

Обучение и развитие: формирование корпоративных программ и оценка их рентабельности (ROI)

Published: 21.06.2026 17:05 | Updated: 21.06.2026 17:05

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
 - 1.1. Сущность и значение обучения персонала в системе управления человеческими ресурсами
 - 1.2. Корпоративные программы обучения и развития сотрудников
 - 1.3. Методы оценки эффективности обучения персонала
2. ОЦЕНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ
 - 2.1. Понятие и значение показателя ROI в управлении персоналом
 - 2.2. Методика расчета рентабельности инвестиций в обучение
 - 2.3. Практический пример оценки эффективности корпоративной программы обучения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики знания и компетенции сотрудников становятся одним из ключевых факторов конкурентоспособности организаций. Цифровая трансформация, глобализация рынков, ускорение технологических изменений и высокая конкуренция требуют от компаний постоянного совершенствования человеческого капитала. В связи с этим обучение и развитие

персонала перестают рассматриваться исключительно как вспомогательная функция кадровой службы и становятся важнейшим элементом стратегического управления человеческими ресурсами.

Эффективная система обучения позволяет организациям повышать производительность труда, формировать кадровый резерв, развивать лидерский потенциал сотрудников и обеспечивать успешную адаптацию персонала к изменениям внешней среды. Особую актуальность приобретает вопрос оценки эффективности инвестиций в развитие работников, поскольку руководство компаний стремится получать объективные данные о результатах вложений в человеческий капитал. В качестве одного из наиболее распространенных инструментов оценки эффективности корпоративного обучения используется показатель рентабельности инвестиций (Return on Investment, ROI), позволяющий определить экономическую отдачу от реализуемых программ обучения и развития персонала.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью корпоративного обучения в обеспечении устойчивого развития организаций, а также необходимостью применения современных методов оценки его эффективности.

Объектом исследования является система обучения и развития персонала организации.

Предметом исследования выступают корпоративные программы обучения сотрудников и методы оценки их рентабельности.

Цель работы заключается в исследовании особенностей формирования корпоративных программ обучения и развития персонала, а также в изучении методов оценки их экономической эффективности на основе показателя ROI.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и значение обучения персонала в системе управления человеческими ресурсами;
- рассмотреть основные виды корпоративных программ обучения и развития сотрудников;
- изучить методы оценки эффективности обучения персонала;
- проанализировать особенности применения показателя ROI в сфере управления персоналом;
- рассмотреть методику расчета рентабельности инвестиций в обучение;

- привести практический пример оценки эффективности корпоративной программы обучения.

Методологическую основу исследования составляют методы анализа научной литературы, обобщения, сравнения, системного подхода и экономических расчетов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и значение обучения персонала в системе управления человеческими ресурсами

В современных организациях человеческие ресурсы рассматриваются как стратегический актив, обеспечивающий долгосрочное конкурентное преимущество предприятия. Эффективность деятельности компании во многом определяется уровнем профессиональной подготовки сотрудников, их способностью адаптироваться к изменениям внешней среды и осваивать новые технологии. В связи с этим обучение персонала является одним из важнейших направлений системы управления человеческими ресурсами [1].

Под обучением персонала понимается организованный и целенаправленный процесс передачи сотрудникам знаний, навыков и компетенций, необходимых для эффективного выполнения профессиональных обязанностей и достижения целей организации [2].

Основной задачей обучения выступает не только повышение квалификации работников, но и обеспечение соответствия их компетенций текущим и перспективным потребностям бизнеса. В условиях цифровизации экономики знания быстро устаревают, поэтому компании вынуждены создавать механизмы непрерывного профессионального развития сотрудников [3].

Современные исследования показывают, что организации, систематически инвестирующие в обучение работников, демонстрируют более высокие показатели производительности труда, инновационной активности и финансовой устойчивости по сравнению с компаниями, уделяющими недостаточное внимание развитию персонала [4].

Обучение персонала выполняет ряд важных функций:

- профессиональную;
- адаптационную;
- мотивационную;
- инновационную;
- стратегическую.

Профессиональная функция связана с приобретением новых знаний и навыков, необходимых для выполнения трудовых обязанностей. Адаптационная функция способствует более быстрому включению новых сотрудников в деятельность организации и снижению уровня текучести кадров [5].

