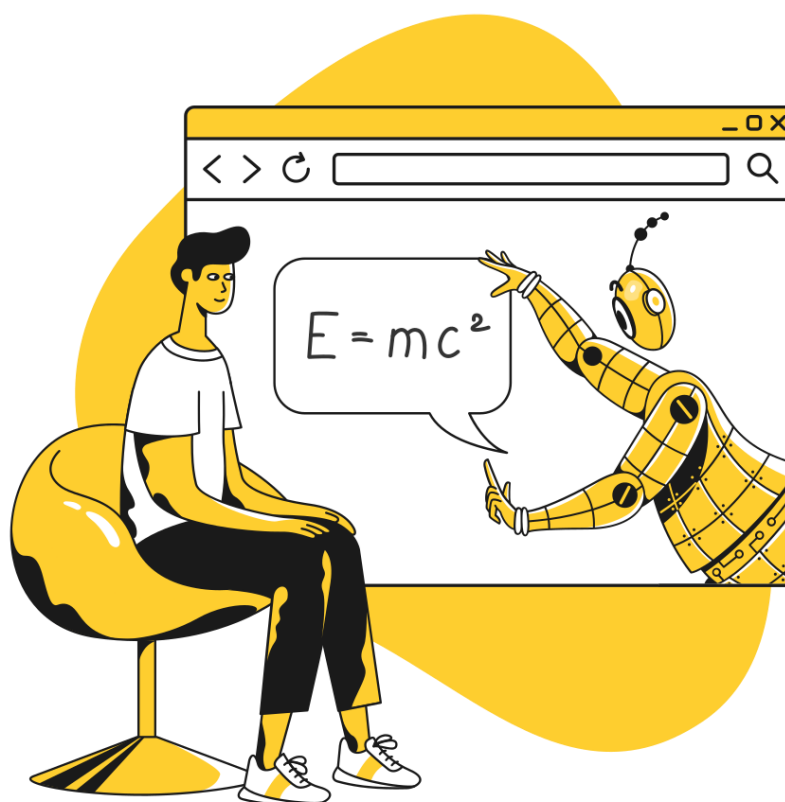


Руководство по оценке эффективности и рентабельности инвестиций в обучение

Методическое руководство



Иван Канардов
Кирилл Шкабаро
Виталия Кириенко

2022

Обучение сотрудников является неотъемлемой частью любого бизнеса, который стремится к успеху. В то же время оно требует вложения средств, и именно поэтому большинство руководителей и HR-службы хотят знать насколько оправдана необходимость инвестировать в программы обучения. Измерение эффективности и ROI (Return on Investment - возврат инвестиций) обучения помогает компания выбирать наиболее действенные программы и оптимизировать расходы бюджета. Мы собрали в одном руководстве основные методы оценки эффективности и ROI по обучению.

Содержание

<u>Что такое ROI обучения?</u>	3
<u>Зачем измерять ROI обучения?</u>	4
<u>Трудности измерения ROI обучения</u>	5
<u>Как измерить ROI обучения</u>	6
<u>1. Модель Киркпатрика для оценки обучения</u>	6
<u>2. Модель оценки обучения Филлипса</u>	8
<u>3. Исследование эффекта обучения</u>	11
<u>4. Оценки супервайзеров</u>	12
<u>Полезные советы по измерению ROI обучения</u>	14
<u>Что такое эффективность обучения?</u>	15
<u>1. Модель CIRO</u>	16
<u>2. Модель Бринкерхоффа</u>	17
<u>3. Модель Кауфмана</u>	18
<u>4. Модель Андерсона</u>	19
<u>Заключение</u>	20

Что такое ROI обучения?

ROI (аббревиатура английских слов - Return On Investment – возврат инвестиций или коэффициент рентабельности инвестиций) обучения измеряет, сколько организация получает от инвестиций в обучение. Это финансовая метрика, которая раскрывает преимущества и потенциальную выгоду связанную с конкретной программой.

Используя различные показатели, можно понять влияние конкретного семинара, программы обучения или курса для руководителей на бизнес и перевести его в денежное выражение.

Необязательно оценивать все программы обучения с помощью ROI. На самом деле, это рекомендуется делать только для 5% имеющихся программ в зависимости от их сложности и влияния на развитие компании.

Например, ваша компания может захотеть измерить ROI двухлетнего курса подготовки руководителей, в то время как обучение новому кодексу поведения организации не потребует подобных измерений. Не всякая программа обучения имеет связь с показателями ROI.

