



2009

**КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ
ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

III ЕЖЕГОДНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ





<<<

специальный
комментарий
о развитии руководителей



<<<

генеральный
интернет-партнер

Штат

<<<

информационные
спонсоры

ЭЛИТНЫЙ
персонал
еженедельник
www.e-personal.ru

JOB.RU

e-Graduate



The  Moscow Times • com

Коммерсантъ Секрет фирмы

ВЕДОМОСТИ



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Trainings INDEX – ежегодный бенчмаркинг показателей деятельности и эффективности корпоративных систем обучения в России.

Бенчмаркинг является одним из самых используемых инструментов оценки эффективности системы обучения. Сравнение данных компании по ряду показателей дает возможность оценить, в каком состоянии находится система обучения и развития, каково положение показателей относительно средних по рынку (выше, ниже), в каком направлении нужно двигаться компании, чтобы улучшить оперативную деятельность системы обучения и развития.

Бенчмаркинг Trainings INDEX сравнивает данные систем обучения по следующим разделам:

1. взаимодействие с поставщиками услуг по обучению и развитию персонала
2. структура отдела, занимающегося обучением и развитием персонала, повышение квалификации его сотрудников
3. управление учебными планами (выявление потребностей в обучении, планирование и проведение обучения)
4. бюджет на обучение и развитие персонала
5. взаимодействие с государственными образовательными учреждениями
6. методы обучения (применительно к различным категориям персонала)
7. логистика (организация) обучения, управление помещениями для обучения
8. оценка эффективности обучения
9. маркетинг системы обучения персонала
10. системы управления процессом обучения (LMS), электронное обучение
11. программы развития

В бенчмаркинге 2009 года добавлен еще один раздел «Специальные антикризисные мероприятия в области обучения и развития персонала».

Сбор данных проводился в марте-мае 2009 года. Участники бенчмаркинга предоставляли информацию и данные по результатам деятельности систем обучения и развития персонала в 2008 и первом квартале 2009 года.

В финальном отчете бенчмаркинга проводится сравнение средних показателей компаний начала 2009, 2008 и 2007 года в целом по общей выборке участников, а также по двум отраслям: 1) банки/страховые компании, 2) FMCG компании.

Некоторые показатели участников бенчмаркинга Trainings INDEX сравниваются с аналогичными из открытых зарубежных источников.

Приведенные аналитические данные проиллюстрированы комментариями участников бенчмаркинга. Пул участников бенчмаркинга Trainings INDEX`09 представлен 20 компаниями.



5 основных тенденций 2009 года в области корпоративного обучения:

1. Корпоративные системы обучения в 2008 году активно занимались проработкой не только общей стратегии обучения персонала, но и отдельных направлений деятельности. Особое внимание они уделяли и продолжают уделять в 2009 году разработке маркетинговых стратегий КСО и стратегии управления внешними поставщиками T&D услуг. Работа КСО стала более системной и сбалансированной.
2. В 2008 году многие компании сформировали пул проверенных поставщиков T&D услуг, в развитие которых они (несмотря на кризис) вкладывают усилия. От провайдеров, оставшихся в пуле, ждут лояльности, партнерских отношений и гибкости в ценообразовании.
3. В условиях сокращения бюджета компании придерживаются следующих тактик: перевод обучения на внутренние ресурсы, ужесточение правил и подходов к закупке услуг обучения, использование нетренинговых и экономичных форматов обучения.
4. Тренинг перестает быть любимой формой обучения у заказчиков. Они активно пропагандируют преимущества нетренинговых форм обучения (в том числе электронного) для внутренних заказчиков и потребителей. Если до завершения кризиса компании увидят отдачу и эффективность таких подходов, тенденция сохранится. Однако если их имплементация будет слишком сложной, компании вернуться к привычным формам обучения.
5. В 2009 году не снизилась интенсивность обучения и программ развития для ключевых сотрудников организации. Наоборот, ценность этих процессов возрастает, т.к. даже в кризис удержание этих людей остается актуальным.

