

Възвръщане на инвестициите в обучението на персонала

28.03.2017 , <http://www.competencemap.bg/news/1/YdK3clebcRaPMJW7cNeHYRejIhK-YFOPYFKfYteXlTeLcVOLMBelMBKjIhKzIJKN>

Източник: БСК, „Труд и право“ Месечен дайджест, бр.7, 2016 г. Автор: д-р Томчо Томов

„ - *Бихте ли ми казали, моля, на къде трябва да тръгна оттук?*

- *Всичко зависи от това, къде искаш да стигнеш - отговорил Котаракът.*

- *Аз не съм сигурна, че имам точна цел....., казала Алиса.*

- *Тогава е без значение коя посока ще поемеш - отговорил Котаракът. “*

„Алиса в страната на чудесата“

Обосновани ли са инвестициите в обучение на персонала?

С ентузиазъм твърдим, че обучението и развитието е приоритет в управлението на човешките ресурси, но проучванията на практиката показват, че твърде често сме в ситуацията с Алиса, описана в прекрасната книга на Луис Карол. Понякога сме склонни да прилагаме спонтанни мерки за постигане на не много ясни цели. Така например, ако анализираме структурата на разходите по Оперативна програма „Управление на човешките ресурси“, ще излезе, че нашата страна е една от „най-учещите“ в Европа. Защо тогава сме с най-ниска производителност на труда? Защо според проучване (*1) на INSEAD сме на последно място в Европа по ниво на ключови умения на работната сила? Някой опитал ли се е да измери, какъв е ефекта от реализираните, с външно финансиране, програми и обучения?

Или да анализираме друг пример. Според проучване на БСК (2015 г.), обхванало големи и средни предприятия, работодателите в България инвестират в обучение и развитие средно около 20% от общата стойност на разходите за персонал. Това са сериозни вложения, въпреки, че в Европа те са над 30%. Но какъв е ефекта? Само 27% от анкетираните предприятия прилагат надеждни инструменти за оценка на практическите резултати от обучението, а 85% от тях не измерват степента на възвращаемост на вложените в обучението инвестиции. Нещо повече, само 33% от проучените предприятия прилагат съвременни системи и подходи за определяне на потребностите от обучение.

Според теорията на капитала, инвестиции в познания и умения на работната сила са уместни и се правят, ако възвращаемостта от тях надвишава направените разходи за обучение. Естествено, инвестирането в развитие на познания и умения на работното място носи стойност, защото води до по-висока ефективност и продуктивност на служителите. Или както твърди Бенджамин Франклин: „*Инвестирането в познания, осигурява най-добрата лихва*“. Но, според някои работодатели, при инвестирането в обучение, съществуват и известни рискове от загуби, когато:

- организацията няма нужда от съответното обучение;
- обучението е проведено неефективно;
- участниците в обучението не са достатъчно мотивирани и ангажирани с приложението на новите знания в своята ежедневна работа;
- служителят преминал обучението, счита, че неговата пазарна стойност нараства и в тази връзка настоява за предоговаряне на условията на възнаграждение;
- нараства рискът от текучество - пред добре обучените служители се откриват повече възможности за намиране на по-изгодна работа при други работодатели;
- в процеса на обучението работодателят предоставя ноу-хау, което е интелектуална собственост на организацията; то може да стане достъпно за конкурентни организации, ако обученият служител напусне и постъпи на работа при тях.

Работодателите, в частност **инвеститорите, разсъждават в цифри.** Но специалистите по управление на човешките ресурси, не винаги съумяват да аргументират и защитят проектите си по този начин. За да успеят, те трябва да разполагат и да умеят да прилагат специфични инструменти, чрез които да докажат, че всеки вложен

лев в съответното обучение ще се възвърне еднократно или многократно, със съответната **добавена стойност** - финансово и/или нефинансово изразени ползи, надвишаващи направените разходи. Освен това, за да се минимизира риска при обучението, трябва да се търсят и различни правни форми (*специфични клаузи в трудовия договор, сключване на допълнителни споразумения, адекватни политики и процедури*) за гарантиране на лоялността, мотивацията и ангажираността на служителите.

