



Руководство

Как доказать

эффективность 

онлайн-обучения

в компании

Как доказать эффективность онлайн-обучения в компании

Один из частых вопросов при внедрении онлайн-обучения – как доказать его пользу бизнесу? Онлайн-обучение помогает повысить качество работы сотрудников и даёт толчок развитию компании в целом. Но не всегда очевидно, как оно влияет на конкретные показатели компании.

В руководстве пошагово рассмотрим, как раскрыть ценность онлайн-обучения и почему нужно в него инвестировать. Вы узнаете, как измерить эффективность обучения, связать её с бизнес-метриками и представить результаты бизнесу.

Шаг 1 Измерить эффективность обучения по модели Киркпатрика

Одна из самых популярных моделей оценки эффективности обучения – модель Киркпатрика. Её разработал в середине 50-х годов профессор Дональд Киркпатрик. Эта модель позволяет объективно оценить программу обучения и её ценность для бизнеса. Она делится на 4 уровня.

Модель Киркпатрика

1

уровень

Реакция

Понравилось ли обучение учащимся?

2

уровень

ОбучениеКакие знания и навыки были усвоены?
Насколько хорошо?**3**

уровень

ПоведениеПрименяются ли полученные знания
и навыки на практике?**4**

уровень

РезультатыКакое влияние обучение оказало
на организацию в целом?

4 уровня модели Киркпатрика охватывают все аспекты обучения сотрудников

Уровень 1. Реакция

Цель исследований первого уровня – получить обратную связь от учащихся. Понравился ли им курс? Пригодился в работе? С помощью этой информации вы сможете понять, какие учебные материалы нравятся вашим сотрудникам, а какие стоит улучшить.

Для оценки реакции сотрудников подойдут живые интервью, распечатанные опросники и анкеты, онлайн-опросы и формы обратной связи.

Примеры вопросов для оценки реакции:

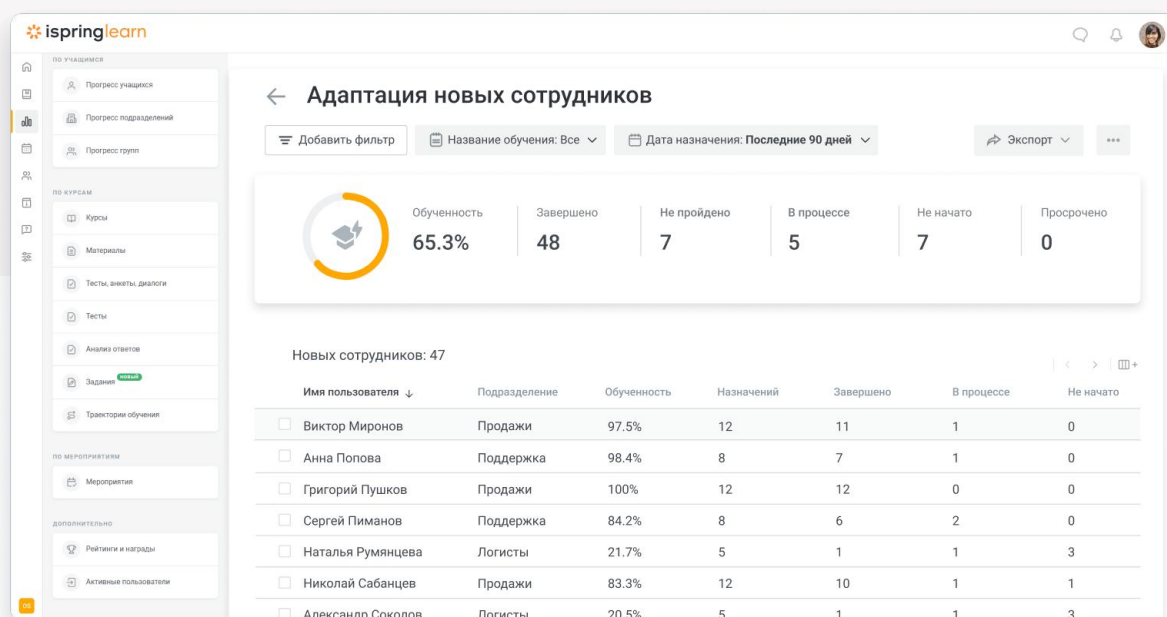
- Что вам больше всего понравилось в обучении?
- Была ли полученная информация для вас новой?
- Насколько она актуальна и применима в вашей работе?
- Были ли курс увлекательным?
- Насколько хорошо было организовано и проведено обучение?
- Сталкивались ли вы с трудностями при прохождении курса?
- Что можно было бы улучшить?

