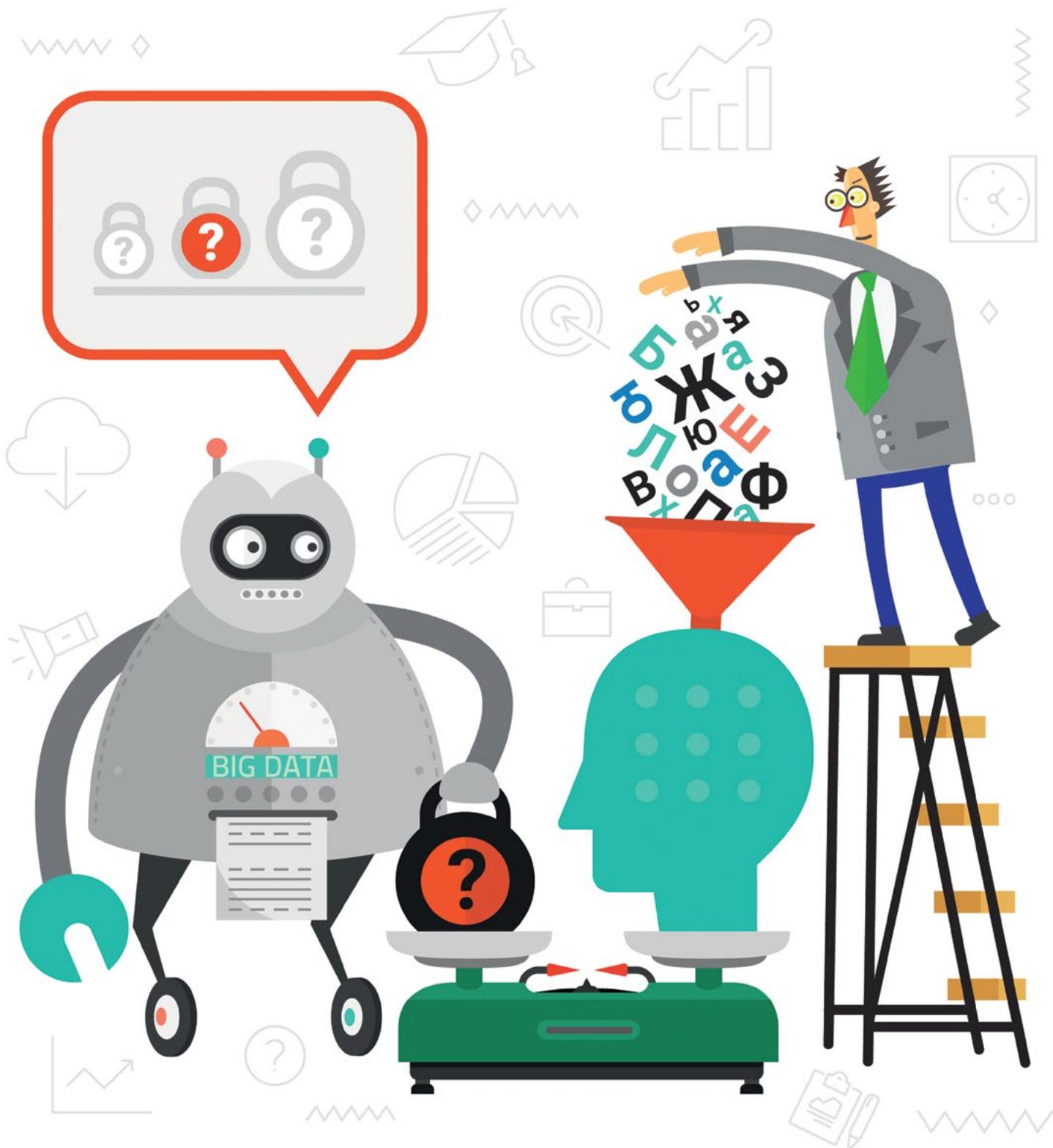




**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ:
НОВОЕ ВРЕМЯ - НОВЫЕ МЕТОДЫ?**



**КАК ОЦЕНИВАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ КОМПАНИИ?**

**КАК ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДИСТАНЦИОННОГО
ОБУЧЕНИЯ?**

**ЧТО ПРИВНОСЯТ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОЦЕНКУ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ?**

**И ВСЕ-ТАКИ ROI: ВСЕГДА ЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ МОЖНО
И НУЖНО ИЗМЕРИТЬ?**

2016

Исследование международной Ассоциации по развитию талантов (ATD) показало: для большинства компаний — заказчиков обучения первый и второй уровень оценки по модели Д. Киркпатрика («Реакция» и «Научение») оказывается не столь важным. Наибольшее значение для них имеют третий и четвертый уровни, показывающие, насколько проведенное обучение влияет на изменение поведения участников и на результаты компании в целом

2014

Согласно исследованию McKinsey, текущие инвестиции в формальное обучение составляют примерно 4% от фонда оплаты труда (опрошено 1500 компаний по всему миру). При этом на одного сотрудника в год приходится в среднем 34 часа формального обучения

2010-Е

Переосмысление модели Д. Киркпатрика. Современные исследователи предлагают дополнительно оценивать вовлеченность участников обучения и степень, в которой обучающиеся будут использовать полученные знания и умения в своей деятельности

2000-Е

Развитие интернета помогло справиться с одной из главных сложностей в оценке эффективности обучения: массивы данных теперь можно собирать и обрабатывать онлайн

1991

Дж. Филлипс (Jack Phillips) добавил в четырехэтапную модель качественно новый пятый уровень, предложив рассчитать экономический эффект от обучения — возврат на инвестиции (ROI)

1959

Американский исследователь Д. Киркпатрик (Donald Kirkpatrick) предложил модель оценки эффективности обучения, которая получила широкое распространение и сегодня является классической

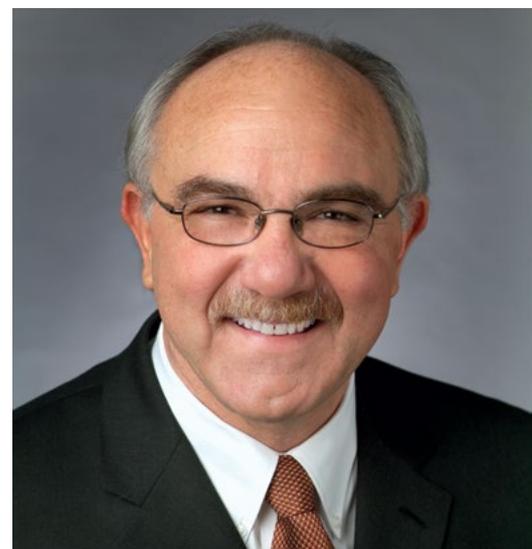
1950-Е

В компании Esso проведен один из первых опросов по методу 360-градусной оценки с целью сбора информации о сотрудниках

The logo for the Association for Talent Development (ATD) features the lowercase letters 'atd' in a bold, sans-serif font. The letters are colored with a gradient from orange to red.

