Plan de evaluare

Ce măsurăm, când, cum şi cine răspunde. Planul se scrie înainte de lansare, cu situaţia de pornire documentată, ca peste un an să poţi arăta ce s-a schimbat.

Cum îl foloseşti: scrie mai întâi cele 2-3 rezultate observabile pe care programul trebuie să le producă. Apoi completează planul de pe pagina a doua: câte un indicator pe fiecare nivel ajunge. Pentru fiecare, notează valoarea de azi (sau estimarea, marcată ca estimare), momentele de măsurare, metoda şi omul care răspunde. Pe pagina a treia ai un exemplu completat, iar pe ultima, ce poţi atribui rezonabil programului.

Rezultatele observabile (din pasul 5)

Pentru fiecare obiectiv general întreabă: „Ce am vedea diferit dacă am reuşit?”

1. _____
2. _____
3. _____

Cele cinci niveluri de măsurare

Nivel	Exemple de indicatori	La ce folosește	Limita
Participare	întâlniri ţinute, perechi active	Semnal timpuriu de probleme	Nu spune nimic despre valoare
Calitatea relaţiei	încredere, utilitatea întâlnirilor	Arată dacă relaţia funcţionează	Subiectiv
Învăţare	ce ştie sau poate face mentee-ul acum	Arată progresul	Greu de măsurat fără observare
Aplicare în muncă	ce face diferit în muncă	Legătura cu business-ul	Influenţat şi de alţi factori
Rezultat de business	retenţie, timp până la autonomie, erori	Ce interesează conducerea	Apare târziu; atribuire dificilă

Momente tipice de măsurare

Înainte de lansare (situaţia de pornire) · la jumătate · la final · la 3-6 luni după final. Participarea şi calitatea relaţiei se urmăresc lunar, în check-in-uri scurte.

Dacă singurul indicator este „câte perechi s-au format”, la final vei putea arăta doar activitate. Fiecare indicator în plus cere timp de colectare: păstrează unul pe nivel.

Planul de evaluare

Programul: _____ **Completat la data:** _____

Nivel	Obiectiv	Indicator	Situația de pornire	Când măsurăm	Cum	Cine răspunde
Participare						
Calitatea relației						
Învățare						
Aplicare în muncă						
Rezultat de business						
Rezultat de business						

Situația de pornire documentată de _____ **la data** _____

Exemplu ilustrativ

COMPANIA DE DISTRIBUȚIE

Pilot de 6 luni pentru dispecerii din depozitul central: 3 mentori, 5 mentees. Rezultatele observabile: 1. dispecerii noi gestionează singuri o zi cu probleme în maximum 5 luni (acum: ~9 luni); 2. întârzierile la clienții mari în zilele cu probleme nu cresc după prima pensionare; 3. cel puțin 4 din 5 mentees sunt în companie la 12 luni după start.

Nivel	Obiectiv	Indicator	Situația de pornire	Când măsurăm	Cum	Cine răspunde
Participare	Perechile se întâlnesc în ritmul convenit	Întâlniri ținute din cele planificate	Nu se aplică (perechi noi)	Lunar	Check-in lunar scurt cu fiecare pereche	Coordonatorul (specialistul L&D)
Calitatea relației	Relațiile sunt utile pentru ambele părți	Utilitatea întâlnirilor și încrederea, spuse de mentor și mentee	Nu se aplică	Lunar	Aceleași check-in-uri, 2-3 întrebări	Coordonatorul
Învățare	Mentees gestionează singuri tot mai multe tipuri de situații	Lista de situații pe care mentee-ul le gestionează singur	Lista fiecărui mentee la start	La start, la jumătate, la final	Lista confirmată de mentor și de șeful de tură	Mentorul și șeful de tură
Aplicare în muncă	Dispecerii noi gestionează singuri o zi cu probleme în max. 5 luni	Luna în care mentee-ul gestionează singur o zi cu probleme	~9 luni, azi	Lunar, din luna 3	Confirmarea șefului de depozit	Șeful de depozit
Rezultat de business	Întârzierile la clienții mari nu cresc după prima pensionare	Întârzieri la clienții mari în zilele cu probleme	Datele de operațiuni din ultimele 12 luni, documentate în decembrie	La start, la final, la 3-6 luni după	Rapoartele de operațiuni existente; comparație cu depozitele fără pilot	Coordonatorul, cu datele de la operațiuni
Rezultat de business	Cel puțin 4 din 5 mentees sunt în companie la 12 luni	Mentees încă angajați	3 din 7 dispeceri angajați au plecat în primul an	La 6 și la 12 luni de la start	Date HR	HR

Responsabilii și metodele din exemplu sunt o propunere: adaptează-le la cine are acces la date în organizația ta.

Ce poți atribui rezonabil programului

Mentoratul rareori este singurul factor care influențează retenția sau performanța. Spune de la început, în plan, ce poți atribui rezonabil programului și ce nu.

- **Participarea, calitatea relației și învățarea** țin în primul rând de program și sunt cel mai ușor de legat de el.
- **Aplicarea în muncă** e influențată și de manager, de echipă, de volumul de lucru. Perspectiva managerilor direcți e cea mai credibilă pentru conducere, pentru că ei nu sunt parte din relație.
- **Rezultatele de business** apar târziu și au mai multe cauze. Notează din start ce alte schimbări au loc în aceeași perioadă (un sistem nou, o reorganizare, alți oameni angajați).
- **Ce completează cifrele:** compararea cu un grup similar care nu participă, poveștile concrete și opinia managerilor.
- **ROI:** calculează-l doar dacă ai date credibile. Altfel, arată costul problemei (pasul 1) față de costul programului (pasul 7). Conducerea apreciază onestitatea mai mult decât o cifră de ROI construită pe ipoteze.
- **Confidențialitatea și măsurarea nu se contrazic:** măsori progresul și satisfacția, fără conținutul discuțiilor.
- **Obiective realiste:** un obiectiv nerealist pentru 6 luni (de exemplu, „scăderea fluctuației cu 50%”) te va face să pari că ai eșuat chiar și când programul a mers bine.

EXEMPLU ILUSTRATIV

Ce nu putem demonstra: dacă scad întârzierile, nu putem separa complet efectul mentoratului de alte schimbări (de exemplu, un sistem nou de planificare). Compensăm cu comparația față de depozitele fără pilot și cu feedbackul șefilor de tură.

Ce scriem în planul nostru

Ce putem atribui programului: _____

_____

Ce nu putem demonstra și de ce: _____

_____

Cu ce comparăm (grup, depozit, perioadă): _____

Alte schimbări din aceeași perioadă: _____