Данные которые связаны с окупаемостью обучения могут включать в себя:

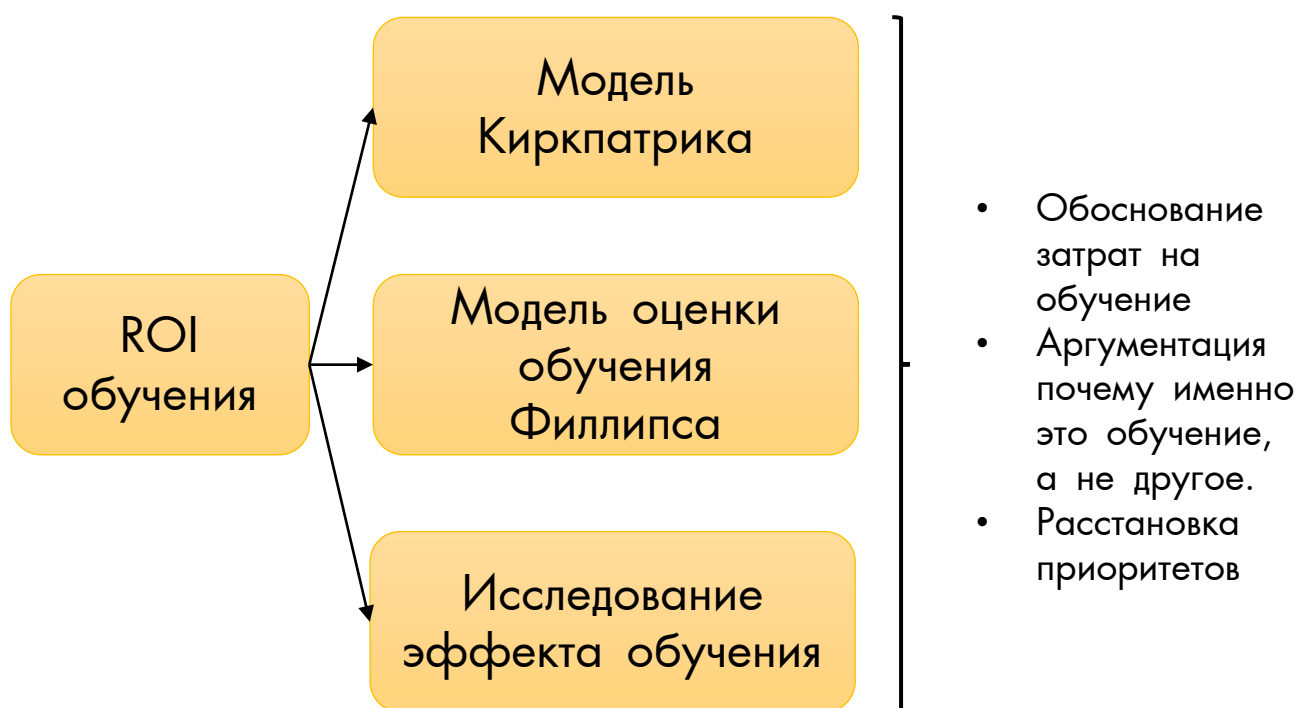
- Данные о продажах
- Уровень удовлетворенности клиентов
- Производительность и выпуск продукции
- Любые бизнес-показатели, непосредственно связанные с целями организации
- Затраты на обучение, такие как затраты на инструктора, затраты на учебные материалы, затраты на помещение и многое другое.

Основная формула окупаемости инвестиций в обучение выглядит следующим образом:

$$\text{ROI обучения} = \frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Общая стоимость обучения}}{\text{Общая стоимость обучения}}$$

Зачем измерять ROI обучения?

- Один из способов убедить руководство в необходимости инвестировать в программы обучения - это продемонстрировать им реальные успехи и достижения от уже внедренных программ. Если вы сможете продемонстрировать руководству и другим заинтересованным сторонам ценность своих идей, вы с большей вероятностью получите бюджет на будущие инициативы.
- Обычно бюджет на обучение является одной из первых статей, которые сокращаются в период финансовых неурядиц в организации. Именно поэтому **выбор правильного направления для развития** очень важен, ведь возможности инвестировать во все программы может и не быть.
- **Определение приоритетов** - понимая, какой возврат инвестиций приносят ваши инициативы по обучению, вы можете определить наиболее приоритетные и необходимые на данном этапе области развития.



