

Елена Макота

ИГРА СТОИТ СВЕЧ

*Как оценить эффективность
бизнес-тренинга?*



макота
центр кадровых оценок

Елена Михайловна Макота Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга?

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12055883

Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга?: Грифон; Москва; 2014

ISBN 978-5-98862-146-1

Аннотация

Елена Михайловна Макота – специалист по вопросам управления персоналом и стандартизации процессов продаж, основатель собственной консалтинговой компании, бизнес-тренер и бизнес-консультант.

Можно ли измерить реальную выгоду, которую получит компания от обучения своих сотрудников? В данной книге автор рассматривает современные популярные методики оценки эффективности обучения персонала, анализирует собственный опыт их применения, уделяя особое внимание отдаче от корпоративного обучения в денежном эквиваленте.

Помимо подробного рассмотрения классических методик, автор делает выводы относительно возможностей применения альтернативных приемов оценки и предлагает вниманию читателей собственную уникальную систему достижения максимального результата от обучения.

Книга «Игра стоит свеч: как измерить эффективность бизнес-тренинга?» будет незаменима как для менеджеров по персоналу, так и для руководителей компаний, рассматривающих возможность проведения тренинга для сотрудников.

Содержание

Вместо предисловия	5
Глава 1	7
Четыре уровня оценки эффективности тренинга	7
Возврат на инвестиции (ROI)	9
Глава 2	10
Главный вопрос уровня: «Как сами участники оценивают тренинг?»	10
Анкетирование	11
План «Б» или альтернативные методы получения информации о тренинге	15
«Тренерские штучки»	17
Глава 3	20
Главный вопрос уровня: «Что именно усвоил сотрудник в процессе обучения?»	20
Глава 4	29
Главный вопрос уровня: «Применяют ли участники тренинга новые знания и умения на рабочем месте?»	29
1. Наблюдение руководства за работой сотрудника	30
2. «Must»	34
3. Альтернативный метод или «я слежу сам за собой»: дневник самонаблюдения	35
4. «Ленивый» метод № 1: опрос «что поменялось в поведении?»	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Макота Елена Михайловна Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга?

© Е. М. Макота, 2014

© Грифон, 2014

* * *

Вместо предисловия

«Ничто не существует, пока оно не измерено»

Нильс Бор

Хотите развлечь себя интеллектуальным спором? Предлагаю вам любопытную тему для обсуждения: я считаю, что в этом мире можно оценить и измерить результаты работы почти в любой сфере человеческой деятельности. По крайней мере, если речь идет о бизнесе, четкие показатели – основа основ: в конце концов, вы должны знать отдачу от своих вложений!

Но получать информацию, лежащую на поверхности, было бы слишком просто – а легкий путь никогда не ведет к успеху. Так и в теме нашего спора спрятана заавыка: ведь есть такие виды деятельности и услуги, оценить эффективность которых крайне сложно. Они не дают прямой отдачи в общепринятом смысле, хотя их ценность очевидна. Можно ли ее измерить? Я говорю – да. А что скажете вы?

Давайте поговорим о том, как измерить эффективность бизнес-тренингов и прочих обучающих мероприятий – ведь именно так звучит тема книги, которую вы держите в руках. Да, все сотрудники довольны, да, тренер действительно душка, интересный человек, рассказывает смешные анекдоты и вообще сильная личность... Но каков реальный результат его работы?

Открою вам страшную тайну – больше половины директоров российских компаний не смогут вразумительно ответить вам на данный вопрос. По сути, руководители просто *верят* в то, что тренинги повысят качество работы их сотрудников. Они тратят деньги на программы обучения персонала, не зная, окупятся ли эти расходы в будущем! Трудно поверить, но такое происходит в бизнес-сфере, где под каждую мало-мальски ощутимую трату ресурсов подводится экономическое обоснование.

Однако конкуренция жестко диктует свои условия. Время, когда директора могли принять за аргумент фразы наподобие «после тренинга сотрудники получают заряд положительных эмоций» или «это их расшевелит», прошло. Сегодня компании платят только за достигнутый результат – цифры, коэффициенты, суммы. За результат, который действительно можно измерить.

Но эффективность тренингов это лишь одна сторона вопроса. Изменений требует и сам подход к их организации со стороны компаний – часто это делается наобум или в надежде решить все проблемы с помощью привлеченного «гуру». Оба варианта рискованны: первый – из-за поспешности решения, в результате которого людей научат элементарно не тому, что необходимо. Второй – по той простой причине, что чудес (тем более, в бизнесе) не бывает.

Давайте вернемся к результатам. Участник тренинга теряет почти 90 % приобретенных навыков за первые три месяца после его окончания – как вам такие данные? Цифра шокирует почти так же, как и суммы, уплаченные за обучение: некоторые крупные российские компании закладывают на него до трети своего бюджета!

Не выкидывайте деньги на ветер. Люди должны регулярно применять на практике все то, что они усвоили, а вы – владеть информацией о конкретных результатах обучения. Заставьте ваш персонал работать по-новому, сделав приобретенные навыки частью его поведения. Это задача посттренингового сопровождения – системы контроля и закрепления знаний, а по совместительству еще и инструмента объективной оценки эффективности тренинга.

Работа с персоналом длительна и трудоемка, и я могу гарантировать вам только одно – легко не будет. Чем выше взлетаешь, тем больше падать: ваши сотрудники набьют еще множество синяков и шишек, прежде чем адаптируют свои новые навыки к рабочему процессу. Главное – не опускать руки, не разочаровываться и не делать выводов а-ля «идея хорошая, но для нас неподходящая». Сколько компаний не вышло на качественно новый уровень из-за подобных трудностей, можно только догадываться. Не повторяйте их судьбу! Боритесь!

Любую сложную задачу можно решить несколькими способами; для оценки результатов бизнес-тренингов также существует множество различных методов. Разъяснить читателю способы их применения – главная задача этой книги. Воспринимайте ее как персонального консультанта и доброго советчика в одном лице: она рассчитана как на менеджеров по персоналу, так и на руководителей, у которых нет HR-подразделения. Никто не знает вашу компанию так же хорошо, как вы – выбирайте те приемы, которые сделают тренинг еще более эффективным!

С уважением, Елена Макота

Глава 1

Классическая модель Дональда Киркпатрика

Четыре уровня оценки эффективности тренинга

Самый верный способ успеть как можно больше – рвануть с места в карьер. Время – деньги! Если вы еще не поняли, моя задача – сэкономить для вас как можно большее их количество. Поэтому приступаем к работе немедленно!

Совершенно очевидно, что вы всегда можете измерить тот или иной показатель несколькими способами. Но есть ли среди них тот самый, эталонный? Тот, который гарантирует вам наибольшую точность?

Вовсе нет – такой гарантии вам не может дать никто. Особенно это становится явным, когда речь заходит о неточных величинах: вы сможете вычислить их лишь приблизительно. Попробуйте убедить себя, что в стограммовом куске сыра из магазина именно 28 граммов белка и ни граммом меньше. Вы действительно в это верите?

Но – даже с поправкой на неточности и погрешности – в основе каждой системы оценки все равно лежит некая классическая методология или теория, признанная большинством специалистов в той или иной области.

Теория системообразующая. Фундаментальная. Выверенная. Та самая, которая позволяет с большой долей уверенности говорить об истинности полученных с ее помощью показателей. И, представьте себе – такая модель существует и для оценки эффективности тренингов! Более того, в этой книге мы разберем ее наиподробнее образом. Но ответит ли она на все наши вопросы?

Для начала зайдем в гости к классикам. Как Филипп Котлер стал иконой для маркетинга, так и Дональд Киркпатрик удостоился аналогичного статуса в американском кадровом менеджменте. Его четырехуровневая модель оценки эффективности тренинга увидела свет в 1959 году – уже в те времена американцы подходили к лозунгу «кадры решают все» более щепетильно, чем плановики Советского Союза. Чертовски дальновидно!

Оглянитесь – и поймете, что истинные знания не поддаются времени. Прошло больше 50 лет, бал правят транснациональные корпорации, фрилансеры все чаще и эффективнее заменяют наемных работников, а модель Киркпатрика до сих пор остается одной из базовых при оценке эффективности тренингов для персонала. В чем соль?

Никакого секрета здесь нет, зато есть грамотная группировка информации. По сути, в своей модели Киркпатрик упорядочил и разделил всю сумму эффектов проведенного тренинга на четыре отдельных уровня. Оценки каждого из них, сложенные воедино, и дают нам информацию о необходимости и эффективности проведенного обучения.

