



Тема номера

Оценка эффективности обучения: что ожидают стейкхолдеры и как эти ожидания совместить?

Как оценить эффективность системы обучения?
Модель Efficacy of Learning компании Pearson

Как оценить результаты обучения?
Какие модели используются?

Зачем проводить оценку
эффективности?

Какую оценку эффективности
ожидают стейкхолдеры?
Уровни модели Д. Киркпатрика

Как сделать оценку
эффективности
интегральной частью
программы?
V-модель Филлипса

Оценка эффективности:
взгляд ведущей школы бизнеса

Каковы основные
элементы оценки
эффективности?
Модель Кирпатрика
в новом мире

Оценка эффективности:
взгляд консалтинговой
компании

Когда программа создаёт
ценность?
ROE – отдача на ожидания

Кейс КУ Сбербанка: опыт оценки
эффективности на программах Школы
развития корпоративных компетенций



Уважаемые коллеги, дорогие друзья!

Предлагаем вашему вниманию второй выпуск информационно-аналитического бюллетеня Корпоративного университета Сбербанка EduTech, который посвящен одной из наиболее актуальных и сложных тем — оценке эффективности обучения.

Эта тема уже долгое время привлекает внимание всех заинтересованных сторон:

- компаниям, расходующим средства на обучение, важно понять, какие выгоды они получают и как эти выгоды можно измерить;
- мотивация обучающихся к применению полученных знаний и навыков во многом зависит от того, как они оценивают эффективность собственного обучения;
- образовательным организациям оценка эффективности нужна, в том числе, для наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов и предвосхищения их ожиданий.

К настоящему времени в профессиональном сообществе создано множество инструментов, методологий и подходов к оценке эффективности обучения. Тем не менее, в этой области все еще остается много нерешённых вопросов, особенно в части практического применения разработанного инструментария:

- является ли показатель удовлетворенности клиентов (заказчиков, слушателей) объективным отражением качества программы?
- нужно ли создавать единый подход к оценке программ или для каждой из программ должен разрабатываться свой подход?
- как определить влияние обучения на бизнес-показатели компании, и если да, то каким образом это сделать?

Надеемся, что этот бюллетень поможет найти ответы на эти вопросы.

В основе этого выпуска — материалы практического семинара «**Оценка эффективности обучения: что ожидают стейкхолдеры и как эти ожидания совместить?**», который состоялся **18 октября 2016 г.** в Корпоративном университете Сбербанка. В выпуске использованы видеофрагменты выступлений на семинаре:

И. Н. Баранов

проректор по прикладным исследованиям, КУ Сбербанка

Д. Л. Волков

директор по развитию образовательных технологий, КУ Сбербанка

Г. Ф. Богданова

руководитель Школы развития корпоративных компетенций, КУ Сбербанка

А. О. Славнова

директор отдела персонала, PriceWaterhouseCoopers (Россия)

А. Д. Чанько

*академический директор программ подготовки руководителей,
Высшая школа менеджмента, СПбГУ*

Зачем проводить оценку эффективности?

В 2014 г. компания McKinsey опросила 1500 компаний по всему миру, чтобы узнать объем инвестиций в корпоративное обучение, планы по его изменению, а главное — как компании оценивают эффективность обучения. Результаты показали, что несмотря на планы увеличить расходы на обучение, топ-менеджеры не вполне удовлетворены его соответствием стратегическим приоритетам компаний и ролью системы корпоративного обучения как стратегического бизнес-партнера.



Learning at the Speed of Business. McKinsey Quarterly, 2, 2016. Данные опроса 2014 года по 1500 компаниям



Эффективное обучение сегодня оценивается из двух основных предположек:

- оценка **системы** обучения;
- оценка **результатов** обучения.

Но главный вопрос, на который должны отвечать оба из этих подходов — как настроить обучение на приоритеты и стратегию компании? Как использовать результаты для совершенствования системы обучения?

За последние годы сама функция обучения в компаниях изменилась. Если раньше обучение использовалось исключительно для развития талантов, то теперь и для привлечения талантов. И с каждым годом этот фактор играет все большую и большую роль для сотрудников нового поколения. Возрастает важность:

- **возможности самообучения** (особенно для сотрудников последних поколений);
- **обучения на опыте других** сотрудников (многие говорят о такой системе, но в совершенстве она еще не работает);
- **дифференциации и персонализации обучения** в соответствии с направлениями карьерного развития специалиста компании;
- обучения **глобальным вызовам конкуренции**, которые не ограничиваются только одной отраслью, а охватывает смежные и применяемые бизнес-модели в целом.

