

De toegevoegde waarde van een leertraject inzichtelijk maken

Een opleidings- of ontwikkelingsinspanning leveren zonder te weten wat het verwachte effect is, roept vragen op. Is de gemaakte keuze de juiste? Is door deze inspanning de prestatie van bedrijf, team en/of individu verbeterd? Het gaat hierbij om het concreet en aantoonbaar maken van de samenhang tussen organisatiestrategie en organisatiedoelen, leer- en ontwikkelingsactiviteiten, effectiviteit van leren en ontwikkelen en aantoonbare verbetering van prestaties. Dit is en blijft een uitdaging.

L&D Talents gaat deze uitdaging graag aan. Om de toegevoegde waarde te kunnen vastleggen, vormen evaluatie en effectmeting een essentieel onderdeel van de samenwerking met L&D Talents.

Maar hoe meet je deze toegevoegde waarde en de resultaten van onze inspanningen? Deze toolbox geeft je handvatten hoe je evaluatie en effectmeting kunt inzetten en inrichten. Je krijgt een aantal praktische tips en voorbeelden hoe je dit concreet kunt invullen.

Innovatie in effectmeting

We leren en ontwikkelen op veel verschillende manieren en met verschillende doelen. Maar hoe meet je of je met je leerinterventie het gewenste doel hebt bereikt en dat lerenden het geleerde ook in het werk toepassen? Om dit vast te stellen maken we al decennia lang gebruik van het gedachtegoed van Kirkpatrick en Phillips.

Meer recent zijn er aanvullende en vernieuwende inzichten. The learning transfer evaluation model (Thalheimer, 2018) en het model van de 12 levels of transfer effectiveness (Dr. Ina Weinbauer-Heidel, 2018) spreken ons het meeste aan.

Wil jij je hierdoor ook laten inspireren? Scan dan de QR-code op de achterkant van deze Toolkit.

5 Niveaus van evalueren



Pleasure | MET PLEZIER GELEERD

Het effect van de interventie is uit te drukken in tevredenheid bij deelnemers en trainers/begeleiders. Het gaat o.a. over de inhoud, relevantie, intentie tot gebruik, trainers en locatie.



Potential | ZE KENNEN EN KUNNEN HET!

Het effect van de leerinterventie is uit te drukken in aantoonbaar verworven kennis, inzicht en vaardigheden van de deelnemers én hun zelfvertrouwen hierover.



Performance | ZE DOEN HET!

Het effect van de interventie is uit te drukken in zichtbaar (gewenst) gedrag en in toepassing in de praktijk.



Productivity | HET LEVERT ZICHTBAAR RESULTAAT

Het effect van de interventie is uit te drukken in verbetering van organisatiedoelstellingen. Het gaat o.a. over productiviteit, inkomsten, kwaliteit, efficiency, klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.



Profitability | HET LEVERT GELD OP!

Het effect van de interventie is uit te drukken in winst en (financieel) toegevoegde waarde. Het gaat o.a. over kosten/baten, ROI en terugverdientijd.

Evaluatie-inspanning: de ROB-tool

Afhankelijk van het Risico, de Omvang en het Belang van een leerinterventie kun je bepalen of een hoge of lage evaluatie-inspanning nodig is. Zijn ze alle drie hoog dan is een grotere inspanning op zijn plaats. Zijn ze alle drie laag dan kun je volstaan met een beperkte inspanning.



Evaluatietargets

Aangezien het niet rendabel of mogelijk is alle opleidingsinterventies op alle niveaus te evalueren, kun je gebruikmaken van evaluatietargets.

De tabel hiernaast is een richtlijn hoeveel % van de leerinterventies je op welk niveau evalueert.

Leeswijzer

Onder '5 Niveaus van evalueren' lees je over de verschillende niveaus van evaluatie waarop je de toegevoegde waarde van opleidingsinterventies zichtbaar kunt maken.

