

Lepiej poprawić testy, niż zwolnić trenerów

Jak wdrożyć metodologię do zarządzania wiedzą w dziale handlowym? Jak udroźnić przepływ wiedzy, zmienić postawy handlowców i sposób badania wiedzy pracowników? Praktyczne zastosowanie nowoczesnych i efektywnych kosztowo metod usprawniania funkcjonowania firmy opisujemy na przykładzie wdrożenia w wydawnictwie Wolters Kluwer Polska.

Dariusz Ambroziak

Poprzez zarządzanie wiedzą rozumiemy zarówno formalne systemy, procesy oraz procedury, jak i aspekt nieformalny związany z transferem wiedzy w organizacji. W projekcie użyto dwóch metodologii – podejścia opartego na dowodach (*Evidence Based Practice*) oraz Analizy Sieci Społecznych.

Evidence Based Practice (EBP)

Metoda EBP opiera się na prowadzeniu regularnych badań i analiz, a następnie łączeniu ich z intuicją biznesową klientów. Praktyczne stosowanie formuły EBP wymaga dyscypliny zarówno w myśleniu, jak i działaniu. W zamian otrzymujemy jasny i klarowny obraz danej sytuacji przy jednoczesnym ograniczeniu wpływu emocji, nastawienia, postaw oraz innych czynników zakłócających faktyczną ocenę sytuacji. Dzięki zastosowaniu metody EBP pracownicy nie mierzą się ze sobą nawzajem, ale z wynikami badań i analiz. Praktyka pokazuje, że odwołanie do faktów nie zawsze jest przyjemne, ale w efekcie prowadzi do lepszych wyników. Rezultatem podejścia EBP jest zwykle metodologia działania opracowana dla specyfiki danego klienta z uwzględnieniem

możliwości zastosowania w organizacji. W listopadowym numerze „Personelu Plus” został opisany przykład zastosowania EBP w ewaluacji i ocenie efektywności szkoleń („Personel Plus” 2011/11, s.82 Jak udowodnić efektywność i skuteczność pracy działu HR).

Transfer Wiedzy Sprzedażowej (TWS)

Transfer Wiedzy Sprzedażowej to technika badania opracowana na bazie analizy sieci społecznych. Istotą analizy sieci społecznych jest m.in. określenie, jakie miejsce w sieci społecznej zajmuje dana osoba, dział lub oddział firmy. Przez pozycję w sieci społecznej rozumiemy siłę, z jaką dana osoba może oddziaływać na inne osoby, oraz jej istotność dla płynności transferu wiedzy w organizacji. W przypadku badania TWS kluczowe znaczenie ma aspekt związany z przekazywaniem efektywnej wiedzy sprzedażowej, jak również pobieraniem takiej wiedzy. Po zebraniu danych następuje kluczowy proces walidacji, czyli oczyszczenia danych z szumu informacyjnego oraz sprzecznych danych. Rezulta-

tem badania TWS jest wizualizacja procesu transferu wiedzy sprzedażowej. Poza wizualizacją uzyskane dane zestawia się przykładowo z danymi sprzedażowymi lub innymi dostępnymi u klienta.

Case study – Wolters Kluwer Polska sp. z o.o.

Projekt zarządzania wiedzą w dziale handlowym wydawnictwa Wolters Kluwer Polska wdrożył Instytut Analiz Karola Gaussa, stosując metody EBP i TWS. Projekt zrealizowany w 2010 r. (kluczowe działania) pozwolił udroźnić przepływ wiedzy, dzięki czemu możliwe było efektywniejsze wykorzystanie budżetu oraz kompetencji pracowników.

Sytuacja wydawnictwa

Produkt oferowany przez Wolters Kluwer Polska jest złożony i wymaga wysokiej wiedzy merytorycznej ze strony pośrednika sprzedaży. Bez właściwej wiedzy sprzedażowej oraz produktowej (przede wszystkim o produktach elektronicznych) pośrednik sprzedaży nie jest w stanie regularnie uzyskiwać odpowiednich wyników sprzedażowych. Niezbędny jest także ciągły transfer wiedzy z tzw. segmentów (odpowiedzialnych za kreację produktów) do pośredników sprzedaży. Wynika to z ciągłych zmian związanych z sytuacją prawną w Polsce oraz zmieniającymi się wymaganiami rynku i potrzebami klientów.

