



אנדי פרידמן



ענת גזית

10 עקרונות לניהול נכון של תהליך הערכת אפקטיביות של תכניות פיתוח וקורסים

כתבה ראשונה בסדרה

מאת: ענת גזית, אנדי פרידמן

ש' ארגונים, שבהם מתקיימים מאבקים בלתי פוסקים עם סמנכ"ל הכספים להשיג תקציבים לתכניות פיתוח מנהלים וקורסי הכשרה. המאבקים מרמזים על העובדה שהתכניות האלו אינן תמיד מוערכות כבעלות ערך אמיתי. מצד שני, גם לנו, כאנשי פיתוח והדרכה, לא תמיד ברור איך מוכיחים להנהלת החברה, שהתכניות שפיתחנו וישמנו אכן הביאו לתוצאות המצופות. לא כל שכן, להישגים עסקיים ממשיים. זאת ועוד, הרבה פעמים אנו מסתפקים בתחושות סובייקטיביות, בשביעות רצון הסובבים או בפידבקים שנתקבלו במסדרון. אבל מה זה אומר? האם באמת יצרנו ערך, או לא?

אנדי פרידמן, שותף, יועץ בכיר בחברת O.D. ומוסמך מטעם ROI Institute ליישם את המתודולוגיה.

ענת גזית, יועצת בחברת O.D.

מפתח הקורס, מנהל הקורס או רכז הקורס; שחקנים מעורבים נוספים הינם המשתתפים ומנהליהם. אם כי, יתכנו שחקנים נוספים כגון: מנהל עקיף, מנהל מקצועי, לקוחות קצה וכן הלאה. באחד המקרים, הערכנו קורס שאך זה פותח, ה'ספונסר' שלנו, שהינו מנהל ההדרכה בארגון, היה מי שעזר ודרכו ניהלנו את החוזה, את תכנון השלבים ופעילות ההערכה, ומאוחר יותר, אף את ניהול תהליך ההערכה בפועל. העניין הוכח כטעות בזיהוי גורמי ההשפעה. נוצר מרחק קריטי מהאדם בפועל שמנהל את הקורס (הלא הוא מנהל הקורס) וזה שבא עם המשתתפים במגע. המסקנה שלנו – סוכן השינוי, שהינו בדרך כלל, מנהל הקורס או רכז הקורס, חייב להיות מעורב פעיל בתהליך, אחרת הסבירות שבשלב כלשהו התהליך יתקע – גדולה. במקרה שלנו, המרחק שנוצר בין מנהל הקורס ובין הפונקציה המעריכה – חברת הייעוץ, פגם בביצוע שלבי המשימות של ההערכה ועד שמנהל הקורס לא היה מעורב באופן מלא – התהליך נתקל בקשיים שונים ולמעשה כמעט נבלם.

2. דרוש תהליך פשוט וישים

"אם זה לא יהיה פשוט – זה פשוט לא יהיה" אמר לי מנהל מרכז הדרכה באחד המוסדות המובילים בארץ. ובכן, איך לבצע הערכת אפקטיביות של קורס על פי חמשת השלבים של Phillips ועוד להראות תשואה כספית על ההשקעה בכ- 40 משתתפים וכל זה בתהליך פשוט? לא פשוט.

אחת הדרכים להערכת אפקטיביות של קורס נעשית באמצעות העברה של סוללת שאלונים, לא רק למשתתפי הקורס אלא גם למנהלים הממונים עליהם ולבעלי עניין אחרים (מנהלים עקיפים, לקוחות פנימיים וכן הלאה). מניסיונו, יש עניין של איזונים עדינים בין הרצון להפיק מידע אודות תרומת הקורס לבין צורכי העבודה הדחופים של הנשאלים. בעיקר אחרי ששבו מהקורס והעבודה השוטפת נערמת על שלחנם. הואיל וכך, רצוי לנהל תהליך שיהיה פשוט וישים ככל האפשר. אנו משתדלים לערב כמה שפחות אנשים בתהליך ההערכה. עד כדי כך, שלעיתים, כשמטרת הקורס מאפשרת זאת, ההערכה הכספית תבצע ישירות על סמך מערכות המידע והמדידה של הארגון ולא תבצע על ידי תשאול המשתתפים ו/או מנהליהם על מנת לא לייצר עומס נוסף.