Мотивационная функция проявляется в формировании у работников чувства востребованности и уверенности в возможностях профессионального роста. Согласно исследованиям в области управления персоналом, сотрудники значительно чаще связывают свое будущее с организацией, которая инвестирует в их развитие и предоставляет возможности карьерного роста [6].

Стратегическая функция обучения заключается в подготовке организации к будущим изменениям. Развитие новых технологий, автоматизация бизнес-процессов и изменение требований рынка труда требуют формирования новых компетенций сотрудников. Компании, способные своевременно развивать кадровый потенциал, получают дополнительные преимущества в конкурентной борьбе [7].

Таким образом, обучение персонала представляет собой важнейший инструмент управления человеческими ресурсами, позволяющий одновременно решать задачи повышения эффективности деятельности сотрудников и обеспечения устойчивого развития организации.

1.2. Корпоративные программы обучения и развития сотрудников

Корпоративные программы обучения представляют собой комплекс мероприятий, направленных на развитие профессиональных и управленческих компетенций работников с учетом стратегических целей организации [1].

Современные программы обучения охватывают весь жизненный цикл сотрудника в компании — от момента трудоустройства до подготовки к руководящим должностям.

Одним из важнейших элементов системы развития персонала является программа адаптации новых сотрудников (онбординг). Под онбордингом понимается комплекс мероприятий, направленных на интеграцию нового работника в организацию, освоение им профессиональных обязанностей и знакомство с корпоративной культурой компании [8].

Эффективный онбординг включает несколько этапов:

- предварительную подготовку сотрудника до первого рабочего дня;
- первичную ориентацию;
- профессиональную адаптацию;
- долгосрочную интеграцию в организацию.

Практика показывает, что качественный процесс адаптации способствует сокращению сроков достижения требуемой производительности и снижению вероятности увольнения сотрудников в первые месяцы работы [9].

Следующим важным направлением являются программы профессионального развития сотрудников. Их целью выступает совершенствование существующих компетенций и формирование новых знаний, необходимых для карьерного роста и повышения эффективности труда [2].

Одним из наиболее распространенных инструментов является индивидуальный план развития (Professional Development Plan, PDP). Такой план представляет собой документ, определяющий цели профессионального роста сотрудника, необходимые компетенции, мероприятия по развитию и критерии оценки достигнутых результатов [10].

Индивидуальные планы развития позволяют согласовать интересы работника и организации. Сотрудник получает четкое представление о возможностях карьерного роста, а компания формирует кадровый резерв для решения будущих бизнес-задач [11].

Особое место занимают программы развития руководителей. Управленческие компетенции оказывают существенное влияние на результаты деятельности подразделений и организации в целом. Исследования показывают, что качество руководства является одним из ключевых факторов вовлеченности сотрудников и уровня их производительности [12].

Лидерские программы направлены на развитие следующих компетенций:

- стратегическое мышление;
- принятие управленческих решений;

- управление изменениями;
- развитие персонала;
- эффективные коммуникации;
- управление конфликтами.

Кроме традиционных очных тренингов современные организации активно используют электронное обучение (e-learning), дистанционные образовательные платформы, микрообучение, наставничество, коучинг и смешанные форматы подготовки персонала [3].

Развитие цифровых технологий позволило существенно расширить возможности корпоративного обучения. Электронные платформы обеспечивают доступ к образовательным материалам независимо от географического расположения сотрудников, а системы аналитики позволяют отслеживать результаты обучения в режиме реального времени [13].

Таким образом, корпоративные программы обучения и развития представляют собой комплексную систему мероприятий, направленных на формирование кадрового потенциала организации и повышение ее конкурентоспособности.

1.3. Методы оценки эффективности обучения персонала

Одним из важнейших вопросов в области управления человеческими ресурсами является определение эффективности корпоративного обучения. Организации ежегодно инвестируют значительные финансовые ресурсы в развитие персонала, поэтому возникает необходимость объективной оценки результатов реализуемых программ [4].

Под эффективностью обучения понимается степень достижения поставленных целей обучения и влияние полученных результатов на деятельность сотрудников и организации в целом [5].