Как я уже упоминала ранее, эта модель имеет четыре уровня. Вот они:

Уровень 1: «Реакция». Главный вопрос: «Какова реакция сотрудника на обучение?»

Уровень 2: «Обучение». Главный вопрос: «Что именно сотрудник усвоил в процессе проведения тренинга?»

Уровень 3: «Поведение». Анализируется то, как полученные на тренинге навыки и знания применяются в работе. После этого вы сможете дать ответ на главный вопрос этого уровня: «Как изменилось профессиональное поведение обучавшихся?»

Уровень 4: «Результаты». Оцениваются непосредственно показатели эффективности компании – насколько они изменились после обучения персонала? Главный вопрос: «Что получила компания от проведенного тренинга?» [4]

Однако упомянутыми четырьмя уровнями исследование вопроса не ограничилось. В 1991 году модель Кирк-патрика была дополнена Джеком Филипсом, который включил в нее пятый, заключительный уровень – «отдачу на инвестиции» (ROI).

Это была осознанная попытка перевести измерение эффективности тренинга в материальную плоскость. Удалось ли это Филипсу или нет, мы выясним чуть позже. А пока вновь обратимся к классике, которая, оказывается, далеко не безгрешна.

Да-да! Оказывается, у модели Киркпатрика есть свой серьезный недостаток – она оценивает эффективность тренинга уже после его проведения. Причем не сразу: сбор данных на всех четырех уровнях может растянуться на несколько месяцев. Есть ли у вас и вашего бизнеса время ждать?

Многие руководители отвечают на этот вопрос отрицательно, предпочитая ограничиваться оценкой лишь на первом уровне – это позволяет сэкономить временные и финансовые затраты. Но будет ли такая оценка объективной, покажет ли она конкретные результаты обучения, даст ли необходимую информацию для управленцев? Разумеется, нет – и доказательства тому вы будете получать на всем протяжении этой книги.

Возврат на инвестиции (ROI)

Давайте вернемся к пятому уровню модели Киркпатрика – тому самому, который увидел свет в 90#х благодаря Джеку Филипсу. Именно он, согласно мысли автора, и должен был давать ответ на вопрос вопросов – оправдал ли тренинг вложенные в него средства? Мы тоже хотим знать на него ответ!

Если вы когда-либо имели дело с оценкой эффективности работы компании, то наверняка сталкивались с показателем ROI (Return on Investments – «возврат на инвестиции»). Он возникает на нашем пути и здесь – в качестве показателя результатов работы фирмы после проведения тренинга.

Это чисто экономический показатель, а это значит, что человек, проводящий подобный анализ, должен владеть методиками оценки затрат и прибыли фирмы. Впрочем, все не так уж и страшно – в главе, посвященной этому вопросу, я продемонстрирую, как нужно рассчитывать ROI.

Похоже, наша головоломка наконец начала складываться. Дополненная пятым уровнем, модель Киркпатрика отвечает всем требованиям директоров, топ-менеджмента и акционеров любой компании. Но и здесь возникает проблема – иначе все было бы слишком легко.

Если вы думаете, что наконец-то нашли универсальный инструмент оценки эффективности, то ошибаетесь: многие тренинги, которые несут в себе реальную пользу для сотрудников, не проходят испытание ROI. Вот вам еще один парадокс – не все, что полезно, приносит отдачу в денежном эквиваленте! Да и проблема рисков и времени никуда не исчезает – для того, чтобы оценить эффективность тренинга, его сначала необходимо все-таки провести.

Впрочем – даже с учетом недостатков – теперь перед нами некая общая сложившаяся концепция: сведенные воедино пять уровней оценки эффективности, каждый из которых обладает своими уникальными свойствами и требует разного подхода. Какого именно и с помощью каких инструментов? Приступим к рассмотрению прямо сейчас!

Глава 2

Уровень первый: Реакция на обучение

Главный вопрос уровня: «Как сами участники оценивают тренинг?»

Перед нами первый уровень – и, в большинстве случаев, последний – по которому проводится измерение эффективности тренингов в российских компаниях. Это самый дешевый и быстрый способ получить информацию о потенциальной ценности тренинга. Но удастся ли получить действительно необходимые данные? Все зависит от того, какими инструментами пользоваться.

Несмотря на то, что мнения и оценки участников, которые фиксируются на этом уровне, чудовищно субъективны, пищу для размышлений они дать способны. При этом вы можете оценивать как тренинг в целом, так и его отдельные блоки – это позволит дать исчерпывающую характеристику проведенному обучению. Информации ведь никогда не бывает много, не так ли?

Собственно, на данном этапе все довольно просто: реакция оценивается на основании того, понравился ли слушателям тренинг. Причем положительный характер оценки нас не особенно интересует – далеко не всегда «понравившийся» означает «эффективный». Слушая в исполнении тренера анекдоты, люди не извлекают из них никакой пользы. Но палка, как всегда, о двух концах! Ведь с другой стороны, позитив, расположенность и положительные эмоции значат очень многое – для успешного обучения они просто необходимы. Иначе может возникнуть внутреннее сопротивление, и тренинг – вне зависимости от ценности его содержания – пройдет впустую.

Первое, что бросается в глаза на первом уровне оценки – необъективность суждений, а, следовательно, невысокая степень их достоверности. Вы должны поднять эту величину как можно выше! Для этого необходимо использовать приемы и инструменты получения информации, которые:

А Предоставляют слушателям тренинга свободу высказывания. Дайте людям высказать все, что они думают – узнаете много интересного.

Б Не слишком подробны (иначе у опрашиваемых исчезнет желание делиться своими оценками и впечатлениями). Допросы ни к чему хорошему не приведут!

В Дают наиболее ценную информацию для анализа [3].

Какие инструменты сбора информации могут соответствовать данным требованиям? Велосипед изобретать не надо – как говорится, все уже придумано до нас. Сейчас мы поговорим о хорошо известном инструменте, который нужно лишь максимально полно адаптировать под каждую конкретную ситуацию и компанию.

Анкетирование

Как известно, все гениальное – просто. Следовательно, самый лучший способ узнать нужную информацию – это задать вопрос. Анкетирование подходит для этого нехитрого приема лучше всего. Оно стало широко популярным из-за быстроты и дешевизны: подготовить и распечатать анкету можно в течение 5–10 минут и никаких дополнительных расходов! Главное – правильно сформулировать вопросы, и тогда анкета станет эффективным добытчиком нужной информации.

Еще один плюс анкетирования заключается в том, что анкету или опросный лист очень легко заполнять. Это существенно облегчает жизнь как участникам, так и организаторам тренинга.

Основные темы вопросов в анкете, которая должна быть предложена аудитории, достаточно очевидны. Формулируйте их таким образом, чтобы была возможность получения однозначной, наиболее объективной информации. Вот несколько тем, в рамках которых можно поработать:

- реальная полезность полученных навыков и знаний для повседневной работы;
- насколько интересна программа тренинга;
- оценка содержания тренинговой программы;
- сложно или доступно был подан материал и т. д.

Участники тренинга заполняют заранее подготовленную оценочную анкету, содержащую стандартный набор вопросов. После этого руководители фирмы и сам тренер смогут сразу оценить организацию тренинга, интерес аудитории, качество и доступность информации для понимания, пользу для ежедневной работы сотрудников и т. д.

Вы занимаетесь бизнесом? Отлично. Тогда вы, как никто другой, должны понимать – грамотно сформулированные вопросы стоят очень дорого. Я права? Аналогично и в нашем случае – вопросы в анкете должны быть составлены предельно четко: не позволяйте людям отвечать двояко! Как это сделать? Вот несколько примеров:

Вопрос 1: Какая часть тренинга была самой полезной для вашей работы?

Вопрос 2: Какая часть тренинга была наименее полезной для вашей работы?

Вопрос 3: Какие темы вы хотели бы включить в программу тренинга?

Вопрос 4: Какую часть тренинга стоит заменить интересующей вас темой?

Вопрос 5: Есть ли баланс в программе тренинга (между играми, лекциями, кейсами и т. д.)?

Вопрос 6: Хватает ли времени на деловые игры и обсуждение? [5]

Проводя анкетирование, вы должны понимать – с его помощью вы можете анализировать буквально все нюансы прошедшего обучения. Обязательно включите в анкету вопросы, которые оценивают качество проведения тренинга. Предлагаю вам использовать следующие темы:

- продолжительность тренинга;
- количество перерывов;
- общая организация;
- степень достижения поставленных целей и т. д.

