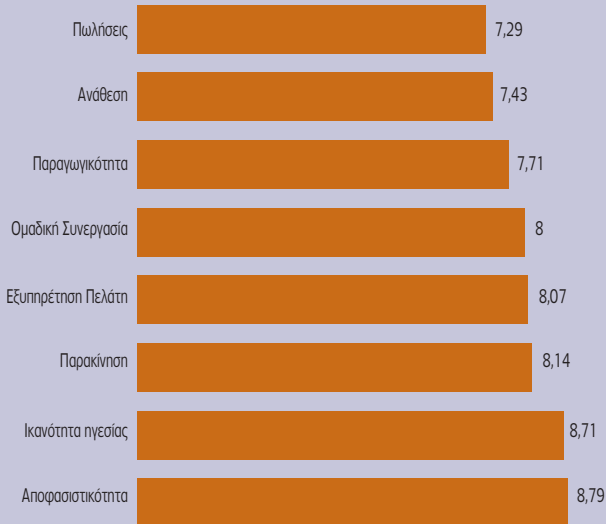


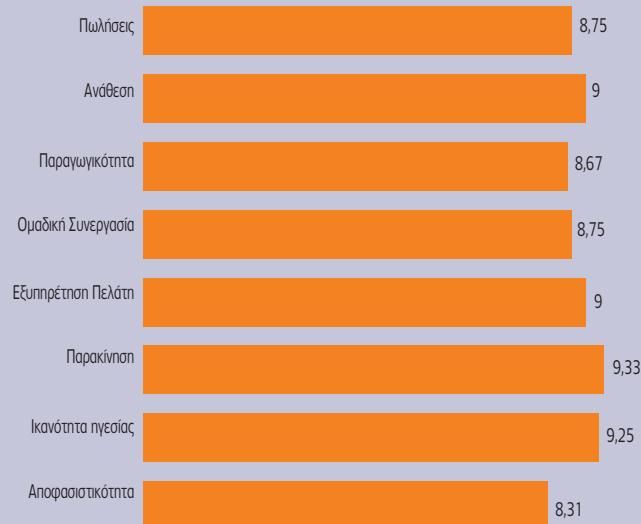
Μέχρι πρότινος, ο εκάστοτε διευθυντής ήταν αυτός που «έφερνε» τις περισσότερες πωλήσεις κι αυτό είχε δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο: όσο ο διευθυντής έκανε περισσότερες πωλήσεις, τόσο οι πελάτες θέλανε να συναλλάσσονται με εκείνον προσωπικά, με αποτέλεσμα το προσωπικό να είναι υποαπασχολούμενο και ο διευθυντής υπερφορτωμένος.

Αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης των συμμετεχόντων σε μια κλίμακα από 1 έως 10

Στην ολοκλήρωση του προγράμματος



Εξι μήνες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος



Καταγράψαμε ότι ημερησίως κερδήθηκαν από το σύνολο των 14 συμμετεχόντων 16,5 ώρες μέσα από την αύξηση παραγωγικότητας και την ανάπτυξη, καθώς και την αποτελεσματικότερη ανάθεση.

Ολυμπία Μπτισοπούλου, Managing Partner της Atom Wave

[Atom Wave] Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ηγεσίας με όρους πωλήσεων και κερδών για την εταιρεία

Πώς το Coaching μεταφράζεται σε ROI

Της Σοφίας Εμμανουήλ
semm@naftemporiki.gr

Η έλλειψη χειροπιαστών στοιχείων που να αποδεικνύουν την πραγματική απόδοση μιας επένδυσης σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας αποτελεί την κύρια αιτία που ένα μικρό μόνο ποσοστό των υψηλόβαθμων στελεχών δηλώνει ικανοποιημένο από την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών.

Το πρόβλημα διαπιστώνεται τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες αγορές. Έρευνα του Ashridge Business School δείχνει ότι μόνο το 7% των ερωτηθέντων υψηλόβαθμων στελεχών είναι ικανοποιημένο από την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας της εταιρείας του, ενώ έρευνα του βρετανικού Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD δείχνει ότι μόνο ένας στους πέντε HR Managers θεωρεί αποτελεσματικές τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις για την ανάπτυξη ηγεσίας.