Association for
Talent Development

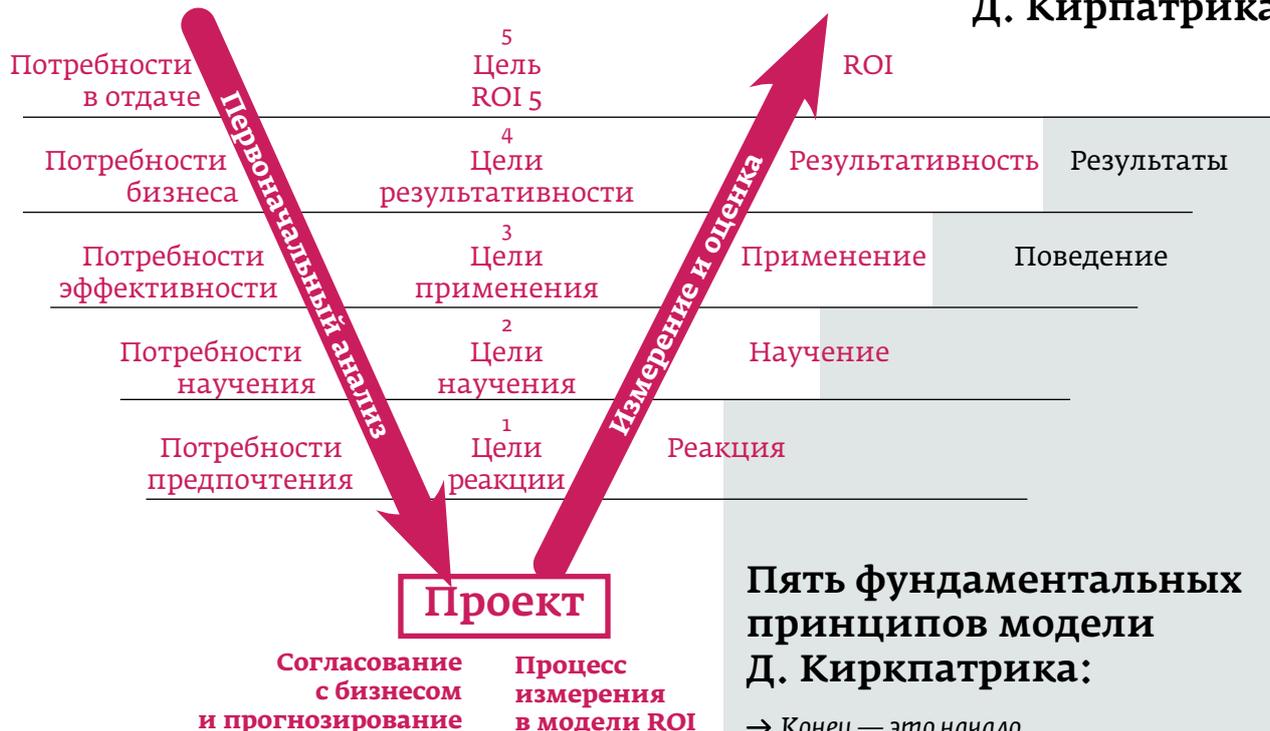
McKinsey & Company



КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

V-модель Дж. Филлипса

модель Д. Кирпатрика



Пять фундаментальных принципов модели Д. Киркпатрика:

- *Конец — это начало*
- *Отдача на ожидания (ROE) — конечный индикатор ценности*
- *Партнерство с бизнесом необходимо для достижения позитивной ROE*
- *Ценность должна быть создана до того, как она может быть продемонстрирована*
- *Убедительная цепь доказательств показывает вашу итоговую ценность*

ROI (Return on Investments) —

методика Дж. Филлипса, помогающая с помощью различных формул измерить отдачу от инвестиций в обучение как отношение денежного выражения всех выгод, связанных с обучением, к денежной оценке всех затрат (инвестиций) в обучение. Расчет этого показателя сложен и во многом субъективен, поэтому часто получение и расчет ROI не несет значительной ценности

Модель человеческого капитала —

это модель, основанная на измерении производительности компании через определение пробелов в знаниях и навыках сотрудников и отдачи от их восполнения через систему обучения. Параметрами оценки при ее использовании являются проблемы в реализации бизнес-процессов (в денежном эквиваленте), оценка знаний и навыков, необходимых сотруднику для устранения проблем в бизнес-процессах, а также проблемы в реализации бизнес-процессов, связанные с работой сотрудников

ROE (Return on Expectations) —

отдача на ожидания, которая подразумевает, что мы не только должны удовлетворить ожидания (на всех уровнях оценки), но и достичь результатов, которые превосходят ожидания (также на всех уровнях оценки). В результате образовательная программа создает новую ценность: превосходить ожидания на каждом уровне

Примеры показателей в моделях

<p>Дж. Филлипса</p> <ul style="list-style-type: none"> → Материальные выгоды (оценка производительности труда в денежном эквиваленте, изменение издержек) → Нематериальные выгоды (изменение удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, затрат на подбор персонала) → Стоимость услуг преподавателей; стоимость оборудования, учебно-методических материалов, организация питания, стоимость отрыва участников от работы на период обучения 	<p>Человеческого капитала</p> <ul style="list-style-type: none"> → Продолжительность выполнения операций → Проблемы с движением денежных средств, недостачи → Какой процент проблемы можно отнести на счет мотивации, навыков, технических решений? → Процент проблемы в реализации бизнес-процесса, обусловленный работой сотрудника, удовлетворенность клиентов 	<p>Д. Киркпатрика</p> <ul style="list-style-type: none"> → Оценка программы, преподавателя, степени полезности содержания программы, условий обучения → Оценка уровня усвоения материала участниками программы → Соответствие полученных навыков рабочим обязанностям сотрудника, применимость и актуальность полученных знаний → Производительность сотрудника после обучения
---	--	---

People Analytics —

анализ HR-данных в сочетании с другими корпоративными данными (в том числе с данными об обучении сотрудников)

Backward Design —

метод создания образовательной программы, предполагающий определение контента и методов обучения на основе бизнес-задач компании

Learning Analytics —

измерение, сбор, анализ данных и составление отчетов о проходящих обучении, а также об их контекстах с целью понять и оптимизировать процесс приобретения знаний и среду, в которой он происходит

Проху-индикатор —

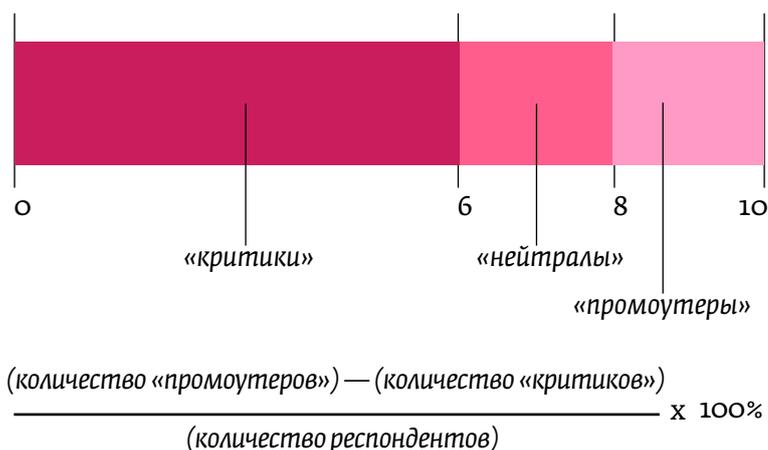
общепанковская методика расчета уровня риск-культуры с помощью проху-переменной. В ее основе лежит поведенческая анкета из вопросов по 10 сегментам риск-культуры.

Методика разработана Центром развития риск-культуры специально для Сбербанка

Индекс лояльности NPS (Net Promoter Score) —

индекс готовности рекомендовать, метрика лояльности

Респондентам предлагается ответить на один единственный вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете учебную программу своим коллегам?»



НОВОЕ ВРЕМЯ – НОВЫЕ МЕТОДЫ?



Дмитрий Волков,
директор по развитию
образовательных технологий,
КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



В современном мире меняются методы оценки эффективности обучения. Для чего мы делаем оценку эффективности сегодня? Что ожидают от обучения заказчики?

Опрос компании Gartner, проведенный в 2016 году, показал: топ-менеджеров мало интересуют количественные показатели эффективности обучения — для них важна связь с бизнес-результатами. В реальности ее видят лишь 5%. Согласно исследованию Deloitte, больше половины компаний испытывают трудности при соотношении результатов обучения с бизнес-результатами. По мнению большинства

заказчиков, их система оценки эффективности обучения слишком упрощенная или же, наоборот, сложная и непонятная. Отсутствие четких, последовательных и простых моделей приводит к непониманию значимости процесса обучения в компании. Еще одна проблема: оценка уровня удовлетворенности участников не позволяет узнать, что нужно улучшить в образовательной программе.

Этапы развития системы оценки эффективности

Любая система оценки проходит несколько этапов развития. В 2017 году журнал Chief Learning Officer предложил разделить процесс на четыре составляющие:

Этап 1. Использование отдельных инструментов и метрик для оценки удовлетворенности

Оценка удовлетворенности образовательными программами на первом уровне модели Киркпатрика/Филлипса

Этап 2. Создание единой системы оценки

Определены критерии успешности программ
Инструменты оценки систематизированы на основе модели Киркпатрика/Филлипса

Регулярно проводится бенчмаркинг программ

Этап 3. Переход к динамической, стандартизированной системе оценки (включает этап 1)

Единая информационная платформа оценки эффективности обучения

Метрики доступны ключевым стейкхолдерам

Оценка краткосрочного и долгосрочного эффекта обучающей программы (предиктивная аналитика)

Управление портфелем программ на основе данных по оценке эффективности

Этап 4. Разработка уникальных практик для оценки эффективности под потребности компании (включает этапы 1 и 2)

Методика оценки ROI для 5% программ

Анализ бизнес-данных

Анализ HR-данных

Применение методов Learning Analytics

Прогу-индикатор

Методы оценки в КУ Сбербанка

Корпоративный университет Сбербанка находится одновременно на всех четырех этапах развития системы оценки эффективности и успешно применяет некоторые продвинутые методы оценки на различных образовательных программах.