Трудности измерения ROI обучения

- **Отсутствие четких целей** - если вы не знаете, чего хотите достичь в результате обучения, это значительно затруднит оценку его эффективности. Более того, в таком случае может возникнуть путаница в том, какие данные необходимо собрать, чтобы доказать окупаемость инвестиций.
- **Отсутствие данных** - расчет ROI требует различных типов данных из разных источников, которые не всегда легко собрать. Вам также необходимо будет найти способы конвертации данных в денежную стоимость.
- **Изоляция эффекта обучения от посторонних факторов** - существуют и другие факторы, которые могут повлиять на производительность например, организационная культура, рыночные условия и многое другое. В этом случае важно разделять на что повлияло обучение, а на что иные факторы.



Как измерить ROI обучения

Мы рассмотрим три способа измерения рентабельности инвестиций в обучение. Итак:

1. Модель Киркпатрика для оценки обучения

Эта модель основана на четырехуровневом подходе, который можно использовать для измерения эффективности любого курса или программы обучения:



Уровень 1: Реакция

Это оценка реакции и отклика обучающихся на саму программу. На этом этапе ваша задача заключается в оценке уровня удовлетворенности участников и выявления всех областей требующих улучшения.

Для этого можно собрать такие показатели как коэффициент участия, коэффициент завершения и оценка мнения участников с помощью анкеты.

Уровень 2: Обучение

Цель этапа обучения - определить достигло ли обучение намеченных целей? Обрели ли участники в результате процесса необходимые знания и навыки?

Оценить сотрудников можно с помощью множества способов, включая экспертные оценки, аттестации или вопросы до и после обучения.

Уровень 3: Поведение

На третьем этапе оцениваются изменения в поведении (их наличие и степень), достигнутые в результате обучения. На этом этапе обычно измеряется повышение морального духа, мотивации или вовлеченности сотрудников.

Уровень 4: Эффект

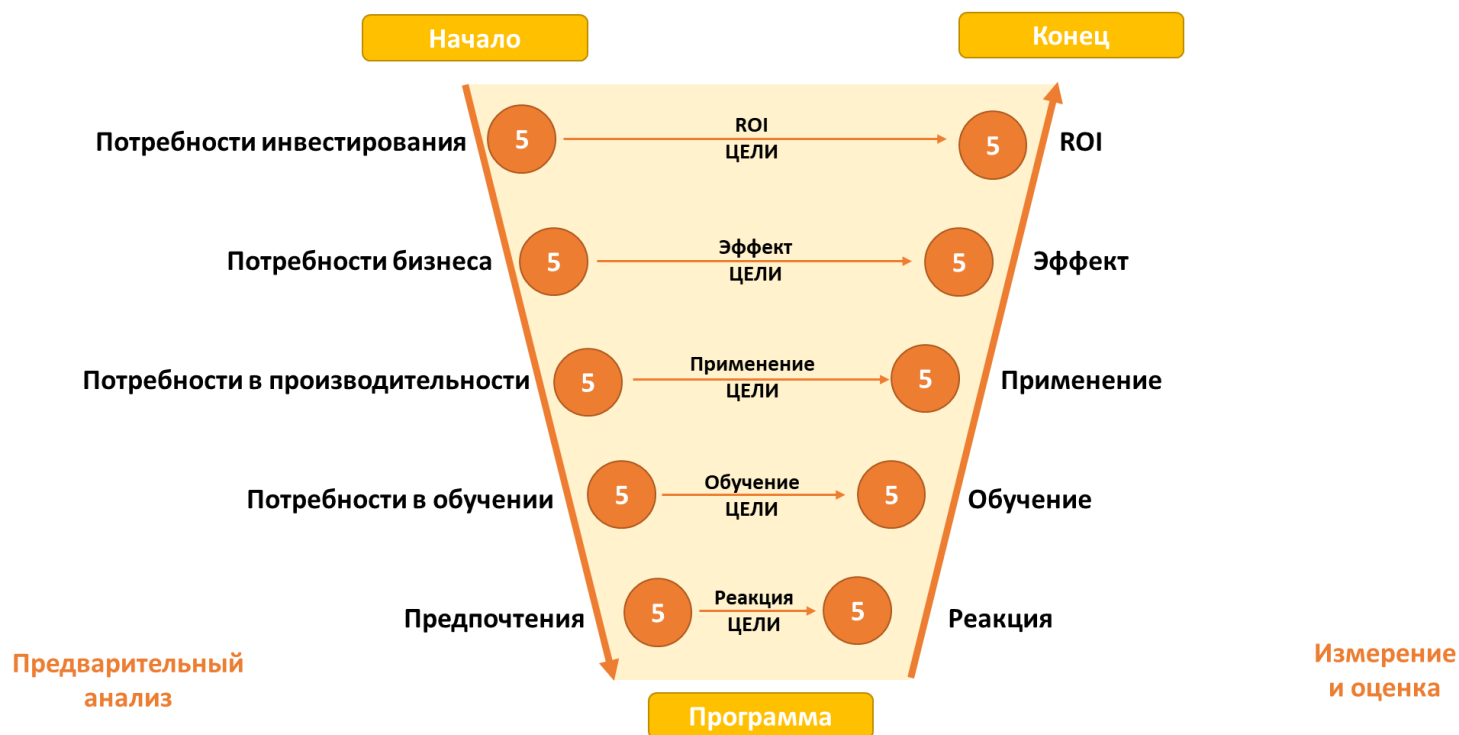
Последний этап заключается в измерении влияния обучения на достижение конкретных целей. Это уровень, на котором рассматривается непосредственно окупаемость инвестиций. Ключевыми показателями на уровне "воздействия" являются увеличение удержания сотрудников, повышение производительности, увеличение продаж, удовлетворенность клиентов и улучшение качества работы.

