шпаргалка в деле не поможет...

определение эффекта обучения в модели процесса оценки ROI (Return On Investment – возврат на инвестиции)

Развивающаяся практика бизнеса заставляет руководство кадровых департаментов фокусироваться на основных проблемах компании. Поэтому многие функции обучения и развития перестраиваются так, чтобы связать программы с конкретными потребностями бизнеса и повышением его эффективности.

Руководству кадровых отделов приходится тщательно изучать проблемы оценки и измерять вклад конкретных программ обучения. При этом определение (или изолирование) эффекта часто забывается при оценке. На этапе анализа ROI (Return On Investment – возврат на инвестиции) следует использовать конкретные приемы для того, чтобы определить результаты функционирования компании [4], непосредственно связанные с обучением.

Вычисление ROI в программе обучения и развития персонала начинается с основной модели *(рис. 1)*.

Автор статьи предлагает использовать следующие приемы (технологии):

– расчет на основе коэффициента влияния;

– анализ тенденций, существовавших до обучения для проекции конкретных параметров в будущее[1];

– составление прогнозов.

Корнилов А.Н.
начальник финансово-аналитического департамента компании ООО «Викор»

[1] Как если бы обучения не было.

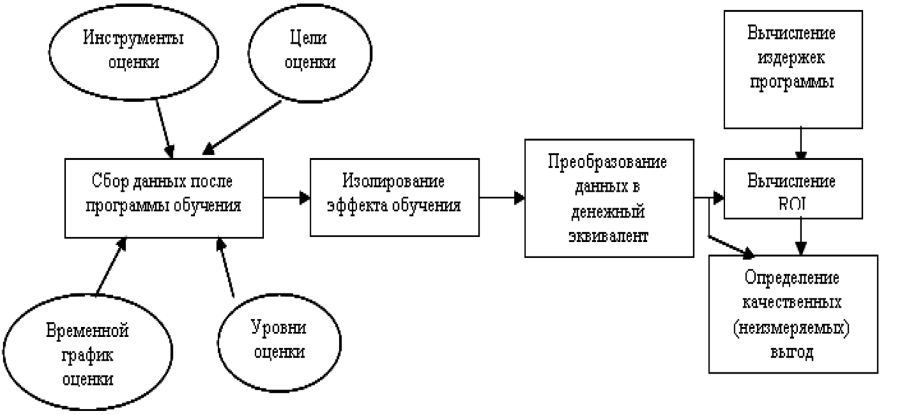


Рис. 1 Модель оценки ROI

Для анализа тенденций необходим сбор как количественных (сведения о выпуске продукции, издержках и времени), так и качественных данных (о рабочих навыках, обстановке на рабочих местах и отношении сотрудников к труду).

Для связи результатов обучения с общей результативностью предприятия используется коэффициент, который позволяет определить изменения (улучшение/ухудшение) результативности (в процентном выражении) по итогам обучения[2]. Далее строится таблица, в которой фиксируются показатели каждого менеджера и предприятия в целом.

Рассмотрим пример выявления влияния обучения на продажи. Так, объем продаж предприятия N составил 2353 тыс. руб. за третий квартал. Менеджер 1 – лучший по итогам обучения. Удельный вес влияния обучения на его работу в третьем квартале составил 37%. При этом учитывалась каждая сумма денежных средств, поступившая от клиентов менеджера 1, в частности:

– в результате многоэтапных переговоров новый клиент предприятия совершил покупку в третьем квартале на сумму 187 тыс. руб.;

на большинстве предприятий бюджет кадровых служб увеличивается год от года, а с ростом бюджета растет и значение отчетности

[2] Методическая часть в статье не представлена.

– постоянный клиент компании благодаря усилиям менеджера 1 расширил закупаемый ассортимент на две товарные позиции, что выразилось в приросте выручки на 123 тыс. руб.

Безусловно, речь идет о кропотливой работе, которая требует времени для анализа каждой суммы, поступающей от каждого менеджера. Можно согласиться, что этап оценки от обучения является наиболее дорогостоящим из всех.

Аналогичным образом определено влияние на объем продаж и остальных менеджеров, прошедших обучение. Удельный вес влияния обучения на работу предприятия в третьем квартале составил 26%.

Далее, используя аналитическое выравнивание,[3] была определена тенденция поступления выручки в условиях без учета обучения и с учетом обучения. В результате было выявлено, что за счет обучения за квартал было дополнительно получено 118 тыс. руб., а среднегодовой валовой доход мог бы составить 472 тыс. руб. (118×4) или (с погрешностью, равной 10%) от 425 тыс. руб. до 519 тыс. руб.

