

## Что такое 0,05?

- Практика применения количественных методов оценки эффективности обучения





Семенов Александр Борисович

Управляющий партнер компании  
«Бизнес Медицина»





# Как оценить эффективность обучения?

Участникам  
понравилось

Увеличились  
показатели

Мотивация сотрудников  
повысилась

В организации  
начали происходить  
изменения



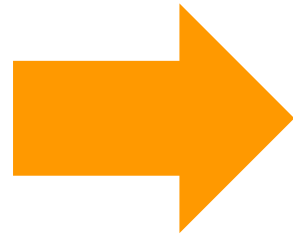
Повысилось качество  
работы

Руководитель  
доволен

Только каждый четвертый руководитель считает, что проведенные в его компании тренинги повлияли на результаты труда

Исследование Corporate  
Leadership Council, 2011 г.

Обучение для  
руководителя



Инвестиция

# Планирование развития и обучения сотрудника

Результат работы сотрудника (сформулированный количественно)



Требования к сотруднику (знания, умения, навыки)



Оценка текущих умений и выявление зон роста сотрудника



Составление общего плана обучения

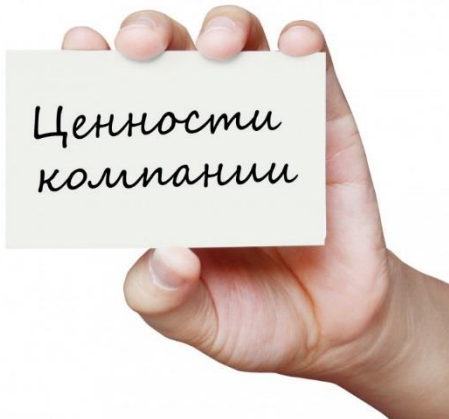


Детализация плана (выбор обучающих программ и дат)



Реализация, оценка результатов, внесение корректив

# Два уровня выбора резервных зон



Ценности  
компании

Ценностный

Знания и навыки  
сотрудников,  
соответствующие ценностям  
организации



Статистический

Знания и навыки  
сотрудников, влияющие на  
показатели эффективности  
их работы

# Таблица анализа и поиска резервных зон

## Работа администраторов колл-центра с базой

	Катя	Лена	Инна	Плановое значение
<b>Интегральные показатели</b>				
Общее количество вызванных из базы	38	27	28	45
<b>Декомпозиция показателя (локальные показатели)</b>				
Количество пациентов в списках	356	275	291	225
Количество звонков	296	171	101	180
Количество записанных пациентов	47	53	34	63
Количество пришедших пациентов	38	27	28	45
Конверсия от звонка до записи	16%	31%	34%	35%
Конверсия от записи до визита	13%	16%	28%	25%



# Примеры решений через обучения для работы с резервными зонами

Низкая конверсия «исходящий звонок-запись на п.о.»  
Нормативное значение показателя 35%

## Темы обучения для операторов колл-центра

- Соблюдение алгоритма исходящего телефонного звонка
- 5 типов презентаций при приглашении на проф. осмотр
- Специфика работы с каждым сегментом из базы
- Методики активного приглашения и предложения записи
- Активация пациентов из "архивной" части базы

## Темы обучения для врачей и ассистентов

- Аргументация необходимости посещения регулярных проф. осмотров и проф. гигиены
- Алгоритм работы со списками пациентов
- Методика эффективного проведения проф. осмотра
- Дополнительные методы мотивации пациентов на регулярную проф. гигиену
- Технология сохранения долгосрочных отношений с пациентом после завершения лечения

# Примеры организационных решений для работы с резервными зонами

Низкая конверсия «исходящий звонок-запись»

Нормативное значение показателя 35%

<ul style="list-style-type: none"><li>Изменить (сделать более точную) сегментацию групп</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проверить равномерность распределения пациентов из разных сегментов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Выделить сегменты с самой низкой конверсией</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Доработать презентации для пациентов именно из этих сегментов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Усилить мотивацию операторов (финансовую и нефинансовую)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Доработать акции для пациентов из базы, которых мы приглашаем</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно анализировать видеозаписи завершения лечений и мотивацию пациентов на профилактику</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно анализировать видеозаписи проф. осмотров и проверять соблюдение алгоритма его проведения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно анализировать звонки и проверять соблюдение методики приглашения</li></ul>