Каждый из этих показателей можно измерять по-разному. Например, удовлетворенность клиентов можно измерить с помощью фокус-групп клиентов и выяснить, как менялись их впечатления с течением времени. Вы можете опросить менеджеров, заметили ли они изменения в производительности труда сотрудников. Уровень удержания сотрудников можно измерить с помощью количественных данных за длительный период времени.



Зачем учить необучаемых? Оценивайте способность и стиль обучения сотрудника до тренинга, инвестируйте только в тех, кто способен обучиться. Делите сотрудников на группы по стилю обучения – кому то больше подходят тренинги, кому-то наставничество. Подробнее о методике оценки – [здесь](#).

2. Модель оценки обучения Филлипса



V-модель Филлипса основана на модели Киркпатрика и представляет собой следующую последовательность пяти уровней оценки обучения:

Уровень 1: Реакция

Этот уровень используется для того, чтобы понять, как люди восприняли программу обучения. Информация собирается с помощью опросов, обзоров, пульсовых исследований, технологии искусственного интеллекта и т.д.

В ходе оценки первого уровня участникам тренинга был разослан опрос, чтобы оценить уровень их удовлетворенности, эффективность тренера и качество предоставленного материала.

Результаты тренинга оказались следующими (из 10 баллов):

- *Эффективность тренера: 8,9*
- *Качество содержания: 7.5*
- *Уровень удовлетворенности: 8,2*

Уровень 2: Обучение

Этот уровень позволяет определить, были ли достигнуты цели обучения в рамках программы, а также, приобрели ли учащиеся навыки и знания, на которые была нацелена программа, или нет.

Здесь также оценивается посещаемость (присутствовали ли сотрудники) и внимательность (были ли сотрудники вовлечены в процесс обучения).

Пример: Опрос, проведенный после тренинга, показал, что около 65% участников считают, что они приобрели новый навык или получили знания.

Уровень 3: Применение

На этом этапе вы собираете качественные данные, которые позволяют понять, как учащиеся применяют полученные навыки, чтобы скорректировать программу обучения. Это также позволяет выявить причины того, почему учащиеся не приобрели те навыки, которые были запланированы в программе. Это помогает понять, было ли дело в содержании и проведении тренинга, или проблема может заключаться в инфраструктуре организации.

Пример: С помощью 360-градусной обратной связи участников попросили самостоятельно оценить, отметили ли они какие-либо изменения в своей "способности совершать продажи" или быть лучшим консультантом по продажам на основе приобретенных ими новых навыков. Оценка проводилась через четыре месяца после тренинга, чтобы дать достаточно времени для применения новых навыков на практике. Наряду с самооценкой проводился опрос коллег участников и их руководителей.

Более 70% продавцов-консультантов считают, что полученные навыки помогли им улучшить свою способность совершать продажи. Более того, 85% менеджеров считают, что навыки, приобретенные на тренинге, можно увидеть. А более 90% коллег заявили о заметном улучшении работы участников.



