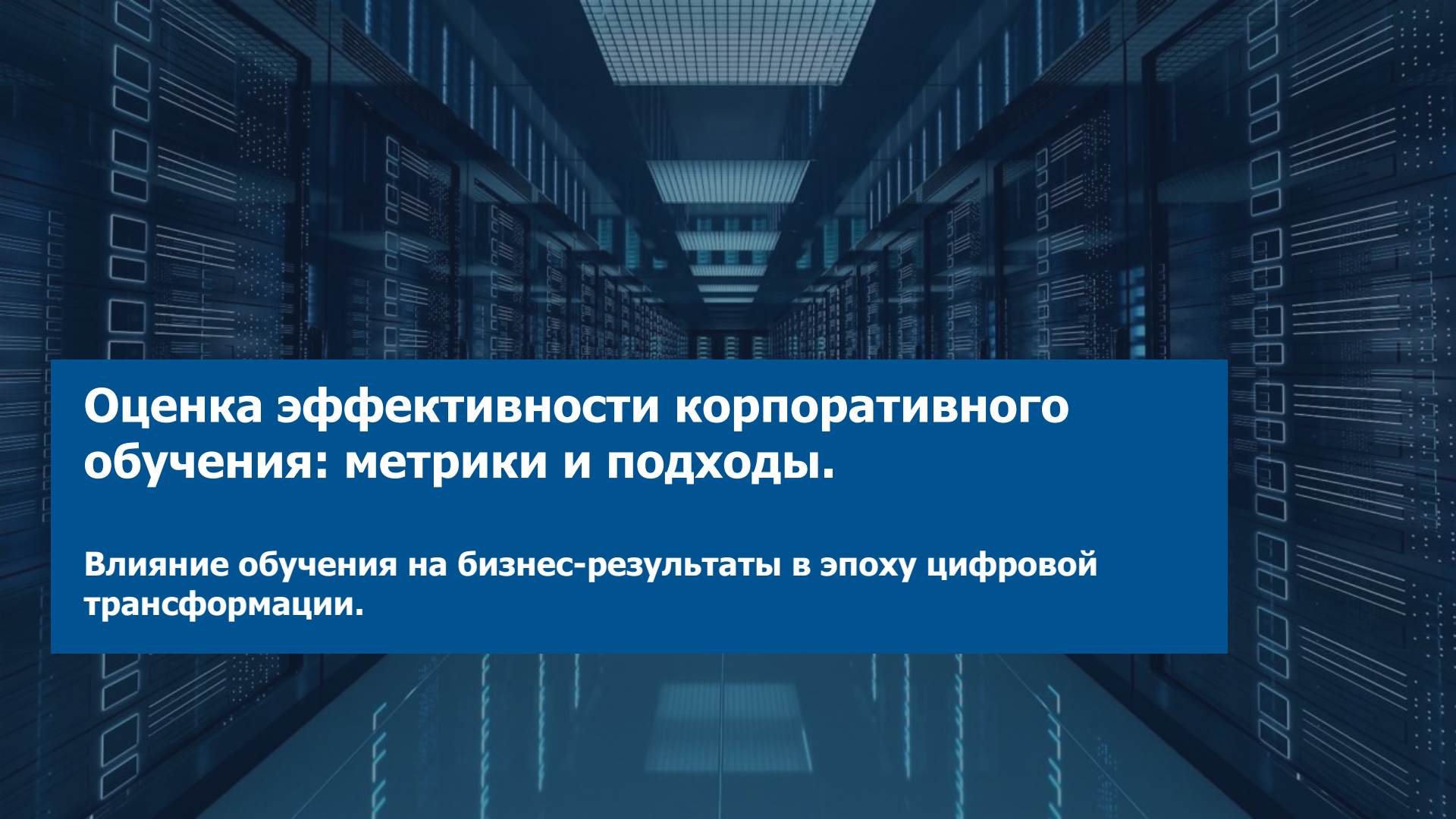




Оценка эффективности корпоративного обучения: метрики и подходы.

Влияние обучения на бизнес-результаты в эпоху цифровой трансформации.