7 основных показателей деятельности КСО за 2008 и начало 2009 года:

1. Средняя стоимость закупки 1 тренинг-дня в 2008 году составила 168 000 рублей для топ-менеджеров (+32% от цен 2007 года), 73 000 рублей для линейных руководителей (+8%), 55 000 рублей для специалистов (+22%). Заказчики корпоративного обучения ожидают снижения цен на услуги обучения на 25-30%.
2. 25% компаний сократили численность персонала КСО в 2009 году в среднем на 15%.
3. В среднем 63% сотрудников компании проходят хотя бы одно обучающее мероприятие в год. В 2009 году компании не планируют снижать интенсивность обучения.
4. В среднем на 1 сотрудника приходилось 35 часов обучения в 2008 г. (2007 г. - 29 ч.). Топ-менеджеров обучали 47 часов в 2008 году.
5. У 72% компаний бюджет на обучение в 2009 году снизился в среднем на 25%. Бюджет на закупку внешних услуг был в размере 52% от общего T&D бюджета. Его сократят на 39% в 2009 году. Именно на эту величину может сократиться российский рынок услуг обучения персонала.
6. Затраты на обучение одного сотрудника в 2008 году составили 14 371 рубль. Показатель не вырос по сравнению с 2007 годом.
7. Бюджет на обучение составил 2,2% от ФОТ в 2008 году.



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ T&D УСЛУГ

1. Большинство компаний (75%) проводят регулярный мониторинг рынка T&D услуг, а также имеют стратегию управления провайдерами (70%). Более половины респондентов (63%) проводят мероприятия по оценке эффективности работы с провайдером.
2. Наметился устойчивый тренд по снижению количества компаний, занимающихся регулярным развитием провайдеров (80% и 37% соответственно).
3. В большинстве случаев (78% компаний) решение о выборе поставщика принимают менеджеры по обучению и руководители отделов обучения.
4. К обучению топ-менеджеров привлекаются, в основном, зарубежные провайдеры. Линейные менеджеры обучаются преимущественно у российских поставщиков. Обучение специалистов и сотрудников специальной категории ведется силами внутренних экспертов (сотрудники КЦО, другие сотрудники компании).
5. Наибольшая сложность при взаимодействии с поставщиками услуг - неадекватное соотношение цены/качества (отметили 75% компаний).
6. 75% участников Trainings INDEX прогнозируют уменьшение объема аутсорсинга в части работы с провайдерами в 2009 году.
7. Прогнозы по изменению стоимости услуг внешних поставщиков зависят от категории обучающихся сотрудников. Большинство респондентов полагают, что стоимость не изменится в случае обучения топ-менеджеров и снизится на 24% при обучении линейных менеджеров и специалистов.

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ

1. Миссия КСО присутствует у 75% компаний участников бенчмаркинга. 30% участников текущего бенчмаркинга разрабатывали миссию КСО в 2008 году.
2. Компании активно привлекают топ-менеджмент к управлению КЦО – число таких компаний выросло до 75% в 2009 году. При этом у 100% компаний экспертов топ-менеджеры принимают участие в управлении центром обучения.
3. Отношение общего количества штатных сотрудников компании к общей численности штата КСО выросло по сравнению с 2007 годом. В 2008 году на 1 сотрудника КСО приходился 421 сотрудник компании, что на 21% больше показателя 2007 года. Наименьший рост (3%) – у FMCG компаний.
4. 25% участников бенчмаркинга сократили численность персонала КСО в 2009 году в среднем на 15%.
5. Наименее всего в структуре КЦО представлены такие штатные единицы, как «специалист по маркетингу и коммуникациям КСО» и «коуч».
6. В 2009 году в управлении структурой КЦО появился новый вызов – недостаточные навыки сотрудников КЦО для реализации функции маркетинга системы обучения.
7. В 2008 году 1 сотрудник КСО получил в среднем 54 часа очного обучения, что даже выше, чем у категории топ менеджеры» (47 часов).

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

1. Максимальное покрытие обучением персонала в 2008 году – в FMCG компаниях (61% сотрудников). Наименьшее – в банках и страховых компаниях (45%).
2. Интенсивность обучения (количество проведенных тренинг-сессий и покрытие персонала обучением) не снизилось в связи с кризисом, но стало проводиться внутренними силами.
3. Самое большое количество часов обучения получают топ-менеджеры - 47 часов в год. Активно учат топов в банках и страховых компаниях (около 90 часов в год).
4. В среднем на 1 сотрудника приходится 35 часов обучения. В 2007 году – 29 часов.
5. При анализе потребностей в обучении основной источник - опросы/беседы/интервью с линейными руководителями.
6. 1 сотрудник КЦО проводил в 2008 году в среднем 33 тренинг-сессии.

7. Основная сложность планирования и проведения обучения в настоящее время – пост-тренинговое сопровождение. Ранее оно не входило в список основных сложностей участников бенчмаркинга.