Уровень 2. Обучение

На этом уровне вы оцениваете, как сотрудники усвоили знания и что вынесли из курса. Для проверки знаний можно использовать письменные экзамены, онлайн-тесты, опросы и практические задания.

Результаты всех сотрудников в iSpring Learn

iSpring Learn собирает статистику по обучению каждого сотрудника и отдела в целом. Какой уровень подготовки в филиалах, кто не знает продукты и условия акций – ответы на все вопросы на одном экране.



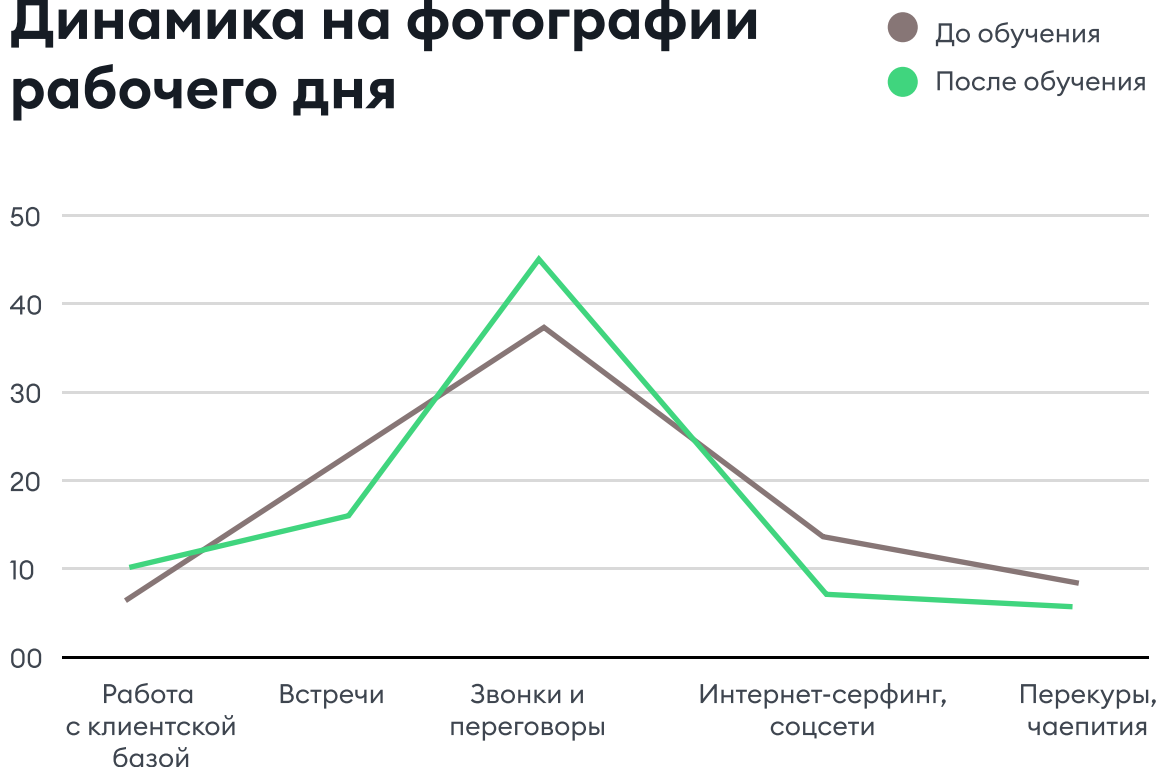
Уровень 3. Поведение

После проверки знаний важно узнать, применяют ли их сотрудники на практике.

Для оценки изменений в поведении обученных сотрудников можно использовать:

- интервью с руководителями и коллегами;
- опросы клиентов, изучение их комментариев или жалоб;
- заполнение наблюдательных листов;
- количественные данные о рабочих процессах: время разрешения задач, частота ошибок.