Обо мне

Елизавета Кондрашова

НЛМК ИТ

**продуктовый методолог
департамент стратегии и
продуктового развития**

Telegram @lizakarandash

- **тг канал: ПродактХаки**



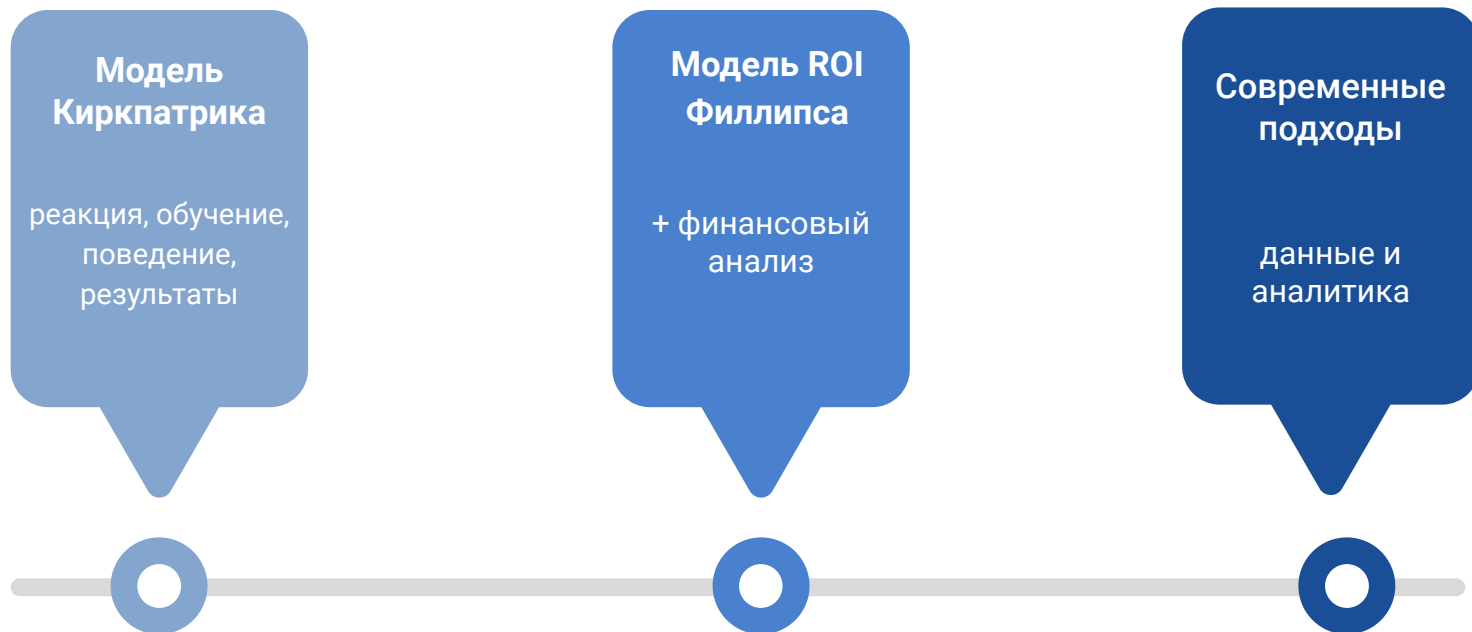
Почему важна оценка эффективности обучения?

- Оценить успех образовательной программы;
- Определить проблемные точки обучения и потом исправить их;
- Замерять эффективность траты бюджета на обучение;
- Отслеживать производительность с течением времени;
- Прогнозировать какие компетенции потребуются компании;
- Проверить насколько обучение соответствует целям организации.

