

**ТЕХНОЛОГИЯ  
ПРОРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ**  
или как превратить обучение  
в бизнес-результаты

2019 год

# АКТУАЛЬНОСТЬ

---

Зачем организации обучать свой персонал?



Зачем взрослому учиться?

# АКТУАЛЬНОСТЬ

## Особенности обучения

Цели взрослого	Цели организации
Польза себе: 1) Повысить свой доход 2) Повысить свою квалификацию 3) Повысить свою стоимость на рынке труда	Польза для организации: 1) Повысить прибыль 2) Повысить качество работы 3) Повысить престиж организации

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**



# Целесообразность обучения

**Чему учить персонал и так ли необходимо обучение?**

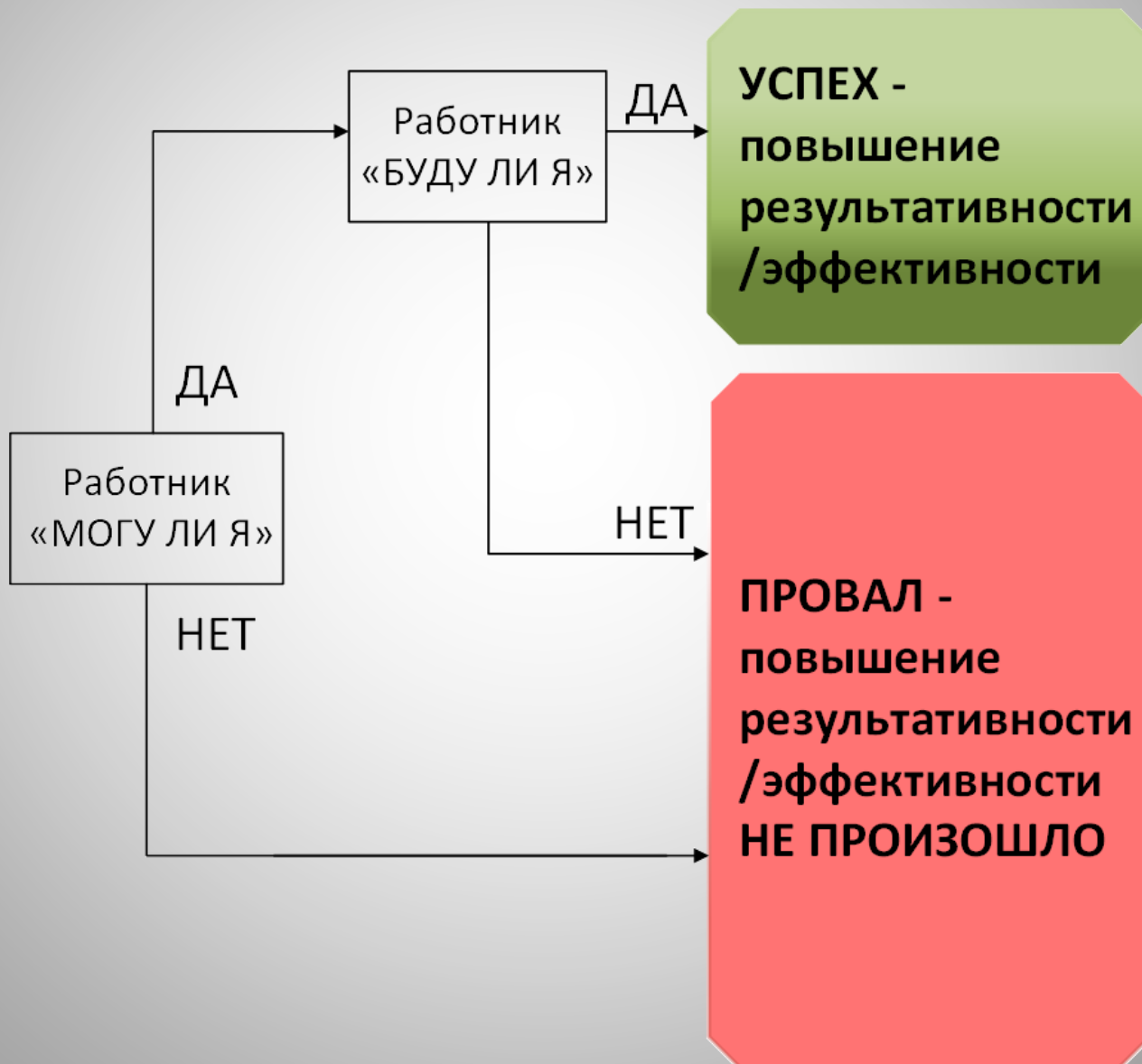
**В каких случаях обучение окажется бесполезным?**