Уровень 4: Эффект

На четвертом уровне V-модель Филлипса рассматривает общее воздействие обучения на организацию. Она не только определяет влияние на эффективность обучения, но и учитывает организационные факторы, которые могут помешать успешному применению навыков, полученных в ходе обучения.

Пример: Для точной оценки того, стал ли тренинг причиной улучшения навыков продаж, была использована контрольная группа. Первая группа прошла интенсивный тренинг по продажам. Другая группа не проходила. Эти две группы были сопоставимы по производительности и навыкам до начала тренинга.

Результаты показали, что показатели группы, прошедшей тренинг, были намного выше, чем у тех, кто его не проходил. У группы, прошедшей обучение, было отмечено общее увеличение продаж на 10%. Это продемонстрировало явное влияние тренинга.

Уровень 5: Возврат инвестиций (ROI)

Используя различные расчеты, такие как анализ затрат и выгод, уровень 5 рассматривает связь между обучением и достижениями компании.

Пример: Для конкретного понимания ROI эффективность работы продавцов-консультантов (т.е. количество продаж и деньги, полученные от продаж) была сопоставлена с затратами на тренинг.

Отделив выгоду от тренинга и используя данные контрольной группы, результат выгоды составил до 3 000 долларов на участника.

Затем была учтена стоимость тренинга. Включая учебные материалы, время проведенное вне работы, и транспортные расходы, итоговая сумма составили 1 738 долларов.

После того как были известны затраты и выгоды, их подставили в формулу ROI:

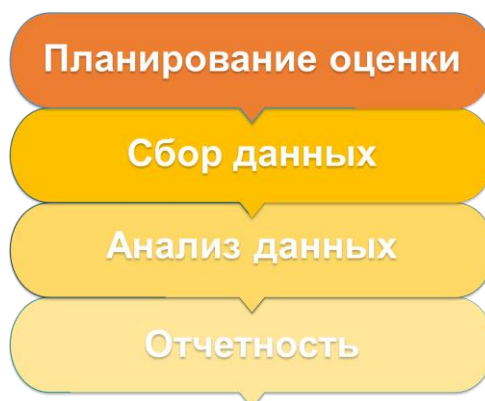
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ = $(3\ 000 - 1\ 738) / 1\ 738 * 100 = 72,6\%$.

Общая рентабельность инвестиций составила 72%, что является отличным показателем возврата средств участниками обучения.

В качестве последнего шага необходимо учесть элементы, которые могут повлиять на результаты обучения. К ним относятся:

- Наличие поддерживающего руководителя, который позволяет обучаться на рабочем месте.
- Выявление барьеров на пути обучения и их немедленное устранение.
- Постоянный инструктаж даже после обучения.

3. Исследование эффекта обучения



Еще один метод определения окупаемости инвестиций в обучение - проведение исследования воздействия на бизнес. Это любое изменение, вызванное программой обучения, например продажи, доля рынка, отзывы клиентов и т.д.

Ниже приведен 4-этапный процесс создания исследования влияния на бизнес.

1. Планирование оценки

Прежде всего, необходимо определить на основе каких показателей мы сможем обнаружить и измерить определенные изменения в бизнесе. Например, вам могут понадобиться данные о продажах, такие как добавление новых счетов, количество продаж или коэффициент оттока.

Затем вам также необходимо спланировать сбор данных об обучении. Это может быть количество проведенных занятий, число сотрудников, принявших в них участие, и общая стоимость программы.

2. Сбор данных

На этом этапе необходимо собрать все данные, имеющие отношение к измерению влияния обучения. Имейте в виду, что вам может понадобиться собрать данные из разных источников и разных отделов. Четко определите, что именно вам нужно. Например, спросите своего консультанта по продажам о количестве продаж между определенными датами.

Другими словами, собирайте деловые и финансовые данные до и после тренинга (или данные, относящиеся к обучаемому навыку).

3. Анализ данных

Используя формулу ROI, переведите собранные данные в денежное выражение. Например, вы можете измерить количество продаж, совершенных до и после тренинга, и их стоимость в рублях.

4. Отчетность

Сюда входит качественный и количественный отчет, основанный на ключевых выводах, сделанных в ходе анализа данных. Именно на этом этапе составляется и завершается исследование воздействия.

4. Оценки руководителей



Для того чтобы измерить ROI на сложной, неструктурированной работе, например, на руководящих должностях, можно воспользоваться методом оценки руководителей. Этот подход позволяет успешно измерить окупаемость инвестиций в обучение сотрудников за 6 шагов.