То, что нельзя измерить, нельзя улучшить

Невозможно управлять тем, что нельзя измерить

Основные модели оценки эффективности обучения



Модель Киркпатрика

Модель Киркпатрика

реакция, обучение,
поведение,
результаты

1. **Реакция:** Этот уровень измеряет, как участники воспринимают и оценивают обучение. Сюда входят их удовлетворенность курсом, оценка материалов и преподавателя.
2. **Обучение:** Этот уровень оценивает, что участники узнали в ходе обучения. Это может включать изменение знаний, навыков или установок. Например, вы можете оценить, насколько хорошо участники освоили новую информацию или навыки, используя тесты или практические задания до и после обучения.
3. **Поведение:** На этом уровне оценивается, насколько эффективно участники применяют полученные знания и навыки на рабочем месте. Это может включать наблюдение за изменениями в их рабочем поведении или производительности.
4. **Результаты:** Этот уровень измеряет конечные результаты обучения для организации. Это может быть связано с увеличением производительности, сокращением затрат, улучшением качества работы или другими бизнес-результатами.

Модель Филлипса

Модель ROI Филлипса

+ финансовый
анализ

1. **Реакция:** Этот уровень соответствует первому уровню модели Киркпатрика и оценивает, как участники воспринимают и оценивают обучение. Здесь вы собираете обратную связь о том, насколько участникам понравилось обучение, как они оценивают его содержание и преподавание.
2. **Обучение:** Этот уровень соответствует второму уровню Киркпатрика и измеряет, что участники узнали в ходе обучения. Вы оцениваете изменение их знаний, навыков или установок, используя тесты и практические задания.
3. **Поведение:** Этот уровень аналогичен третьему уровню Киркпатрика и проверяет, насколько участники применяют полученные знания и навыки на рабочем месте. Оценивается, как обучение повлияло на их повседневную работу.
4. **Результаты:** Этот уровень соответствует четвертому уровню Киркпатрика и измеряет конечные результаты для организации, такие как повышение производительности, снижение затрат или улучшение качества.
5. **Рентабельность инвестиций (ROI):** Этот дополнительный уровень модели Филлипса включает измерение экономической эффективности обучения. Он вычисляет, насколько доходы или выгоды, полученные от обучения, превышают затраты на его проведение. Для этого используются следующие шаги:
 - Определите количественные результаты, которые можно связать с обучением (например, повышение продаж, сокращение времени на выполнение задач).
 - Оцените финансовые выгоды от этих результатов.
 - Сравните финансовые выгоды с затратами на обучение, чтобы рассчитать ROI.

$$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Инвестиции}}{\text{Инвестиции}} \times 100\%$$

Использование данных и аналитики для оценки влияния на бизнес-результаты



Большие данные и аналитика

Поведение сотрудников в процессе обучения
Данные производительности
Вовлеченность и участие в обучении

Интеграция с HR-аналитикой и бизнес-метриками



Удержание сотрудников
Повышение производительности
Уровень клиентской удовлетворенности
Финансовые показатели



Прогнозирование и адаптация обучения с помощью искусственного интеллекта (ИИ)

Адаптировать контент
Прогнозировать потребности в обучении
Рекомендовать индивидуальные обучающие траектории