כנציגי Phillips ROI Institute אנו מיישמים בחודשים האחרונים פרויקטים להערכת אפקטיביות בתחום ההדרכה במספר ארגונים מובילים בתעשיית ההיי טק והשירותים. הערכת האפקטיביות נעשית על בסיס המודל והכלים שפותחו על ידי בני הזוג Patti & Jack Phillips, הכוללים הערכת אפקטיביות בחמש דרגות:

דרגה ראשונה: הערכת שביעות רצון משתתפים (מבוצע במרבית התכניות בד"כ בסיום).

דרגה שנייה: הערכת הלמידה במונחי מיומנויות, ידע וגישות בנוגע לתכנית והערכת מידת החוללות העצמית (מבוצע במרבית התכניות).

דרגה שלישית: הערכת השינויים בהתנהגויות החדשות או הפעולות במהלך העבודה.

דרגה רביעית: הערכת השינויים במשתנים של השפעה עסקית.

דרגה חמישית: הערכת ה-ROI (Return On Investment) של התכנית, השוואה בין עלויות ההשקעה בתכנית הפיתוח ויישומה – לתועלת הכספית לארגון.

במסגרת עבודתנו לקוחות שונים מעלים לא אחת את הצורך להעריך את האפקטיביות של הפעילות המבוצעת. במאמר זה נשתף אתכם בניסיון היישומי שצברנו דרך התייחסות ל- 10 עקרונות לניהול נכון של תהליך הערכת אפקטיביות של קורסים שונים ותכניות הכשרה.

1. תהליך הערכת אפקטיביות הינו תהליך ניהול שינוי לכל דבר – זהו מראש את בעלי העניין

הטמעת תהליך של הערכת אפקטיביות של קורס דורשת רתימת הארגון לתהליך. אמנם אנו שואפים 'להפריע' כמה שפחות אבל עדיין צריכים לנהל תהליך של שינוי. על פי מימדי השינוי המקובלים, על מנת להצליח ליישם שינוי בארגון יש לרתום את כלל השחקנים המעורבים, קרי,

א. ה"ספונסרים"

ב. סוכני השינוי

ג. קהל המטרה לשינוי

ד. מזמין העבודה

לרוב, בתהליכי הערכת אפקטיביות יהיה זה מנהל תחום ההדרכה בארגון או אחראי על פיתוח ההדרכה; קהל המטרה הינו מי שבפועל מבצע את השינוי –

3. הערכת אפקטיביות של קורס היא לא רק ROI

גרף תהליך ההתקדמות



4. יעדי הקורס צריכים להיות מתוקשרים לא רק במונחי למידה וידע או אפילו יישום אלא גם במונחי תפוקות עסקיות מדידות

לשם מדידת תפוקה עסקית – מומלץ ורצוי לקשור את הקורס למטרות וליעדים העסקיים של המשתתפים כבר משלב הפיתוח. בעבודה לפי מתודולוגיית Phillips ROI יש חשיבות רבה ליעדים העסקיים של המשתתפים בקורס. אלו יכולים להיות יעדים זהים לכל המשתתפים או – דיפרנציאליים, אבל קיים צורך להתחבר אליהם, להיות מודעים להם ולפצח את הדרך בה ניתן לכמתם במונחים כספיים לאחר הקורס. הקורסים שבחנו, לרוב, מפותחים על בסיס תשומות נדרשות ולא על בסיס תפוקות המשתתפים. כלומר, מטרות הקורס, לרוב, מוגדרות ברמת השלמת ידע ו/או מיומנויות חסרות, ולא ברמת תפוקות העובד. לפי פרדיגמת החשיבה התוצאתית, Start With The End In Mind. אם אנו חותרים להערכת האפקטיביות העסקית – יש להגדיר מטרות עסקיות ברורות בין אם ברמה האישית ובין אם ברמה הצוותית או ברמת כלל המשתתפי הקורס. למשל, הגדלת כמות העסקאות, הגדלת תיק הלקוחות, הקטנת הסיכון וכדומה. לא מומלץ לצפות לאפקטיביות עסקית אלא אם, הגדרנו מראש וכיוונו את הקורס שיענה על צורך זה.

