



Высшая школа
менеджмента
Санкт-Петербургский
государственный университет

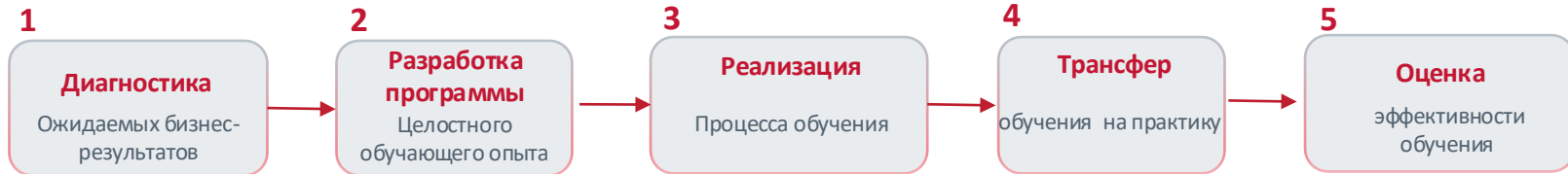


Подходы к оценке эффективности корпоративных программ

Айгуль Кадырбаева

К.э.н., заместитель директора Высшей школы менеджмента СПбГУ по ДПО

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ОПЫТОМ В КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММАХ



Для достижения эффекта обучения критически необходимо:

- 1.** До обучения необходимо определить бизнес-цели
 - что участники обучения будут делать по другому
 - в чем выгоды нового поведения для бизнеса
 - как продукты проектов участников повлияют на результат бизнеса
- 2.** Обучение должно быть встроено в рабочий контекст
- 3.** Важно заранее спланировать перенос знаний в практику

БАРЬЕРЫ НАЛАЖИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

РАЗНИЦА В ПОЗИЦИЯХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

ТНД-/HR-РУКОВОДИТЕЛИ	РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	СЛУШАТЕЛИ ОП
Недостаточно знают потребности целевой аудитории	Не проявляют инициативу для внедрения новых знаний сотрудников в практику	Не хотят выходить за пределы своего функционала
Не имеют ресурсов для включения в обучение каждого сотрудника	Боятся/не могут применять на практике полученные знания	
Не могут найти хороший способ информирования о доступных возможностях обучения	Не знают о наличии широких возможностей обучения в организации, считают внутрикорпоративную систему обучения недостаточно прозрачной	
Ограничения в ресурсах, невозможность остановить производство, законодательные ограничения		

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

ЗАПРОС НА ОБУЧЕНИЕ: ИНИЦИАТОРЫ, ОЖИДАНИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

Разрывы, связанные с ИПР

- ИПР разрабатываются **не для всех сотрудников**, руководители не могут отследить и спрогнозировать развитие этих подчиненных, назначить им обучение.
- Сотрудники **не всегда понимают** цели и задачи для своего обучения, а также систему отслеживания своего прогресса.
- Нехватка баз данных** по актуальной оценке навыков и знаний сотрудников, что сказывается на составлении, отслеживании ИПР

«Хотелось бы **больше времени уделять ИПР**, они у нас есть для многих сотрудников, но не так массово, как хотелось бы, и не так централизованно, как хотелось бы»

(Интервью 1.3_Руководитель и слушатель_Финансовый сектор)

Разрывы в определении эффективности инструментов оценки результатов обучения

- Отсутствие единого понимания бизнес-результата у разных стейкхолдеров
- Разница в понимании образовательного и бизнес-результата
- Отсутствие консенсуса по методикам сбора данных

Опрошенные руководители считают, что систему оценки **нужно систематизировать, детализировать и применять объективные показатели при измерении результатов.**

«...я бы сделал ее [анкету] такой **прямо детализированной**, чтобы и именно понять, но опять-таки основываясь на том, что я в этой программе хотел донести»

(Интервью 3.3_Слушатель и руководитель_Промышленность)

Разрывы, связанные с оценкой проектов

Разработка и реализация собственного проекта может стать главной оценкой приобретенных навыков и знаний, но руководители и TND **замечают только выдающиеся проекты**, в то время как слушатели хотят, чтобы их «рабочие» проекты (где они проявляют новые навыки и знания) тоже видели и отмечали, давали возможность через приобретенные умения наладить более мелкие процессы в производстве

«Если человек чему-то обучился, а после этого он пришел и применил свои знания, мы не факт, что об этом узнаем, **узнаем о какой-то выдающейся ситуации**»

(Интервью 2.3_TND-руководитель_Услуги и связь)

ЗАПРОС НА ОБУЧЕНИЕ: ИНИЦИАТОРЫ, ОЖИДАНИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

Разрыв в понимании целей, результатов обучения

Каждый из стейкхолдеров имеет **дополнительные требования в отношении целей и соответственно результатов обучения**

Нереализованность для какой-либо из сторон может привести к низкой оценке образовательной программы в целом и/или обучившегося сотрудника, конфликтам внутри компании и с организациями-провайдерами обучения

Возникает по причине отсутствия или недостаточности взаимодействия по вопросам обучения между всеми участниками процесса: руководителями, TND-/HR-руководителями, слушателями, представителями обучающей организации.

