

UTVÄRDERA EFFEKTERNA AV UTBILDNINGSSINSATSER

Utbildning och utvecklingsinsatser utgör en betydande investering för många företag och i dagens ekonomiska klimat blir det ständigt svårare att försvara utgifterna. I den senaste upplagan av CIPD:s (the Chartered Institute of Personnel Development) årliga undersökning kring lärande och utveckling riktades fokus mot att många organisationer finner det svårt att bedöma effekterna av genomförda utbildnings- och utvecklingsinsatser. Resultatet kan bli vad som i undersökningen identifierades som 'kompetensgap'. Mercuri International har ett nära samarbete med sina kunder och en lösning som erbjuder nya och lättanvända verktyg för kompetensbedömning och -mätning.

➤ Vad är kompetens?

Kompetens kan beskrivas som kombinationen av en persons färdigheter, kunskap och förhållningssätt. Det är dessa förmågor som gör att en person kan utföra sina uppgifter på ett effektivt sätt. Underlag som ger en korrekt beskrivning av medarbetarnas kompetens kan vara till stor hjälp för HR-avdelning och personalchefer i arbetet med att utveckla verksamhetsstyrning och maximera potentiell vinst.

Vid planering av utvecklingsprogram vill ledarna kunna säkra att säljstyrkan har ett faktiskt behov av den utbildning och träning som planeras. De vill också känna till den process som krävs för att säkra detta.

Allra helst skulle ledarna vilja veta vad det är som gör de bästa medarbetarna så framgångsrika för att sedan kunna sprida denna kunskap till hela teamet.

Viktiga perspektiv:

- Hur vet du att säljstyrkan behöver den utbildning du planerar?
- Är de definierade kompetenserna affärskritiska?
- Kan du uppvisa en optimal utbildningsbudget?

“Bedöma befintliga prestationer och jämföra med den optimala prestationsnivån”

För att fullt ut förstå hur vart och ett av dessa områden påverkar affärerna krävs en mätning av befintliga prestationer och hur de står sig i jämförelse med de bästa möjliga prestationerna. Här krävs en process för att mäta effektivitet inom verksamhetens nyckelområden såsom försäljning, ledarskap och kundfront. När dessa värden har tagits fram kan skillnaden mellan den optimala nivån och befintliga prestationer identifieras och mätas.

Med hjälp av information kan man mäta värdet av viktiga förbättringar i verksamheten, vilket ger en tydlig bild av den ekonomiska effekten av investeringarna. En konkret utvecklingsplan, framtagen utifrån denna information, säkrar en optimerad utbildningsbudget och att alla aktiviteter syftar till att möta viktiga och väldefinierade mål.

Hur lyckas man med kompetensanalysen

Redan när ett kompetensanalysprogram initieras bör man ha slutet i åtanke. Det innebär att fokusera på vad man vill uppnå och identifiera de viktigaste faktorerna som krävs för att lyckas.

Nästa viktiga faktor är att säkra tillämplighet. Hur en kompetensprocess ser ut är ofta ganska uppenbart, men de som berörs känner inte alltid någon tydlig personlig koppling.

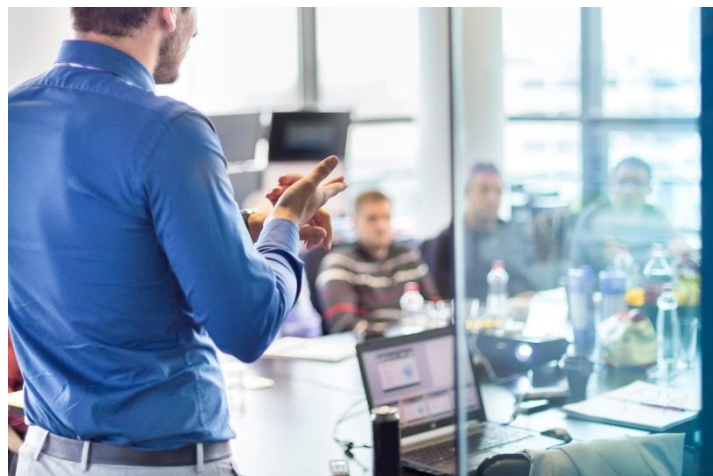
”Företagets kompetensmodell bör översättas till betydelsefulla formuleringar som gör att medarbetarna känner en koppling till sin egen specifika roll.”

