



eLearning Stakeholders and Researchers Summit

Рассказова Альбина, доцент департамента финансов НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург



МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ ОНЛАЙН- ОБУЧЕНИЯ

Moscow, 2017



**«Если Вы не можете что-то измерить,
значит, Вы не можете этим управлять»**

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Традиционное офлайн обучение

Методы исследования эффективности корпоративного обучения

По сути, основной целью учебного центра является РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И, КАК СЛЕДСТВИЕ, РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА. Достижение указанной цели сопровождается инвестициями в развитие бизнеса – в трудовой потенциал.

Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Систематизируем результаты анализа первоисточников по оценке эффективности корпоративного обучения и сведем их в Таблицы 1 и 2.



**«Если Вы не можете что-то измерить,
значит, Вы не можете этим управлять»**

Методы исследования эффективности корпоративного обучения

Таблица 1

Наименование	Обозначение	Формула расчета	Критерий принятия решения
Чистая приведенная стоимость	NPV	$NPV = \sum_{t=1}^E \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I$ <p>где CF_t – денежный поток, сгенерированный инвестициями в корпоративное обучение в t-ый период;</p> <p>k – коэффициент дисконтирования;</p> <p>I – инвестиции в корпоративное обучение.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. При $NPV > 0$, обучение рентабельно;2. При $NPV = 0$, обучение окупаемо;3. При $NPV < 0$, обучение нерентабельно;



**«Если Вы не можете что-то измерить,
значит, Вы не можете этим управлять»**

Методы исследования эффективности корпоративного обучения

Продолжение таблица 1

Наименование	Обозначение	Формула расчета	Критерий принятия решения
Внутренняя норма доходности	IRR	$IRR=k$ при $NPV=0$	<ol style="list-style-type: none">1. При $IRR > WACC$, обучение рентабельно;2. При $IRR = WACC$, обучение окупаемо;3. При $IRR < WACC$, обучение нерентабельно. где $WACC$ – требуемая стоимость затрат на обучение.



«Если Вы не можете что-то измерить, значит, Вы не можете этим управлять»

Методы исследования эффективности корпоративного обучения

Продолжение таблица 1

Наименование	Обозначение	Формула расчета	Критерий принятия решения
Доходность инвестиций	ROI	$ROI = \frac{\text{Добавленная_стоимость}}{\text{Инвестированные_средства}} \cdot 100\%$	<ol style="list-style-type: none">1. При $ROI > 100\%$, обучение рентабельно;2. При $ROI = 100\%$, обучение окупаемо;3. При $ROI < 100\%$, обучение нерентабельно.
Срок окупаемости	N	$N = \frac{100\% \cdot \text{период_оценки}}{ROI}$	Чем меньше срок окупаемости, тем лучше



«Если Вы не можете что-то измерить, значит, Вы не можете этим управлять»

Методы исследования эффективности корпоративного обучения

Продолжение таблица 2

Эффективность корпоративного обучения в соответствии с поставленными целями

Цель	Формула расчета	Пример использования
Повышение производительности труда	$S = (\Delta P \times C) - I,$ где S - экономический эффект (руб.); ΔP - прирост количества операций в единицу времени (ед.); C - стоимость единицы осуществимой операции (руб./ед.); I - затраты на обучение (руб.).	Когда необходимо передать новые подходы к работе или ее организации на основе действующего программного обеспечения.
Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность	$S = V_{req} - (I_p + I)$ где V_{req} – требуемая стоимость трудового вклада будущего сотрудника, I_p - затраты на подбор нового сотрудника (руб., сюда включается гонорар кадрового агентства или корпоративные затраты на подбор – заработную плату специалиста по подбору, а также затраты на организацию рабочего места); I - затраты на обучение (руб.).	Когда необходимо подобрать и обучить нового сотрудника на новую должность.



«Если Вы не можете что-то измерить, значит, Вы не можете этим управлять»

Методы исследования эффективности корпоративного обучения

Продолжение таблица 2

Цель	Формула расчета	Пример использования
Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования (например, платежного киоска).	$S = (\Delta P \times C) - I,$ где где ΔP - прирост выполнения количества определенных операций в единицу времени после обучения (ед.); C - стоимость проведенной операции (руб./ед.); I - затраты на обучение, например, консультанта (руб.; при оценке фактической эффективности можно добавить и затраты на ремонт, возникшие вследствие неквалифицированных действий необученного персонала).	Когда необходимо обучить персонал работе на новом оборудовании (например, консультанта – работе с платежным киоском)
и т.д.		