И още един дискуссионен проблем. В специализираната литература (*Лейзър & Гибс, Икономика на персонала, 2009*) се разграничават два вида човешки капитал на организацията:

- **общ човешки капитал** – преносими познания, умения и квалификации, които се ценят еднакво високо от много работодатели, т.е. наличие на търсене на пазара на труда;
- **специфичен човешки капитал** – познания и умения, които съответстват по-тясно на фирмената специфика и имат висока стойност за конкретен работодател и организация.

Инвестирайки в развитието на общ човешки капитал, работодателят на практика „предоставя услуга“ на своите служители, която компенсира дефицитите в образованието и им носи „ползи“, както в настоящата месторабота, така и при други работодатели. При тази ситуация възниква въпросът: „*Кой трябва да плаща това обучение?*“ Този въпрос може да се разглежда и под друга форма - като компенсация за работодателя, чрез наемане на служителя с по-ниско възнаграждение за определен период. Специфичният за фирмата човешки капитал е противоположното на общия: той повишава производителността при настоящия работодател, но не повишава пазарната стойност на служителя пред други работодатели. Развитието на специфични познания и умения води до по-висока мотивация в служителите за оставане в организацията, тъй като те са по-фино настроени към работното място и по-добре възнаградени в настоящата месторабота, а не към някаква потенциално нова позиция.

Как се оценяват потребностите от обучение в предприятието?

Обучението на персонала има смисъл и дава стойност за работодателя само ако е насочено към конкретните нужди на организацията. Оценката на потребностите от обучение е процес на систематично проучване, събиране и анализ на информация, която позволява на предприятието да сравни актуалното в момента с желаното равнище на изпълнение на работата. Нуждите от обучение могат да се разглеждат, като разлика между желателното и действителното равнище на трудово представяне на работниците и служителите, която е обусловена от дефицити (пропуски) в техните компетенции (знания, умения, нагласи, поведения). Процесът на оценката на потребностите от обучение обхваща следните **три нива на проучване** и анализ на информация:

- потребности на ниво предприятие;
- потребности на ниво процес, функционално направление, длъжности;
- специфични потребности на индивидуално ниво.

В най-общ план, подходите към оценка на потребностите от обучение на персонала са два типа:

- **стратегически** – потребностите от обучение се извеждат изпреварващо, в дългосрочен план, на базата на стратегията и бизнес целите (бизнес плановете) на предприятието;
- **реактивен** – потребностите от обучение се извеждат в краткосрочен план, като реакция на конкретни проблеми и пропуски в изпълнението на работата.

Оптималният подход в оценката на потребностите от обучение, трябва да съчетава и двата описани по-горе типа.

Подходите за оценка на нуждите от обучение са различни и се прилагат отделно или в съчетание в зависимост от състоянието на човешкия капитал, потребностите и целите на предприятието. Най-популярните методи, използвани в практиката, са представени на таблицата по-долу:

Метод	Описание	Инструменти
Преглед на предложенията	Традиционен подход. Опростен, рутинен и за съжаление най-широко практикуван метод. Информацията за потребностите от обучение и предложенията се събира директно от мениджмънта и ръководителите на екипи, както и от самите служители. След получаването ѝ, информацията се обобщава и класифицира по определени критерии. В съответствие с предварително определения бюджет се изготвят предложения и съответните програми.	Въпросници Образци на формуляри за попълване
Анализ на проблемите	Реактивен подход. Извършва се по технологични процеси и функционални звена. Създава се временен екип от мениджъри и опитни специалисти, които анализират резултатите в изпълнението, идентифицират проблемите и причините за тях. В анализа се включват в обобщен вид и резултатите от атестирането на служителите. На тази основа се подготвят предложения за области на обучение, програми и категории служители подлежащи на обучение.	Експертна оценка Анализ на ефективността на бизнес процесите Кръжоци по качество Анализ на документи и статистика Анкетно допитване
Анализ на приоритетите	Стратегически подход. Извършва се анализ на стратегическите изисквания към качеството на човешкия капитал и степента, до която той е готов да реализира целите. Основава се на съпоставка между цел и действителност. Бъдещата цел е желаното състояние на квалификация, знания, умения и компетенции, необходими за успешна работа и постигане на даден резултат и приоритет. Действителността, описва съществуващото състояние на човешките ресурси в момента. На основата на стратегията и бизнес плановете, както на предприятието, така и на отделните структурни звена, се извършва анализ и оценка на алтернативите по следната схема: „Цел - Начин - Средства - Мерки за обучение и развитие”	Експертна оценка Анализ на информация Съвещание Фокус група Интервю
Анализ на задачите	Стратегически подход. Подобен е на анализа на приоритетите но влиза в по-голяма дълбочина и диференциация. Осъществява се на ниво структурно звено и длъжност. Проучват се плановете за работа и длъжностните характеристики. Разглеждат се общите и персоналните задачи. За всяка задача се определят: значение за успешното изпълнение на целите на структурното звено; знания, умения, компетенции, необходими за успешното изпълнение на задачата; мерки (обучение и съдействие) за създаване на способност за ефективно изпълнение на задачата. Мерките се обобщават и групират по области на обучение.	Анализ на информация Интервю Анкетно допитване Съвещание Групова дискусия
Оценка на компетенциите	Стратегически подход. Осъществява се персонално на ниво длъжност. За да бъде приложен този метод, предприятието трябва да разполага с компетентностен модел. Нивото на компетенциите се измерват чрез специализирани инструменти за оценка (поведенческо интервю, тестове, въпросници, казуси, асесмънт център). Идентифицират се дефицитите в знанията и уменията. Резултатите от оценката на компетенциите се обобщават и класифицират по области. Програмите за обучение се насочват към областите (компетенциите) при които се наблюдава най-голям дефицит.	Компетентностен модел Инструменти за оценка на компетенции Експертен анализ
Анализ на резултатите от изпълнението	Реактивен подход. Обобщава резултатите от атестирането на служителите и препоръките относно тяхното трудово представяне. На тази основа се определят приоритетни области на обучение и развитие.	Самооценка Интервю Атестационна оценка и препоръки Анализ на информация

Как се измерва ефективността и възвращаемостта на инвестициите?

В практиката са популярни два взаимодопълващи се подхода за оценка на ефективността и възвращаемостта на инвестициите в обучението: Анализ на разходите и ползите по системата ROI и модел на Д. Къркпатрик и Д. Филипс.

- Анализ на разходите и ползите по системата ROI

Този подход е въведен за първи път през 1992 г. от проф. Джак Филипс в практиката на международната консултантска агенция *Performance Resources Organisation*. При него се съпоставят разходите направени за обучението и приходите, ползите от осъществения процес. Ефективността и ефикасността на обучението може да се измери с помощта на следните формули:

$$\text{BCR (Benefits/Cost Ratio)} = \frac{\text{Ползи от обучението}}{\text{Разходи за обучението}}$$

$$\text{ROI (Return on Investments \%)} = \frac{\text{Нетни ползи от обучението}}{\text{Разходи за обучението}} \times 100$$

Разходите за обучението включват: наем зали и техника; възнаграждение на обучители; разходи за учебни материали и консумативи; възнаграждение на участниците за периода на обучението; командировъчни разходи и др. Ползите от обучението се проявяват в постигането на неговите цели и регистрираните промени в поведението и изпълнението на работата, което рефлектира в общите резултати и показатели за икономическа ефективност и рентабилност на предприятието. Ползи от обучението трябва да бъдат определени на основата на два вида показатели (данни): директно измерими в относително краткосрочен план и индиректни, не подлежащи на директно измерване, но създаващи стойност в дългосрочен план. Или както се изразява А. Айнщайн: „*Не всичко, което има значение може да се преброи, и не всичко, което може да се преброи, има значение*“.

