

Рентабельность обучения персонала:

*как спланировать бюджет на обучение на
основе оценки потребности в обучении и
расчета его рентабельности*

Руководитель Центра Профессиональных Технологий Управления **СТИМУЛ**
Колосова Мария

Тел.(495) 916-69-86

www.stimul-center.ru

E-mail: info@stimul-center.ru

Обучение в процессе управления персоналом

Чему учить?

**Желаемая
эффективность
сотрудников**

Кого учить?

**Как оценить
рентабельность
обучения?**

**Актуальная
эффективность
сотрудников**

Становление культуры обучения в компании

**Решения о проведении
обучения решаются
спорадически по мере
возникновения проблем.
Бюджета на обучение нет.
Цели обучения
формулируются как желания.**

*Потребность в
обучении как правило
низкая и
определяется
индивидуальными
особенностями
сотрудников*

Становление культуры обучения в компании

**Создается и внедряется
система обучения.
Появляется бюджет на
обучение. Формулируются
краткосрочные цели
обучения.**

*Потребность в
обучении неровная.
Обучение носит
событийный
характер,
воспринимается как
бонус, мотивирует*

Становление культуры обучения в компании

В компании складывается культура обучения. Обучение становится корпоративной ценностью. Формулируются цели обучения в контексте развития компании.

Потребность в обучении высокая. Сотрудники стремятся к обучению, используют его результаты.

Становление культуры обучения в компании

**Система обучения является
состоявшейся системой
управления персоналом.**

**Обучение носит
обязательный характер.
Система обучения высоко
дифференцирована.
Обучение становится
регламентированной
ценностью.**

*Потребность в
обучении как правило
низкая. Руководители
«переучены» и
воспринимают
обучение как
формальную
процедуру,
противопоставляя ее
практике и опыту.*

Программа обучения

Оценка влияния каждого фактора на эффективность работы

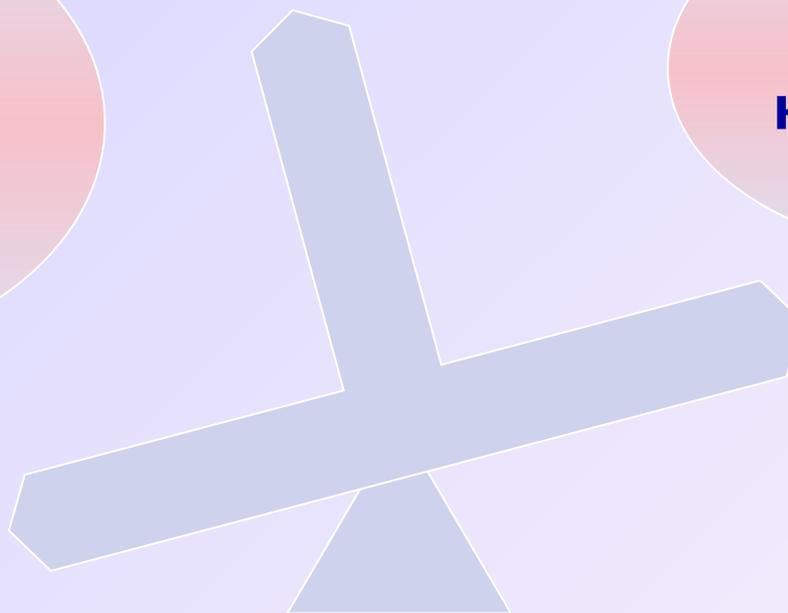
№	Компетенция	Важность
1	Умение задавать вопросы, выявляющие потребность клиента	78,2%
2	Умение регулировать эмоциональное напряжение в переговорах	93,4%
3	Умение слушать клиента (применять навыки активного слушания)	73,8%
4	Умение закреплять достигнутые договоренности	81,4%
5	Умение вести переговоры с группой людей	53,4%
6	Умение вести переговоры о цене	94,1%
7	Умение противостоять демпинговым приемам	83,6%

Мотивация к обучению

**Мотивация к
обучению**

**Важность
навыка,
умения
для работы**

**Собственн
ая
компетентн
ость**



4 мотивационных статуса

Индивидуальные показатели потребности в обучении и его эффективность

важность	выраженность	дельта	Мотивационный статус
низкая средняя	высокая	отрицательная	Разрушающий комфорт
средняя высокая	средняя высокая	Незначительно положительная	Развивающий комфорт
высокая	средняя	Выраженная положительная	Развивающий дискомфорт
высокая	низкая	Значительная положительная	Разрушающий дискомфорт

