



www.ampluabroker.ru

Оценка эффективности
обучения:
как показать ценность руководству и
сотрудникам компании

«Амплуа-Брокер», ©, 2009



Что значит «эффективность обучения»?

Что подразумевается под обучением (что хотим оценить)?

- Конкретный тренинг?
- Комплекс обучающих мероприятий по конкретной теме (компетенции)?
- Всю систему обучения компании?
- Работу T&D отдела?

Что подразумевается под эффективностью (зачем обучаем)?

- Хорошие оценки участников?
- Бюджет на обучение 1 сотрудника?
- Количество проведенных тренингов в год?
- Рост продаж или других бизнес показателей?
- Улучшение компетенций?
- Уровень удовлетворенности внутренних заказчиков?

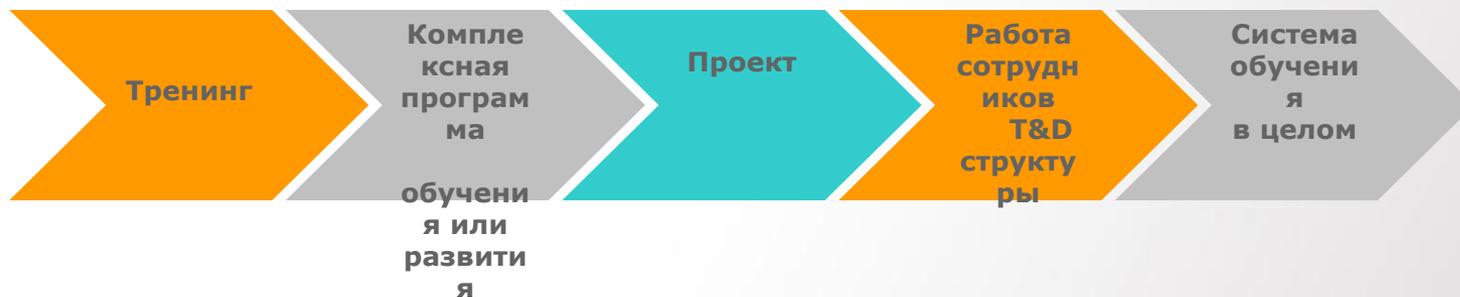
Эффективность обучения это ...

Видимая, измеримая польза для бизнеса

Если Вы знаете ответ на вопрос, зачем Вы обучаете, Вы знаете, что измерять, чтобы продемонстрировать пользу для бизнеса.

Итак, еще раз акцентируем важность ответа на 2 вопроса:

- 1) Зачем ЭТО существует?
- 2) Что именно оцениваем?



Примеры

- Система обучения существует, чтобы снизить текучку персонала (повысить вовлеченность, получить ISO 9001). **Коллеги, для чего существует система обучения в вашей компании?**
 - Серия тренингов продаж существует, чтобы увеличился приток новых клиентов (увеличились число повторных покупок, увеличились продажи, повысилась мотивация продавцов). **Зачем существуют такие тренинги у вас?**
 - Корпоративный университет существует, чтобы повысился имидж компании, как работодателя (чтобы топ-менеджмент был доволен, чтобы на каждую открытую топ-позицию были внутренние кандидаты). **Что еще?**
 - Тренинги по тайм-менеджменту проводятся в нашей компании, **чтобы...**
 - Электронное обучение внедряется, **чтобы...**
- Продолжите предложения**

Барьеры при оценке эффективности

1. Сложность инструментов оценки
2. Отсутствие знаний как построить процесс
3. Отсутствие ресурсов
4. Отсутствие поддержки со стороны руководства
5. Отсутствие бюджета
6. Отсутствие интереса к измерению в компании
7. Отсутствие автоматизированного процесса
8. Отсутствие согласия между топ менеджерами и отделом обучения что и как измерять

Какой барьер самый весомый в вашей компании?

По данным опроса www.Trainings.ru в августе 2009 году –
«Отсутствие знаний, как построить процесс»

Демонстрация видимой пользы для бизнеса недостаточна при оценке эффективности

Даже если вы ответили на 2 ключевых вопроса, просто продемонстрировать видимую пользу для бизнеса мало. Может так оказаться, что цена ее слишком велика.