Все это накладывает отпечаток на то, как мы отвечаем на вопрос, для чего и какая оценка эффективности нам нужна. Чтобы правильно построить систему обучения, мы можем ориентироваться на простую систему координат:





Видео: фрагмент выступления И.Н.Баранова

Как оценить эффективность системы обучения? Модель Efficacy of Learning компании Pearson

Оценка эффективности системы обучения подразумевает, что мы оцениваем не отдельные результаты обучения по отдельным программам, а всю систему обучения в целом. Одной из моделей оценки системы обучения является модель **efficacy of learning**, разработанная компанией Pearson:

	Элементы оценки
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> Цели обучения Дизайн программы Соотношение цены и качества
Подтверждение эффективности	<ul style="list-style-type: none"> Полнота оценки Качество оценок Использование оценок
Планирование и реализация	<ul style="list-style-type: none"> План действий Управление программой Мониторинг и отчетность
Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> Внутренние ресурсы и культура обучающей организации Ресурсы и культура обучающихся Взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами

По каждому критерию, которые группируются в несколько групп, выносится суждение о соответствии и/или несоответствии стандарту и/или ожидаемому состоянию. В зависимости от вынесенного суждения отдельные элементы таблицы закрашиваются в разные цвета:

- **зелёный** — полностью соответствует;
- **красный** — не соответствует;
- оттенки **жёлтого** (жёлто-зелёный и жёлто-красный) — частично соответствует.

Подобный подход к оценке системы обучения используется также и в международных аккредитационных системах бизнес-образования. В частности, по такому методу выстроена международная аккредитация корпоративных университетов CLIP Европейского фонда развития менеджмента (efmd), которую Корпоративный университет Сбербанка получил в ноябре 2016 г. после всесторонней оценки аккредитационной комиссии эффективности системы обучения.



Видео: фрагмент выступления И.Н.Баранова

Как оценить результаты обучения? Какие модели используются?

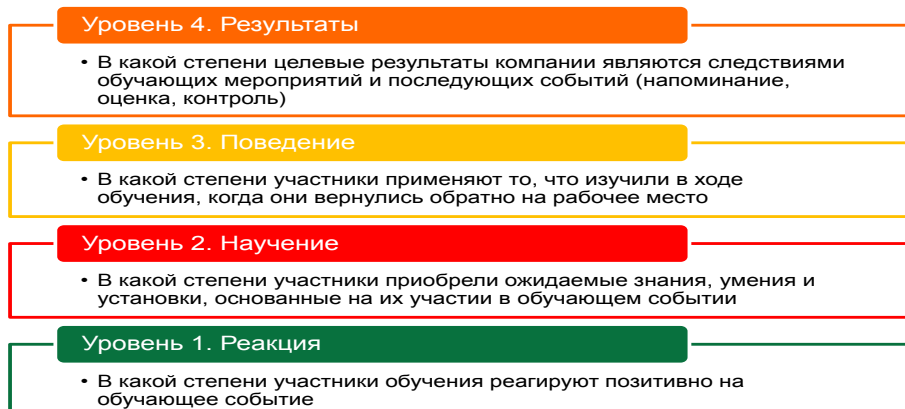
При оценке результатов обучения в мире используется несколько основных моделей: модели Киркпатрика/Филлипса, модель ROI, модель человеческого капитала. Ниже приведено резюме используемых моделей оценки эффективности, включая краткое описание модели, параметры оценки, примеры показателей и примеры корпоративных университетов, использующих данные подходы в оценивании.