Потребность в обучении

Более точное представление о программе в соответствии с *потребностью* в обучении

№	Компетенция	Важность	Выраженность	дельта
1	Умение задавать вопросы, выявляющие потребность клиента	78,2%	58,7%	19,5%
2	Умение регулировать эмоциональное напряжение в переговорах	93,4%	91,1%	2,3%
3	Умение слушать клиента (применять навыки активного слушания)	73,8%	71,3%	2,5%
4	Умение закреплять достигнутые договоренности	81,4%	59,1%	22,3%
5	Умение вести переговоры с группой людей	53,4%	49,4%	4%
6	Умение вести переговоры о цене	94,1%	56,7%	37,4%
7	Умение противостоять демпинговым приемам	83,6%	49,7%	39,9%

Потребность в обучении

Индивидуальные показатели потребности в обучении и его эффективность

важность	выражен ность	дельта	Мотивационный статус
низкая средняя	высокая	отрицательная	Разрушающий комфорт
средняя высокая	средняя высокая	Незначительно положительная	Развивающий комфорт
высокая	средняя	Выраженная положительная	Развивающий дискомфорт
высокая	низкая	Значительная положительная	Разрушающий дискомфорт

Оценка рентабельности обучения

Индивидуальные показатели потребности в обучении и прогноз обучающего эффекта

Разрушающий
комфорт



Не
более
15%

Развивающий
комфорт



От 10 до
20%

Развивающий
дискомфорт



От 20
до 50%

Разрушающий
дискомфорт



До
50%

Определение мотивационного статуса

Участник	Средняя оценка важности	Средняя оценка владения	Дельта	Мотивационный статус	Формат обучения
1	77%	88%	-11%	Разрушающий комфорт	<i>Тренинг по управлению мотивацией</i>
2	73%	75%	-2%		
3	71%	69%	2%	Развивающий комфорт	<i>Проблематизация</i>
4	75%	70%	5%		
5	93%	86%	7%		
6	94%	79%	15%	Развивающий дискомфорт	<i>тренинг</i>
7	88%	71%	17%		
8	91%	66%	25%		
9	95%	45%	50%	Разрушающий дискомфорт	<i>коучинг</i>
n					

Определение фокуса программ обучения

Навык	Средняя оценка важности	Средняя оценка владения	Дельта	Зона развития	Ожидаемый результат от обучения
1	77%	88%	-11%	Разрушающий комфорт	<i>Незначительное повышение компетентности, слабое влияние на результаты работы</i>
2	73%	75%	-2%		
3	71%	69%	2%	Развивающий комфорт	<i>Некоторое повышение компетентности влияние на результаты работы неустойчивое</i>
4	75%	70%	5%		
5	93%	86%	7%		
6	94%	79%	15%	Развивающий дискомфорт	<i>Значительное повышение компетентности. Заметное влияние на результаты работы</i>
7	88%	71%	17%		
8	91%	66%	25%		
9	95%	45%	50%	Разрушающий дискомфорт	<i>Дефицитарный навык. Определяет результаты работы</i>
n					