Aansluitend lees je hoe je kunt bepalen wanneer je welke evaluatie-inspanning levert. En, omdat je niet alles altijd kunt evalueren, geven we je een richtlijn voor het evalueren op de verschillende niveaus van evaluatie.

Rechtsonder vind je een beschrijving van het effectmetingsplan van L&D Talents en een aantal 'lessons learned'.

Op de achterzijde van deze Toolkit vind je een overzicht van verschillende evaluatiemethoden. Deze kun je gebruiken als hulpmiddel bij het maken van je (maatwerk) effectmetingsinstrument. Per methode staat aangeven:

- wat de methode inhoudt;
- op welk niveau of welke niveaus je het kunt inzetten.



Het Effectmetingsplan van L&D Talents

Vaststellen of de investering in een interventie het gewenste effect oplevert, kan aan de hand van de volgende 5 stappen van het Effectmetingsplan. We geven per stap een aantal concrete voorbeelden.



1. Inhoud: Wat is het gewenste effect?

- Managers hanteren een coachende stijl van leidinggeven. (Performance)
- Vergroten van de medewerkerstevredenheid. (Productivity)



2. Niveau: Op welk niveau heeft deze interventie effect?

- Voor het effect van de leerinterventie zelf. (Pleasure, Potential, Performance)
- Voor de effect van de leerinterventie op de organisatiedoelstellingen. (Productivity, Profitability)



3. Criteria: Hoe is dit effect waarneembaar en meetbaar?

- Medewerkers kunnen (klant)vragen correct beantwoorden. (Potential)
- Minder klachten, hogere klanttevredenheid. (Productivity)



4. Methode: Waarmee stel je dit effect tijdens en na de interventie vast?

- Een toets i.c.m. een gestructureerd focusgroep gesprek. (Potential, Performance)
- Gegevens uit klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken. (Productivity)



5. Meetlat: Wanneer ben je tevreden over het resultaat?

- Uit de 360-graden feedback blijkt dat minimaal 60% van de medewerkers effectiever feedback geeft. (Performance)
- Aantal klachten is 10% lager (Productivity)

TIPS

Evaluatie begint eigenlijk al op het moment dat je een vraag krijgt over een leerinterventie. Maak aan het begin van een project een effectmetingsplan. Dit geeft focus en draagt bij aan een effectiever ontwerp.

Kies gericht wat je gaat evalueren en in welke mate. Maak hierbij gebruik van de ROB-tool en de evaluatietargets.

Zorg dat je in ieder geval antwoorden hebt op de volgende vragen:

1. Aan welk organisatiedoel draagt de leerinterventie bij?
2. Wat zijn de doelen van de leerinterventie?
3. Van welke bestaande evaluatiemethoden en -middelen in de organisatie kun je gebruik maken?
4. Wie is er verantwoordelijk voor de evaluatie?
5. Hoe gaat de organisatie de evaluatieresultaten gebruiken?

Vooraf op de niveaus 'Performance' en 'Productivity'- zul je niet op alle evaluatieniveaus direct effect zien. Voer de meting bijvoorbeeld na een periode van 3 maanden uit.

Hou evaluaties simpel, praktisch en toepassingsgericht. Het gaat er om dat je in een evaluatie zo objectief mogelijk informatie verzamelt om het gesprek te voeren om leerinterventies te verbeteren.

En weet:

Alleen al in gesprek gaan over het gewenste resultaat van een leerinterventie is al een effectieve interventie op zich!

EVALUATIEMETHODEN

Hoe is leereffect meetbaar?

Het verzamelen van de juiste gegevens is de basis van een goede evaluatie. Denk goed na over de evaluatiemethode en -instrumenten die je gebruikt. Kijk, voordat je start, naar de methodes die je organisatie zelf al gebruikt. Hierdoor voorkom je 'dubbel werk' en sluit je vaak aan op een bestaand proces.

Waar moet je nog meer aan denken?

