **Jakich narzędzi brakuje?**
- **W jaki sposób przedstawimy wyniki, aby były użyteczne dla organizacji?**
- **Jak zmierzmy skuteczność działań?**

¹⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/breaking-away-the-secrets-to-scaling-analytics>

Jak postępować z danymi

Strategia analityki szkoleniowej zazwyczaj jest tworzona z trzech powodów. Pierwszym jest chęć spersonalizowania doświadczeń szkoleniowych i lepszego dostosowania oferty do potrzeb pracowników.

Drugi to poprawa jakości wszelkich działań edukacyjnych w organizacji.

Trzeci powód wiąże się z przedstawieniem wpływu szkoleń na osiągnięte cele biznesowe. Steve Foreman z InfoMedia Designs uważa, że plan działań postępowania z danymi L&D powinien opierać się siedmiu krokach²⁰:

- 1. Ustalenie powodu i celu gromadzenia i analizowania danych.**
- 2. Stworzenie pełnej listy pytań, na które chcemy znać odpowiedzi.**
- 3. Ustalenie ich priorytetu.**
- 4. Identyfikacja wszelkich źródeł danych w organizacji.**
- 5. Ocena wiarygodności dostępnych danych.**
- 6. Określanie jakie dane chcemy pozyskać i z jaką częstotliwością.**
- 7. Ustalanie, w jaki sposób przeglądać wyniki (raport, dashboard etc.).**

Praca z pozyskanymi danymi

Oczywiście samo otrzymanie danych, wygenerowanych na podstawie określonych wcześniej wskaźników, to nie wszystko. Kolejne kroki są równie ważne, gdyż pozwalają nam uzasadnić potrzebę wprowadzania analityki szkoleniowej przed interesariuszami, a także korzyść, jaką przynosi ona organizacji. Działania, które na tym etapie należy podjąć to²¹:

²⁰ <https://elearningindustry.com/define-learning-data-strategy>

²¹ Na podstawie: <https://cdn.sanity.io/files/nosafynr/watershed-production/6905033ae16bceb28d27e5bea253f28508cb20fd.pdf>

1. Analiza danych, która obejmuje:

- **Sprawdzenie wiarygodności uzyskanych informacji porównując je z innym wiarygodnym źródłem (jeśli tylko to możliwe),**
- **Wyszukanie luk w danych, które na tym etapie warto uzupełnić.**
- **Weryfikację pod kątem użyteczności danych, uwzględniając cele stakeholderów (być może niektóre dane trzeba będzie usunąć z raportu, jako nieistotne).**
- **Dogłębne zrozumienie pozyskanych danych – jeśli chcesz wiarygodnie zaprezentować wyniki, musisz wiedzieć, co przedstawiają i jakie wnioski można z nich wyciągnąć**

2. Wykorzystanie pozyskanych danych do zaplanowania działań:

- **Zacznij od niewielkich usprawnień, przynoszących szybkie korzyści.** To zagwarantuje Ci przychyłność interesariuszy i uzbroi w argumenty za ewentualnymi inwestycjami.
- **Dokonaj ewaluacji procesu pozyskiwania danych, ich jakości i znaczenia dla osiągnięcia celów biznesowych.**
- **Spójrz na zebrane informacje z różnych perspektyw i dodaj dodatkowe źródła danych – to zwiększy ich wiarygodność i pozwoli podejmować lepsze decyzje.**
- **Zbieraj dane okresowo i omawiaj wyniki z interesariuszami, identyfikując wszelkie anomalie i nowe wzorce.**
- **Angażuj w swoje działania osoby z różnych obszarów, co pozwoli spojrzeć na podejmowane decyzje i działania z różnych perspektyw.**
- **Wykorzystuj pozyskane dane w różnych celach – draż i wnikliwie analizuj powiązane wskaźniki i szukaj wyjaśnień nieoczekiwanych wyników, szukając jednocześnie ich szerszego zastosowania w organizacji.**
- **Weryfikuj przydatność KPI – dodawaj nowe i usuwaj niepotrzebne, jeśli to konieczne.**
- **Proś o pomoc – nie wiesz, jak zinterpretować odchylenia dodatnie i ujemne? Poszukaj eksperta, który pomoże Ci to wyjaśnić.**

- **Pogłębiaj uzyskane wyniki za pomocą technik jakościowych**
– zbieranie danych z pomocą narzędzie IT jest sporym ułatwieniem, ale nie wyjaśni niuansów, o które można zapytać w rozmowie bezpośredniej.

Dobre praktyki w wyznaczaniu KPI

Key Performance Indicators, czyli kluczowe wskaźniki efektywności, to inaczej mierniki w procesach pomiaru stopnia realizacji celów organizacji lub jednostki organizacyjnej. Innymi słowy za ich pomocą sprawdzamy efektywność podejmowanych działań. W przypadku działu Learning & Development KPI wskażą nam, na ile podejmowane działania rozwojowe wspierają osiągnięcie przez firmę celów. Ale nie tylko. Dobrze dobrane wskaźniki pomogą nam wyciągać odpowiednie wnioski i podejmować dalsze decyzje. Jakimi zasadami kierować się przy wyznaczaniu ich dla działań L&D?

1. **Wyjdź od tego, co chcesz zrobić z danymi, które pozyskasz**
– **Andrzej Borczyk, Dyrektor Personalny i Członek Zarządu Grupy Żywiec mówi: „Jeśli cokolwiek mierzymy, to po to, żeby z tymi danymi coś zrobić: wyciągnąć z nich wniosek i podjąć decyzję biznesową”.**²² Kluczem jest właściwe wyciąganie wniosków, a nie samo zbieranie danych.

