

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.003

Оценка эффективности образовательных решений для обучения персонала на основании качественных исследований клиентского опыта

Ветитнев Александр Михайлович

Доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и менеджмента,
Сочинский государственный университет,
354000, Российская Федерация, Сочи, ул. Советская, 26-а;
e-mail: polina@sochi.com

Волощук Павел Владимирович

Руководитель направления,
Корпоративный университет Сбербанка,
143581, Российская Федерация, Аносино, ул. Университетская, 11;
e-mail: pavel1013@mail.ru

Аннотация

В статье представлен обзор метода оценки эффективности образовательных решений через качественные исследования клиентского опыта. Отмечено, что понимание опыта клиентов, а также способов, которые они используют для того, чтобы узнавать новое и контекста, в котором они находятся, является базой для изменения поведения слушателей по итогам обучения, что, в свою очередь, позволяет говорить об эффективности той или иной образовательной программы. В статье представлены результаты использования методики «дизайн-мышление» для разработки новых образовательных программ. Методика заключалась в качественном исследовании прошлого опыта нескольких клиентов при помощи интервью, затем полученная информация подверглась анализу и синтезу, по итогам которых были выявлены незакрытые потребности нескольких групп клиентов. В процессе разработки образовательного решения, проектная команда опиралась на выявленные потребности и создавала быстрые прототипы решений, которые затем тестировались на репрезентативной выборке целевой аудитории. Такой подход позволил в короткие сроки разработать образовательный продукт, удовлетворяющий клиентов.

Для цитирования в научных исследованиях

Ветитнев А.М., Волощук П.В. Оценка эффективности образовательных решений для обучения персонала на основании качественных исследований клиентского опыта // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 29-37. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.003

Ключевые слова

Качественные исследования, образовательные программы, обучение персонала, клиентский опыт, прототипирование, Сбербанк, дизайн-мышление.

Введение

Постоянные перемены, непредсказуемость современного рынка, принципиально изменили современные подходы к бизнес-образованию. Если раньше достаточно было единожды подготовить руководителя к выполнению его профессиональных обязанностей, после чего этот сотрудник на протяжении многих лет эффективно справляться со своими задачами, то сегодня обучение происходит непрерывно, а скорость устаревания знаний в так называемом VUCA-мире значительно выше, чем в конце 20-го века.

Новая модель обучения руководителей как вынужденный ответ на изменения, произошедшие в мире, тем не менее, создает ряд проблем. Одна из главных – перегрузка информацией. Руководителю значительно сложнее совмещать свою работу с непрерывным обучением, как следствие, общая эффективность обучения неуклонно снижается, в том числе падает процент слушателей, меняющих свое поведение на рабочем месте по итогам обучения. Чтобы преодолеть эту проблему, необходимо в корне изменить подход к оценке образовательных программ для бизнеса, перейдя от экспертного унифицированного подхода, предполагающего одинаковые программы для всех слушателей, созданные исключительно исходя из целей бизнеса, к модели, когда слушатель как клиент функции обучения и развития, с его индивидуальными потребностями в обучении и наиболее удобными для него способами обработки новой информации, становится главным драйвером для разработчиков обучения.

Цель данного исследования заключается в анализе зарубежных и отечественных технологий качественных исследований клиентского опыта руководителей при обучении, а также в разработке и применении данной методологии при оценке образовательных программ для руководителей.

Задачи исследования:

- провести анализ основных подходов к качественным исследованиям клиентского опыта руководителей, предложенных зарубежными и российскими специалистами;
- разработать методику исследования клиентского опыта руководителей;
- апробировать указанную методику для оценки клиентского опыта руководителей среднего звена ПАО «Сбербанк».

Целесообразность разработки темы определяется значимостью оценки клиентского опыта руководителей для осуществления эффективного обучения.

Основная часть

Главная задача функции обучения и развития состоит в том, чтобы поддерживать ключевые профессиональные и корпоративные компетенции сотрудников на необходимом уровне. Основным методом оценки эффективности обучения, который используется большинством компаний на российском рынке, предложил Дональд Киркпатрик. Метод предполагает оценку по четырем уровням: удовлетворенность слушателей, уровень остаточных знаний, изменения в поведении, результат для бизнеса [Киркпатрик, Киркпатрик, 2008]. Однако, использование четвертого уровня, предполагающего оценку возврата на инвестиции (ROI) от обучения, практически невыполнимая задача для оценки большинства образовательных программ, направленных на развитие так называемых «мягких» навыков – корпоративных компетенций,

обеспечивающих успешную деятельность руководителей и эффективность команд сотрудников. На практике последний уровень в бизнесе практически не используется, что отмечают в своих работах отечественные исследователи [Думченко, Козлов, www]. Редкое исключение – массовое дорогостоящее обучение рабочих на производстве, либо тренинги по продукту для продавцов. Но даже в таком случае, валидность оценки вызывает сомнения, ввиду наличия неучитываемых внешних факторов, таких как ситуация на рынке, а также повышенное внимание к линейному персоналу, само по себе ведущее к повышению производительности, согласно Хотторнскому эксперименту [Мескон, Альберт, Хедоури, 2002].

