

Максим Барташевич,

руководитель направления «Продажи», бизнес-тренер консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

bartashevich@zis.by

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

Измеряем эффективность обучения специалистов по продажам

Все чаще клиенты задают одни и те же вопросы: как измерить эффективность обучения; где гарантия, что, обучив специалистов по продажам, мы получим эффект?

Давайте разберемся с составляющими измерения эффективности обучения и методами, которые для этого предусмотрены.

В начале — анекдот. Приходит директор по персоналу к гендиректору с планируемым бюджетом на обучение персонала, просит подписать. Генеральный директор смотрит на цифру, задумывается и говорит:

— Слушай, вот мы будем их учить, будем тратить на это нешуточные деньги, а вдруг они после учебы возьмут и уйдут?

Поразмыслив, директор по персоналу отвечает:

— Действительно, получается как-то неправильно... А что если мы не будем их учить тому, как надо работать, а они возьмут и останутся?

Этот анекдот наглядно демонстрирует необходимость обучения. Да и без всяких анекдотов большинство руководителей осознает: в современных условиях рынка персонал нужно постоянно обучать.

Другое дело, что **не все управленцы понимают суть процесса перевода знания в навык**. Многим хочется получить «волшебную таблетку»: прошли работники двухдневный тренинг по продажам и

уже на следующий день показали 100%-ный прирост плана. Такие ожидания близки к фантастике.

Формирование навыков

Между тем, чтобы знание стало навыком, необходимы не только время, но и **постоянная тренировка** — с учетом природной лени большинства людей это реализуется **через контроль применения знаний**.

Выделяют четыре этапа формирования навыка.

1. Предварительный. Участникам дается «избыточная» информация, то есть необходимо рассказать больше, чем потом участники будут использовать. Самое интересное, что кто-то использует в большей мере одну часть информации, а кто-то — другую. На этом этапе происходит формирование общего представления о применении навыка. Действия раскладываются на отдельные компоненты. Если сказанное «приложить» к тренингу,

то это момент рассказа тренером технологии того или иного приема.

2. Аналитический. Происходит понимание самой технологии навыка. Участники выполняют по отдельности каждое действие навыка. Поясню на примере из собственной практики: разбирая этап «Установление контакта» на тренинге по продажам, мы раскладываем его на составляющие элементы и пробуем применять каждый в отдельности.

3. Синтетический. Здесь отдельные элементы объединяются в единое целое, и участники получают первый опыт применения навыка.

4. Автоматический. Специалист выполняет необходимые действия, не задумываясь о том, что необходимо делать в следующую секунду, — действия происходят автоматически. На данном этапе приоритетом становится конечный результат, а не контроль процесса.

Любой двухдневный тренинг заканчивается максимум на третьем этапе! Именно поэтому через определенное время специалисты

по продажам выглядят, как чистый лист: их вроде всему учили, а в работе ничто не используется. И компания либо снова тратит деньги на повторное обучение, либо разочаровывается в нем. Причем зачастую происходит второе...

Что нужно, чтобы обучение привело к желаемому результату? Подчеркнем: важнейшим условием формирования навыка является **многократное повторение**. Ученые установили, что на формирование новой привычки требуется 21 день. Чтобы алгоритм продажи вошел в привычку, нужно минимум в течение 21 дня использовать модель продаж. Только в результате постоянных повторений действие утрачивает свою сознательную направленность — его выполнение автоматизируется, и оно превращается в навык.

Для этого есть следующие пути:

■ **посттренинг**. Это работа с участниками тренинга, направленная на поддержание тренинговых результатов и обеспечивающая применение полученных знаний на практике. Например, проведя тренинг по продажам, через определенное время необходимо вернуться и разобрать сложные ситуации, возникшие при общении с реальным клиентом, применяя те или иные техники и приемы, рассмотренные на тренинге;

■ **контроль**. Здесь уже есть варианты: «полевой» контроль, бланковые методы (опросники, тесты), опрос клиентов и др. Как уже отмечалось, народ у нас от природы ленивый, и «если не дергают, то нечего и напрягаться». Наличие контроля и системы мотивации применения полученных знаний в сочетании с проведенным обучением, безусловно, дадут желаемый результат;

■ **сочетание посттренинга и системы контроля**. Контроль поможет выявить слабые места, а посттренинг позволит в макси-

мально короткие сроки их подправить. По какому пути идти, решать вам. Главное — не стоять на месте (после проведенного обучения надо что-то делать!).

Методы расчета эффективности

Безусловно, самым хорошим методом расчета эффективности обучения персонала считается метод контрольной группы.

Контрольная группа — группа сотрудников, которая максимально похожа на экспериментальную группу по необходимым нам параметрам. То есть персонал (например, специалистов по продажам) делят на две максимально одинаковые группы по уровню знаний, клиентской базы, условий труда и т.д.

Первая группа проходит тренинг по продажам, вторая — нет. Затем анализируется разница между показателями эффективности групп, которая и будет отражать эффективность инвестиций в обучение.

Способ максимально ярко показывает эффективность проведенного тренинга, так как люди работают в одних условиях, а единственная разница между ними — проведенное обучение. Но в этом кроется и некоторая сложность: сформировать равные по заданным критериям группы, исключить влияние прошедшего обучения на своих коллег, создать равные условия работы.