²² <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analitka-lnd-pod-wlos/>

**„Zaplanuj procesy
analityczne L&D
pod kątem całego
życia pracownika
w organizacji”**

**– Andrzej Borczyk, Dyrektor
Personalny, Członek
Zarządu, Grupa Żywiec**

2. **„Zaplanuj procesy analityczne L&D pod kątem całego życia pracownika w organizacji” – radzi dalej Andrzej Borczyk.** Upewnij się, czy KPI uwzględniają procesy szkoleniowe end-to-end, rozpoczynając od wdrożenia, poprzez rozwój pracownika, zaangażowanie, na przyczynach jego odejścia z organizacji kończąc.
3. **Dopasuj rodzaj wskaźników do celów organizacji, ale także do punktu wyjścia, w jakim znajduje się w niej L&D (pomoże w tym Data Maturity Model).** Jeśli L&D jest na początkowym etapie, w którym musi udowodniać swoją wartość, warto skupić się wskaźnikach związanych z efektywnością. Jeśli kultura organizacyjna firmy jest nastawiona na rozwój, priorytetem może być badanie jakości szkoleń. Podobne wnioski na podstawie swojego doświadczenia wysnuwa Agnieszka Drabik, Lead EX Insights & Analytics z Philip Morris International²³.
4. **Sprawdzaj proces dostarczania wiedzy i próbuj go mierzyć na różnych jego etapach – radzi Karol Wolski, Change and Development Manager, założyciel HRM Academy²⁴.** Sprawdzaj skuteczność procesu, adekwatność KPI, szybkość dostarczania danych oraz ich przydatność. Zbieraj feedback od członków zespołu i interesariuszy na każdym etapie o tym, czy pozyskane dane są spójne z ich celami.
5. **Zacznij od mniejszych celów – Margaret Roth, CCEO Yet Analytics mówi, że mimo prawie nieograniczonych możliwości analityki L&D, warto skupić się na początek na mniejszych celach.** Pomoże to zbudować niezbędne doświadczenie do badania strategicznych problemów organizacji.
6. **Bądź proaktywny, nie reaktywny w swoich działaniach – nie udowadniaj na siłę swojej wartości za pomocą danych²⁵.** Zamiast badać jedynie tradycyjne metryki L&D, połącz je z celami biznesowymi. Np. zamiast sprawdzać liczbę uczestników szkolenia, porównaj employee performance w wybranym obszarze,

23 <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analityka-lnd-pod-wlos/>

24 <https://hcmdeck.com/pl/webinar/z-czym-isc-do-biznesu>

25 <https://elearningindustry.com/define-learning-data-strategy>

przed i po szkoleniu. odejmij próbę identyfikacji KPI przed zaprojektowaniem szkolenia, a nie po.

7. Wykorzystuj dane do różnych celów – Rafał Salamonik z BNP Paribas Bank mówi o ciągłym budowaniu świadomości w całej organizacji, aby właściwie i kreatywnie wykorzystywać pozyskiwane dane.

„Tylko takie podejście może nas doprowadzić do insight-driven culture” – mówi Rafał²⁶.

8. Badaj długofalowe skutki działań L&D – nawet, jeśli oznacza to otrzymanie danych z opóźnieniem.

McKinsey Academy dzieli kluczowe wskaźniki wydajności L&D według ich zastosowania²⁷. Odnoszą się one do:

- **Biznesu – sprawdzają stopień powiązania wszystkich inicjatyw i inwestycji w zakresie badań i rozwoju z priorytetami biznesowymi.**
- **Procesu uczenia się w organizacji – sprawdzają czy działania L&D zmieniają zachowanie i wpływają na wyniki ludzi.**
- **Kwestii operacyjnych – sprawdzają, jak dobrze wykorzystywane są inwestycje i zasoby w dziale L&D.**

Zakres wiedzy, który pozyskamy wykorzystując różne rodzaje wskaźników może być imponujący. Mimo to, wiele organizacji nadal polega na KPI, takich jak satysfakcja ze szkolenia i jakość materiałów szkoleniowych, pomijając te najbardziej istotne, jak wpływ szkolenia na wyniki indywidualne, zaangażowanie pracowników, efektywność zespołu i usprawnienie procesów biznesowych.

²⁶ <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analitka-lnd-pod-wlos/>

²⁷ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy>

Według ekspertów z McKinsey Academy, pytania, które warto zadać badając efektywność L&D w organizacji to:

- **Jak skutecznie strategia uczenia się wspiera priorytety organizacji?**
- **W jakim stopniu funkcja L&D pomaga współpracownikom w budowaniu sposobu myślenia, umiejętności i wiedzy, których najbardziej potrzebują?**
- **W jaki sposób działania L&D wpływają na employee performance, uwzględniając samopoczucie pracownika oraz zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym?**

Przykładowe KPI, które warto mierzyć w L&D

Najbardziej popularne KPI mierzone dla obszaru L&D koncentrują się wokół²⁸:

- **Procesu nauczania – ukończenie szkolenia, czas spędzony na uczeniu się, wyniki testów.**
- **Mierzenia doświadczeń edukacyjnych uczestników – satysfakcji, technologii, adekwatności formy szkolenia.**
- **Programu nauczania: treści, wskaźnika rezygnacji, wskaźniki zdawalności egzaminów.**

²⁸ <https://www.td.org/professional-partner-content/measuring-the-business-impact-of-l-d-connect-learning-data-to-kpis>

Takie informacje mogą być użyteczne. Ale zazwyczaj nie są.

W żaden sposób nie odnoszą się do realizacji celów biznesowych.

Do takiego rodzaju celów należą wskaźniki mierzące efektywność szkoleń w zakresie²⁹:

- **Szybkości uczenia się – ile czasu potrzebuje uczestnik szkolenia do osiągnięcia biegłości w temacie, z którego się szkoli?**
Przykładowy KPI: mierzenie efektywności pracownika przed i po szkoleniu.
- **Stopnia przyswojenia i proces utrwalania się wiedzy w organizacji – nikt nie ma wątpliwości, że najlepiej przyswajają się wiedzę w małych dawkach, w regularnych odstępach czasu.** Przykładowy KPI: Mierzenie wiedzy przed i po szkoleniu.
- **Stopnia przekształcenia wiedzy w umiejętności.**
Przykładowy KPI: ocena realizacji zadania zrealizowanego według nowej metodologii on the job, podczas symulacji lub w trakcie udziału w projekcie opartym na grach.
- **Wpływu działań L&D na wskaźniki organizacji i poszczególnych pracowników.**

Przykładowy KPI: Wydajność pracownika przed i po szkoleniu.

