

Зависимость между эффективностью и формой проведения обучения

Темы обсуждения

**Эффективность обучения, и чем она отличается от
результативности**

Традиционные формы корпоративного обучения

**Зависимость между эффективностью обучения и формой
проведения обучения.**

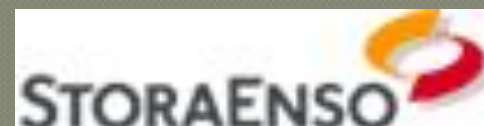
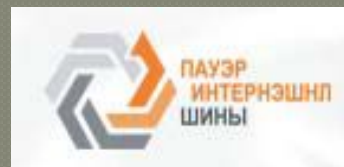
Здравствуйте!



Центр Корпоративного Развития
«Акма-консалтинг»



Клиенты, бренды, опыт



www.akma-c.com

akma@akma-c.com

Tel: +7 495 641 06 97

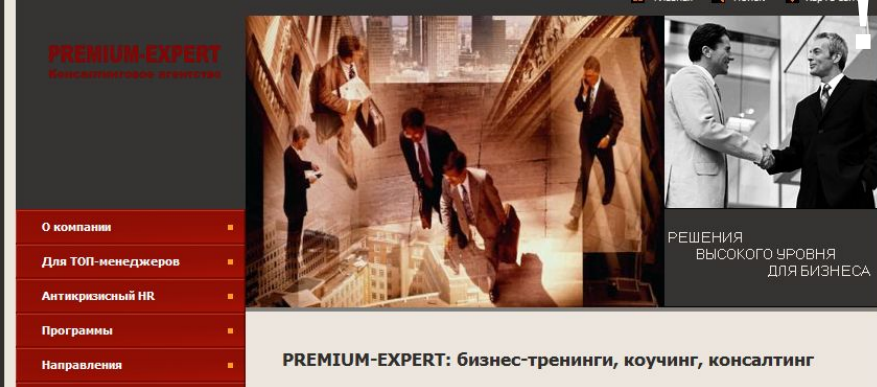
PREMIUM-EXPERT

Консалтинговое агентство

Здравствуйте

*Решения высокого уровня
для бизнеса*

Топ-сессии, тренинги,
коучинг, оценка.



PREMIUM-EXPERT
Консалтинговое агентство

- О компании
- Для ТОП-менеджеров
- Антикризисный HR
- Программы
- Направления

РЕШЕНИЯ
ВЫСОКОГО УРОВНЯ
ДЛЯ БИЗНЕСА

PREMIUM-EXPERT: бизнес-тренинги, коучинг, консалтинг

PREMIUM-EXPERT

Консалтинговое агентство

www.premium-expert.ru
agent@premium-expert.ru

PREMIUM-EXPERT

(на рынке бизнес-обучения с 2006 года)

- возглавляется консультантами с более чем 12-летним опытом работы на рынке T&D;
- ориентировано на решение бизнес-задач клиентов, а не посредничество в подборе и продаже тренеров и программ;
- имеет многолетний опыт *разработки* бизнес-тренингов;
- постоянно работает с крупными компаниями, проводит тренинги для всех уровней сотрудников: от топ-менеджмента и собственников до рабочего персонала
- представляет для решения Ваших задач:
 - продукт, решающий Ваши задачи,
 - опытного бизнес-тренера, а также
 - технологии подготовки и пост-тренинговой поддержки, обеспечивающие внедрение предлагаемых решений.

Клиенты, бренды, опыт

Примеры работ в банковско-страховой сфере:

VOLKSWAGEN GROUP FINANZ



www.akma-c.com

akma@akma-c.com

Tel: +7 495 641 06 97



www.premium-expert.ru
agent@premium-expert.ru

PREMIUM-EXPERT

Консалтинговое агентство

Целеполагание при выборе формы обучения персонала

КОЛОСОВА ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА



«Точка сборки»

- Миссия
- Видение
- Ценности



«Точка сборки»

«Точка сборки»

«Кто мы?»

