

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА

Оценка эффективности тренинга – это, наверное, самый актуальный и неоднозначный вопрос, волнующий и тренинг-менеджеров, и провайдеров тренинговых услуг, и, конечно, заказчика.

Во всем мире ведущими международными корпорациями и мелкими фирмами на обучение сотрудников выделяются колоссальные суммы, достигающие десятков миллиардов долларов в год. Затрачивая большое количество финансовых и организационных ресурсов, компании вправе рассчитывать на возврат этих средств в виде улучшения деятельности сотрудников, совершенствования их взаимодействия, повышения качества управления и т.д.

Планируя обучение, руководители и специалисты по работе с персоналом задаются вопросом, какие результаты принесет бизнес-тренинг, не станет ли он простой формальностью либо «повышением общего уровня» участников за счет компании.

Проведение любой тренинговой программы логично завершить оценкой эффективности тренинга. Мало кто возьмётся оспорить это утверждение, однако, как показывает практика, многие компании либо вовсе не производят валидизацию тренинга, либо проводят ее неубедительно и непрофессионально. Некоторые тренеры занимают оборонительную позицию по вопросу валидизации, ибо чувствуют, что она открывает дорогу для критики в их адрес, когда результаты тренинга оказываются ниже ожидаемых.

Обучение сотрудников, в том числе бизнес-тренинг, следует воспринимать как инвестиции в человеческий капитал. Поэтому для оценки бизнес-тренинга, как и всякой инвестиции, используется соотношение затраты/результат. Однако наиболее важным и одновременно сложным вопросом при оценке эффективности тренинга было и остается измерение его результатов.

В последнее время российские предприятия довольно активно проводят различного рода программы развития сотрудников, начиная от стандартных тренингов и заканчивая комплексными проектами, включающими в себя девелопмент-центры и коучинг.

По оценкам мониторинговых компаний, ведущие отечественные компании тратят более 30% своих HR-бюджетов на обучение персонала (для сравнения, западные – 46%). При этом приводятся примерно следующие аргументы: «В любой, уважающей себя западной фирме это практикуется» или «В каждой серьезной иностранной компании есть менеджер по обучению». Данные аргументы активно использовались отечественными HR-менеджерами для того, чтобы убедить своих боссов в полезности развивающих программ.

Так опрос, проведенный MercerConsulting в 2010 г. среди финансовых директоров крупных западных компаний, показал, что только 16% имеют достаточно информации относительно эффективности вложений в человеческие ресурсы. Более половины опрошенных (54%) ответили, что у них либо очень мало, либо вовсе нет данных о том, насколько эффективны затраты на развитие персонала.

Аналогичная ситуация и в России. Около 50% первых лиц говорит о том, что им надоела метафизика в кадрах.

Типичный пример. Директор крупной компании (более 4 тыс. сотрудников) говорит: «С коммерческим директором мы общаемся на «языке цифр» – сколько продали, какова наша динамика и т.д. Отчитывается директор по производству – предоставляет сведения о себестоимости продукции, производительности труда, % простоев, переработке. Финансовый – аналогично. А приходит HR-директор – и ни одной цифры, только ощущения».

Так что, оказывается, в современном бизнесе, помешанном на измерении, где трудно представить, чтобы сколько-нибудь серьезный инвест-проект был бы утвержден без тщательных расчетов и экономического обоснования, существует эдакая «заповедная зона», в которой действуют совсем другие.

Неудивительно, что руководители недовольны таким положением дел. Отвечая на запрос времени, один из ведущих экспертов в области HR – Джек Филипс – создал подход, позволяющий измерять возврат инвестиций в развитие персонала (ROI – «Return on Investment»).

Подход одобрен Американской ассоциацией тренинга и развития (ASTD). Его берут на вооружение ведущие западные компании, внедряя правило, что по каждой новой корпоративной программе обучения должна проводиться обязательная оценка финансовой эффективности.

Последняя призвана ответить на следующие вопросы:

А) какова отдача от средств, вложенных в обучение?

Б) превышает ли финансовый эффект от обучения затраты на его проведение?

Суть подхода – измерить бизнес показатели, (например – процент брака, потери рабочего времени, результативность торговых визитов, и д.) до и после проведения тренинговой программы, выделить эффект развивающей программы на фоне других факторов (изменения на рынке, появление новых продуктов и бизнес – процессов и пр.).

Измерение ROI развивающих программ дает возможность оценить, сколько денег принес компании один доллар, инвестированный в развитие людей. Такой подход позволяет организации перестать считать тренинги центром затрат и сделать большой шаг в направлении развития их как центра прибыли.

Эта методика используется для того, чтобы адекватно оценить эффект реализованной программы развития персонала помимо нижеприведенных способов измерения результативности.