Метод оценки эффективности обучения, согласно отчету «Trainings Index» за 2013 год, используют 92% российских компаний. При этом в большинстве случаев используется только первый уровень оценки, то есть измеряется удовлетворенность слушателей в конце обучения.

Корпоративный университет Сбербанка находится в русле перечисленных тенденций, применяя оценку эффективности по Киркпатрику до третьего уровня включительно при запуске новых программ, и непрерывно оценивая первый уровень при помощи клиентских метрик – CSI и NPS для каждой программы. NPS говорит о текущем статусе программы внутри банка: респондент отвечает на вопрос, насколько он готов порекомендовать программу своим коллегам. CSI показывает удовлетворенность обучения по шкале от 1 до 10.

С каждым годом растут объемы обучения на одного руководителя, это ведет к повышению требований от обучения, растет количество критиков и нейтралов внутри групп. Одна из важных проблем оценки – снижение метрик CSI и NPS, не позволяет достоверно ответить на вопрос, как улучшить программу, чтобы повысить удовлетворенность слушателей, а значит и шанс на изменение поведения, согласно третьему уровню Киркпатрика. Дело в том, что количественная оценка эффективности обучения не отвечает на вопрос о том, что именно необходимо предпринять для улучшения клиентского опыта. Об этом в своей работе говорят известные исследователи и практики сервис-дизайна Адам Лоуренс, Марк Стикторн и Маркус Хормесс [Stickdorn, Hormess, Lawrence, Schneider, 2018]. Чтобы правильно оценить эффективность обучения, они рекомендуют проводить качественные исследования не только в конце обучения, но и на этапе разработки образовательной программы.

Для проверки гипотезы о том, что качественные исследования позволяют выявить конкретные шаги по улучшению программы обучения, а количественные данные в этом не помогают, в Корпоративном университете Сбербанка было проведено исследование. По одной из программ в третьем квартале 2018 года был продемонстрирован низкий NPS. При среднем NPS образовательных программ в 75%, NPS выбранной программы составил 67%. У респондентов есть возможность оставить комментарий, объясняющий поставленную ими оценку. Анализ комментариев от критиков программы (респондентов, поставивших 6 баллов из 10 и ниже) и нейтралов (слушателей, поставивших оценку 7 или 8 баллов из 10), не позволил определить конкретные шаги для улучшения программы. Респонденты дали комментарии, противоречащие друг другу. Для одних длительность программы показалась чрезмерной, другие, наоборот, посчитали программу недостаточно длинной. Одним было мало примеров из банковской сферы, другие, наоборот, писали о недостатке примеров из непрофильной сферы для расширения кругозора, одни посчитали программу неприменимой для своей деятельности, другие - наоборот. Анализ комментариев из анкеты обратной связи по итогам программы от 70 респондентов представлен в Таблице 1.

**Таблица 1 – Анализ комментариев слушателей
программы, июль-сентябрь 2018 года**

Комментарии от респондентов	Противоположные комментарии по этой особенности программы от других респондентов
«Обучение организовано не эффективно, не динамично, с постоянными паузами и очень расслабленным графиком»	«На очных модулях мало времени на то, чтобы усвоить всю информацию. Хочется больше времени, больше пауз между блоками, чтобы усваивать полученные знания»
«Данный курс можно уместить в 1 день, если не растягивать время играми»	«Хотелось больше отработок и практики, больше игровых заданий»
«Надо погружать слушателей в среду инновационную, а не оставлять вариться в своих сбербанковских темах»	«Практика не на своем продукте, а на примере из другой сферы - не очень полезна»
«Этот курс необходим всем сотрудникам, которые работают с клиентами (как внутренними, так и внешними)»	«Считаю, что программа мало применима на практике. Курс интересен и полезен в первую очередь подразделениям, занимающимся разработкой продуктов»
«Не очень интересно, когда обсуждаемая тема для применения метода совершенно не соответствует текущей деятельности в Банке»	«Полезно встряхнуть свои подходы, в том числе взглянуть на внешний опыт»
«За 2 дня дается вся необходимая база для дальнейшего использования и совершенствования навыков»	«Очный модуль короткий»
«На мой взгляд, данная программа актуальна для каждого. Особенно для руководителей» «Программа применима во всех функциональных блоках» «Программа содержит на 100% применимые в работе материалы в любом направлении деятельности банка»	«Данный курс рассчитан на сотрудников более свободного профиля, которые не работают с четкими алгоритмами, скриптами и т.д.»