Примерни директно измерими ползи:

- Повишена производителност;
- Повишено качество;
- Повишен обем продажби;
- Намалели загуби от рекламации на клиентите;
- Намалели загуби от бракувана продукция;
- Намален брой нарушения на технологична дисциплина.

Примерни индиректни ползи:

- Повишена удовлетвореност;
- Повишена ангажираност и отговорност;
- Подобрена атмосфера и взаимоотношения;
- Отслабване на напрежението и стреса.

Основният „препъни камък“ в измерването на възвращаемостта на инвестициите в обучението е свързан с въпроса: „**Как да изолираме (отделим) ефекта на обучението от другите фактори, повлияли на крайните резултати в дейността на фирмата?**“ Подходите за решаване на този проблем са следните:

- експериментални и контролни групи (съпоставят се резултатите в изпълнението на работата при работници и служители, които са преминали конкретно обучение с други, които не са обучавани);
- прилагане на методи за прогнозиране;
- оценка от участниците на ефекта и ползата от обучението;

- оценка от преките ръководители на промените в трудовото представяне на обучените лица;
- 360-градусова обратна връзка за трудовото представяне на обучените лица;
- експертна оценка на факторите.

Експертната оценка е метод, чрез който се изчислява съотношението между ползите от обучението (по избраните показатели) и ролята на други фактори.

Да се опитаме да онагледим подхода с **конкретен пример**:

В резултат на въведено ново оборудване, нова система за отчитане на резултатите и последващо обучение на персонала, производителността на Електра ЕООД се е повишила с 9% спрямо преходната година. Пред специалистите по човешки ресурси стои въпроса - как да изолират ефекта от обучението от приноса на другите фактори (ново оборудване и нова система за отчитане на резултатите)? За целта се сформира експертен екип с представители от направление производство, ТРЗ и човешки ресурси. От специалистите се иска да поставят оценка, в процентно изражение, на степента, до която е повлиял на повишаването на производителността всеки от изброените фактори. Към оценката на съответния фактор се изисква да се посочи и процент на сигурност в твърдението. Общата усреднена оценка на тримата експерти, изглежда така:

Фактор, повлиял на подобрението	Процент на значение на фактора за подобрението А	Процент на сигурност в твърдението В	Коригиран процент на значение С
Ново оборудване	70%	60%	42%
Нова система за отчитане	15%	50%	7.5%
Проведено обучение	15%	70%	10.5%

$$\text{Коригираният процент на значение - С} = \frac{\text{А} \times \text{В}}{100}$$

От данните на таблицата виждаме, че съгласно експертната оценка, степента до която е повлияло обучението върху производителността на труда е 10.5% (коригиран процент). Ако нетната допълнителна печалба на предприятието в резултат на повишената с 9% производителност се равнява на 1 223 000 лв., то приноса (делът) на обучението е 128 415 лв. Всички разходи по обучението възлизат на 45 000 лв. Възвращаемостта на инвестицията в обучението (ROI) се изчислява по формулата, която предложихме по-горе:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Нетни ползи от обучението}}{\text{Разходи за обучението}} \times 100 = \frac{128\,415 \text{ лв.}}{45\,000 \text{ лв.}} \times 100 = 285\%$$

Това означава, че за всеки вложен 1 лв. в обучението на предприятието, се връща **добавена стойност в размер на 2.85 лв.**

- Модел на Д. Къркпатрик и Д. Филипс.

Измерването на ефекта от обучението се извършва по **четири степенна скала**, която включва:

- реакция** - каква е степента на удовлетвореност на участниците от съдържанието и качеството на проведеното обучение?
- учене** - какво е научено и усвоено?

c. поведение - какви изменения в поведението на работното място настъпват след обучението?

d. резултати - какви са крайните резултати в дейността на обученото лице?