Utgå ifrån befattningsbeskrivningen och formulera kompetensmodellen därefter. Du kommer att uppnå större grad av insikt hos medarbetarna om de har en god förståelse av vad det innebär för dem.

Det är också viktigt att göra det enkelt. Många sofistikerade modeller använder intellektuella termer som kan upplevas som betydelselösa. Med enkel terminologi och enkla processer kommer du att få ett större engagemang och bättre effekt, vilket bidrar till ett värdefullt resultat. Om man håller det på en enkel nivå kan människor lättare förstå vad det är tänkt att de ska jämföra sig med.

Undvika fallgroparna

Vi arbetar ofta hårt för att utforma ett system men lägger desto mindre tid på att analysera vad som kan gå fel. Nyckeln här är kommunikation. Processen behöver säljas in från högsta nivå i organisationen. Analysen blir mer meningsfull och kommer att ge bättre resultat när det finns ett tydligt budskap från ledningen om vad du ska göra och varför.



Börja med ett meddelande till alla medarbetare för att förklara varför det är viktigt för såväl företaget som den enskilda medarbetaren. Det främjar engagemang och ärlighet bland de som deltar i processen.

Ett annat område som kan vara svårt för många företag att bevisa är nyttan av att genomföra en kompetensanalys. Ofta ser man allt ur ett strikt

affärsperspektiv och frågar sig vad det ger för direkt affärsnytta. Man inser inte att man behöver få fram ärlig och viktig information från medarbetarna om hur de presterar på olika områden. Det är av största vikt

att tydligt formulera hur detta även gagnar medarbetaren själv, understryka vad de uppnår genom att delta i processen och hur det kommer att ge fördelar på såväl kort som lång sikt.

Det är också viktigt att tidsmässigt förlägga processen så att den inte genomförs samtidigt med utvecklingssamtal och lönerrevision. Det skulle kunna orsaka osäkerhet och risk att medarbetarna misstolkar syftet, vilket är att säkra att utbildningsprogrammet utformas på bästa sätt i förhållande till medarbetarnas behov.

Om kompetensbedömningen genomförs vid samma tid som utvecklingssamtalen finns det risk att medarbetarna tror sig kunna få lönefördelar genom att värdera sig själv högt och undvika att identifiera brister. Att på detta sätt skapa förtroende är av största vikt för att nå framgång. Du vill inte att medarbetarna ska misstolka varför kompetensanalysen genomförs och tro att det finns dolda motiv såsom testning eller att skapa påtryckningsmedel.

”Medarbetarna behöver förstå att det handlar om ett positivt sätt att identifiera utvecklingsmöjligheter, annars kommer inte processen fungera då medarbetarna kan känna sig obekväma med att medge sina brister.”

Mercuri Internationals lösning

Mercuri Internationals konsulter samarbetar med verksamhetens ledare för att utforma en övergripande strategi som mäter och utvärderar kompetenser och effekten av utvecklingsprogrammen. Informationen kombineras sedan med resultaten från företagets webbaserade Sales Evaluator och ger därmed värdefulla insikter som lyfter fram viktiga fokusområden för ledare och medarbetare.

Utvärderingsprocessen innefattar en webbaserad egenbedömning, ledarens bedömning samt ett möte för att validera och diskutera resultat och avvikelser. Sales Evaluator tillhandahåller en process för att definiera vilka kompetenser som krävs för ett högeffektivt säljteam. Utifrån denna bas samarbetar Mercuri med företaget för att utvärdera teamet i förhållande till de önskvärda nivåerna.

Företaget hjälper också personalutvecklingsteamerna att skapa en infrastruktur för att leverera:

- **Utbildning**
- **Coaching**
- **Lärinsatser**

Programmen maximerar investeringarna i utbildning och utveckling och driver verksamheten mot väl identifierade och tydliga mål.