Еще на этапе разработки программы развития выделяются релевантные показатели (те показатели, на которые влияет обучение, например, объем продаж, прибыль, затраты, производительность труда по отдельным операциям, трудозатраты). Они измеряются до и после обучения. Зафиксированные изменения бизнес-показателей переводятся в денежное выражение и суммируются. Аналогично подсчитываются затраты на проведение развивающих программ и рассчитывается ROI:

$$ROI = ((\text{Доход от программы} - \text{Затраты на программу}) / \text{Затраты на программу}) \times 100\%$$

Все, кто хоть раз в жизни пытался количественно оценить эффект тренинга или любого другого развивающего мероприятия, знают, насколько непросто это сделать. Конечно, можно попросить участников измерить степень полезности тренинга для них по 10-балльной шкале. Но они все равно не сделают это объективно. Тренинг, возможно, показался им полезным, а толку от него нет.

Можно пригласить на деловую игру эксперта-наблюдателя, чтобы он оценил ее результативность. И, вероятно, он скажет, что людям дали полезные знания, они действительно развили свои навыки. Но в действительности окажется, что на игру собрали тех сотрудников, которые в силу объективных причин не смогут применить эти знания на практике.

Вы можете поинтересоваться у руководителя, произошли ли позитивные изменения в работе его подчиненных после того, как они обучались. Но располагая данными ключевых бизнес-показателей, таких как: объем продаж, прибыль, затраты, он понимает, что проведенный тренинг не является единственным фактором, который влияет на результат.

Таким образом, трудно выбрать какой-то один, оптимальный способ оценки эффективности обучения.

Именно поэтому, по оценке американских исследователей Хэмблина и Киркпатрикасовременный подход к измерению отдачи от инвестиций в развивающие программы включает в себя несколько уровней:

Уровень 1. Реакция участников.

Реакция определяется на основании того, понравился тренинг его участникам или нет.

Положительная реакция как таковая не имеет большого значения, поскольку «понаравившийся тренинг» отнюдь не означает «эффективный тренинг». Он может никоим образом не изменить участников.

С другой стороны, не стоит недооценивать этот фактор: удовлетворенность тренингом – это заинтересованность, внимание и позитивный настрой участников, необходимые для успешного обучения.

Таким образом, удовлетворенность участников можно считать необходимым, но недостаточным результатом тренинга.

Для оценки этого уровня используют стандартные анкеты, уточняющие:

полезность полученных знаний и навыков для реальной работы;

интересность программы;

сложность, доступность подачи материала.

Уровень 2. Изменение участников, или обучение.

Под обучением мы будем понимать любое изменение участников тренинга, способствующее их более эффективной работе. Как правило, для оценки изменения участников необходимо ответить на три вопроса:

Какие новые знания, необходимые для работы, получили участники тренинга?

Приобретение новых знаний является важным, но недостаточным результатом тренинга. Чтобы получить знания не обязательно проходить тренинг – достаточно прочитать книгу или посетить лекцию. К тому же, само по себе приобретение новых знаний, без умения и желания их применять, часто не влияет на эффективность работы человека.

Изменились ли настрой и установки участников после тренинга?

Изменение психологических установок может являться существенным результатом тренинга. Тренинги способны настроить людей на работу по-новому, изменить к ней отношение, создать командный дух и многое другое. В то же время стремление измениться не всегда отражается на поведении человека, поскольку, помимо желания, необходимы еще и умения.

Какие новые навыки, необходимые для работы, приобрели участники тренинга?

Формирование навыков, без сомнения, является одним из важных результатов тренинга, влияющих на его эффективность. Обучение новым моделям поведения способно повлиять на результаты работы сотрудника. Например, умение сотрудников с помощью вопросов выявить потребности и предпочтения клиента может повысить качество обслуживания или результативность продаж компании.

Для оценки изменения участников тренинга могут использоваться тесты и контрольные упражнения. При этом начинать оценку следует до тренинга, а не после. Сопоставление результатов тестирования, проведенного в начале и в конце тренинга, показывает, насколько он изменил участников, а, следовательно, стал эффективным.

Изменение участников является наиболее часто встречающимся результатом тренинга, служит показателем его истинного качества и мастерства тренера. Все последующие результаты, о которых будет сказано ниже, в значительной степени зависят не только от тренинга, но и от многих других условий.

Для оценки этого уровня используют специально разработанные тесты, опросники и задания, позволяющие количественно измерить изменения в квалификации или мотивации участников.

Уровень 3. Изменение поведения участников тренинга.

Изменение поведения показывает, что участники на практике применяют знания и навыки, полученные на тренинге. Это важнейший показатель эффективности, поскольку основная цель тренинга – улучшение бизнес-показателей путем совершенствования поведения участников. Ведь новые знания и умения бесполезны, если их не применять.