Разрыв в понимании связи между обучением практикой

Руководители, отправляющие своих подчиненных на обучение не всегда могут обосновать, какое обучение необходимо, для чего, как оно связано с практической деятельностью

Компании предъявляют требование к практикоориентированности запроса на обучение

Частным случаем данного разрыва является непонимание сотрудниками-слушателями необходимости развития soft skills.

Связан как с личными мотивационными факторами руководителей и сотрудников-слушателей, так и с непониманием, какой вообще есть профессиональный путь у сотрудника в данной компании, какие есть возможности для обучения.

«У нас стандартная схема отработки запросов, мы требуем обоснования по заданной форме – чтобы что? Зачем? К сожалению, большая часть запросов – это увеличение собственной capability, то есть, наращивание «я хочу корочку», «я хочу строчку в резюме», «я хочу получить вот такое образование» (Интервью 2.5_HR-/TND- руководитель_Ритейл)

Этап 1



До начала обучения

- Формулирование проблем и ожидаемого бизнес - результата
- Прояснение ожиданий/требований к проектам со стороны бизнес-заказчика
- Входное диагностическое тестирование и самооценка
- Составление ИПР



В процессе обучения

- Работа с аналитикой платформы LMS
- Посещаемость занятий
- Анализ промежуточного и итогового тестирования
- Сопровождение проектных команд с фокусировкой на бизнес-результат
- Вовлечение бизнес-заказчика к оценке проектов



Сразу после обучения

- Оценка уровня прироста компетенций на основе сравнения результатов оценки до - после
- Сбор обратной связи от слушателей о качестве программы, связи обучения с практикой
- Сбор обратной связи от бизнес заказчика о связи обучения с практикой

Этап 2

Через 3 и 6 месяцев после завершения

Анкетирование слушателей:

- Оценка ценности обучения и внедрения образовательного результата в рабочую практику
- Сбор рекомендаций по улучшению продукта по результатам практического применения на местах
- Сбор данных о внедрении проектов (внедрен – не внедрен, результаты внедрения)

Интервью с заказчиками:

- Оценка ценности обучения для компании
- Степень внедрения изученного в рабочую практику
- Практическая ценность внедрения проектов
- Оценка прироста компетенций
- Обратная связь по продукту и процессу обучения – сбор рекомендаций для улучшения

Результат: оценка эффективности обучения и постоянное улучшение продукта на основе обратной связи от слушателей и бизнеса

Обратная связь по результатам обучения

100%

NPS

9.9

CSI

01 ТЕМА «ЭПОХА ПЕТРА I:
ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ»

100% 9.9
NPS CSI

Удовлетворенность образовательным мероприятием

10

Содержание программы

10

Актуальность полученных знаний по программе

10

Работа преподавателя программы

10

Администрирование и организация мероприятия

10

Место проведения мероприятия

10

02 ТЕМА «ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИЯ»

100% 9.9
NPS CSI

Удовлетворенность образовательным мероприятием

10

Содержание программы

10

Актуальность полученных знаний по программе

10

Работа преподавателя программы

10

Администрирование и организация мероприятия

10

Место проведения мероприятия

10

РЕЗУЛЬТАТЫ



Участники проекта

2024

2025

129

Участников

9,9

CSI

4618

Охват подчиненных руководителей,
обучившихся на программе

более 98%

Участников рекомендуют

NPS

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОПРОС ВОВЛЕЧЕННОСТИ (1/2)

Опрос по вовлеченности по методологии
«Happy Job», проводимого в компании

2023 – 36 000+ респондентов
2025 – 63 000+ респондентов

2023 vs 2025

Вовлеченность подчиненных
Участников программы

88,3% +4,0 п.п.

ВАЖНО: выше среднего по банковской отрасли, выше среднего по России (которые входят в подборку HappyJob)

mNPS

mNPS (managerial Net Promoter Score, перев. с англ. «индекс чистой лояльности к руководителю») – определяется разницей групп сотрудников – промоутеров и критиков. Сотрудники отвечают на вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать друзьям работать со своим непосредственным руководителем по шкале от 0 до 10 баллов?»

64,2% +10,0 п.п.

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОПРОС ВОВЛЕЧНОСТИ (2/2)

Согласно карте метрик «Руководитель»,
Оценивают подчиненные руководителей,
прошедших обучение

2023

vs

2025

9,1

+0,1

Метрика «Лояльность. Остается сейчас»

Показывает готовность персонала работать в компании в ближайшее время

7,5

+0,5

Метрика «Лояльность. Остается в будущем»

Показывает готовность персонала работать в компании в ближайшие 2 года

8,4

+0,5

Обучение может быть эффективным
только тогда, когда оно меняет
поведение людей и помогает компании
достигать измеримый результат