«Для чего мы?»

«Какими мы хотим быть?»



Цели и менеджмент

- Определение миссии, видения и ценностей – прерогатива владельца бизнеса и команды первых лиц компании
- В практике российского бизнеса встречается несколько вариантов отношения к данному вопросу



Вариант 1

- Миссия и видение четко присутствуют в головах первых лиц организации, декларируются в устной форме, отражены в корпоративных документах, демонстрируются в поведении топ менеджеров и взращиваются в действиях всего персонала



Вариант 2

- Миссия, видение и ценности прописаны в корпоративных документах, но при обсуждении топ менеджеры говорят о них, как о необходимом атрибуте имиджа.
- Никому и в голову не приходит воспользоваться этими понятиями в качестве аргумента или средства вдохновения персонала.
- Налицо расхождение между декларируемыми положениями и реальностью.



Вариант 3

- Миссия и видение нигде не прописаны, а у первых лиц имеются смутные размытые представления о том, какой они хотели бы видеть компанию через несколько лет.
- Наемные менеджеры и персонал, в данном случае, всегда готовы рассматривать предложения о работе в другой компании, на более выгодных условиях.

Факторы, определяющие выбор формы обучения





Политики компании

- Комплекс внутренних политик - набор корпоративных документов, которые отражают основные принципы деятельности компании, ее позицию и отношение к определенным сферам жизнедеятельности бизнеса.
- Наличие Политик обеспечивает определенные стандарты принятия управленческих решений, то есть делает менеджмент последовательным и предсказуемым.



Бизнес - цели

- Бизнес-цели являются декларацией желаемого состояния и определяют «Что именно?», «Когда?» и «Сколько?» должна достичь компания в том или ином направлении.
- При этом бизнес-цели не отвечают на вопрос «Как?» эти результаты будут получены.



Тест на соответствие

- Для того, чтобы постоянно находить правильные ответы на вопрос «Как?» будут достигнуты необходимые результаты, требуется все решения тестировать на соответствие «точке сборки» данной компании



Роль HR-службы

- Коммуникативная - HR-служба должна быть двухсторонним проводником между этажами иерархической организации.
- Консультативная – HR-служба, исполняя собственные профессиональные (технические) функции, при этом всегда является внутренним консультантом в области управления человеческими ресурсами.
- Контроллинговая – во всех проектах, касающихся персонала, HR-служба должна держать события под контролем.



PREMIUM-EXPERT

Консалтинговое агентство

*Покоривший вершину
видит их множество...*

Спасибо!

www.akma-c.com
akma@akma-c.com

Tel: +7 495 641 06 97

Консалтинговое агентство

PREMIUM-EXPERT

Эффективность и результативность

*Андрей Холопов,
Мария Морозова*

Эффективность и результативность

*Часто возникает
смещение фокуса внимания:
с эффективности на «результаты», так
как их легче выделить и описать.*

НО:

*Обучение может быть результативно
(результаты есть), и при этом
НЕ ЭФФЕКТИВНО для компании.*

Что такое результативность

Как видят результаты обучения
основные «игроки» :

- руководитель компании,
- финансовая дирекция,
- участники, их руководители,
- HR,
- провайдер обучения,
- тренер

Точка зрения работодателя:

эффективность обучения –
это когда видно влияние обучения
на бизнес-процессы.

В рамках сегодняшней дискуссии будем понимать под

- ... результативностью - *получение видимых результатов* (можно наблюдать, измерять) для любой из сторон
- ... эффективностью – только те результаты, которые были *потреблены, востребованы процессами компании, оказали на них позитивное воздействие.*

Эффективность и результативность

Эффективность тренинга зависит от двух вещей: сформируется ли навык и будет ли он востребован.