# Необходимость и целесообразность обучения



# Что считать БРАКОМ в ОБУЧЕНИИ?



# ПРИЧИНЫ БРАКА в ОБУЧЕНИИ

- ✓ Недостаточная ясность обоснования желаемого бизнес-результата;
- ✓ Использование обучения для решения проблем которые обучение решить не может и не решит;
- ✓ Обучение не тех людей или не в то время;
- ✓ Большой материал за малое время;
- ✓ Мало практики и мало обратной связи;
- ✓ Отношение к обучению как к одноразовому мероприятию;
- ✓ Недостаток заинтересованности и поддержки со стороны руководителя(ей);
- ✓ Отсутствие измерения результата обучения.



# ДИАГНОСТИКА

Определение целей результативности на рабочем месте

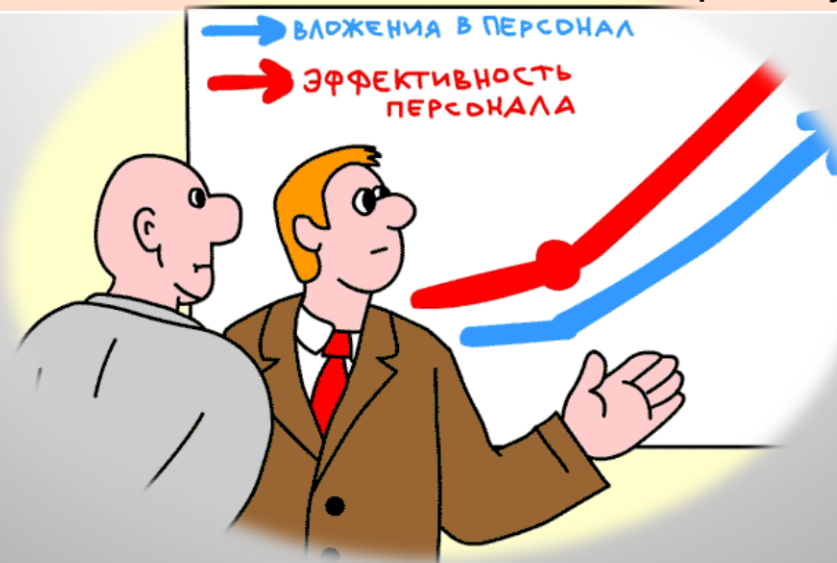
Следует разделять понятия: цели обучения и цели ожидаемых бизнес-результатов (после обучения)

## ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Формируются, чтобы объяснить, что участники узнают или смогут сделать по завершению программы обучения