Оценка эффективности обучения позволяет решить ряд важных задач:

- определить целесообразность вложений в программы развития;
- выявить сильные и слабые стороны образовательных мероприятий;
- обосновать бюджет на обучение;
- повысить качество корпоративных программ;
- определить влияние обучения на результаты бизнеса [6].

Наиболее распространенным подходом к оценке эффективности обучения является модель Дональда Киркпатрика, предложенная еще в середине XX века и сохраняющая актуальность до настоящего времени [7].

Согласно данной модели выделяют четыре уровня оценки.

Первый уровень — реакция участников

На данном этапе оценивается субъективное восприятие программы обучения сотрудниками. Обычно используются анкеты обратной связи, позволяющие определить степень удовлетворенности участников содержанием курса, работой преподавателя и организацией процесса обучения [8].

Типичными показателями являются:

- удовлетворенность обучением;
- качество учебных материалов;
- полезность полученной информации;
- готовность рекомендовать программу коллегам.

Несмотря на простоту применения, данный уровень не позволяет определить реальное влияние обучения на профессиональную деятельность работников.

Второй уровень — обучение

На этом этапе оценивается объем усвоенных знаний и приобретенных навыков. Для этого используются тестирование, практические задания, деловые игры и другие инструменты контроля знаний [9].

Основными показателями являются:

- результаты входного и итогового тестирования;
- уровень освоения компетенций;
- качество выполнения практических заданий.

Данный уровень позволяет установить факт обучения, однако не показывает, насколько полученные знания будут применяться на практике.

Третий уровень — изменение поведения

Цель данного уровня заключается в определении того, используют ли сотрудники полученные знания и навыки в процессе выполнения своих должностных обязанностей [10].

Для оценки применяются:

- наблюдение руководителей;
- оценка по методу 360 градусов;
- интервью сотрудников;
- анализ результатов деятельности после обучения.

Именно этот уровень позволяет определить практическую ценность корпоративного обучения.

Четвертый уровень — результаты для бизнеса

На данном этапе оценивается влияние обучения на показатели деятельности организации [11].

К числу наиболее распространенных показателей относятся:

- производительность труда;
- объем продаж;
- качество продукции;
- уровень брака;
- текучесть кадров;
- вовлеченность персонала;
- удовлетворенность клиентов.

Данный уровень считается наиболее важным, поскольку позволяет установить связь между программой обучения и достижением стратегических целей организации.

Позднее модель Киркпатрика была дополнена Джеком Филипсом, который предложил использовать показатель ROI (Return on Investment) для оценки экономической эффективности обучения [12].

Таким образом, современные методы оценки эффективности обучения позволяют анализировать результаты программ как с точки зрения развития компетенций сотрудников, так и с позиции достижения финансовых результатов организации.

2. ОЦЕНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ

2.1. Понятие и значение показателя ROI в управлении персоналом

В условиях ограниченности ресурсов руководство организаций стремится получать объективную информацию о результативности инвестиций в развитие персонала. В связи с этим особое значение приобретает показатель рентабельности инвестиций (Return on Investment, ROI), который позволяет оценить экономический эффект от реализации программ обучения и развития сотрудников [12].

ROI представляет собой финансовый показатель, отражающий соотношение между полученными выгодами и произведенными затратами. В сфере управления персоналом данный показатель используется для определения экономической эффективности инвестиций в человеческий капитал [13].

Применение ROI позволяет решить следующие задачи:

- оценить эффективность программ обучения;
- сравнить различные образовательные проекты;
- определить наиболее перспективные направления инвестирования;
- обосновать затраты на развитие персонала перед руководством компании;
- повысить качество системы управления человеческими ресурсами [14].

Использование показателя ROI особенно актуально в крупных организациях, где ежегодные расходы на обучение сотрудников могут составлять значительную часть бюджета.

В отличие от традиционных показателей удовлетворенности обучением, ROI позволяет оценить реальное влияние образовательных программ на финансовые результаты организации [15].

Основными преимуществами применения ROI являются:

- объективность оценки;
- возможность финансового обоснования программ обучения;
- ориентация на достижение бизнес-результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов компании.

Однако использование данного показателя связано с определенными трудностями.

Во-первых, не всегда возможно точно определить денежную стоимость нематериальных результатов обучения, таких как повышение мотивации сотрудников, улучшение командного взаимодействия или развитие корпоративной культуры [5].