- **Net Promoter Score – jakie jest prawdopodobieństwo, że uczestnik poleci szkolenie swoim kolegom z zespołu?**
- **Zadowolenia interesariuszy**

Wybierając wskaźniki działań L&D należy w pierwszej kolejności uwzględniać te, które w naszej ocenie pomagają nam działać w sposób proaktywny i strategiczny, a nie reaktywny. Czyli pomagają nam koncentrować się na przyszłości i planowaniu działań, a nie jedynie na tym, co się wydarzyło. W kontekście rozwoju warto pamiętać także, że według modelu 70-20-10, tylko 10% naszej wiedzy pochodzi

²⁹ Na podstawie: Leveraging Learning Analytics to Maximize Training Effectiveness Practical Insights and Ideas by CommLab India. <https://elearningindustry.com/free-ebooks/learning-analytics-maximize-training-effectiveness-roi>

ze szkoleń. 20% wiedzy przyswajamy od innych osób, np. poprzez coaching lub mentoring, a 70% pochodzi z tego, co robimy na co dzień.

Andrzej Borczyk podkreśla, że w środowisku biznesowym odbywa się to głównie na linii pracownik-manager. Miernikiem w tym przypadku może być to, jak manager rozwija swoich ludzi. A Karol Wolski dodaje, że skutecznym narzędziem do badania samorozwoju pracowników jest OKR (Objective & Key Results), ale także ocena roczna, na którą powołuje się Agnieszka Drabik³⁰.

Jak mierzyć, czyli narzędzia do pomiaru skuteczności wskaźników

Ważnym elementem budowy strategii analityki w organizacji jest oczywiście dobór narzędzi, z pomocą których będziemy zbierać dane. Firmy, korzystające z platform szkoleniowych i zaawansowanych rozwiązań technologicznych mogą analizować dane z różnych źródeł i korelować je ze sobą. Jest to niezbędny element stosowania analityki predyktywnej i preskrytywnej. Organizacje mniej zaawansowane technologicznie, zwłaszcza przy dużej liczbie pracowników, muszą liczyć się z pewnymi ograniczeniami dotyczącymi zbierania danych. Z jakich narzędzi korzysta się najczęściej?

Ankiety poszkoleniowe

To jedno z najpopularniejszych narzędzi ewaluacji szkoleń. I nic dziwnego. Opinia uczestników jest cennym źródłem wartościowych danych, choć często nie w pełni wykorzystywanym. Przyczyna leży w rodzaju zadawanych pytań, wśród których kluczowe miejsce zajmuje pytanie o zadowolenie osób uczestniczących w szkoleniu.

A przecież w inicjatywach L&D nie chodzi wcale o satysfakcję

³⁰ <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analityka-lnd-pod-wlos/>

żadnej ze stron, a o skuteczność, efektywność i użyteczność pod kątem wsparcia celów. Karol Wolski uważa, że w wielu firmach zbyt rzadko pyta się o to, w jakim stopniu uczestnik chce zastosować zdobytą wiedzę w swojej pracy i czy potrafi to zrobić. Karol mówi: „Moim zdaniem ankieta może być bardzo przydatna, pod warunkiem, że jest skonstruowana tak, żeby sprawdzać czy uczestnik ma intencję stosowania wiedzy, czy umie to zrobić i których elementów nie umie”.³¹

Zazwyczaj na przygotowanie ankiety poszkoleniowej nie przeznaczają się zbyt dużo czasu. To najczęściej ostatni punkt na liście trenera, który opracowuje się na końcu, po przygotowaniu treści i materiałów szkoleniowych³². Warto jednak poświęcić na nią trochę więcej czasu, zwracając uwagę na konstrukcję i różne typy pytań, aby uczestnik miał ochotę rzetelnie i z zaangażowaniem na nie odpowiedzieć. Samo poznanie pozytywnej opinii uczestników o szkoleniu, a nawet ich wiedzy poszkoleniowej i chęci wykorzystania jej w praktyce, nie świadczy o skuteczności szkolenia. Dlatego warto na proces pozyskiwania informacji o szkoleniu spojrzeć szerzej. Służy do tego Nowy Model Kirkpatricka®, z powodzeniem stosowany w wielu organizacjach.

Nowy Model Kirkpatricka®

Jeśli pracujesz w dziale L&D, to zapewne jest Ci doskonale znany. Standardowy Model Kirkpatricka badał efektywność szkoleń na czterech poziomach: reakcji, uczenia się, zachowania i efektów. Nowoczesne podejście zakłada jednak, że planując proces szkoleniowy na początku określamy korzyści, jakie ma ono przynieść uczestnikom i organizacji. Nowy Model Kirkpatricka® został więc odwrócony i zakłada, że jest to narzędzie do kompleksowego zarządzania zmianą, w którym szkolenia odgrywają ważną rolę. Aby to udowodnić,

³¹ <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analizyka-lnd-pod-wlos/>

³² <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/12/element-post-evaluation-training-questionnaire.html>

rozszerzono zakres poszczególnych poziomów ewaluacji, które powinny być punktem wyjścia w tworzeniu każdego kwestionariusza ankiety. Warto umieścić w nim pytania dotyczące każdego zakresu oraz pogłębić ewaluację za pomocą dodatkowych narzędzi i wskaźników.

Oceny roczne

Ich tradycyjna forma, związana z rozliczaniem pracownika z wykonanych zadań oraz oceną jego kompetencji, napotyka coraz większy sprzeciw wśród zwolenników współczesnych modeli zarządzania (Josh Bersin mówi nawet o „powszechnej pogardzie”³³). Nadal jest jednak ważnym elementem funkcjonowania pracownika w organizacji, który przynosi mu sporą wartość. Oceny okresowe są doskonałym narzędziem weryfikacji szkoleniowych KPI. Można dzięki nim śledzić indywidualne postępy rozwojowe pracowników, a na ich podstawie wyciągać szersze wnioski i planować działania. Agnieszka Drabik radzi, żeby na podstawie ocen okresowych zastanawiać się chociażby nad przyczynami wzrostu efektywności poszczególnych pracowników. Warto zadać sobie pytanie, co się wydarzyło, że nastąpiła zmiana, a następnie prześledzić ścieżkę rozwojową i być może zastosować podobny schemat dla innych pracowników³⁴.