## ЦЕЛИ ОЖИДАЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

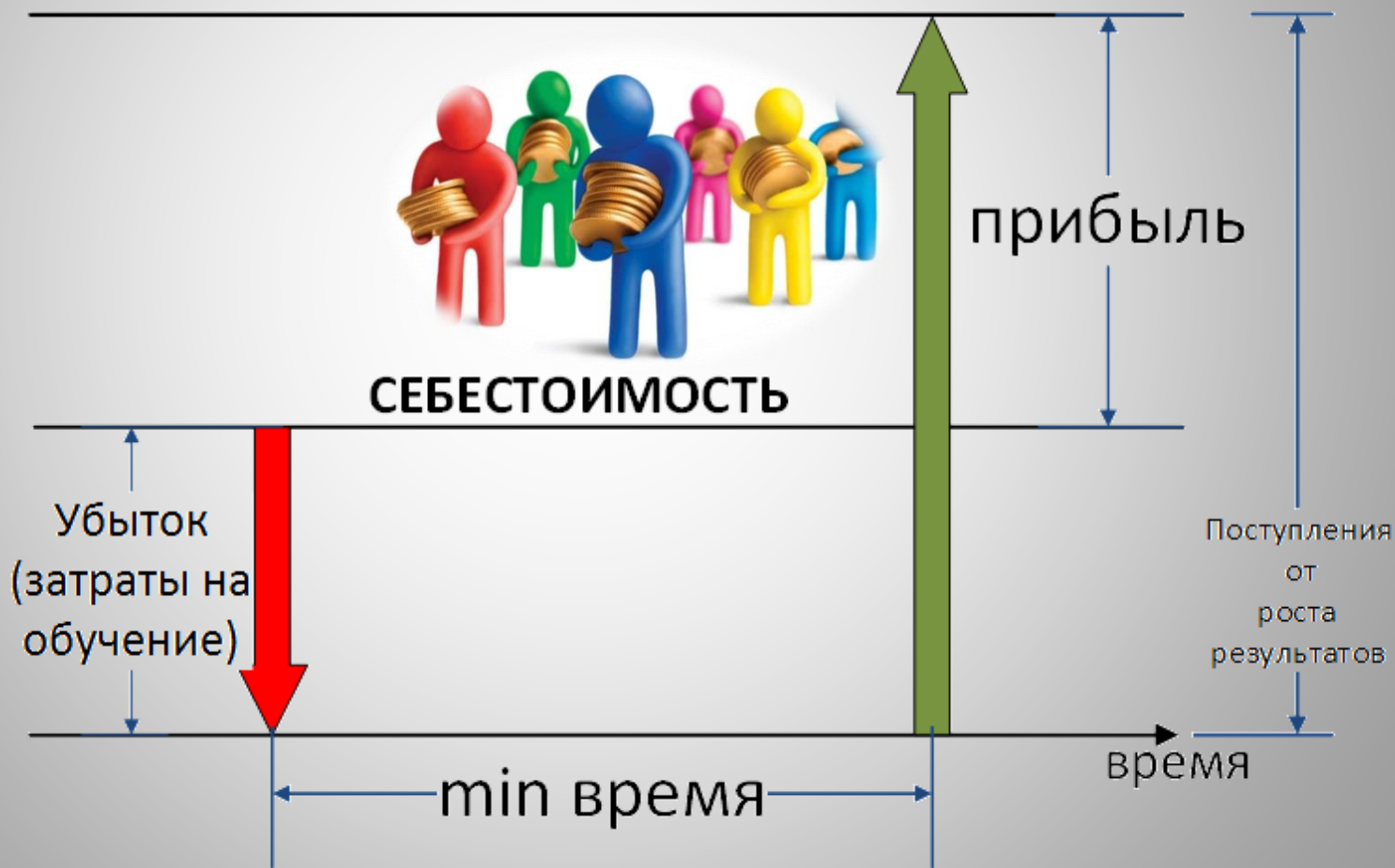
Формируются, чтобы понять, что именно обучающиеся будут делать по завершению обучения на рабочем месте и какую пользу принесут бизнесу





# ДИАГНОСТИКА

Программа обучения это ИНВЕСТИЦИЯ организации



# ЦЕЛЬ

Корпоративного обучения отвечает на вопрос

Какие бизнес-  
результаты  
преследует  
организация?

Что должна  
сделать  
организация  
для их  
достижения?

Чему должен  
обучиться  
персонал?



# ЦЕЛЬ

Как организатору обучения понять ЧЕМУ нужно обучить персонал?

## Задайте вопросы:

- 1) Бизнес-потребность которую предполагаем решить программой обучения заключается в \_\_\_\_\_;
- 2) Качественное обучение проведено и прошедшее обучение сотрудники будут \_\_\_\_\_ использовать в своей работе;
- 3) Изменения будут очевидны для \_\_\_\_\_ и будут измеряться в \_\_\_\_\_;
- 4) Для гарантированного применения полученных навыков и изменения поведения в работе (на постоянной основе), менеджеры (управленцы, мастера) должны предпринять следующие действия \_\_\_\_\_ и должны произойти изменения в рабочей обстановке \_\_\_\_\_;
- 5) Программа обучения будет признана успешной, если \_\_\_\_\_.

# Язык общения с бизнесом / лицом принимающим решение

## Говорите о:

- 1) Снижении количества брака;
- 2) Повышении качества обслуживания (в том числе внутренних клиентов / подразделений);
- 3) Более эффективном использовании временных ресурсов;
- 4) Сокращения числа инцидентов;
- 5) Роста продаж;
- 6) Роста вовлеченности персонала.

т.е. всегда отвечайте на вопрос «ЗАЧЕМ» и не рассказывайте руководителям о «ТЕХНОЛОГИИ» и внутренних целях обучения

# Рекомендации для HR

## Убедиться:

- 1) Что обучение направлено на решение проблемы связанной именно с отсутствием знаний;
- 2) Что конкретные знания и навыки которыми должны овладеть обучаемые – выявлены;
- 3) Что выявлены факторы (ответственность, последствия, и д.р.) способствующие успешной реализации программы обучения, факторы доведены до участников процесса обучения;
- 4) Что руководство понимает и принимает на себя ответственность в создании позитивной среды для переноса в бизнес-процесс/производство на постоянной основе;