Необходимо е да се прави разлика между резултати от обучението и практически ефект от него. В крайна сметка наученото може въобще да не намери приложение. Причините за това могат да бъдат най-различни:

- обучените лица не са мотивирани да постигнат по-високи резултати;
- няма система за поддръжка на продукта от обучението, след неговото приключване не са създадени условия за насърчаване и контрол на прилагане в работата на придобитите знания и умения;
- политиките по управление на човешките ресурси в предприятието не насърчават културата на непрекъснатото учене, развитие и споделяне на знания;
- екипите не подкрепят нововъведенията и саботират новите практики;
- мениджърите не стимулират и подкрепят иновативното поведение и продължават с рутинните управленски практики.

Подходите за измерване и инструментите за оценка на ефективността на обучението в модела на Къркпатрик и Филипс са описани в таблицата, представена по-долу:

Степен	Описание	Инструменти
Реакция	Удовлетворени ли са обучаваните лица и какви препоръки имат към обучението? Оценяват се програмата, методите на обучение, квалификацията на лекторите, полезността и изчерпателността на информацията, стилът на преподаване, визията и намеренията за прилагане на новите знания и умения и пр.	Въпросник за обратна връзка от обучаваните лица
Учене	Какво са научили участниците в обучението? До каква степен са усвоили нови знания и умения в съответствие с целите на обучението? Ниво на осмисляне, способност и увереност при ползване на новата информация. Когато се оценяват знания, трябва да се отчитат четирите степени на тяхното усвояване и приложение: <ul style="list-style-type: none"> - репродуктивно знание - възпроизвеждане на данни и факти, дефиниране на понятия, дефиниране на закони, принципи, модели и пр.; - продуктивно знание - осмисляне на данни и факти, опериране с понятия, разбиране на принципи и модели, прилагане на закони, умение да се прилагат в практиката отделни знания за решаване на сравнително прости задачи и проблеми; - преносимо знание – способност за анализ и синтез, оценяване на ситуация и проблем, защита на концепция, теза, умение да се прилагат и комбинират знания от различни области с цел да се реши сложен проблем или задача; - творчески приложено знание – умение за критично, креативно и иновативно мислене, способност да се идентифицират проблеми, да се прогнозира, да се интерпретира информация, да се оценява риск, да се предлагат алтернативни решения и нетрадиционни подходи. 	Входящ тест Изходящ тест Казус Решаване на задачи Ролева игра Анотация на специализирана литература Доклади за извършени проучвания, анализи или изпълнено практическо задание
Поведение	До каква степен обучените лица променят своето трудово поведение в резултат на придобитите знания, умения и компетентност? Приложимост на наученото в ежедневната работа и в нерутинни ситуации. Устойчивост и ефект от промененото поведение. Иначе казано, как е пренесено знанието от учебната зала на съответното работното място?	Въпросник за самооценка Въпросник за обратна връзка от прекия ръководител Резултати от атестиране

Резултат	Какви са конкретните резултати от работата на обученото Отчитат се измерими и индиректни показатели, като увеличаване на производителността, намаляване на загуби и разходи, увеличаване на продажби, подобряване на качество, на трудовата и технологичната дисциплина, лична и екипна ефективност, мотивация, удовлетвореност, текучество и пр.	Анализ на икономически показатели и данни за изпълнението. Доклад на прекия ръководител Измерване на ROI
-----------------	--	--

В научните среди е популярно твърдението на Лорд Келвин (Уилям Томсън): **“Когато можете да измерите онова, за което говорите и го изразите с числа, вие знаете нещо за него. А когато не сте в състояние да му дадете числен израз, вашето знание е оскъдно и незадоволително“**. Така е и в мениджмънта. Не може да се управлява без да има информация, не може да се вземат решения, без да се оценяват алтернативите и да се измерва ефекта и последствията от тях.

Т.Томов

*1. Проучване е по поръчка на ЕК през 2010 г. Изследвани са компетенциите на работната сила свързани с изискванията на глобалната икономика на знанието – иновативност, лидерство, екипност, решаване на проблеми, работа с информация, специфични професионални умения, грамотност и основни умения за социалната интеграция.