# Наши ключевые правила организации обучения

- Всегда выбираем стат. показатели, на которые должно повлиять обучение

- Обучение тщательно планируется исходя из резервных зон

- Обучение проводится небольшими блоками

- Обучение всегда поддерживается организационными решениями

# Фрагмент индивидуального плана развития сотрудника

## Врач, блок «коммуникативные навыки»

Резервные зоны (стат. показатель)	Темы обучения	Курс	Период	Текущий результат	Плановый результат
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая конверсия "проф. осмотр - повторная гигиена"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методика проведения проф. осмотра</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Февраль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60%</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дополнительные методы мотивации пациента на проф. гигиену</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Большое количество "скрытых простоев" при наличии плотной записи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование приема и эффективная работа с расписанием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Апрель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>41%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эргономика в работе врача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний курс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Май</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Направления пациентов на консультацию к ортодонт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преимущества ортодонтического лечения в нашей клинике</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26%</li> <li>от количества нуждающихся пациентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60%</li> <li>от количества нуждающихся пациентов</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методики мотивации пациентов на ортодонтическое лечение</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>		



# Фрагмент индивидуального плана развития сотрудника

## Администратор

Резервные зоны	Темы обучения	Курс	Период	Текущий результат	Плановый результат
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая конверсия "запись по телефону - первичная консультация"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Алгоритм общения и презентации клиники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Январь - первый модуль, апрель - второй модуль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>72%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>85%</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методики общения с немотивированными пациентами по телефону</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Февраль</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкое количество обработанных списков пациентов из базы, неумение организовать свое рабочее время</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методики управления рабочим временем, тайм-менеджмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний курс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Март</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26 в смену</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 в смену</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложности при контакте с пациентом в холле в процессе ожидания приема</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование техники "small talk" при общении с пациентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>68 баллов за работу в холле</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 баллов за работу в холле</li> </ul>

