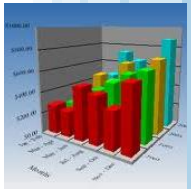
International HR Conference
Best HR Practices presented by international automotive companies and technology leaders
Hilton Hotel Sofia, 30 September – 1 October 2014

ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ В ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА



д-р Мария Ал. Иванова, НБУ
maivanova@nbu.bg

Основни моменти

- Защо да измерваме обучението?
- Обучителен процес и оценка
- Модели за измерване на възвръщаемост на инвестициите
- Практики в България

Каква е стойността на обученията на персонала във вашата компания?

- Забавление
- Награда
- Необходимост
- Мода

или ….

Неизменна част от успеха на фирмата.

Защо да измерваме обучението? Аргументи

- Само 26% от българските работодатели смятат инвестициите в обучението на служителите си за много ефективни.
- 21 % са категорични, че тези пари са хвърлени на вятъра или че са слабо ефективни.
- 14% пък нямат мнение по въпроса - изобщо не мислят да обучават персонала.
- 40% от фирмите нямат никакво намерение да влагат пари в квалификация на новонаетите служители - те директно заявяват намерението си да назначат вече обучени хора.

Национално и регионално представително проучване на "Алфа рисърч", проведено през юни 2004г. сред 7200 работодатели по поръчка на Агенцията по заетостта.

Защо да измерваме обучението?

- **Все по-зрял пазар, засилена конкуренция и увеличаващи се трудности в бизнеса.**

- **Можем ли да си позволим да отложим „измерването“?**

Това е обикновено нещо, което ние планираме да направим по-добре през следващата година.

Доводи:

Краткосрочните приоритети винаги се налагат пред своите дългосрочни конкуренти,

- „в края на краищата, ние сме се справяли и без тази оценка до сега, така че още една година …“
- „И дори ако се извършва оценка на обучението, то обикновено измерва само **реакции** на обучаваните, чрез анкетни карти.“

Реакциите са важни, но те ще са ви необходими само като резервно копие на вашите аргументи, когато е налице необходимост от по-големи инвестиции в обучение.

Какво ще правите когато се нуждаят от големи промени, когато има ожесточена конкуренция за ресурси, когато времената станат трудни?

Защо да измерваме обучението?
Основни аргументи за по-добра оценка на обучението:

За да се докаже, че обучението е инструмент за развитие на бизнеса.

За да се повиши доверието на работодателите към процеса на обучение на персонала.

За да се оправдаят разходите, направени в обучение.
Ние всички знаем, че когато парите са кът, бюджетите за обучение са сред първите, които трябва да бъдат пожертвани. Само чрез задълбочен, количествен анализ може да се противопоставим на тези съкращения на бюджета.

За да се повиши на мотивацията на работодателите към провеждане на професионално обучение и квалификация за постигане съответствие между уменията на работещите и изискванията на конкретните работни места.

За да помогне за подобряване на дизайна на обучението.
Програмите за обучение трябва да бъдат оптимизирани непрекъснато, за да се осигурят по-големи ползи за организацията. Без официална оценка, направените промени могат да бъдат субективни.

За да помогне при избора на методи на обучение
Има много алтернативни подходи – обучение в класната стая, на работното място, самообучение. Използването на сравнителни техники за оценка дават възможност на организациите да вземат рационални решения относно методите.

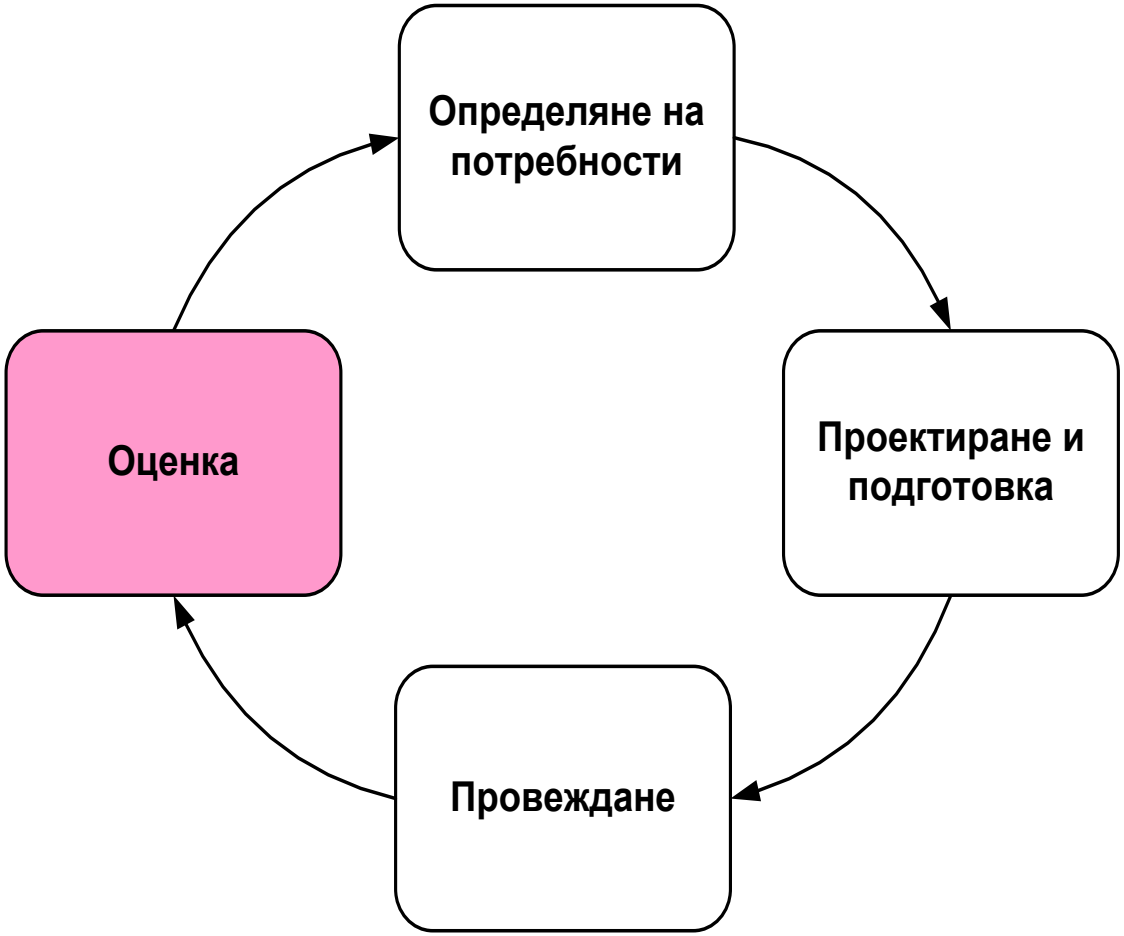
Да установяване на трайни контакти между работодатели и обучаващите организации за реализиране на дългосрочни програми за професионално обучение, отговарящи на променящите се условия в предприятието.