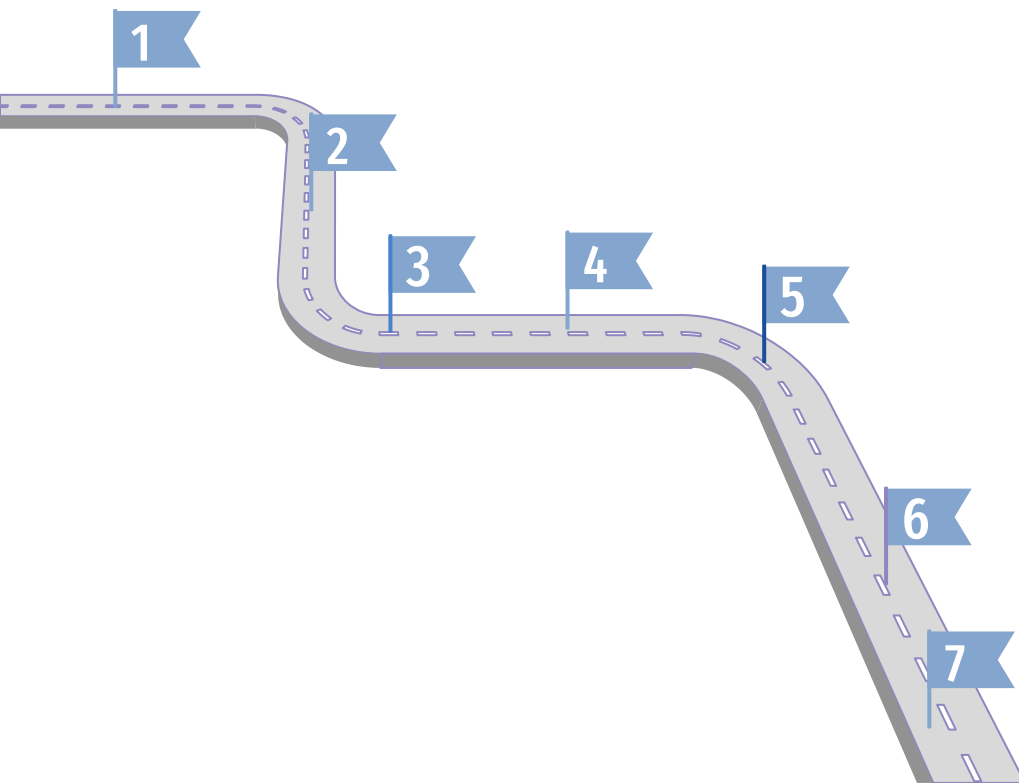
Оценка в реальном времени и обратная связь



Метрики оценки - что измерять?

- **Уровень вовлеченности:** показатели завершения курсов, участие в дискуссиях.
- **Применение навыков:** оценка применения знаний на рабочем месте.
- **Влияние на производительность:** сравнение до и после обучения.
- **Финансовые показатели:** ROI, влияние на доходность компании.

Как запускать обучение с учетом метрик



1. **Определите цели обучения**
2. **Зафиксируйте KPI обучения**
3. **Спроектируйте и проведите пилот**
4. **Проведите оценку освоения навыков**
5. **Измерьте изменения в поведении**
6. **Оцените влияние на бизнес
показатели**
7. **Скорректируйте программу по
результатам ОС**

Инструменты для автоматизации оценки

LMS HRMS

LMS (Learning Management Systems) и HRMS (Human Resource Management Systems)