# Последовательность действий

Выявляем резервную зону с помощью анализа статистических показателей



Определяем недостающие знания и умения сотрудников, которые на нее влияют



Выбираем вариант обучения



Обучение



Тестируем сотрудника после обучения



Описываем новые методики для применения



Применяем и контролируем применение



Оцениваем эффективность применения новых методик



Добавляем методику в базу знаний клиники

# Оценка обучения - модель Киркпатрика

## Отношение

Уровень 1

Реакция  
участников на  
обучение

## Знание

Уровень 2

Что узнали  
участники,  
какие навыки  
получили

## Поведение

уровень 3

Как участники  
применяют  
полученные  
знания и  
навыки в  
работе

## Результаты

Уровень 4

Как  
изменилась  
эффективность  
работы

## ROI

Уровень 5

Окупаемость  
обучения

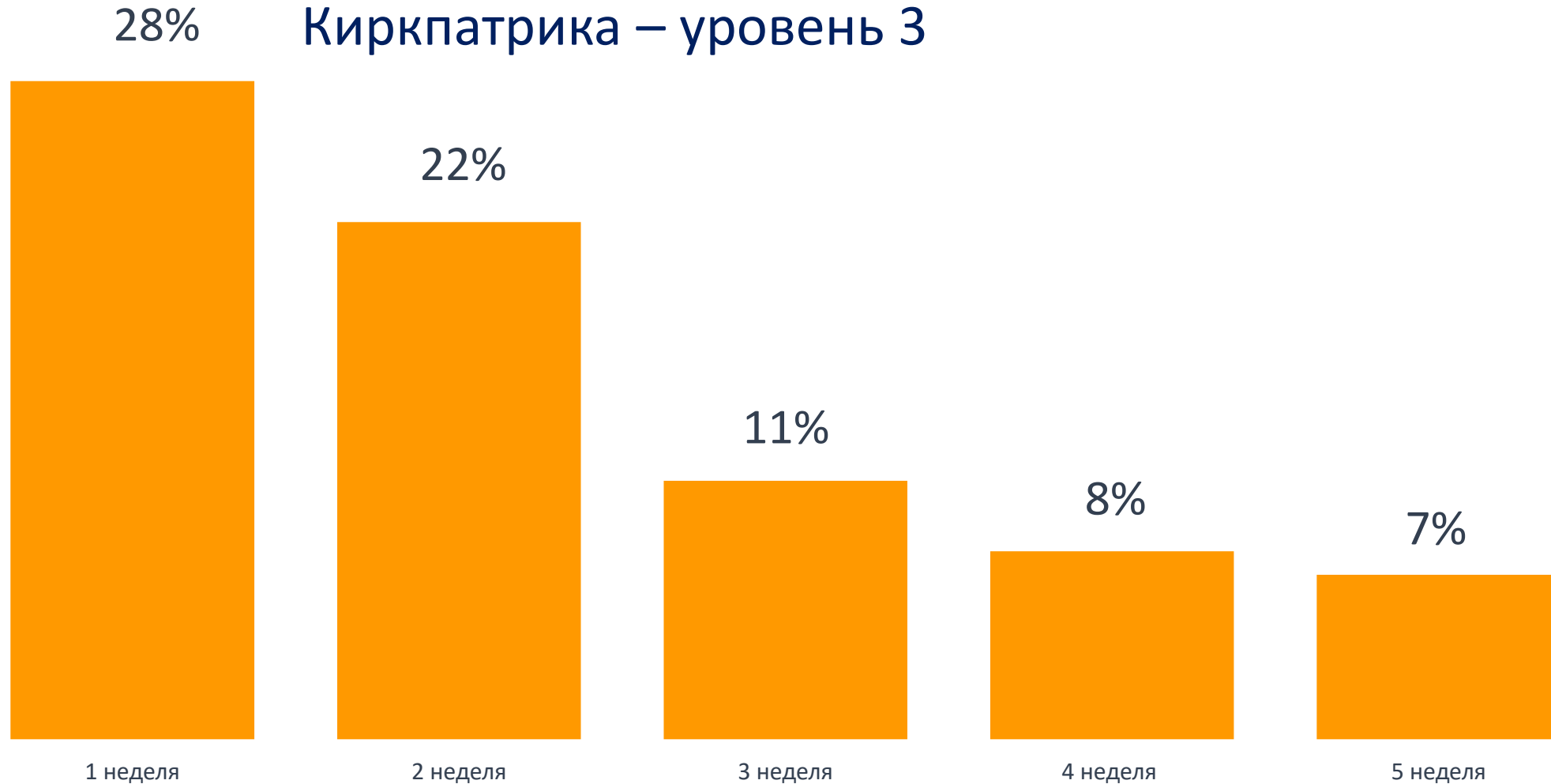
# Вопросы в анкете обратной связи после обучения

Общая оценка учебного курса (от 1 до 5 баллов)		
Рекомендуете ли этот курс своим коллегам?		
Что Вам понравилось?		
Что Вам не понравилось?		
Какие знания Вы приобрели на курсе?	Дата составления нового стандарта для базы знаний клиники (после внешнего обучения)	Дата сдачи экзамена (после внутреннего обучения)
1		
2		
3		
4		
Какие методики Вы начнете использовать после этого курса?	Дата составления чек-листа для контроля этих методик (после внешнего обучения)	На какой показатель Вашей работы эта методика повлияет?
1		
2		
3		
4		



# Процент «применяемости» навыков после тренинга – группа администраторов после обучения

фрагмент модели оценки  
Киркпатрика – уровень 3



# Правила посттренингового сопровождения

## Формирование устойчивых навыков

- Системный контроль применения полученных умений на рабочем месте
- Мотивация (финансовая и нефинансовая) на использование новых методик
- Постоянная обратная связь сотрудникам (как положительная так и отрицательная)
- Регулярные корректирующие занятия с использованием фактического материала
- Динамическая оценка эффективности новых методик и фиксация успехов сотрудников

# Пример структуры посттренингового сопровождения после курса "Работа с пациентами в холле" для администраторов

Цикл	Периодичность	Формат	Временные затраты
<ul style="list-style-type: none"><li>Совместный анализ видеозаписей работы администраторов в холле</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2 раза в месяц</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Минигруппы и индивидуальная работа</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>40 минут на каждого администратора</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Заполнение чек-листа по работе в холле с оценками и обратная связь администраторам</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Индивидуальная работа</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>20 минут на каждого администратора</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Проработка методик поведения администратора в различных ситуациях в игровой форме</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ежемесячно</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Минигруппы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>4 часа</li></ul>