Какво се разбира под оценка на обучението?

«Оценка на обучението е процесът на установяване дали са си стрували всичките пари, време и усилия, вложени в разработка и провеждане на квалификационни курсове или други обучителни мероприятия. Дефинирането на *струва си* зависи от вашите цели.»

Paul Donovan и John Townsend

Обучителният процес



Ключови роли в процеса

- **Ролята на мениджърите**
  - да определят конкретни цели и сфери за развитие, по които служителят трябва да работи по време на и след обучението,
  - да създава среда, която да стимулира приложението на новите умения чрез възлагането на специфични задачи и отговорности,
  - да изискват от хората приложение на наученото в обучението,
  - да подкрепят чрез обратна връзка опитите на служителя да прилага наученото.

- **Индивидуалните нагласи и особености**
  - блокиращи нагласи

1. Определяне на протребностите

- Икономически ефективната стратегия за избор на обучение е да се направи анализ на потребностите – т.е. да се разбере кое ще е това обучение, което ще доведе до подобрение в работата на хората.
- Едни от най-успешните проекти за развитие на хората са програмите, основани на конкретна бизнес потребност, свързана с нейна стратегическа цел или с етапа на развитие на организацията.

2. Проектиране и подготовката на програма, влияние върху ефекта от обучението

- добре подбраното съдържание,
- кои са съответните елементи на програмата, които дават възможност за прогрес по всяка от поставените цели,
- какъв ще е ефектът на всяка от дейностите за участниците,
- степента на интерактивност и способността на водещия да реализира развитие на уменията на участниците.

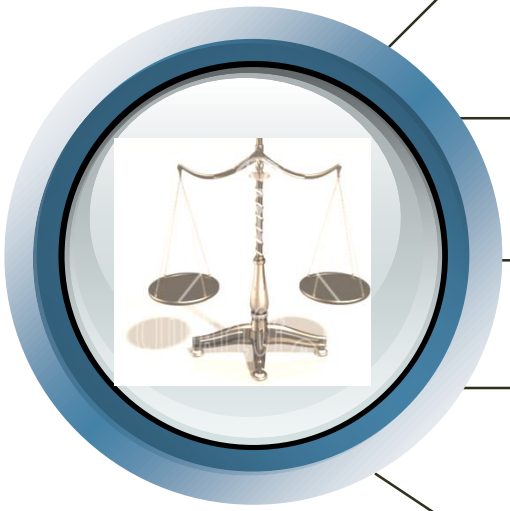
3. Създаване и управление на ключови процеси в на обучението

- Самооценка
- Обратна връзка
- Достигане до прозрения и изводи
- Поемане на риск и експериментиране
- Връзка с бизнес средата и работното място

4. Оценяване

Оценяването се предприема с цел да се насърчи подобрението!

Колко оценяваме?



- Колко ще струва самата обучителна дейност?
- Има ли вероятност да повторите това обучение?
- Колко хора ще участват в обучителната дейност?
- До колко обучението е от критично значение за организацията?
- Методите в това обучение нови ли са за вашата организация?

Критерии за измерване на успеха на обучение

- Брой обучавани
- Преки разходи - разходи, които са направени пряко в резултат на програма за обучение - външен дизайн и развойна дейност, консултантски хонорари, пътни разходи и др.
- Непреките разходи - разходи, които не могат да бъдат пряко свързани с едно обучение, но които биха били направени, независимо дали не обучението ще се състои.
- Ефективност - количеството на усилия сложи в обучението, т.е. размерът на времето, необходимо за завършване на обучението. Ефективност има пряко отношение към разходите - по-ефективен метод на обучение , по-малко ще струва.
- Изпълнение на график
- Групови мероприятия, които дават възможност на участниците, които работят в различни отдели или региони да се срещнат и да споделят опит. Тъй като това е ценен резултат на обучението, то трябва да се вземат предвид при сравняване на методи за обучение.
- реакции - Реакциите са това, което се измерва с „анкетна карта". Ако обучаваните реагират негативно на вашите курсове, то по-малко вероятно е те да прехвърлят това, което научат в тяхната работа
- Учене, по отношение на нови или подобрени умения, знания и нагласи. Обучение може да се измери обективно, използвайки тест или изпит или някаква форма на оценено упражнение.
- Промяната в поведението - може да бъде измерена чрез наблюдение или автоматизирани средства. За да се оцени промяната на поведението изисква, измерванията да са направени преди и след обучението.
- Промяна на ефективността - индикатори - брой жалби, продажби, продукция на час и др., сравнения с контролна група - група от служители, които не са преминали през обучението.

Оценяване - процес

1 стъпка - събирането на предварителни данни, които на по-късен етап да служат като база за сравнение.

Добра идея е създаването на контролна група - служители, които няма да участват в дадена тренинг програма. Разликата в резултатите на двете групи служители с голяма степен на вероятност би могла да се обясни с преминаването през обучението

2 стъпка - да се определят кои от ефектите, които се наблюдават, са пряко следствие от провеждането на обучение.