33 <https://www.techfestconf.com/ld-aus/blog-1/your-2019-ld-strategy-pulse-check-with-josh-bersein>

34 <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analitka-lnd-pod-wlos/>

**Dzięki ocenom okresowym
można śledzić indywidualne
postępy rozwojowe
pracowników,**

**a na ich podstawie
wyciągać szersze
wnioski i planować
działania.**

Employee Net Promoter Score

Wskaźnik eNPS służy do pomiaru lojalności i zadowolenia pracowników.

W procesach szkoleniowych z powodzeniem możemy stosować go do badania satysfakcji naszych wewnętrznych klientów.

Praktyka zastosowania tego narzędzia jest dość prosta i opiera się na jednym pytaniu, na które odpowiedź zaznacza się na skali³⁵:

- **Jaka jest szansa, że polecisz szkolenie, w którym właśnie wzięłeś udział, swojemu koledze lub koleżance z firmy lub zespołu?**

Dzięki wskaźnikowi eNPS, użytego do oceny szkoleń, mamy szansę zidentyfikować promotorów (promoters), osoby pasywnie zadowolone (passives satisfied) i krytyków (detractors) naszych szkoleń³⁶.

Jeśli mierzymy go regularnie, pozwoli nam na bieżąco śledzić zmiany nastrojów w organizacji, związane z prowadzonymi działaniami rozwojowymi. Pogłębienie wyników badania i korelacja z innymi wskaźnikami mogą stanowić cenny wkład w planowanie działań zwiększających zaangażowanie i satysfakcję pracowników, które wpływają na osiągnięcie celów biznesowych. Wysoki wskaźnik eNPS w zakresie szkoleń onboardingowych może wpływać na wyższy wskaźnik retencji.

Badania pulse checks

Badania typu pulse check są idealne, kiedy sytuacja wewnątrz lub na zewnątrz organizacji zmienia się dynamicznie i w nieprzewidywalnym kierunku.

Od jakiegoś czasu funkcjonujemy w takim właśnie otoczeniu, dlatego szybkie, krótkie badania (jakościowe lub ilościowe) zyskują na popularności, wypierając nawet standardowe badania zaangażowania³⁷.

W kontekście L&D można eksplorować tu nieskończenie wiele obszarów, choć warto skupić się na tych, powiązanych bezpośrednio z celami

³⁵ <https://humancapitalonline.com/HR-Tools/details/475/Measuring-The-Employee-Net-Promoter-Score>

³⁶ <https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/your-complete-guide-to-calculating-enps.html>

³⁷ <https://hcmdeck.com/blog/jak-zmierzyc-zaangazowanie-pracownikow-za-pomoca-badania-pulse-check/>

organizacji. Warto chociażby pytać liderów o ich opinie na temat programów rozwojowych skierowanych do ich pracowników. Z praktyki Karola Wolskiego wynika, że firmy robią to bardzo rzadko, a jest to niezwykle cenny wskaźnik, mówiący o użyteczności szkoleń w powiązaniu z potrzebami organizacji³⁸. Badania pulse check mogą być także pomocne w określaniu potrzeb samych pracowników i odkrywaniu luk w ich wiedzy³⁹.

Wyliczenie ROI

W metodologii opracowanej przez Kirkpatricka, czwarty poziom zakłada zmierzenie efektywności szkoleń w powiązaniu z celami organizacji, a więc wpływ, jakie nasze działania wywarły na biznes.

Na podstawie uzyskanych na tym etapie danych możemy wyliczyć wskaźnik rentowności. Choć eksperci L&D mają na temat różne zdania (o tym poniżej), obliczanie ROI (return on investment, czyli zwrot z inwestycji) nie powinno być jedynie dobrą praktyką, a stałym elementem analityki L&D. Rezultatem uczenia się w organizacji nie powinien być sam proces nauki i satysfakcja, ale wyniki. Według badania przeprowadzonego przez Brandon Hall Group, głównym motorem rozwoju strategii uczenia się jest dostosowanie celów L&D do celów biznesowych⁴⁰, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w wynikach pracownika⁴¹, a w konsekwencji mieć wpływ na zysk. Udowodnienie tego, zwłaszcza w trudnych czasach, to dla obszaru szkoleniowego „być albo nie być”.

Jak oszacować ROI, w oparciu o wskaźniki szkoleniowe? Należy obliczyć koszt przedszkoleniowy firmy, koszt przeprowadzenia szkolenia, wydajność po szkoleniu i zysk netto dla swojej firmy⁴².

38 <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analitka-lnd-pod-wlos/>

39 <https://trainingindustry.com/articles/measurement-and-analytics/how-to-use-pulse-surveys-to-improve-training-and-show-roi/>

40 <http://www.educton.com/wp-content/uploads/2016/06/Measuring-the-ROI-of-Informal-Learning-Educton.pdf>

41 <https://elearningindustry.com/learning-analytics-how-design-perfect-training-evaluation-strategy>

42 <https://elearningindustry.com/learning-analytics-how-design-perfect-training-evaluation-strategy>

$$\text{ROI (procent)} = (\text{Korzyści} \\ \text{pieniężne} - \text{Koszty szkolenia}) \\ / \text{Koszty szkolenia}) \times 100$$

Jak nie polec na ostatniej prostej

Mimo rosnącej świadomości na temat analityki L&D i coraz większej wiedzy wśród szkoleniowców, nadal wiele podejmowanych działań jest nieskuteczna. W badaniu DDI oszacowano, że zaledwie 21% firm odnosi sukces w zakresie skuteczności tradycyjnej analityki opisowej i diagnostycznej. Dane są jeszcze gorsze w przypadku wdrażania bardziej zaawansowanych form analityki – zaledwie 18% odnosi sukces na tym polu. Wyniki te kontrastują z opinią badanych specjalistów HR, z których aż 70% zgłosiło wzrost swoich umiejętności analitycznych⁴³. Trish Uhl, twórczyni the Learning Systems Engineering Framework™, upatruje przyczyn takiej sytuacji w nieumiejętności przełożenia wyników analitycznych na działania operacyjne. Według niej ma to mniej wspólnego z deficytem danych, nauką o danych lub statystykami, a więcej z brakiem zaangażowania ludzi⁴⁴. Co zrobić, żeby nie polec na tym ostatnim etapie?

