



When you're asked to justify your training budget, this classic model can help make the case.

Training Justified

Justifier la formation

Voici un modèle classique qui vous fournira des arguments convaincants pour justifier votre budget de formation.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

TRAINING EXPENSES can be significant, so it's not unusual to have senior leaders in your organization examining whether the money spent is worth it. And that means, sooner or later, you're going to have to show that the dollars you're spending on training your people have a positive return on investment. Unfortunately, it can often be a struggle to evaluate the effectiveness of training. After all, not every learned skill can be measured quantitatively. Things such as customer satisfaction ratings or the average time to complete a client's file can be calculated, but it's much harder to compute improvement in communication or leadership.

So, what can you do to demonstrate that training your staff is effective and has impact? Consider using a model that was first developed over 50 years ago - Kirkpatrick's training evaluation model - which proposes four levels at which you can measure and evaluate the effectiveness of training: reaction, learning, behaviour, and results.

Reaction, the first and simplest level to implement, measures how your employees react to the training they receive. This is easily done through the use of a post-evaluation or feedback form (which is often administered by the instructor) - what did the training participants think about the topic, the instructor, the material, and the presentation?

Seek to determine the best and worst components of the training. In addition to written comments, get verbal feedback by asking employees directly about their experiences. The information you receive will help you determine how well the

Unfortunately, it can often be a struggle to evaluate the effectiveness of training. After all, not every learned skill can be measured quantitatively.

training was received by your employees, and, perhaps most importantly, what you need to do differently next time.

The second level of measurement is learning - how much have your employees' knowledge or skills increased as a result of the training? As you might expect, this takes a little bit more work to measure than the first level. To accomplish this, you must start out with a list of specific learning objectives. Ideally, you should try to conduct a pre-test to determine attendees' knowledge, skill levels, and attitudes. Then compare the "before" to the "after," usually through observation, interviews, or verbal assessments, and occasionally through formal testing.

Behaviour is the third level of measurement. Have your employees changed their behaviour as a result of the training?

So, in other words, are they actually *using* what they learned? This is a longer-term evaluation that should take place several weeks or months after the training. Through observations and interviews, your goal is to determine whether your employees have

put the training to use, or, even better, have taught their new knowledge, skills, and attitudes to others. Keep in mind that even though the second level may have been effective, the overall organizational or departmental culture has to be conducive for a behaviour change to occur at level three. For example, if an employee's immediate supervisor is not supportive, he or she may disregard the learning and go back to old behaviours. Similarly, if peer pressure encourages the old behaviours, the new learning may be ignored.

The fourth and most difficult level to measure is results. At this level, you analyze the results of your training in terms of outcomes - effects to your profitability, your strategic goals, your employees' well-being. For example, has sales training resulted in increased revenue for the company, or has

leadership training reduced your employee turnover? Other possible outcomes to consider, depending on the type of training, are increased production, higher morale, reduced waste, higher-quality ratings, increased customer satisfaction, and fewer staff complaints. The biggest challenge here lies in identifying which benefits or final results are most closely linked to the training, and then determining an effective way to measure these outcomes over the long term.

These four levels in the Kirkpatrick model can be very useful as a framework within which to demonstrate the value of your investment in employee training. Don't, however, lose sight of the costs versus the benefits. Levels three and four can be time-consuming and expensive to implement so they're not always practical, particularly in smaller organizations. At a minimum, if you consistently put measures in place for levels one and two, you will have meaningful information that will not only help you defend the investment you are making in employee training, but also put you in a position where you are likely to get greater endorsement for your efforts from senior levels in your organization. ■

LES COÛTS LIÉS à la formation peuvent être considérables. Aussi, il n'est pas surprenant que la direction de votre organisation évalue la rentabilité d'un tel investissement. Cela signifie que tôt ou tard, vous devrez montrer que le capital investi dans la formation de vos employés génère un rendement positif. Malheureusement, il est souvent difficile d'évaluer l'efficacité de la formation. Après tout, on ne peut pas mesurer toutes les compétences acquises de façon quantitative. Il est possible de calculer, par exemple, le taux de satisfaction de la clientèle ou le temps moyen nécessaire pour traiter un dossier client, mais il est beaucoup plus difficile de mesurer l'amélioration de compétences en communication ou en leadership.