*Другими словами,
эффективность обучения - это
востребованность прямого результата
обучения.*

Традиционные формы корпоративного обучения

ФОРМЫ	МЕТОДЫ
ТРЕНИНГ	
СЕМИНАР	
ЛЕКЦИЯ	
ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ	
БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЯ	
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ	
КОУЧИНГОВАЯ ПРОГРАММА	
ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ	
НАСТАВНИЧЕСТВО	
САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ	
РАЗВИВАЮЩЕЕ СОВЕЩАНИЕ	

Зависимость между эффективностью обучения и формой проведения обучения.

Эффективность обучения =

задача

+ состав участников

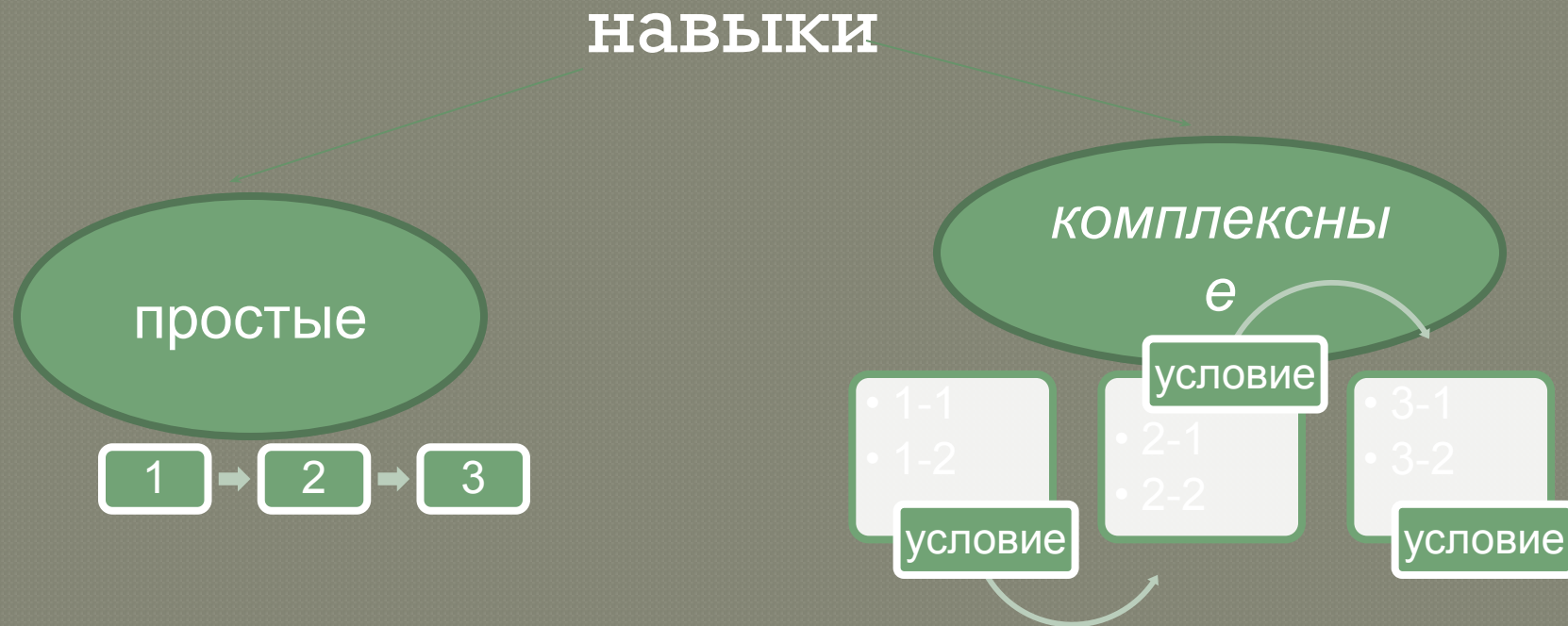
+ методы

+ формат

+ «правильный тренер»