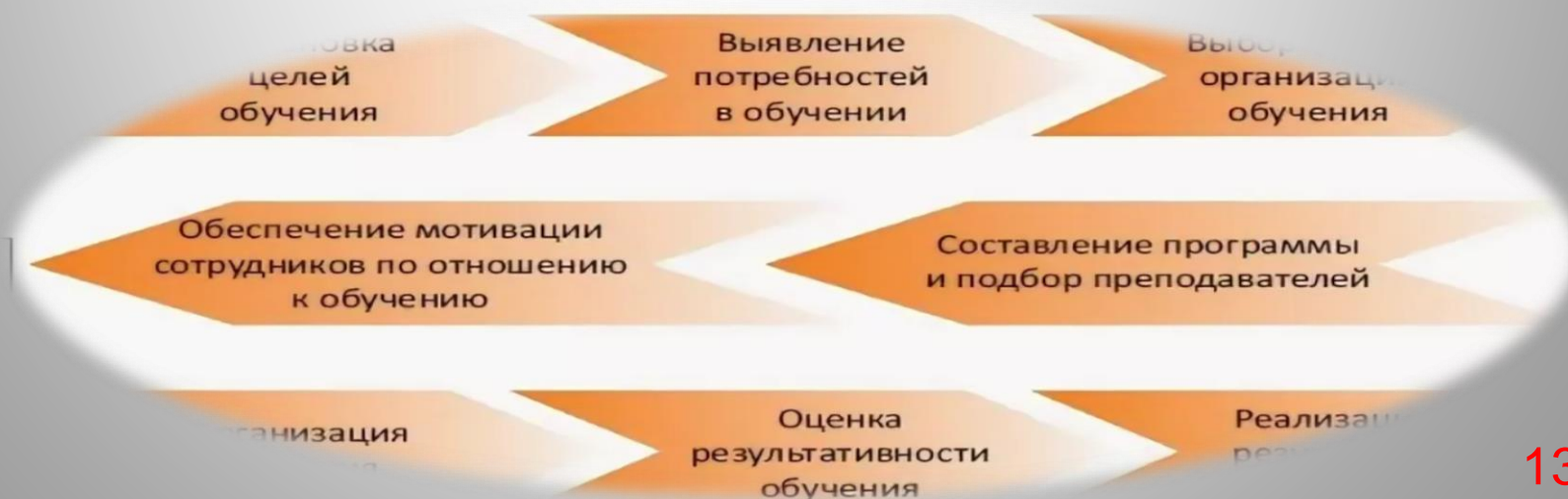


# Программы обучения и современные методы обучения персонала

**Обучение это НЕ МЕРОПРИЯТИЕ!**

**Обучение это ПРОЦЕСС!**

Участники процесса обучения должны ожидать, что им будет нужно играть активную роль в их собственном обучении продолжать процесс еще долгое время после окончания программы обучения.



# Четыре фазы процесса обучения

1 ФАЗА	2 ФАЗА	3 ФАЗА	4 ФАЗА
<b>Подготовка</b>	<b>Обучение</b>	<b>Перенос знаний</b>	<b>Результаты</b>
Диагностика «ЗАЧЕМ»	Прошлый опыт Мотивация Ожидаемая ценность Эмоциональный настрой Предпочтение Актуальность для участника	Возможность использования Напоминания Поддержка и стимулирование Ранние успехи Признание и вознаграждение Конкурирующие приоритеты	Повышение эффективности / результативности и в установленных критериях (оцифрованных)



# Система менеджмента качества

Обычно организаторы обучения используют анкету оценивающую преподавателя.

**НЕОБХОДИМА ИНАЯ ОЦЕНКА!**

**Оценка, что я/он (обучающийся) сделал со своими знаниями, как я/он их использовал.**



# Примеры оценки обучения

## Простой пример

Совершенствование навыков создания слайдов в POWER POINT

Выдача сертификата через 90 дней после проведения обучения.  
Основанием выдачи является стандартная процедура (тест) на основании предоставленных слайдов (выполненного текущего задания)

## Сложный пример

Улучшение качества и/или снижение издержек (производства, методы различные)

Выполнение проекта, оценка, отчет о внедренном проекте;  
Развитие и поддержка посредством сертификации (внутренней сертификации) с установлением срока действия сертификата и необходимости его поддержания (сертификация)