Η μέτρηση της απόδοσης (Return on Investment - ROI) στην εκπαίδευση και στο coaching είναι δύσκολο να πιστοποιηθεί, αλλά η ελληνική εταιρεία Atom Wave (www.atom-wave.com) μετρησε και παρουσίασε στο παγκόσμιο συνέδριο Solution Focus Solworld, στη Στοκχόλμη, στοιχεία που δείχνουν πώς μια ομάδα μάνατζερ που εκπαιδεύτηκαν και υποστηρίχθηκαν μέσω coaching κέρδισαν κατά μέσο όρο

70 λεπτά/ημέρα και αύξησαν τις πωλήσεις της ομάδας τους κατά 64% (αφού 9 από τα 14 καταστάματα πέτυχαν αύξηση πωλήσεων πέραν των στόχων).

Αλλαγή του τρόπου εργασίας

Το παράδειγμα αφορά μια επιχείρηση στον χρηματοπιστωτικό τομέα (της οποίας το όνομα δεν αναφέρεται για λόγους εμπιστευτικότητας των στοιχείων πελάτη), με διεθνή δραστηριότητα και πάνω από 10.000 άτομα προσωπικό. Το πρόγραμμα διεξήχθη στην Ελλάδα σε μια ομάδα 14 διευθυντών καταστημάτων με ευθύνη ομάδων των 5-10 ατόμων και στόχος ήταν η αλλαγή τρόπου δουλειάς. Μέχρι πρότινος, ο εκάστοτε διευθυντής ήταν αυτός που «έφερνε» τις περισσότερες πωλήσεις κι αυτό είχε δημιουργήσει ένα φαύλο κύκλο: όσο ο διευθυντής έκανε περισσότερες πωλήσεις, τόσο οι πελάτες θέλανε να συναλλάσσονται με εκείνον προσωπικά, με αποτέλεσμα το προσωπικό να είναι υποαπασχολούμενο και ο διευθυντής υπερφορτωμένος.

Το πρόβλημα θα λυθεί με ένα πρόγραμμα ανάπτυξης που θα βοηθήσει τον κάθε διευθυντή να αποκτίσει τα κατάλληλα εργαλεία για να αξιοποιήσει την ομάδα του, να αναπτύξει κάθε ένα συνεργάτη ξεχωριστά, να κάνει coaching για να βελτιώσει τις δεξιότητες πωλήσεων, να παρακινήσει τον κάθε συνεργάτη του ξεχωριστά έτσι ώστε να αλλάξει νοοτροπία και να κάνει την απαι-

τούμενη επιπλέον προσπάθεια. Η Atom Wave σχεδίασε ένα σπονδυλωτό πρόγραμμα που να υποστηρίζει τους συμμετέχοντες για ένα διάστημα 6 μηνών μέχρι να ενσωματώσουν τις νέες συμπεριφορές και στη συνέχεια μετρήσει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος με τις μεθοδολογίες μέτρησης ROI (Kirkpatrick και Phillips) συνεκτιμώντας την ικανοποίηση των συμμετεχόντων, την αξιολόγηση των γνώσεων που έλαβαν και τη δυνατότητά τους να τις εφαρμόσουν, τα οικονομικά αποτελέσματα που έφεραν για την εταιρεία αλλά και τη διατηρησιμότητα αυτών των αποτελεσμάτων.

Συνολικά, οι συμμετέχοντες έθεσαν και έφεραν ορατά αποτελέσματα σε 51 στόχους. Όπως μας εξηγεί η Ολυμπία Μπτισοπούλου, Managing Partner της Atom Wave (www.atom-wave.com), που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και διεθνώς με έδρα την Ελβετία, ως «ορατά» αποτελέσματα ορίζονται εκείνα για τα οποία μπορεί από μετρήσιμα στοιχεία να διαπιστωθεί ότι έχουν σημαντική βελτίωση. Μια συγκεντρωτική αποτύπωση των βασικών κατηγοριών των αποτελεσμάτων που προέκυψαν έχει ως εξής:

Περίπτωση 1: Ενίσχυση αυτοπεποίθησης και κέρδος χρόνου

ΠΡΙΝ: Coachee δεν αναλάμβανε πρωτοβουλίες διότι «δεν είχε αρκετή αυτοπεποίθηση».

ΜΕΤΑ: Μέσω του προγράμ-

Η φόρμουλα Return on Investment (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Οφέλη προγράμματος} - \text{Κόστος}}{\text{Κόστος}} \times 100\%$$

ματος και των ατομικών συνεδριών coaching, ο διευθυντής του συγκεκριμένου coachee συνειδητοποίησε ότι είχε ένα συγκεντρωτικό στυλ management. Έμαθε πώς να διεξάγει μια συζήτηση με Solution Focused ερωτήσεις και άφησε χώρο στον coachee να σκέφτεται λύσεις.