הערכת האפקטיביות של קורסים היא למעשה, המשך ישיר של קונספט ה-MBO (Management by Objectives) ושל ה-Balanced Scorecard של נורטון וקפלן (1987). לטענתם, פיתוח וניהול נכון של אסטרטגיה ארגונית מתחיל מהיעדים העסקיים מהם נגזרים יעדי הלקוח, יעדי התהליכים הפנימיים

מניסיוננו, כשמדברים על מתודולוגיית Phillips ROI, בעיקר בשל השימוש במונח ROI, מנהלים בתחום רואים בעיני רוחם שורה תחתונה שכוללת ערך כספי המהווה הוכחה ניצחת לתועלות המוחשיות של הקורס. ולכן, כל נתון אחר אפילו חלקי מייצר סקפטיות ואף ציניות. יש לקחת בחשבון שהערכת אפקטיביות עסקית אינה מסתכמת רק בהבאת שורת מחץ – אלא, טומנת בחובה ערכים עסקיים נוספים שאינם מסתכמים לכדי ערך נומינאלי אבסולוטי. לדוגמה מידע שיטתי לגבי המידה בה משתתפי הקורס מכווני מטרה או תפוקות עסקיות.

לא ניתן להתעלם מהקושי לכמת ערכים לא מוחשיים של קורסים. גם אם מצליחים לכמת חלק מההשפעה העסקית ולהוכיח ROI חיובי עדיין יהיו כאלו שיחלקו על התוצאות. כמו כן, יש לקחת בחשבון שקיימים אינטרסים, לעיתים סותרים, מאחורי המוטיבציה ליישום תהליכי הערכת אפקטיביות של קורסים ואלו מקשים על היישום. לדוגמה, מנהל הדרכה, עלול לחשוש שמא בודקים אותו באופן אישי, או שמא, כתוצאה, יורידו פעילויות מוצלחות שקשה לאמוד את השפעתן העסקית וכן הלאה.

הערכת אפקטיביות עסקית נתונה ללא מעט אתגרים לפני שניתן להוציאה לפועל. המפתיע הוא שהרבה פעמים המנהלים בארגון (שטח ומטה) יודעים לאמוד את רמת חשיבות הפעילות גם אם אין להם שורת רווח והפסד. מעניין לראות, שהמטה, לעיתים אף יותר מיחידת ההדרכה, מכיר בחשיבות הלמידה ולא חושב שצריכה להיות מדידה כלשהי כן, "יש כל כך הרבה דברים שאי אפשר למדוד"... ודווקא, המוטיבציה להוכיח רווחיות וערך למשתתפים באה מצד יחידת ההדרכה.

הערכת האפקטיביות של קורס היא תהליך למציאת תועלות הקורס אבל גם לשיפור ופיתוח הקורס כך שיהיה אפקטיבי ומוכוון תוצאות עסקיות. לכן, אם מסתכלים על התהליך כתהליך למציאת ערך כספי בלבד מפספסים, לדעתנו, הרבה מתועלות יישום המתודולוגיה של Phillips.

אפקטיביות של פיתוח מיומנויות "רכות" (מנהיגות, ניהול, פתרון קונפליקטים, עבודת צוות וכדומה), ניתן לאסוף בין היתר, על ידי תשאול המשתתפים לגבי תרומה עסקית אפשרית של החומר שנלמד. לדוגמה, אחת השאלות שאנו שואלים היא: "אילו הייתם מיישמים את הנלמד - מה היה משתפר?". שיטת הערכה זו מעלה אמנם, לעיתים, ספק לגבי רמת דיוק המידע המופק. יחד עם זאת, כאמור, כאשר אנו אוספים מידע מכלל אוכלוסיית הקורס, מבחינה סטטיסטית, אם רוב המשתתפים מדווחים על התנסויות דומות ונמצאה מגמה מובהקת - נוכל להניח תוקף ולנסות להעריך את המידה.

