



Как измерять эффективность обучения: Понятно. Просто. По делу.

Представляем практическое руководство по измерению эффективности корпоративного обучения. Этот материал поможет HR-специалистам превратить обучение из затрат в инвестиции с измеримой отдачей.

RR by Raushan Raiskhanova

Почему это важно?



Если не измеряем — не управляем

Только измеряемые процессы поддаются оптимизации. Без метрик обучение остаётся "чёрным ящиком".



Бизнесу нужны цифры, а не эмоции

Руководители принимают решения на основе данных. Субъективные оценки не убеждают.



Обучение должно менять поведение и результат

Настоящая ценность — не в знаниях, а в их применении. Это требует системного измерения.



История на вход

Компания провела 12 тренингов

Масштабная программа обучения охватила все ключевые отделы. Бюджет был значительным.

Оценка — 4.8 из 5.
Эффект — 0

Участники высоко оценили тренинги, но никаких изменений в работе не произошло.

Почему? HR не задал, что должно измениться

Не были определены конкретные поведенческие и бизнес-показатели для отслеживания.



Вопрос участникам

Как у вас сейчас проверяют
результат обучения?

Какие методы и инструменты
используете для оценки
эффективности?

Доволен ли бизнес?

Видит ли руководство связь между
обучением и бизнес-результатами?



Доволен ли участник?

Получают ли сотрудники ценные
навыки? Видят ли они пользу?

Доволен ли HR?

Достаточно ли информация для
принятия решений о программах
обучения?

Модель Киркпатрика + ROI





Что важно помнить



Не всё нужно измерять сразу

Выбирайте наиболее актуальные уровни для конкретной ситуации. Начните с малого.



Выбираем то, что ценно для компании

Фокусируйтесь на метриках, важных для достижения стратегических целей организации.



Иногда уровень 3 важнее, чем 1 и 2

Изменение поведения может быть ценнее положительных отзывов или хороших тестов.

Примеры измерения — Уровень 1 (Реакция)



Оценка в конце: 1–5

Простая количественная оценка удовлетворенности.
Быстро и наглядно.



Вопрос: "Что было самым полезным?"

Качественная обратная связь для улучшения
программы. Выявляет сильные стороны.



AI-анализ фидбека

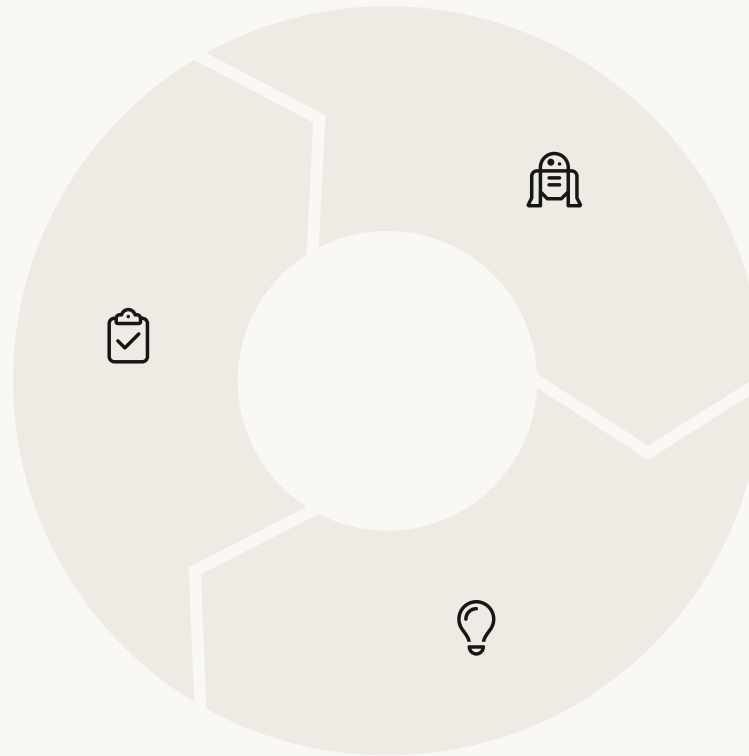
Автоматический анализ текстовых отзывов. Выявляет
тренды и настроения участников.



Примеры измерения — Уровень 2 (Знание)

Тест / квиз

Классический способ проверки усвоения материала. Позволяет количественно оценить знания.



AI-квиз

Искусственный интеллект генерирует уникальные вопросы. Адаптируется под ответы участника.

Мозговой штурм / эссе

Творческое применение полученных знаний. Оценивает глубину понимания материала.



Примеры измерения — Уровень 3 (Поведение)

Наблюдение

Непосредственное отслеживание изменений в рабочих процессах.
Дает реальную картину применения навыков.

Отзыв руководителя

Структурированная обратная связь от непосредственного начальника. Фиксирует заметные изменения.

360° оценка после месяца

Комплексная оценка от коллег, руководителей и подчиненных.
Всесторонний взгляд на изменения.

