

# 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](http://www.stimul-center.ru)

E-mail: [info@stimul-center.ru](mailto: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

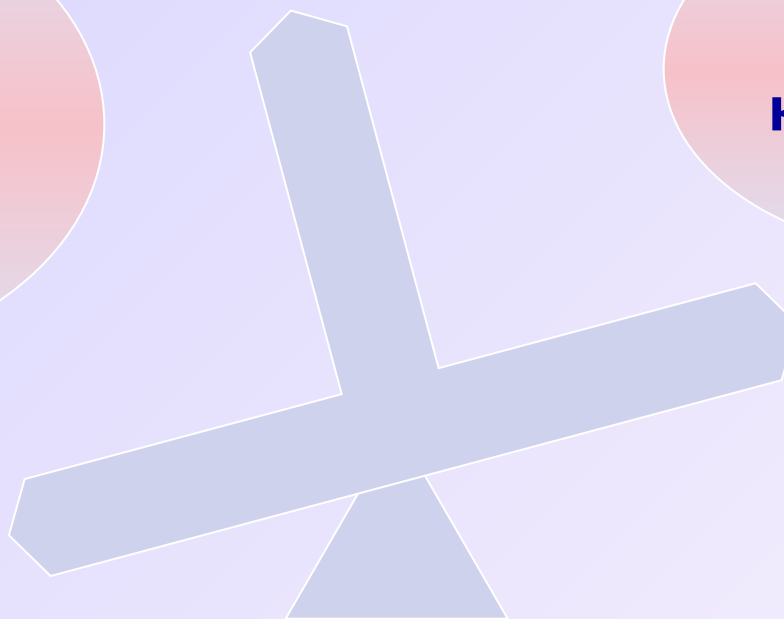
<b>№</b>	<b>Компетенция</b>	<b>Важность</b>
1	Умение задавать вопросы, выявляющие потребность клиента	<b>78,2%</b>
2	Умение регулировать эмоциональное напряжение в переговорах	<b>93,4%</b>
3	Умение слушать клиента (применять навыки активного слушания)	<b>73,8%</b>
4	Умение закреплять достигнутые договоренности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

# 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*

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

# 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

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

# 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

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



группы компетенций

**Общий обучающий эффект + 44,75%**



# Оценка обучающего эффекта и рентабельности обучения

## Практический пример

Оценка значимости - 70%

Оценка компетентности – 66%

Дельта + 4%

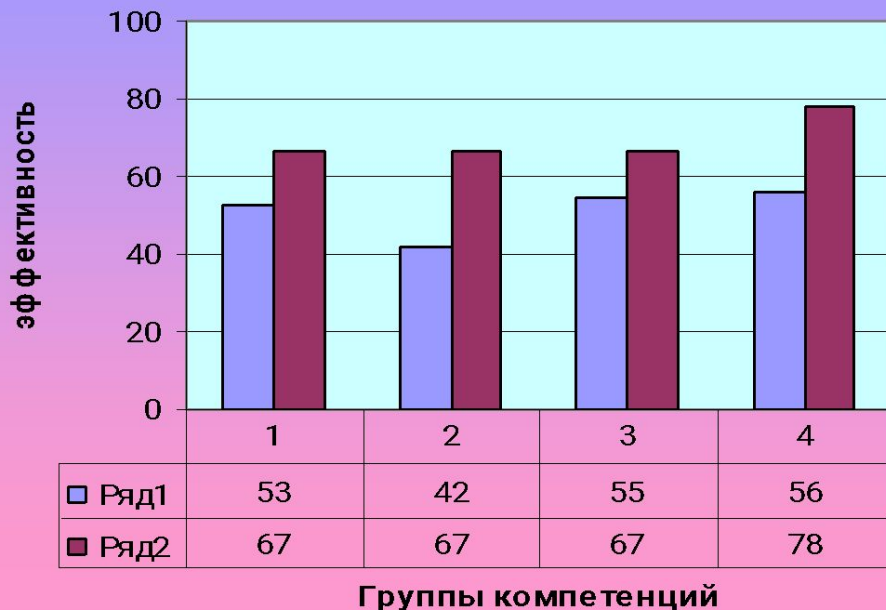
Реальная оценка уровня компетентности – **51, 5%**

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.

