

Владимир Пигалов

**Оценка  
эффективности  
обучения  
персонала**

Кому это надо?!

# “Кадры решают все!”

- ЭТОТ ЛОЗУНГ ЗНАЮТ ВСЕ, НО МАЛО КТО ВЕРИТ, ЧТО ТАК ОНО И ЕСТЬ...



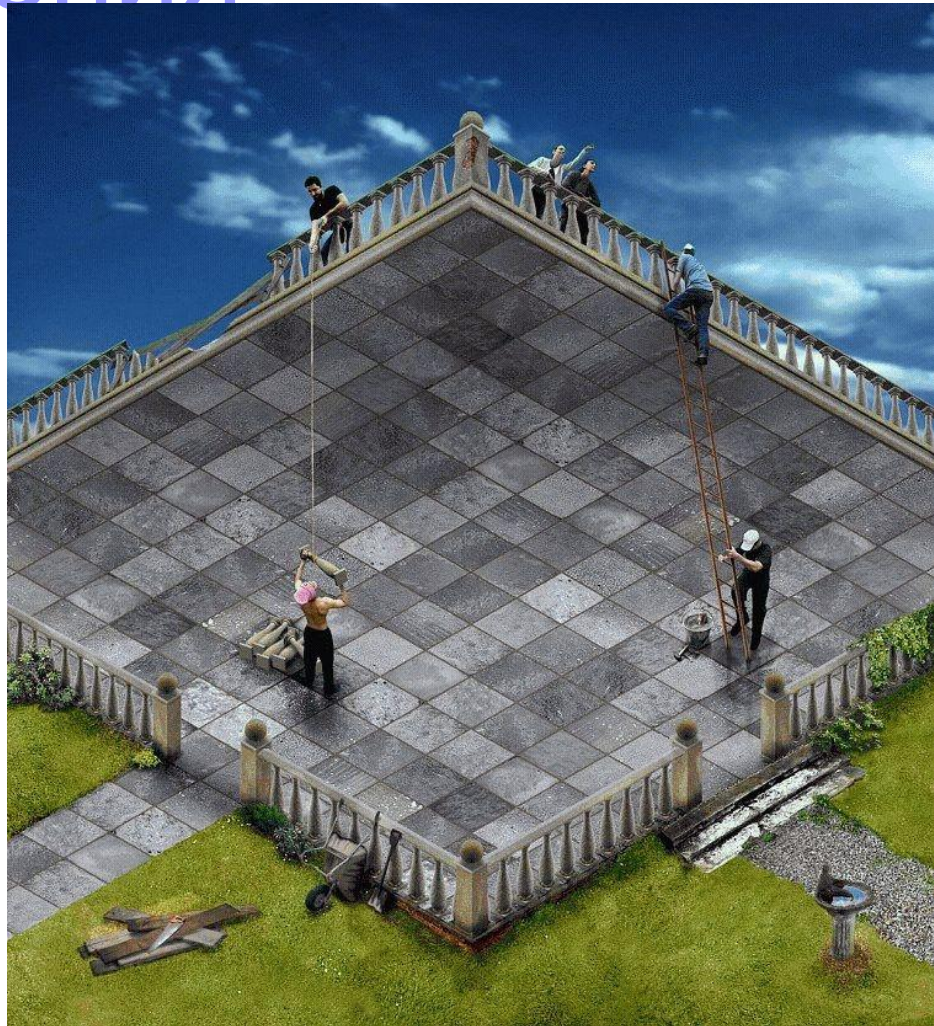
# Откуда берутся вопросы ?!

- Как измерить эффект от обучения?
- Для чего мы проводим оценку?
- Что мы хотим получить в итоге?
- Кому это надо?