Соответственно, вопросы для этого раздела должны быть уже несколько другой направленности, чем те, которые вы задавали в предыдущем. Давайте попробуем сформулировать их примерные варианты:

Вопрос 1: В какой степени вы достигли своих личных целей в результате тренинга?

Вопрос 2: Все ли цели были достигнуты? Если не все, то почему? Какова причина?

Вопрос 3: Достаточно ли в ходе тренинга было сделано перерывов для отдыха в процессе обучения?

Вопрос 4: В какой степени были достигнуты поставленные цели тренинга?

Следующий раздел анкеты оценивает квалификацию и навыки тренера. Помните, что тренер тоже отвечает перед аудиторией, и за ним постоянно следит всевидящее око – его наниматели. Навык презентации, налаживание обратной связи, стиль ведения – все это часть Большой Работы тренера. Настоящий профессионал должен соответствовать самой высокой оценке! Примерный перечень тем для этого раздела выглядит так:

- глубина знаний в предметной области;
- степень подготовленности к тренингу;
- стиль проведения тренинга;
- отзывчивость, внимание к аудитории, обратная связь;
- создание благоприятного микроклимата внутри аудитории и т. д.

Заключительный раздел анкеты – вопросы к аудитории по поводу уровня организации тренинга. Все мелочи и пустяки, от которых болит голова у организаторов – важная сторона, прямо влияющая на оценки слушателей.

Примерный перечень вопросов, входящих в этот раздел, таков:

Вопрос 1: Оцените количество выданных раздаточных материалов.

Вопрос 2: Оцените количество презентационных материалов (видео, аудио, слайды, флипчарт).

Вопрос 3: Оцените качество презентационных материалов (видео, аудио, слайды, флипчарт).

Вопрос 4: Оцените удобство размещения участников.

Вопрос 5: Оцените помещение, в котором проходит тренинг.

Вопрос 6: Оцените качество сервиса (питание, кофе-брейки) [5].

Тонкость заключается в том, что вопросы этого раздела не имеют однозначного ответа. Что будем делать? Просто введем количественную оценку – например, от 1 до 5 баллов. Желательно, чтобы каждый балл сопровождался комментариями или пометками – нам необходимо выяснить не общее мнение аудитории, а конкретные параметры тренинга, выраженные в оценках.

Сбор анкет – отдельная тема для разговора. Вы можете выбрать срок их заполнения и сдачи в зависимости от степени контроля, который вы хотите осуществлять. Кто именно осуществляет сбор – неважно: сам тренер, сотрудник компании или заполненные анкеты отсылаются на почту руководителя в электронном виде. Это частности. Главное – выбрать оптимальный контрольный период, и вся информация будет у вас как на ладони!

Объявлять и собирать анкеты можно:

- в рамках «летучего контроля», т. е. по окончании каждого блока тренинга или каждого дня обучения. Главный плюс – возможность тонко настроить программу тренинга на каждую отдельную группу участников. У вас в руках инструмент, с помощью которого можно «на ходу» оценивать эффективность применяемых методов, упражнений, соответствие тренинга заданным целям и т. д. Пользуйтесь им с умом!

- сразу после окончания тренинга. Считается, что участники уже составили целостную картину представления о нем – с точки зрения полезности, уровня организации и качества

проведения. По сравнению с первым, этот метод не настолько гибок: все выводы делаются только после того, как тренинг уже пройден.

- спустя несколько дней после окончания обучения. В этом случае упор делается на практическое применение знаний: сотрудники уже могут оценить, полезными ли оказались приобретенные навыки в повседневной работе, способны поделиться информацией с вами.

Уверена, что у вас уже сформировалось некое представление о содержании анкеты – а теперь предлагаю воплотить его визуально. Оцените и сравните один из вариантов анкеты с картиной, сложившейся в вашем сознании. Обращаю ваше внимание на то, что для каждого отдельного клиента анкета разрабатывается индивидуально.

Пример анкеты

Уважаемые участники тренинга!

Заполните, пожалуйста, анкету по итогам прошедшего тренинга. Будем благодарны за искренние и честные ответы, которые помогут нам в дальнейшей работе. Заранее спасибо.

Общее впечатление о тренинге:

Оцените, пожалуйста, (5 баллов – высшая оценка), в какой мере прошедший бизнес-тренинг был:

- *интересен* –
- *полезен* –
- *ответил на Ваши вопросы* –
- *применим в практике Вашей работы* –
- *мог бы быть дополнен следующим*

Оцените, пожалуйста, различные стороны бизнес-тренинга (5 баллов – высшая оценка)

- *Содержание тренинга* –
- *Квалификация тренера* –
- *Форма проведения* –

Удовлетворены ли Вы своей работой на тренинге? (Нужное подчеркнуть)

«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»

Что в тренинге Вам понравилось?

Что в работе тренинга Вас не устроило/не понравилось?

Каким темам нужно было уделить больше времени и внимания?

Ваша оценка проведенному тренингу:

• *отлично*

• *хорошо*

• *удовлетворительно*

• *неудовлетворительно* **Ваши предложения:** _____

План «Б» или альтернативные методы получения информации о тренинге

Мы рассмотрели анкетирование – самый распространенный прием получения необходимой информации. Но и ему можно подобрать достойную замену: более того, результаты могут и превзойти ваши ожидания! Если по тем или иным причинам вам не удастся сформулировать грамотные вопросы для анкеты – в конце концов, лень бывает даже думать – попробуйте использовать следующие инструменты.

1. Ведение дневника

Старый добрый дневник – то, что нужно для сбора мнений о тренинге! Установите правило: участники должны вести его в свободной форме, а в конце рабочего дня там должны быть отмечены знания и навыки, которые были применены в работе, и что из этого получилось. Если свободное изъяснение мыслей вызывает у сотрудников ступор, предложите им некую структуру такой записи, то есть, что именно должно быть отражено в дневнике. Пример структуры может быть следующим:

Структура ежедневной записи в дневнике наблюдения

Дата

- 1. Какие навыки и умения, полученные на тренинге, я применял в течение сегодняшнего рабочего дня?*
- 2. Что у меня получилось? Какие результаты я увидел?*
- 3. Что у меня не получилось? Почему?*
- 4. Какие техники, полученные на тренинге, мне больше всего понравилось сегодня использовать на рабочем месте? Почему?*
- 5. Какие техники (инструменты), полученные на тренинге, я посчитал сегодня неэффективными (они меня разочаровали). Почему?*

2. Написание эссе

Вспомните чудесные школьные годы и домашние задания по написанию сочинений. Наверняка они нравились вам больше, чем игра в футбол? Будем надеяться на то, что участники тренинга такого же мнения. Темы их эссе могут быть следующими – «что понравилось или не понравилось на тренинге», «был ли эффективен для меня данный тренинг» и т. д.

3. Групповое обсуждение или итоговое занятие после окончания тренинга

Наверняка вы видели это в американских фильмах: все садятся в кружок и рассказывают о своих проблемах. Старый психологический прием работает безотказно – в свободной форме людям проще делиться мнениями и впечатлениями.

Но есть и проблема – если в компании культура открытого обмена отсутствует в принципе, то рассчитывать на правдивость отзывов, по меньшей мере, наивно. Ну и оценивать обратную связь должен уже HR-менеджер либо руководитель компании или подразделения – тренер уже не имеет к этому никакого отношения.

Кстати, вот и отличная тема для лирического отступления. В моей практике было немало случаев, подтверждающих огромное влияние корпоративной культуры на мнение участников о тренинге.

Одна из крупных компаний заключила со мной контракт на полугодовое обучение своих менеджеров.

Конечно, боссы не могли пустить этот процесс на самотек: после каждого занятия руководитель узнавал мнение аудитории своих подчиненных. Если слушатели говорили, что занятия им понравились, начальник перебивал их и говорил: «мне неинтересно знать об этом. Говорите о том, что было плохого в обучении». Казалось бы, что в этом необычного? Придирчивые начальники – далеко не редкость. В конце концов, может же человек искать «узкие» места, чтобы улучшить в дальнейшем работу сотрудников?

Может быть и так, но с этого момента я стала замечать, что настрой аудитории резко изменился. Оказывается, люди стали намеренно искать то, что им не нравится – ничего не поделаешь, отчитываться перед начальством ведь нужно!