Таким образом, первая часть гипотезы подтверждена. Анализ количественных метрик и комментариев к ним из анкет обратной связи действительно не дает понимания дальнейших шагов по улучшению образовательной программы.

Во второй части исследования был проведен качественный анализ опыта респондентов при помощи метода глубинных интервью. Метод подробно описан в книге «Дизайн-мышление: думаем по-новому» [Журавлев, Баранова, 2013]. Случайным образом было выбрано 15 респондентов из числа критиков программы. Респондентам не сообщалось о том, почему их выбрали для исследования, в качестве темы было названо общее исследование о том, как учатся руководители Сбербанка. Интервьюер не ассоциировался у респондентов с исследуемой программой.

Перед интервью был подготовлен перечень примерных вопросов. У интервьюера не было цели задать все вопросы, а также соблюдать какую-либо последовательность. Интервью проводились с опорой на реакцию респондента.

Примерный перечень вопросов для исследования, а также следовавших из них вопросов для интервью представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Список вопросов для исследования и вопросов для интервью

№	Вопрос для исследования	Вопрос
1.1	Как люди учатся?	Как Вы в последний раз узнавали новое? Как Вы это делали?
1.2		Как Вы учитесь?
1.3		Как и где Вы в последний раз выполняли домашнее задание?
1.4		Какие книги читаете? Как выбираете, что прочесть?
1.5		Какое обучение Вы проходили в Корпоративном университете? Пожалуйста, расскажите об этом опыте максимально подробно
1.6		Как Вы выбрали ту программу, на которой учились в последний раз?
1.7		Какая из программ, которую Вы проходили показалась наиболее полезной и почему?
2.1	Какой путь проходит клиент во время обучения?	Как Вы узнали об обучении?
2.2		Как Вы получили приглашение, что в нем было написано?
2.3		Как Вы оцениваете команду преподавателей? Кто понравился / не понравился и почему?
2.4		Как Вы делали домашнее задание? Что было сложным?
2.5		Насколько удалось применить полученные знания в работе? Пожалуйста, вспомните конкретный пример из Вашей практики
3.1	В каком контексте происходит обучение?	Чем Вы занимаетесь в банке?
3.2		Как проходит Ваш день?
3.3		Пожалуйста, вспомните какие-то примеры проектов, которые потребовали от Вас освоить новые навыки
3.4		Как Вы даете и получаете обратную связь от коллег, подчиненных и руководителя?
3.5		Какой опыт у Вас с личным планом развития?

Во время интервью велась запись, дальнейшая работа происходила с расшифровками интервью клиентов. После сбора информации, проектная команда провела анализ данных. Прошлый опыт респондентов был разложен на карту эмпатии, с указанием того, что каждый из респондентов говорил, делал, думал и чувствовал в тот или иной момент времени. Для отображения на карте эмпатии использовались прямые цитаты респондентов. После анализа клиентских историй с прошлым опытом при помощи карты эмпатии, проектная команда выбрала наиболее неожиданные действия / слова / чувства / мысли респондентов и выдвинула гипотезу о причинах такого поведения респондентов. Результаты анализа представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анализа и синтеза

Цитата респондента	Комментарий проектной команды о том, почему эта цитата неожиданная	Гипотеза о причинах такого поведения респондента
«На программе все тренеры были абсолютно одинаковые, внешность одинаковая, голос, манера говорить. 4 человека как будто близнецы-братья»	В этот день на программе были 4 тренера, значительно отличающиеся друг от друга внешностью, манерой говорить и темпераментом, у них объективно очень мало общего, даже если просто взять рост (160-220 см) и возраст (27-55 лет)	Тренеры представились недостаточно ярко. В текущей версии программы они называют свои имена, говорят, что работают в Сбербанке и начинают вести программу.