3 стъпка - превръщане на всички събрани данни в техния паричен еквивалент

4 стъпка - нормата на възвръщаемост = паричния еквивалент на ползите от обучението : паричния еквивалент от разходите * 100

Възвръщаемост на инвестициите (ROI)

Възвръщаемост на инвестициите е мярка на паричните обезщетения, получени от организация за определен период от време, в замяна на дадена инвестиция в програма за обучение.

ROI е степента, до която тези доходи (изходи) за обучение надвишават разходите (входове).

ROI не може да измерва всички аспекти на успех обучение:

- дали са допаднали методите на обучение на обучаваните
- до каква степен са били постигнати лични цели на обучаваните

Модели за измерване

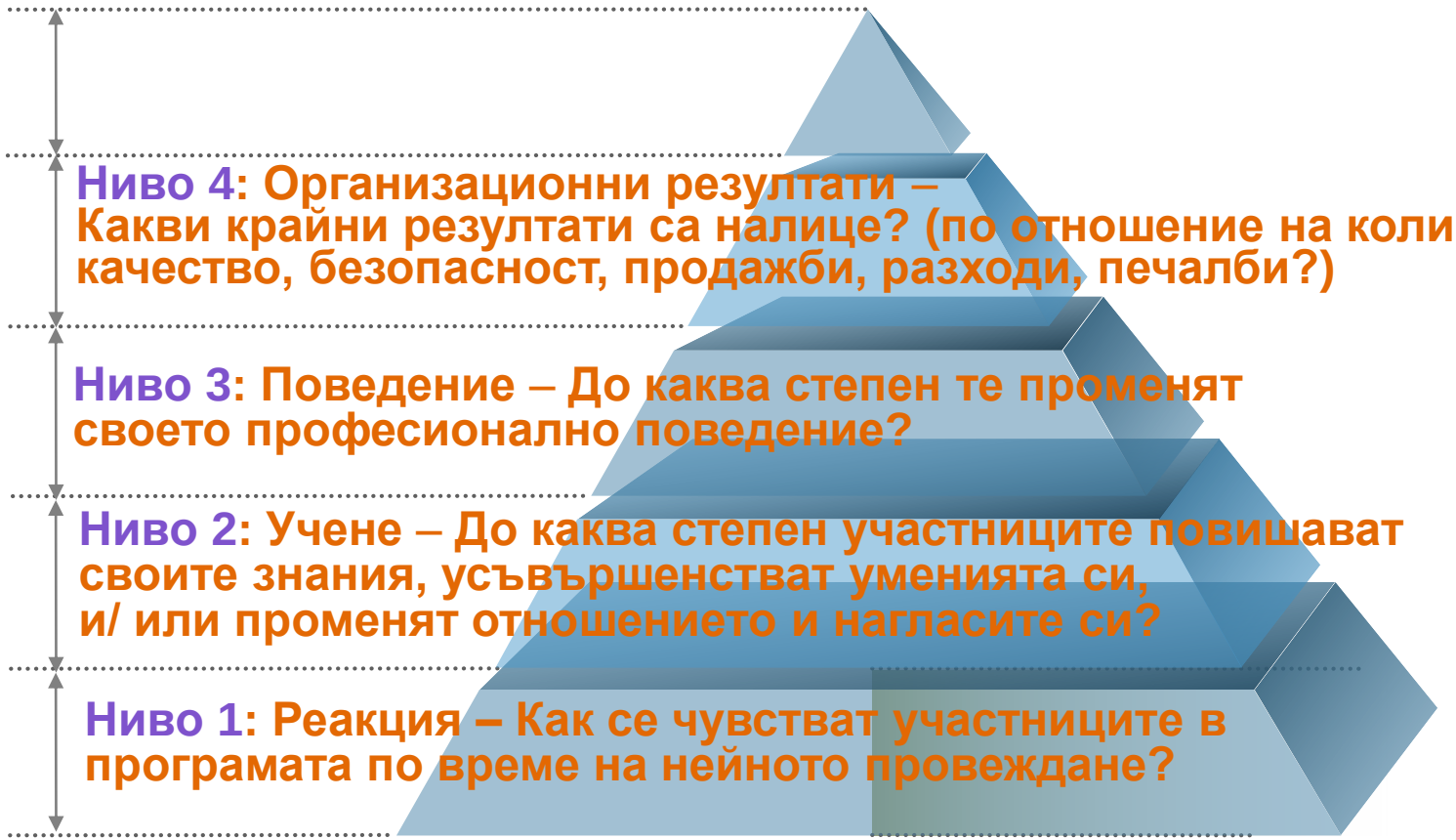
- Четири нива на Д-р Доналд Кърпатрик
- Четирите нива PLUS* на Джак Филипс
- Модел на P. Donovan и J. Townsend

Модел за измерване: четирите нива

Д-р Доналд Кърпатрик е Professor Emeritus в Университета в Уисконсин, бивш Директор по обучение и управление на персонала; първият президент на ASTD (American Society for Training & Development, www.astd.org).

Д. Кърпатрик е автор на шест управленски изследвания и пет книги, в т.ч. ***"Оценяване на програми за обучение: Четирите равнища"***.

Модел за измерване: четирите нива



Модел за измерване: петте нива

Джак Филипс има повече от 27 – годишен професионален опит в областта на управлението на човешките ресурси.

През 1992 той основава Performance Resources Organisation – международна консултантска фирма, специализирана в програми за ефективност на човешките ресурси.

Модел за измерване: Четирите нива PLUS*

Седем категории данни*

* Lynn Schmidt, Nextel Communications

Индикатори: Видове програми за обучение

Ниво 1: Реакция – Как се чувстват участниците в програмата по време на нейното провеждане?

Ниво 2: Учене – До каква степен участниците повишават своите знания, усъвършенстват уменията си, и/или променят отношението и нагласите си?

Ниво 3: Поведение – До каква степен те променят своето професионално поведение?