Поскольку изменение поведения происходит после завершения тренинга, для его оценки используется специально организованное наблюдение на рабочем месте. При этом выделяются единицы наблюдения, (т.е. элементарные ситуации, когда сотрудник ведет себя правильно) и подсчитывается их количество, соответственно, до и после тренинга. Данный способ измерения позволяет получать относительно точную количественную характеристику эффективности обучения. В то же время он является весьма трудоемким, поэтому чаще используется другой, более простой и качественный способ – опрос руководителей, коллег или клиентов о том, как, по их мнению, повлиял тренинг на работу сотрудников, прошедших обучение.

Уровень 4. Результат (или бизнес-показатели).

В компаниях обычно имеются данные ключевых, интегральных бизнес-показателях, таких, как объем продаж, прибыль, затраты. Понятно, что проведенный тренинг не является единственным фактором, который влияет на эти показатели. Есть много других, как внешних, так и внутренних. И точно измерить вклад тренинга, например, в увеличение объема продаж довольно сложно. Особенно, если это был тренинг по лидерским навыкам или по навыкам самоорганизации.

Здесь могут помочь данные о более частых, специальных показателях.

Бизнес-показатели, на которые способен повлиять тренинг, можно разделить на качественные и количественные.

К качественным показателям относятся:

известность компании,

удовлетворенность клиентов,

психологический климат в коллективе,

текучесть кадров и т.д.

В ряде случаев возможно оценить влияние тренинга на качественные бизнес-показатели с помощью специальной программы, исследующей удовлетворенность клиентов качеством обслуживания, которое демонстрируют бывшие участники тренинга. Следует, правда, учитывать, что затраты на такие исследования могут многократно превышать стоимость самих тренингов.

Что касается количественных показателей, то к ним относятся:

объем продаж,

занимаемая доля рынка,

масса прибыли,

рентабельность деятельности и др.

Это – конечные показатели, отражающие деятельность организации, к увеличению которых стремятся все компании, проводящие тренинги для своих сотрудников. Однако на практике невозможно оценить степень влияния обучающих программ на изменение бизнес-показателей, т.к. это влияние достаточно опосредованное, в том числе из-за воздействия других факторов.

Комплексный подход к измерению возврата на инвестиции в программы развития персонала помогает получить целый ряд выгод:

Топ-менеджерам:

Оценить финансовую эффективность вложений в развитие сотрудников.

Получить понятный и надежный инструмент контроля результативности мероприятий по развитию персонала.

Сделать более измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат. Повысить «прозрачность», а, следовательно, и управляемость своей организации.

HR-менеджерам:

Оценивать эффективность проводимого обучения в финансовом выражении. Перестать действовать исключительно в рамках «центра затрат» и двинуться в сторону «центра прибыли».

Представлять результаты своей работы первым лицам на принятом в бизнесе языке цифр. Разрушить стереотип восприятия HR-менеджеров как людей, занимающихся «неосвязаемыми» (а потому, нередко, и несущественными) аспектами бизнеса.

Привести разнообразные обучающие программы, проводящиеся в компании, к одному знаменателю (финансовый эффект). Получить инструмент для сравнения разных программ и консультантов, выявления успешных и малоэффективных тренингов.

Оценка эффективности проведенной программы может показаться крайне трудоемкой, а возможно, даже непосильной задачей. Однако, есть по меньшей мере 3 причины, объясняющие, почему также и тренер должен прилагать все силы к тому, чтобы справиться с этой задачей:

Достоверная и специфичная информация, полученная в результате оценки, поможет тренеру скорректировать содержание, структуру и порядок реализации текущих и последующих учебных программ.

Сумев доказать эффективность тренинга, тренер укрепит свое положение, свою репутацию профессионала.

Доверие к тренинговой компании или тренеру возрастет, если в результате оценки заказчик услуг убедится в их эффективности. Это, в свою очередь, будет способствовать развитию позитивного отношения в организации к обучению/тренингу.

Таким образом, регулярное дополнительное образование и профессиональная переподготовка сотрудников может составить весьма значительную статью расходов. Поэтому необходимо еще до принятия решения о корпоративном обучении, продумать, как защитить инвестиции и сократить предстоящие расходы.

Главный принцип, которого необходимо придерживаться, должен звучать так: «Если что-то можно измерить, значит, это можно улучшить». Поэтому, отправляя сотрудников на тренинг, необходимо разработать систему контроля знаний. Грамотный анализ итогов обучения поможет увеличить эффективность программ и, тем самым, сэкономить немалые деньги. А временные и финансовые затраты по оценке тренинга будут невелики в сравнении со стоимостью самого обучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Парслоу Эрик, Рэй Моника. Коучинг в обучении: практические методы и техники. – СПб, Питер, 2003 г.
2. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе/Е.В. Агамирова. – М.: Дашков и К, 2006.
3. Решетникова, И. И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы/И. И. Решетникова. – М.: Экономика, 2008.
4. Вачков И. Основы технологии группового тренинга. – М: Издательство «Ось-89», 2003.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2004.
6. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе/Е. В. Агамирова. – М.: Дашков и К, 2006.