בנוסף, מחקרים אקדמיים מצאו שכאשר משתתף נדרש להעריך את התרומה הכספית של הקורס לעומת גורמי השפעה אחרים (לדוג' השפעת מנהל ישיר או אירוע חריג), ההערכה לרוב, הייתה הערכת-חסר בהשוואה למציאות. אין זה סוד שארגונים היום מעדיפים תוצאות שניתן לסכם לשורה תחתונה אובייקטיבית. לכן, ההמלצה היא כן לנסות להישען על מערכות המידע הארגוניות. אבל, לא צריך לפחד משימוש בהערכות סובייקטיביות.

7. יש לייצר תפוקות מספיק "שמנות" כך שגם אם נהיה שמרניים ונחשב רק חלק מהן, עדיין נוכל להוכיח ROI חיובי

מתודולוגיית Phillips ROI מכתובה מסגרת עבודה שמרנית. אי לכך ובהתאם לזאת, אנו מחשבים את התפוקה העסקית רק עבור תקופה של שנה אחת (אף על פי שסביר להניח, שהתפוקה של הקורס נמשכת למעלה מכך) כמו כן, אנו לוקחים בחשבון רק תפוקות שאנו בטוחים לגביהן (ויכולים להוכיחן). מה שנשאר מהתפוקות שמצאנו עלול להוביל ל-ROI שלילי כביכול. לכן, יש לוודא טרם קורס, שהקורס ייתן תפוקה גדולה מספיק בהינתן התנאים השמרניים ויש לייצר מספיק עוגני מדידה שניתן יהיה להסתמך עליהם להערכת אפקטיביות עסקית. לדוגמה, בנוסף לעמידה ביעדים עסקיים, ניתן לשקול, שכחלק ממשימות הקורס המשתתפים יתבקשו למלא משימת פרויקט אישי או צוותי שיהיה בעל ערך עסקי מדיד - ואותו לכמת לטובת חישוב ה-ROI של הקורס.

חשוב לציין, שהמטרה איננה להוכיח ROI חיובי בכל מחיר. כאשר מתברר בתהליך ההערכה שלקורס אין ROI חיובי נפתחת הזדמנות להעלות את הנושא

ויעדי הלמידה וההתפתחות הארגוניים. כלומר, כאשר מפתחים קורסים ניתן לחזור אחורה ליעד העסקי שלשמו נוצרו על ידי התחברות ל- KPIs (Key Performance Indicators) הארגוניים.

בתהליכי ההערכה שאיפה היא "לבנות שעונים ולא לנחש את השעה". הכוונה היא לסייע בבניית ארגון כלכלי בו תכניות הלימוד וההכשרה יעבדו כמו "שעון מתקתק" ביחס לאסטרטגיה, ארגון בו כולם יכולים לקרוא את השעה ולא לנחש נכון את השעה.

5. המשתתפים נדרשים ללקיחת אחריות אישית על התוצאות

תפקיד המשתתף, באופן מסורתי, מוגבל לנוכחות (פעילה או לא) בשיעורים. אבל חשוב שהמשתתף לא רק יישם את החומר שנלמד, אלא יגיע עם אוריינטציה של אחריות באשר להשגת יעדי הקורס - למידה, יישום והשפעה עסקית. למשתתף יש אחריות אישית להביא תועלת עסקית לארגון כתוצאה מהפעילות ועל כתפיו מונחת חובת הוכחה לגבי תועלתה (ולא רק על כתפי יחידת ההדרכה). לעיתים קרובות מידי, שינוי ההתנהגות אינו מועבר לאחריות המשתתף אלא, נותר תלוי בין ההדרכה למנהל הממונה. על כן, חשוב לתקשר למשתתפים כבר מלכתחילה, את מידת האחריות שהם נדרשים לה בהשגת תוצאות. לעיתים מזומנות, למשתתפים יש תירוצים לאי עמידה ביעדים. הטענות מגוונות: "לא קיבלנו יעדים...", "המנהל לא מאפשר", "יש לי יותר מידי משימות" וכו'. כאנשי פיתוח ארגוני ו/או הדרכה, אנו מחויבים לשים יותר פוקוס ולתקשר למשתתפים את הדרישה להשגת תוצאות עסקיות רצויות מהתכנית או הקורס בו השתתפו.