Ниво 4: Резултати – Какви крайни резултати са налице? (по отношение на количество, качество, безопасност, продажби, разходи, печалби?)

Ниво 5: ROI: Възвръщаемост на инвестициите – Сравнение между ползата от програмата и разходите, вложени в нея

Нематериални фактори: Фактори, които не дават финансови измерения

Нематериални ползи

Общи и потенциални нематериални (нефинансови) ползи

- **Повишена удовлетвореност от работата**
- **Повишена отговорност в организацията**
- **Подобрена работа в екип**
- **Подобрено обслужване на клиентите**
- **Намален брой оплаквания и конфликти**
- **Редуцирани стресови ситуации**

Допълнителни нематериални (нефинансови) ползи за различните страни:

- **Мениджъри - подобрени взаимоотношения с преките подчинени**, по-ефективна **комуникация** и **сътрудничество**, гъвкавост и др;
- Служители - **подобрени взаимоотношения** и комуникация **с мениджъра**

и **между членовете на екипа**, по-ефективно **сътрудничество**, работа в екип и др;

Допълнителни нива

- Ниво 0:Установяване на базово ниво и на учебни цели.
- Ниво1А: какво са научили участниците от дейностите, но без да се използва теста за знания от Ниво 2.

Модел на P. Donovan и J. Townsend

- Реакция към обучението – *харесаха ли го*?
- Удовлетворение от организацията на едно обучително мероприятие – *условия, логистика, храна и др*.
- Придобиване на знания – *научиха ли нещо*?
- Усъвършенстване на уменията – *могат ли да правят нещо ново или по-добре*?
- Смяна на нагласите – *промениха ли нагласите си относно нещо*?
- Промяна в поведението – *промениха ли след обучението начина, по който правят нещата*?
- Резултати – *как обучението повлия върху ключовите фактори за успеха на компанията*?
- Възвращаемост на инвестициите – *до каква степен обучението създаде добавена стойност*?
- Психологически капитал – *как се отрази обучението на корпоративния имидж*?

Практики в България

Ниво 1: Реакция - Как се чувстват участниците в програмата по време на нейното провеждане?

Пример

Въпросник за “след обучение” (post - learning questionnaire)

Happy sheet
Satisfaction sheets

Интервю за оценка на реакцията

Нов български университет
New Bulgarian University
НБУ•УЧИЛИЩЕ ПО МЕНИДЖМЪНТ

Анкета за обратната връзка
Семинар 2

Моля, оценете тази учебна сесия, като оградите една от цифрите по-долу, показваща вашето мнение.

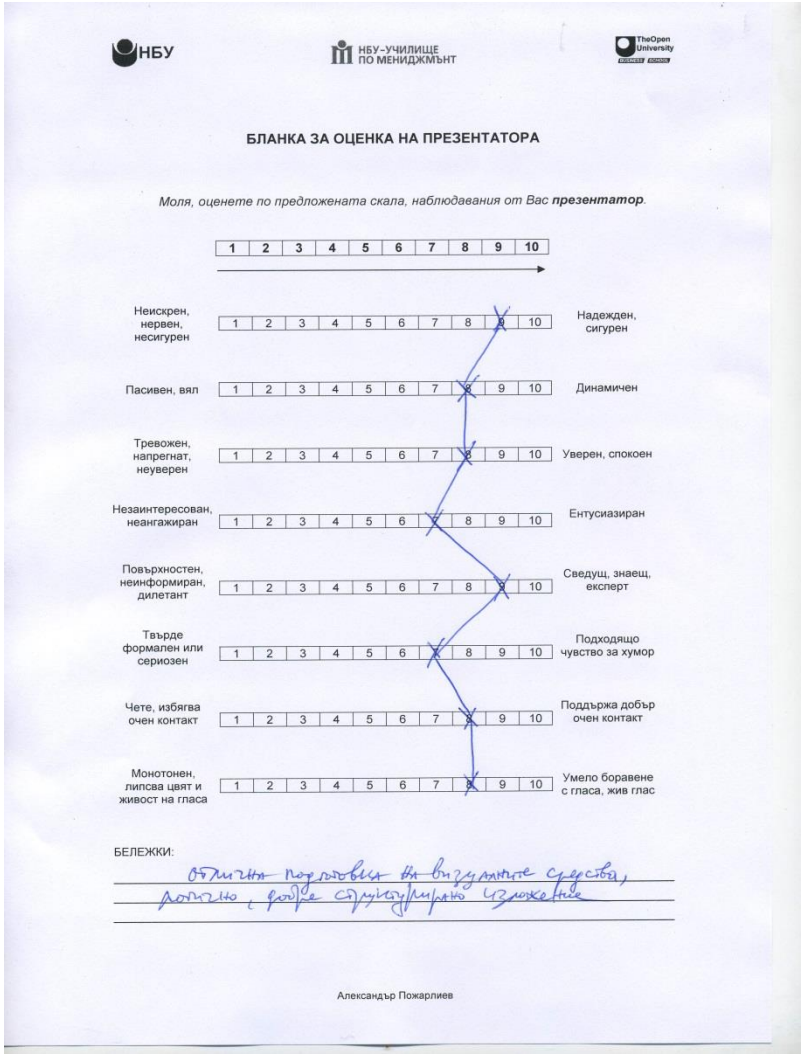
1. Пълна загуба на време	1	2	3	4	(5)	Добре оползотворено време
2. Материалът не се отнася до мен	1	2	3	(4)	5	Напълно се отнася до мен
3. Напълно неизползваемо	1	2	3	4	(5)	Полезно
4. Отегчи ме до смърт	1	2	3	4	(5)	Интересно
5. Приспа ме	1	2	3	4	(5)	Стимулиращо
6. Водещия не ми обърна внимание	1	2	3	4	(5)	Водещият ме въвлече да участвам активно
7. Неясно – за какво ставаше дума?	1	2	3	4	(5)	Ясно
8. Водещият караше както си знае	1	2	3	4	(5)	Водещият беше гъвкав

Най-важното, което научих:
Целите трябва освен да се поставят конкретно трябва да бъдат и срочни. Разбрах какво ми лисва при този вид управление.