В данном конкретном случае руководитель оказал огромное влияние на настроение аудитории к обучению, внося серьезный негатив. Но точно также «заикливание» аудитории на какой-либо одной – пусть и положительной – стороне тренинга не ведет ни к чему хорошему. Именно поэтому обратная связь должна быть разносторонней.

4. Наблюдатель «под прикрытием»

Вы можете «внедрить» в аудиторию стороннего эксперта для того, чтобы он представил вам свои собственные выводы.

Последний метод несет в себе серьезный риск: эксперт может высоко оценить тренинг, выдав заключение о его полезности, и о том, что после его окончания ваши сотрудники разовьют в себе необходимые навыки. Но никто не задумывается о том, что специалист со стороны может элементарно не знать всей информации о сотрудниках и компании. К примеру, то, что на тренинг были собраны работники, которые не смогут применить полученные знания на практике – хотя бы потому, что они не касаются данных вопросов в своей повседневной деятельности. Или он может не знать о том, что существующие в компании бизнес-процессы помешают сотрудникам повысить их результативность за счет полученных на тренинге умений и навыков.

«Тренерские штучки»

Все инструменты и приемы, которые мы рассматриваем, так или иначе служат для получения ответа на вопрос «достигнуты ли цели обучения с точки зрения участников тренинга»? Ранее мы рассматривали инструменты, которые могут применять сами организаторы тренинга в лице кадровой службы или руководителя отдела – теперь пришло время привлечь к оценке эффективности самих тренеров!

Эту группу методов я назову «тренерской»: приемы из нее может использовать только тренер, непосредственно проводящий обучение. Попросите его об этом – уверена, вы не пожалеете. Дам еще один совет: смотрите «сеансы» обратной связи с аудиторией, проводимые тренером, лично. Так вы увидите подлинную реакцию сотрудников. Полезно будет и зафиксировать несколько таких «сеансов» на видеокамеру.

Итак, начали!

Опрос

Чаще всего он проводится в форме интервью или обсуждения в группе. Чтобы избежать ситуации «кто в лес, кто по дрова», тренер задает некий образец, структуру отзыва – указывает, на какие моменты выступающий должен сделать акцент. Главные мысли: «что полезного я для себя вынес из тренинга?»; «какой основной вывод я сделал из тренинга?»; «какие рекомендации после тренинга я могу дать своим коллегам, чтобы лучше работать?»; «что я беру в свой профессиональный чемоданчик?» и т. д.

После этого участники озвучивают свои мнения, а тренер модерирует процесс, при необходимости задавая уточняющие вопросы. При этом важно, чтобы оценки выносились по горячим следам – сразу после завершения обучения.

Коллаж

Слушателям предлагается составить коллаж: в ход идут картинки из старых журналов, открытки и другие материалы. Роль тренера – задавать темы, например: «я этого не забуду», «самое важное для моей работы», «самое полезное в тренинге для моей работы» и т. д.

Если группа большая, есть смысл разбить ее на несколько маленьких подгрупп. Каждая получает свое задание, а после его выполнения происходит обмен коллажами. Комментирование художеств коллег несет в себе много любопытной информации, ни в коем случае не теряйте ее! Можно даже устроить что-то вроде импровизированной выставки: выводы делают исходя из тональности оформления коллажа, использованных фрагментов и т. д. Записывайте и анализируйте абсолютно все!

Метод составления коллажа – оптимальное сочетание приятного с полезным. Во-первых, участники тренинга при его составлении заново вспоминают все детали обучения, невольно акцентируя внимание на важных моментах и осознавая их практическую ценность. Второй плюс: интерпретация коллажа – это проективная методика. Анализ работы «не авторами» позволяет вскрыть некоторые нюансы, которые группа (или конкретный участник) не осознает.

«Мишень» («дартс»)

Излюбленная игра посетителей английских пабов приходит на помощь! Шкала, размеченная на концентрические круги, рисуется на доске или листе бумаги. Сектора представляют собой параметры: удовлетворенность формой подачи материала, качество преподавания, доступность, актуальность информации и т. д.

Каждому кругу соответствует свой балл, и участники оценивают тренинг, отмечая точки фломастерами в пределах круга на соответствующих секторах. Для большего реализма можно использовать настоящую доску для игры в дартс или стикеры в качестве отметок.

Удивительно, но эта методика действительно очень удобна и информативна. Во-первых, вы визуально оцениваете картину успешности прошедшего тренинга, насколько он попал в «яблочко». Во-вторых, материал для анализа представлен в наглядном виде – визуализация! – и без лишних сложностей.

«Барометр»

Изменчивость настроения аудитории хорошо знакома всем, кто когда-либо перед ней выступал. «Барометр» хорош тем, что позволяет измерить «погоду» на групповом занятии или оперативно оценить тот или иной аспект тренинга – например, доступность материала, качество работы тренера и т. д.

Все очень легко и просто – на доске-флипчарте или листе бумаги рисуется разбитая на градусы шкала (совсем как на барометре, отсюда и название). Участники тренинга, подходя к ней, фломастерами отмечают свои оценки. Таким образом, вы сможете моментально узнать мнение группы и проанализировать его.

Посттренинг

Никакая информация не бывает бесполезной! Даже будучи полученной на первом уровне, она может быть использована для оценки эффективности тренинга, несмотря на всю свою необъективность.

Представьте себе, что тренинг окончен. Позади большая работа, но впереди – еще более важная задача: понять, что именно нашло отклик у работников и как можно это использовать?

На самом деле, очевидно – сотрудник начинает применять на практике те инструменты, которые понравились ему самому. Так уж устроен человек! Кроме того, *homo sapiens* – существо социальное, и делится наиболее эффективными (с его точки зрения) методиками со своими коллегами. Ваша задача – выяснить, что это за методики и привить их каждому! Этому вопросу в дальнейшем будет посвящена целая глава, а пока рассмотрим лишь один из инструментов посттренингового сопровождения.

Для начала устроим тестовые испытания. Попросите своих сотрудников назвать три самых эффективных и результативных навыка, которые они приобрели на тренинге. Затем поручите постоянно использовать их в работе в течение, скажем, 3–5 дней. Такие задания должны быть розданы каждому – от вас потребуется только организовать контроль их исполнения.

После окончания тестового периода организуйте собрание, на котором подведите итог – успехи или неудачи у каждого сотрудника. Конечно, гладко все бывает только

на бумаге: готовьтесь к тому, что у людей может возникнуть недовольство, вызванное неудачами. В этом случае смело продлевайте «испытательный срок» – со временем сотрудники втянутся. Ну, а если появились успехи, их нужно развивать и дополнять!

Не останавливайтесь на достигнутом – дайте сотрудникам еще одно аналогичное задание. Поручите им выбрать еще один навык из полученных на тренинге – а после договоритесь, что в течение 3–4 дней сотрудники будут обязаны применять его при любом общении с клиентом или подчиненным. Секрет успеха в том, чтобы довести их применение до автоматизма, ведь говорят же, что привычка – вторая натура!

Все это вполне достижимо, если тренер достаточно профессионален. Именно он должен преподать аудитории необходимые навыки – так, чтобы их механизм был ясен, а применение на практике не вызывало никаких сложностей и пришлось по нраву работникам.

На этом мы заканчиваем рассмотрение первого уровня модели Киркпатрика, на котором мы лишь оценили качество проведения тренинга. Пришла пора двигаться дальше – и узнавать больше! Добро пожаловать на следующий уровень!

Глава 3 Уровень второй: Знания

Главный вопрос уровня: «Что именно усвоил сотрудник в процессе обучения?»

На данном этапе мы узнаем, насколько вырос объем знаний ваших работников. Если это действительно произошло, то пропорционально вырастет и вероятность применения полученного на практике. А это, в свою очередь, отразится и на финансовых результатах фирмы – очевидно, что не в худшую сторону!

Кроме того, если вы приступите к оценке на втором уровне, то покажете сотрудникам, что заинтересованы в их профессиональном развитии. Улавливаете тонкий имиджевый ход? Босс, который хочет, чтобы его работники получали новые знания – хороший босс! Лояльность персонала еще никто не отменял.

Что нужно сделать, чтобы оценить увеличение объемов полученных знаний? Всего-навсего посмотреть правде в глаза и ответить на три вопроса:

Вопрос 1. Какие новые знания, необходимые для работы, получили участники тренинга?

Надо понимать, что получение новых знаний вовсе не является конечным успехом тренинга. Это важный, но недостаточный результат обучения: люди могут узнать нужную информацию, не проходя тренинг – допустим, прочитав книгу или посетив лекцию. Да и сами по себе новые знания, без умения их применить, бесполезны.