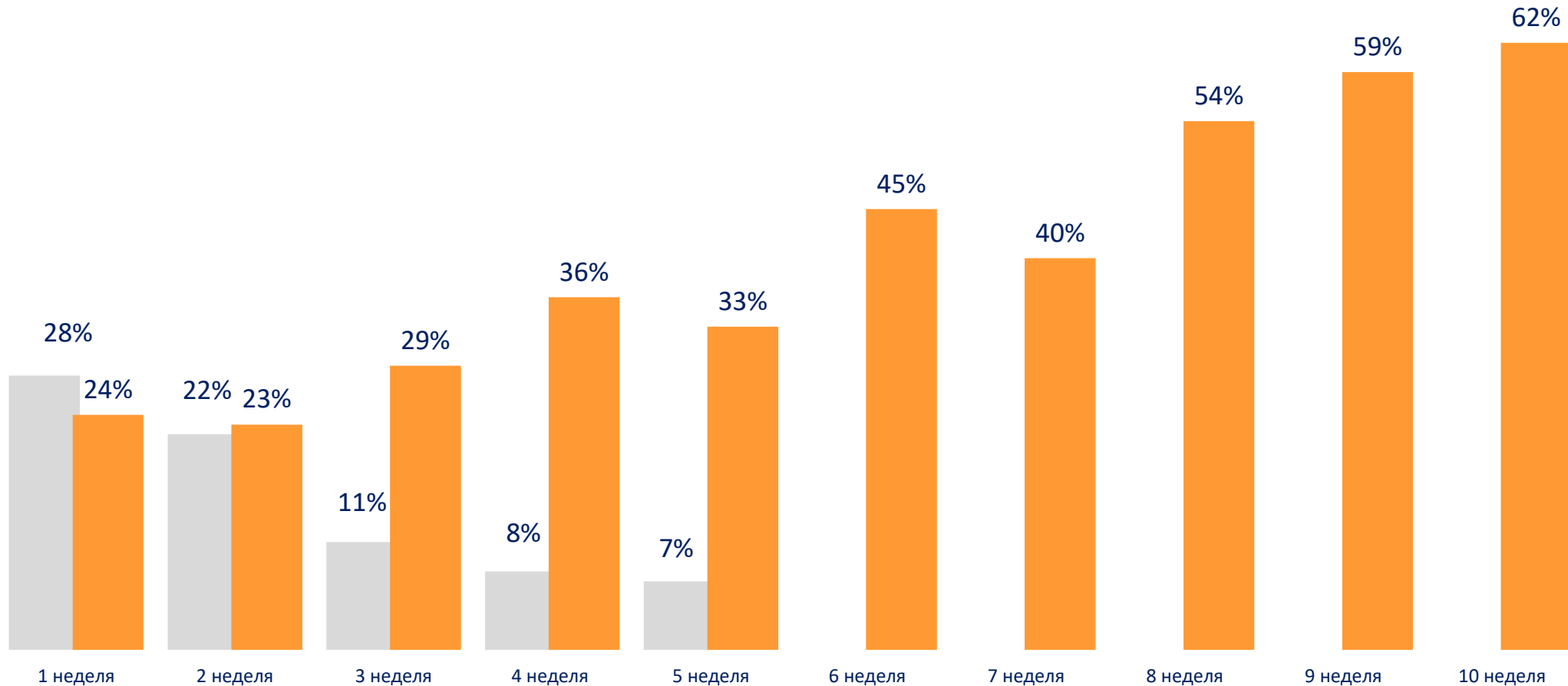
# Цикл повышения эффективности





# Процент «применяемости» навыков после тренинга с посттренинговой поддержкой

фрагмент модели оценки  
Киркпатрика – уровень 3



# Правила тестирования изменений с помощью статистических показателей

- Достаточная выборка данных

- Одна и та же группа сотрудников (или схожие группы)