# Мифы обучения

и  
разные  
точки зрения  
на его оценку

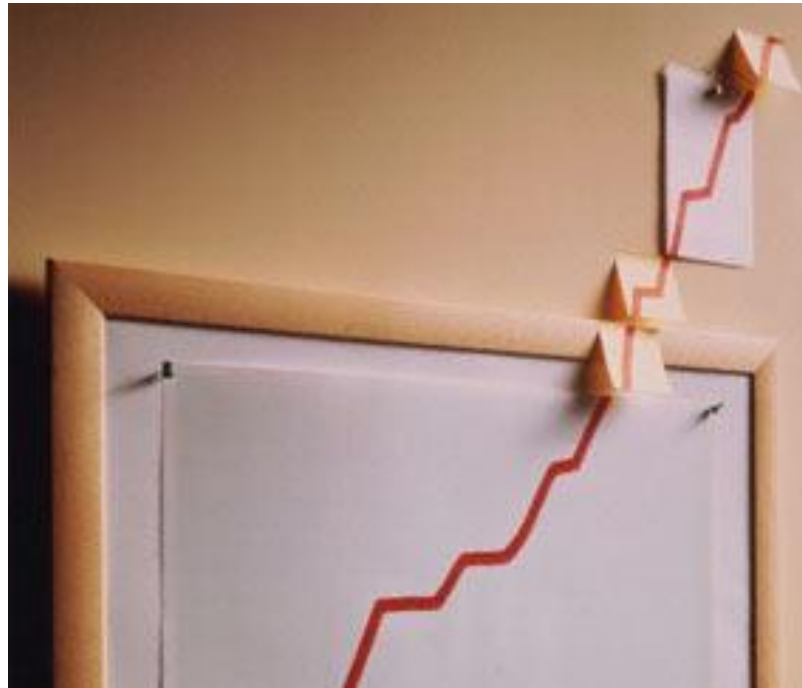


# Эффект от обучения персонала?

- развитие персонала;
- расширение знаний сотрудников;
- улучшение навыков сотрудников;
- повышение качества работы;
- увеличение получаемой организацией прибыли.

# Миф первый.

Тренинг нужен организации, или обучение персонала – инвестиция в организацию.



# Миф второй

Обучение нужно  
сотрудникам.



Миф третий.

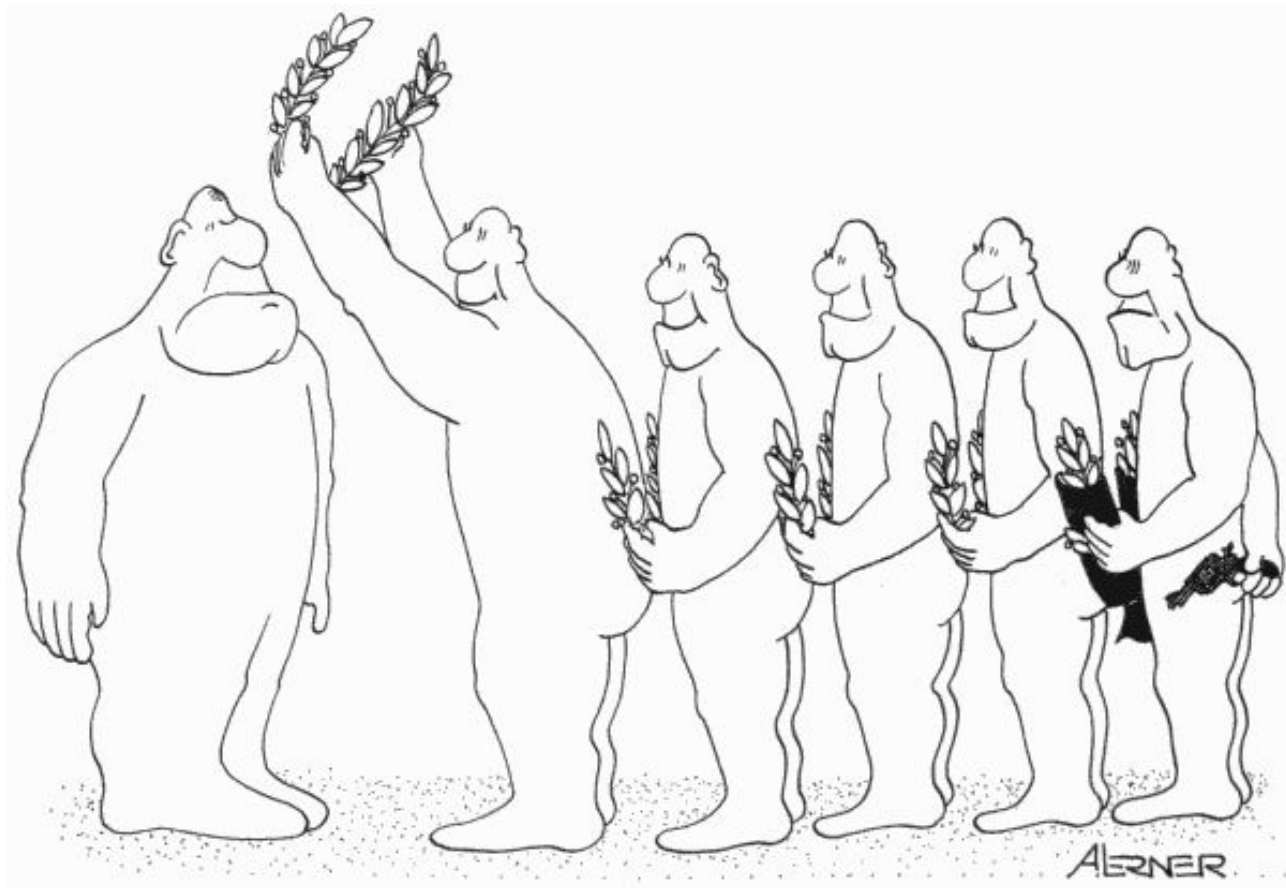
Обучение нужно  
руководству.