«Если Вы не можете что-то измерить, значит, Вы не можете этим управлять»

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Офлайн обучение

Основные статьи затрат

- Эксплуатационные (подготовка помещения, оборудования, зарплата Сотрудников Учебного Центра);
- Аутсорсинг образовательных услуг (привлекаемые тьютеры, учебные пособия);
- Формирование учебных материалов, обобщающих знания и опыт Банка;
- Разработка методологии обучения, мониторинг профилей компетентности;
- Дополнительная мотивация персонала к обучению и др.

Основные показатели эк. эффекта

- Повышение эффективности труда;
- Скорость распространения знаний (функция тьютеров (тренеров) и мультипликаторов);
- Непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны клиентов;
- Определение профилей Компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников) и др.



**«Если Вы не можете что-то измерить,
значит, Вы не можете этим управлять»**

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Офлайн обучение: необходимые данные для оценки

**Ключевой фактор, влияющий на эк.
эффект КО**

Дополнительный доход
и/или Денежный поток,
сформированный
благодаря инвестициям в
корпоративное обучение.

Ключевые факторы денежного потока

- Выявление потребности фирмы в обучении и развитии персонала;
- Характер обучения;
- Положение Банка на рынке труда;
- Текучесть кадров и др.



**«Если Вы не можете что-то измерить,
значит, Вы не можете этим управлять»**

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Офлайн обучение: проблема оценки

Причина

**Затраты на развитие персонала
не отражаются
в отчетности банка
отдельным пунктом
и могут распределяться
по разным статьям расходов**

ПРОБЛЕМА

**НЕВОЗМОЖНОСТЬ
ОЦЕНИТЬ ПРИРОСТ
ДОХОДА/
ДЕНЕЖНОГО
ПОТОКА БАНКА,
ВЫЗВАННЫЙ
ИНВЕСТИЦИЯМИ В
КОРПОРАТИВНОЕ
ОБУЧЕНИЕ
МЕТОДАМИ
БУХУЧЕТА**



«Если Вы не можете что-то измерить, значит, Вы не можете этим управлять»

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Офлайн обучение: проблема оценки

Поскольку инвестиции в корпоративное обучение напрямую не образуют отдачу в виде свободного денежного потока (**FCF**), то воспользуемся общим приростом **FCF**, сформированным акционерным капиталом с учетом корпоративного обучения (**FCF_{et}**) и при отсутствии корпоративного обучения (**FCF_{e(t-1)}**). Тогда вклад корпоративного обучения в создание ценности акционерного капитала можно рассчитать по формуле:

$$ROI_{et} = \left[\frac{FCF_{et} - FCF_{e(t-1)}}{I_t} \right] \cdot (1 - \lambda)$$

где **FCF_{et}** – свободный денежный поток, сформированный акционерным капиталом с учетом инвестиций в корпоративное обучение в течение периода *t*;

FCF_{e(t-1)} – свободный денежный поток, сформированный акционерным капиталом при отсутствии инвестиций в корпоративное обучение в течение прошлого периода (*t-1*);

I_t – инвестиции в корпоративное обучение, отражающие затраты на обучение в начале периода *t*;

λ- коэффициент текучести кадров (вероятность увольнения обученных сотрудников в период *t*).



**«Если Вы не можете что-то измерить,
значит, Вы не можете этим управлять»**

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Офлайн обучение: выводы

Предложенный метод оценки банковского бизнеса теоретически адаптирован к специфическим особенностям банковского бизнеса и может быть реализован на практике для оценки и управления эффективностью корпоративного обучения как вклада в создание ценности акционерного капитала банка.

Методика оценки раскрыта непосредственно в рукописи к данному докладу.

Работу методики и сравнение экономического эффекта от онлайн и офлайн обучения продемонстрируем, используя разработанный в EXCEL специально для этого калькулятор оценки