«Сбербанк 500»

Уровень менеджмента: средний

→ Обучено более 2 000 человек

Методы оценки эффективности:

Оценка успешности внедрения бизнес-проекта на уровне финансовых показателей

→ Отслеживание карьерных траекторий

→ Оценка профессиональных компетенций

9,2 — оценка программы

«Риск-менеджмент» I, II

Уровень менеджмента: линейный, средний

→ Обучено 15 000 человек

Методы оценки эффективности:

Метод ргоху-индикатора для оценки динамики риск-культуры в банке (на основе опроса 90 тысяч сотрудников)

В основе опросника — шкала Лайкерта

75% — общий показатель риск-культуры

8,9 — оценка программы

«Мастерская руководителя ВСП»

Уровень менеджмента: линейный

→ Обучено более 18 000 человек

Методы оценки эффективности:

Пилот по оценке влияния обучения на бизнес-показатели через интегральную оценку работы с отклонениями

9,7 — оценка программы

«Команда лидеров»

Уровень менеджмента: линейный, средний, высший

→ Обучено более 1 600 человек

Методы оценки эффективности:

→ Пред- и постпрограммная диагностика командной эффективности

→ Мониторинг плана действий

→ Follow-up сессии

14% — динамика командной эффективности

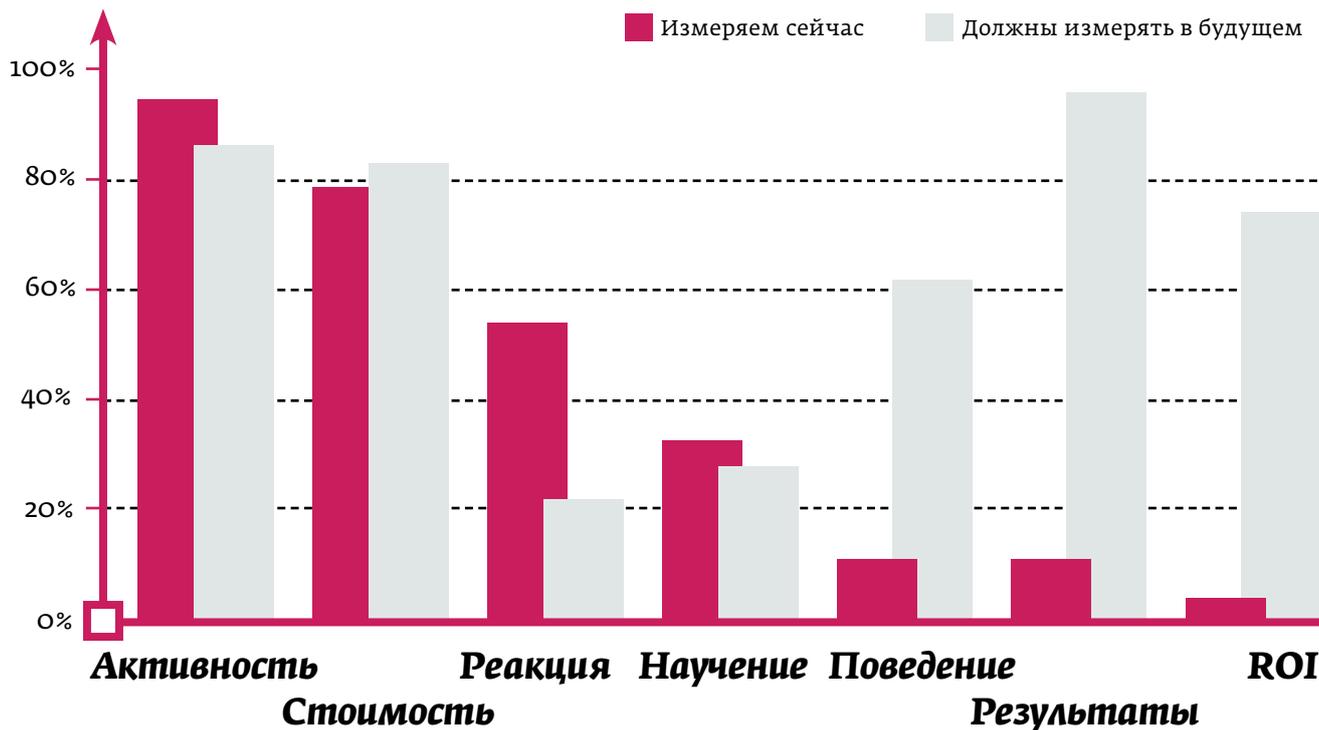
9,6 — оценка программы

*В обществе зна-
ний обучение —
это работа,
а работа —
это обучение*

Джей Кросс,
эксперт в области
неформального обучения



Ожидания заказчиков обучения



CEB. Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development, 2016. По итогам опроса 111 компаний

5%

компаний могут связать результаты обучения с бизнес-результатами и повысить эффективность методов обучения

CEB. Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development, 2016. По итогам опроса 96 CEO's

59%

компаний испытывают трудности при соотнесении результатов обучения с бизнес-результатами компании