Вопрос 2. Изменились ли настрой и установки участников после тренинга?

Эмоциональная «накачка» и смена психологических установок – одно из важнейших следствий тренинга. Вообще любая коллективная работа способна «настроить» людей на работу по-новому, сплотиться, укрепить командный дух и т. д. Тренинг меняет аудиторию – хочется нам того или нет. Другое дело, что для изменений мало одного желания, необходимо еще и умение.

Вопрос 3. Какие новые навыки, необходимые для работы, приобрели участники тренинга?

Навык – это отработанная до автоматизма модель поведения в той или иной ситуации. Если человека обучать их применению постоянно, то это окажет свое влияние на результаты его работы. Посудите сами: очевидно, что навык задавания грамотных вопросов позволит продавцам точнее выяснять потребности клиентов и повысит качество их обслуживания.

Оценка приобретенных навыков – тонкий вопрос, который нужно решать как в отношении каждого участника, так и группы в целом. Какие методы для этого подходят?

1. Тест на знание изученного материала с вариантами ответов

Конкретика, конкретика и еще раз конкретика – вот главное условие применения тестов. Знания, проверяемые при помощи тестирования, не должны интерпретироваться двояко. Только в этом случае вы можете рассчитывать на правдивую информацию о том, насколько «прижилось» обучение.

Чем удобно тестирование? Конечно, наглядностью результатов – вы видите процент запоминания сотрудниками нужной информации и сразу можете сделать соответствующую

щие выводы. Помните, что внезапность теста дает более объективный срез знаний – если сотрудники предупреждены, то могут повторить материал, вспомнив забытую информацию по теме.

Ложка дегтя для приверженцев методики тестирования – это субъективизм. Тест может содержать нечетко сформулированные вопросы, варианты ответов могут послужить подсказкой и т. д. Не забудьте еще и о том, что все люди разные – многим может быть неудобна сама форма тестирования! Разумеется, что под каждую компанию – логично, что обучение будет проходить по-разному – тест должен разрабатываться в индивидуальном порядке.

Фрагменты тестов:

Тест *Ваши фамилия, имя, отчество* _____

1. Поставьте галочку напротив тех фраз, которые можно использовать во время общения с клиентом.

- *Вы неправильно сказали.*
- *Это не входит в мои обязанности.*
- *Я сейчас уточню информацию.*
- *Да, действительно, подходящих для Вас вариантов не так много.*
- *Эта вакансия самая лучшая, я Вам точно говорю, так как работаю здесь давно.*

2. Менеджер разговаривает в офисе с клиентом. В это время звонит телефон. Должен ли менеджер взять трубку?

- *Нет. Да.*
- *В зависимости от ситуации.*
- *Менеджер должен извиниться перед клиентом, с которым разговаривает в данный момент, и взять телефонную трубку.*
- *Менеджер должен взять телефонную трубку только после четвертого телефонного звонка.*

3. Клиент пришел в службу занятости первый раз. Правильным первым вопросом менеджера будет:

- *Что Вы хотели?*
- *Какую работу Вы ищете?*
- *Что Вам необходимо?*
- *Вам что-то подсказать?*

4. Если в очереди на посадку замечено волнение, крики, ругань или другие признаки конфликта, то контролер призывает пассажиров к порядку следующей фразой:

- *Уважаемые пассажиры, давайте вести себя прилично. Не мешайте, пожалуйста, мне сажать пассажиров.*
- *Уважаемые пассажиры, давайте соблюдать порядок при посадке.*
- *Успокойтесь, пожалуйста.*
- *Уважаемые пассажиры, давайте соблюдать порядок при посадке. Спасибо за понимание.*

5. Клиент – это...

Цель нашей работы, важнейшая фигура в нашем деле;

- *Человек, который пользуется нашими услугами/товаром;*
- *Человек, которому интересны наши услуги/товар.*

6. В начале общения с клиентом, необходимо:

- *Рассказать клиенту как можно больше о предоставляемых услугах, для того, чтобы он смог определиться.*

- *Дать возможность рассказать клиенту о своих потребностях, для того, чтобы понять, какие услуги могут быть ему полезны.*

- *Рассказать клиенту о той услуге, которая, как Вы считаете, ему подходит.*

7. Клиент на повышенных тонах возмущается, что Ваша фирма совершенно не умеет работать профессионально. Вы:

- *Говорите, чтобы на Вас прекратили кричать.*

- *Спрашиваете клиента, что именно случилось и так его расстроило?*

- *Говорите, что Ваша фирма – это солидная организация, с хорошей репутацией, с полным комплексом предоставляемых услуг, и удивительно, что клиенту что-то не понравилось.*

8. Завершая сделку:

- *Вы стремитесь к завершению сделки и настаиваете на этом. Иногда для этого Вам приходится и потягаться силами с клиентом.*

- *Вы еще раз подчеркиваете выгодность того варианта, который выбрал клиент.*

- *Клиент заключит сделку тогда, когда он «созреет» сам.*

9. После длительных переговоров Вы все-таки убедили клиента приобрести Вашу услугу. Осталось последнее возражение: «Ваши цены все-таки выше цен Ваших конкурентов, и разница в цене не соответствует разнице в качестве». Ваши действия:

- *Вы подчеркнете, что данная цена соответствует предлагаемому качеству услуги, и покупать где-то дешевле – ложная экономия, так как у конкурентов ниже качество услуги.*

- *Вы найдете способ предоставить скидку.*

- *Вы повторите преимущества приобретения именно Вашей услуги, выгоды и дополнительные плюсы работы с Вашей фирмой, которые сможет получить клиент.*

- *Вы скажете, что хотели бы предложить ему самую лучшую цену, но, к сожалению, это не в Вашей компетенции.*

10. С помощью каких вопросов Вы можете разговорить клиента и понять его потребности?

- *Закрытых;*

- *Открытых и направляющих;*

- *Открытых и альтернативных;*

- *Альтернативных и риторических.*

11. Поставьте галочку напротив высказывания, которое, на Ваш взгляд, является неправильным.

- *Не волнуйтесь. Проблем не будет.*

- *Этот вариант наиболее выгоден, так как он за максимально короткое время может увеличить объем продаж.*

- *Это не входит в мои обязанности.*

- *К сожалению, мы этого не делаем.*

- *Я Вас не беспокою?*

12. Вам задают вопрос, на который Вы не знаете ответа. Ваша реакция:

- *«Не в курсе».*
- *«Не знаю».*
- *«Я сейчас уточню ответ на Ваш вопрос».*

13. Делая коммерческое предложение клиенту, Вы:

- *Предпочитаете выступать в роли эксперта и, соответственно, делаете много заявлений и утверждений, которые попадают в цель и которые трудно опровергнуть.*
 - *Только описываете варианты, а выбор пусть делает сам клиент.*
 - *Объясняете, что именно могут дать клиенту предлагаемые Вами варианты.*
- При этом стараетесь убедить его в понимании пользы и выгоды этих вариантов.
Вы не любите проталкивать свои варианты. Вместо этого основное внимание Вы уделяете развитию взаимоотношений.*

14. Открытая поза менеджера говорит клиенту о его:

- *Воспитанности;*
- *Готовности к общению;*
- *Хорошем настроении.*

15. Говорить с клиентом на «языке выгоды», это значит:

- *Рассказать о том, что человек получит в результате использования данной услуги.*
- *Преподнести клиенту изысканный комплимент.*
- *Рассказать клиенту о преимуществах данной конкретной услуги.*

16. Претензия клиента адресована не к Вам, а к фирме в целом, Вы должны:

- Выслушать претензию клиента, пытаясь снизить раздражение и напряжение клиента.*
- *Сказать, что Вы в этом не виноваты, так как Вы просто менеджер, а не директор фирмы;*
 - *Сказать, что все вопросы к директору компании.*

17. Менеджер первый раз звонит клиенту и предлагает сотрудничество. Клиент заинтересуется, если:

- *Рассказать все преимущества работы с Вашей фирмой, сформулировать выгодные отличия от конкурентов и пообещать «хорошие» цены.*
- *Узнать контактное лицо, представить компанию и договориться отослать коммерческое предложение.*
- *Представить компанию, максимально полно выяснить информацию о клиенте для того, чтобы составить коммерческое предложение и договориться о дате следующего звонка.*
- *Рассказать, почему стоит работать именно с Вашей компанией, подготовить и выслать коммерческое предложение.*

18. Если клиент возражает, значит:

- *Ему не хватает какой-то информации.*
- *Он не хочет с Вами разговаривать.*
- *Клиент вредный, Вам просто не повезло.*
- *Клиенту не интересно Ваше предложение.*

19. Менеджер действует грамотно, если:

- *Показывает свою компетентность, используя различные профессиональные термины*
- *Максимально полно рассказывает все преимущества компании и услуги.*
- *Умеет выяснить критерии и параметры сделки конкретного клиента.*
- *Умеет настоять на своей позиции, так как клиент не владеет всей информацией и часто ошибается.*

После проверки пройденных тестов баллы суммируются, и каждому из сотрудников выставляется своя оценка:

«3» балла Ни одной ошибки

«2» балла Ставится, когда в тесте допущено не более двух ошибок.