Для следующего примера представим себе, что вы - старший менеджер, в подчинении которого находится команда из трех менеджеров среднего звена, каждый из которых отвечает за управление своими подгруппами. Вы решили провести для своих менеджеров среднего звена программу обучения, направленную на развитие их общих навыков управления.

В отличие от сотрудников колл-центра, работа менеджеров среднего звена в значительной степени неструктурирована и трудно поддается объективной оценке. Другими словами, сложно выделить эффект от обучения из множества других возможных факторов.

Именно здесь на помощь приходят оценки супервайзеров. При таком подходе старший менеджер с помощью наблюдений на рабочем месте и оценок выносит суждение о том, в каких областях улучшилась работа менеджеров среднего звена, прошедших тренинг.

В ходе оценки рассматриваются определенные области, такие как:

- ✓ Обслуживание клиентов
- ✓ Командная работа
- ✓ Выполнение заданий
- ✓ Сложность задач

Старший менеджер будет использовать наблюдения, чтобы вынести обоснованное суждение о работе менеджера среднего звена в этих областях. Одно наблюдение будет проводиться до тренинга, а другое - после, поэтому различия будут очень значительными.

Чтобы изолировать влияние тренинга, можно также использовать контрольную группу менеджеров среднего звена, которые будут оцениваться без дополнительного обучения.

Итак, как же взять результаты оценки и превратить их в денежное выражение, необходимое для расчета ROI?

В нашем примере группа из трех менеджеров среднего звена улучшила свои показатели на следующие средние проценты:

Обслуживание клиентов + 5%

Работа в команде + 10%

Выполнение задач + 5%

Сложность задачи + 5%

Общее среднее повышение производительности составит $(5 + 10 + 5 + 5 + 5)/4 = 6,25\%$.

Затем вы возьмете среднюю годовую зарплату менеджеров среднего звена: скажем, \$70 000, и рассчитаете, что эквивалентное повышение производительности их труда составит 6,25% от \$70 000. Это даст вам цифру в \$4 375 в год на одного менеджера и \$13 125 на группу из трех менеджеров.

Если общая стоимость индивидуальной программы составляет \$2 500 на менеджера и \$7 500 в целом, можно применить ту же базовую формулу ROI:

$$ROI\% = (13\ 125 - 7\ 500) / 7\ 500 \times 100 = 75\%.$$

Рентабельность инвестиций в тренинг можно выразить как 75%.

Полезные советы по измерению ROI обучения

Определите свои цели для измерения ROI - Вы хотите оправдать затраты или узнать, какая программа оказывает наибольшее влияние? Определение целей поможет определить лучший способ измерения ROI, а также выбрать какие данные нужны для оценки.

Определите, какие данные вам понадобятся на ранней стадии - определив, какие данные вам понадобятся для измерения рентабельности инвестиций, вы можете организовать процесс сбора еще перед началом обучения.

Определите контрольные показатели - чтобы иметь возможность проводить сравнение и исследовать окупаемость инвестиций, вам необходимо установить на каком уровне находятся контрольные показатели до обучения. Например, если цель вашего тренинга продаж - увеличить средний размер сделки на 5%, вам нужно знать, каким был средний размер сделки до тренинга.

Найдите способы изолировать эффект от тренинга - Как мы уже упоминали выше, бывает сложно определить, какой именно эффект оказало обучение, и какое влияние могли оказать другие факторы. Есть несколько способов, которые вы можете использовать:

- Контрольная группа - сравнение группы, прошедшей тренинг, с группой, которая его не проходила.
- Оценка влияния обучения - анкета для самих участников с целью выявить насколько они сами заметили изменения в своей работе.
- Временной промежуток - определите конкретный срок, за который на ваш взгляд эффект от обучения должен проявиться и повлиять на работу.

Сбор данных и расчет рентабельности инвестиций в обучение - непростая задача. Именно поэтому следует проводить глубокий анализ всех преимуществ и недостатков, которые могут возникнуть в результате внедрения определенных обучающих программ.



Что такое эффективность обучения?

Эффективность обучения - оценка того, насколько обучение и все сопутствующие мероприятия помогли сотрудникам в выполнении определенных задач в соответствии с целями компании.

Оценка ROI для многих компаний затруднительна из-за сложности сбора аналитических данных, финансовых показателей по разным процессам. При этом, необходимость управлять и повышать эффективность обучения все равно нужна, так же нужно отчитываться перед менеджментом о том, куда и как были инвестированы средства в развитие персонала.