# Рекомендации для HR

Параметр	Действие, рекомендация
<b>ФАЗА 1 – Подготовка к программе обучения</b>	
Набор на обучение	Действительно тех кто нужен. Приглашение на обучение объясняет выгоду и формирует ожидания для применения в работе.
Подготовка руководителей	Определение пользы и фиксирование инструкций по максимизации ценности от программы обучения
Подготовка участников	1) Обратная связь для формирования максимальной пользы от программы обучения 2) Обязательная встреча участника обучения с его руководителем (формализация, что достигаем после обучения)

# Рекомендации для HR

Параметр	Действие, рекомендация
<b>ФАЗА 2 – Обучение</b>	
Предварительное задание	Предварительная выдача задания – как допуск к обучению
Логическая карта	Объяснение и понимание как каждая тема программы обучения влияет на ожидаемый бизнес-результат
Актуальность	Реальные (от прошедших обучение коллег) рассказы о достигнутых улучшениях, как личных, так и достигнутых в улучшенных после обучения бизнес-процессах
Практика	Достаточное время на практическое (производственное) обучение для закрепления материала с обязательной обратной связью – оценкой руководителя
Проверка процесса обучения	В ходе обучения либо при защите проекта контроль понимания обучаемым полезности и преимуществ от обучения

# Рекомендации для HR

Параметр	Действие, рекомендация
<b>ФАЗА 3 – Перенос обучения на практику</b>	
Поддержка результативности	Доступность материалов обучения (информации) после завершения программы обучения
Вовлеченность руководителя	Обратная связь с руководителем обучаемого и фиксирование результатов достигнутых улучшений, в установленных периодах времени.
Ответственность	Периодический контроль достигнутых результатов, обязательный анализ динамики улучшений
Управление процессом	Отчеты и рекомендации организатора обучения о достигнутых улучшениях и их удержании в течении заданного времени.

# Рекомендации для HR

Параметр	Действие, рекомендация
<b>ФАЗА 4 – Результат</b>	
Завершение обучения	Определяется по факту применения полученных навыков в процессе обучения (по заранее сформированному оценочному листу, по динамике изменений)
Улучшения	Формализованы и признаны руководителем (по заранее сформулированным при подготовке критериям)
Признание	Поощрение за сверх усилие, нематериальное вознаграждение, озвучивание достижений улучшений в коллективе

# Вовлечение персонала в процессы обучения



Обучающие	Ценность	Обучаемые
+	Достижение личных целей	+
	Достижение целей организации	
в каком случае?	Достижение признания	в каком случае?



# Рекомендации для составления программы обучения

- 1) Бизнес-результаты и ожидаемая польза четко определены (что хотим после обучения);
- 2) Требуемая эффективность/результативность (навыки и поведение) обозначены и описаны;
- 3) Программа обучения сжата до минимума (ситуации дополнительной информации выходящей за рамки пункта 2 исключены);
- 4) Способы обучения позволяют достичь требуемой (запланированной) эффективности/результативности;

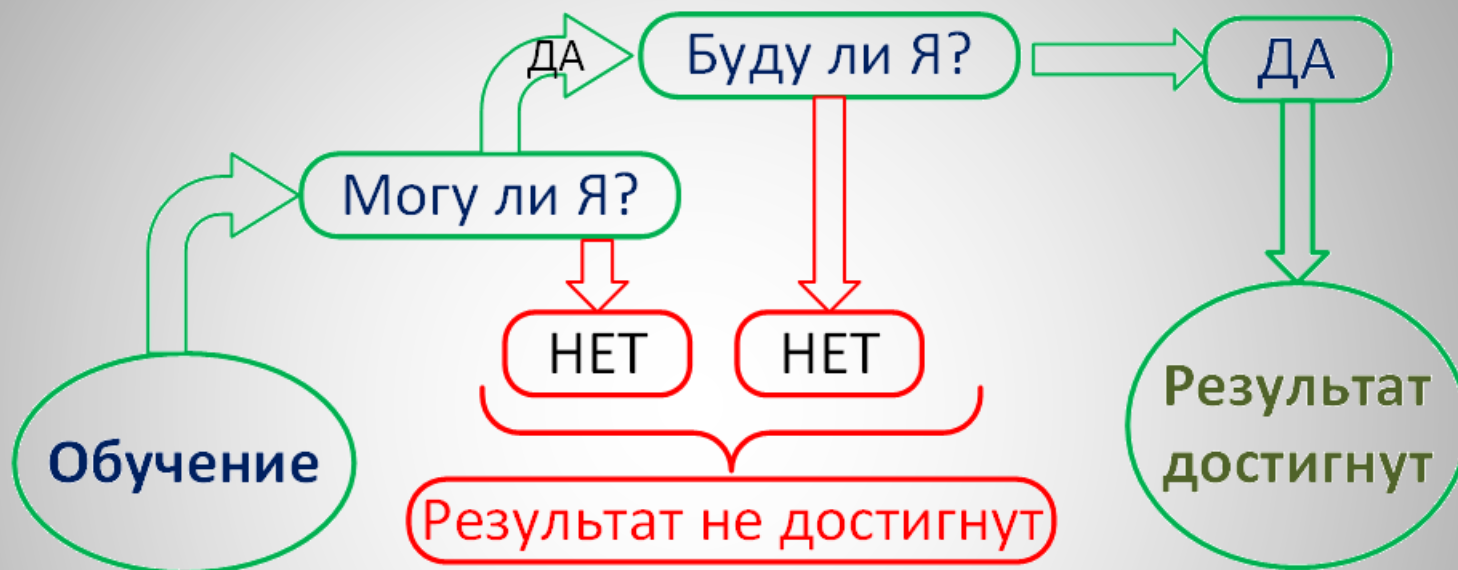
# Рекомендации для составления программы обучения