43 <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018>

44 <https://www.trainingzone.co.uk/develop/business/the-last-mile-turning-insights-into-actions-in-workplace-learning-analytics>

- **Na każdym etapie podejmowanych działań warto weryfikować cele strategii biznesowej i upewniać się, że są one zgodne ze strategią L&D.**
- **Stworzyć jasny i regularny proces obustronnej komunikacji uwzględniający wszystkich stakeholderów.** Wymiana opinii, wniosków, wątpliwości pomoże podejmować lepsze decyzje i planować bardziej adekwatne działania, przez co zwiększamy wartość, wpływ strategiczny, zasięg i wpływ działań L&D na całą organizację.
- **Wdrażać rozwiązania L&D, które odpowiadają na potrzeby pracowników i dostarczają wartość biznesową.**

Rafał Salamonik z BNP Paribas Bank Polska podkreśla znaczenie klientocentryczności we wszystkich działaniach HR. Nasz wewnętrzny klient powinien czuć, że odpowiadamy na jego potrzeby⁴⁵. A te są różne, w zależności od grupy docelowej. Zarząd chce wartości biznesowej jako zwrotu z inwestycji, management chce, aby wyniki były mierzone za pomocą operacyjnych wskaźników KPI, działy udzielające nam wsparcia (takie IT, finanse) chcą dowodu, że jesteśmy warte ich czasu, uwagi i alokacji zasobów, a pracownicy pierwszej linii chcą wiedzieć, jaką będą mieli z tego korzyść⁴⁶. Trish Uhl radzi, aby przyjęc analityczne podejście do każdej z tych perspektyw, przekładając każdą na zestaw dobrze sformułowanych pytań. To właśnie te pytania mają nas doprowadzić do właściwych wskaźników. Należy przy tym wyjść poza standardowy zestaw KPI. Rafał Salamonik twierdzi wręcz, że to jeden z podstawowych błędów HR – korzystanie ciągle z tych samych danych, które wydają się oczywiste. Tylko zmieniając swoje podejście, próbując nowych rzeczy i nieodkrytych dotąd dróg, będziemy mogli zademonstrować, w jaki sposób inwestowanie w analitykę uczenia się w miejscu pracy istotnie zmieni biznes⁴⁷.

45 <https://hcmdeck.com/pl/webinar/z-czym-isc-do-biznesu>

46 <https://www.trainingzone.co.uk/develop/business/the-last-mile-turning-insights-into-actions-in-workplace-learning-analytics>

47 <https://rework.withgoogle.com/blog/capital-one-people-analytics/>

Czy to naprawdę działa? Przykłady wykorzystania analityki L&D w organizacjach

Organizacje data-driven nie są jedynie trendem, a koniecznością, jednak głównym ich celem nie jest gromadzenie informacji, a wykorzystywanie ich do rozwoju. Oto kilka przykładów skutecznego zastosowania analityki L&D w organizacjach, które udowodniły jej skuteczność poprzez wpływ na poprawę efektywności oraz rozwiązywanie realnych problemów biznesu.

Sky – jak przechrzyć rywali

Medialny gigant kilka lat temu rozpoczął szeroką transformację cyfrową, oznaczało to, że działania L&D musiały także ulec znacznym zmianom. Trzeba było działać zwinnie, bo konkurencja na rynku rosła w szybkim tempie. Zespół L&D, w porozumieniu z organizacją, zrezygnował z kohortowych programów, których wdrożenie trwało co najmniej kilka miesięcy. Zamiast tego wdrożył działania, mające na celu zmianę sposobu myślenia pracowników. Zaczęli oni przejmować kontrolę nad własnym rozwojem. Zespół L&D skoncentrował się głównie na rozwiązywaniu ich problemów, co w praktyce oznaczało podejście skoncentrowane na użytkowniku oraz podejmowanie decyzji opartych na danych. Kluczem było szybkie identyfikowanie potrzeb edukacyjnych, przy wykorzystaniu odpowiednich rozwiązań cyfrowych, w tym UX oraz ekspertów⁴⁸.

InterContinental Hotels Group – czy szkolenie może zmienić zachowania?

Dział L&D grupy InterContinental Hotels, z pomocą narzędzia Learning Locker LRS Learning Pool, dokonał analizy kursu, mającego na celu poprawę jakości komunikacji z klientami. Badacze z Learning Pool wykazali, że 50% osób, które

⁴⁸ <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/case-studies/sky-radical-rethink-learning-development#graf>


ukończyły szkolenie, wiedziało, jak przekuć wiedzę w działanie, a 12% uczestników faktycznie próbowało nowego zachowania. Na podstawie rozmów z liderami, biorącymi udział w szkoleniu ustalono 3 poziomy zachowań. Na pierwszym poziomie uczestnicy potrafili opowiedzieć o zdobytej wiedzy, na poziomie drugim – wyrażali chęć zmiany, a na trzecim opowiadali o tym, jak próbowali zrobić coś nowego, analizując, jak poszło i jak mogliby zrobić coś następnym razem. Praca z nieustrukturyzowanymi danymi jakościowymi i analiza semantyczna dostarczyła IHG twardych dowodów na realizację założonych celów biznesowych⁴⁹.