Обучение на мениджърски екип "Миролио България" ЕООД март, 2006 – април, 2006

Ниво 2: Учене - До каква степен участниците повишават своите знания, усъвършенстват уменията си, и/или променят отношението и нагласите си?

Ниво 2: Учене - До каква степен участниците повишават своите знания, усъвършенстват уменията си, и/или променят отношението и нагласите си?



НБУ

НБУ-УЧИЛИЩЕ ПО МЕНИДЖМЪНТ

TheOpen University

БЛАНКА ЗА ОЦЕНКА НА ПРЕЗЕНТАТОРА

*Моля, оценете по предложената скала, наблюдавания от Вас **презентатор**.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Неискрен, нервен, несигурен									X		Надежден, сигурен
Пасивен, вял								X			Динамичен
Тревожен, напрегнат, неуверен								X			Уверен, спокоен
Незаинтересован, неангажиран							X				Ентусиазиран
Повърхностен, неинформиран, дилетант									X		Сведущ, знаещ, експерт
Твърде формален или сериозен							X				Подходящо чувство за хумор
Чете, избягва очен контакт								X			Поддържа добър очен контакт
Монотонен, липсва цвят и живост на гласа								X			Умело боравене с гласа, жив глас

БЕЛЕЖКИ:

отлични познания на визуалните средства, логично, добре структурирано изложение

Александър Пожарлиев

Ниво 3: Поведение - До каква степен обучаваните променят поведението си на работното място?

Ниво 3: Поведение - До каква степен обучаваните променят поведението си на работното място?

Communication

	Needs significant improvement	*Could benefit from development*	*Capable and effective*	*Role model*
Takes time to listen to you			X	
Able to demonstrate persuasiveness in pursuit of objectives			X	
Clarifies words or statements to gain better understanding of the message			X	
Conveys priorities with right sense of urgency and importance		X		
Speaks clearly, fluently, and in compelling manner to both individuals and groups		x		
Responds to statements and comments of others in a way that reflects understanding of the content of what was said and the accompanying emotion expressed			X	
Shares ideas and information with others who might find them useful			X	

Comments:

Sometimes does not manage in the best way to convey the urgency and importance of a task that needs to be done by a concrete team member. But in general deals very well with conveying clearly ideas.

Interpersonal Skills

	Needs significant improvement	*Could benefit from development*	*Capable and effective*	*Role model*
Comes across as credible, knowledgeable and sincere			X	
Effectively manages conflicts by dealing with them directly and immediately		x		
Is open to input on alternative ways to accomplish objectives			x	
Is tactful, compassionate and sensitive, and treats others with respect				x
Provides timely and honest feedback in a constructive and non-threatening way			x	
Considers and responds appropriately to the needs, feelings, and capabilities of different situations			x	
Demonstrates consistency and fairness			x	
Holds team members accountable to commitments made		x		
Creates an atmosphere that supports the open expression of ideas			x	
Demonstrates awareness of how specific actions, or inaction, could affect others				
Is trustworthy; is someone you can trust			x	

Ниво 4: Организационни резултати - Какви крайни резултати са налице? (по отношение на количество, качество, безопасност, продажби, разходи, печалби?)

Ниво 4: Организационни резултати – Какви крайни резултати са налице?
(по отношение на количество, качество, безопасност, продажби, разходи, печалби?)

- *“Успяхме да уеднаквим някои неща от бъдещата ни работа, изгладихме противоречията помежду ни, постигнахме доверие и откритост, изяснихме неясните моменти в дейността, на практика, установихме достатъчно комуникация и диалог.”*
- *“Последните машини са много по-добри, монтажът е по-бърз – това се дължи на промяната в нас.”*
- *“Преди ефективността за трите машини беше 64%, сега е 76%, целта беше 75%. Целта е постигната.”*
- *“Бяха закупени компютри, прокараха Интернет, имаше двуседмично обучение за работа с компютри…”*

Ниво 5: ROI: Return Of Investments (Възвръщаемост на инвестициите) - Сравнение между ползата от програмата и разходите, вложени в нея

$$ROI = \frac{\text{Ползите от обучителната програма - Разходите по програмата}}{\text{Разходите по програмата}} \times 100$$

Пример: обучение за работа с нови машини

Преди: средно 500 бр. дефектни детайла х 5 лв х 6 месеца = 15 000 лв. загуби

След: средно 100 бр. дефектни детайла х 5 лв х 6 месеца = 3 000 лв. загуби

Ползи: 15 000 - 3 000 = 12 000 лв.

Разходи по програмата: 4 000 лв.

$$ROI = \frac{12\,000 - 4\,000}{4000} \times 100 = 200\%$$

Променливи, които могат да се включат при изчисляване на ROI

- Производителност, брак и продажби
- Неефективно използвани (похабени) материали, време за коригиране на грешки, допълнителни разходи за справяне с оплаквания от клиенти
- Оплаквания от клиенти, разходи за проучване и справяне с причините за оплакването
- Ниво на удовлетвореност на клиентите
- Присъствие
- Текучество
- Аварии (повреди в оборудването).
- Инциденти, свързани със здраве и безопасност
- Формални оплаквания

Разходи за обучение

	Анализ на потреб-ностите	Проектиране	Разработка	Изпълнение	Оценка
Разходи за обучители	X	X	X	X	X
Разноски по обучаемите	X			X	
Материали			X	X	
Помощни средства				X	
Оборудване				X	
Други.....					