State of Learning Measurement. Bersin by Deloitte, 2015

Модель Киркпатрика — самая популярная в мире

73,7% Д. Киркпатрик

33% Дж. Филлипс

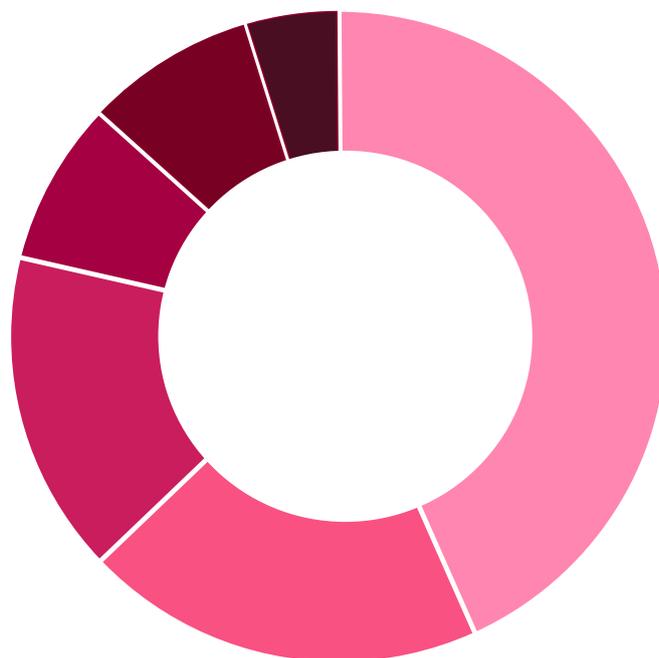
26,3% Другие методы

14,7% Шесть сигм

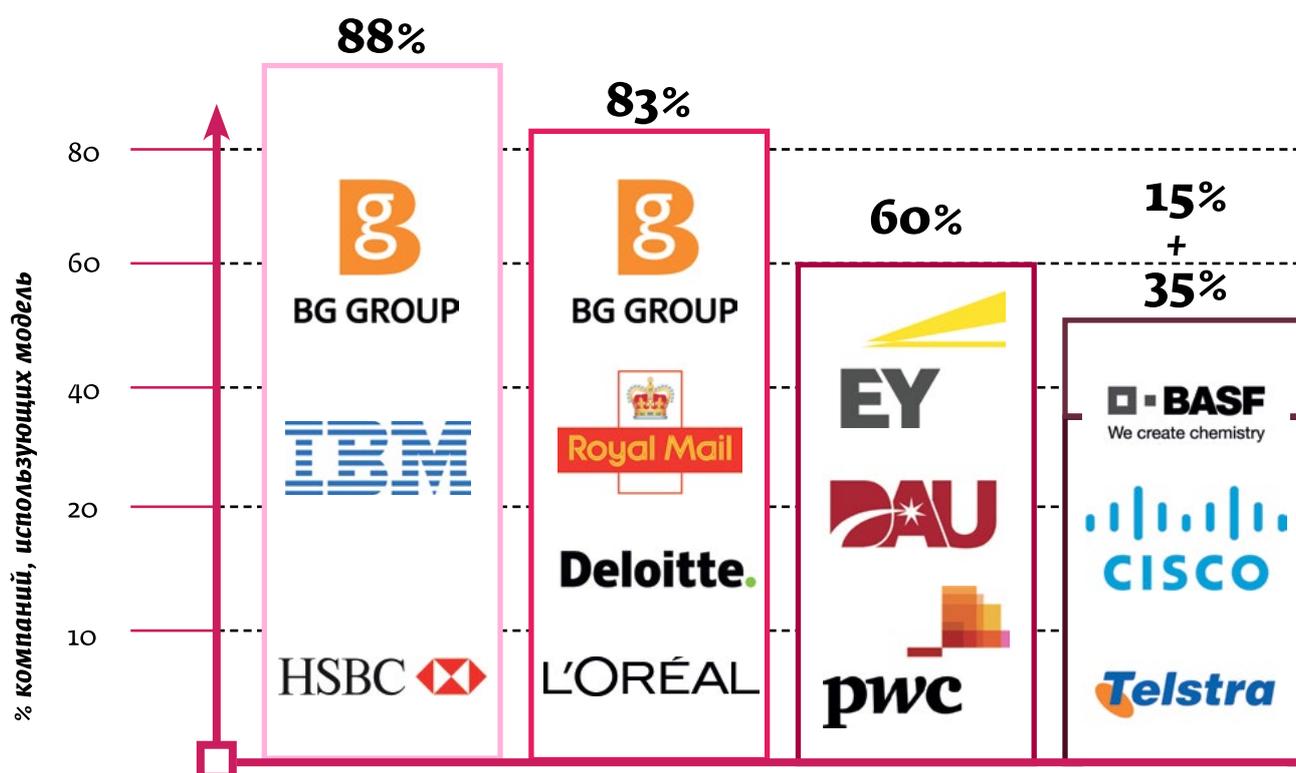
13,7% Brinkerhoff's Case Method

8,4% Метод Джоша Берсина

CEB. Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development, 2016. По итогам опроса 111 компаний



В английском языке есть три слова — *efficiency, effectiveness, efficacy*. Соотношение затрат и выгод, результативность, соответствие ожиданиям и целям. Три понимания эффективности, три подхода



Уровни модели Киркпатрика-Филлипса

Реакция

Научение

Поведение

Результаты

Ключевые вопросы для оценки

В какой степени слушатели реагируют позитивно на обучение

В какой степени слушатели приобрели ожидаемые знания и умения, основанные на их участии в обучении

В какой степени слушатели применяют то, что изучили в ходе обучения, когда они вернулись обратно на рабочее место

В какой степени целевые результаты компании являются следствиями обучения и последующих событий

Предмет оценки

→ Удовлетворенность
→ Вовлеченность

→ Знания
→ Умения

→ Поведение
→ Навыки

→ Доля рынка и объема продаж
→ Удовлетворенность заказчика
→ Результативность сотрудников

МОДЕЛЬ КИРКПАТРИКА НЕ РАБОТАЕТ. КАК С ЭТИМ ЖИТЬ?



Григорий Финкельштейн,

партнер, руководитель
Центра анализа данных,
ЭКОПСИ Консалтинг

Полная версия
выступления:



Традиционно эффективность обучения принято измерять с помощью модели Киркпатрика. Но если посмотреть на нее критически, опираясь на данные, мы увидим, что она не только не работает, но и вводит людей в заблуждение

Первая ошибка модели — ступенчатость. Необходимости в ступенчатости при измерении эффективности обучения нет. Мы можем оценить результат, не измеряя все промежуточные шаги. Вторая ошибка — модель предполагает прямую связь между трудоемкостью и пользой. Реакцию измерить легко, но польза не очень велика. Усвоение измерить сложнее, но польза больше. Это все неправда. Польза данных распределяется иначе. Самым полезным для анализа является измерение результата, и это измерение отнюдь не самое трудоемкое.

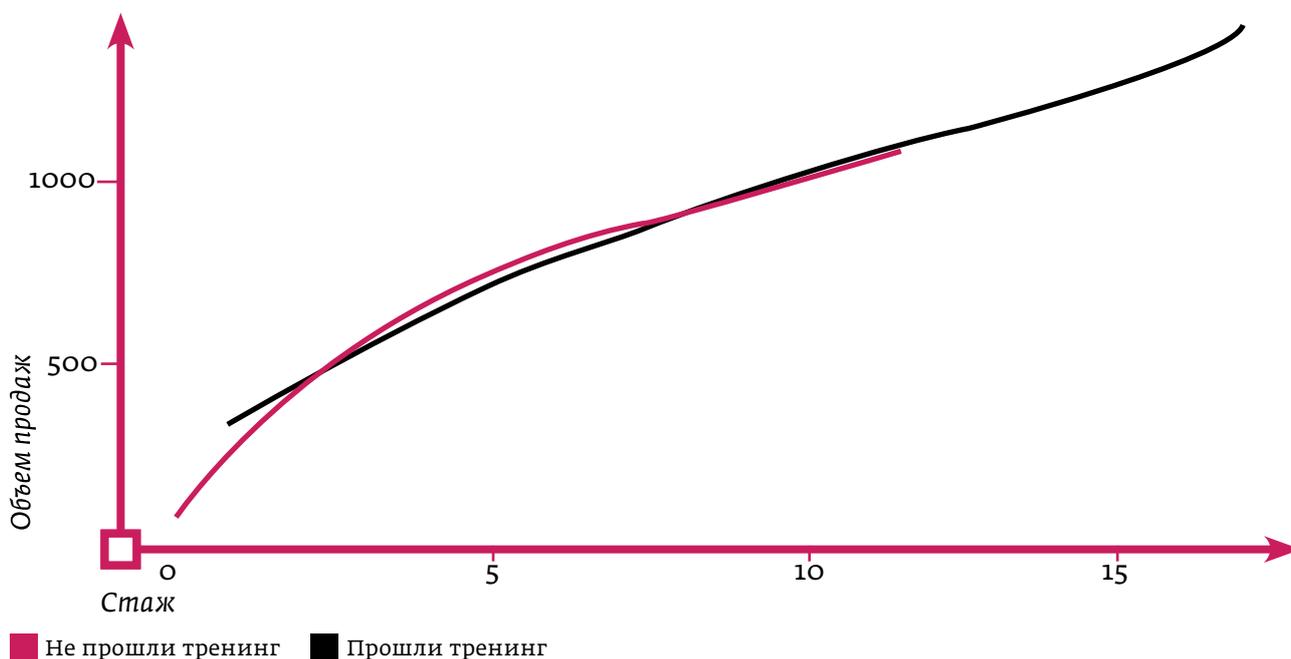
Модель Д. Киркпатрика, безусловно, была хороша для времени, когда она была опубликована, но с распространением алгоритмов анализа данных ситуация изменилась, и сейчас самое важное — измерять результат. Вот как это стоит делать.

Что измерять и как?

Есть два совершенно разных типа обучения и два типа результата.

Поддержка RUN — мы учим человека тому, что он должен знать для вы-

Зависимость объема продаж от прохождения тренинга



полнения своей работы. Как понять, дала ли программа результат? Необходимо проверить спустя какое-то время показатели эффективности обученных сотрудников. Если они ничем не отличаются от показателей тех, кто обучение не проходил, то вопрос — зачем мы вообще учили людей. В этот момент явной становится проблема существенного количества программ обучения: они учат тому, что не влияет на результативность.

Поддержка CHANGE — мы формируем у людей новые ментальные модели, причем они не обязательно будут влиять на результат. Например, «подход к менеджменту, основанный на данных». Зачем это делать? Вероятнее всего, потому что у компании есть спрос на таких людей. В таком случае у тех, кто прошел обучение, должен быть ускоренный карьер-

ный рост. Следовательно, для оценки результативности таких программ необходимо анализировать карьерный рост участников обучения. При этом мы учитываем, что часть программ делается «на вырост» и не востребована в рамках CHANGE.