Фиксация встреч, сессий

Документирование применения новых методик.
Количественный показатель внедрения навыков.

Примеры измерения — Уровень 4 (Результат)



Снижение текучести

Уменьшение количества увольнений в процентах



Рост показателей

Улучшение ключевых бизнес-метрик



Меньше ошибок

Сокращение количества брака или рекламаций



Быстрее выполнение задач

Сокращение времени на типовые операции

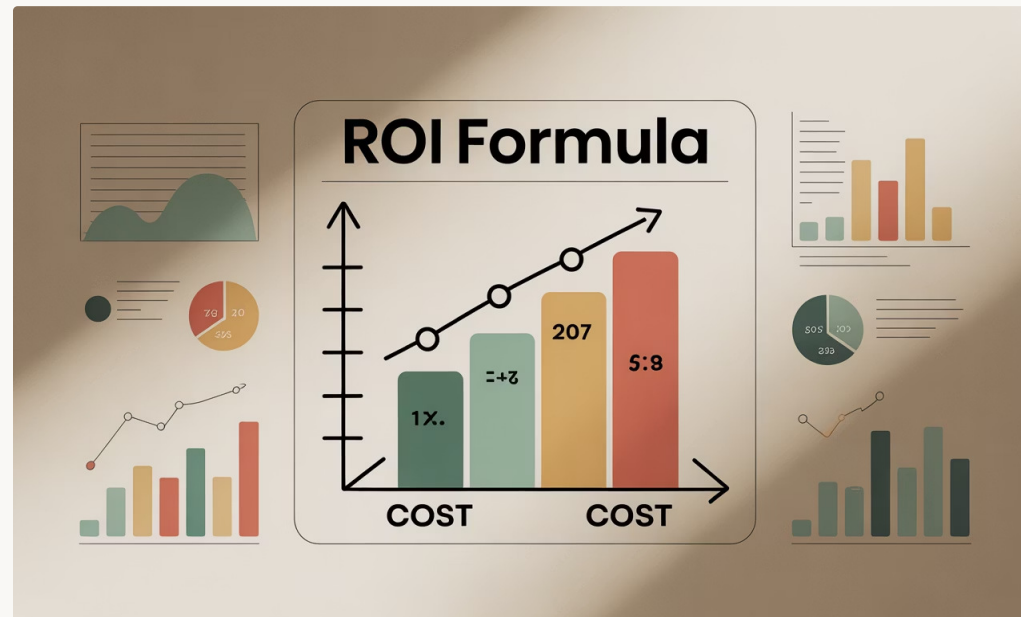
Примеры измерения — Уровень 5 (ROI)

Формула расчета

Сравнение затрат и прибыли — основа для определения финансовой эффективности обучения.

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{расходы}) / \text{расходы}$$

Чем выше показатель, тем более оправданы инвестиции в обучение.



Расчет ROI позволяет говорить с бизнесом на языке чисел. Это трансформирует восприятие обучения как затраты в инвестицию.



ROI

$$\text{net} = \frac{\text{profit}}{\text{cost of investment}}$$

Упрощённая формула ROI



Простая формула для практического применения

$\text{ROI} = (\text{Выигрыш} - \text{Стоимость обучения}) / \text{Стоимость обучения} \times 100\%$



Выигрыш — это финансовый эффект

Экономия ресурсов, дополнительный доход или предотвращенные потери после обучения.



Результат выражается в процентах

Показатель выше 100% означает, что вложения окупились и принесли дополнительную пользу.

Пример расчета ROI

300 000...

Стоимость обучения

Все затраты на проведение
программы

1 000 000...