	Описание модели	Параметры оценки	Примеры показателей	Примеры КУ
1 Модели Киркпатрика / Филлипса	Модель оценки обучения, включающая 4 уровня измерений: реакция, научение, поведение, результаты. После проведения оценки первого уровня последовательно переходят ко второму уровню и т.д.	<p>Реакция (удовлетворенность участников образовательной программой)</p> <p>Научение (степень усвоения знаний и навыков)</p> <p>Поведение (способность применять приобретенные знания и навыки в работе)</p> <p>Результаты (воздействие на деятельность компании)</p>	<p>Оценка программы, преподавателя, степени полезности содержания программы, условий обучения</p> <p>Оценка уровня усвоения материала участниками программы</p> <p>Соответствие полученных навыков рабочим обязанностям сотрудника, применимость и актуальность полученных знаний</p> <p>Изменение производительности сотрудника после обучения, затрат, качества работы, объема продукции</p>	
2 Измерение окупаемости инвестиций, ROI	Модель оценки представляет собой сравнение доходов компании с инвестициями в обучение сотрудников	<p>Доходы</p> <p>Затраты</p>	<p>Материальные (оценка производительности труда в денежном эквиваленте, изменение издержек) и нематериальные выгоды (изменение удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, затрат на подбор персонала)</p> <p>Стоимость услуг преподавателей; стоимость оборудования, учебно-методических материалов, организация питания, стоимость отрыва участников от работы на период обучения</p>	
3 Модель человеческого капитала	Модель основана на измерении производительности компании через определение пробелов в знаниях и навыках сотрудников и отдачи от их восполнения через систему обучения	<p>Проблемы в реализации бизнес-процессов (в денежном эквиваленте)</p> <p>Проблемы в реализации бизнес-процессов, связанные с работой сотрудников</p> <p>Оценка знаний и навыков необходимых сотруднику для устранения проблем в бизнес-процессах</p>	<p>Продолжительность выполнения операций, проблемы с движением денежных средств, недостатки</p> <p>% проблемы в реализации бизнес-процесса, обусловленный работой сотрудника, удовлетворенность клиентов</p> <p>Какой % проблемы можно отнести на счет мотивации, навыков, технических решений?</p>	

Далее мы рассмотрим модель Киркпатрика / Филлипса как наиболее распространённую модель оценки эффективности обучения.

Какую оценку эффективности ожидают стейкхолдеры? Уровни модели Д. Киркпатрика

Самая популярная модель оценки эффективности обучения — модель Д. Киркпатрика. Она предполагает, что оценка эффективности обучения осуществляется на 4-х уровнях, однако важность этих уровней для разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) различна.



Разработана впервые
Дональдом
Киркпатриком (Donald
Kirkpatrick) в конце 50-х
гг. XX века

Международная Ассоциация по развитию талантов — ATD в 2016 г. провела исследование, в котором приняло участие более 3000 международных компаний. Исследование показало, что первый и второй уровень оценки (это уровни, в которых традиционно преуспели образовательные организации) оказывается не столь важным для компаний-заказчиков обучения. Наибольшее значение для них имеют третий и четвертый уровни, т.е. то, насколько проведенное обучение влияет на изменение поведения участников и на результаты компании в целом.

Сколько ценности, как вы думаете, даёт вашей организации оценка эффективности на каждом из этих уровней? (Использованы ответы только тех респондентов, которые используют соответствующий уровень).



Процент респондентов, отметивших высокую или очень высокую ценность

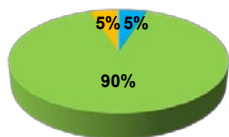
Источник: ATD, 2016

Исследования показывают, что между первым и вторым уровнем прослеживается сильная положительная корреляция. То есть, если участник удовлетворен образовательной программой, то с большой степенью вероятности можно утверждать, что повышается и уровень усвоения знаний и умений по результатам программы. Такая же взаимосвязь наблюдается и между уровнями третьим и четвертым уровнями: чем в большей степени выпускники программы применяют то, что изучили, на практике, тем выше влияние на результаты компании в целом. Однако исследования не обнаруживают существенной корреляции между уровнями два и три: научение не всегда приводит к целевому поведению сотрудника.



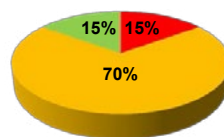
Когда мы говорим об образовательном учреждении, то оно обычно ориентировано на первые два уровня оценки эффективности, в то время как заказчик обучения заинтересован в оценке эффективности на третьем и четвертом уровнях. Поэтому переориентация образовательных организаций в оценке эффективности с первого и второго уровней на третий и четвертый уровни, т.е. с **потребительских метрик** (consumptive metrics) на **метрики результативности** (impact metrics), является ключевой задачей согласования интересов стейкхолдеров.