Во-вторых, влияние обучения зачастую проявляется не сразу, а спустя несколько месяцев или даже лет после завершения программы.

В-третьих, результаты деятельности сотрудников могут зависеть не только от обучения, но и от множества других факторов, включая изменения рыночной ситуации, организационные преобразования и особенности управления [11].

Несмотря на существующие ограничения, показатель ROI остается одним из наиболее эффективных инструментов оценки рентабельности инвестиций в развитие персонала.

2.2. Методика расчета рентабельности инвестиций в обучение

Расчет рентабельности инвестиций в обучение осуществляется на основе сопоставления финансовых выгод, полученных в результате реализации программы, и затрат на ее проведение [12].

Базовая формула расчета имеет следующий вид:

$$\text{ROI} = ((\text{Выгоды} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) \times 100 \%$$

где:

- ROI — рентабельность инвестиций;
- Выгоды — финансовый эффект от программы обучения;
- Затраты — совокупные расходы на организацию и проведение обучения.

Для получения объективных результатов необходимо определить все категории затрат.

К прямым затратам относятся:

- оплата работы преподавателей и тренеров;
- приобретение образовательных материалов;
- аренда помещений;
- лицензии на программное обеспечение;
- стоимость образовательных платформ [13].

К косвенным затратам относятся:

- заработная плата сотрудников за время обучения;
- административные расходы;
- затраты на организацию мероприятий;
- потери рабочего времени [2].

Определение выгод представляет собой более сложную задачу. В качестве выгод могут рассматриваться:

- увеличение объемов продаж;
- рост производительности труда;
- сокращение текучести кадров;
- снижение количества ошибок;
- повышение качества продукции;
- сокращение времени выполнения рабочих операций [10].

Для повышения точности оценки используются различные методы анализа.

Наиболее распространенными являются:

- сравнение показателей до и после обучения;
- использование контрольных групп;
- экспертные оценки руководителей;
- анализ динамики ключевых показателей эффективности (KPI) [11].

Особое значение имеет оценка влияния обучения на удержание персонала. Исследования показывают, что стоимость замены одного сотрудника может составлять от 50 до 200 % его годового дохода [1]. Следовательно, даже незначительное снижение текучести кадров способно обеспечить существенную экономическую выгоду для организации.

Таким образом, корректный расчет ROI позволяет превратить систему обучения персонала из затратной функции в стратегический инструмент управления эффективностью бизнеса.

2.3. Практический пример оценки эффективности корпоративной программы обучения

Для демонстрации применения показателя ROI рассмотрим условный пример оценки эффективности программы обучения менеджеров по продажам в коммерческой организации.

Компания реализовала программу повышения квалификации сотрудников отдела продаж, направленную на развитие навыков переговоров, работы с возражениями клиентов и техники заключения сделок.

Продолжительность программы составила два месяца.

Затраты на реализацию программы представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Затраты на проведение программы обучения

Статья затрат	Сумма, руб.
Услуги бизнес-тренера	150 000
Учебные материалы	30 000
Организационные расходы	20 000
Оплата рабочего времени участников	200 000
Итого	400 000

После завершения обучения руководство компании провело анализ результатов деятельности сотрудников за последующие шесть месяцев.

Было установлено, что благодаря повышению качества работы с клиентами объем продаж увеличился, что обеспечило дополнительную прибыль в размере 900 000 руб.

Расчет ROI выполняется следующим образом:

$$ROI = ((900\,000 - 400\,000) / 400\,000) \times 100 \%$$

$$ROI = (500\,000 / 400\,000) \times 100 \%$$

$$ROI = 125 \%$$

Полученный результат свидетельствует о том, что каждый рубль, вложенный в программу обучения, принес организации 1,25 рубля дополнительной прибыли.

Помимо прямого финансового эффекта были зафиксированы и качественные результаты:

- увеличение удовлетворенности сотрудников работой;
- повышение уровня вовлеченности персонала;
- снижение текучести кадров;
- улучшение качества обслуживания клиентов;
- рост числа повторных продаж.

Следовательно, программа обучения оказалась экономически эффективной и способствовала достижению как финансовых, так и организационных целей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях развития экономики и усиления конкуренции человеческие ресурсы становятся одним из важнейших факторов устойчивого развития организаций. Именно уровень профессиональной подготовки сотрудников, их способность адаптироваться к изменениям и эффективно использовать современные технологии определяют конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке. В связи с этим обучение и развитие персонала приобретают стратегическое значение в системе управления человеческими ресурсами.