- A. Обучение напрямую актуально для моей работы;**
- B. Я чувствую себя подготовленным использовать то, чему я научился;**
- C. Использование того, чему я научился, увеличит мою эффективность/результативность;**
- D. Я чувствую себя мотивированным применить материал программы обучения в своей работе.**

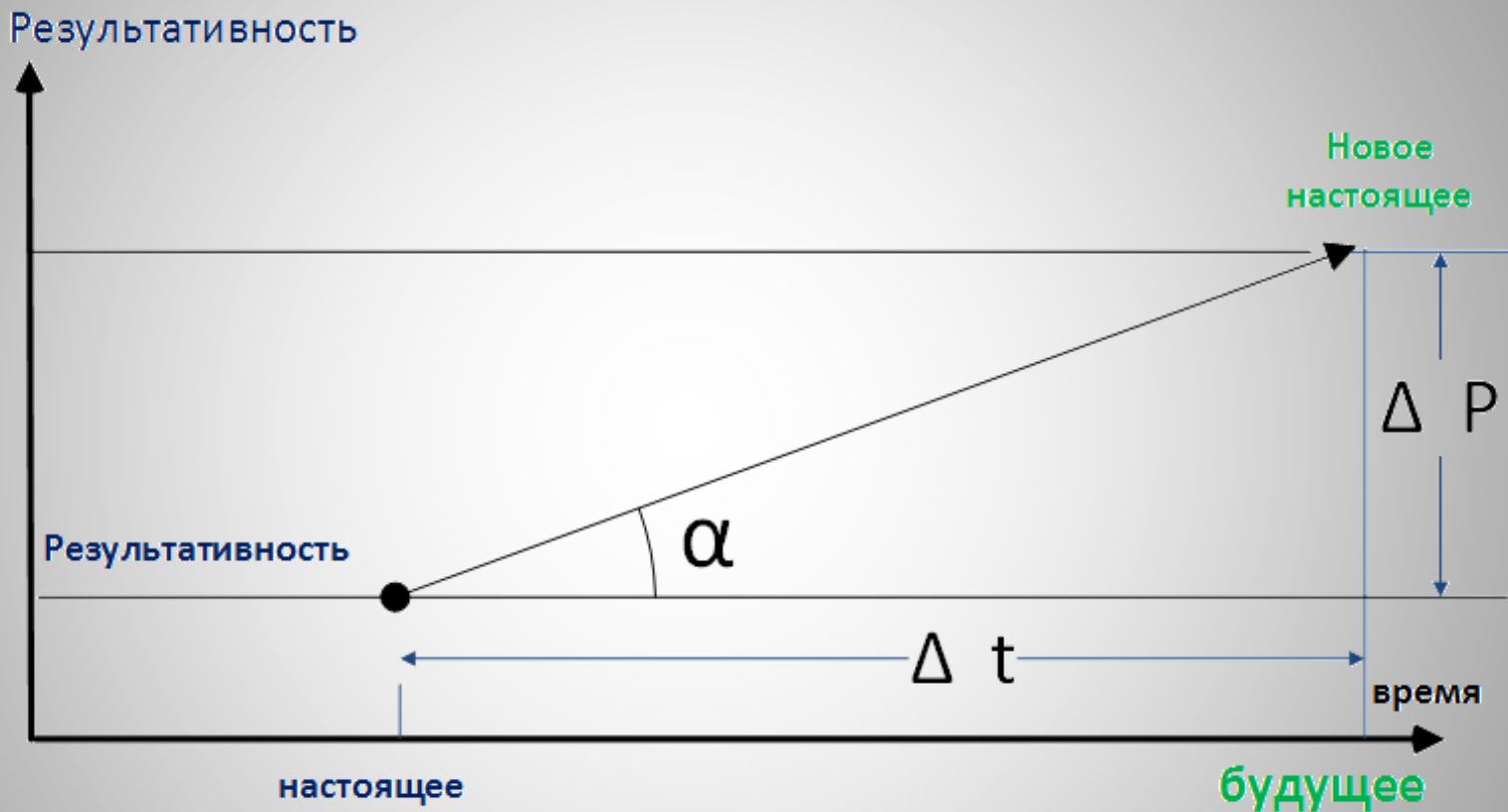
Расставьте точки A, B, C, D на шкале



# Как понять, что цели обучения достигнуты?



# Чем измерить результативность?



$\Delta P$  – результативность в абсолютном выражении

$\Delta P/\Delta t$  – критерий результативности

# Измерение результативности

## Особенности:

- ✓ **Сотрудники имеют разные способности;**
- ✓ **Обучение всех (полным списком) затруднено (и даже не нужно);**