ГРУППА 1. ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ



(1.a) Задействованные ресурсы

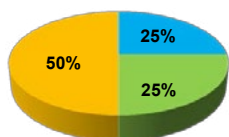
- Предпрограммная подготовка
- Дизайн, разработка, реализация программы
- Постпрограммное сопровождение



(1.б) Применение результатов обучения

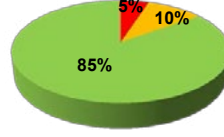
- Не пытались использовать новые навыки
- Пытались использовать новые навыки и потерпели неудачу
- Достигли устойчивости новых навыков

ГРУППА 2. ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ПАРТНЁРСТВО С БИЗНЕСОМ



(2.a) Задействованные ресурсы

- Предпрограммная подготовка
- Дизайн, разработка, реализация программы
- Постпрограммное сопровождение



(2.б) Применение результатов обучения

- Не пытались использовать новые навыки
- Пытались использовать новые навыки и потерпели неудачу
- Достигли устойчивости новых навыков

Источник: Brinkerhoff R. Telling Training's Story, 2006

Важность такого изменения фокуса связано и с тем, что в **традиционной модели** обучения большая часть усилий приходится на дизайн, содержание и реализацию программы обучения, а на то, что происходит до и после программы уделяется сравнительно мало времени. Исследования показывают, что при таком подходе устойчивости формирования навыков и изменения поведения достигают только 15% выпускников. В то же время при значительном увеличении усилий на предпрограммных мероприятиях и постпрограммном сопровождении, что невозможно без глубокого партнёрства с заказчиками, бизнес-подразделениями (**модель обучения через партнёрство с бизнесом**), намного большее количество выпускников (до 85%) достигают устойчивости формирования навыков.



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

Как сделать оценку эффективности интегральной частью программы? V-модель Филлипса



Еще одна модель — модель Д. Филлипса — показывает, что оценка эффективности — это **не отдельное мероприятие, а интегральная часть программы**. Мы должны начинать дизайн и разработку программы с полным пониманием, какой мы хотим видеть результат и, что самое важное, — какую ценность и пользу это принесет бизнесу. Перед разработкой отвечаем, по крайней мере, на вопросы:

1. Каков образ результата программы?
2. Какими показателями можно измерить этот результат?
3. Как заказчик определит, что программа успешна (изменение поведения, бизнес-показателей, уровня вовлеченности и т.д.)?



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

Каковы основные элементы оценки эффективности? Модель Кирпатрика в новом мире

Модель Д. Кирпатрика развивается, отвечая требованиям времени. Далее представлены основные элементы оценки в новой версии модели, получившей название «**модель Кирпатрика в новом мире (the New World Kirkpatrick Model)**».



На уровне 1 «Реакция» оцениваются следующие элементы:

- **Вовлечённость** — степень, в которой обучающиеся активно участвуют и вносят вклад в создание опыта обучения. При этом важна оценка в двух аспектах:
 - персональная ответственность — связана с тем, насколько обучающиеся участвуют и внимательны в процессе обучения;
 - интерес к программе — фокус программы, в т.ч. как преподаватель вовлекает и увлекает аудиторию.
- **Релевантность** — степень, в которой обучающиеся будут иметь возможность использовать и применять то, чему обучились, на рабочем месте.
- **Удовлетворённость** слушателя.



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

На уровне 2 «Научение» оцениваются следующие элементы:

- **Знания и умения**
 - знания — степень, в которой обучающиеся знают какую-либо информацию: **«Я знаю это»**.
 - умения — степень, в которой обучающиеся знают, как делать что-либо, или могут выполнить какую-либо задачу: **«Я могу сделать это прямо сейчас»**.
- **Установки** — степень, в которой участники обучения верят, что будет ценным применение, того, что изучено во время обучения, на рабочем месте: **«Я верю, что будет ценным делать это на рабочем месте»**.
- **Уверенность** — степень, в которой обучающиеся думают, что они способны будут делать то, что изучено во время обучения, на рабочем месте: **«Я думаю, что я смогу это сделать на рабочем месте»**.
- **Решимость** — степень, в которой обучающиеся стремятся применить знания и умения, приобретённые во время обучения на рабочем месте: **«Я намерен применять это на рабочем месте»**.