Alors comment démontrer l'efficacité et les retombées de la formation de vos employés? Songez à utiliser le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick. Mis au point il y a plus de 50 ans, ce modèle propose une mesure de l'efficacité de la formation à quatre niveaux : réactions, apprentissage, comportements et résultats.

L'évaluation des réactions, au premier niveau, est la plus simple à réaliser. Il s'agit de mesurer la façon dont les employés réagissent à la formation. Pour ce faire, on utilise un formulaire d'évaluation (souvent remis par le formateur) pour demander aux participants ce qu'ils ont pensé du sujet, du formateur,

du contenu et de la présentation. Tentez de déterminer les meilleurs et les pires éléments de la formation. En plus de commentaires écrits, obtenez un retour verbal de la part des employés en leur posant directement des questions sur leur expérience. L'information que vous recueillerez vous permettra de savoir comment la formation a été perçue, et surtout, de noter les points à améliorer pour la prochaine fois.

Le deuxième niveau de mesure, celui de l'apprentissage, requiert un peu plus de

Malheureusement, il est souvent difficile d'évaluer l'efficacité de la formation. Après tout, on ne peut pas mesurer toutes les compétences acquises de façon quantitative.

travail. Il s'agit de déterminer à quel point les connaissances et les compétences de vos employés se sont améliorées à la suite de la formation. Il faut dresser au préalable une liste d'objectifs d'apprentissage précis et, idéalement, cerner les connaissances, les niveaux de compétence et les comportements des participants au moyen d'un test préliminaire. Vous pourrez ensuite comparer l'« avant » et l'« après » en faisant appel à l'observation, aux entrevues et aux évaluations verbales et, occasionnellement, en réalisant un examen formel.

Au troisième niveau, on mesure les comportements. Vos employés ont-ils modifié leurs comportements à la suite de la formation? En d'autres termes, utilisent-ils vraiment ce qu'ils ont appris? Appliquent-ils les connaissances qu'ils ont acquises? Il s'agit d'une évaluation à long terme qui devrait avoir lieu des semaines ou des mois après la formation. Grâce à l'observation et aux entrevues, vous déterminerez si vos employés ont mis à profit la formation reçue, ou mieux, s'ils ont transmis aux autres leurs nouvelles connaissances et compétences ainsi que leurs nouveaux comportements. Veuillez noter que, même si l'évaluation du deuxième niveau a pu se montrer concluante, les changements de comportement ne pourront se produire, au troisième niveau, si la culture générale de l'entreprise ou du service n'y est pas propice. Un employé peut, par exemple, négliger ce qu'il a appris et reprendre ses mauvaises habitudes si son supérieur immédiat ne lui apporte pas le soutien nécessaire ou si ses collègues exercent une mauvaise influence sur lui.

Le quatrième niveau présente la mesure la plus difficile, soit celle des résultats. À ce niveau, vous analysez les résultats concrets de la formation, tels que l'incidence sur la rentabilité, les objectifs stratégiques et le bien-être de vos employés. Par exemple, la formation

du personnel des ventes a-t-elle entraîné une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, ou la formation du personnel de direction a-t-elle réduit le roulement du personnel? Selon le type de formation, il faut aussi tenir compte d'autres résultats possibles, comme une production accrue, un moral amélioré, une réduction du gaspillage, une meilleure satisfaction de la clientèle et des plaintes du personnel moins nombreuses. Le principal défi consiste ici à déterminer quels résultats ou améliorations

sont le plus étroitement liés à la formation, puis à trouver un moyen efficace de mesurer ces résultats à long terme.

Les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick peuvent se révéler très utiles pour démontrer l'importance de votre investissement dans la formation des employés. Cependant, ne perdez pas de vue le rapport coût-avantages. Aux niveaux trois et quatre, l'évaluation peut s'avérer très coûteuse, en temps et en argent. Elle peut donc ne pas constituer un bon choix pour les petites organisations. À tout le moins, si vous mettez en place des mesures de façon constante pour les niveaux un et deux, vous obtiendrez de l'information utile qui non seulement vous aidera à justifier votre investissement dans la formation des employés, mais qui encouragera la direction de votre organisation à appuyer vos efforts. ■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at www.mergespeaks.com/blog or contact her at 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à www.mergespeaks.com/blog ou contactez Merge au 403 605 4756.**