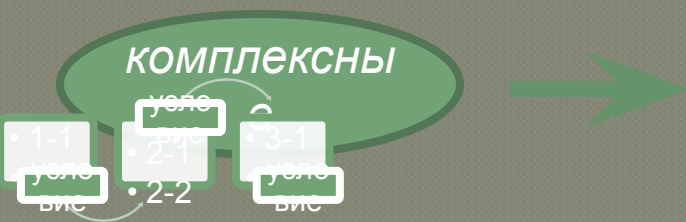
Механизмы
и условия
«потребления»
+ результатов
процессами
компании

Чтобы сделать обучение **РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ**, надо понимать, какие **ЗНАНИЯ ИЛИ НАВЫКИ** мы хотим дать участникам?



Хорошо представляя тип и объем навыка, передаваемых знаний, можно определить предпочтительные **МЕТОДЫ** обучения.

НАВЫКИ



МЕТОДЫ

Инструктаж
Тренировка
Дискуссия/обмен и/обобщение
Активация

Добавляем:

Интеграция нескольких навыков;
Отработка комплексных навыков
на кейсах;
Разработка программ развития;

Представляя избранные методы, можно подобрать оптимальный **ФОРМАТ** обучения.

простые

Инструктаж

Тренировка

Дискуссия/обмен и/

Обобщение Активация

Добавляем:

Интеграция
нескольких
навыков;

Отработка комплексных
навыков на кейсах;

Разработка программ
развития;

... ..

- Необходимо ли «погружение», изоляция?
- Требуется ли время на «проживание» опыта?
- Нужно ли «переспать» с полученным результатом прежде, чем продолжить?
- Предполагается ли изменение убеждений, или только навыков, и насколько радикальное?
- Каков объем продукта?
- Каков объем самостоятельной работы?
- Какова степень интерактивности?
- Нужен ли пересмотр планов для внедрения и в каком объеме?

Чтобы сделать обучение **ЭФФЕКТИВНЫМ**, необходимо убедиться, что результаты **БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ** в реальных процессах.

От этого также зависит *подтверждение* **МЕТОДОВ** обучения:



- 1
•Процессы
- 2
•Нормы, стандарты
- 3
•Культура

простые

комплексные

таблица
**«Зависимость между эффективностью обучения и
формой его проведения»**

Задача, которая должна решаться обучением	Состав участни- ков	Применяемы е методы	Форма т	При услови

ЭФФЕКТИВНЫ:

КОРОТКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ
(2 ЧАСА-1 ДЕНЬ)

2-5 ДНЕВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Обмен/обобщение *i*

Отработка одного навыка

Усвоение блока знаний

Инструктаж

Активация

Старт программы

- *индакшн;*

- *сложные комплексные
навыки:*

*полный тренинг по
продажам;*

*тренинг по управлению,
включающий в себя*

*управление продажами,
развитием персонала и*

пр... – все при условии

повторяющейся отработки и

интеграции в бизнес-процессы

И еще об эффективности...

- От чего еще зависит эффективность, кроме формата, соответствующего выбранным методам - и методов, уместных для решаемых задач?
 - от востребованности результатов в процессах компании.
- Как обеспечить востребованность?
- Как ее измерить?
- Как показать?

Добро пожаловать на мастер-класс Агентства

PREMIUM-EXPERT:

- ✓ **Методики выявления потребности в обучении.**
- ✓ **Оценка результативности обучения.**
- ✓ **Как показать Руководству результаты обучения?**

(совмещенный, две темы и двойное время) –

25 июня – ждем Вас!

www.premium-expert.ru
agent@premium-expert.ru

PREMIUM-EXPERT

Консалтинговое агентство

PREMIUM-EXPERT

Консалтинговое агентство



*Решения высокого уровня для
бизнеса*

*Топ-сессии, тренинги,
коучинг, оценка.*

Спасибо!

Центр Корпоративного Развития
«Акма-консалтинг»



www.premium-expert.ru
agent@premium-expert.ru

Tel: +7 499 408 38 68