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

При оценке на уровне 3 «Поведение» выделяют:

- **Критическое поведение (критические навыки)** — несколько специфических действий, которые будут иметь наибольший эффект на требуемые результаты, если будут постоянно осуществляться на рабочем месте.
- **Требуемые драйверы** — процессы и системы, которые закрепляют, осуществляют мониторинг, поддержку и вознаграждение за применение критических навыков на рабочем месте. Примерами таких драйверов могут быть:
 - закрепление: постпрограммные модули, оценка поведения на рабочем месте, тренинг на рабочем месте, самообучение, напоминания, рабочие задания, обновления и т.д.;
 - поддержка: наставничество, менторство, коучинг и т.д.;
 - вознаграждение: признание, премирование, оплата по результату и т.д.;
 - мониторинг: обучение действием, интервью, наблюдение, самомониторинг, планирование действий, КПЭ, анкетирование/опрос, дэшборд.
- **Обучение на рабочем месте**

Уровень 3

60% компаний

используют уровень 3 для оценки программ*

30% программ компании

оцениваются на уровне 3** (флагманские программы)

Методы оценки и частота их использования*	Компании и программы	AMERICAN EXPRESS	FARMERS INSURANCE	NOVARTIS	Beeline*	MTS	ING	pwc Deloitte
		Программы развития лидерства	Различные программы	Программа развития линейных менеджеров	100% программ компании	15-20% программ компании	Программа развития лидерства	Программы для аудиторов
74%	Опрос участников после программы	■	■	■	■	■	■ (выборка участников)	■ (номинационные сотрудники)
60%	Наблюдение на рабочем месте		■		■ (менеджеры по продажам)			
44%	Опрос руководителей после программы	■	■	■		■		
39%	План действий/ИПР				■			
37%	Мониторинг результативности		■ (менеджеры по продажам)		■ (менеджеры по продажам)			
<35%	Прочее (фокус-группы, интервью)	■ (опрос подчиненных)	■ (интервью)					

- Компании оценивают от нескольких программ до 100% программ на уровне 3
- Методы оценки, период оценки и выборка респондентов определяются в зависимости от специфики программы

* Evaluating Learning, ATD, 2016
** Trainings Index, 2012

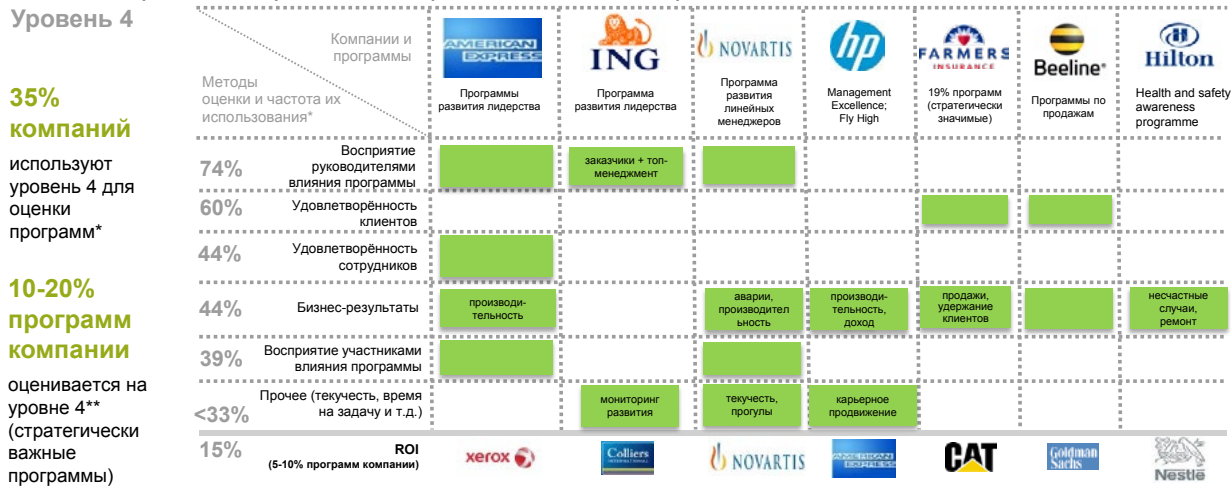
По данным ATD (2016) 60% компаний используют уровень 3 для оценки программ. На этом уровне компании оценивают от нескольких программ до 100% своих программ, 30% компаний оценивают на уровне 3 только избранные, флагманские программы. Методы оценки, периоды оценки и выборка респондентов определяются в зависимости от специфики программы, но наиболее популярными методами являются: опрос участников через определённый период после программы, наблюдение на рабочем месте, опрос руководителей участников через определённый период после окончания программы, планы действий / ИПР, мониторинг результативности.