6. מבחינה סטטיסטית זו לא טעות להעריך אפקטיביות עסקית ו-ROI באופן סובייקטיבי, ההיפך הוא הנכון

במהלך העבודה, אנו נשאלים פעמים רבות לגבי טיבה של ההערכה הסובייקטיבית. ויש דילמה אמיתית האם הערכה סובייקטיבית מספקת. מכיוון שאנו עוסקים בתחום של מדעי ההתנהגות ולא בתחום המדעים המדויקים, דיווחים סובייקטיביים מהווים ערוץ מוסכם להישען עליו (אחרת למה בכלל לעשות סקרי עמדות או סקרי דעת קהל). מידע על

לאחר מכן, נוכח אחוזים אלו מהתפוקות העסקיות שנאספו מכל משתתף.

שיטות נוספות לניכוי משתנים מתערבים כוללות: שימוש בקבוצת ביקורת, השוואה למגמות עבר או לתחזית משוערת, שימוש בדעות מומחים או מחקרים קודמים (די נפוץ), חישוב ההשפעות של משתנים נוספים והפחתתם, קבלת משוב מלקוחות ועוד.

אם אנו חותרים להערכת האפקטיביות העסקית – יש להגדיר מטרת עסקיות ברורות בין אם ברמה האישית ובין אם ברמה הצוותית או ברמת כלל משתתפי הקורס. למשל, הגדלת כמות העסקאות, הגדלת תיק הלקוחות, הקטנת הסיכון וכדומה. לא מומלץ לצפות לאפקטיביות עסקית אלא אם, הגדרנו מראש וכיוונו את הקורס שיענה על צורך זה

10. תכנון ארוך טווח

לאור האמור לעיל, אם רוצים ליישם הערכת אפקטיביות של קורסים – יש לתכנן את שלבי התכנית במקביל לפיתוח תכנית הקורס. בנוסף, יש לבנות את הקורס תוך התחשבות בעובדה שמבוצע בו תהליך הערכת אפקטיביות. תכנון הכולל הצבת יעדים למשתתפים, יעדים שאמורים להיות בעלי אופי עסקי מובהק ותכנון מראש של כל שלב במדידה, עוגנים להשוואה (pre & post), תקשור נכון למשתתפים, למנהלים הממונים ולבעלי עניין נוספים ואיסוף מידע רלוונטי לאחר הקורס. בלי הכנה מראש של כל הנושאים הללו – עלול התהליך לסבול מקשיים ואתגרים מיותרים.

על סדר היום ולשקול ברצינות אלטרנטיבות שונות ומגוונות שיובילו ל-ROI גבוה יותר בקרב קהל היעד הנדון.

8. כשעושים מדידה של ערך כספי – האם לדווח למשתתפים על קיומה או לא?