«1» балл В тесте допущено более двух ошибок.

2. Опрос

Фрагмент опроса:

1. *Назовите области клиентоориентированности*
2. *Напишите суть технологии ЦОВ.*
3. *Назовите шесть базовых потребностей.*
4. *Есть два базовых типа мотивации. Назовите их.*
5. *Назовите способы определения ведущих потребностей сотрудника.*
6. *Приведите три примера проективных вопросов для определения ведущих потребностей сотрудника.*

Усложнить условия для обучающихся можно, проведя «отложенный» опрос, который проводится спустя некоторое время после окончания тренинга. Лучше всего – через неделю или месяц, когда полученная информация немного «выветрится».

Как тренер со своей собственной методикой, я предпочитаю использовать тестирование и опрос одновременно. Предлагаю вам ознакомиться с отрывком из такого объединенного опроса-теста: слушатели заполняли его как до, так и после тренинга – таким образом, у меня была возможность сравнить результаты после обучения.

Фрагмент теста-опроса одного из проектов:

Уважаемый участник тренинга «Оперативное управление.

От задачи до результата!» _____

Ответьте на предлагаемые вопросы или выделите те высказывания, которые считаете правильными.

Ваши ответы помогут более точно расставить акценты в предстоящем тренинге, а также оценить его эффективность. Если Вы затрудняетесь ответить на те или иные вопросы, то просто пропустите их.

1. Выгоды делегирования

Как Вы считаете, почему руководителю выгодно делегировать задачи?

2. Способы воздействия.

Какие способы воздействия на подчиненного Вы знаете, чтобы тот взял на себя обязательство выполнить задачу?

3. Основными причинами сопротивления задачам руководителя являются:

- *Лень и безответственность подчиненного*
- *Отсутствие времени у подчиненного*

- *Неграмотно сформулированная задача (нечеткое содержание)*
- *Ненормативная лексика руководителя*

4. Согласно принципу Эйзенхауэра все задачи распределяются:

- *На индивидуальные и коллективные*
- *По степени желательности и привлекательности*
- *По степени приоритетности и срочности*
- *По степени прибыльности и убыточности*

5. Контроль. Обведите одно или несколько высказываний, которые считаете правильным/правильными:

Цель контроля – это:

- *Оценка деятельности*
- *Коррекция отклонений*
- *Меры дисциплинарного воздействия*
- *Важный элемент самоутверждения руководителя*

6. Эффективность деятельности подчиненных сотрудников напрямую зависит от:

- *Возраста*
- *Грамотной постановки задач*
- *Тотального контроля со стороны руководителя*

7. Конструктивная критика. Обведите одно или несколько высказываний, которые считаете правильным/правильными:

Что должно быть целью конструктивной критики?

- *Стимулировать специалиста на прекращение деятельности таким образом*
- *Публичное наказание нарушителей*
- *Коррекция внутренних установок личности*
- *Сделать из подчиненного человека*

Будь то тестирование или опрос, их проведение должно регулироваться определенными правилами. Поэтому потрудитесь объявить аудитории, что:

- Тест-листы должны быть подписаны, чтобы прогресс в знаниях мог быть подсчитан для каждого участника.
- Цели должны быть объявлены участникам заранее. Объясните, что тестирование проводится в учебных целях, и его результаты не скажутся на статусе участников, их карьере, зарплате и пр.
- Не торопите участников, попросите их быть внимательными.

3. Экзамен

Еще одно воспоминание из школьно-студенческой жизни – провести оценку знаний можно аналогично родной госсистеме среднего и высшего образования. Я регулярно применяю его в своей практике. Приведу пример экзамена после тренинга для сотрудников «контактной зоны» автовокзала. По его результатам работники должны были подтвердить знание речевых модулей, которые входят в их стандарт поведения.

Организация экзамена была произведена по стандартной схеме: сотрудник вытягивал билет и описывал свой алгоритм действий в той или иной ситуации, включая речевые модули из профессионального стандарта поведения.

В зависимости от результатов, сотрудник получал балл:

«3» балла – Рабочая ситуация рассказана полностью.

«2» балла – Сотрудник полностью озвучил алгоритм действий, но озвучил не все речевые модули или перефразировал некоторые из них.

«1» балл – Сотрудник не смог озвучить речевые модули, которые указаны в стандартах, допустил недочеты в алгоритме действий.

Примеры экзаменационных билетов:

Билет № 1

- *Стандартный алгоритм действий посадочного контролера.*
- *Нетрезвый пассажир. Что делать посадочному контролеру?*

Билет № 2

• *Пассажир отказывается занимать свое место в соответствии с купленным билетом. Действия посадочного контролера?*

• *Пассажир нарушает правила поведения в публичных местах. Что делать посадочному контролеру?*

Вы можете варьировать программу экзамена в зависимости от целей и задач обучения. Например, если вы хотите проконтролировать знание фраз из корпоративных стандартов поведения, проводите письменный и устный экзамены.

Уделяйте большое внимание антуражу экзамена, подчеркните его важность – как никак это серьезное мероприятие: можно даже разработать специальную экзаменационную ведомость (Рис. 3.1) и собрать принимающую комиссию. Донесите значимость до сотрудников, подчеркнув всю серьезность события!

4. Экзаменационные задания

Главное отличие от обычного экзамена – это практическая демонстрация полученных на тренинге навыков. Следовательно, от вас потребуется разработать экзаменационные упражнения.

Например, после тренинга для руководителей, задание могло бы звучать так:

«Сотрудник вашего отдела работает уже 3 года, показывает высокие результаты, но имеет низкую лояльность к организации. Вам необходимо, чтобы он сделал анализ конкурентов. Поставьте ему такую задачу».

В зависимости от темы проведенного тренинга вы можете давать различные задания на применение навыков – составить бизнес-процесс, провести презентацию, сделать «холодный» звонок и т. д.

Как результат, по итогам выполнения задания, для каждого из сотрудников заполняется «лист проверки умений». В первой колонке выставляется балл (от 1 – «слабое владение», до 3 – «эксперт»), во вторую вносятся комментарии наблюдателей [8].

Фрагмент экзаменационной ведомости				
Экзаменационная ведомость				
Ф.И.О.	Письменный экзамен		Устный экзамен	Итоговая оценка
	Общие стандарты	Стандарты профессиональной деятельности		

Рис. 3.1 Фрагмент экзаменационной ведомости

Вы можете возразить: «неужели всего один тренинг может стать основанием для такой проверки? Людей этому учат годами!» Да, действительно – и, надо сказать, у многих так и не получается. Но даже единичное занятие может изменить уровень владения тем или иным навыком – тем более что для этого есть особые программы обучения. Участник специализированного, хорошо «заточенного» тренинга уже способен пусть медленно, но без системных ошибок выполнить поставленную задачу.

5. «Передай другому»

Общение с глазу на глаз участника тренинга и сотрудника, который на нем не был – отличный способ проверить знания первого. Это своего рода задание «объясни другому»: при этом наблюдатель оценивает полноту и соответствие информации тому, что действительно было на тренинге. Например: «расскажи Васе, как теперь необходимо отвечать на возражение «нам ничего не надо»».

6. Обучение других сотрудников

Участников тренинга можно привлечь к обучению сотрудников, которые на нем не были. При этом форма обучения может быть разной:

- обучение группы в парах во время собрания сотрудников;
- проведение презентации материала с тренинга для сотрудников, которые не смогли присутствовать на тренинге;
- помощь в адаптации и обучении новых сотрудников;
- проведение презентаций с коллегами из других подразделений.