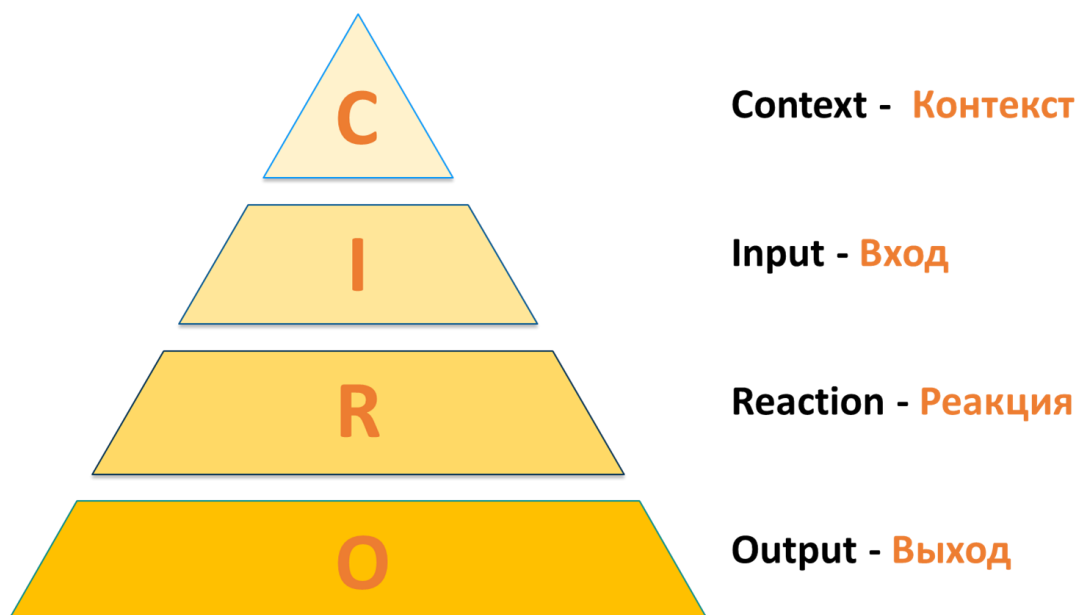
Отечественные компании обычно имеют данные о ключевых интегральных бизнес-показателях, таких как: объем продаж, прибыль, затраты. И при этом они понимают, что проведенный тренинг не является единственным фактором, который влияет на эти показатели. Есть много других, как внешних, так и внутренних. И точно измерить вклад тренинга, например, в увеличение объема продаж довольно непросто. Особенно, если это был тренинг, направленный на развитие лидерских навыков или навыков самоорганизации.

Модель оценки обучения - это систематические операции для изучения и анализа эффективности тренингов и учебных программ. Различные модели нацелены на разные вещи, но в целом они рассматривают такие вопросы, как:

- ☐ Было ли обучение успешным?
- ☐ Чему научились участники?
- ☐ Использовали ли участники полученные знания на рабочем месте?
- ☐ Каково было влияние на организацию?
- ☐ Было ли обучение хорошей инвестицией?
- ☐ Обеспечило ли обучение соотношение цены и качества?
- ☐ Можно ли улучшить обучение?

Один из способов оценить эффективность обучения, это провести оценку 360 градусов до тренинга и повторить ее спустя 3 месяца. Наша система позволяет быстро сравнить разницу в профилях развития компетенции и ответить на вопрос, насколько было эффективным обучение. Мы предлагаем оценку 360 градусов по очень привлекательной цене, берем на себя все сопровождение процесса. Подробнее о методе – [здесь](#).

1. Модель CIRO



CIRO - это аббревиатура, обозначающая четыре уровня, которые составляют этот подход к оценке обучения.

Модель CIRO является иерархической, что означает, что сотрудник должен начать с изучения "Контекста", а затем перейти к "Входу", "Реакции" и "Выходу".

Вот краткий обзор того, как это работает:

Этап 1: Оценка контекста

В модели CIRO сначала необходимо собрать информацию о недостатках в работе, т.е. чего не хватает организации? На этом этапе оценивается операционная ситуация, в которой оказалась организация.

Этап 2: Оценка входных данных

На втором этапе модели CIRO специалисты должны собрать информацию о возможных техниках и методах обучения.

Этап 3: Оценка реакции

Третий этап модели CIRO включает в себя сбор мнений участников и запись любых их предложений по поводу проведенного обучения.