В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы организации корпоративного обучения. Установлено, что обучение персонала представляет собой целенаправленный процесс формирования и совершенствования профессиональных знаний, навыков и компетенций работников. Оно способствует повышению производительности труда, развитию кадрового потенциала организации, снижению текучести кадров и формированию благоприятной корпоративной культуры.

Проведенный анализ показал, что современные корпоративные программы обучения включают различные направления развития персонала, среди которых особое место занимают программы адаптации новых сотрудников, индивидуальные планы профессионального развития, лидерские программы и цифровые образовательные платформы. Комплексный подход к развитию работников позволяет организациям не только повышать эффективность текущей деятельности, но и формировать кадровый резерв для решения долгосрочных стратегических задач.

В работе также были рассмотрены основные методы оценки эффективности обучения персонала. Наиболее распространенной моделью является четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, позволяющая оценивать реакцию участников, уровень усвоения знаний, изменение поведения сотрудников и влияние обучения на результаты деятельности организации. Дополнением к данной модели выступает концепция Д. Филипса, предусматривающая расчет рентабельности инвестиций в обучение.

Особое внимание было уделено показателю ROI как инструменту оценки экономической эффективности корпоративных программ обучения. Установлено, что использование данного показателя позволяет определить финансовую отдачу от вложений в развитие персонала, сравнивать различные образовательные проекты и обосновывать инвестиции в человеческий капитал перед руководством организации.

Практический пример расчета показал, что грамотно организованные программы обучения способны обеспечивать существенный экономический эффект. Рассчитанный показатель ROI в размере 125 % подтвердил целесообразность инвестиций в развитие сотрудников и продемонстрировал возможность получения организацией значительной дополнительной прибыли за счет повышения эффективности деятельности персонала.

Таким образом, поставленная цель исследования была достигнута, а поставленные задачи выполнены. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что корпоративные программы обучения и развития персонала являются важным инструментом повышения эффективности деятельности организации и формирования ее долгосрочных конкурентных преимуществ. В современных условиях инвестиции в человеческий капитал должны рассматриваться не как расходы, а как стратегические вложения, обеспечивающие устойчивый рост и развитие бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Учебники и монографии

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 695 с.
2. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Юрайт, 2024. — 575 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 848 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом. — Москва : Бином, 2022. — 800 с.
5. Спивак В. А. Управление персоналом : теория и практика. — Москва : Юрайт, 2023. — 518 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. — Нижний Новгород : НИМБ, 2022. — 1100 с.
7. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 312 с.

Научные статьи

1. Базаров Т. Ю. Современные подходы к обучению персонала // Управление персоналом. — 2024. — № 3. — С. 15–22.
2. Иванова Н. В. Оценка эффективности корпоративного обучения персонала // Кадровик. — 2023. — № 8. — С. 35–41.
3. Петров А. С. Методы расчета ROI программ развития персонала // Менеджмент сегодня. — 2024. — № 4. — С. 28–36.
4. Сидорова Е. В. Корпоративное обучение как инструмент повышения эффективности деятельности организации // Экономика и управление. — 2023. — № 11. — С. 92–98.

5. Смирнов Д. И. Управление человеческим капиталом в условиях цифровой экономики // Вестник университета. — 2024. — № 2. — С. 75–82.
6. Филипс Дж., Филипс П. Измерение эффективности инвестиций в обучение персонала // Управление развитием персонала. — 2023. — № 1. — С. 14–27.

Электронные ресурсы

1. [Society for Human Resource Management \(SHRM\)](#) (дата обращения: 21.06.2026).
2. [Association for Talent Development \(ATD\)](#) (дата обращения: 21.06.2026).
3. [AIHR Academy](#) (дата обращения: 21.06.2026).
4. [Gallup Workplace Research](#) (дата обращения: 21.06.2026).
5. [D2L Research Blog](#) (дата обращения: 21.06.2026).
6. [ResearchGate](#) (дата обращения: 21.06.2026).
7. [CyberLeninka научная электронная библиотека](#) (дата обращения: 21.06.2026).