Выигрыш

Финансовый эффект от
применения навыков

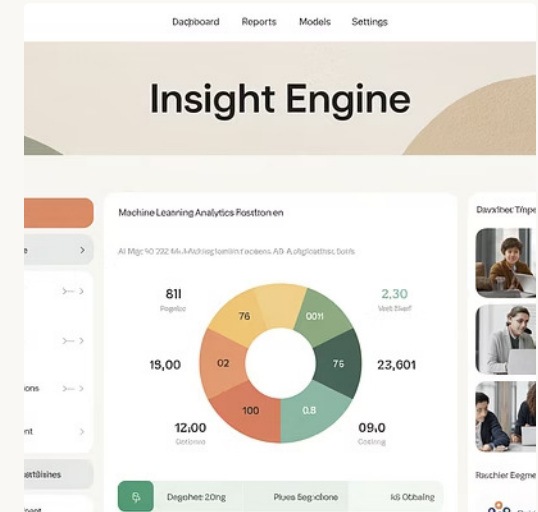
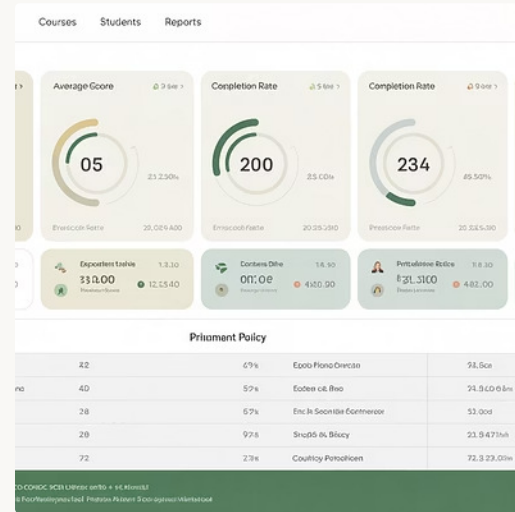
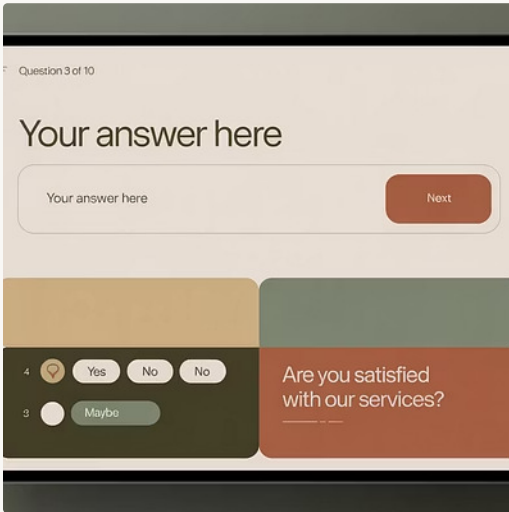
233%

ROI

$$(1\,000\,000 - 300\,000) / 300\,000 \\ = 233\%$$



Инструменты измерения



Современные технологии предлагают широкий спектр решений: от простых опросов в Google Forms до продвинутой AI-аналитики поведения сотрудников.



Практика: Свяжи обучение с результатом



Цель

Четко определите, какой результат должен быть достигнут после обучения.



Поведение

Опишите конкретные действия, которые должны измениться после обучения.



Что измерить

Выберите показатели, отражающие изменения в поведении и результатах.



Как измерить

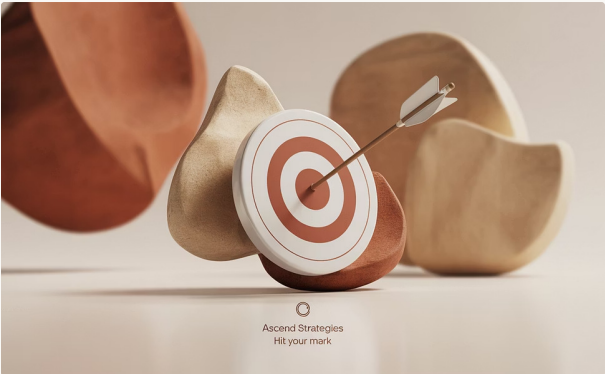
Определите методы и инструменты для сбора и анализа данных.



Шаблон таблицы

Цель	Поведение	Метрика	Инструмент
Что хотим получить	Какие действия изменятся	Что будем считать	Чем будем измерять
Рост продаж	Активное предложение дополнительных услуг	Средний чек	CRM-отчеты
Улучшение климата	Конструктивное решение конфликтов	Оценка атмосферы	Опрос удовлетворенности

Пример:



Цель: Улучшить 1:1

Повысить эффективность индивидуальных встреч руководителей с подчиненными для улучшения производительности команды.



Поведение: Встречи 2/мес

Регулярное проведение структурированных встреч с каждым сотрудником не менее двух раз в месяц.



Метрика: факт + оценка

Отслеживание количества проведенных встреч и их качественная оценка со стороны сотрудников.

Мини-практика на занятии



Составь схему: от цели → к метрике

Выберите одну обучающую программу из вашей практики. Определите её конечную цель.



Используй модель 4 уровней

Примените модель Киркпатрика для структурирования вашего подхода к измерению.



Обменяйтесь с соседом

Поделитесь вашими наработками с коллегой. Дайте друг другу обратную связь.



Домашнее задание



■ Выбор активности

■ Проработка уровня 1

■ Проработка уровня 2

■ Проработка уровня 3

■ Составление отчета

Ваше задание поможет закрепить материал на практике. Выберите реальную программу обучения и структурированно пропишите систему её измерения.



Ошибки, которых стоит избегать

Измерять всё подряд

Избыток метрик создаёт информационный шум. Фокусируйтесь на главном.

Выбирайте 3-5 ключевых показателей, действительно влияющих на бизнес-результат.

Собирать фидбек, но не использовать

Сбор данных без их анализа бесполезен. Обязательно делайте выводы.

Создайте систему регулярного анализа и применения полученной информации.

Оценивать знания, а не применение

Знать и делать — разные вещи. Фокусируйтесь на изменении поведения.

Отслеживайте практическое применение навыков в рабочих ситуациях.