

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

ПОСЛЕДСТВИЯ

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

Если решаемся - вопросы:

- Оценивать или не оценивать?
- Зачем проводить оценку?
- Что (кого) оценивать?
- Когда оценивать?
- Как оценивать?
- Есть ли необходимые для оценки данные и насколько они точны?
- Какие ресурсы потребует оценка и имеет ли она все еще смысл?

ВАЖНО!

Вопросы оценки эффективности
являются взаимосвязанными

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

Учетом - оценка искажает реальные
результаты

Два подхода

Оцениваем совокупное влияние
СДО на компанию - результаты
Хотя скачок продаж и был

небольшим на момент оценки,
он имел тенденцию устойчивого

Снизилась текучка кадров.

Сотрудники отмечают большую
заинтересованность руководства.

Снизилась расходы на найм
нового персонала.

Подсчитываем, насколько
увеличились доходы компании

определил средний объем
продаж на одного сотрудника
Результаты оказались

плачевными — скачок продаж
был очень мал, проект выглядит

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

--

--

--

--

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:

- **Финансы**
- **Клиенты**
- **Бизнес-процессы**
- **Развитие**

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

Система сбалансированных показателей

Роль LMS в оценке эффективности

- Обратная связь
- Тестирование
- Система оценки
- Профили компетенций
- Сводные отчёты

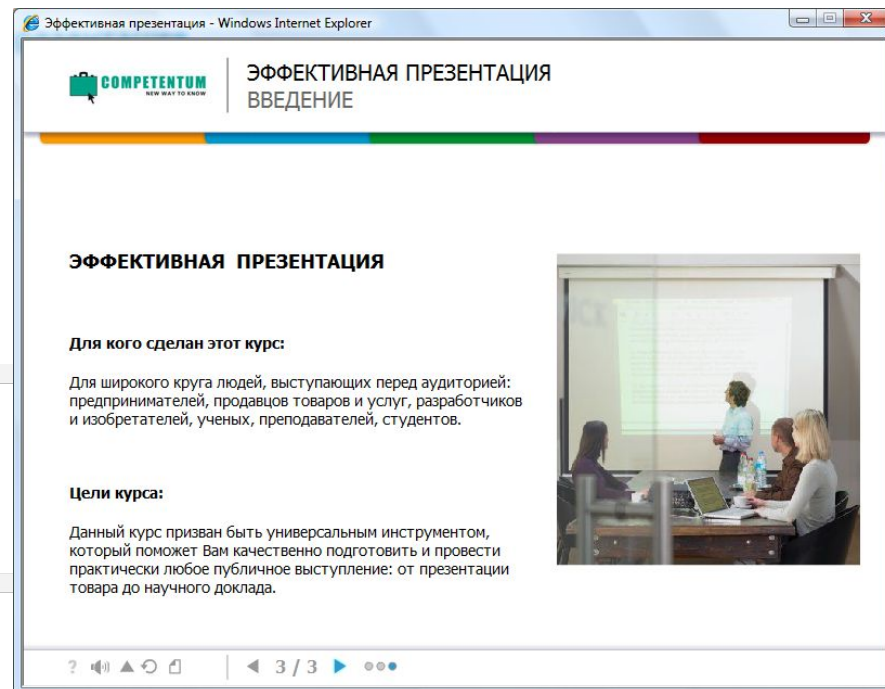
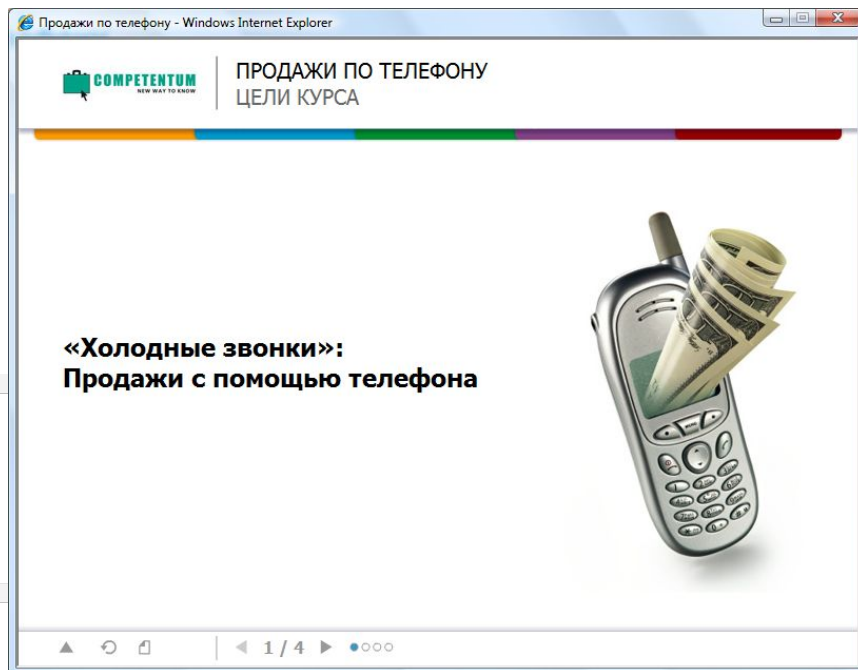