DKSH Malaysia – jak analiza predykcyjna pomaga HR oferować proaktywne rozwiązania dla biznesu

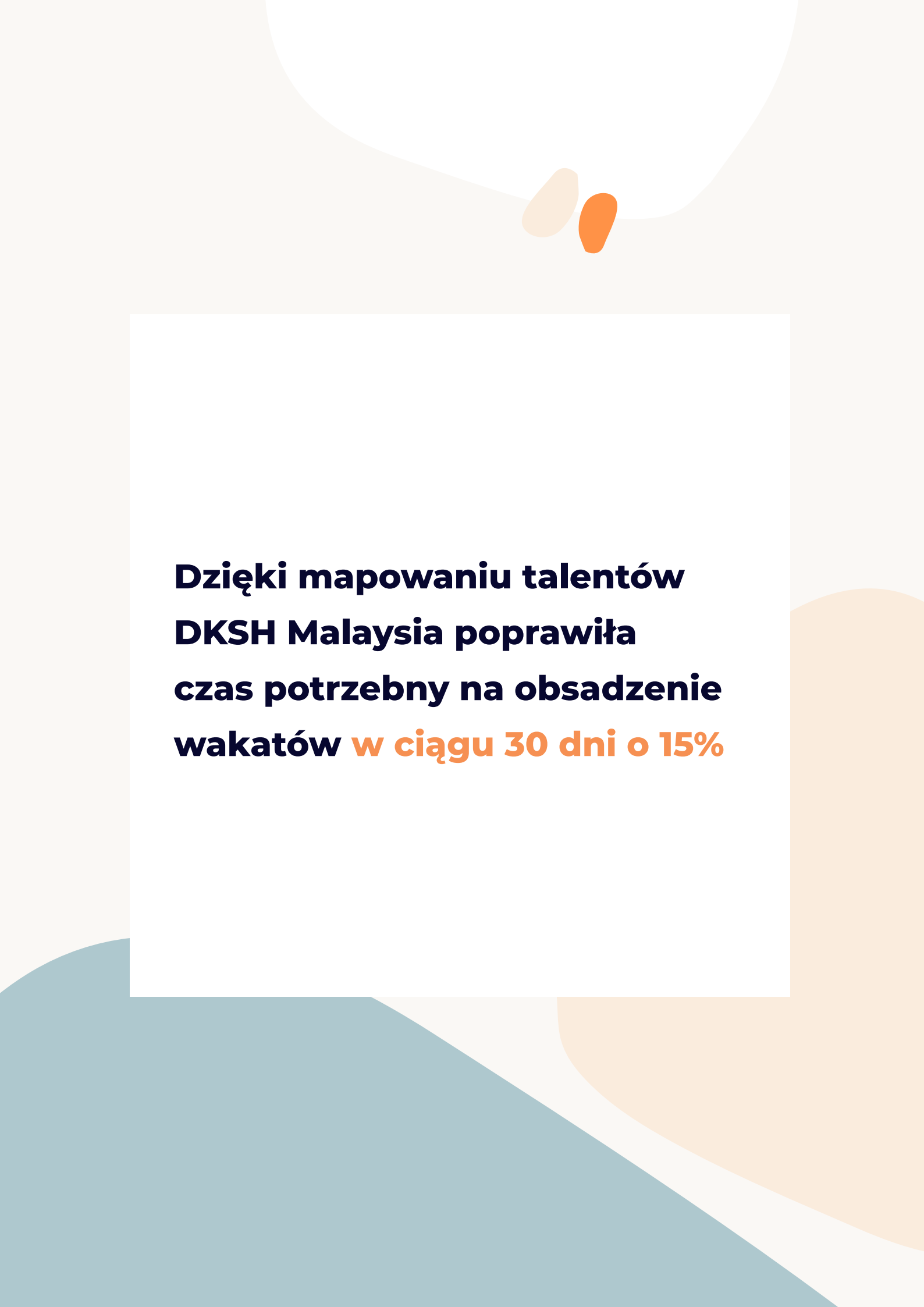
DiethelmKellerSiberHegner to szwajcarski holding specjalizujący się w usługach związanych z ekspansją rynkową, m.in. outsourcingu. Jeffrey Ng, Senior Director Country Human Resources malezyjskiego oddziału, DKSH mówi: „Zgodnie z naszą wizją HR, aby stać się strategicznym partnerem biznesowym, od ponad pięciu lat wykorzystujemy analitykę w procesie podejmowania decyzji.”⁵⁰. Pomaga w tym scentralizowana baza danych, połączona z różnymi narzędziami i platformami. Analiza danych pomaga znaleźć wzorce i trendy, na podstawie których podejmowane są decyzje, mające zwiększyć zaangażowanie i efektywność. Zespół HR, który ściśle współpracuje z zespołem ds. Technologii i Innowacji, potrafi wykorzystać posiadane dane do tworzenia praktycznych rozwiązań dla organizacji. Od czasu wdrożenia modelu, wskaźniki utrzymania i zaangażowania pracowników uległy poprawie, a firma wprowadziła jeszcze bardziej konkurencyjne na rynku plany wynagrodzeń i świadczeń. „Pomimo szybkiego rozwoju firmy, poprawiliśmy czas potrzebny na obsadzenie wakatów w ciągu 30 dni o 15%, wykorzystując analizę mapowania talentów dla kluczowych i krytycznych stanowisk” – mówi Ng.

49 <https://elearningindustry.com/learning-analytics-examples-case-studies-of-data-insights-in-action>

50 <https://www.humanresourcesonline.net/case-study-how-dksh-malaysia-uses-analytics-to-retain-its-top-talent>



**Dzięki mapowaniu talentów
DKSH Malaysia poprawiła
czas potrzebny na obsadzenie
wakatów w ciągu 30 dni o 15%**



04

**Razem, czy jednak
osobno? Różne
stanowiska na temat
ROI w L&D**

Obliczać czy nie obliczać? I czy ma to sens? Te pytanie od lat nurtują specjalistów w zakresie uczenia się i rozwoju, powodując liczne starcia zwolenników i przeciwników korzystania z ROI, jako wiarygodnego wskaźnika w obliczaniu opłacalności szkoleń. Wątpliwości, które nasuwają się przy wyliczaniu ROI w L&D dotyczą:

- Stopnia skomplikowania wyliczeń.
- Zastosowania wskaźnika do udowadniania głównie wartości działu szkoleń.
- Oceny działań, które już się wydarzyły, bez względu w sam proces i bez wniosków na przyszłość.