Динамика на фотографии рабочего дня



На графике видно, как изменилось поведение сотрудников после курса по тайм-менеджменту

Уровень 4. Результаты

Обычно этот показатель напрямую зависит от целей, которые вы ставили перед началом обучения. 30% сотрудников стали сдавать проекты в срок и уходить с работы вовремя после курса по тайм-менеджменту – результат. Топ-менеджер зажёг на конференции после курса по публичным выступлениям – результат. Новички чётко работают по скрипту и стали продавать больше – результат.

Посмотрите на свои цели обучения и сравните их с реальными результатами. Так вы поймёте, всего ли удалось достичь и как развивать сотрудников дальше.

Шаг 2 Посчитать окупаемость обучения (ROI)

Модель Киркпатрика – это классика. Но и у нее есть свои ограничения. С помощью модели нельзя измерить результаты обучения в деньгах.

Поэтому позднее эксперт в области управления персоналом Джек Филлипс доработал модель, добавив в неё Уровень 0 (Затраты) и Уровень 5 (ROI) – те самые конкретные цифры, которые хочет видеть заказчик.



Модель Киркпатрика-Филлипса позволяет измерить не только эффективность обучения, но и затраты бизнеса на него

Что такое ROI

ROI – это показатель возврата вложенных средств и индикатор эффективности инвестиций. Суперсила коэффициента ROI в том, что он знаком финансистам и вызывает доверие у руководства компании.

ROI считают, чтобы перевести затраты на обучение и выгоды от него в одинаковые единицы измерения – рубли, доллары или другую валюту. Тогда возможно провести прямое сравнение и сделать однозначный вывод об эффективности обучения для бизнеса. Вот так выглядит формула расчёта ROI.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Прибыль} - \text{Объем инвестиций}}{\text{Объем инвестиций}} \times 100$$

Чтобы посчитать ROI нужно знать прибыль компании и объём инвестиций в обучение за один год

Положительный коэффициент означает что вы отработали в плюс, отрицательный – обучение идёт в убыток.

Пример 1.

Компания «Бета» вложила в обучение сотрудников 650 000 рублей.

Благодаря этому удалось повысить продажи и заработать на 1 750 000 рублей больше.

$$ROI = (1\,750\,000 - 650\,000) / 650\,000 * 100 = 169\%$$

Получается, на каждый вложенный рубль компания получила 2 рубля 69 копеек.

Пример 2.

Компания «Гамма» потратила на обучение 250 000 рублей.

Обученные сотрудники принесли компании дополнительные 75 000 рублей.

$$ROI = (75\,000 - 250\,000) / 250\,000 * 100 = -70\%$$

В этом примере ROI отрицательный. Это означает, что сейчас расходы на онлайн-обучение превышают доходы от него. Тут нужно проанализировать эффективность курсов и глубину обученности персонала. Возможно, пересмотреть учебные программы, добавить курсы для конкретных отделов. После изменений через 3-6 месяцев можно ещё раз посчитать ROI и посмотреть, улучшилась ли ситуация с окупаемостью обучения.

Как посчитать ROI

Чтобы измерить ROI, нужна не только формула. Без дополнительных данных коэффициент лишь демонстрирует экономический эффект. Это само по себе уже неплохо, но для правильного толкования результатов требуется комплексный подход к оценке эффективности обучения. Ниже рассмотрим, как посчитать ROI по методике Филлипса.

Использовать данные об эффективности обучения. Здесь можно взять результаты расчётов и интервью, которые получили по классической методике Киркпатрика.

Во время обучения оцениваем реакцию учащихся на изученные материалы и то, как новые знания усвоились. После завершения обучения отслеживаем, как полученные знания применяются на практике и какой результат это приносит.

Изолировать эффект обучения. На конечный результат бизнеса влияет огромное число факторов: от ценовой политики до харизмы отдельных сотрудников. Изоляция – критически важный шаг, который помогает отделить заслуги обучения от влияния других факторов и обеспечивает достоверность всей методики.

Наиболее доступные техники изоляции:

- Контрольная группа: вы запускаете пилотное обучение на отдельных группах участников и сравниваете результат с показателями контрольной группы, которая не участвует в программе.