Grupa około 130 pośredników sprzedaży jest regularnie szkolona i testowana w zakresie wiedzy handlowej. Mimo funkcjonującego systemu zarządzania wiedzą (przykładowy

miernik: około 98 proc. pośredników zdaje testy wiedzy) proces przekazywania wiedzy wydaje się nie do końca skuteczny. Starsi stażem pośrednicy sprzedaży narzekają na nieprzydatną wiedzę przekazywaną na szkoleniach wewnętrznych. Nowi pośrednicy sprzedaży, mimo rewelacyjnie zdanych testów, wykazują się niskim faktycznym poziomem wiedzy produktowej i sprzedażowej (obserwacje z egzaminów praktycznych oraz wizyt kontrolnych w terenie). Trenerzy wewnętrzni są postrzegani jako nieskuteczni, a być może nawet zbędni w organizacji.

Diagnoza

System zarządzania wiedzą jest ułożony w sposób logiczny. Zawodzą jedynie wybrane procesy: testowanie wiedzy (procedura testowania, metodyka tworzenia testów, sposób przekazywania informacji zwrotnej), badanie potrzeb szkoleniowych (działania jednostkowe bazujące na konkretnych przypadkach bez uwzględnienia faktycznych potrzeb całości), harmonizacja procesu – zbierania potrzeb – szkolenia – testowania (występują nieścisłości, np. testowany zakres wiedzy odbiega od wiedzy przekazywanej na szkoleniach), wytworzenie kultury traktującej testy wiedzy jako formalność (skutkuje to wewnętrzną giełdą testów i odpowiedzi). Działania podjęte przez Instytut Analiz Karola Gaussa przyniosły efekty.

