



2011

V

ЕЖЕГОДНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ
КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ
ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА



Содержание

ИНФОРМАЦИЯ О БЕНЧМАРКИНГЕ Trainings INDEX * 11 3
 ТЕРМИНОЛОГИЯ БЕНЧМАРКИНГА Trainings INDEX * 11 4
 ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 5
 ПРОФИЛЬ КОМПАНИЙ УЧАСТНИЦ БЕНЧМАРКИНГА 7
 Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ, ОТВЕЧАЮЩЕЙ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 24
 Раздел 2. РАБОТА С ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА 42
 Раздел 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНОВ ОБУЧЕНИЯ 71
 Раздел 4. БЮДЖЕТ НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 87
 Раздел 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ 102
 Раздел 6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ И ФОРМ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА 120
 ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ 129
 СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 133
 ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ 136
 СПЕЦИАЛИСТЫ 139
 МАССОВЫЙ ПЕРСОНАЛ 142
 Раздел 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СКО 148
 Раздел 8. ЛОГИСТИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ 177
 Раздел 9. МАРКЕТИНГ И КОММУНИКАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ 186
 Раздел 10. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ LMS И ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ (ЭО) 210
 Раздел 11. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ (КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ) 257
 Приложения 279
 Рейтинг поставщиков обучения. Россия 280
 Рейтинг поставщиков обучения. Украина 307
 Рейтинг поставщиков электронного обучения 315
 Статьи поставщиков обучения 320
 Особенности комплексного подхода к обучению в сфере проектного управления 321
 ТРЕНИНГИ, ТРЕНЕРЫ, ЗАКАЗЧИКИ 323
 Кто и как учить навыкам эффективного управления 325

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Бюджет на обучение и развитие персонала



Работа с поставщиками услуг в области обучения и развития персонала



При этом максимальная стоимость закупки в среднем по России, наборот, снизилась во всех случаях, кроме обучения массового персонала. Однако при рассмотрении отдельных отраслей ситуация не всегда повторяет среднерыночную. Так и для FMCG, и для «Банков и Страхования», и для «Промышленности» максимальная стоимость выросла в случае обучения топ-менеджеров. У FMCG-компаний аналогичная ситуация для специалистов, а у «Промышленности» - для линейных менеджеров. Все же, в целом, мы можем говорить о том, что, несмотря на общее повышение цен на тренинги в 2010 году, компании были не готовы переплачивать даже при наличии бюджета (как это было в 2009 году), что привело к сокращению разрыва между минимальной и максимальной закупочной ценой 1 дня тренинга.

Отсутствие данных для массового персонала в некоторых категориях связано с тем, что многие участники бенчмаркинга обучают их внутренними силами.

В Украине по сравнению с 2009 годом увеличилась стоимость закупки во всех категориях для всех уровней персонала. Причем в случае минимальных и часто закупаемых цен повышение было очень значительным - 72 - 102%. Исключением является лишь обучение массового персонала, где стоимость снизилась (12% - часто закупаемая, 76% - максимальная). Т.е. можно говорить о том, что в Украине, также как и в России, поставщики уже оправались от последствий экономического кризиса и нашли возможным повысить цены для своих клиентов.

Также как и в России, в Украине многие компании предпочитают обучать массовый персонал собственными силами.

Компании в России и Украине не слишком часто используют такой метод, как коучинг, и еще реже прибегают к услугам внешних коучей. В таблице 14 приведены данные по проценту респондентов, закупавших услуги внешнего коучинга в 2010 году.

Таблица 14. Процент участников бенчмаркинга, закупавших внешний коучинг в 2010 году

	Топ-менеджеры	Средний менеджмент	Линейные менеджеры	Специалисты	Массовый персонал
Россия	30,3	30,3	3,0	0,0	0,0
FMCG	25,0	37,5	0,0	0,0	0,0
BC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Промышленность	66,7	66,7	16,7	16,7	0,0
Розница	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Эксперты	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0
Украина	15,8	21,1	5,3	0,0	0,0

В компании внедряется коучинговая культура, предполагающая наличие внутренних сертифицированных коучей. Таким образом, для проведения коучинговых сессий внешних провайдеров мы не привлекаем, но привлекаем их для сертификации коучей.

Coca Cola Hellenic

Для топ менеджеров мы не закупаем коучинг отдельно, он всегда шит в программы развития и обучения и входит в стоимость программы.

Mars

Для коучинга REMI не приглашает внешних провайдеров. Если применяется коучинг, то он осуществляется внутренними силами и бесплатно.

REMI

Внешних коучей мы практически не привлекаем, только для группового коучинга или тренинга по навыкам коучинга. Коучи, в основном, внутренние, а у топ-менеджеров - внутренние, но из других стран.

British American Tobacco

Внешний коучинг не проводится. В СКО банка есть внутренние коучи.

ПриватБанк

В таблице 15 приведены данные по стоимости закупки 1 часа коучинга (среднее значение и медиана) для России и Украины.

