

E-Learning: как оценить результаты?



Оценка эффективности: для чего?



А зачем? И что, собственно, надо оценивать?

Цели внедрения e-Learning

Частая ошибка – рассматривать только как средство снижения издержек на обучение

Цель – одно из средств повышения **ОБЩЕЙ** эффективности компании

Любой проект должен сверяться с общими бизнес-целями компании

Эффективность как достижение бизнес-целей с оптимальными издержками



Примеры целей

Пример 1

Экспансия в регионы.
Бизнес- цель – быстро набрать персонал на местах и обучить до необходимого уровня

В этих случаях разные цели – и для оценки эффективности нужно использовать разные показатели (необязательно финансовые!)

Пример 2

Компания в режиме жесткой экономии, нужно уволить часть сотрудников и дообучить других



Риски

Создание и поддержка всеобъемлющей системы оценки эффективности требует затрат (порой, весьма существенных)

Компания развивается. К моменту построения системы оценки эффективности она уже не отвечает насущным потребностям

ПОЭТОМУ

Пытайтесь найти оптимальное сочетание полноты системы оценки и усилий (и денег) на ее создание и поддержку

Если решаемся - вопросы:

Оценивать или
не оценивать?

Какие ресурсы
потребуется
оценка
и имеет ли она
все еще смысл?

Есть ли необходимые для
оценки данные
и насколько они точны?

Зачем
проводить
оценку?

Что (кого)
оценивать?

Как оценивать?

Когда
оценивать?

ВАЖНО!

Вопросы оценки эффективности
являются взаимосвязанными

Наиболее качественным окажется
обучение, которое оценивается
и дает хорошие результаты
по большому спектру направлений
оценки

Учтем - оценка искажает реальные
результаты

Два подхода

Оцениваем совокупное влияние СДО на компанию - результаты принципиально иные.

Хотя скачок продаж и был небольшим на момент оценки, он имел тенденцию устойчивого роста.

Снизилась текучка кадров.

Сотрудники отмечают большую заинтересованность руководства.

Снизилась расходы на найм нового персонала.

Подсчитываем, насколько увеличились доходы компании за счет внедрения СДО.

Определен средний объем продаж на одного сотрудника отдела до и после обучения.

Результаты оказались плачевными — скачок продаж был очень мал, проект выглядит явно нерентабельным.

Методики оценки

- Дональда Киркпатрика или Джека Филипса
- целевой подход Тайлера
- прикладная теория Поля Кирнса
- натуралистический подход Губа
- бенчмаркинг
- модель Скривенса
- модель Стафлебима CIRP
- схема CIRO
- модель V Брюса Аарона



В России этот список ограничен первыми пятью пунктами.

Методики оценки

Качественные подходы наиболее популярны в среде HR и T&D-специалистов и маркетологов, точные количественные – среди финансистов и IT-специалистов.

Качественные показатели позволяют значительно упростить выявление воздействия на тот или иной объект исследования, однако всегда оперируют более вольными заключениями, касающимися корреляции и связей.

Выявление количественных показателей сопряжено с большими издержками и трудностями, но это окупается точностью полученных данных и меньшими рисками неверной оценки связей.

Обычно все методики представляют собой некий синтез качественных и количественных оценок.

Уровни оценки (Киркпатрик)

- Реакция слушателей
 - Обратная связь
- Знания и опыт (компетенции)
 - Тестирование
- Поведение на рабочем месте
 - Экспертная оценка
- Влияние на бизнес компании
 - Консультанты
- Экономическая эффективность
 - Return of Investments (ROI)



Система сбалансированных показателей

Методика ССП предлагает четыре направления оценки, отвечающие за все значимые вопросы в компании и находящиеся в сложных зависимостях между собой:



Они взаимосвязаны и необходимы для успешной работы любой компании. Однако для разных компаний эти направления имеют разную ценность (вес).

Система сбалансированных показателей

Для каждого направления выбираются количественные индикаторы, с помощью которых предполагается определять эффективность работы по каждому направлению

Гибкость набора индикаторов: выражается в систематической переоценке целей и набора индикаторов для оценки. При этом предпочтение отдается тем, которые являются наиболее релевантными для компании

Фактически ССП — одна из немногих (если не единственная) методик, которая не стареет морально и способна изменяться вместе с компанией.