Практики в България 2

Проектът ROI в България

Education and Culture
Leonardo da Vinci

Разработка на методологията:

- Експерти на Центъра за професионално обучение "Знание" – София

Експертна оценка и анализ:

- Национална агенция за професионално образование и обучение

Апробиране на инструментариума :

- Главболгарстрой – София АД /ЦПО ГБС (обучение на работници в строителството, първоначална квалификация)
- Камеко АД – хотелски комплекс "Свети Валентин" (обучение на работници в хотелиерството и ресторантьорството, усъвършенстване на умения)
- НАПОО (обучение за усъвършенстване на базовите умения – разработка на презентации с помощта на MS Power Point)
- АдминСофт ЕООД (обучение за усъвършенстване на професионалните умения – Transact SQL, Quering MS SQL server)

Международният проект "ROI (Return of Investments) - Възвръщане на инвестициите в обучението", осъществен с финансовата подкрепа на програмата на Европейския съюз "Леонардо да Винчи",

- **Цел:** да даде на мениджърите на малки и средни предприятия липсващия им инструментариум за практическо приложение на системата на Кърпатрик и Филипс.
- Този инструментариум е предназначен също за обучаващи организации, които предлагат начално и продължаващо професионално обучение.
- Той включва примерни въпросници за събиране на необходимите за оценката на обучението данни, както и конкретни указания за прилагане на формулата за изчисляване на възвращаемостта на инвестицията.

Въпросниците и указания за тяхното попълване са на разположение на интернет страницата на дружество "Знание" www.znanie-bg.org/ROI/index.htm

ROI_BG - Internet Explorer

http://www.znanie-bg.org/ROI/ROI_BG.htm

ROI -

Възвръщане на инвестициите в обучението

Предлаганата методология е насочена както към обучаващи институции, предлагащи начално и продължаващо професионално обучение, така и към работодатели и мениджъри на малки и средни предприятия, осигуряващи вътрешнофирмено обучение и повишаване квалификацията на персонала.
Тя дава възможност за:
- оценяване на придобитите по време на обучението знания и умения;
- проследяване на промените в работата на обучаемите в резултат от проведеното обучение;
- изчисление на финансово отражение на проведеното обучение върху работата на фирмата.

Материали:	
Методология: Оценка на възвръщаемостта на инвестициите в обучението в малки и средни предприятия (в Европейски контекст)	ROI_Methodology_BG.doc
Индикатори: Оценка на необходимостта от обучение (мениджъри)	L0_TNA_Employers_BG.doc
Индикатори: Оценка на необходимостта от обучение (обучаеми)	L0_TNA_Employees_BG.doc
Ниво 1 : Оценка на впечатленията и удовлетвореността (обучаеми)	L1_RE_Employees_BG.doc
Ниво 3 : Промяна в поведението: индивидуален план на действие (мениджъри)	L3_IAP_Employers_BG.doc
Ниво 3 : Промяна в поведението: индивидуален план на действие (обучаеми)	L3_IAP_Employees_BG.doc
Ниво 4 : Резултати: оценка на въздействието (мениджъри)	L4_IE_Employers_BG.doc
Ниво 4: Резултати: оценка на въздействието (обучаеми)	L4_IE_Employees_BG.doc
Ниво 5: Изчисляване на възвръщаемостта на инвестициите	L5_ROI Calculation_BG.xls

Материалите са разработени в рамките на проект P/02/B/F/PP/125.502 "ROI – Възвръщане на инвестициите от обучението", с финансовата подкрепа на програмата на Европейския съюз “Леонардо да Винчи”.
Проектът е координиран от CECOA – Лисабон, Португалия, с партньор – Център за професионално обучение „Знание” – София, и със съдействието на Националната агенция за професионално образование и обучение.

Желаем Ви успешна работа!

Практики в България 3

GLOBUL методология

- **Инструментариум по методологията на Кърпатрик и Филипс**
- **Metrics That Matter**

Методология на Кърпатрик и Филипс

НИВО 0

Цели на обучението обсъдени между обучаемия и неговия мениджър

НИВО 1

Реакция

НИВО 2

Учене

НИВО 3

Поведение

НИВО 4

Резултати

НИВО 5

ROI

Нематериални фактори Фактори, които не дават финансови измерения

Ниво 5
ROI

Определяне на възвръщаемостта на инвестициите:

$$\textbf{BCR:}\ \textit{(Benefits/ Cost Ratio)} = \frac{\textbf{Ползи от програмата}}{\textbf{Разходи за програмата}}$$

$$\textbf{ROI}\ \textit{(Return on Investments)} = \frac{\textbf{Нетни ползи от програмата}}{\textbf{Разходи за програмата}}$$

Ниво 5
Пример за изчисление

Разходи за програмата (12 участника) – 3 514 лв.
Ползи от програмата (1ва година) – 7 273 лв.

$$\text{BCR:} = \frac{7\,273\ *}{3\,514} = 2{,}07^{**}$$

за всеки инвестиран лев, възвръщаме 2,07 лв.

$$\text{ROI} = \frac{3\,759\ ***}{3\,514} \times 100 = 106{,}98\ \%$$

*** Чрез измерване на данни от 3 и 4 ниво за 1 г. (общ принцип);**

**** BCR (Benefits/Costs Ratio) -съотношение, показващо нетните ползи. BCR в рамките на 2 – 3 % се счита за успешна инвестиция;**

***** Печалба: Ползи (7273) – разходи (3514)**

Инструментариумът за изчисление на възвръщаемостта на инвестициите може да се ползва и за предварително прогнозиране на ефекта от програмата за обучение!