- Оценка участников: вы предлагаете самим участникам оценить, в какой степени обучение повлияло на их результаты.
- Оценка руководителей подразделений или супервайзеров: вы просите руководителей оценить влияние обучения их команды на конечный результат группы.

Перевести результаты в деньги. На этом шаге присваиваем ценность в денежном эквиваленте каждому виду результатов, полученных после обучения. Так вы сможете сравнить их с затратами.

Точные данные — выработка, качество и время, — как правило, можно без проблем конвертировать в деньги:

- дополнительные продажи → прибыль от этих продаж;
- экономия времени сотрудника → рассчитываем стоимость сэкономленного времени исходя из среднего размера зарплаты (стоимость часа работы умножаем на количество сэкономленных часов сотрудника);
- снижение времени простоя оборудования → оцениваем по затратам прошлых лет;
- снижение текучки персонала → средства, сэкономленные на подборе персонала и адаптации;
- повышение качества → средства, сэкономленные благодаря снижению процента брака.

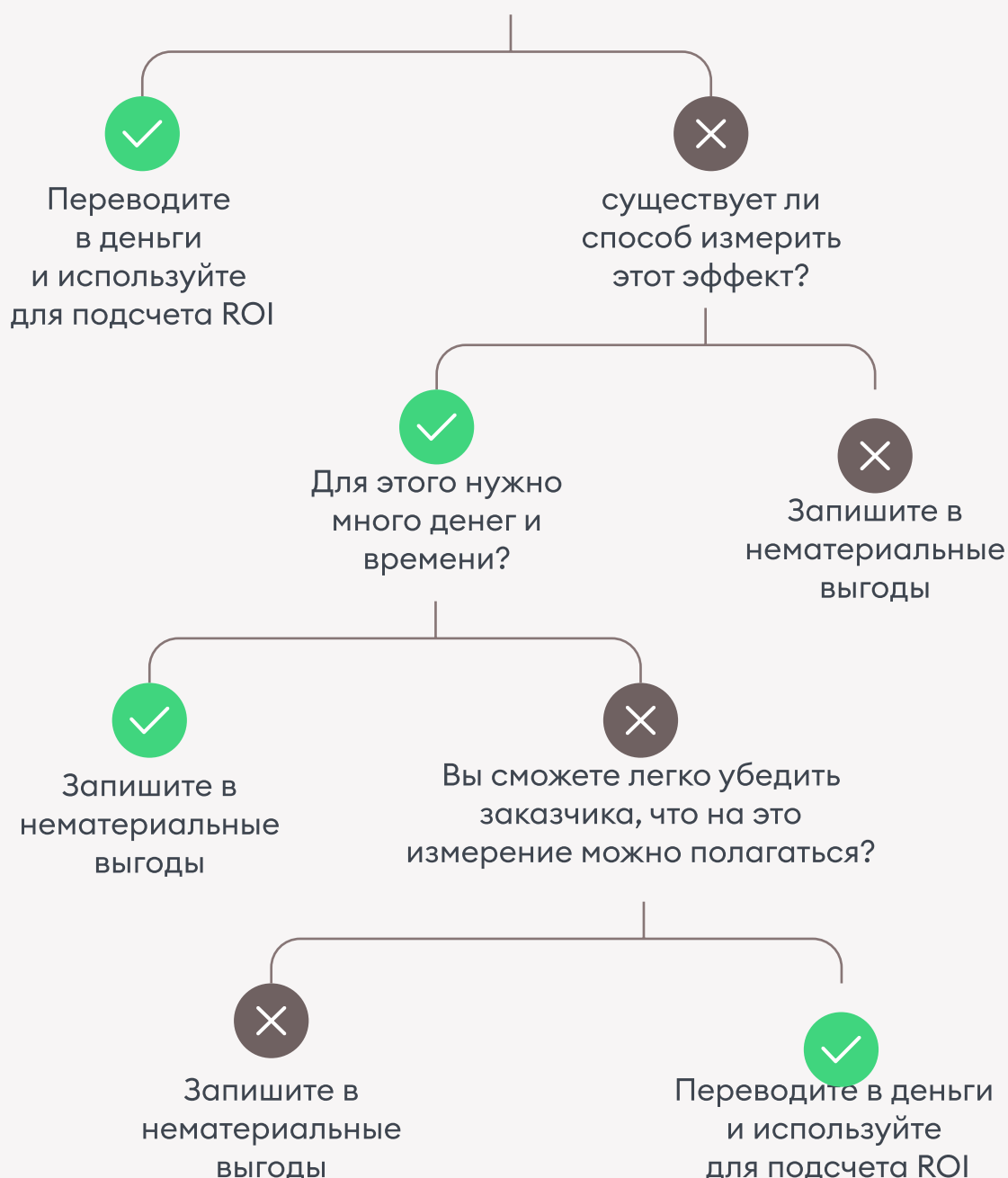
Оценить затраты на программу. Подсчитываем все прямые и сопутствующие расходы, связанные с проведением обучения. Сюда входят зарплаты сотрудников отдела обучения, расходы на учебную платформу, траты на пиар учебной программы и другие возможные расходы.