Этап 4: Результат

Этот этап включает в себя представление информации о результатах тренинга.

Модель CIRO - это практический способ оценки управленческого обучения, который нашел применение во многих организациях по всему миру.

2. Модель Бринкерхоффа

В 2003 году Роберт О. Бринкерхофф представил совершенно новый способ оценки эффективности обучения, названный методом успешных примеров (МУП). МУП - это методология, которая помогает организации понять, насколько хорошо работает программа обучения или коучинг.

В то же время МУП не ограничивается только оценкой тренингов и может применяться к широкому спектру событий или видов деятельности. Например, его можно применить к введению нового типа оборудования или новых объектов, в которые компания инвестировала средства. Кроме того, модель МУП целенаправленно изучает наиболее успешных и наименее успешных участников. Другими словами, он рассматривает крайние случаи.

Два наиболее важных вопроса, которые задает МУП, это:

"Насколько хорошо работает программа в наилучшем случае?".

"Когда программа не работает, какова причина этого?".

В МУП есть пять различных этапов, которые организация должна пройти, чтобы оценить учебный курс.



3. Модель Кауфмана

1а. ВХОД

1б. Процесс

2 Приобретение

3. Применение

4. Организационные результаты

5. Последствия

Давайте рассмотрим еще одну модель изучения эффективности обучения, которая получила название Модель Кауфмана:

Модель Кауфмана состоит из следующих этапов анализа программы обучения:

Уровень 1а: Вход

Были ли ресурсы и материалы тренинга подходящими и уместными?

Уровень 1б: Процесс

Хорошо ли было проведено обучение?

Уровень 2: Приобретение

В какой степени участники приобрели новые знания и навыки?

Уровень 3: Применение

В какой степени участники использовали полученные знания и навыки в своей работе?

Уровень 4: Организационные результаты

Каким образом организация получила пользу от обучения?

Уровень 5: Последствия для общества/клиентов

Как тренинг повлиял на клиентов организации и общество в целом?

Модель Кауфмана часто хвалят за разделение "входа" и "процесса", так как это упрощает оценку того, были ли учебные материалы или проведение тренинга причиной успеха или неудачи учебного курса. Однако пятый уровень модели Кауфмана - последствия для общества/клиентов - часто считается невыполнимым для большинства предприятий.

4. Модель Андерсона



Последняя модель оценки обучения, которую мы рассмотрим, - это модель оценки обучения Андерсона. Эта модель отличается от других моделей оценки обучения в двух существенных аспектах.

Во-первых, основное внимание в модели "Ценность обучения" уделяется согласованию программ обучения организации с ее стратегическими приоритетами. В то время как другие модели оценки обучения сосредоточены на обучающемся и на том, получил ли он пользу от обучения, модель Андерсона разработана для внедрения на уровне руководства и охватывает всю организацию.

Во-вторых, эта модель уникальна тем, что она не фокусируется на результатах отдельных программ. Вместо этого она рассматривает стратегические цели организации и анализирует, соответствуют ли им программы обучения или им следует сместить фокус.

Модель Андерсона представляет собой трехэтапный цикл, который помогает организации определить наилучшую стратегию обучения для своих нужд.

Эти три этапа следующие:

Этап 1: Определить текущее соответствие обучения стратегическим приоритетам организации.

Этап 2: Использовать ряда методов для анализа и оценки вклада обучения.

Этап 3: Определить наиболее подходящие подходы для вашей организации.

Андерсоновскую модель оценки обучения сложнее сравнивать и сопоставлять с другими типами моделей оценки обучения, поскольку она использует такой уникальный подход. Хотя стоимость и сложность сбора данных при использовании этой модели ниже, второй этап - оценка обучения - по-прежнему требует внимательности и опыта для эффективного применения.

Заключение



Как мы убедились, существует широкий спектр моделей оценки обучения, каждая из которых имеет свои уникальные преимущества и недостатки. Важным моментом является то, что ни одна из этих моделей не должна быть реализована полностью; их всегда можно адаптировать в соответствии с нуждами и требованиями конкретной организации. При тщательном рассмотрении организация может найти наиболее подходящий подход для своей ситуации и обстоятельств.



Помогаем людям
управлять людьми

Сайт компании
<https://hr-consulting.online/>

По вопросам
консультации и сотрудничества

свяжитесь с нами

info@hr-up.ru

или

+7 495 128 28 54