7. План развития

Задайте письменно следующие контрольные вопросы сотрудникам, которые были на тренинге:

- Что Вы хотели бы уметь делать после участия в бизнес-тренинге?
- Какие конкретно навыки Вы собираетесь применять?
- Что Вам может помешать в достижении успеха?
- Как Вы будете преодолевать эти препятствия?
- Какая поддержка Вам будет нужна для применения полученных навыков на тренинге?
- Каких результатов Вы ожидаете? [8]

Вопросы могут быть составлены по-разному, но суть их должна оставаться неизменной. Это фундаментальные данные, и Вы должны получить их любой ценой!

Распорядитесь, чтобы все листки с ответами были подписаны – через 2 или 3 недели проведите «очную ставку»: поговорите с участниками тренинга о том, что было написано и насколько это соответствует реальности на данный момент. К контролю усвоения и использования информации можно привлечь и самого тренера.

Контроль знаний сотрудников – это важнейшая задача, которую вам предстоит решить, оценивая эффективность проведенного тренинга на этом уровне. Главное – получить правдивые ответы и объективные данные: тогда нам легко будет перейти к оценке третьего уровня модели Киркпатрика. Переворачиваем страницу и двигаемся дальше!

Глава 4

Уровень третий: Поведение

Главный вопрос уровня: «Применяют ли участники тренинга новые знания и умения на рабочем месте?»

Вот мы и увидели то, ради чего затевали весь наш тренинг. Мы инвестировали деньги, нанимали специалистов и продумывали программу занятий – и наконец-то добрались до «поведенческого» уровня. Именно он даст нам ответ на вопрос – применяют ли сотрудники полученные на тренинге навыки и знания в работе?

Согласитесь вы или нет, но это – важнейший показатель эффективности. Новые знания и приемы бесполезны, если лежат мертвым грузом в умах участников тренинга. В конце концов, наша главная цель – улучшение результатов компании, а произойти это может только благодаря повышению профессионального уровня ее работников. Проще говоря, растут сотрудники – растет и компания!

Сам Д. Киркпатрик определил третий уровень как самый важный и сложный в своей системе оценки [4]. На нем вы сможете узнать, как именно изменилось поведение ваших сотрудников после прохождения обучения – причем, термин «поведение» американский гуру понимает именно как результативность работы по новым методикам.

Но вы-то понимаете, что поведение поведению рознь! Разумеется, мы стремимся к максимизации полезного эффекта, а это значит, что люди должны не просто применять новое в своей работе, но и делать это быстро, качественно и результативно. Можно ли мотивировать человека соответствовать этим трем требованиям одновременно? Попробуйте ответить на поставленный вопрос честно и откровенно. Я же выскажу свое мнение, основываясь на собственном опыте: это очень трудно.

Впрочем, это внутреннее дело каждой фирмы – в конце концов, людей можно и заставить: для этого существуют различные методы. При этом даже если ничего в «поведении-результативности» людей не изменится, это не значит, что тренинг был неэффективен! Может быть, нужные условия для применения навыков просто не были созданы.

И снова на сцене извечный вопрос: что делать? Похоже, мы окончательно запутались – придется снова просить помощи у классика. Киркпатрик при возникновении такой ситуации советует нам предпринять следующее:

1. Проверьте элементарное желание сотрудников что-либо поменять в поведении;
2. Проверьте, существует ли у людей понимание, что именно им нужно делать;
3. Оцените, присутствует ли нормальный психоклимат в коллективе: выражение «человек человеку волк» не для вашей компании. Если же не все так безоблачно, привлекайте линейных руководителей и начальников отделов – они должны исправить ситуацию.
4. Убедитесь, поощряются ли ваши сотрудники за изменение поведения в нужном вам русле [4].

Могу поспорить – вас будет одолевать соблазн оценить изменения в поведении «на глазок», что называется, «не парясь». Не волнуйтесь, вы не одиноки – так поступает львиная доля директоров. В принципе, это возможно, правда, для объективной оценки эффективности обучения этот «метод» не дает абсолютно никакой информации. Как же тогда быть? Ответ один – идти непростым путем и использовать точные методы измерения.

1. Наблюдение руководства за работой сотрудника

Вы удивитесь, но человечество за всю свою историю не смогло придумать лучшего способа контроля, чем неотрывное наблюдение. Это больше всего походит на создание карты рабочего дня, которые составляют на заводах.

Перенимайте удачный опыт – только вместо фиксации времени на изготовление деталей, у нас будут фигурировать так называемые «единицы наблюдения»: правильные модели поведения. С помощью этого приема вы можете узнать количественную оценку эффективности обучения.

Результаты наблюдения вносятся в специальные листы (условно назовем их «контрольными листами поведения»). Существует несколько вариантов их оформления.

Таблица 4.1 – вы видите всего лишь один из примеров бланка, каждый из которых должен разрабатываться индивидуально, под каждую компанию. Скажу честно – мне больше нравятся формы, которые будут приведены далее (рис. 4.1 и рис. 4.2) – хотя это, скорее, вопрос удобства и привычки.

Обратите внимание! При оценке нужно использовать именно баллы, а не категории «выполнил/не выполнил», «+ или →» – иначе у вас не будет количественных показателей усвоения сотрудниками новых навыков и применения их на практике.

Таблица 4.1

Критерии, подлежащие оценке	Характеристика критериев и оценка в баллах		
	высокий уровень (3 балла)	средний уровень (2 балла)	низкий уровень (1 балл)
Умение устанавливать контакт с покупателем	<p>Продавец легко устанавливает контакт, заинтересован в клиенте</p> <p><i>Критерии эффективного установления контакта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вежливость, улыбка; • приветствие; • доброжелательная мимика, интонация; • контакт глаз; • открытая поза; • с клиентом не спорит, • отсутствие жвачки; • клиент в магазине не остается без внимания продавца больше чем 2 минуты 	<p>Продавец хорошо устанавливает контакт, но какой-то из критериев его эффективного установления отсутствует (не больше 3)</p>	<p>Продавец плохо устанавливает контакт</p> <p><i>Занимается личными делами, разговаривает по телефону или с коллегами.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • безразличен к клиентам, не интересуется ими, отвечает с неохотой (либо не отвечает вообще). • отсутствует более 3 критериев эффективного установления контакта.
Диагностика потребностей покупателя.	<p>Высокий уровень определения потребностей:</p> <p><i>Критерии эффективного определения потребностей клиента:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • презентация товара осуществляется после того, когда продавец выяснил, товар с какими характеристиками клиент склонен купить: (минимум 3 вопроса). • продавец ведет диалог с клиентом, а не презентует и демонстрирует товар в монологе; • продавец предлагает товар в соответствии с выявленными потребностями клиента. 	<p>Средний уровень определения потребностей клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • продавец начинает работу с клиентом сразу с демонстрации и презентации товара без предварительного прояснения потребностей клиента (меньше 3 вопросов); • характеристики товара, который хочет купить клиент, проясняются продавцом уже во время презентации, когда клиент говорит, что предложенный товар по тем или иным причинам ему не подходит; • продавец демонстрирует клиенту весь ассортимент товара, а не предлагает товар в соответствии с его потребностями. 	<p>Низкий уровень определения потребностей клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • продавец не определяет потребности: отсутствие вопросов клиенту до презентации товара и во время нее. • продавец предлагает товар, ориентируясь на свои собственные потребности и вкусы; • основной метод работы продавца – презентация и демонстрация товара в монологе, а не диалог.

Таблица. 4.1 Один из примеров возможного бланка наблюдения

Как вариант можно использовать систему оценок «0, 1, 2», где «0» – «не использовал», «1» – «использовал, но допустил незначительные ошибки»: например, придал не ту интонацию или недостаточно четко выполнил прием. Если оценка «2», то сотрудник все навыки «использовал в полной мере».

Ниже – фрагменты бланков наблюдения, которые выглядят несколько по-другому (рис. 4.1 и рис. 4.2). Именно их я предпочитаю применять в своей работе. Кстати, при помощи таких бланков вы можете легко оценить эффективность проведенного тренинга для конкретного человека.