Рассчитать ROI по формуле. Как правило, для краткосрочных программ ROI рассчитывается за год. Но в отдельных случаях, когда вы реализуете масштабную программу (например, запускаете корпоративный университет), достижение максимального эффекта может занять несколько лет. Это стоит учитывать.

Определить нематериальные выгоды. В большинстве случаев учебные программы помимо финансовых выгод приносят и нематериальные выгоды. Например, улучшение имиджа организации, рост сплочённости коллектива, повышение лояльности сотрудников компании. Проблема в том, что эти результаты субъективны.

Попытка конвертировать, скажем, командный дух в деньги для использования в расчёте ROI может серьёзно навредить достоверности и убедительности итоговых результатов. Лучше получить меньший коэффициент ROI с сильным отчётом о нематериальных выгодах, чем продемонстрировать высокий ROI, рискуя подорвать доверие ко всей оценке программы. Если сомневаетесь, нужно конвертировать показатель или нет, воспользуйтесь подсказкой от [ROI Institute](#).

Существует ли стандартная единица измерения этого эффекта?



Лучше подготовить хороший отчёт о нематериальных выгодах и получить более низкий ROI, чем показать более высокий ROI, рискуя поставить под сомнение достоверность всего исследования

Подготовить отчёт. Отчёт о результатах – последний по списку, но не по важности шаг в оценке учебной программы. На кону дальнейшая судьба проекта и развитие компании в целом.

Разной аудитории нужна разная информация, поэтому заранее продумайте, какие отчёты потребуются. Хорошая идея – готовить сразу две версии каждого отчёта: краткую и подробную. Так вы облегчите понимание результатов, за что вам точно будут признательны.

Целевая аудитория	Подробный отчёт	Краткий отчёт
Заказчики, высшее руководство	Полный отчёт о проведении оценки программы обучения	Резюме проекта
Руководители подразделений	Упрощенный отчёт, описание кейсов	Одностраничный отчёт
Отдел PR	Кейсы (для публикации во внешних ресурсах)	Одностраничный отчёт
Сотрудники	Цикл статей о проекте в корпоративном блоге	Рассылка ньюслеттера по электронной почте

[Подробная статья об измерении ROI →](#)

Шаг 3 Связать эффективность обучения с метриками бизнеса

Чтобы доказать бизнесу эффективность онлайн-обучения, нужно говорить с ним на одном языке – языке метрик. Если мы понимаем, как влияем обучением на конкретные показатели, которые важны самой компании, нам проще защищать результаты обучения перед руководством.

У бизнеса множество разных метрик, которыми он оценивают свою эффективность. Одна из них это P&L (Profits and Losses) – метрика, которая показывает числовые значения реальной прибыли и убытков компании. По-простому, это отчёт о доходах и расходах.

Если отдел обучения фокусируется на том, чтобы увеличивать доходы или сокращать расходы – он полезен бизнесу. Механика простая, но полезная для того, чтобы сделать цели корпоративного обучения более прозрачными.

Как мы можем влиять на доходы и расходы компании (P&L) со своей стороны?

Рассмотрим на примере ритейлерской сети, где у сотрудников есть план продаж продуктов по акции.

	Продажа акций, % выполнения
Иван	80%
Игорь	70%
Мария	60%
Ольга	50%
Илья	40%

Показатели продаж у сотрудников

Чтобы увидеть связь бизнес-показателей с обучением, нужно синхронизировать данные с метриками отдела обучения. Например, с результатами тестирований после курсов.