Τι κάνει τώρα διαφορετικά: Ο συγκεκριμένος coachee απέκτησε αυτοπεποίθηση, προήχθη μέσα σε διάστημα 3 μηνών από τον ολοκλήρωση του προγράμματος και ο διευθυντής κέρδισε τουλάχιστον ½ ώρα την ημέρα.

Περίπτωση 2: Αύξηση πωλήσεων

ΠΡΙΝ: Διευθύντρια καταστήματος ήθελε να κινητοποιήσει την ομάδα της να λειτουργεί ομαδικά στην εξυπηρέτηση πελάτη. Είχε εξηγήσει στους υπαλλήλους τι πρέπει να κάνουν, αλλά χωρίς αποτέλεσμα.

ΜΕΤΑ: Μέσα από το πρόγραμμα εφάρμοσε τις τεχνικές Solution Focused coaching στην ομάδα της και έτρεξε μια σειρά συναντήσεων βάζοντας όλη την ομάδα μέσα «στο παιχνίδι».

Τι κάνει τώρα διαφορετικά: Η ομάδα το επόμενο 3μηνο έπαυσε για πρώτη φορά όλους τους στόχους πωλήσεων και σε κάποιους έφτασε το 200%.

Περίπτωση 3: Βελτίωση εξυπηρέτησης πελάτη & αύξηση πωλήσεων

ΠΡΙΝ: Διευθυντής είχε υφιστάμενο που προκαλούσε εντάσεις και διαπληκτισμούς στην ομάδα, αλλά και με πελάτες.

ΜΕΤΑ: Μέσω του προγράμματος coaching συνειδητοποίησε ότι δεν άκουγε πραγματικά τις ανάγκες του υφισταμένου του, με αποτέλεσμα εκείνος να μην τον «ακούει». Κατάλαβε με ποιο τρόπο να τον κινητοποιήσει και να του εξηγήσει τον ρόλο του.

Τι κάνει τώρα διαφορετικά: Σταμάτησε να έχει προοριβές και εντάσεις με τους πελάτες και μάλιστα κάποιος πελάτης συνεχάρη τη διευθύντρια του ατόμου αυτού για τον άψογο και ευγενικό του τρόπο. Επιπλέον, το άτομο αυτό άρχισε να πουλάει προϊόντα, ενώ πριν έκανε μόνο τα διαδικαστικά της πώλησης.

ROI - Return on Investment

Από τους 14 συμμετέχοντες, 9 είχαν σημαντική αύξηση των πωλήσεων. Σύμφωνα με την κα Μπτισοπούλου, υπολογίστηκε το ROI* με τα στοιχεία που ήταν διαθέσιμα. «Καταγράψαμε ότι ημερησίως κερδήθηκαν από το σύνολο των 14 συμμετεχόντων

16,5 ώρες μέσα από την αύξηση παραγωγικότητας και την ανάπτυξη, καθώς και την αποτελεσματικότερη ανάθεση. Ακόμη υπολογίσαμε ότι το μέσο ωριαίο κόστος ανά ανθρωπόωρα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι 33 ευρώ» αναφέρει.

Σε ετήσια βάση οι αριθμοί σημαίνουν όφελος (16,5 ώρες ημερησίως X 33 ευρώ κόστος ανθρωπόωρας X 230 εργάσιμες μέρες) 125.235 ευρώ. Επομένως, ακόμη και αν δεν υπολογιστεί η αξία των επιπλέον πωλήσεων, μόνο από την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των εργαζομένων (συνυπολογιζόμενου του κόστους του προγράμματος, δηλαδή: αμοιβή της Atom Wave + ώρες που αφιερώθηκαν από συμμετέχοντες και διευθυνση εκπαίδευσης + χρόνος μετακίνησης = 58.334 ευρώ) προκύπτει απόδοση (ROI) 115%.

Διατηρησιμότητα των αποτελεσμάτων

Εξι μήνες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, 7 από τους 8 δείκτες μέτρησης αυξήθηκαν, δηλ. οι γνώσεις και οι τεχνικές στις οποίες εκπαιδεύτηκαν οι συμμετέχοντες συνέβαλαν ακόμη περισσότερο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ομάδων τους.

* σημειώνεται ότι όλοι οι υπολογισμοί έχουν γίνει αποδεκτοί από τον οργανισμό που εφαρμόστηκε το πρόγραμμα και δεν είναι αυθαίρετοι. [SID:9122858]