Цитата респондента	Комментарий проектной команды о том, почему эта цитата неожиданная	Гипотеза о причинах такого поведения респондента
«Чему-то интересному может научить только внешний тренер, приглашенный из специализированной компании. Тренеры-сотрудники Сбербанка ничего полезного не расскажут»	По выбранной теме вне Сбербанка в России нет более «именитых» экспертов. Внутренние тренеры, которые проводят программу учились в Стэнфорде, Йелле, проходили тренинги в Лондоне, Берлине, Амстердаме.	Слушатель не знает о том, с каким опытом к нему приходят тренеры. В текущей версии программы тренеры не рассказывают о том, где они учились.
«Вечером я бы хотел остаться и еще поучиться, как-то странно, я специально приехал, а в 18-00 уже свободен»	Большинство слушателей радуется возможности освободиться пораньше и заняться своими делами	Слушатель хочет управлять своим графиком и самостоятельно выбирать степень своей загрузки
«Ждала эту программу, очень давно хотела на нее попасть, ждала в очереди почти год. Приехала, а мне тут выдают скрипт готовый, всем всё одинаково, тема общая, получается ничего под меня не «заточено»	Команде казалось очевидным, что, приезжая на очное обучение, люди получают одинаковую программу	Слушатель хочет чувствовать свое влияние на контент программы и чувствовать персональный подход
«Когда я делал домашнее задание, первые шаги стал предпринимать только перед консультационным вебинаром. Было бы хорошо его подвинуть вперед, чтобы он мотивировал начинать готовиться раньше»	Сейчас вебинар располагается ровно посередине срока на проектную работу, это казалось логичным выбором, дать слушателям больше времени на подготовку перед тем, как они смогут задать вопросы	Вебинар – мотиватор для слушателей к тому, чтобы начать делать домашнее задание, т.к. на вебинаре можно задать вопросы

На основании анализа интервью с респондентами, проектная команда выдвинула несколько гипотез о потребностях слушателей:

- Слушатели хотят быть уверенными, что их обучают лучшие преподаватели с ярким профильным опытом и хорошим профильным образованием
- Слушатели хотят влиять на содержание программы и самостоятельно управлять своим графиком
- Слушатели хотят чувствовать персональный подход

После выявления потребностей слушателей проектная команда провела сессию генерации идей. Из множества предложенных идей были выбраны три, соответствующие трем базовым критериям инновации: идеи, которые порадуют слушателя, идеи, которые просто реализовать с точки зрения технологий, идеи, которые покажутся наиболее рациональными с точки зрения затрат на их реализацию.

Финальный список идей был также дополнен конкретными параметрами того, в каком виде эти идеи можно реализовать, а также списком показателей эффективности, на которые положительно повлияет реализация этих идей. Список представлен в Таблице 4.

Таблица 4 – Список идей-победителей по итогам сессии генерации

Потребность	Идея	Способ реализации	Показатель эффективности внедрения идеи
Слушатели хотят быть уверенными, что их обучают лучшие преподаватели с ярким профильным опытом и хорошим профильным образованием	Сделать представление команды преподавателей более развернутым и ярким, с перечислением образования и ключевых достижений	Дать преподавателям задачу подготовить самопрезентацию на 3 минуты перед программой, заполнив анкету (по пунктам)	NPS + добавить в анкету обратной связи вопрос: «Команда преподавателей была интересной и профессиональной?» (оценка по шкале Лайкерта – 0-10)
Слушатели хотят чувствовать персональный подход	Добавить в начале программы выбор темы путем голосования	Сделать голосование через электронный сервис при помощи карточек, придумать 4 варианта темы на выбор	NPS + добавить в анкету вопрос: «Во время обучения я чувствовал персональный подход?» (оценка по шкале Лайкерта – 0-10)
Слушатели хотят влиять на содержание программы и самостоятельно управлять своим графиком	Добавить вечернее мероприятие, тему которого слушатели выбирают сами. Сделать посещения мероприятия необязательным (только для желающих)	Сделать голосование через электронный сервис при помощи карточек, придумать 4 варианта темы на выбор	NPS + добавить в анкету вопрос: «Обучение было ярким и запоминающимся?» (оценка по шкале Лайкерта – 0-10)

Далее для каждого из предложенных изменений была выбрана пилотная и контрольная группа. Обе группы учились у одного и того же состава преподавателей. По итогам первого пилота основная задача проектной команды была – получить ответ на вопрос, каким образом предложенные изменения влияют на пользовательский опыт. В случае, если по результатам пилотных групп будут получены более низкие ответы по профильным вопросам и NPS, дальнейшее пилотирование предложенного изменения представлялось нецелесообразным.