Podjęte działania

1. Zebranie potrzeb szkoleniowych – zbadano wiedzę 30 najlepszych pośredników sprzedaży oraz dyrektorów regional- ►

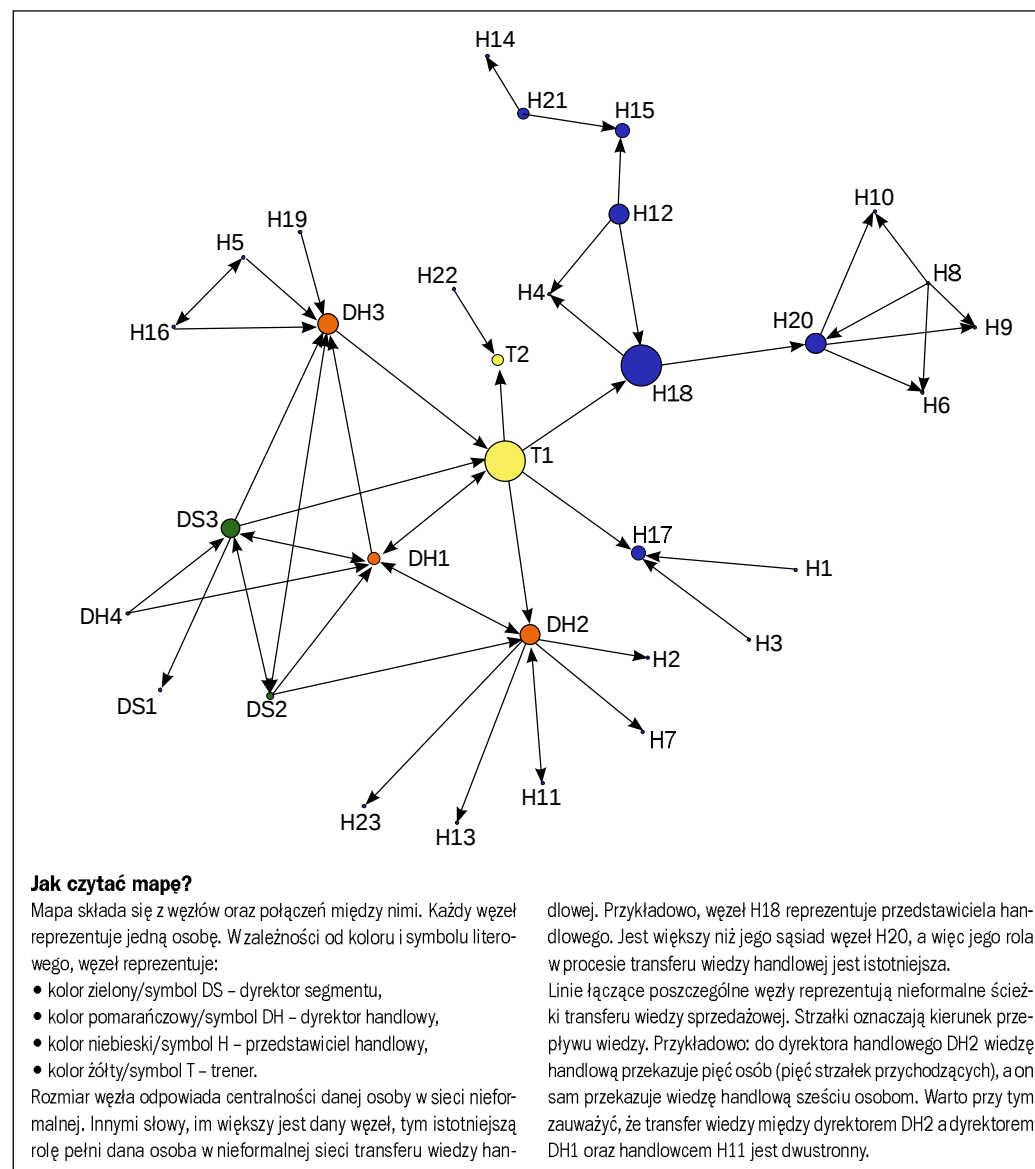


Małgorzata Tłuchowska

dyrektor ds. personalnych i administracji, członek zarządu Wolters Kluwer Polska sp. z o.o.

Początkowo zamierzaliśmy jedynie mierzyć wiedzę w dziale handlowym w grupie pośredników sprzedaży, którzy zaczynają współpracę z firmą. Rezultaty projektu realizowanego z Instytutem Analiz Karola Gaussa skłoniły nas jednak do podjęcia dalszych działań i rozszerzenia współpracy. Stworzyliśmy swoistą ramę dla działań trenerów. Dodatkowo, „na żądanie”, mamy dostęp do specjalistycznego know-how z zakresu psychologii organizacji oraz w pełni logistycznie obsługiwany proces konstruowania, zbierania i analizowania danych. Oczywiście wdrożenie nie odbyło się bez lekkich tarć między trenerami i osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie wiedzą firmową, ale z perspektywy czasu uważam, że było warto. Tym bardziej że wskutek ścisłej współpracy z IAKG powstało nowe narzędzie pozwalające na zaprojektowanie lepszego transferu wiedzy sprzedażowej.

► **Mapa transferu wiedzy sprzedażowej (po walidacji)**



■ Źródło | Instytut Analiz im. Karola Gaussa

nych w zakresie produktów wydawnictwa i kluczowych umiejętności związanych z ich obsługą, aby skutecznie prowadzić sprzedaż.

2. Przeszkolenie działu trenerskiego oraz osób tworzących testy wiedzy z metodologii tworzenia testów.

3. Utworzenie banku pytań zawierającego około 900 pytań testowych z różnych tematów merytorycznych (wiedza produktowa

i wiedza sprzedażowa). Każde pytanie zostało ułożone zgodnie z najlepszymi praktykami tworzenia pytań testowych oraz zostało zweryfikowane językowo.

4. Powiązanie pytań z konkretnym materiałem szkoleniowym.

5. Wprowadzenie nowej procedury testowania – badanie realizowane on-line z indywidualnymi linkami dla każdej osoby testowanej; inny test dla każdej osoby (losowy do-

bór pytań, np. z puli 80 pytań losowanych jest 20), każde pytanie posiada losową kolejność odpowiedzi; test ma ograniczenie czasowe, z danego linku można skorzystać tylko raz.

6. Zmiana sposobu dystrybucji wyników oraz zwiększenie poufności banków pytań.

7. Wprowadzenie nowej ankiety ewaluacyjnej dla szkoleń realizowanych przez dział trenerów wewnętrznych.

8. Wprowadzenie regularnych raportów na temat efektywności pracy trenerów oraz zdawalności testów.

Rezultaty

1. Zmiana postaw pośredników sprzedaży co do procesu testowania oraz wprowadzenie nowej kultury pomiaru wiedzy.

2. Harmonizacja procesu zarządzania wiedzą handlową: badanie potrzeb – planowanie szkoleń – tworzenie materiałów szkoleniowych – testowanie wiedzy – przekazywanie informacji zwrotnych.

4. Nabycie przez pracowników wydawnictwa kompetencji w zakresie konstruowania i analizowania testów wiedzy.

5. Lepsze przygotowanie merytoryczne nowych pośredników sprzedaży w zakresie wiedzy produktowej i sprzedażowej.

6. Dostarczanie regularnej informacji pozwalającej na obiektywną ocenę zarówno samych szkoleń, jak i pracy trenerów prowadzących dane szkolenia.