В идеале, достижение установленной цели должны достигнуть все 100% работников задействованных в достижении установленного бизнес-результата. По факту существующие программы обучения достигают обеспечения результативности от 10% до 40%, поэтому для перелома ситуации необходимо сформировать «критическую массу», т.е. более 50% сотрудников должны достигать установленных после обучения бизнес-результатов.

## Варианты решения:

- ✓ **Периодический контроль знаний;**
- ✓ **Иначе сделать не возможно (можно только лучше);**
- ✓ **Делать по старому не выгодно.**

# Причинно-следственные связи

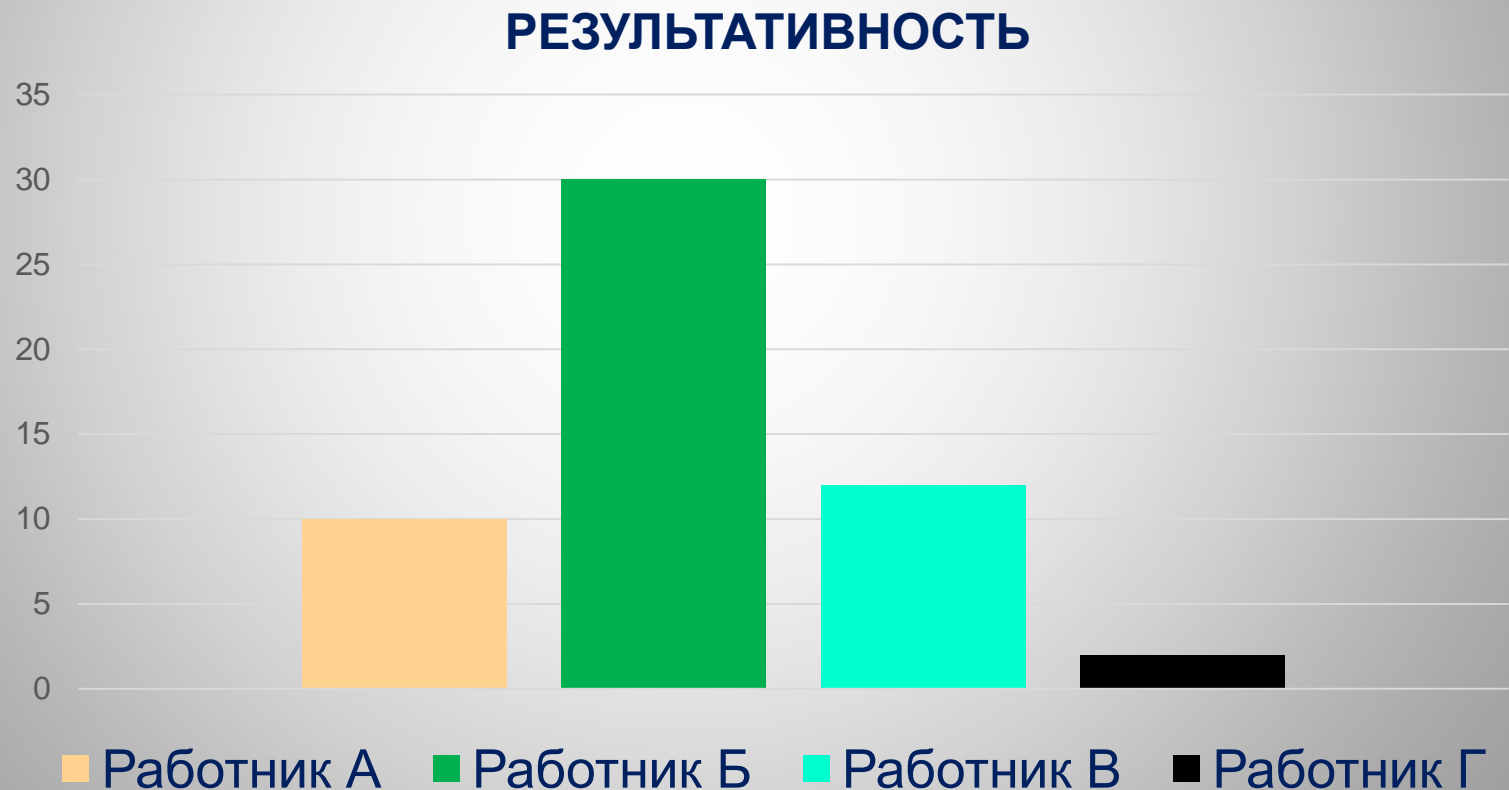
которые могут привести к «нулевой» результативности процесса обучения