Экономические показатели

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
электронн
ые курсы

Индивиду
альная
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

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		Значимость	Информативность	Тестовые вопросы	Стандартные практики	Ролевые игры	Симуляции/ПД	Интерактивные диаграммы/исследования	Универсальные практики/модели	Мультипликация
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

$170 \text{ р. (часовая зарплата)} * 16 \text{ часов курса}$
 $+ 6000 \text{ р. (стоимость курса)} = 8\,720 \text{ р. (1\,720 р.)}$

Экономия в неделю за счет увеличения
эффективности работы

$(31 \text{ час} - 10 \text{ час}) * 170 \text{ р. зарплатy} = 3\,570 \text{ р.}$

Экономия за 3 месяца (13 недель)

$13 * 3570 = 46\,410 \text{ р.}$

Пример расчета

$$\begin{aligned}\text{ROI (очно)} &= \\ \text{Добавленная стоимость} / \text{Инвестированные средства} &= \\ ((46\,410 - 8\,720) / 8\,720) * 100\% &= \\ &= \mathbf{432,1\%}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Период возврата (очно)} &= \\ (100\% * \text{Период оценки}) / \text{ROI} &= \\ (100\% * 65) / 432 &= \\ &= \mathbf{15 \text{ дней}}\end{aligned}$$

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

Пример расчета

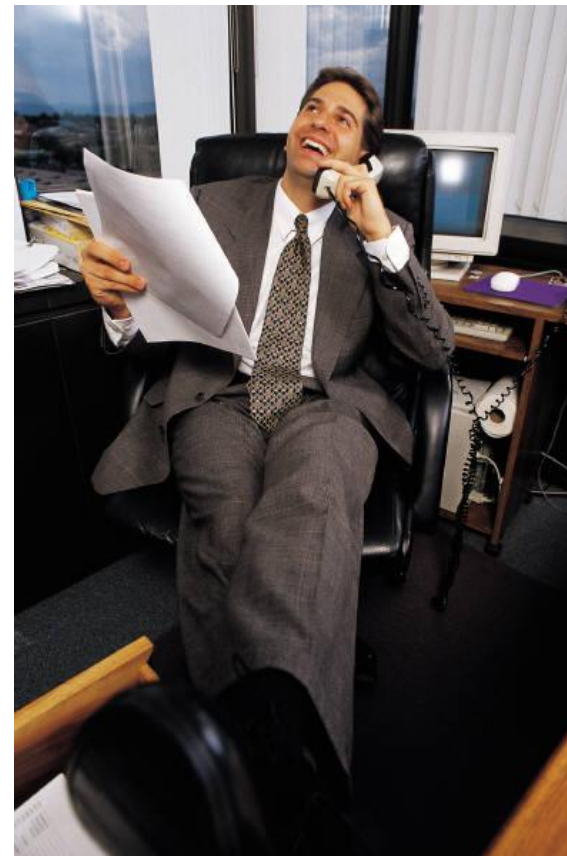
$$\begin{aligned}\text{ROI (дистанционно)} &= \\ \text{Добавленная стоимость} / \text{Инвестированные средства} &= \\ ((46\,410 - 1\,720) / 1\,720) * 100 \% &= \\ &= \mathbf{2598,3 \%}\end{aligned}$$

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

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



Ваши вопросы, пожалуйста!

+7 (495) 514-11-00

www.competentum.ru

info@competentum.ru