

Анализ на потребностите и модел за оценка на обучението

Автор: Драгомира Шулева, консултантска фирма ЗАЕДНО ЕООД, с любезното съдействие на ХЕБРОС БАНК
Публикуван в Практически наръчник "Ефективно Управление на Човешките ресурси", издател РААБЕ България ЕООД 2004 г.

Резюме

Тук Ви представяме в резюме един пример от дейността на ЗАЕДНО, публикуван като модел за добра практика в областта на управлението на човешките ресурси. Щастливи сме, че можем да споделим опита си по този проект с колеги.

ХЕБРОС БАНК е една от първите успешно приватизирани банки у нас, в която традицията и новаторството са в непрекъсната симбиоза. Така е и по отношение на развитието и управлението на човешките ресурси. През 2003 година банката инвестира в мащабно обучение за около 300 души в умения за продажби. Обявеният конкурс за обучение беше спечелен от ЗАЕДНО - резултат от споделените възгледи за качество на обучението, което преминава задължително през проучване на потребностите и оценяване на ефекта. Заедно създадохме един ефективен модел за обучение на персонала в умения за продажби на продуктите на Банка Хеброс, който според нас е нова възможност за съвместна работа между клиент и изпълнител.

Бизнес потребностите на организацията "преведохме" на ниво групови и екипни потребности на различните видове специалисти /Директори на клонове, специалисти продажби, касиери и др./ – "Как можем да подпомогнем всеки служител, който се среща с клиентите, да продава по-успешно продуктите на Банката?"

На организационно ниво си зададохме въпроса: "Какво е нужно за развитието на бизнеса?" и намерихме отговора: "разгръщане на банкирането на дребно в цялата клонова мрежа". По отношение на потребностите от обучение /групово и индивидуално ниво/ анализирахме "Какво точно трябва да се промени като знания, умения и нагласи за всеки екип по места, за да се удовлетвори съответната бизнес потребност?" Като консултант предложихме нов продукт на нашите клиенти – умения за продажби на продуктите на банката, вместо общ курс по продажби. Така, вместо да "тренираме" черти и ползи на различни продукти, разработихме примери, свързани с предлаганите продукти от Банка Хеброс.

През първите месеци на проекта приложихме този модел към посочените от мениджърите продукти от банкиране на дребно – ХЕБРОС СОЛИД и ХЕБРОС ОПТИМУМ. След това се добавиха ХЕБРОС ДОМ, ХЕБРОС КОРЕКТ и най-новия продукт за потребителско кредитиране – ХЕБРОС ПРИЯТЕЛ. Това увеличи работата ни на този ранен етап от проекта, но в последствие многокранво се възвърна като инвестиция за клиента, който в края имаше разработени помощни материали за продажба на шест продукта от банкиране на дребно.

Знаем, че всичко зависи от качеството на подготовката, затова заложихме на няколко ключови за успеха стъпки:

1. Анализирахме потребностите от обучение
Събрахме експертни мнения в разговори с ключови служители като мениджъри по продажби и банкиране на дребно, продуктови мениджъри, мениджърите човешки ресурси и обучение. Те дадоха отговор на въпроса: "Какви специфични търговски умения и знания са необходими и на какво ниво?", за да се насочим към изследване на настоящото ниво на развитие на тези умения. За целта използвахме популярните методи – "фокус група" и "тайни клиенти". Предварително формулирахме въпроси за "групово интервю" като: "Какви са най-честите коментари на вашите клиенти?". Впоследствие тази информация беше използвана за съставяне на учебната програма, за да се наблегне на надграждането на съществуващи умения и знания. За да разширим информацията проведохме в няколко клона на страната проучване от типа "таен клиент". За целта съвместно с нашия консултант по маркетинг и грижа за клиента, създадохме унифициран въпросник, който приложихме за стандартизиране на оценката от наблюденията. Бъдещите обучители влязоха в ролята на "тайни клиенти".

Нашият съвет: Ако искате да "проверите" със същия метод участниците след края на обучението, разширете кръга на "тайните клиенти" извън обучителите, за да използвате едни и същи "оценители" преди и след обучението.

Накрая изготвихме подробен доклад, където на база изводи и препоръки на консултантите с от работата им с фокус групата и като тайни клиенти, предложихме програма за тридневно обучение – "Как да продаваме?". Това ни даде възможност да създадем за клиента едно практически ориентирано обучение, насочено към развитие на индивидуалните умения за продажби.

2. Разработихме специални учебни казуси и упражнения
Наред с проучането на съществуващата добра практика, инвестирахме усилия и време съвместно с експертите от отдел "Продуктов мениджмънт" на банката за разработването на един учебен казус и три специализирани упражнения: за определяне потребностите на клиентите от банкови продукти и подготовка за продажба; за определяне чертите и ползите на тези продукти за клиента; за начините за справяне с възраженията на клиентите и за продажби в екип.

3. Подготвихме смесени обучителни екипи
Със съдействието и препоръките на мениджърите от ХЕБРОС създадохме три самостоятелни екипа от обучител/консултант на ЗАЕДНО и Продуктов мениджър от банката, които да работят паралелно в различни точки на страната. До края на 2003

година проведохме двадесет и осем обучения на територията на регионалните централи на **ХЕБРОС** **БАНК**. За да работим по-ефективно, репетирахме целия курс няколко пъти. Така обучителите влизаха в ролята на участници в обучението и впоследствие анализираха и преработваха курса. Считаме това за важна част от всяко обучение на обучители.

Поставихме си амбициозни цели на обучението:

- Да създадем модел за ефективни продажби за продуктите на дребно на Хеброс Банк
- Да усъвършенстваме уменията за продажби в ежедневната практика
- Да развием позитивни нагласи към продажбите в екип.
- За да ги постигнем, използвахме следните методи на работа:
- Кратки представяния от обучителите – с презентация чрез мултимедия
- Упражнения и дискусии
- Решаване на учебен казус за анализ на потребностите на клиентите на банката
- Ролеви игри за търговски представяния с видеозаписи и анализ
- Обратна връзка – от обучителите към участниците и от участниците към обучителите и мениджърите на банката за подобряване на работата.
- Създаване на личен план за развитие на всеки участник в края на курса

Тези планове послужиха за проследяване приложението на новите знания и умения в практиката под непосредственото наблюдение на техните мениджъри.

1. Съставихме план за оценка на ефективността от обучението на три нива:

- Първо ниво – анализ на обратна връзка от участниците за обучението
- Второ ниво – заснемане на входното и изходното ниво на знанията, уменията и нагласите, посредством специален въпросник.
- Трето ниво – проследяване на приложението в практиката – чрез "Лични планове за усъвършенстване на търговските умения"

Накрая предлагаме нашите изводи и препоръки към всички, които ще приложат този модел на практика:

1. Осигурете си по-дълга подготвителна фаза - за да оцените потребностите в национален мащаб /ако организацията ви има повече подразделения/; да изградите екипи и обучение за обучители; да наблегнете на вътрешна реклама на проекта за обучение
2. Препоръчваме ви смесен състав на групите – обучаеми от различни клонове и длъжности. Така не се нарушава ритъмът на работа и могат да се тренират нови умения за екипна работа.
3. Имайте непрекъсната готовност за промяна – адекватност към потребностите на целевата група и пазара.
4. Опитайте се да оцените и т.н. "пето ниво" – има ли възвръщане на инвестицията.

Желаем ви успех!