Metrics That Matter (MTM)

- Създаден през 1999 от Кент Барнет
- Въведен в GLOBUL в началото на 2007 г.
- Позволява количествено и качествено измерване на ефекта от проведеното обучение
- Сравнение с международни организации (HP, Microsoft, Audi и др.)
- Дава възможност за измерване ефекта от обучения съобразно петте нива на методологията на Кърпатрик и Филипс

Knowledge Advisors:
http://www.knowledgeadvisors.com/
http://knowledgeadvisors.com/metrics-that-matter/about-mtm/

МТМ в GLOBUL

- Бърза и структурирана обратна връзка от участниците в обученията;
- Позволява измерването на представянето на инструктора, учебната среда, материалите, ефективността на обучението, въздействие върху бизнеса, възвръщаемостта на инвестицията;
- Предлага широка гама от анализи по различни критерии;
- Предоставя възможност за сравнение между различни работни групи, инструктори, обучения и др;
- Отчети за възвръщаемост на инвестицията;

Практики в България 4

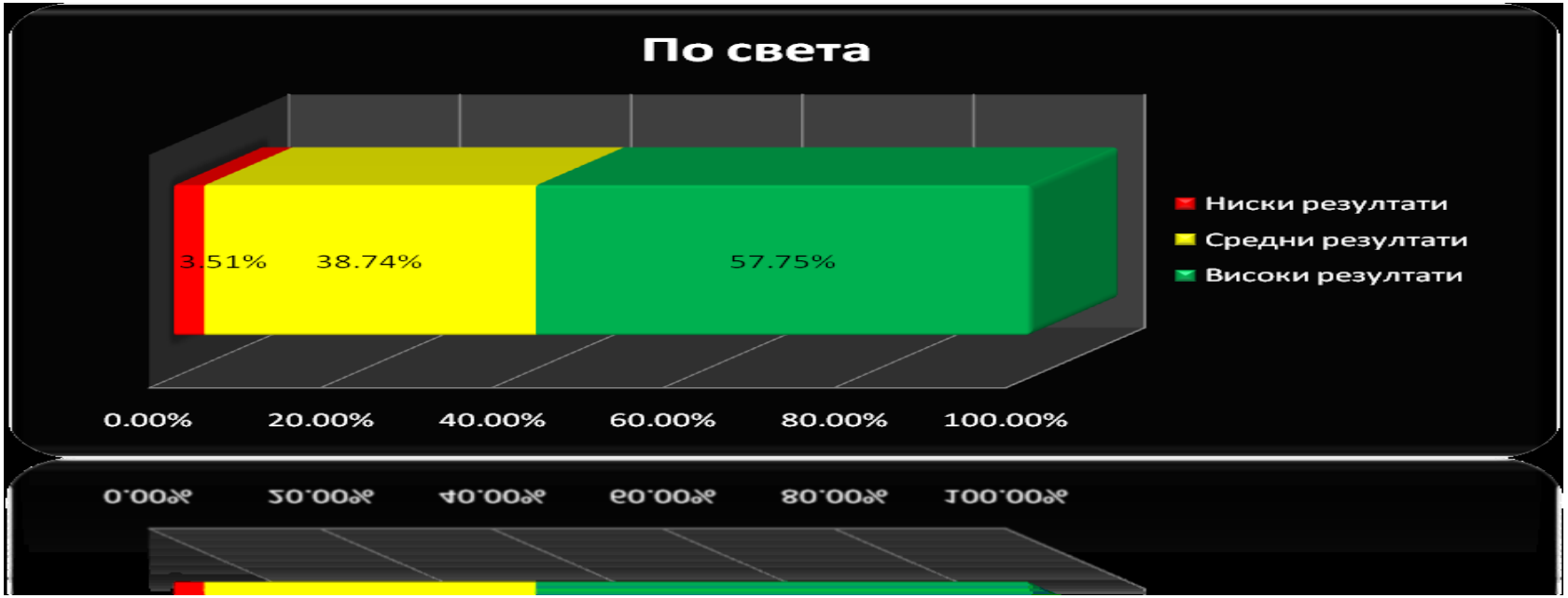
2007 Национално проучване на възвръщаемостта на инвестициите в обучение (ROI)

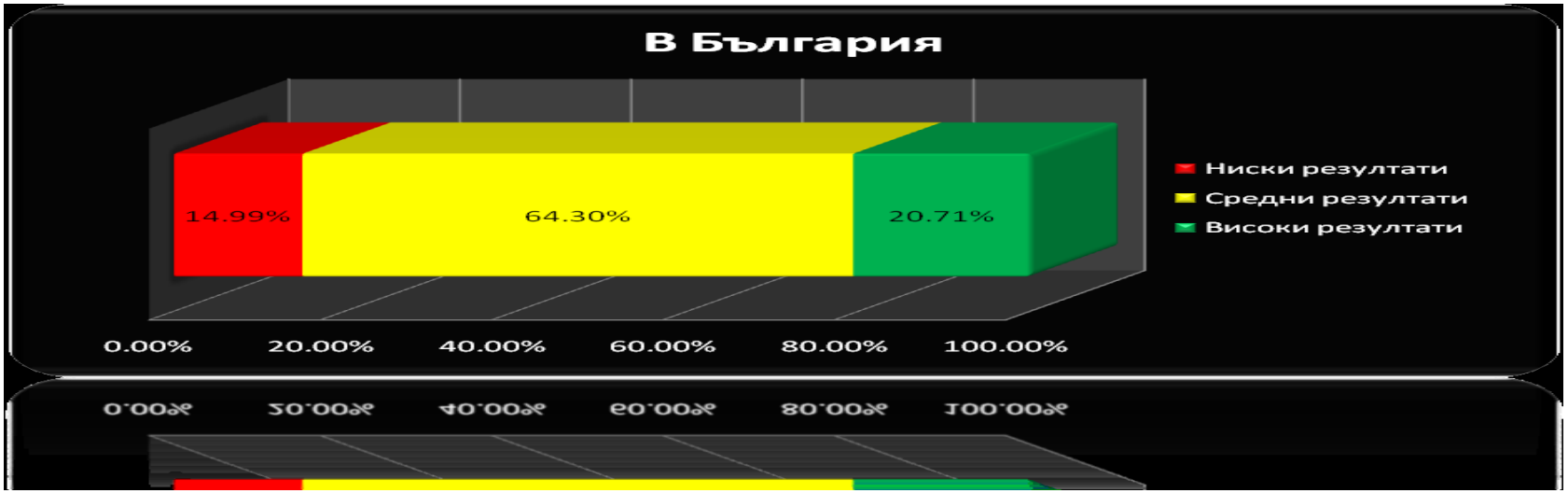
2008 Тази инициатива бе реализирана в сътрудничество с: БАУРЧР и KnowledgeAdvisors и техния изключителен представител за България - CTEC-BG

Вариация на общата оценка на учебните центрове
Сравнение с 486 187 индивидуални оценки от учебни центрове по света.