Роль LMS в оценке эффективности

Обратная связь

Тестирование

Система оценки

Профили компетенций

Сводные отчёты



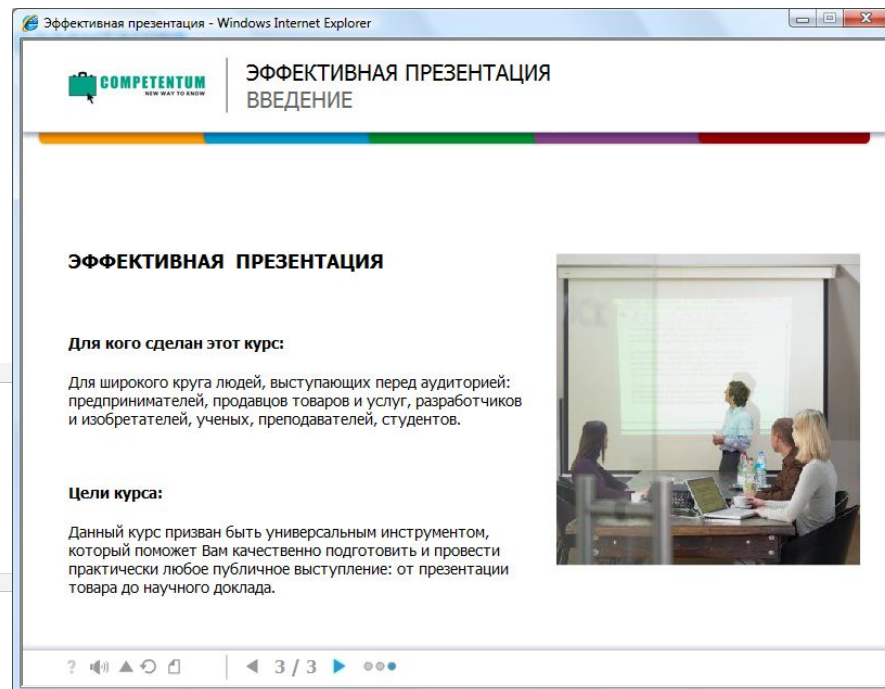
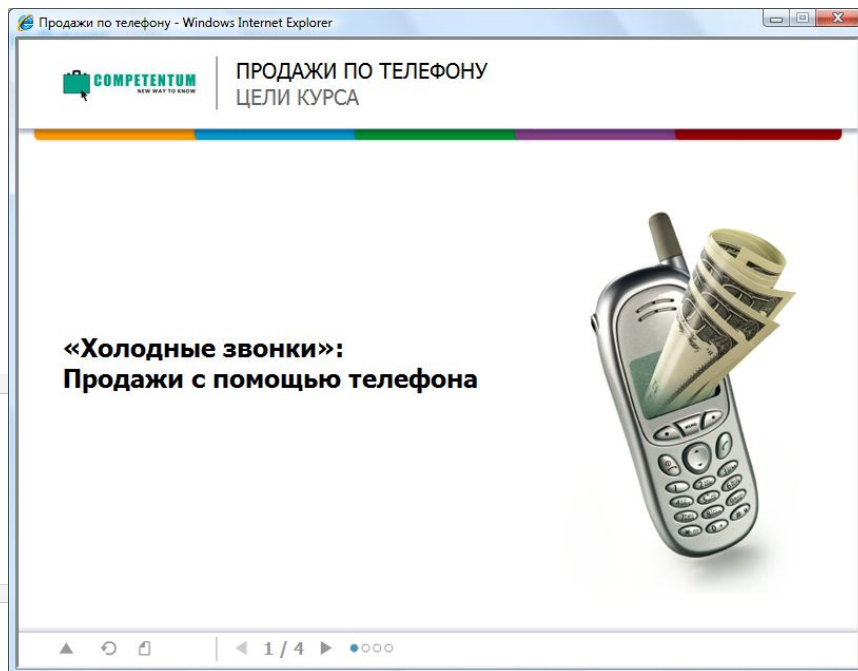
Взгляд на e-Learning

Экономические показатели

Временные показатели



Пример



1. Эффективная презентация
2. Продажи по телефону (холодные звонки)
3. Продуктовая линейка

Пример

1. Бюджета не хватает
2. Сотрудник уволился
3. Нет возможности командировок



Пример: розничная сеть

89 филиалов, 82 города, 900
продавцов

Новая продуктовая линейка
раз в месяц



Пример: промышленное предприятие

22 000 сотрудников

Инструктаж и аттестация по технике безопасности – около 15 000 человек



Преимущества e-Learning

Сроки обучения не зависят от количества обучаемых

Низкая стоимость обучения на человека



Что нужно для e-Learning?

Система
управления
обучением

Готовые
электронны
е курсы

Индивидуа
льная
разработка
курсов

Время
сотруднико
в компании

В комплексе

Выбор
формы
обучения

Выбор
системы

Выбор
контента

Выбор
правильных
срезов
аналитики

Пример оценки электронных курсов

Матрица эффективности – при структурированном подходе можно количественно оценить эффективность применения разных типов электронного контента

	Значимость	Иллюстрированные слайды	Текстовые вопросы	Стандартные практикумы	Ролевые игры	Симуляция ПД	Интерактивные диаграммы/исхемы	Уникальные практикумы-модели	Реализация	
4										
5	Передача теоретической информации	8	8	0	1	3	5	8	10	5
6	Скорость разработки	8	10	10	9	6	5	3	2	1
7	Проверка полученных знаний	8	0	10	5	5	5	0	8	2
8	Использование полученных знаний, отработка навыков	0	0	0	7	8	10	0	10	2
9	Игровая составляющая	0	0	0	5	10	5	2	10	2
10	Мотивация и изменение отношения	0	0	0	2	5	0	2	5	10
11	Моделирование типичных ситуаций	0	0	0	2	10	10	4	10	10
12	Простота внесения изменений	8	9	10	8	6	4	4	2	1
13	Настройка под конкретный проект	0	0	0	0	2	2	2	10	10
14	Наглядное представление сложных процессов	0	3	0	0	0	0	8	10	8
15	Коэффициент соответствия требованиям	0,0714	0,0714	0,037	0,0213	0,025	0,0286	0,0145	0,0154	
16	Показатель применимости	216	240	184	160	152	120	176	72	
17	Стоимость часа контактного времени	\$1 500	\$1 200	\$1 800	\$6 000	\$4 000	\$5 000	\$8 000	\$10 000	
18	Показатель эффективности использования средств	0,01029	0,01429	0,00379	0,00057	0,00095	0,00069	0,00032	0,00011	