Как измерить правильно?

Конечно, есть идеальная модель. Берем две группы — основную и контрольную. Для одной проводим обучение, для другой не проводим. Потом оцениваем результат. Но в жизни я такой ситуации не встречал ни разу.

Более реалистичный вариант, который тем не менее позволяет получить более-менее достоверные данные, — создание комплексной модели для оценки эффективности обучения. Для этого необходи-

мо собрать максимальное количество информации об участниках обучения: начиная с их показателей эффективности, информации о пройденных тренингах, стаже работы и заканчивая полом, возрастом, образованием и семейным положением. Затем такую же информацию нужно собрать о тех, кто не проходил обучение. Потом, составив комплексную модель, можно будет изолировать влияние результатов обучения от влияния остальных факторов: каждый из параметров может либо сработать, либо нет, одним из параметров будет то, прошел сотрудник обучение или нет. В зависимости от того, полезен или не полезен тренинг, мы увидим, влияет ли он на результаты. В наше время такой анализ может провести практически любой HR-специалист, необходимо лишь чуть-чуть терпения и упорства.

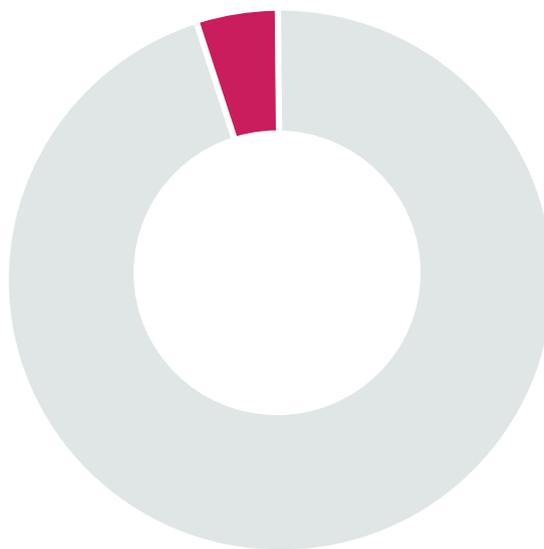
Существенная доля работы HR уходит в песок

Доля компетенций, реально связанных с эффективностью или карьерным движением



53% связано

Доля менеджерского обучения, реально связанного с эффективностью или карьерным движением



5% связано

ЧТО И КАК ОЦЕНИВАТЬ: ОПЫТ СБЕРБАНКА



Наталья Павлык,
исполнительный директор —
начальник отдела,
Отдел методологии
обучения и развития,
ПАО Сбербанк

Полная версия
выступления:



Главная задача оценки эффективности обучения — выбрать количественные и качественные показатели, которые помогут понять, с пользой ли были потрачены деньги. Но главным индикатором успешности программ являются карьерные перемещения сотрудников

Сейчас модель оценки эффективности обучения сотрудников Сбербанка состоит из трех основных элементов.

Оценка эффективности программ обучения

Автоматизирована и проводится по трем уровням модели Д. Киркпатрика. Мы измеряем удовлетворенность участников и заказчиков обучения, прогресс в знаниях и навыках, а также их применение на рабочем месте. Сотрудники заполняют анкеты,

проходят тестирование по итогам обучения и заполняют чек-листы бизнеса и руководителя через 3–6 месяцев после окончания программы. Сравниваются показатели до и после обучения.

Оценка эффективности процесса обучения

Осуществляется через контроль достижения целевых значений ключевых показателей эффективности системы. Измеряются:

→ Качество знаний и навыков

8 из 10 баллов — оценка навыков по результатам обучения
90% специалистов успешно прошли оценку знаний
90% персонала прошли обязательное обучение

→ **Качество программ**
100% программ разработаны по утвержденному процессу

→ **Профессионализм тренеров/организаторов**
Не менее 70 п. из 100 — оценка удовлетворенности сервисом (замер ГВК8)
Не менее 9,3 из 10 баллов — оценка удовлетворенности согласно анкетам обратной связи по 90% оцениваемых мероприятий
100% учебных мероприя-

тий проводится сертифицированными тренерами

→ Затраты на обучение

Отношение затрат на обучение внешними провайдерами к ФОТу персонала
Рост затрат на обучение внешними провайдерами не превышает рост ОПЕХ в год

→ Затраты на инфраструктуру

60% обучения проводится дистанционно, 40% — очно
73% — эффективность загрузки учебных помещений

→ Метрики HR-стратегии

Удельные образовательные расходы на одного человека в год

Оценка профессионализма менеджеров по обучению

Обучение ведут тренеры с сертификатами, позволяющими преподавать на данных программах. Комплексная оценка внутренних тренеров для выявления уровня развития ключевых компетенций проводится 1 раз в 2 года. Работает программа «Мастерская тренерства», внутренние тренеры проходят сертификацию. Учебный центр отслеживает выполнение индивидуальных планов развития менеджеров по обучению.

Голос внутреннего клиента

Один из важных опросов, влияющих на оценку эффективности, называется «Голос внутреннего клиента». Это целая система регулярных общепанковских исследований, направленных на изучение уровня удовлетворенности внутренних клиентов (сотрудников банка) качеством внутрибанковских сервисов

Задачи

- Выявление проблемных внутрибанковских сервисов
- Оценка отдельных характеристик сервисов
- Сбор предложений сотрудников по улучшению качества сервисов

Способ проведения

- 15-минутный конфиденциальный онлайн-опрос
- Ответы обрабатываются внешней исследовательской компанией

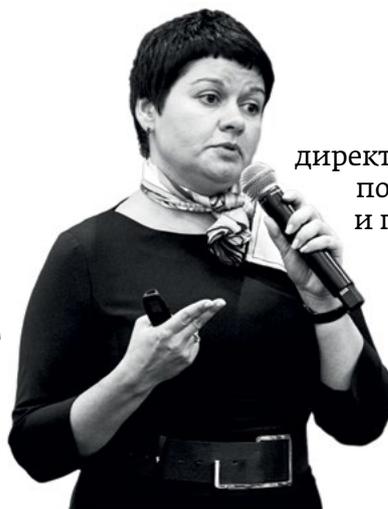
Периодичность

- Исследование проводится 2 раза в год. Определяется базовый уровень удовлетворенности, устанавливаются цели на год, потом оценивается достижение целевого результата

Ключевые показатели эффективности

- Уровень профессионализма массовых специальностей
- Уровень средней оценки профессиональных компетенций на основе результатов тестирования знаний, чек-листа руководителя до и после обучения, опроса топ-менеджеров
- Удовлетворенность возможностями профессионального обучения
- Замер вовлеченности, фактор «Возможности обучения»
- Удовлетворенность сервисом участников процесса обучения, замер «Голос внутреннего клиента»

БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ: КАК ИХ ИСПОЛЬЗУЕТ СБЕРБАНК?



Елена Луценко,

директор проектов, Блок проректора по учебно-методической работе и прикладным исследованиям, КУ Сбербанка

Полная версия выступления:



Как оценивать успешность обучения тех, кому некогда учиться? Опыт оценки эффективности электронных курсов в сегменте «Розничный бизнес» Виртуальной школы Сбербанка

Мы выбрали передовой формат дистанционного обучения Tin Can API, а не традиционный SCORM, потому что он позволяет получить более подробную статистику, хранит данные из внешних ресурсов и создает новые способы взаимодействия между учащимися и преподавателями.

Сбор статистики

Хранить данные пользователей сегмента помогает Learning Records Storage (LRS) — подробный журнал действий обучающегося. Он является основой стандарта Tin Can API и используется для приема, хранения и передачи совершенных действий в программе. Далее с данными работает Интеллектуальная система управления (ИСУ), которая фиксирует все нарушения, совершенные сотрудника-

ми в процессе обучения. Также в ИСУ загружаются результаты сотрудников массовых специальностей, проводятся замеры их бизнес-показателей и производится оценка полученных знаний.