Vragen die van belang zijn bij het plannen van de evaluatie:

- Wie gaat evalueren?
- Waar en wanneer?
- Hoe wordt dit verwerkt?

Pleasure MET PLEZIER GELEERD



Afsluitend evaluatiegesprek
Aan het eind van de leerinterventie worden de deelnemers gevraagd naar hun ervaringen.

Potential ZE KENNEN EN KUNNEN HET



Casussen
Een concrete beschrijving van een situatie om te analyseren, diagnosticeren, argumenteren en/of probleem oplossen. Eventueel gekoppeld aan een opdracht.

Kennistoetsen
Toetsen van kennis van deelnemers a.d.h.v vragen.

(Praktijk)opdrachten
Beoordelen van een opdracht die gerelateerd is aan de kennis en kunde die tijdens een leerinterventie is aangeleerd.

Rollenspel
Er wordt een situatie geschetst waarin de deelnemer het geleerde kan uitvoeren alsof het een werkelijke situatie was. Een assessor beoordeelt het handelen.

Self assessment
Zelfbeoordeling door de deelnemers ahv criteria en standaarden.

Simulaties
Door middel van het simuleren van een bepaalde situatie wordt de deelnemer aan hand van criteria beoordeeld. Dit kan in een rollenspel.

Video assessment
De deelnemer bekijkt via een laptop een aantal situaties uit de praktijk en moet hierop spontaan een mondeling antwoord formuleren.

Performance ZE DOEN HET



Collegiale consultatie
Collega's of deelnemers van de training kijken bij elkaar in hoeverre men het geleerde toepast.

Computer monitoring
Registreren van handelingen op de computer om te kijken of iemand wat hij geleerd heeft, toepast in het werk.

360° feedback
Diverse personen uit de (werk)omgeving van de deelnemer wordt om feedback gevraagd mbt zijn/haar functioneren.

Mystery shopping
Onderzoeker doet zich voor als klant en rapporteert over bepaalde aspecten, vb. deskundigheid van personeel.

Observatie
Bewust en doelgericht kijken naar of bepaald gedrag voorkomt, hoe vaak en hoe lang en in welke mate. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan met video's of geluidsopnames. Aan de hand van een checklist kan gekeken worden in welke mate de deelnemer de afgesproken procedures wel of niet uitvoert.

Work on sample testen
De deelnemer krijgt een voorbeeld of een gedeelte van een werkproces, waarbij de uitvoering wordt geëvalueerd.

Productivity LEVERT ZICHTBAAR RESULTAAT



Bronnenstudie
Bestuderen gegevens over omzet, winst, uitval, ziekteverzuim, klanttevredenheid, klachten, medewerkerstevredenheid, voorraden, etc.

Expertvoorspellingen
Experts binnen een vakgebied geven aan in hoeverre zij denken dat bepaalde zaken effect hebben.

Balanced Scorecard
Een beschrijving van de missie en strategie vanuit een financieel, operationeel, medewerkers- en klantperspectief. Dit geeft inzicht in het presteren van de organisatie.

KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren)
Management beoordeelt prestaties aan de hand van Key Performance Indicators, onderdeel van operationele doelstellingen.

Productbeoordeling
Beoordelen van wat iemand heeft opgeleverd aan de hand van bijvoorbeeld een checklist met criteria.

Focusgroepen
Een groep van mensen die door hun ervaring weten welke factoren het succes van een organisatie beïnvloeden, stellen in een groepsgesprek de effecten van een leerinterventie vast.

Profitability LEVERT GELD OP



Financiële en Management Informatie Systemen (FIS & MIS)
Onderzoek financiële cijfers zoals winst, omzet, kosten, marges etc om de ROI (%) te bepalen.

Verkoopregistratiesysteem
Bestuderen van verkoopcijfers.

Trendanalyses
Analyse van trends en ontwikkelingen die voor een bepaald onderwerp van belang zijn.