Составление бюджета проекта

- Внедрение LMS
- Закупка курсов
- Разработка курсов
- Время сотрудников
 - IT-отдел
 - HR-отдел
 - Корпоративный университет
 - Все сотрудники



Пример расчета

Базовые показатели (очно/дистанционно)

- Технолог. Курс «Стеллажная система ЛОФТ»
- Часовая зарплата – 170 рублей
- Длительность курса – 16/8 часов
- Стоимость курса – 6000/360 рублей
- Важность навыков – 5

Бизнес-результаты (4-й уровень)

- За 10 часов рабочего времени после изучения курса выполняется работа, равная по объему выполняемой в среднем за 31 час до изучения курса

Пример расчета

Затраты компании

170 р. (часовая зарплата) * 16 часов курса
+ 6000 р. (стоимость курса) = 8 720р (1 720р)

Экономия в неделю за счет увеличения
эффективности работы

(31 час – 10 час) * 170 р. зарплат = 3 570 р.

Экономия за 3 месяца (13 недель)

13 * 3570 = 46 410 р.

Пример расчета

ROI (очно) =

Добавленная стоимость / Инвестированные средства =

$$((46\,410 - 8\,720) / 8\,720) * 100\%$$

= 432,1 %

Период возврата (очно) =

$$(100\% * \text{Период оценки}) / \text{ROI} =$$

$$(100\% * 65) / \text{ROI} = 6\,500 / 432 =$$

= 15 дней

Это может быть распространено на сотрудников с важностью навыков, равной 5

Пример расчета

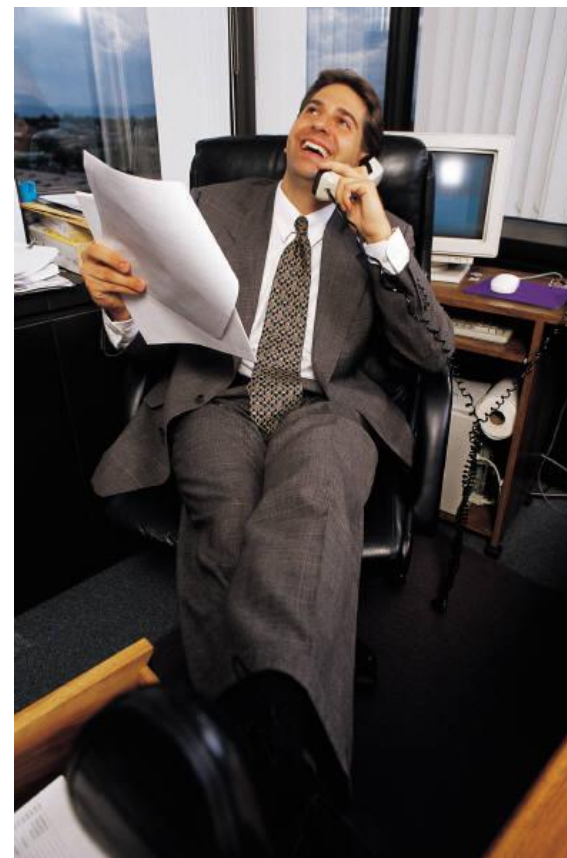
$$\begin{aligned} \text{ROI (дистанционно)} &= \\ \text{Добавленная стоимость} / \text{Инвестированные средства} &= \\ ((46\,410 - 1\,720) / 1\,720) * 100\% &= \\ &= \mathbf{2598,3\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Период возврата (дистанционно)} &= \\ (100\% * \text{Период оценки}) / \text{ROI} &= \\ (100\% * 65) / \text{ROI} = 6\,500 / 2598 &= \\ &= \mathbf{2,5 \text{ дней}} \end{aligned}$$

Столь высокий ROI типичен для эффективных проектов e-learning в подходящих сферах (IBM)

Выводы

Проблемы
эффективности обучения
должны рассматриваться
в контексте общей
эффективности
деятельности компании и
быть в сфере внимания
топ-менеджеров



Практикум

Эффективность обучения каких категорий сотрудников оцениваем?

Какие бизнес-цели ставим перед обучением?

По каким показателям оцениваем достижение бизнес-целей?

Каким образом эти показатели могут быть учтены в системе?

Каким образом организуем сбор показателей?

Какие сопутствующие факторы должны учитывать?



Ваши вопросы, пожалуйста!

+7 (495) 514-11-00

www.competentum.ru

info@competentum.ru