При этом инвестиции в обучение персонала с последующим сопровождением по итогам третьего квартала составили порядка 30 тыс. руб. Чистый доход от обучения шести менеджеров по продажам был равен 88 тыс. руб. (118 – 30) или примерно 352 тыс. руб. в годовом исчислении.

В итоге благодаря программе обучения средний размер заказа увеличился на 9%, дистрибуция расширилась на 8%, а рентабельность продаж увеличилась на 6%.

Для расчета ROI чистый доход от обучения соотносится с суммой инвестиций следующим образом:

ROI = (Доход от обучения – Инвестиции в обучение) / Инвестиции в обучение × 100%.

общее стремление к контролю качества и постоянному улучшению бизнес-процессов привлекает внимание к проблеме измерения эффективности обучения

[3] Определение основной, проявляющейся во времени, тенденции развития изучаемого явления.

По итогам третьего квартала ROI = (118 - 30) / 30 × 100% ≈ 293%. Отдача на один вложенный рубль в обучение составила 2,93 рубля.
Данную формулу можно уточнить:

ROI = (Сумма маржинального дохода каждого продавца, прошедшего обучение, × Удельный вес влияния обучения - Инвестиции в обучение) / Инвестиции в обучение.

ROI также рассчитывается и для годового периода. Если требуется определить размер возврата на инвестиции для периода, превышающего один год, то необходимо использовать формулу чистой приведенной стоимости (Net Present Value) с учетом стоимости денег во времени с использованием дисконтирования денежных потоков.
Для составления прогнозов в практике оценки использовалась проверка гипотезы с номинальными и порядковыми данными. Анализ прогнозов показал, что ожидаемое распределение оценок руководства организации не соответствовало оценкам результатов обучающихся по программе. Возможны два оценочных решения для менеджмента предприятия:
– на обучающую программу руководство возлагало большую надежду и надеялось получить большую отдачу;
– обучающийся персонал предприятия потенциально оказался менее восприимчивым к обучающей программе и не все усвоил.
Полученный результат позволяет руководству предприятия внести необходимые коррективы как в свои оценки эффективности программы обучения, так и в уровень усвоения персоналом обучающей программы.
Таким образом, российские предприятия должны отслеживать и фиксировать данные на уровне индивидуальных исполнителей, прошедших обучение. Эти показатели необходимы при оценке эффективности обучения.
В заключение отметим, что за последние десять лет интерес к ROI значительно возрос. Такой интерес обусловлен следующим:
– на большинстве предприятий бюджет кадровых служб увеличивается год от года,

современный стиль мышления менеджеров по персоналу побуждает их уделять больше внимания в программах обучения экономическим аспектам

а с ростом бюджета растет и значение отчетности. С другой стороны, рост бюджета приводит к конкуренции за ресурсы с другими подразделениями, что заставляет делать обоснование экономической эффективности;

– общее стремление к контролю качества и постоянному улучшению бизнес-процессов привлекает внимание к проблеме измерения эффективности обучения. В российских компаниях стремятся измерять результаты, которые еще совсем недавно оставались без внимания, не контролировались и не фиксировались. Акцент на измерениях заставляет разрабатывать соответствующие методы оценки для результатов и достижений;

– частичная передача функций обучения на аутсорсинг заставляет менеджеров по персоналу более тесно связывать программы обучения с организационными целями и измерениями достижений, чтобы руководство компании видело реальную отдачу от вложенных инвестиций;

– современный стиль мышления менеджеров по персоналу побуждает их уделять больше внимания в программах обучения экономическим аспектам. Современный менеджер по обучению хорошо образован в организационно-административной и финансовой областях и осведомлен об основных проблемах компании. Такие управляющие новой формации часто реализуют бизнес-подход к программам обучения и развития, где неотъемлемой частью являются вопросы ROI;

– долгие годы те, кто занимался развитием персонала и обучением, убеждали администрацию, что обучение нельзя измерить, во всяком случае, в той степени, в какой хотели бы руководители. А сегодня многие менеджеры обнаружили, что обучение и может, и должно измеряться. Обнаружив, что оценка может быть осуществлена, руководители стали ждать этой оценки и отчетности от своих кадровых отделов.

pn

Литература

1. Доннели-мл. Р. Статистика. – М.: Астрель, АСТ, 2007. – 367 с. – ISBN 5-271-15808.
2. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие. / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 347-360. – ISBN 5-16-001973-1.
3. Морозов И.О., Логинова А.Ю. Оценка эффективности обучения в организации. – М.: Компания АйТи, 2006. – 276 с.
4. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М.: Олимп-Бизнес, 2004 г. 624 с.
5. Теория статистики: Учебник. / Под ред. Р.А. Шмойловой. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 656 с.
6. Тычинская Ж. Повышение квалификации персонала – оценка эффективности // Человек и труд. – 2005. - № 2. – С. 76-78.