# Измерение результативности

Наилучшим вариантом достижения результативности визуализация «ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ»:





# Измерение результативности

## Оценка результативности на примере критериальной оценки уровня знаний персонала

Критерий оценки	Обозначение	Вес критерия, $\alpha$	Показатель оценки критерия	Показатель оценки, $W$
Образование	$K_1$	0,2	Высшее	50
			Среднее профессиональное	35
			Основное общее	15
Уровень знаний	$K_2$	0,12	90-100%	50
			75-89%	25
			60-74%	15
			< 60%	10
Обучение	$K_3$	0,15	> 500ч	40
			300-500ч	25
			100-299ч	20
			< 100ч	15
Стаж работы по профессии	$K_4$	0,2	> 20 лет	10
			11-20 лет	20
			6-10 лет	50
			1-5 лет	15
			< 1 года	5
Изменение должностной позиции	$K_5$	0,1	Перевод на более высокую должность	60
			Повышение разряда	25
			Повышение категории	15
Кадровый резерв	$K_6$	0,12	состоит	100
			не состоит	0
Участие в проектах	$K_7$	0,1	Внедрение рацпредложений	20
			Получение патента	40
			Научно-техническая конференция	15
			Наличие наград	25
Брак	$K_8$	0,2	>100 тыс. руб.	45
			50-100 тыс. руб.	30
			10-50 тыс. руб.	15
			<10 тыс. руб.	10

# Измерение результативности

Оценка результативности на примере критериальной оценки уровня знаний персонала

Индивидуальный коэффициент знаний каждого сотрудника вычисляется по формуле:

$$\text{Кзн. индив} = \sum_{i=1}^8 K_i, \text{ где } K_i = W * \alpha$$

где:

$K_i$  – обозначение каждого критерия;

$W$  – числовое значение показателя оценки;


$\alpha$  - вес критерия.

При расчете коэффициента знаний по каждому сотруднику не учитываются критерии, относящиеся к личностным компетенциям персонала.

# Измерение результативности

## Оценка результативности на примере критериальной оценки уровня знаний персонала

Расчет коэффициента знаний: по каждому рабочему (бригады) составляется рейтинг, учитывающий их уровень знаний.

Ф.И.О.	Общий итог:	
Петров П.П.	28,95	
Васильев В.В.	27,15	
Сидоров С.С.	17,35	
Иванов И.И.	16,75	

Вычисленный рейтинг персонала позволяет:

- ✓ выявить «ключевой персонал», верхняя треть рейтинга;
- ✓ понять, что сотруднику необходимо улучшать, чтобы повысить уровень его знаний, нижняя треть рейтинга;
- ✓ организовать наставничество с привлечением сотрудников, имеющим наивысший уровень знаний;
- ✓ позволяет наиболее результативно планировать обучение персонала.



# Формализация и масштабирование

Зависит от реакции менеджеров на использование **НОВЫХ НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ**



# Формализация и масштабирование

**Важно** – заявленные ценности и культурные нормы должны совпадать с реальностью поведения людей

**Первые лица** организации несут ответственность за культуру (норму культурной ценности) формализуют культурную норму и являются примером.







**Благодарю за внимание**

**avnik.ru**  
**2019 год**