	Продажа акций, % выполнения	«Знание»	«Исполнение скрипта»
Иван	80%	70%	60%
Игорь	70%	60%	50%
Мария	60%	50%	40%
Ольга	50%	40%	30%
Илья	40%	30%	20%

Мы видим, что те сотрудники, которые лучше выполняют планы, показывают на тестах лучшее знание продукта и скрипта продаж. Тут всё просто – если сотрудник не знает акционные товары и скрипт, он не понимает что и как предлагать.

Дальше ставим эксперимент. Увеличим проходной балл для теста на знание продукта и скрипта по продажам до значения N и проведём ещё одно более углублённое обучение.

	«Знание»	«Исполнение скрипта»	Продажа акций, % выполнения
Иван	95%	95%	90%
Игорь	95%	95%	90%
Мария	95%	95%	90%
Ольга	70%	30%	50%
Илья	60%	20%	50%

Показатели продаж у сотрудников и их результаты тестирования после повторного обучения

После нашего эксперимента сотрудники, которые лучше изучили скрипт или товар, стали больше продавать. Теперь нужно правильно отобразить результаты. Можно сравнить рабочие показатели сотрудников в динамике и показать, что на них повлияло обучение. В нашем случае после обучения эффективность сотрудников стала больше на N%. Мы стали зарабатывать больше, а благодаря нашим усилиям 3 из 5 человек стали эффективнее.

	Продажа акций, % выполнения		Продажа акций, % выполнения	
Иван	80%	ОБУЧЕНИЕ	Иван	90%
Игорь	70%		Игорь	90%
Мария	60%		Мария	90%
Ольга	50%		Ольга	50%
Илья	40%		Илья	50%

Сравнение показателей сотрудников до и после нового обучения

Шаг 4 Показать результаты: кейсы клиентов iSpring

Презентация – это важный этап защиты проекта. Если показывать руководству абстрактные результаты обучения, то оно зачастую не видит в них ценности. Но если сначала показать прибыль, на которую мы повлияли, то бизнес становится заинтересован и может сам предложить ресурсы для развития обучения сотрудников. Вот как это делают клиенты iSpring.

Снижение издержек: кейс MW-Light

Международный производитель светильников MW-Light снизил стоимость обучения в 16 раз: с 16 до 1 миллиона в год. При этом только в России компания синхронно развивает 1 000 сотрудников.

«До 2016 года на выездной тренинг компания тратила 19 000 рублей. Тренер приезжал, к примеру, в Краснодар и точно обучал сотрудников каждого магазина продавать светильник. Один день – один магазин, в среднем по 5 человек в группе.

Обучение сотрудника обходилось компании в 3 800 рублей. А на одну поездку по России и развитие команды в 1 000 специалистов мы тратили почти 4 миллиона. Поскольку в год продуктовая линейка меняется на 30%, бизнес-тренеры делали четыре тура по регионам.

Чтобы один раз рассказать о новых продуктах и научить их продавать 1 000 человек приходилось тратить почти четыре миллиона рублей в квартал. При помощи СДО мы снизили чек до миллиона в год. Сюда входит стоимость аренды системы дистанционного обучения и зарплата администратору.

Затраты на один выездной тренинг:

Зарплата тренера в день	Средние затраты на командировку	Среднее количество сотрудников на тренинге
4 000 рублей	15 000 рублей	5 человек

Теперь мы **не тратим** деньги на командировочные, авиабилеты, номер в отеле для тренера. Когда рынок выходит новая линейка продуктов, маркетинг собирает по ней презентации, а я на их основе создаю курсы, которые сотрудники проходят в свободном режиме. В месяц это обходится компании **179 рублей** на менеджера».



Лана Виноградова

руководитель проекта
дистанционного обучения MW-Light

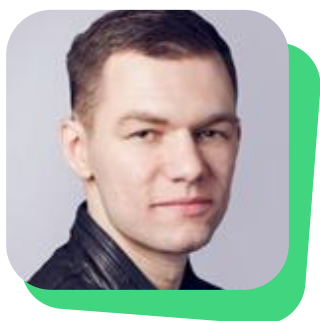
Повышение качества сервиса: кейс «Додо Пицца»

При помощи онлайн-обучения «Додо Пицца» вдвое повысила качество сервиса в пиццериях.