Оценка рентабельности обучения

Факторы, определяющие рентабельность

Верно
составлена
программа

Потребность
участников
в обучении

Личност
ь
тренера

Экономиче
ские
и
политичес
кие
факторы

Поддержка
полученных
в процессе
обучения
результатов

Лояльность
сотрудника

Оценка обучающего эффекта и рентабельности обучения

Практический пример

Оценка значимости - 86,6%

Оценка компетентности – 61,7%

Дельта + 24,9%

Реальная оценка уровня компетентности – 37,25%

Ряды диаграммы соответствуют следующим группам компетенций

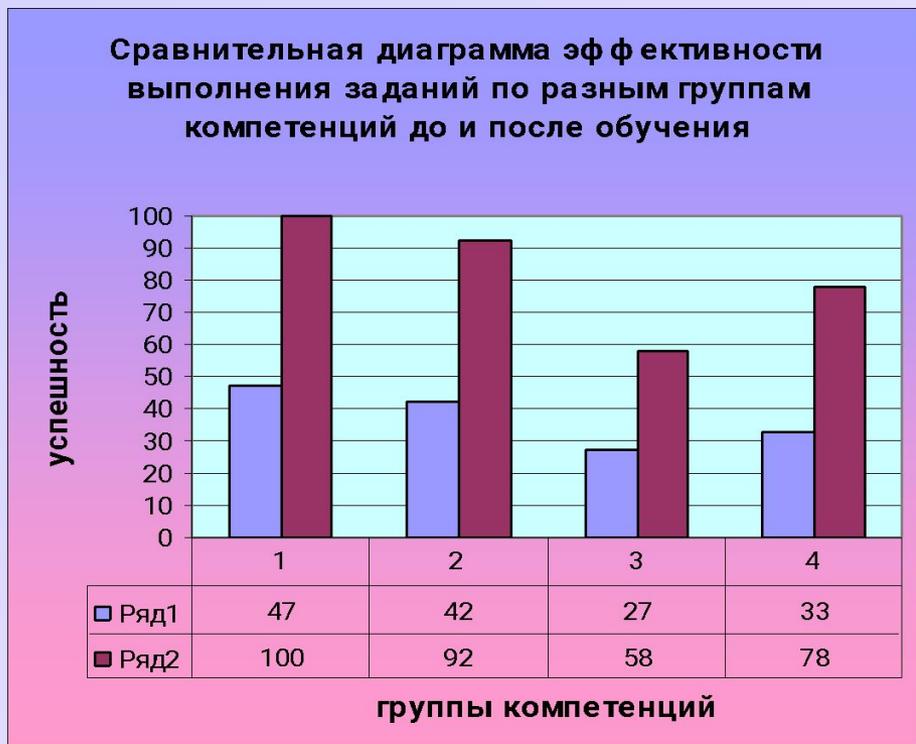
1 – умение выстраивать стратегию продаж,

2 – владение техниками продаж, умение гибко применять разные техники на разных этапах;

3 – переговорная компетентность;

4 – умение работать в эмоционально сложных ситуациях

Общий обучающий эффект + 44,75%



Оценка обучающего эффекта и рентабельности обучения

Практический пример

Оценка значимости - 70%

Оценка компетентности – 66%

Дельта + 4%

Реальная оценка уровня компетентности – **51, 5%**

Ряды диаграммы соответствуют следующим группам компетенций

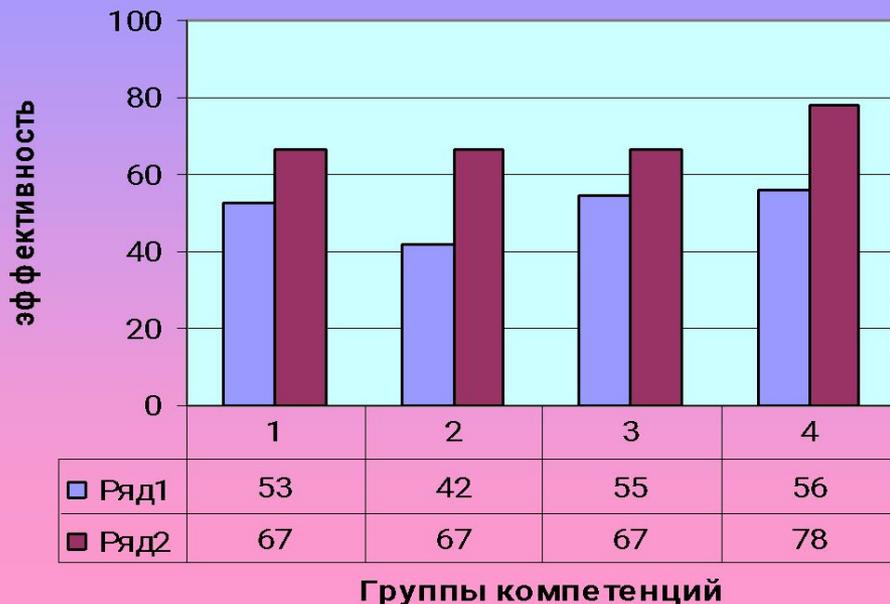
1 – умение выстраивать стратегию продаж,

2 – владение техниками продаж, умение гибко применять разные техники на разных этапах;

3 – переговорная компетентность;

4 – умение работать в эмоционально сложных ситуациях.