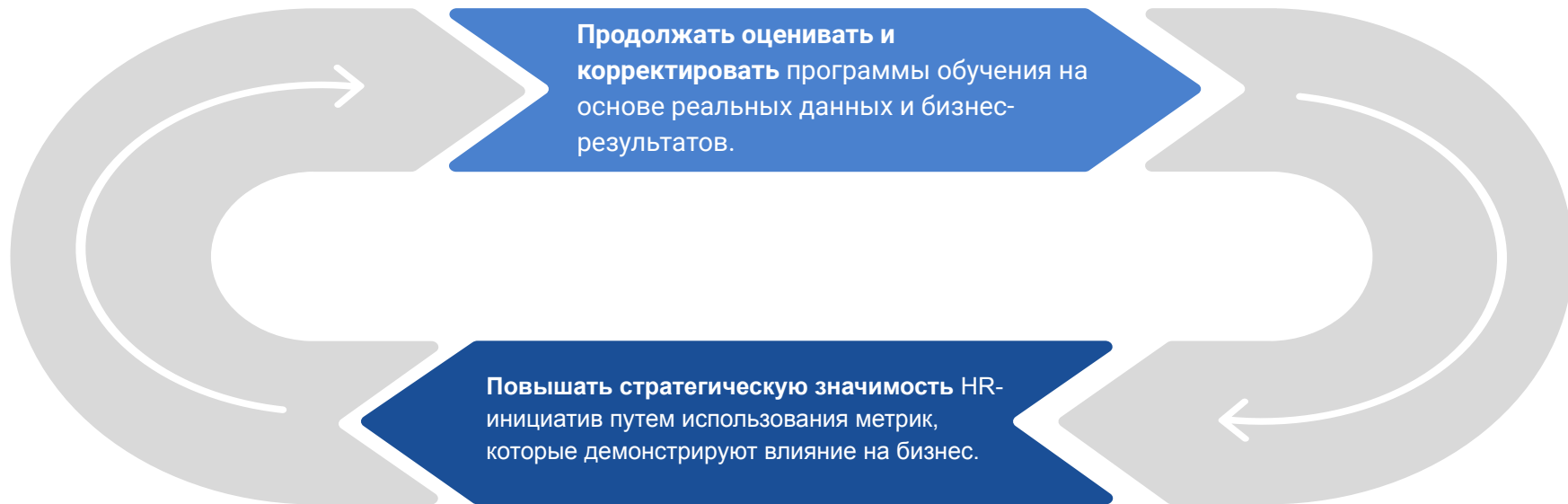
BIG DATA

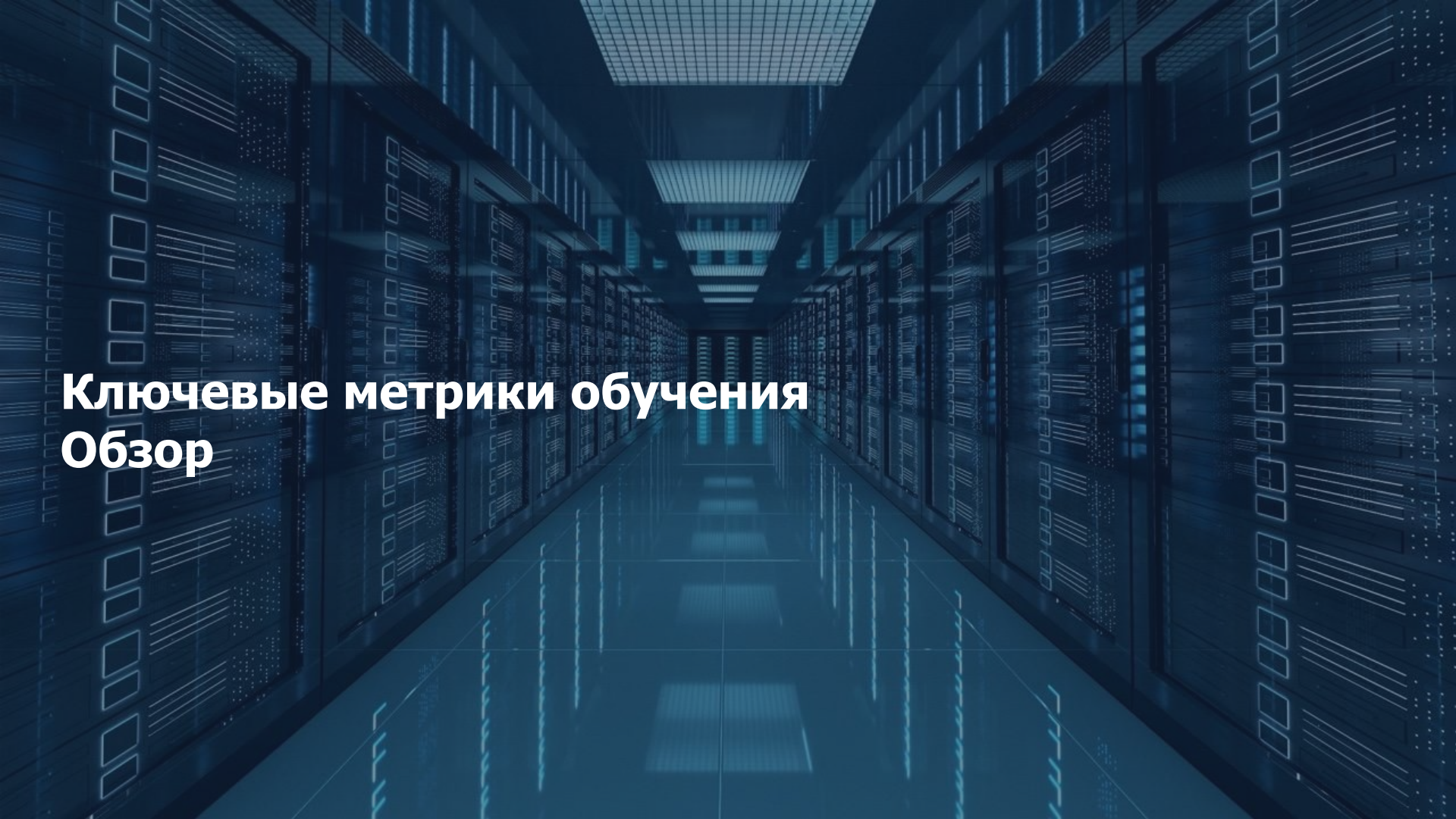
Аналитика на основе больших данных: отслеживание прогресса и вовлеченности в реальном времени.