Co mówią na temat ROI eksperci w dziedzinie L&D?



ROI może być niezwykle przydatny podczas planowania programu nauczania. Określając cele biznesowe i budżety programów, możesz wykorzystać te dane do określenia zwrotu z inwestycji i zdecydować, czy kontynuować projekt, czy też skorygować plan. Następnie, w miarę postępów projektu, możesz monitorować wydatki pod kątem budżetu i sukcesów w odniesieniu do celów biznesowych, aby upewnić się, że jesteś na dobrej drodze⁵¹. ~ Andrew Downes, twórca xAPI.

⁵¹ <https://www.watershedlrs.com/blog/learning-evaluation/phillips-model/>

Wiele organizacji uznaje, że zwrot z inwestycji jest narzędziem usprawniającym procesy (...). Metodologia ROI nie tylko pokazuje sukces określonego projektu, programu lub rozwiązania, ale także dostarcza szczegółowych informacji o tym, jak projekt może zostać zmieniony, aby dodać dodatkową wartość. Zawsze identyfikowane są bariery i czynniki umożliwiające osiągnięcie sukcesu⁵². ~ Jack J. Phillips, Ph.D., expert FranklinCovey Company.

Od lat używamy ROI do udowadniania wartości L&D, przez co uważam, że jest to martwy wskaźnik. Dostarcza on danych o tym, co zostało zrobione, zamiast takich, które pomogą usprawnić procesy w przyszłości⁵³ ~ Dani Johnson, założycielka i główna analityczka w RedThread Research

Zwrot z inwestycji w szkolenie ma wiele wspólnego z pudełkiem czekoladek: to, co widzisz jest niekoniecznie tym, co dostajesz. W przypadku czekoladek nie stanowi to dużego problemu, ale w przypadku ROI to poważna sprawa. Kluczowe decyzje biznesowe są często podejmowane na podstawie obliczeń ROI, ale pod jego powierzchnią może znajdować się zniekształcona prawda⁵⁴. ~ Ron Drew Stone, szef Center for Performance and ROI, autor książki “The Real Value of Training: Measuring and Analyzing Business Outcomes and the Quality of ROI”.

Inwestowanie w talent, nauka i rozwój powinny polegać na autentycznej pasji i przekonaniu, że dobrzy ludzie doprowadzą do wspaniałych wyników. Na tym polega prawdziwy zwrot z inwestycji. Problem polega na tym, że społeczeństwo ma coraz większą fiksację na temat ryzyk.

52 <https://www.chieflearningofficer.com/2003/10/01/roi-best-practices/>

53 <https://www.reworked.co/learning-development/is-roi-a-dead-metric-for-learning-development/>

54 <https://www.chieflearningofficer.com/2011/01/18/roi-is-like-a-box-of-chocolates/>


***Wszystkie ryzyka muszą zostać zredukowane do absolutnego minimum, co przekłada się na sposób, w jaki rekrutujemy, inwestujemy i kształtujemy nasze dzisiejsze zespoły w miejscu pracy⁵⁵. ~ Chris Sheppardson
CEO EP Business w Hospitality.***

⁵⁵ <https://www.trainingzone.co.uk/develop/talent/is-roi-the-reason-talent-is-missing-out-on-crucial-ld-opportunities>

Podsumowanie

Ilość danych generowana przez ludzi na całym świecie jest przytłaczająca. Szacuje się, że każdego dnia tworzymy ich 2,5 tryliona bajtów, a ta liczba ciągle rośnie⁵⁶. W ciągu ostatnich dwóch lat wygenerowano 90% wszystkich danych. W tym gąszczu coraz trudniej znaleźć takie, które przynoszą nam prawdziwą wartość i dotyczy to także środowiska biznesowego.

Czy potrzebujemy ich aż tyle? Być może. Ich użyteczność zależy jednak przede wszystkim od kontekstu i tego, czy wykorzystamy je w dobrym celu. Czy jest nim rozwój organizacji, a przede wszystkim ludzi? Niewątpliwie tak. Środowisko biznesowe nie może ignorować tego aspektu, planując wzrost zysków, tak jak działy Learning & Development nie mogą funkcjonować w oderwaniu od celu organizacji. IDC podaje, że 60% firm ma w 2021 roku plan zainwestowania w digitalizację doświadczeń pracowników, która ma na celu zmianę relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Prognozy wskazując, że do 2022 r. 70% wszystkich organizacji będzie korzystało z technologii cyfrowych, używając ich do przekształcania istniejących procesów biznesowych, aby zwiększyć zaangażowanie klientów, produktywność pracowników i konkurencyjność⁵⁷. Biznes doskonale odnajduje się w świecie danych. Czas na działy L&D.



Do 2022 r. 70% wszystkich organizacji będzie korzystało z technologii cyfrowych, używając ich do przekształcania istniejących procesów biznesowych.

⁵⁶ https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-5?aid=ogsm072517_1&sf100871281=1