Почти 53 000 сотрудников массовых специальностей обучаются на 10 комплексных программах в сегменте «Розничный бизнес»

«Курсометр»

Система «Курсометр» дает возможность понять, как каждый сотрудник проходил ту или иную программу, сколько времени проводил в системе. Она показывает важные показатели на одной странице, позволяет фильтровать,

Стандарты дистанционного обучения

SCORM

- фиксирует статус прохождения программы
- отображает прогресс прохождения программы

Tin Can API

- фиксирует факт начала, завершения и повторения программы
- фиксирует прогресс прохождения и результат обучения, успехи и отклонения обучающихся
- определяет точки отказа и популярные фрагменты видео, анализирует ответы на тестовые вопросы
- собирает обратную связь от обучающихся
- ведет подробный журнал действий обучающегося
- сохраняет историю действий обучающегося при отсутствии интернета
- отслеживает обучение с мобильных устройств

группировать и детализировать данные, видеть статистику обучающегося, оценивать его поведение, управлять структурой программ и получать обратную связь. Яндекс.Метрика и Google Analytics очень похожи на «Курсометр», но не могут предоставить информацию о каждом пользователе.

Что измеряем?

Полученные данные позволяют улучшить качество теоретических блоков. «Курсометр» анализирует видеофрагменты и тестовые вопросы. У видеороликов определяются пики внимания — промежутки видео, которые просматривались большим количеством пользователей несколько раз. Также программа находит точки выхода — секунды, на

которых отключился пользователь, и людей, которые перематывают видео.

При анализе тестовых вопросов «Курсометр» определяет некорректные и простые вопросы, а также оценивает корректность теоретических блоков.

Гипотезы

За год мы получили огромное количество данных, которые позволили сформировать две гипотезы — сейчас их проверяют методологи HR-блока «Розничный бизнес». Мы предположили, что поведение человека во время обучения может влиять на его бизнес-результаты. Если человек проводит в программе 15 минут каждый день, изучает кейсы повторно, они не вызывают у него трудностей, то, как

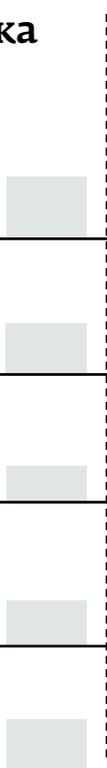
правило, этот сотрудник — успешный продавец.

Вторая гипотеза связана со значительным оттоком консультантов. Программу обучения прошли более 40 000 сотрудников, данные об их успеваемости хранятся в системе. Мы решили изучить, насколько успешно учились сотрудники, уволившиеся в течение шести месяцев после завершения программы. Предполагается, что они посещали виртуальный класс не чаще одного раза в неделю, тратили много времени на изучение материала, часто перематывали видео и проходили практическое задание с трех и более попыток.

Если гипотезы подтвердятся, на основе полученных данных получится понять, как ведет себя во время обучения идеальный кандидат.

Google Analytics, Я.Метрика

Считает количество посещений сайта



«Курсометр»

Отображает все действия обучающихся в программе персонализированно, хранит историю действий каждого

Группирует посетителей по признакам

Группирует данные по внутренним критериям компании, например, ТБ

Формирует популярные страницы

Анализирует каждый элемент программы

Вычисляет среднее время пребывания на сайте

Фиксирует время изучения, повторения и возвратов отдельной сущности и программы

Формирует отчеты

Формирует отчеты и автоматически отправляет их на указанную электронную почту

Как работает сбор статистики



ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ПРОСТОТЕ



Олег Новожилов,

директор, Корпоративное обучение и управление знаниями, СИБУР

Юлия Городишенина,

руководитель направления «Корпоративное обучение», СИБУР

Полная версия выступления:



Один из ключевых моментов в оценке эффективности — простота подхода. Инструменты оценки должны быть понятны как заказчикам, так и сотрудникам. Руководствуясь классическими моделями Киркпатрика и Филлипса, мы сформулировали методику «ППП»: «Посетил — Понял — Применил»

Сначала, при обсуждении обучающих мероприятий с заказчиками, мы спрашиваем: что после обучения сотрудники должны делать по-другому и как мы это поймем? После этого — выбираем инструменты, которые помогут измерить результат. Вторая «П» чаще всего измеряется с помощью тестов и по результатам выполнения курсовых работ. Измерение

третьей зависит от типа программы. Для оценки управленческих программ или других курсов, направленных на изменение поведения, используются структурированные опросы. Большая роль в измерении третьей «П» в функциональных программах отводится заказчикам: чтобы сотрудники применяли знания и навыки, полученные в ходе обучения, они должны быть востребованы в регулярной работе. Например, обучив наших руководителей проведению интервью по компетенциям, мы присутствуем на собеседованиях и предоставляем затем обратную связь по чек-листу.

Организация оценки эффективности

Оценка эффективности — процесс трудозатратный. Потому мы определили для себя несколько принципов, которыми руководствуемся при его организации.

→ **Не все программы заслуживают оценки эффективности**
Сколько «П» оценивать — зависит от масштаба обучения и стоимости рабочего дня. Для разовых и недорогих программ достаточно оценить только одну, для

дорогих и масштабных — все три.

→ **Задавайте вопрос «что будет происходить после тренинга?» заказчикам и провайдером**
Результат тренинга это то, что происходит после него. Поэтому в модели «10-20-70» организовывать обучение нужно с нахождения развивающих задач (70) и поиска наставника или профессионального сообщества (20). Только найдя 70 и 20, нужно организовывать формальное обучение (10).

→ **Не измеряйте четвертый уровень модели Киркпатрика (RESULTS), если связь обучения с бизнес-результатом не очевидна**

Трудно изолировать обучение от других факторов, повлиявших на бизнес-результат.

→ **Итоговый результат = соответствие ожиданиям заказчика**

Задача корпоративного университета — представить заказчику факты об эффективности обучения, на основании которых он сделает обоснованный вывод о соответствии ожиданиям и примет решение о продолжении программы, ее изменении или прекращении.

Модель «ППП»

Посетил

Цель: оценить наполняемость учебных групп участниками из целевой аудитории

Инструменты:

- анкеты обратной связи
- правила формирования групп и «штрафные санкции» за прогулы

Понял

Цель: оценить прирост знаний по итогам обучения

Инструменты:

- тестирование
- курсовые и экзамены

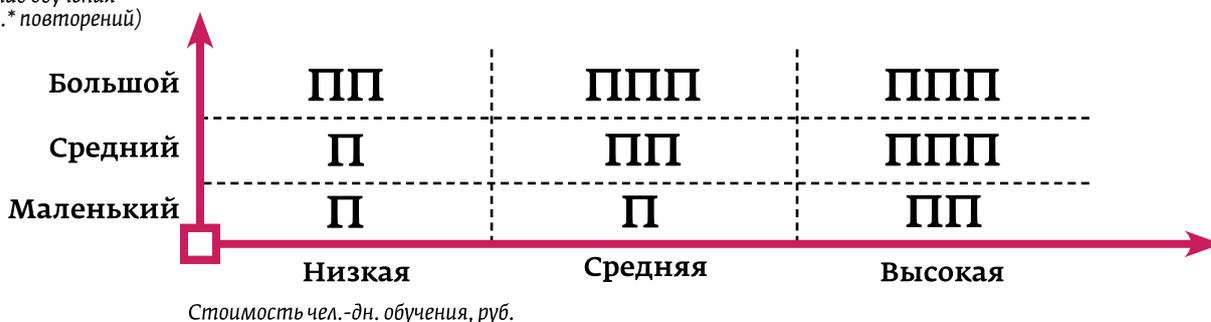
Применил

Цель: оценить использование знаний и навыков, полученных в ходе обучения, в рабочей деятельности

Инструменты:

- структурированный опрос коллег/подчиненных после обучения
- предварительно сформулированное руководителем «техническое задание» на обучение

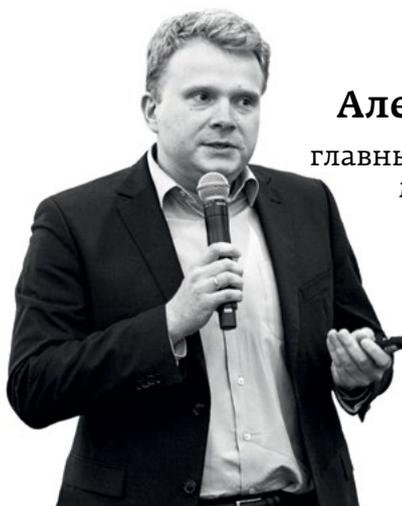
Масштаб обучения
(чел.-дн.*повторений)