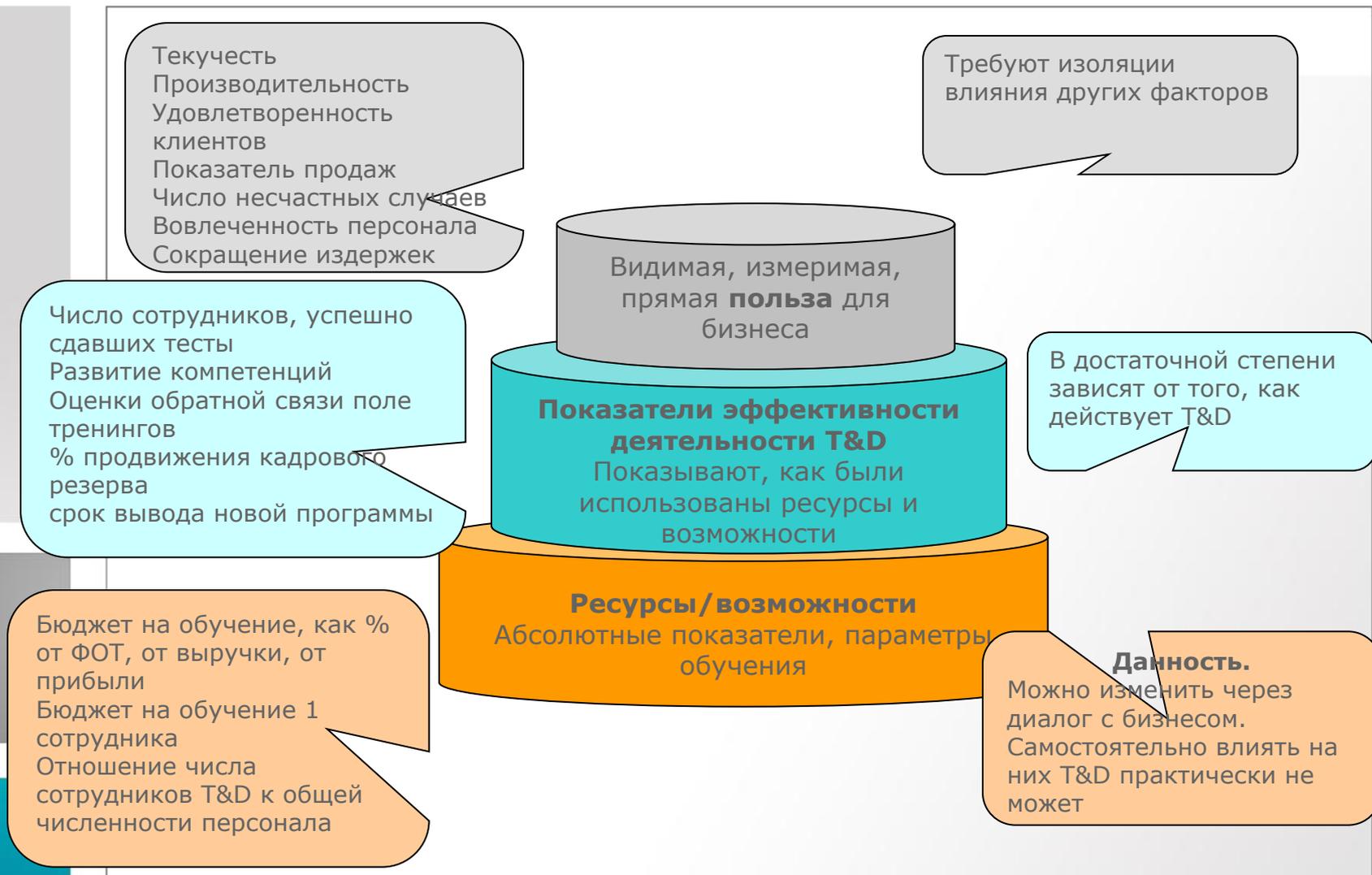
Например,

- текучка персонала сократилась, но на обучение вы тратите неоправданные средства (заметно выше среднего по рынку).
- бюджет тратится адекватный, продажи выросли, а посещаемость тренингов низкая.
- текучка новичков снизилась, при этом внутренний тренер проводит 22 тренинг-дня в месяц, обучая новичков.



Оценку эффективности нужно проводить с 3 сторон >>>

3 группы показателей для оценки эффективности



1я группа: ресурсы/возможности

Отражают, какова «цена вопроса»

- ! В отрыве от показателей других групп ничего не говорят об эффективности
- ! Рекомендуем проводить внешний бенчмаркинг этих показателей

2я группа: показатели эффективности деятельности T&D

Отвечают на вопрос: «Насколько эффективно использованы вверенные ресурсы? Насколько развиты отдельные функции T&D?»

Часто являются KPI T&D отдела, T&D руководителя или T&D сотрудников. **Важно!** Привязывайте KPI не к процессу, а к качеству или оптимальности процесса.

! Рекомендуем проводить внутренний и внешний бенчмаркинг этих показателей

Эта группа: измеримая польза для бизнеса

Отвечают на вопрос: «Зачем существует/нужно проводить тренинг, программа, проект, T&D отдел, система обучения?»

Являются важными для компании бизнес-показателями в настоящий момент.

За рубежом проводят внешний бенчмаркинг даже этих показателей.

1й Вечный Вопрос: «Как посчитать ROI?»

1. Зафиксировать изменение показателя (4й уровень по Киркпатрику)
2. Перевести изменение в деньги
3. Изолировать эффекты, пересчитать выгоду
4. Учесть затраты, подсчитать ROI

Самый простой способ изоляции – экспертный опрос:
«Насколько именно обучение повлияло на изменение этого показателя?»
«Насколько вы уверены в ответе?»