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

Оценка на уровне 4 «Результаты» определяют:

- **Требуемые результаты** — это комбинация цели организации и её миссии: «Это то, ради чего организация существует?». Это широкое и верхнеуровневое определение, не индивидуальные результаты отдельного подразделения, а организации в целом (нет «шахтам и колодцам»!)
- **Ключевые индикаторы** — мост между индивидуальными инициативами/усилиями и результатами организации в целом. Это краткосрочные наблюдения и измерения, которые означают, что критические навыки находятся на пути к созданию положительного влияния на требуемые результаты. Примерами ключевых индикаторов могут быть: удовлетворённость клиентов, вовлечённость персонала, объём продаж, сокращение затрат, качество, доля рынка и т.д.



- Уровень 4 используется компаниями для оценки нескольких наиболее стратегически важных/дорогостоящих/массовых программ
- В основном используется для программ по развитию продаж и лидерства

* Evaluating Learning, ATD, 2016
** The ROI Quiz: The Myths and Mysteries of ROI, 2006

По данным ATD (2016) 35% компаний используют уровень 4 для оценки программ. На этом уровне компании оценивают несколько наиболее стратегически важных / дорогостоящих / массовых программ (в основном используется для программ по развитию продаж и лидерства). Наиболее популярными методами по данным ATD являются: восприятие руководителем влияния программы, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность сотрудников, конкретные бизнес-результаты.



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

Когда программа создаёт ценность? ROE — отдача на ожидания

Д. Кирпатрик и Д. Филлипс при всей схожести моделей по-разному отвечают на вопрос о том, существует ли какой-либо конечный (итоговый, интегральный) показатель оценки эффективности обучения.



ROE > 0

Return on Expectations, ROE (Отдача на ожидания)

Д. Филлипс вводит пятый уровень оценки — **ROI — отдача на инвестиции** в обучение как отношение денежного выражения всех выгод, связанных с обучением, к денежной оценке всех затрат (инвестиций) в обучение. Отметим, что расчёт этого показателя сложен, во многом субъективен, поэтому часто получение и расчёт этого показателя не несёт значительной ценности.

В противовес этому Д. Кирпатрик вводит понятие **ROE (return on expectations) — отдача на ожидания**, то есть мы не просто должны удовлетворить ожидания (на всех уровнях оценки), мы должны достигать результатов, которые превосходят ожидания (также на всех уровнях оценки). И только так образовательная программа создаёт новую ценность: превосходить ожидания на каждом уровне!



Видео: фрагмент выступления Д. Л. Волкова

Кейс КУ Сбербанка: опыт оценки эффективности на программах Школы развития корпоративных компетенций

В зоне ответственности Школы развития корпоративных компетенций КУ Сбербанка — 11 программ, на которых ежегодно обучается около 16 тысяч руководителей. Одной из ключевых задач сегодня является внедрение в КУ оценки на 3-м уровне, когда мы оцениваем поведение и применение полученных навыков. При этом наиболее распространёнными в КУ инструментами оценки являются: постпрограммный опрос участников; наблюдение сотрудников на рабочем месте; постпрограммный опрос руководителя; мониторинг плана действий.

Опыт и проблемами внедрения оценки эффективности на уровне навыков и их применения на рабочем месте делится Г. Ф. Богданова, руководитель Школы развития корпоративных компетенций, КУ Сбербанка.



Видео: фрагмент выступления Г. Ф. Богдановой

Оценка эффективности: взгляд консалтинговой компании.

Подходами к оценке эффективности обучения сотрудников консалтинговой компании, чьим главным активом являются люди, делится А. О. Славнова, директор отдела персонала, PriceWaterhouseCoopers (Россия).



Видео: фрагмент выступления А.О. Славновой

Оценка эффективности: взгляд ведущей школы бизнеса

Кастомизированные программы Executive Education по заказам компаний являются неотъемлемой частью портфеля программ рейтинговых школ бизнеса. Какие подходы используют школы бизнеса как провайдеры корпоративного обучения в оценке эффективности? Об этом — в выступлении А. Д. Чанько, академического директора программ подготовки руководителей, Высшая школа менеджмента, СПбГУ.



Видео: фрагмент выступления А. Д. Чанько

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

С представленными на семинаре 18.10.2016 в Корпоративном университете Сбербанка презентациями можно ознакомиться по следующим ссылкам:



Презентация И. Н. Баранова «Зачем проводить оценку эффективности? Как оценить эффективность системы обучения?»



Презентация Д. Л. Волкова «Оценка эффективности обучения: что ожидают стейкхолдеры и как эти ожидания совместить?»



Презентация Г. Ф. Богдановой «Опыт оценки эффективности программ развития корпоративных компетенций»