# Миф третий.2

Обучение  
HR-у.

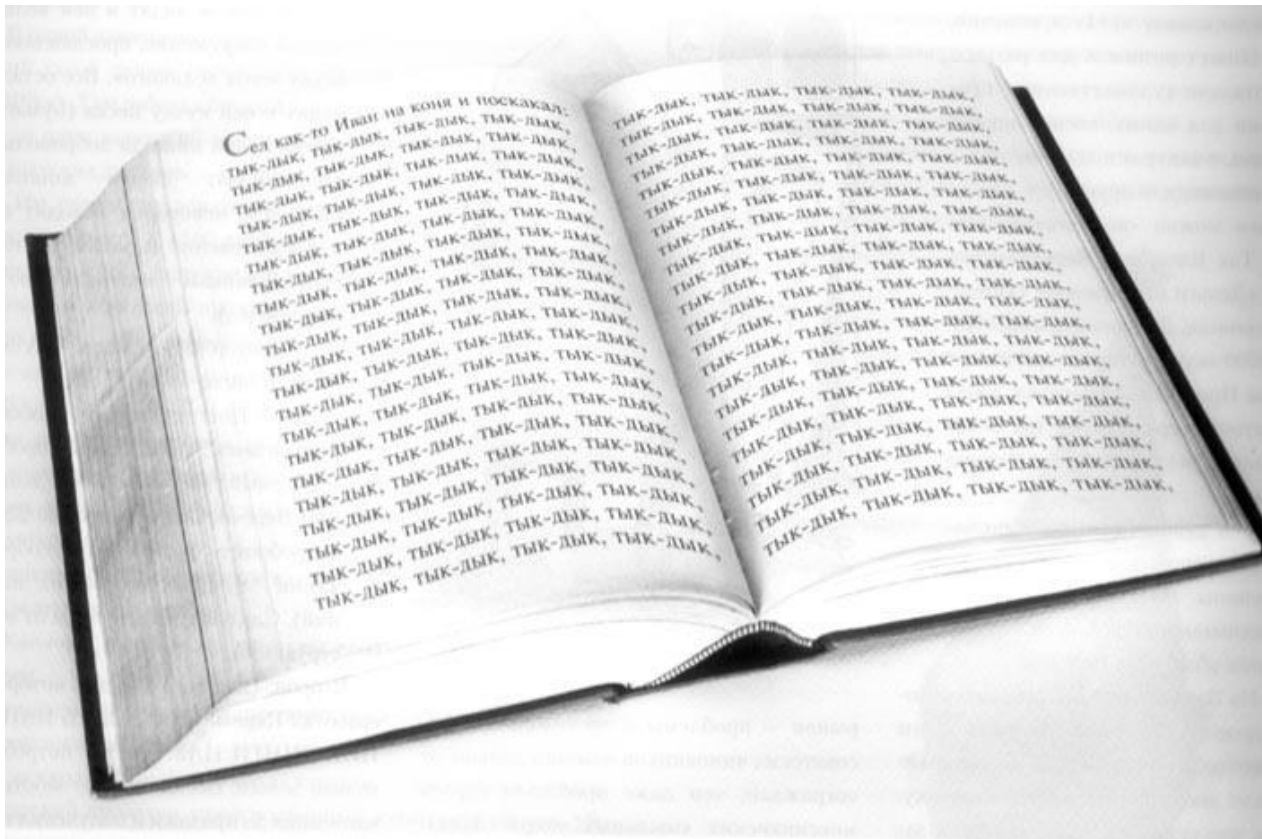


## Средства оценки:

- встреча перед началом курса обучения;
- формулирование личных целей;
- договор по поводу учебной деятельности;
- оценка курса обучения;
- оценка ведущего курс обучения;
- дискуссия, проводимая после окончания курса;
- проверка, проводимая по окончании курса;
- оценка эффективности работы.

# Миф четвертый

Наука управления, или Менеджменту можно научить




# Миф пятый

- на тренинг - как в театр на спектакль
- на тренинг - как в театр на актера
- на тренинг - как на работу

# Немного теории

Когда  
происходит  
обучение?!



- 
1. Информация сама по себе не изменяет поведение человека
  2. Знания, навыки и даже «компетенции» не изменяют поведение
  3. Поведение основано на нашем восприятии и убеждении по поводу того, что нас окружает
  4. Восприятия/ощущения и убеждения могут и не соответствовать действительности
  5. Убеждения основаны на приобретенном опыте
  6. Основанное на опыте обучение может повлиять на убеждения
  7. ОБУЧЕНИЕ, ПРОИСХОДИТ ТОГДА, КОГДА МЕНЯЕТСЯ ПОВЕДЕНИЕ



# Мифы провайдера

До - Программа настраивается под клиента

Во время - 3 конспекта

После - Отчет об обучении

## Что мы измеряем:

- Реакция - насколько обучение понравилось участникам
- Усвоение - какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения
- Поведение — как в результате обучения изменилось поведение, действия участников обучения в рабочей обстановке
- Результат — каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества...



## Чем мы это измеряем:

- Реакция - Оценочные формы, анкеты, письмен. комментарии, структур. беседы с участниками.
- Усвоение - Тестирование участников до и после обучения, применение усвоенных знаний и навыков.
- Поведение - Оценка поведения, действий участников в рабочей обстановке до и после обучения, структур. беседы с руководителями.
- Результат - Соотношение стоимости тренинга и полученного результата, изменение в бизнес-показателях, беседа с «1 лицом».



# Мифы заказчика.

«Мы их проверим!

По программе, по полной программе...»

Портфельное обучение

ROI

## Как мы можем оценить различные типы издержек:

- Общие издержки, связанные с управлением учебной деятельностью
- Издержки, необходимые для осуществления обучения «чужими силами» в течение 1 дня
- Издержки, связанные с оплатой 1 дня работы «своей» команды тренеров
- Издержки, идущие на разработку новых курсов тренингов
- Анализ расходов и получаемой прибыли
- Средства, сэкономленные благодаря улучшению качества работы сотрудников

# Миф тренера

Не ищи школу –  
ищи учителя!

Лучший тренер –  
внутренний  
внешний



# Миф последний

«Быть умным –  
это круто!»



# Успехов вам!



## Владимир Пигалов