- Тестируем изменения по одному

- Единая методика оценки до и после обучения

- Отслеживаем длительный период

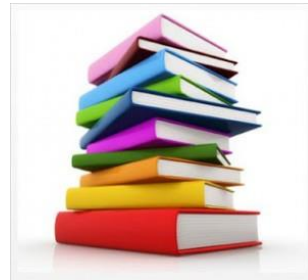
# Пример тестирования новой методики при работе с входящими звонками



# Изменение показателя при работе с навыками на примере конверсии "первичный звонок - первичная консультация"



**Если тестирование показало эффективность обучения – заносим его в базу знаний!**



**База знаний клиники – основа для построения внутреннего обучения**

# База знаний клиники

Накапливаем и  
сохраняем  
уникальные  
компетенции

- Структурированные описания лучших практик работы
- Пошаговые методики обучения сотрудников
- Алгоритмы применения методик для разных управленческих ситуаций, структурированных по принципу «проблема – решение»

# Фрагмент структуры базы знаний

**Проблема : Низкая конверсия «исходящий звонок-запись на п.о.»**

**Нормативное значение показателя: 35%**

**Обучение:**

Темы обучения для операторов колл-центра

- Соблюдение алгоритма исходящего телефонного звонка
- 5 типов презентаций при приглашении на проф. осмотр
- Специфика работы с каждым сегментом из базы
- Методики активного приглашения и предложения записи
- Активация пациентов из "архивной" части базы

Темы обучения для врачей и ассистентов

- Аргументация необходимости посещения регулярных проф. осмотров и проф. гигиены
- Алгоритм работы со списками пациентов
- Методика эффективного проведения проф. осмотра
- Дополнительные методы мотивации пациентов на регулярную проф. гигиену
- Технология сохранения долгосрочных отношений с пациентом после завершения лечения



# Фрагмент структуры базы знаний

**Проблема : Низкая конверсия «исходящий звонок-запись на п.о.»**

**Нормативное значение показателя: 35%**

**Организационные решения:**

<ul style="list-style-type: none"><li>Изменить (сделать более точную) сегментацию групп</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проверить равномерность распределения пациентов из разных сегментов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Выделить сегменты с самой низкой конверсией</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Доработать презентации для пациентов именно из этих сегментов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Усилить мотивацию операторов (финансовую и нефинансовую)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Доработать акции для пациентов из базы, которых мы приглашаем</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно анализировать видеозаписи проф. осмотров и проверять соблюдение алгоритма его проведения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно анализировать видеозаписи завершения лечений и мотивацию пациентов на профилактику</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Еженедельно анализировать звонки и проверять соблюдение методики приглашения</li></ul>

# Проактивное обучение

Планирование роста финансовых показателей



Планирование роста показателей эффективности работы сотрудников



Планирование улучшения навыков



Планирование и проведение обучения



Посттренинговое сопровождение



Оценка эффективности и коррекция

$$\text{Оборот} = \text{загруженность} \times \text{максимально возможное количество часов} \times \text{средняя выручка в час}$$

# Таблица анализа и поиска резервных зон для планирования обучения

Текущий месяц    Предыдущий месяц    Среднее за 6 месяцев    Плановое значение    Отклонение от плана

## Интегральные показатели

■ Загруженность	69%	62%	64%	80%	-11%	↓
■ Средняя выручка в час	6 582	6 618	6 214	6 400	3%	

## Декомпозиция показателя загруженности (локальные показатели)

■ Количество первичных обращений	244	216	198	230	6%	
■ Количество первичных консультаций	169	152	131	184	-8%	
■ Количество первичных лечений	132	115	106	138	-4%	
■ Конверсия от обращения до консультации	69%	70%	66%	80%	-11%	↓
■ Конверсия от консультации до лечения	78%	76%	81%	75%	3%	
■ Перенаправления между специалистами	63%	79%	61%	75%	-12%	↓
■ Доля пациентов, дошедших до полной реализации плана лечения	31%	29%	27%	40%	-9%	
■ Среднее количество повторных визитов	4,2	3,9	4,1	4,5	-7%	
■ Интенсивность работы с базой пациентов - глубина охвата	18%	22%	24%	40%	-22%	↓