«Наш продукт – не только пицца, но и сервис, который её окружает. Мы создаём уютный интерьер, окружаем клиента заботой и продумываем все детали, чтобы «Додо Пицца» становилась любимым местом отдыха.

Раньше качество сервиса разнилось от ресторана к ресторану: в одном быстрее обслуживали клиента, в другом – правильно организовали кухню.

В 2017 году мы стали дистанционно обучать управляющих всех пиццерий по одной единой учебной программе. Теперь все рестораны работают по одному стандарту: организуют кухню, готовят одинаково вкусную пиццу, тщательно убираются. Это видно по отзывам тайных покупателей».



Иван Тихов

директор по развитию
бизнес-системы «Додо Пицца»

Рост продаж: кейс Cozy Home

Торговая сеть Cozy Home синхронно обучает 300 продавцов в 62 торговых точках. Они увеличили продажи на 6% и снизили текучесть на 42%.

«Все продавцы сети Cozy Home в первый месяц работы полностью изучают ассортимент магазина и осваивают техники продаж. Это напрямую сказывается на финансовых результатах компании – план продаж стабильно перевыполняется на 4-6%.

Также после запуска онлайн-обучения продавцы из 24 городов России стали работать по единому стандарту. Это позволило держать на одном уровне качество сервиса. Показатель тайного покупателя достиг 92%.

Ещё за два года у нас на 42% снизилась текучесть снизилась. На это повлияло ускорение процесса адаптации – за счёт онлайн-курсов новички быстрее вливаются в работу и начинают зарабатывать на уровне других продавцов в первый месяц».



Ирина Крутских

консультант по управлению персоналом в Cozy Home

Не только цифры: аргументы «за» онлайн-обучение

Эффективность онлайн-обучения можно доказать не только данными аналитики. Есть немало аргументов, которые вы можете использовать наряду с цифрами, чтобы лучше донести ценность онлайн-обучения до ваших руководителей или партнёров.

Увеличение доходов	Сокращение доходов
Работа по единым стандартам через продуктивное обучение ведёт к росту продаж.	Перевод обучения в онлайн снижает расходы компании на командировки, аренду помещений, зарплату тренеров.
Оцифровка знаний опытных сотрудников повышает сервисное обслуживание и ведёт к росту доходов компании на.	Быстрый выход обученных стажёров на рабочие показатели позволяет компании снижать свои постоянные затраты.
Глубокое обучение сотрудников по учебным программам под отдельные должности повышает качество продукта, услуг и ведёт к росту продаж.	Программа адаптации сотрудников снижает текучесть и позволяет компании экономить на найме новых сотрудников.
Сокращение срока адаптации стажёров с помощью пребординга и онбординга ведёт к росту стабильности и повышению доходов компании.	Онлайн-программы по наставничеству позволяют снизить нагрузку на наставников, что положительно сказывается на рабочем процессе.
Вводный инструктаж и аттестации уменьшают число ошибок и травмоопасных ситуаций и повышает эффективность работы сотрудников.	Мобильное обучение позволяет сотрудникам получать знания в любое удобное время и месте, а компании могут снизить расходы на закупку стационарных компьютеров.

Приносите пользу бизнесу вместе с iSpring Learn

Чтобы подтвердить пользу онлайн-обучения для бизнеса, нужно отслеживать динамику результатов сотрудников. Тщательный анализ поможет вам выявить недочёты, исправить их и повысить КРІ обучения для сотрудников и компании в целом.

Учебная платформа iSpring Learn упростит работу с цифрами и возьмёт всю рутину на себя. Инструмент соберёт статистику по обучению в наглядные отчёты:

- кто из сотрудников прошёл обучение;
- какие ошибки чаще всего допускают;
- кто не заходит на учебные портал;
- на что стоит обратить внимание.

Также аналитику по учебным материалам и комментарии учащихся можно использовать, чтобы улучшать курсы и совершенствовать методику обучения.

 ispring learn

iSpring Learn - надёжная платформа для корпоративного онлайн-обучения

Простая для сотрудников, мощная для бизнеса. Обучайте сотрудников онлайн, следите за результатами и помогайте бизнесу расти.

[Попробовать бесплатно →](#)