7. Zwiększenie efektywności przepływu informacji na linii pośrednicy sprzedaży – dział szkoleń.

„Uwolnienie” zasobów działu szkoleń poprzez outsourcing działań pomiarowych i analitycznych przy relatywnie niskich kosztach obsługi (brak stałej opłaty, obsługa na żądanie).

8. Wdrożenie podejścia EBP – regularna wymiana pytań z puli (pytania zbyt łatwe i zbyt trudne); zmiana sposobu szkolenia na bazie ewaluacji itp.

Aspekt nieformalny – społeczny aspekt przepływu wiedzy handlowej

Kluczową rolę dla transferu wiedzy w organizacji odgrywają nieformalne połączenia i ścieżki komunikacji. Kolejnym krokiem po uporządkowaniu formalnych procesów

zarządzania wiedzą handlową było zatem przeanalizowanie nieformalnej struktury transferu wiedzy. Celem analizy było określenie, kto w strukturze działu handlowego posiada najbardziej przydatną wiedzę handlową i odgrywa kluczową rolę w jej transferze. Pytania te stały się zasadne tym bardziej, że w organizacji pojawiły się sygnały o zatorach w przepływie informacji handlowej.

Aby udzielić odpowiedzi na te pytania, zastosowano analizę sieci społecznych. To nowoczesna metoda, działająca na bazie pomiaru kapitału społecznego. Poprzez kapitał społeczny rozumie się przewagę, jaką dana jednostka (np. przedstawiciel handlowy, dyrektor segmentu itp.) uzyskuje dzie-

osiągnięcie wysokiej skuteczności w kwestii rozprzestrzeniania kluczowych informacji w dziale handlowym wymaga skupienia się na około 15 proc. osób zajmujących kluczowe pozycje w sieci nieformalnej

Ujawniają one charakterystyczne struktury i formacje społeczne, ukazują wąskie gardła informacyjne oraz brokerów informacji, którzy dla tradycyjnych metod pomiaru pozostają niewidoczni.

Uchwycenie ukrytych połączeń nieformalnych i przekształcenie ich w twarde dane otwiera drogę dla drugiego aspektu analizy sieciowej. Polega on na zastosowaniu wzorów i algorytmów na uzyskanej struk- ►

Kluczową rolę dla transferu wiedzy w organizacji odgrywają nieformalne połączenia i ścieżki komunikacji

turze. Dzięki temu można określić i wyrazić w wartościach liczbowych takie właściwości, jak np. centralność danego przedstawiciela handlowego w sieci nieformalnej, jego przynależność do klik i podgrup, czy też konsekwencje, jakie dla struktury nieformalnej miałyby wykluczenie danej osoby ze struktury sieci. Po-

wstałe na tym etapie analizy dane liczbowe można następnie zestawiać z dostępnymi w organizacji miernikami (np. wielkością sprzedaży, zaangażowaniem, satysfakcją z pracy czy wreszcie wynikami testów wiedzy i umiejętności). W rezultacie przeprowadzenia analizy sieciowej uzyskuje się kompleksowy obraz sytuacji w organiza-

cji [patrz rysunek: „Mapa transferu wiedzy sprzedażowej (po walidacji)”), co pozwala zaoszczędzić czas i środki dzięki istotnemu zwiększeniu trafności i skuteczności podejmowanych decyzji personalnych.

Dane uzyskane w wyniku przeprowadzenia analizy sieci społecznych, pozwoliły na wyciągnięcie kilku wniosków:

1. W pewnym obszarze organizacji kluczową rolę brokera informacji pełni jeden z trenerów (T1). Oznacza to, że wiedza handlowa płynąca od dyrektora segmentu oraz dyrektorów handlowych jest przekazywana dalej za pośrednictwem tego trenera.
2. Analiza sieciowa nie potwierdziła panującego przekonania o przekazywaniu przydatnej wiedzy sprzedażowej przez dyrektorów segmentu. Dalsze analizy wykazały nieco zbyt abstrakcyjną formę przekazu ze strony dyrektorów, przez co pośrednicy nie wiedzieli, jak zastosować daną wiedzę w codziennej pracy.
3. Pośrednik oznaczony jako H18 pełni rolę brokera informacji dla grupy 10 pośredników sprzedaży.

Zebrane dane pozwoliły na potwierdzenie istotnej roli, jaką pełni dział trenerski w za-

kresie nieformalnego przepływu wiedzy handlowej w dziale handlowym. Dodatkowo zdiagnozowano osoby kluczowe dla przepływu informacji handlowej. Oznacza to, że osiągnięcie wysokiej skuteczności w kwestii rozprzestrzeniania kluczowych informacji w dziale handlowym wymaga skupienia się na około 15 proc. osób zajmujących kluczowe pozycje w sieci nieformalnej. Tyle wystarczy, aby mieć pewność, że informacja zostanie skutecznie rozprzestrzeniona po całej strukturze sieci.

