



**MERCURI**  
international

WHITEPAPER

Verantwoording van leer- en ontwikkelingskosten

# Evaluatie van de leerimpact

## EVALUATIE VAN DE LEERIMPACT

Leren en ontwikkelen is voor veel bedrijven een belangrijke investering en in het huidige economische klimaat wordt het steeds moeilijker om deze kosten te rechtvaardigen. In de recente jaarlijkse L&D-enquête van het Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) werd benadrukt dat veel organisaties moeite hebben om de impact van L&D-programma's op hun activiteiten te evalueren. Dit kan leiden tot wat in de enquête ook wel 'capaciteitslacunes' worden genoemd. Mercuri International werkt samen met zijn klanten om dit probleem op te lossen met een nieuw en eenvoudig te gebruiken instrument voor competentie-evaluatie en benchmarking.

“Benchmark de huidige prestaties en vergelijk deze met de beste presteerders”

### Overwegingen:

- *Hoe weet u dat uw sales-force de training nodig heeft die u aan het plannen bent?*
- *Zijn de competenties die u heeft gedefinieerd bedrijfskritisch?*
- *Kunt u een geoptimaliseerd trainingsbudget aantonen?*

1

### WAT IS COMPETENTIE?

Competentie kan worden omschreven als een combinatie van iemands vaardigheden, kennis en houding. Dit zijn de vaardigheden die individuen in staat stellen om effectief te zijn in het uitvoeren van taken. Het hebben van nauwkeurige gegevens over de competentie van werknemers kan HR en persoonlijke managers helpen om het algemene bedrijfsmanagement te verbeteren en de potentiële winstgevendheid te maximaliseren.

Bij het plannen van een L&D programma willen managers weten hoe ze er zeker van kunnen zijn dat de verkopers de training die ze plannen ook echt nodig hebben. Ze willen ook weten hoe het proces verloopt om die zekerheid te creëren.

Uiteindelijk zouden managers graag willen weten wat de beste mensen zo succesvol maakt en hoe ze deze uitmuntendheid over het hele team kunnen verspreiden.

Om volledig te begrijpen hoe elk van deze gebieden van invloed is op een bedrijf, is een benchmark van de huidige prestaties en hoe deze zich verhoudt tot de 'best in class' prestaties, vereist. Er is een proces nodig om de effectiviteit te meten op belangrijke gebieden van het bedrijf, zoals verkoop, management en klantgerichte teams. Na het uitvoeren van deze benchmark moet de kloof tussen de beste praktijken en uw huidige prestaties worden geïdentificeerd en gemeten.

Met deze informatie is het mogelijk om de waarde van de belangrijkste verbeteringen aan de onderneming te meten, waardoor een accuraat beeld van het rendement van de investering kan worden verkregen. Een gericht plan voor verbetering, met deze informatie bij de hand, zorgt ervoor dat het opleidingsbudget wordt geoptimaliseerd en zorgt ervoor dat alle activiteiten gericht zijn op het behalen van belangrijke, geïdentificeerde doelstellingen.

2

## HOE DE COMPETENTIEANALYSE TOT EEN SUCCES MAKEN

Bij het starten van een competentie-analyseprogramma moet u altijd beginnen met het einde in gedachten. Dit betekent nadenken over wat u probeert te bereiken en het identificeren van de belangrijkste drijfveren die u moet bereiken om succesvol te zijn.

Het volgende belangrijke element is om het toepasbaar te maken. Vaak kunnen mensen zien hoe het competentieproces eruit ziet, maar niet hoe het op hen van toepassing is.

**“U moet uw bedrijfs-competentiemodel nemen en het vertalen om zinvolle en herkenbare stellingen te maken voor uw mensen, gelinkt aan hun eigen rol binnen de organisatie.”**

Bekijk de functieprofielen en schrijf het competentiemodel eraan te voldoen. Je krijgt betere inzichten van mensen als ze volledig begrijpen wat het voor hen betekent.