Декан и заказчик участвуют в оценке эффективности

	Планирование мероприятий	Проведение мероприятий	Пост-тренинговое сопровождение и оценка эффективности
Декан	<ul style="list-style-type: none"> Задаёт ключевые направления обучения и развития Утверждает план и содержание мероприятий, ожидаемые результаты и способы оценки эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> Выступает спикером 	<ul style="list-style-type: none"> Контролирует выполнение пост-тренинговых мероприятий Утверждает оценку эффективности
Заказчик и эксперт в предметной области	<ul style="list-style-type: none"> Определяют содержание мероприятий, целевую аудиторию, ожидаемые результаты и способы оценки эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивает явку сотрудников на мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивает выполнение пост-тренинговых мероприятий Оценивает соответствие фактических результатов ожидаемым
Корпоративный университет	<ul style="list-style-type: none"> Составляют план мероприятий Разрабатывают кейсы СИБУРа 	<ul style="list-style-type: none"> Организует мероприятия Консолидирует результаты 	<ul style="list-style-type: none"> Организует проведение оценки эффективности

«METRICS THAT MATTER»: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ



Александр Бушин,

главный специалист учебно-методического отдела,
КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Metrics that Matter — удобное решение для оценки эффективности образовательных программ. Измерения точны, повторяемы и масштабируемы, могут применяться на разных типах программ, эффективность измеряется на уровне бизнес-результата

Это решение — пример комплексного подхода к разработке ИТ-системы. Оно основано на четком понимании того, как программы распределяются по портфелям и какой критерий оценки им нужен. Система позволяет создать свою стратегию измерения оценки эффективности в зависимости от настроек, которые выбирает компания. Есть возможность сравнить ваши показатели с уже имеющимся в системе бенчмарком — он формируется на основе данных, которые разработчик программы, компания Gartner, собирает у других клиентов.

Многие процессы — опросы по целевой аудитории,

формирование отчетности, представление этой отчетности крупнейшим стейкхолдерам компании, рассылка в PDF-формате — автоматизированы.

Активными участниками процесса оценки эффективности являются слушатели, преподаватели образовательных программ, руководители, заказчики и т.д.

Система применяется в крупнейших мировых компаниях. К сожалению, на российском рынке она не представлена. Есть идея создать подобное решение на базе Сбербанка и пригласить другие российские компании к участию. Объединившись, можно сделать хороший продукт, имея готовую методологию.

Оценка эффективности в системе Metrics that Matter включает три этапа:

- Создание программы для сбора обратной связи
- Сбор обратной связи
- Анализ отчетности

На первом этапе администратору программы нужно ввести стандартные данные: название, тип, место программы; преподаватель; даты. После

этого в системе создается основа с конкретными настройками, которая запускает анкетирование и оценку эффективности обучения в зависимости от конечной даты.

Важно отметить, что у пользователя есть возможность управлять как портфелем программ, так и оценкой на уровне отдельного сегмента портфеля.

Пример сегментации портфеля программ

Допустим, мы хотим оценить программы из информационного портфеля с помощью облегченной модели обратной связи, например, сразу после обучения и с применением тестирования. Тогда на этом мы и остановимся.

Но если мы оцениваем программы, которые развивают нужные для всех стратегические компетенции, то глубина оценки и методология могут быть совсем иными. Мы используем другую анкету: до начала и сразу после обучения анкетуем слушателя, руководителя, мы можем использовать «оценку збо» и вводим дополнительные данные, оцениваем обучение на уровне финансовых показателей.

Такая возможность в системе есть. При создании записи указывается тип программы и выбирается путь оценки. На данном этапе у менеджера нет возможности что-то менять, если эти параметры уже были заложены во время внедрения системы.

Обратная связь

Количество вопросов в анкете варьируется в зависимости от того, как вы оцениваете конкретную программу.

→ Все вопросы определены в модули, которые представляются в отчетах

→ Эти группы вопросов можно привязать к уровням классической модели Киркпатрика

Один из вопросов анкеты — «Какова вероятность того, что вы порекомендуете учебную программу?». Он нужен для автоматического расчета индекса лояльности NPS по зашитой в платформе методологии.

Анализ отчетности. Два примера

Отчет Quick Question используется для оценки слушателями учебного модуля и учебной программы. Отчет большой

и подробный, фокус в нем делается на определенные блоки. Для менеджера программы пробелы в этих блоках указывают на необходимость детального анализа того, как и какие преподаватели проводят программу.

Отчет Class comparison worksheet представляет консолидированную информацию по всем модулям, программам и преподавателям в сравнении с бенчмарком.

Эти данные могут быть полезны для управления общим портфелем программ или составления своего рейтинга преподавателей.

Направленность обучающих решений

(по методологии СЕВ / Gartner)

Комплаенс, риск-менеджмент	Обучающие решения, направленные на минимизацию рисков и соответствие правовым требованиям, часто, бывают обязательными. → Примеры: риск-менеджмент, комплаенс.
Информационные / знаниевые программы	Обучающие решения, которые дают информацию, которая может напрямую и не быть связанной с регулярными рабочими задачами сотрудника, но может расширять его видение. → Примеры: блокчейн для непрофильных руководителей, семинары по новым актуальным темам.
Развитие общих навыков	Обучающие решения, которые непосредственно влияют на результаты работы участников, однако это влияние может значительно отличаться от сотрудника к сотруднику. Сюда могут также относиться решения, которые развивают навыки в областях, которые могут представлять интерес для сотрудника, но могут быть не связаны непосредственно с текущей ролью или быть критически важными для бизнеса компании в целом. → Примеры: финансы для руководителей, презентации.
Развитие критических навыков	Обучающие решения, имеющие сильное влияние на работу участников; обучение фокусируется на специфических результатах и повышение индивидуальных результатов в ключевых направлениях бизнеса. → Примеры: управление людьми, клиентоцентричность, цифровые навыки.
Стратегические для организации программы	Комплексные программы, имеющие стратегическое значение для результатов деятельности компании; измеримые бизнес-результаты могут быть связаны с программой и эти метрики больше фокусируются на результаты деятельности компании в целом, которые дифференцируют ее от конкурентов. → Примеры: Программа развития руководителей высшего звена, Сбербанк 500, Сбербанк Мини-МВА.

ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ НЕОБХОДИМА DIGITAL-ОЦЕНКА



Алина Бухарина,
главный эксперт, Ассоциация независимых экспертов в области обучения и развития T&D Association

Полная версия выступления:



Некоторые производства полностью роботизированы, мы стоим на пороге глобальной смены парадигмы подхода к эффективности обучения. Чтобы понять, как оценивать результаты, надо разобраться, а кого мы будем оценивать и кто будет это делать через пять лет?

Всего лишь два года назад 38% руководителей были готовы воевать за таланты. Для них было проще брать людей с рынка, чем учить и развивать. Примерно столько же верили в тренинги. Сегодня рынок сбалансирован, однако люди перекормлены знаниями, умениями и навыками. Есть разрыв между «знаю и умею» и «могу, хочу и делаю»

Мы вступили в конкуренцию с машинами. Стоимость обучения, его качество и длительность сравнивается не с другим альтернативным обучением (или стоимостью обучения других людей), а со стоимостью внедрения автоматизированного решения или использования робототехники. Уже сейчас алгоритмы могут сконструировать идеальную модель обучения и придумать программу, которая не будет давать сбоев.

Что оценивать?

Измерять эффективность всех программ бессмысленно. Исследования ЭКОПСИ Консалтинг позволили нам

сосредоточиться на трех типах программ:
→ индивидуального развития
→ целевой
→ внедрения изменений

В чем измерять?

Что может служить эквивалентом денег при оценке эффективности? Можно считать лайки, фолловеров, просмотры на Youtube — особенно для поколения Z, оценивать развитие сообщества. Но в результате обучения должна меняться и «стоимость» сотрудников — если этого не произошло, обучение прошло зря.