Zarządzanie na dwóch poziomach

Zarządzanie wiedzą handlową można realizować na co najmniej dwóch poziomach: formalnym i nieformalnym. Poziom formalny pozwala uporządkować proces zbierania, składowania, walidowania i rozprzestrzeniania kluczowej wiedzy z poziomu danej organizacji. Natomiast poziom nieformalny pozwala na efektywne wykorzystanie naturalnych połączeń sieciowych w organizacji do skutecznego komunikowania kluczowych kwestii, jak również do rozprzestrzeniania pożądanych postaw i norm zachowań w zakresie korzystania z wiedzy.

Posiadając komplet informacji uzyskany dzięki EBP i TWS, organizacja może w sposób w pełni świadomy zarządzać wiedzą handlową zarówno w aspekcie formalnym, jak i nieformalnym.■

Dariusz Ambroziak i Małgorzata Tłuchowska wystąpią podczas konferencji HR Directors Summit 17 stycznia 2012 r. w Warszawie. Podczas prezentacji „Być w sieci, czyli o wdrożeniu telepracy w WKP” poruszą m.in. problematykę analizy sieci społecznych.



Dariusz Ambroziak
partner zarządzający w Instytucie
Analiz im. Karola Gaussa.

Meritum Prawo Pracy 2012

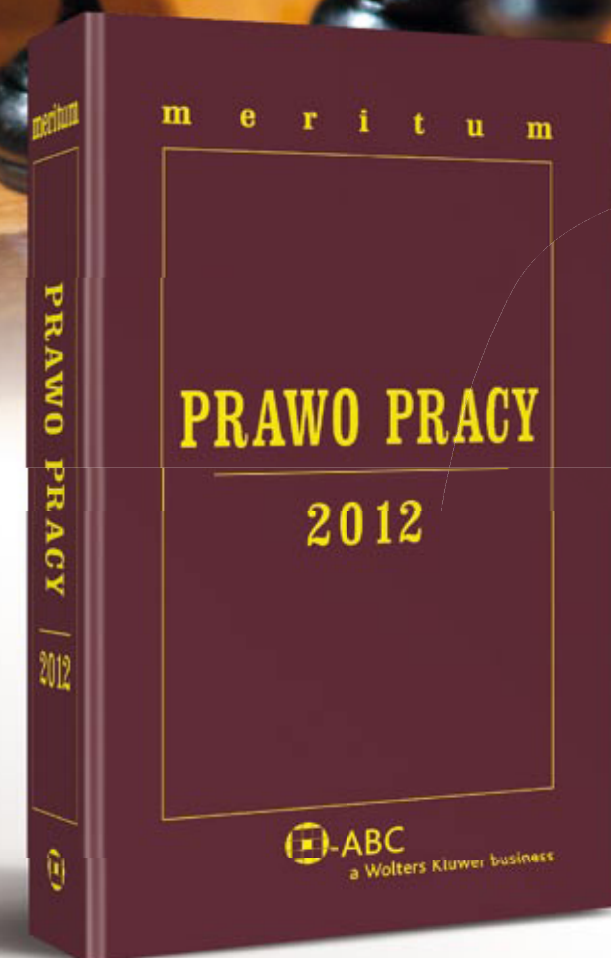


ABC

a Wolters Kluwer business

redakcja merytoryczna

dr Kazimierz Jaśkowski, SSN



W najnowszym wydaniu Meritum Prawo Pracy szczegółowe omówienie najnowszych zmian w prawie pracy w tym m.in. dotyczących:

- wydłużenia wymiaru urlopów rodzicielskich;
- zawierania umów o pracę na czas określony po utracie mocy obowiązującej przepisów ustawy antykrzysowej;
- wydawania świadectw pracy i przeprowadzania wstępnych badań lekarskich;
- czasu pracy pracowników ochrony zdrowia;
- udzielania zaległych urlopów wypoczynkowych;
- norm czasu pracy oraz udzielania urlopów dodatkowych pracownikom niepełnosprawnym;
- warunków uzyskania przez pracodawcę statusu zakładu pracy chronionej.

Meritum Prawo Pracy jest na bieżąco aktualizowane miesięcznie w formie elektronicznej przez cały rok

Zamów już teraz!