**Общий обучающий эффект + 18,52%**

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



# Оценка обучающего эффекта и рентабельности обучения

## Практический пример

Оценка значимости - **69,52%**

Оценка компетентности – **76,19%**

Дельта - **6,67%**

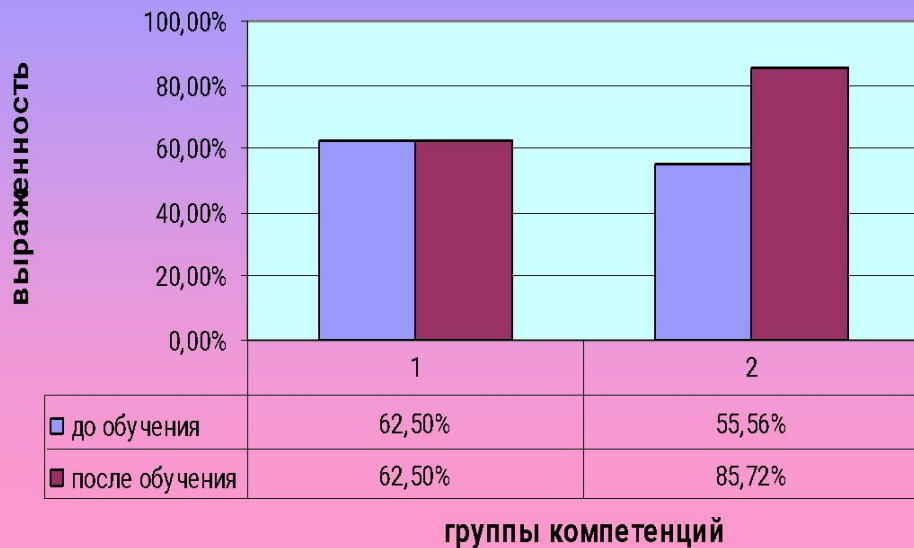
Реальная оценка уровня компетентности – **59,03%**

Ряды диаграммы соответствуют следующим группам компетенций

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

**Общий обучающий эффект + 15,08%**

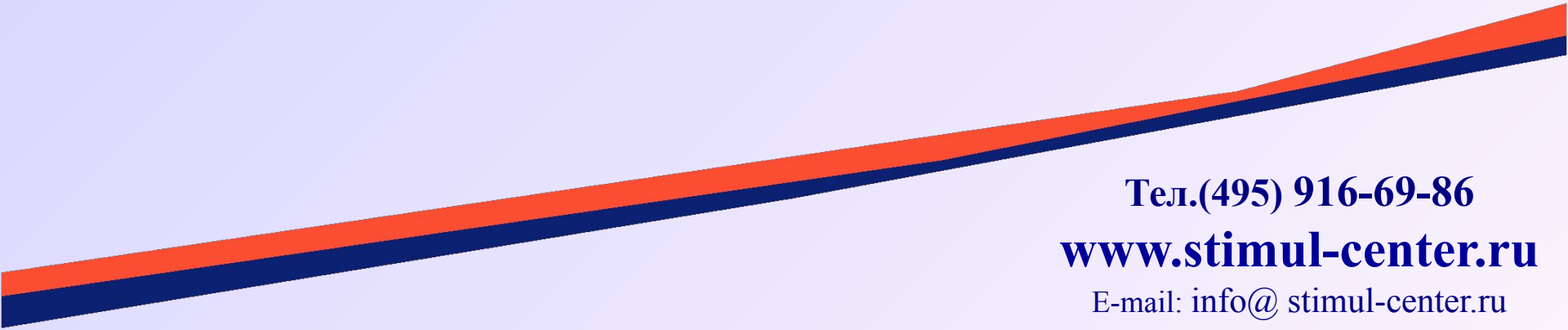
Сравнительная диаграмма выраженности компетенций до и после обучения



# 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](http://www.stimul-center.ru)**  
E-mail: [info@stimul-center.ru](mailto:info@stimul-center.ru)