Оценка программ необходима, чтобы успеть что-то

скорректировать или сделать по-другому. Но пока мы ее проводим, меняется рынок и компании, приходят новые люди, а заказчики изменяют решения. Поэтому мы используем метод постоянных метрик. Однако оценка не имеет смысла, пока нет требований к программам. Оценивать их эффек-

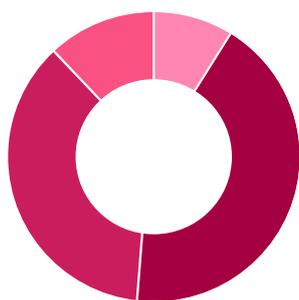
тивность без четких критериев невозможно.

Что дальше?

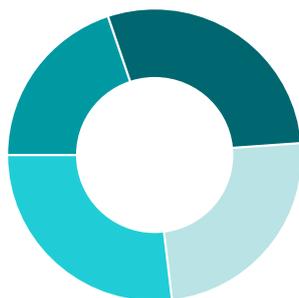
Оценка эффективности программ «под посмертное вскрытие» должна умереть. Необходимо использовать постоянные метрики, которые позволят нам менять программы в процессе их

реализации и настраивать диалог с аудиторией. Кроме того, необходим инструмент, который на этапе проектирования и отбора людей в программы развития даст возможность спрогнозировать максимально возможный образовательный результат, напрямую коррелирующий с эффективностью деятельности.

Парадигма мышления L&D в области развития сотрудников



- 41%** Потенциальные возможности и тренинги
- 38%** Война за таланты
- 12%** Подход организационной психологии
- 9%** Позитивная психология



- 29,3%** Подход к развитию на основе использования потенциальных возможностей + тренинговая практика
- 26,8%** Подход организационной психологии
- 24,4%** Менеджмент. «Война за лучшие таланты»
- 19,5%** Подход позитивной психологии

Исходная оценка и параметры

- Каково состояние сейчас?
- Что, как часто и какими инструментами будем мерить?

Оценка резервиста

- Предтренинг
- Очный тренинг
- Д/з + скайп
- ИПР
- Аттестация

Оценка наставника

- 1 раз в 3-4 месяца

Метод постоянных метрик

ROI

- Изменение стоимости сотрудника на рынке, приобретение НМА, инновации и оптимизации по операционной прибыли. Через 1,5-2 года после старта

Оценка HR и программы

- Частота оговаривается заранее. Если есть коучинг, то 2-3 раза в год, чтобы увидеть качественные изменения

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Дмитрий Волков,
КУ Сбербанка



« Как работать с заказчиками? Философия „Сделайте мне красиво“ до сих пор жива. Но мы должны предлагать решения, которые считаем важными.

В оценке эффективности три составляющие. Первое: как заказчик поймет, что принял верное решение. Здесь удовлетворенность слушателей не имеет значения, важны только бизнес-результаты. Второе: улучшить продукт с помощью learning analytics, чтобы влиять на поведение людей. Рост вовлеченности и лояльности сотрудников также бизнес-результат. Третье, предиктивность в управлении портфелем. Необходимо использовать все доступные технологии и быть впереди, предлагать, а не следовать.

Внедрение оценки эффективности — длительный процесс, он постоянно совершенствуется. Базовую систему можно создать за год, далее — усложнять. От портфеля программ мы переходим к learning solutions. Новая открытая модель компетенций Сбербанка довольно гибкая, и описывает поведение, ожидаемое от любого руководителя и специалиста.

Максим Гирин,
ООО Стадикс Рус



« Динамика изменений в среде очень высока, мы имеем дело с экономической знаний, важно систематизировать накопленную информацию и уметь ею пользоваться. Для этого нужно использовать автоматизированные алгоритмы. Например: адаптивные тесты. На нашей платформе учится миллион человек, и далеко не все данные о них сейчас можно обработать. Но как только у нас появится подходящий алгоритм, он обязательно будет задействован.

Вадим Ефремов,
Skillary



« Бизнес конкретен. Он говорит: нужно поднять прибыль на столько-то процентов, а затраты снизить на столько-то. Обучение может решать очень узкие и понятные задачи. Однако не нужно отправлять на тренинги тех, кто и так отлично справляется с работой.

Марина Громенко,
ПАО Сбербанк



« В оценке эффективности ключевой вопрос — зачем? У каждого человека есть личностное своеобразие и метрики, в которых он успешен. Команды можно оценивать исходя из личностного своеобразия каждого участника.

Грядет искусственный интеллект. Готовы ли мы обучать сотрудников во взаимодействии с машиной, которая умеет развивать себя сама? Мир разделится на две части. Половина людей будет жить в виртуальном мире, а другая — придумывать для них этот мир. Возможно, имеет смысл научить искусственный интеллект личностному своеобразию. В Сбербанке есть робот-юрист: он может проконсультировать, но не умеет реагировать. Это интеллект без компетенций. Каким личностным своеобразием можно его наделить? Ответы на эти вопросы помогут по-новому взглянуть на наши программы.

« С точки зрения архитектуры нужно думать не только о программе, но и о каналах связи с учащимися. Мы проектируем точки изменений, чтобы понять, где измерять показатели, а где менять программу.



Алина Бухарина,
Ассоциация независимых
экспертов в области
обучения и развития
T&D Association

« Мы собираем данные, хотя и не знаем, что понадобится, а что нет. Бывает, делаешь первый запуск алгоритма и видишь — все что угодно может предсказать эффективность, но только не он. Давайте остановимся и подумаем почему?



Григорий Финкельштейн,
ЭКОПСИ Консалтинг

« У нас есть список компетенций, которыми должны обладать современные инженеры. К моменту, когда студенты получают диплом, они устареют. Уже к третьему курсу знания, полученные на первом, становятся неактуальными. Меняются и потребности корпораций, не всегда понятно, что будет востребовано через пять лет.



Татьяна Романова,
Московский
авиационный
институт

« Пока мы разрабатываем новые компетенции — время уходит, и они становятся неактуальными. Я спрашиваю директоров, кто использовал компетентный подход, оказывается — никто. Давайте использовать метакомпетенции, не зависящие от современности!



Олег Новожилов,
СИБУР

У нового поколения свои требования к обучению, компании, в которых можно чему-нибудь научиться, имеют для него много преимуществ.

« Я постоянно сталкиваюсь с тем, что качество образования школьников и студентов снижается, в результате с каждым годом падает уровень образования аппликантов на программы MBA: отсутствует системное, понятийное мышление, навыки сравнительного анализа. 70% прошедших отбор на позицию операциониста в банке не видят цифр, не могут сконцентрироваться на таблицах Excel. Способность людей к обучению снизилась, это проблема.



Ольга Туманова,
Международная
школа бизнеса
Финансового
университета

Прежде чем измерять результат, необходимо придумать корректные индикаторы обучения. Прежде всего нужно сформировать и измерять индикаторы поведения. Здесь помогут профстандарты, которые четко описывают действия сотрудников.

« Если бы у нас было общее хранилище данных, в которое сливалась бы информация, технические лидеры в HR-консалтинге могли бы на их основе сделать реальный продукт, позволяющий увидеть, как обучение влияет на CPI.



Юлия Карпай
АО «Азимут», ООО
«Лаборатория роста»

« У меня дежавю. Раньше мне приходилось оценивать эффективность многих маркетинговых программ, и все проблемы, которые мы обсуждали сегодня, были такими же. Возникает мысль: если у вас внутренний заказчик, возможно, стоит объединить усилия с отделами маркетинга, аналитики и т. д., занятыми оценкой эффективности работы с клиентами, и использовать их опыт.



Людмила Крохина,
LKInsights

EduTech информационно-аналитический бюллетень КУ Сбербанка.

© Корпоративный университет Сбербанка, 2017.

Над выпуском работали: Владимир Денисов, Кирилл Стеценко, Юлия Шустрова, Арина Бедрик, Наталья Носова, Екатерина Ковалева, Иван Алексеев, Елена Сметанина, Мария Карнаухова, Мари Мишель

Руководитель проекта: Дмитрий Волков

Главный редактор: Юрий Воскресенский

По вопросам участия
обращаться к Наталье Носовой
NVNosova.CU@sberbank.ru
спикерам — к Дмитрию Волкову
DLVolkov.CU@sberbank.ru

www.sberbank-university.ru

Скоро на экранах:



СБЕРБАНК
Корпоративный университет

EduTech

№ 8 (11) 2017

ОСЕННИЕ СЕССИИ СЕМИНАРА В 2017 ГОДУ:
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

АНАЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ И АДАПТИВНЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

MOOCs & COOCs & SPOC