Фрагмент бланка наблюдения №1			
Сотрудник: _____			
Дата: _____ Общий итог (в баллах из ___) _____			
1	Диспетчер приветствует клиента — <i>Добрый день. Служба доставки питьевой воды, оператор «Имя»</i>	1	2
*** При необходимости уточняет: — <i>Вы заказывали у нас воду раньше?</i>			
2	Диспетчер выясняет всю необходимую информацию у клиента — <i>Вы юридическое лицо?</i> — <i>По какому адресу Вы находитесь?</i> — <i>На какой адрес доставить воду?</i> Физ. лицо: — <i>На какую фамилию заказываете воду?</i> — <i>Ваше имя, отчество?</i> — <i>Уточните, пожалуйста, Ваш контактный телефон.</i> Юр. лицо: — <i>На какую организацию заказываете воду?</i> — <i>Доставить в какой кабинет или отдел?</i> — <i>Уточните, пожалуйста, контактное лицо</i> — <i>Уточните, пожалуйста, Ваш контактный телефон.</i>		

Рис. 4.1 Пример № 1 возможного бланка

Фрагмент бланка наблюдения №2

ОБСЛУЖИВАНИЕ (ЗАЛ)

Сотрудник: _____

Дата: _____ **Общий итог (в баллах из ___)** _____

Менеджер: _____ **Общий итог (в % ___)** _____

	1	2	3
1 При появлении покупателя в секции продавец приветствует его в течение первых 10 секунд			
2 Обладает приветливым выражением лица, улыбается, использует дружелюбный тон разговора			
3 Правильно определяет «сигнал» покупателя к началу общения			
4 Начинает общение с покупателем не позднее 2-х минут его пребывания в секции			
5 Начинает беседу с открытого либо альтернативного вопроса			
11 Презентует покупателю 2-3 модели, максимально соответствующие потребности покупателя			
21 Благодарит покупателя за покупку, приглашает прийти в магазин снова			

Комментарий: _____

Рис. 4.2 Пример № 2 возможного бланка наблюдения

Но как быть в случае, если главной целью тренинга было «прокачать» не профессиональные навыки сотрудников, а мотивационную составляющую? Пришелся ли «волшебный пинок» к месту? Насколько верное направление он придал пассивно восседающим работникам?

Для оценки нужно определить также исходную систему координат – понять, как и в чем именно должна проявляться мотивированность персонала на рабочем месте, сколько раз это должно происходить. После того, как критерии определены, руководителю остается только наблюдать за работой сотрудников – то есть, опять же выделить единицы наблюдения.

Определиться со своими желаниями – задача не из легких, особенно если речь идет об анализе рабочего процесса. Облегчаю вам труд: давайте вместе взглянем на два основных признака, по которым можно вынести оценку изменению мотивации у ваших сотрудников. Это:

- Изменение тех или иных действий в количественном выражении (например, для менеджеров по продажам: не звонили – начали звонить). Представьте себе, что теперь они стали делать аж до 8 «холодных звонков» в день! Примем этот показатель за нормативный – и наблюдаем каждый день, в какой степени он выполняется.
- Проявление интереса к работе (вопросы по электронной почте, выполнение дополнительных заданий, проявление инициативы и т. д.)

2. «Must»

Еще один метод. Назовем его «MUST». Вы должны иметь некую точку отсчета новых умений сотрудника и четко представлять себе, что именно должен уметь работник и какие навыки он должен демонстрировать (Must – в переводе с английского – «должен»). Знайте, что именно вы хотите увидеть от него в его поведении!

Будет здорово, если вы визуализируете «Must» – как это почти повсеместно делается в западных компаниях: необходимое поведение иллюстрируется конкретным изображением. Такие картинки должны висеть везде в буквальном смысле слова – от рабочих мест до мест для курения.

Это дает понять персоналу, какое поведение в компании считается эталонным, как именно его необходимо демонстрировать.

Фрагмент корпоративной модели профессионального поведения сотрудника «контактной зоны» («Must»):

Продавец должен обладать высокими способностями убеждать клиента:

- *продавец приводит достаточно аргументов, необходимых клиенту, объясняет, почему тот или иной товар качественный, полезный и т. д.;*
- *доступность информации, т. е. продавец не использует непонятных для клиента терминов;*
- *продавец убеждает клиента с помощью тех аргументов, которые актуальны и значимы для клиента;*
- *продавец говорит о том, какую выгоду/пользу получит клиент от приобретенного товара;*
- *способность предложить сопутствующие товары/услуги.*

Речь продавца грамотная:

- *отсутствие слов-«паразитов»*
- *отсутствие сленга;*
- *грамотное построение фраз («связная» речь);*
- *правильные ударения.*

Для того, чтобы определить «узкие» места в работе, просто сравните эту модель с реальным поведением ваших сотрудников – в считанные минуты вам станет ясно, на что именно нужно обратить внимание.

3. Альтернативный метод или «я слежу сам за собой»: дневник самонаблюдения

Мечтали ли вы когда-нибудь о том, чтобы молоко само предупреждало вас о своем желании убежать?

Если да, то вы понимаете, что самой удобной формой контроля в нашем случае является самонаблюдение за изменением поведения на рабочем месте. Возможно, а главное, эффективно ли это? На этот вопрос нельзя дать однозначного ответа: слишком многое зависит от ответственности и личных качеств персонала. Однако то, что такой способ контроля применяется на практике – факт. Так что выбор за вами!

«Дневники самонаблюдения» должны регулярно заполняться участниками тренинга хотя бы один раз в неделю на протяжении 3 месяцев. Пример фрагмента дневника самонаблюдения вы видите ниже.

Фрагмент дневника самонаблюдения:

БЛОК: СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

1. С какими ситуациями сопротивления со стороны сотрудника Вы столкнулись?

2. Как Вы работали с сопротивлениями данного сотрудника?

3. Уменьшите сопротивление сотрудника разными способами:

ЦОВ

ЗОВ

КОЛЕСО НАПРЯЖЕНИЙ

Привожу еще один фрагмент дневника самонаблюдения – блок-пример с одного из проведенного мной тренинга. Напоминаю еще раз, что каждая из форм такого дневника индивидуальна, и должна разрабатываться для каждой из компаний отдельно.

Дневник самонаблюдения

ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Какой способ постановки задачи был использован:

- По проблеме
- По результату
- По алгоритму

Получили ли Вы обратную связь, чтобы узнать, понял ли подчиненный задачу:

- Да
- Нет

Как он понял задачу:

- Не понял
- Понял примерно
- Понял полностью

Взял ли он на себя ответственность:

- Не взял
- Взял частично
- Взял полностью

В дневнике самонаблюдения также могут фиксироваться результаты, полученные после практического применения тех или иных навыков. Механизм контроля в этом случае прост: вы даете поручение выполнить какое-либо задание, в котором сотрудник должен применить полученные знания и навыки. После этого результат должен быть зафиксирован в таблице (рис. 4.3).

Фрагмент мотивационной карты									
Мотивационная карта моих подчиненных									
ФИО сотрудника	Ведущие потребности	Мотивации нет	За выгоду	За интерес	За компанию	Легкий стресс	Стресс	Деморализация	Отчуждение
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Рис 4.3 Пример мотивационной карты

Пример. Руководители вносят данные по мотивации сотрудника в специальную карту.

4. «Ленивый» метод № 1: опрос «Что поменялось в поведении?»

Лень-матушка заставляет нас обходиться минимумом усилий и нервов. В случае с оценкой эффективности тренингов она находит свое воплощение в обыкновенном тесте – попросите сотрудников письменно самостоятельно ответить на него, а затем проанализируйте результаты. Только не думайте, что написанное – правда: практика, увы, показывает обратное.

Обзорный тест											
1. Я получил новые знания во время обучения	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
2. Я могу успешно применять на своем рабочем месте полученные знания /навыки	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
3. Какой процент рабочего времени вы тратите на задачи, которые требуют знаний/умений, предоставленных в программе	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Насколько соответствовало содержание обучения успешной работе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Сколько процентов новых знаний и умений, полученных при обучении, вы напрямую применили в вашей работе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Я смог применять обучение в работе через:	<input type="checkbox"/> 1 неделю										
	<input type="checkbox"/> 2–4 недели										
	<input type="checkbox"/> 5–6 недель										
	<input type="checkbox"/> Пока ничего не применял, но планирую в будущем										
	<input type="checkbox"/> Я не ожидаю никаких изменений от применения										
7. Если вы не смогли успешно применить знания/умения, то почему?	<input type="checkbox"/> Содержание не соответствует работе										
	<input type="checkbox"/> Мешают или отвлекают охоту применять										
	<input type="checkbox"/> Нет возможности										
	<input type="checkbox"/> Более высокие приоритеты										
	<input type="checkbox"/> Другие причины										
8. У меня и моего менеджера были определенные ожидания перед посещением обучения	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
9. После обучения я и мой менеджер определили, как я буду применять знания/навыки на рабочем месте	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
10. Мне предоставлены адекватные ресурсы для успешного применения обучения в работе	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			

Рис. 4.4 Анкета для обзорного теста

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.