פעמים רבות, פרויקט הערכת אפקטיביות של קורס מבקש למדוד את התשואה "הנקייה" על ההשקעה. אם כאשר מבצעים תהליך של הערכת אפקטיביות עסקית (לדוגמה בקורס לפיתוח מיומנויות של מכירה) המידע אודות הערך הכספי מופק ממערכות המידע של הארגון, למעשה, אין צורך לדווח למשתתפים שתוצאות המכירה שלהם נמדדות לטובת הערכת אפקטיביות הקורס. כך, ניתן לבחון את השפעת הקורס באופן אובייקטיבי יחסית, ללא התערבות של השפעת רצייה חברתית או אפקט הות'ורן (לפיו, תשומת לב מובילה לשינוי התנהגותי). יחד עם זאת, אין פסול, במקרים אחרים, לדווח על עצם קיום תהליך הערכה. זאת מכיוון שמתודולוגיית Phillips ROI נועדה לשיפור ביצועים ולא רק לשם מדידה גרידא של תועלות הקורס. גם אם מיידעים את המשתתפים על קיומה של ההערכה ואכן תוצאותיהם משתנות בהתאם – ניתן להשתמש במידע לשם ניתוח והפקת לקחים עתידיים או ליישם שיטות שונות לבידוד משתנים מתערבים.

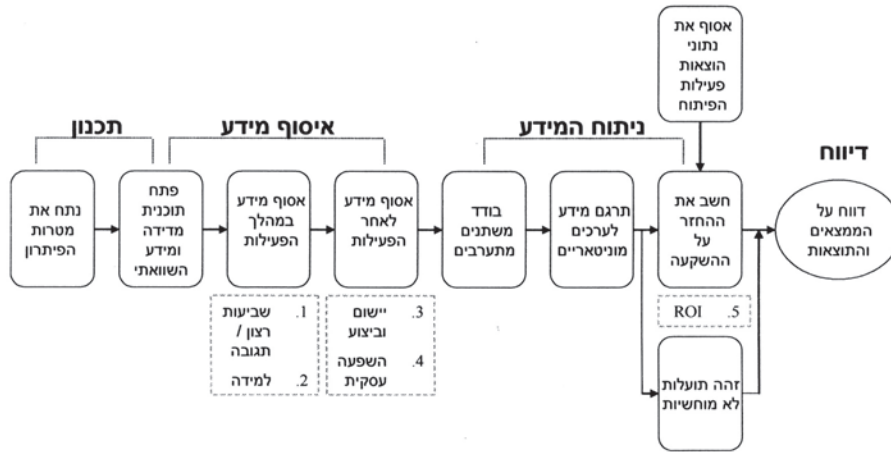
9. בידוד משתנים המתערבים

איך יודעים שהקורס הוא זה שהביא לשינוי בביצועים? זאת היא שאלת 'מיליון הדולר' ויש לה חשיבות קריטית לתפיסת הערך של התהליך. במקרים רבים, התשובה באה מהמשתתפים בעצמם. מחקרים המשווים תוצאות דיווחים אישיים לנתוני קבוצת בקרה מראים, כי דיווחים אישיים הם מהימנים ביותר. בשאלונים שהעברנו לבידוד השפעות מתערבות, התבקשו המשתתפים ומנהליהם לציין:

1. את המידה (באחוזים) בה שיפור ספציפי נגרם כתוצאה מקורס ההדרכה.

2. את מידת הביטחון (באחוזים) שיש להם בהערכה שנתנו.

10 השלבים של תכנון תוכנית הערכת אפקטיביות



שהשאלה האמיתית היא לא רק איך לייצר פעילויות פיתוח והדרכות יותר אפקטיביות, אלא מה בכלל עושים עם כל המידע שנאסף בתהליך הערכה שכזה וכיצד מייצרים התערבויות שהינן ממוקדות תוצאות ואפקטיביות להשגת יעדי הארגון.

במאמר זה העלינו קווים מנחים, עצות וטיפים ליישום תהליך של הערכת אפקטיביות. סביר להניח, שהחומר שהובא לעיל אינו חדש לכם. די ברור שארגונים צריכים להעריך את מידת האפקטיביות והתועלת בפעילות הפיתוח וההדרכה שלהם. אלא,

★ מדברים ומשתפרים

תכנית רב שנתית שמטרתה מדידה והערכה של הכנס השנתי ה-15 הדרכה ולמידה בארגונים בישראל
23, 24, 25 ביוני 2008
כל הפרטים: www.hrisrael.co.il



עיצוב גרפי: e-Learning