Сравнительная диаграмма эффективности выполнения заданий по разным группам компетенций до и после обучения



Общий обучающий эффект + 18,52%

Оценка обучающего эффекта и рентабельности обучения

Практический пример

Оценка значимости - **69,52%**

Оценка компетентности – **76,19%**

Дельта - **6,67%**

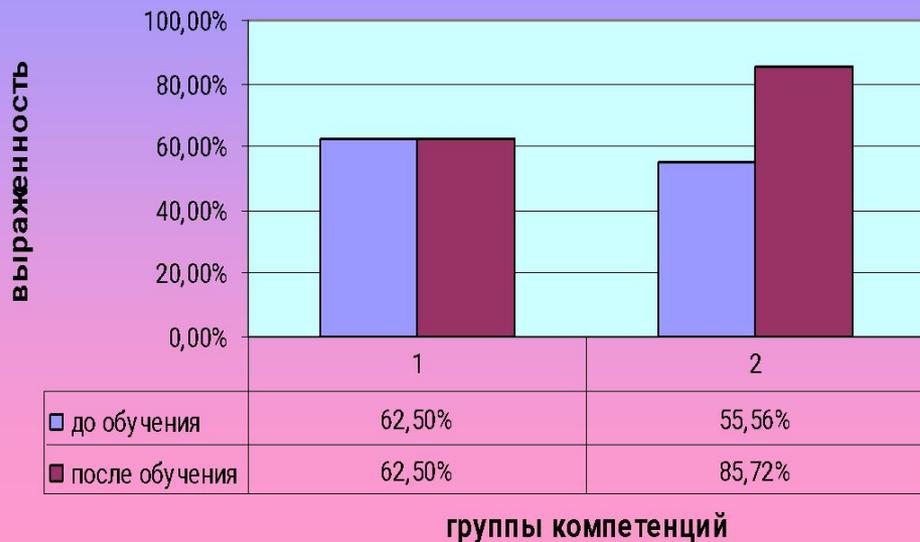
Реальная оценка уровня компетентности – **59,03%**

Ряды диаграммы соответствуют следующим группам компетенций

1 – умение выстраивать стратегию переговоров,
2 – владение техниками переговоров (тактическая компетентность)

Общий обучающий эффект **+ 15,08%**

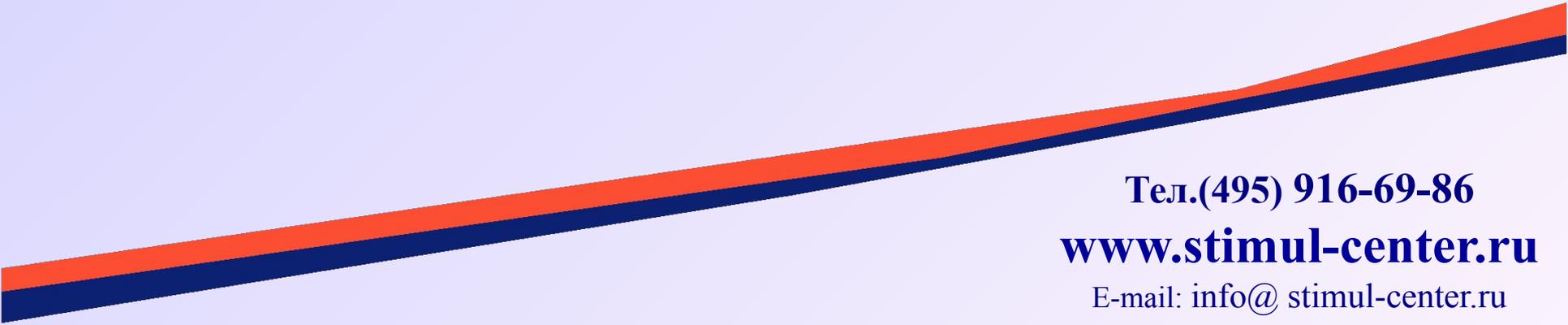
Сравнительная диаграмма выраженности компетенций до и после обучения



Принятие решений об обучении для обеспечения рентабельности

1. Составление перечня ЗУН, лежащих в основу обучения
2. Оценка каждого потенциального участника обучения с точки зрения восприятия им важности и владения каждым ЗУН
3. Определение мотивационного статуса участника в отношении данного комплекса ЗУН для формирования групп и определение метода обучения
4. Интегрированная оценка мотивации к развитию каждого вошедшего в список ЗУН для определения фокуса программы

Спасибо за внимание!



Тел. (495) 916-69-86
www.stimul-center.ru
E-mail: info@stimul-center.ru