Вариация на общата оценка на учебните центрове по света. Мнозинството от обучаващите организации (57.57%) имат оценка над 8 точки от 9 възможни. Крайно незадоволителните оценки са едва 3.51%.

Вариация на общата оценка на учебните центрове в България. Едва една пета (20.71%) от всички обучаващи организации попадат в групата с оценка над 8 точки от 9 възможни. Болшинството от учебните центрове (64.30%) имат средни показатели на изпълнение. Притеснителен е големия брой обучаващи организации (14.99%), които имат незадоволителна оценка.


По света
3.51%
38.74%
57.75%
0.00%
20.00%
40.00%
60.00%
80.00%
100.00%
Ниски резултати
Средни резултати
Високи резултати


В България
14.99%
64.30%
20.71%
0.00%
20.00%
40.00%
60.00%
80.00%
100.00%
Ниски резултати
Средни резултати
Високи резултати

Възвръщаемост на инвестициите обучение (ROI)

Финансови показатели при изчисляване на ROI

В това изследване е приложен косвеният метод за изчисляване на ROI.

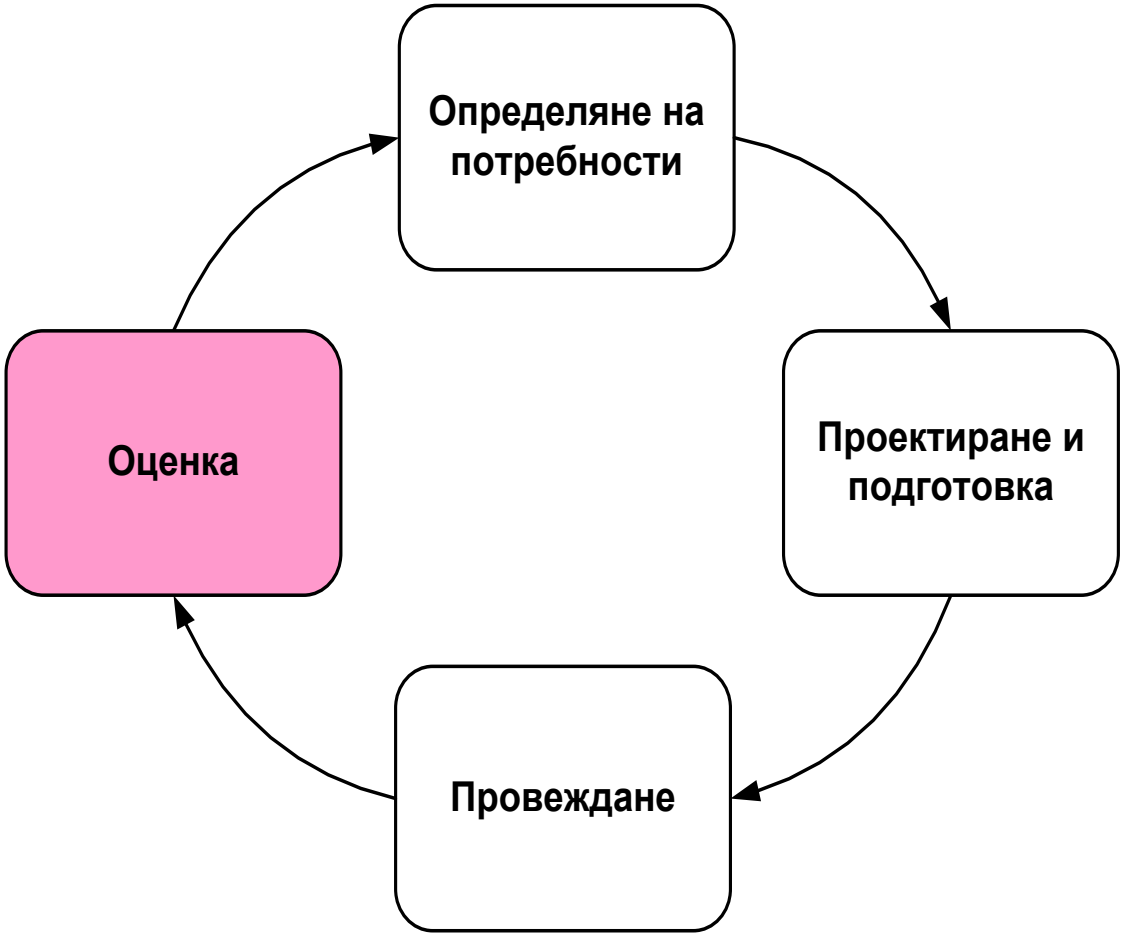
Използвани са следните стойности: Средни разходи за обучение на един служител плюс пропуснати ползи от отсъствието му по време на обучението – 400 Евро; среден разход на работодател за пълната издръжка на дадения служител на годишна база – 12 000 Евро.

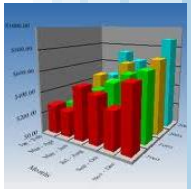
Резултатите от анализа на възвръщаемостта на инвестициите в обучение показват, че паричните ползи от повишена производителност са средно 815 Евро; съотношението на парични ползи към направени разходи е 2.04; средният процент ROI е 103.70% и средния период на изплащане на инвестицията е 5.89 месеца.

Заключение

Надяваме се това изследване да помогне на българските организации при анализа и планирането на наистина ефективни обучения, да намали разходите за неефективно обучение, да поощри дейностите за увеличаване на продуктивността чрез адекватни мерки, да опрости процеса на проследяване на реалните бизнес резултати, свързани с провеждане на обучение и да оптимизира ефекта от програмите за обучение.

Оценката на резултатите от обучението – край или начало?!



Оценката няма стойност, ако преди това не са управлявани всички фактори, които влияят върху ефекта от програмите за обучение.

Благодаря!