Не более субъективен, чем оценки по 1му или 2му уровню.

! ROI следует считать только для длительных, комплексных, дорогостоящих программ или проектов.

3 мнения по поводу ROI

«Если бы получал по 10 долларов каждый раз, когда слышу плач тренера о том, что он не может отделить влияние тренинга от других факторов, действующих в организации... давно бы стал миллионером»

Джей Кросс (Jay Cross), президент Internet Time Group

«Разговоры о том, что ROI посчитать невозможно – это малодушие и нежелание развиваться профессионально. Оценивать эффективность своей HR-деятельности нужно, иначе при первой возможности бизнес оставит вас за бортом»

Д.Филлипс

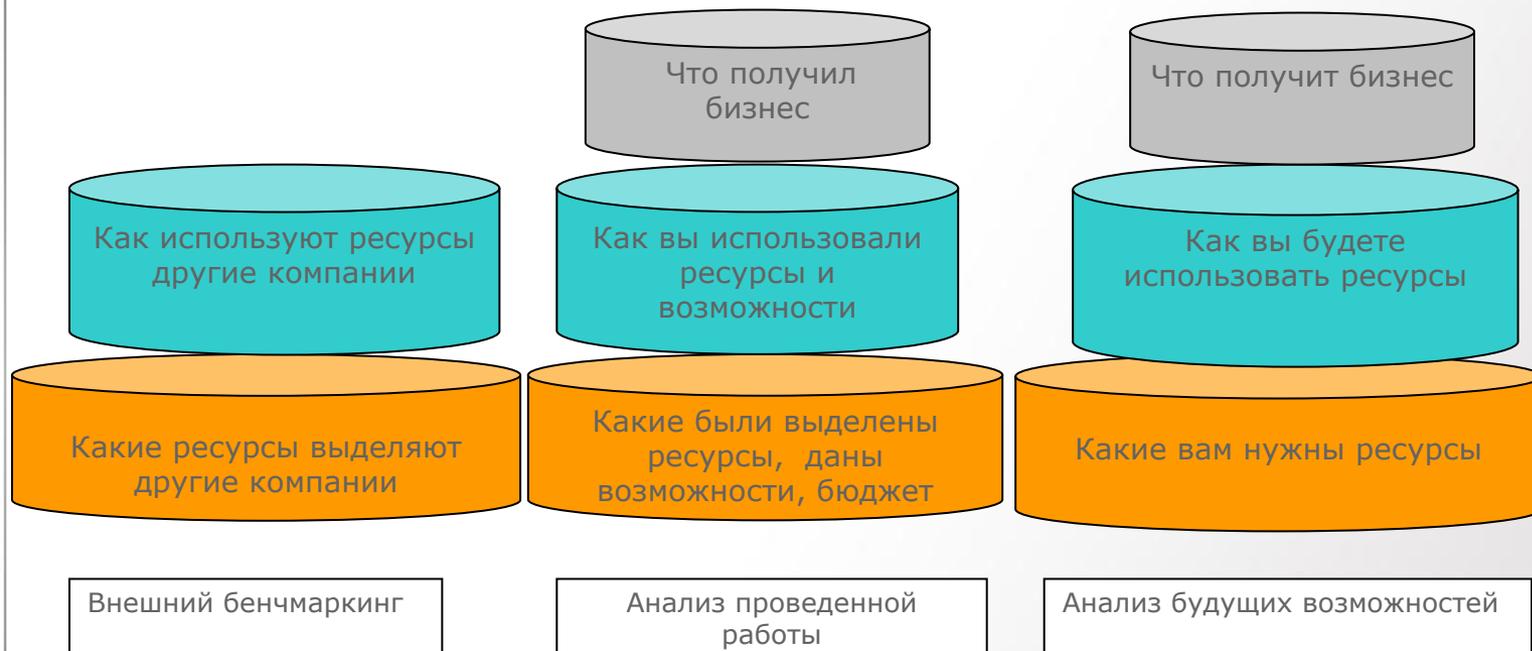
«Меня разбирает смех, когда я слышу, что профессиональный тренер должен уметь показывать выгоду для клиента в терминах возврата на инвестиции. Вы только представьте себе все факторы, которые влияют на прибыль!»

Д. Киркпатрик

2й Вечный Вопрос: «Как добиться увеличения бюджета на обучение?»

Предоставьте бизнесу информацию с трех сторон

Если заранее цели не были определены, посмотрите, что измеряют другие



Мы всегда на связи

Ужакина Юлия, uzhakina@ampluabroker.ru

Наташа Гришакова, grishakova@ampluabroker.ru

Не забудьте посетить профессиональное событие
X ежегодную выставку&конференцию Trainings EXPO`09

23-24 сентября 2009 года

www.expo.trainings.ru