Je moet het ook eenvoudig houden. Veel geavanceerde modellen maken gebruik van intellectuele taal die niet noodzakelijkerwijs voor iedereen iets betekent. Houd terminologie en processen eenvoudig en u krijgt een betere buy-in en vervolgens een betere output, wat u zal helpen om iets echt waardevols te leveren. Als het eenvoudig wordt gehouden, kunnen mensen gemakkelijk begrijpen waar ze worden gevraagd om zichzelf mee te vergelijken.

3

## HET VERMIJDEN VAN DE VALKUILEN

Zo vaak kunnen we echt hard werken om een systeem op zijn plaats te krijgen, maar nemen we niet de tijd om uit te zoeken wat er mis kan gaan. De sleutel daartoe is communicatie. Het proces moet worden verkocht vanaf de top in de organisatie. De analyse zal veel zinvoller en succesvoller zijn als er een duidelijke boodschap van bovenaf komt over wat je doet en waarom je het doet.

Begin met een boodschap aan iedereen om uit te leggen waarom dit voor het bedrijf en voor elk individu van cruciaal belang is. Dit zal leiden tot een betere betrokkenheid en eerlijkheid in het proces, met mensen die betrokken zijn bij het proces.

Een ander gebied dat veel bedrijven uitdaagt is het aantonen van de voordelen van het uitvoeren van een competentieanalyse. Ze hebben de neiging om over alles na te denken vanuit het perspectief van het bedrijf en wat het bedrijf eruit zal halen. Ze zijn van mening dat ze, om dit succesvol te doen, geen behoefte hebben aan zinvolle, eerlijke informatie van individuele mensen over hoe ze zich op verschillende gebieden presteren. Het is van cruciaal belang dat u duidelijke uitspraken doet over wat er voor de werknemer in het proces zit, zodat duidelijk wordt wat zij zullen bereiken door het proces te doorlopen en hoe het hen op de korte en lange termijn ten goede zal komen.

**“Uw teamleden moeten begrijpen dat het over een positieve manier gaat om ontwikkelingskansen in kaart te brengen, anders werkt het gewoonweg niet, omdat ze het niet prettig vinden om eerlijk te zijn over hun gebreken.”**



Het is ook belangrijk om te voorkomen dat het proces wordt uitgevoerd op een moment dat de jaarlijkse beoordelingen plaatsvinden. Dit kan verwarring scheppen voor mensen, omdat ze de reden hiervoor verkeerd kunnen interpreteren, namelijk dat je het juiste trainings- en ontwikkelingsprogramma voor hen moet ontwerpen.

Als uw evaluatie van de competenties tegelijk met de jaarlijkse beoordeling wordt uitgevoerd, kunnen uw teamleden ervan uitgaan dat ze een grotere bonus krijgen als ze zichzelf hoger inschatten en geen hiaten vaststellen.

Vertrouwen wekken is cruciaal voor succes. Je wilt niet dat mensen de redenen voor het uitvoeren van competentie-analyse verkeerd interpreteren en denken dat er bijbedoelingen zijn, zoals het testen, of om een stok achter de hand te hebben om ze te slaan.

4

## DE MERCURI OPLOSSING

De consultants van Mercuri International werken samen met de bedrijfsleiders van een organisatie om een algemene

strategie voor het meten en evalueren van competenties en de impact van L&D-programma's te definiëren. Deze informatie wordt gecombineerd met de resultaten van de web-based Sales Evaluator van het bedrijf om tot uitgebreide inzichten te komen, die de belangrijkste aandachtsgebieden voor medewerkers en managers belichten.

Het evaluatieproces omvat online zelfevaluatie, managerbeoordeling en een gefaciliteerde validatiebijeenkomst om variaties tussen de scores te bespreken. Sales Evaluator biedt een mechanisme voor het definiëren van de competenties die nodig zijn voor een zeer effectief verkoopteam. Op basis hiervan werkt Mercuri samen met bedrijven om hun teams te toetsen aan deze benchmark.

Het bedrijf helpt het L&D team ook om de te leveren infrastructuur te creëren:

- Opleiding
- Coachen
- Leerinterventies

Deze programma's maximaliseren de investeringen in L&D en drijven de onderneming naar haar duidelijke en geïdentificeerde doelstellingen.