Таблица 15. Цена закупки 1 часа коучинга по категориям персонала (в рублях для России и в гривнах для Украины)

			2010			
			Топ-менеджеры	Средний менеджмент	Линейные менеджеры	Специалисты
Min	Россия	среднее				
	Украина	медиана				
Max	Россия	среднее				
	Украина	медиана				
Частота закупки	Россия	среднее				
	Украина	медиана				

За 2009 год данные о стоимости часа коучинга по категориям персонала не собирались. Но видно, что стоимость коучинга выросла в 2010 году. Наибольший рост наблюдается для минимальных цен (примерно на 94%, если взять среднюю стоимость между категориями «топ-менеджмент» и «средний менеджмент», как наиболее часто применяющими данный метод). Однако и часто закупаемая стоимость выросла примерно на 43% (расчет проводился аналогично).

В Украине также произошел рост цен, но значительно меньший, чем в России. Так минимальная стоимость повысилась всего на 6% (взята средняя стоимость между категориями «топ-менеджмент» и «средний менеджмент», как наиболее часто применяющими данный метод). Максимальная же стоимость даже несколько снизилась по сравнению с 2009 годом. Возможно, ситуация связана с меньшей популярностью коучинга по сравнению с тренинговыми форматами.

Фасилитации также не являются самым часто закупаемым форматом, как и коучинг. Скорее это единичные проекты в компании. Данные по применению этого метода в 2010 году приведены в таблице 16.

Исключение здесь также составляют промышленные компании, где этот показатель, наборот, снизился в 3 раза (с 19,75% до 6,39%).

Таблица 39. Основные экономические показатели затрат компаний на обучение персонала

		2008		2009		2010	
		среднее	медиана	среднее	медиана	среднее	медиана
Стоимость обучения одного сотрудника	Россия						
	FMCG						
	BC						
	Промышленность						
	Розница						
	Эксперты						
Бюджет на обучение от выручки компании, в %	Россия						
	FMCG						
	BC						
	Промышленность						
	Розница						
	Эксперты						
Бюджет на обучение от ФОТ (с переменной частью), в %	Россия						
	FMCG						
	BC						
	Промышленность						
	Розница						
	Эксперты						
Бюджет на обучение от HR бюджета с учетом ФОТ, в %	Россия						
	FMCG						
	BC						
	Промышленность						
	Розница						
	Эксперты						
Бюджет на обучение от HR бюджета без учета ФОТ, в %	Россия						
	FMCG						
	BC						
	Промышленность						
	Розница						
	Эксперты						

В Украине мы также наблюдаем тенденцию снижения стоимости обучения одного сотрудника. Причем снижение довольно существенное - 45%. Все остальные показатели значительно выросли, если смотреть среднее значение. Однако медианы рынка очень невысокие. Так, бюджет на обучение от выручки компании составляет 0,21%, от ФОТ - 1,60%. Исключением является только процент бюджета на обучение от HR-бюджета (20%).

По данным The Industry Report (the Training magazine)¹ затраты на обучение одного сотрудника составили 1041\$, что на 5\$ выше, чем в 2009 году, но все же не доходит до уровня 2008 года (1075\$).

¹ © The Industry Report (the Training magazine); <http://www.trainingsmag.com/>

Исследование Bersin & Associates² дают более низкие показатели - 682\$ на одного сотрудника. Причем с больших компаниях (более 10000 сотрудников) он значительно ниже - 497\$, а небольших (100 - 999 сотрудников), наборот, выше - 805\$.

Если анализировать затраты по категориям персонала (таблица 40), то максимальный процент затрат приходится на линейных менеджеров и специалистов (28,3% и 24,5%, соответственно). Далее следуют средний и топ-менеджмент (21,5% и 14,9%). Наконец, на долю массового персонала приходится лишь 10,7%. Медианы рынка чуть ниже, но общая картина при этом не меняется. Распределение затрат на различные категории персонала по отраслям немного отличаются от ситуации в России в целом. Так FMCG компании наибольший процент тратят на обучение специалистов, далее идут линейный, а затем средний менеджмент. У «Банков и Страхования», наборот, процент затрат на специалистов от общего бюджета значительно ниже и практически равен затратам на топ-менеджмент.

Максимальные затраты приходится на обучение топ-менеджеров. В 2010 году в среднем стоимость обучения топ-менеджера составляла 118296 рублей, что на 58% превосходит показатель 2009 года. Медиана даже чуть выше - 119273 рубля. Далее по мере снижения грейда сотрудника стоимость его обучения также снижается. Для всех категорий персонала средняя стоимость обучения одного сотрудника выросла. Исключение составляют линейные менеджеры, где она упала на 16%. Максимальный рост зафиксирован для категории «Массовый персонал». Отраслевой специфики здесь также не наблюдается - по мере снижения уровня персонала снижается и стоимость. Также во всех отраслях произошло уменьшение стоимости обучения линейных менеджеров по сравнению с 2009 годом, а «Банки и Страхование» и «Промышленность» сократили также издержки на обучение одного специалиста.

В Украине максимальный процент бюджета расходуется на обучение специалистов (35,3%). Далее следуют топ-менеджмент, линейные и средние менеджеры. Массовый персонал в подавляющем большинстве случаев обучают внутренними силами.

Обучение одного топ-менеджера обходится компании в среднем 70691 гривну. Однако медиана здесь существенно ниже - всего 18882 гривны. Далее наблюдается снижение стоимости обучения одного сотрудника по мере снижения его грейда. Медианы чуть меньше, чем среднее значение.

² © Bersin & Associates; <http://www.bersin.com/>