# Таблица анализа и поиска резервных зон для планирования обучения

	Текущий месяц	Предыдущий месяц	Среднее за 6 месяцев	Плановое значение	Отклонение от плана
<b>Интегральные показатели</b>					
■ Глубина охвата базы пациентов	18%	22%	24%	40%	<b>-22%</b> ↓
<b>Декомпозиция показателя "глубина охвата базы" (локальные показатели)</b>					
■ Количество пациентов в базе	6782	6698	6551		
■ Количество звонков	754	812	842	950	<b>-21%</b> ↓
■ Количество записанных пациентов	294	261	270	380	-23%
■ Количество пришедших пациентов	224	205	194	310	-28%
■ Количество начатых лечений	88	95	104	186	<b>-53%</b> ↓
■ Конверсия от звонка до записи	39%	32%	32%	35%	4%
■ Конверсия от записи до визита	76%	79%	72%	75%	1%
■ Конверсия от визита до лечения	39%	46%	54%	60%	<b>-35%</b> ↓

# Примеры влияния роста показателей на выручку

Показатель	Изменение показателя	Изменение выручки
Конверсия "первичный звонок - первичная консультация"	10%	8,0%
Количество вызванных пациентов из базы	10%	5,1%
Процент перенаправлений между специалистами	10%	9,1%
Коэффициент повторности визитов	10%	6,8%

# Стратегия накопления малых преимуществ на каждом этапе

	Исходные значения	Увеличение на 5% нескольких показателей
Общее кол-во обращений	200	200
<b>Конверсия "звонок - консультация"</b>	70%	75%
Кол-во первичный консультаций	140	150
<b>Конверсия "консультация - лечение"</b>	75%	80%
Кол-во первичных лечений	105	120
<b>Коэффициент повторности</b>	4	4,2
<b>Перенаправлений на одного пациента</b>	2	2,1
Эффективное количество часов приема	840	1058
<b>Средняя стоимость часа</b>	6000	6300
Выручка	5 040 000	6 667 920
<b>Итого прирост</b>		<b>1 627 920</b>
<b>Прирост в %</b>		<b>32%</b>



# Расчет окупаемости обучения

- Расчет изменения стат. показателей

- Расчет изменения выручки

- Расчет изменения прибыли

- Расчет ROI

# Пример оценки эффективности обучения

- Резервная зона

Небольшое количество повторных процедур проф. гигиены у пациентов из базы

- Статистический показатели

Конверсия «проф. осмотр – проф. гигиена»

- Текущее и нормативные значения

Текущее – 29%  
Нормативное – 60%

- Темы обучения

Мотивация повторных пациентов на проф. гигиену

- Показатель после обучения

43%

- Себестоимость обучения и организационных изменений

127 тыс. рублей

- Увеличение выручки и прибыли за счет повторных гигиен в месяц

Выручка - +176 тыс. рублей  
Прибыль - + 82 тыс. рублей

- Окупаемость обучения

1,5 месяца

# Оценка реализации ИПР сотрудника

## Врач, блок "коммуникативные навыки"

Резервные зоны	Темы обучения	Курс	Период	Текущий результат	Плановый результат	Полученный результат													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая конверсия "проф. осмотр - повторная гигиена"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методика проведения проф. осмотра</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Февраль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>64%</li> </ul>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дополнительные методы мотивации пациента на проф. гигиену</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Большое количество "скрытых простоев" при наличии плотной записи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование приема и эффективная работа с расписанием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Апрель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>41%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эргономика в работе врача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний курс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Май</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Направления пациентов на консультацию к ортодонт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преимущества ортодонтического лечения в нашей клинике</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Большое количество "скрытых простоев" при наличии плотной записи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование приема и эффективная работа с расписанием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Апрель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>41%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24%</li> </ul>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эргономика в работе врача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний курс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Май</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Направления пациентов на консультацию к ортодонт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преимущества ортодонтического лечения в нашей клинике</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26% от количества нуждающихся пациентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% от количества нуждающихся пациентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>48%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методики мотивации пациентов на ортодонтическое лечение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Направления пациентов на консультацию к ортодонт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преимущества ортодонтического лечения в нашей клинике</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутреннее обучение в УЦ, сопровождение на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26% от количества нуждающихся пациентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% от количества нуждающихся пациентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>48%</li> </ul>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методики мотивации пациентов на ортодонтическое лечение</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Июнь</li> </ul>																

**Спасибо за внимание!**