

МОЖНО ЛИ РАССЧИТАТЬ ЗАТРАТЫ?



О ТОМ, КАКИЕ ТРУДНОСТИ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ В СЛУЧАЕ РАСЧЁТА ЗАТРАТ НА ВНЕДРЕНИЕ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР ГРУППЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ «КПМГ РОССИЯ» **ОЛЬГА ЮНУСОВА**.



Можно предположить, что с учётом развивающихся технологий онлайн-обучение могло бы заменить традиционный очный формат, однако проведённые в 2019 году исследования показывают, что на текущий момент динамика его развития не столь существенна:

- по данным международного исследования КПМГ 2019 года, в котором приняло участие более 400 компаний различных отраслей, доля онлайн-обучения составляет всего 18%. Онлайн-обучение наиболее востребовано в крупных компаниях с численностью более 30 тыс. сотрудников (25%) и менее востребовано в компаниях с численностью до 1 тыс. сотрудников (14%);
- в 2019 году было также проведено ежегодное исследование КПМГ и «АМТ Консалт» «HR-бенчмаркинг»^{*} среди российских компаний, согласно которому доля часов дистанционного обучения в 2019 году составила 37%, при этом охват сотрудников дистанционным обучением составил 75%, что на 33% выше охвата очным обучением. Онлайн-обучение также оказалось наиболее востребованным среди крупных компаний с численностью от 10 тыс. сотрудников (55%) и менее востребованным в компаниях с численностью до 500 сотрудников (19%). При сравнении данных с аналогичным исследованием 2018 года доля часов дистанционного обучения возросла на 8%.

ПОЧЕМУ МЫ ВСЕ ДО СИХ ПОР НЕ УЧИМСЯ ТОЛЬКО ОНЛАЙН?

Одним из сдерживающих факторов является отсутствие достаточной информации относительно эффективности вложений в онлайн-обучение.

Рассчитать эффективность вложений позволит модель Джека Филлипса, американского эксперта в области управления персоналом. Он предложил использовать формулу возврата вложенных средств и полученных выгод, где смысл расчёта заключается в переводе затрат

на обучение и выгоды от него в одинаковые единицы измерения — деньги. Как правило, ROI^{*} рассчитывают за год, но при реализации масштабных проектов достижение максимального эффекта может занять несколько лет, что также необходимо учитывать при расчёте.

Формула расчёта показателя ROI (%) = ((доход от обучения - затраты) / затраты) x 100%.

Стоит отметить, что предложенный метод расчёта ROI имеет свои сложности, а именно расчёт дохода и его приведение в денежный эквивалент, а также исключение из расчёта влияния на результаты других внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных). Наиболее доступными техниками изоляции эффекта являются:

- 1. Контрольная группа:** запуск пилотного онлайн-обучения на отдельных группах и сравнение результатов с показателями контрольной группы, которая не участвует в программе.
- 2. Оценка участников:** проведение участниками самостоятельной оценки, в какой степени обучение повлияло на их результаты.
- 3. Оценка руководителей подразделений и/или супервайзеров:** запуск оценки руководителями влияния обучения на конечный результат команды.

В качестве примера успешного приведения дохода от обучения к денежному эквиваленту можно выделить следующие: дополнительные продажи — прибыль от этих продаж; экономия времени сотрудника — стоимость сэкономленного времени исходя из среднего размера зарплаты; снижение текучести персонала — средства, сэкономленные на подборе персонала и адаптации; повышение качества — средства, сэкономленные за счёт снижения процента брака.

Таким образом, на экономическую эффективность онлайн-обучения одновременно оказывают влияние множество факторов, что делает процесс её расчёта достаточно сложным. Однако скорость развития технологий такова, что делает онлайн-образование в перспективе более доступным. **HR**

^{*} HR-бенчмаркинг (от англ. benchmarking) — сопоставление основных показателей в сравнении с лучшими практиками и/или успешными компаниями; конечная задача — изучение и адаптация опыта наиболее эффективных практик.

^{*} ROI (от англ. return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывающая сумму сделанных инвестиций.