**БИЗНЕС
АНАЛИТИКА**

Интеграция с бизнес-аналитикой: привязка данных обучения к ключевым бизнес-показателям.

Непрерывный цикл улучшений



The background of the slide is a digital illustration of a server room. It features long, dark server racks on both sides of a central aisle. The racks are filled with glowing blue light patterns, including rectangles and lines, suggesting active data processing. The floor is also illuminated with blue light, and the ceiling has a grid of lights. The overall color scheme is dark blue and black with bright blue highlights.

Ключевые метрики обучения

Обзор

Качество обучения и удовлетворенность участников

- **Net Promoter Score (NPS):** Используется для измерения вероятности того, что участники будут рекомендовать обучение своим коллегам.
- **Уровень удовлетворенности (Reaction score):** Оценивает, насколько участники довольны обучением, его содержанием, преподавателями и организацией.

Обучение и освоение навыков

- **Процент завершенных курсов:** Процент сотрудников, успешно завершивших обучение.
- **Результаты тестов и оценок:** Средние баллы тестов до и после обучения для оценки прогресса.
- **Оценка освоения навыков (Skill acquisition rate):** Процент участников, успешно освоивших новые навыки.

Применение знаний на практике

- **Изменения в производительности:** Измерение изменений в производительности сотрудников после прохождения обучения (например, повышение скорости выполнения задач, снижение числа ошибок).
- **Оценка поведения (Behavior change rate):** Оценка того, как новые навыки и знания применяются на рабочем месте (сбор данных через наблюдения, опросы руководителей и коллег).

Влияние на бизнес-показатели

- **Рост выручки:** Оценка вклада обучения в увеличение выручки компании (например, повышение продаж благодаря улучшению навыков сотрудников).
- **Снижение затрат:** Влияние обучения на снижение операционных затрат (например, благодаря повышению эффективности процессов).
- **Повышение клиентской удовлетворенности:** Измерение влияния обученных сотрудников на улучшение обслуживания клиентов и удовлетворенности.

Возврат на инвестиции (ROI)

ROI от обучения: Сравнение затрат на обучение с полученными результатами (например, рост выручки, снижение затрат). Это ключевой показатель для оценки экономической целесообразности программ обучения.

Удержание сотрудников

Retention rate: Уровень удержания сотрудников после прохождения обучения. Включает анализ того, как обучение влияет на желание сотрудников оставаться в компании.

Карьерный рост и развитие

- **Внутренние продвижения:** Количество сотрудников, которые получили повышение после прохождения обучения.
- **Скорость карьерного роста:** Время, за которое сотрудники после обучения достигают новых должностей или получают повышения.

Эффективность программ в долгосрочной перспективе

- **Стабильность результатов:** Измерение того, насколько долго сохраняются положительные изменения после обучения.
- **Оценка по системе "70:20:10":** Оценка того, насколько обучение соответствует принципу, где 70% навыков приобретаются на рабочем месте, 20% — через взаимодействие с коллегами, и 10% — через формальное обучение.

Анализ затрат времени

- **Time to Competence:** Время, которое требуется сотруднику, чтобы стать полностью компетентным в новых навыках после прохождения обучения.
- **Time to Productivity:** Время, необходимое для того, чтобы новый сотрудник или группа сотрудников достигли запланированного уровня производительности после обучения.