⁵⁷ https://goto.webcasts.com/starthere.jsp?ei=1365179&tp_key=b1d8951820

Źródła

1. <https://www.trainingzone.co.uk/lead/strategy/are-you-ready-to-start-the-workplace-learning-analytics-journey> [dostęp z dn. 1.02.2021]
2. <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/difference-data-analytics-data-analysis/> [dostęp z dn. 10.02.2021]
3. <https://blogs.idc.com/2021/01/27/idcs-worldwide-it-ot-convergence-2021-predictions/> [dostęp z dn. 10.02.2021]
4. <https://elearningindustry.com/learning-analytics-benefits-1d> [dostęp z dn. 8.02.2021]
5. <https://www.ibm.com/blogs/business-analytics/analytic-101-why-did-it-happen/> [dostęp z dn. 10.02.2021]
6. <https://www.analyticsinsight.net/four-types-of-business-analytics-to-know/> [dostęp z dn. 1.02.2021]
7. <https://www.td.org/professional-partner-content/4-uses-for-predictive-learning-analytics> [dostęp z dn. 7.02.2021]
8. <https://www.ibm.com/blogs/business-analytics/prescriptive-analytics-done/> [dostęp z dn. 10.02.2021]
9. <https://hcmdeck.com/blog/korzysci-analytyki-w-hr-i-1d/> [dostęp z dn. 3.02.2021]
10. HR Reporting & Analytics Study , Top Employers Institute i Bright & Company
11. <https://www.davidrgreen.com/blog/2018/11/27/data-driven-hr-7-people-data-for-good> [dostęp z dn. 7.02.2021]
12. <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/11/19/six-steps-to-ethically-sound-people-analytics> [dostęp z dn. 7.02.2021]
13. <https://hcmdeck.com/blog/analityka-danych-w-1d-wywiad-lori-niles-hofmann/> [dostęp z dn. 1.02.2021]
14. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/four-ways-to-accelerate-the-creation-of-data-ecosystems> [dostęp z dn. 15.02.2021]
15. <http://go.i4cp.com/peopleanalytics> [dostęp z dn. 7.02.2021]
16. <https://hcmdeck.com/pl/webinar/z-czym-isc-do-biznesu/> [dostęp z dn. 9.02.2021]
17. <https://www.wwt.com/article/data-maturity-curve> [dostęp z dn. 20.02.2021]

18. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/breaking-away-the-secrets-to-scaling-analytics> [dostęp z dn. 15.02.2021]
19. <https://elearningindustry.com/define-learning-data-strategy> [dostęp z dn. 1.02.2021]
20. <https://cdn.sanity.io/files/nosafynr/watershed-production/6905033ae16bceb28d27e5bea253f28508cb20fd.pdf> [dostęp z dn. 7.02.2021]
21. <https://hcmdeck.com/pl/webinar/analitka-ld-pod-wlos/> [dostęp z dn. 11.02.2021]
22. <https://elearningindustry.com/define-learning-data-strategy> [dostęp z dn. 2.02.2021]
23. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy> [dostęp z dn. 11.02.2021]
24. <https://www.td.org/professional-partner-content/measuring-the-business-impact-of-l-d-connect-learning-data-to-kpis> [dostęp z dn. 11.02.2021]
25. <https://elearningindustry.com/free-ebooks/learning-analytics-maximize-training-effectiveness-roi> [dostęp z dn. 2.02.2021]
26. <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/12/element-post-evaluation-training-questionnaire.html> [dostęp z dn. 7.02.2021]
27. <https://www.techfestconf.com/ld-aus/blog-1/your-2019-ld-strategy-pulse-check-with-josh-bersin> [dostęp z dn. 5.02.2021]
28. <https://humancapitalonline.com/HR-Tools/details/475/Measuring-The-Employee-Net-Promoter-Score> [dostęp z dn. 2.02.2021]
29. <https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/your-complete-guide-to-calculating-enps.html> [dostęp z dn. 2.02.2021]
30. <https://hcmdeck.com/blog/jak-zmierzyc-zaangazowanie-pracownikow-za-pomoca-badania-pulse-check/> [dostęp z dn. 1.02.2021]
31. <https://trainingindustry.com/articles/measurement-and-analytics/how-to-use-pulse-surveys-to-improve-training-and-show-roi/> [dostęp z dn. 4.02.2021]
32. <http://www.educton.com/wp-content/uploads/2016/06/Measuring-the-ROI-of-Informal-Learning-Educton.pdf> [dostęp z dn. 1.02.2021]
33. <https://elearningindustry.com/learning-analytics-how-design-perfect-training-evaluation-strategy> [dostęp z dn. 11.02.2021]
34. <https://elearningindustry.com/learning-analytics-how-design-perfect-training-evaluation-strategy> [dostęp z dn. 7.02.2021]

35. <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018> [dostęp z dn. 2.02.2021]
36. <https://www.trainingzone.co.uk/develop/business/the-last-mile-turning-insights-into-actions-in-workplace-learning-analytics> [dostęp z dn. 5.02.2021]
37. <https://rework.withgoogle.com/blog/capital-one-people-analytics/> [dostęp z dn. 11.02.2021]
38. <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/case-studies/sky-radical-rethink-learning-development#gref> [dostęp z dn. 11.02.2021]
39. <https://elearningindustry.com/learning-analytics-examples-case-studies-of-data-insights-in-action> [dostęp z dn. 11.02.2021]
40. <https://www.humanresourcesonline.net/case-study-how-dksh-malaysia-uses-analytics-to-retain-its-top-talent> [dostęp z dn. 11.02.2021]
41. <https://www.watershedlrs.com/blog/learning-evaluation/phillips-model/> [dostęp z dn. 11.02.2021]
42. <https://www.chieflearningofficer.com/2003/10/01/roi-best-practices/> [dostęp z dn. 12.02.2021]
43. <https://www.reworked.co/learning-development/is-roi-a-dead-metric-for-learning-development/> [dostęp z dn. 12.02.2021]
44. <https://www.chieflearningofficer.com/2011/01/18/roi-is-like-a-box-of-chocolates/> [dostęp z dn. 12.02.2021]
45. <https://www.trainingzone.co.uk/develop/talent/is-roi-the-reason-talent-is-missing-out-on-crucial-ld-opportunities> [dostęp z dn. 12.02.2021]
46. https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-5?aid=ogsm072517_1&sf100871281=1 [dostęp z dn. 12.02.2021]
47. https://goto.webcasts.com/starthere.jsp?ei=1365179&tp_key=b1d8951820 [dostęp z dn. 12.02.2021]

O HCM Deck

HCM Deck pomaga dużym organizacjom obrać zwinne podejście, zorientowane na człowieka i stworzyć efektywną employee development journey.

Nasza platforma wspiera sukces biznesowy i HR-owy firm enterprise dzięki większej wydajności i wyższemu ROI w obszarze zarządzania talentami. Z HCM Deck organizacje mogą zbudować kulturę uczenia się i rozwoju, skalować procesy rozwoju pracownika i L&D, aby osiągnąć biznesowe KPI.

Sprawdź, jak HCM Deck może pomóc Twojej organizacji.

UMÓW SPOTKANIE