Кроме того, данный способ валиден при группах численностью минимум по 15 человек каждая — не все компании обладают таким количеством персонала в отделе продаж. На наш взгляд, способ хорош для компаний с развитой филиальной сетью (правда, здесь нужно учитывать географические факторы ментальности персонала).

Что же делать остальным компаниям? Им можно использовать

методики для расчета эффективности обучения. На сегодняшний день самыми распространенными являются методика Дональда Киркпатрика и оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки.

Методика Дональда Киркпатрика применяется для оценки эффективности обучения уже более 50 лет и предполагает оценку по четырем уровням с временными интервалами.

Первый уровень — эмоциональный. Определяется реакция участников тренинга на обучение (нравится — не нравится). Ее измеряют сразу по итогам тренинга все проводящие обучение компании.

Второй уровень — оценка знаний. Здесь основная задача — оценить знания, полученные в ходе обучения. Чаще всего используются тесты, устные опросы, интервью, кейсы. К примеру, через определенное время можно проверить «оставшиеся» знания участников тренинга посредством теста, разработанного на основе материала тренинга. Тест покажет не только уровень знаний, но и само отношение специалиста к данному действию (бывают случаи и списывания, и угадывания).

Третий уровень — поведение. Сам Д. Киркпатрик считает этот уровень наиболее важным для измерения эффективности. На этом уровне оценивается то, как участники обучения изменили свое поведение, применяют ли они полученные знания и в какой мере, контактируя с клиентом. Наиболее распространенными методами на данном уровне являются включенное наблюдение и контрольные листы.

Согласимся с Д. Киркпатриком: отсутствие изменений в поведении прошедших обучение сотрудников компании не означает, что тренинг был неэффективен. Возвращаемся к началу статьи и вспоминаем, что

для достижения должного эффекта обучения необходимо создать соответствующие условия для изменения, стимулировать участников к применению новых знаний. И, конечно, требуется само желание обучившихся что-то менять.

Четвертый уровень — результат. Здесь определяются финансовые результаты, которые появились после обучения. Для тренинга продаж не всегда применим в полной мере, так как вклад самого тренинга измерить сложно.

Есть и другие факторы, влияющие на показатели: например, объемы производства, ситуация на рынке, сезонность. Поэтому важно выбрать показатель, на который проведенное обучение влияет непосредственно (тренер, проводя-

щий обучение, поможет его определить, если возникнут сложности с самостоятельным определением показателя), и провести измерение до и после обучения.

Имея результаты по всем четырем уровням, мы видим изменения по итогам обучения, уровень заинтересованности группы в применении знаний, зоны дальнейшего развития, возможность скорректировать будущие программы обучения.

Альтернативой методике Киркпатрика является **оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки персонала**. Она может являться как третьим уровнем методики Киркпатрика, так и отдельным инструментом.

Здесь эффективность обучения персонала оценивается через

определение и контроль набора целевых показателей — конкретных индикаторов поведения специалиста или даже целых подразделений компании (в частности, отдела продаж).

К примеру, перед обучением техника работы с возражениями компания может определить основные показатели (см. таблицу), по которым будет измеряться эффективность и шкала оценки.

Алгоритм данного метода выглядит следующим образом.

Перед обучением осуществляется замер нынешнего уровня. Затем проводится само обучение. Спустя определенное время после этого делается повторный замер. И наконец, сравниваются результаты до и после обучения.

ТАБЛИЦА

	«Плохо»	«Хорошо»	«Отлично»
Отсутствие агрессии со стороны специалиста		+	
Отсутствие нет-реакции, слов-раздражителей	+		
Отсутствие пропущенных возражений			+

Для приближения оценки к максимально объективной даются четкие понятия, что есть «Плохо», «Хорошо», «Отлично». Разработав систему показателей, можно всесторонне оценить уровень эффективности сотрудников и, как следствие, эффективность проводимого обучения. Кроме того, наличие показателей и разработанных чек-листов позволит проводить замер уровня даже персоналу с минимальной подготовкой — похожий инструмент используется при проведении «Тайного покупателя», когда «покупатели» являются людьми «со стороны».

Применение ROI

В заключение расскажем о **методике, разработанной Джеком**

Филипсом, так называемой ROI (от англ. return on investment), которая дополняет методику Киркпатрика (можно встретить варианты, когда ROI называют пятым уровнем методики Киркпатрика).

ROI — разница между прибылью, полученной от обучения, и затратами на данный тренинг.

Методика ROI позволяет переводить результаты обучения в денежный эквивалент. Сам коэффициент ROI выражает процентное соотношение прибыли от тренинга к сумме затрат на него (стоимость программы, командировочные, проживание, оплата труда и т.д.) и определяется по формуле:

$$ROI = \left(\frac{\text{доход от обучения} - \text{затраты}}{\text{затраты}} \right) \times 100\%$$

Применение ROI требует вдумчивого подхода к определению методов и источников сбора данных. Кроме того, необходимо выяснить, что можно считать удовлетворительным показателем ROI — здесь все будет зависеть от ситуации в компании, в которой планируется обучение (в нашей практике встречались компании, которые довольны и 5%, и компании, недовольные 100%).

Какие методы оценки эффективности применять — решать вам. Мы лишь в очередной раз акцентируем внимание на том, что **обучение — это не «волшебная таблетка»**. Для достижения результата необходимо, чтобы работали все процессы в системе: планирование, мотивация, контроль и др. **ФД**