Итоги первых трех пилотов, во время которых каждая из идей применялась отдельно, показали рост NPS на уровне 3-5%, а также более высокий результат по профильному вопросу в пилотной группе по сравнению с контрольной (0,5-1,2 балла), поэтому было решено провести пилотное тестирование трех изменений в одной программе. Результаты пилотного тестирования на программе 13-14.12.2018 представлены в Таблице 5.

Таблица 5 – Сравнение клиентских метрик в контрольной и пилотной группах

Показатель	Контрольная группа	Пилотная группа
NPS, %	69	81,5
Команда преподавателей была интересной и профессиональной, баллов	8,2	10
Во время обучения я чувствовал персональный подход, баллов	6,5	8,7
Обучение было ярким и запоминающимся, баллов	9,0	9,8

Таким образом, во время пилота три идеи продемонстрировали синергетический эффект, вызвав значительный (12,5%) прирост NPS, а также рост по контрольным вопросам 0,8-2,2 балла.

Вторая часть гипотезы о большей применимости качественных исследований для оценки эффективности и улучшения образовательных программ для руководителей также подтвердилась.

Заключение

Исследование показало, что дизайн-мышление как метод качественных исследований клиентского опыта действительно позволяет определить конкретные шаги по доработке программы обучения и дополняет существующие в практике большинства российских компаний традиционные методы оценки эффективности.

Один из важнейших выводов проведенного исследования – качественные методы могут улучшить не только бизнес-образование, но и существующие проблемные области в высшем и среднем образовании. Сегодня, в обучении опыт клиента исследуется слабо, а для многих сфер обучаемый не является клиентом, дизайн-мышление позволяет посмотреть на проблемы обучения под новым углом и, как следствие, может быть применимо для их нестандартного решения.

Библиография

1. Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала. URL: www.finexpert-training.ru
2. Журавлев Н., Баранова И. Дизайн-мышление: думаем по-новому. М.: Эксмо, 2013. 199 с.
3. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу. М.: Эйч Ар Медиа, 2008. 240 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. 704 с.
5. Stickdorn M. et al. This is service design doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2018. 568 p.

Developing new business training solutions through customer experience research

Aleksandr M. Vetitnev

Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department of Economy and Management,
Sochi State University,
354000, 26-a, Sovetskaya st., Sochi, Russian Federation;
e-mail: polina@sochi.com

Pavel V. Voloshchuk

Manager,
Sberbank Corporate University,
143581, 11, Universitetskaya st., Anosino, Russian Federation
e-mail: pavel1013@mail.ru

Abstract

This article presents an analysis of the main approaches to qualitative researches of the client training experience. It was noted that client needs and ways clients use to gain knowledge as well as the context in which their training takes place is a key to develop a positive training experience, which is a condition of change in the behavior – the main goal of any business training. Article gives a case study of using design thinking in Sberbank corporate university during the development of the new training program. Qualitative research through interviews gave a project team common understanding of clients' needs that could be a basis for idea generation and fast prototyping and testing with the end users. The training, developed because of this work had better client metrics. The study showed that design thinking as a method of qualitative research of customer experience really allows you to identify specific steps to refine the training program and complements the traditional methods of performance evaluation that exist in the practice of most Russian companies. One of the most important conclusions of the conducted research is that qualitative methods can improve not only business education, but also existing problem areas in higher and secondary education. Today, in learning, client experience is poorly researched, and for many areas the learner is not a client, design thinking allows you to look at learning problems from a new angle and, as a result, can be applicable to their non-standard solution.

For citation

Vetitnev A.M., Voloshchuk P.V. (2019) Otsenka effektivnosti obrazovatel'nykh reshenii dlya obucheniya personala na osnovanii kachestvennykh issledovaniy klientskogo opyta [Developing new business training solutions through customer experience research]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 29-37. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.003

Keywords

Qualitative researches, training programs, business training, prototyping, design thinking, Sberbank.

References

1. Dumchenko O.E., Kozlov V.V. *Metodiki otsenki effektivnosti obucheniya i razvitiya personala* [Methods for assessing the effectiveness of staff training and development]. Available at: www.finexpert-training.ru [Accessed 02/02/2019]
2. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick D.D. (2008) *Chetyre stupen'ki k uspešnomu treningu* [Four steps to successful training]. Moscow: HR Media Publ.
3. Meskon M., Albert M., Hedouri F. (2002) *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics]. Moscow: Delo Publ.
4. Stickdorn M. et al. (2018) *This is service design doing. Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
5. Zhuravlev N., Baranova I. (2013) *Dizain-myshleniye: dumaem po-novomu* [Design Thinking: We Think in a New Way]. Moscow: Eksmo Publ.