БЮДЖЕТ НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

1. Наибольшая доля бюджета на обучение приходится на закупку внешних услуг (52%), логистику (24%) и компенсации сотрудников КЦО (20%). Ситуация не изменилась по сравнению с 2007 годом.
2. У большинства респондентов (72%) бюджет на обучение в 2009 году снизился в среднем на 25%. Наименее пострадавшей отраслью является FMCG (40% участников указали, что их бюджет в 2009 году увеличился по сравнению с 2008 годом).
3. Наибольший процент сокращения бюджета приходится на закупку услуг внешних поставщиков (39%) и логистику обучения (31%).
4. Затраты на обучение одного сотрудника, а также % бюджета от выручки и ФОТ не изменились существенно по сравнению с 2007 годом.
5. Вознаграждение сотрудников КСО существенно не изменилось в 2009 году по сравнению с 2008 годом.
6. Бюджет на обучение 1 сотрудника в 2008 году в среднем составил 14300 рублей, что практически не отличается от показателя 2007 года.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

1. В настоящее время компании сотрудничают с государственными образовательными учреждениями, но активность невысока.
2. Основная цель сотрудничества – привлечение персонала (построение бренда привлекательного работодателя, потребность в массовом подборе).
3. Основными сложностями в работе с ГОУ являются непонимание бизнеса и его потребностей, бюрократия, медлительность, отсутствие гибкого подхода.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

1. Самые популярные методы обучения топ менеджеров в 2008 году: тренинги и семинары внешних поставщиков, корпоративные конференции, коучинг внешних специалистов. Самая непопулярная форма - корпоративный MBA. Использование внешнего коучинга, внешних стажировок, ассессмент-центров сократится в 2009 году.
2. Наибольший интерес в 2009 году будет к таким методам обучения линейных менеджеров, как внутренний коучинг и обратная связь 360, наставничество, электронное обучение, тренинги и семинары внутренних экспертов и корпоративные конференции.
3. Резко сократится использование тренингов внешних поставщиков для всех категорий персонала, компании активно переводят все обучение на внутренние ресурсы.
4. Самая распространенная сложность в использовании методов обучения – донесение до внутреннего заказчика преимуществ нетренинговых форм обучения персонала.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КСО

1. В 2008 году внимание к вопросам оценки эффективности КСО возросло. Более пристальное внимание уделяют процессу оценки эффективности 40% компаний.
2. Выросло число программ, оцениваемых по тому или иному уровню модели Киркпатрика/Филипса. В 2007 году на 4м уровне измерялся 1% проводимых в компаниях программ, в 2008 году – 6%.

3. 42% компаний планируют заняться вопросами выбора и подсчета KPI сотрудников КСО в 2009 году. В 2008 году число этих компаний было ниже - 30%.

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ КСО

1. Затраты на внешнюю аренду в 2008 году выросли почти в 2 раза (с 13 до 24% от бюджета на обучение).
2. Лишь 50% участников имеют выделенные помещения для обучения, 33% планируют выделить их в 2009 году.
3. У 56% компаний произошло сокращение бюджетов на логистику на 31% в 2009 году.
4. Большинство компаний имеют разработанные правила аренды внешних площадок.
5. С 2007 года прослеживается устойчивая тенденция увеличения количества учебных мероприятий, проводимых на территории компаний.
6. Высокая стоимость внешней площадки, недостаточное ее качество и уровень сервиса – основная сложность в управлении логистикой обучения.

МАРКЕТИНГ и КОММУНИКАЦИИ КСО

1. Количество участников, имеющих маркетинговую стратегию КСО, незначительно выросло. Лидерами стали FMCG компании.
2. Больше половины участников Trainings INDEX занимаются брендингом КСО и ее отдельных программ.
3. Компании редко привлекают внешние агентства для разработки стратегии и построения бренда КСО. Только 27% участников бенчмаркинга воспользовались услугами внешних провайдеров в 2008 году.
4. Увеличилось число компаний, имеющих специализированное издание по обучению и развитию персонала, на 21% по сравнению с 2007 годом.
5. Число компаний, привлекающих топ-менеджеров, как внутренних «спонсоров» программ обучения, сократилось на 10%. Лидерами по вовлечению топов в работу КСО в этом году являются FMCG компании.
6. Как и в прошлом году, количество участников, оценивающих восприятие бренда КСО различными целевыми аудиториями, осталось на уровне 26%.
7. Подавляющее большинство участников (83%) включают упоминание об обучении и развитии персонала в общую стратегию компании.
8. Самые популярные каналы внешних коммуникаций, используемые для продвижения КСО, являются:
 - Trainings INDEX;
 - Выступления на внешних мероприятиях;
 - Печатные и online СМИ.
9. Наиболее популярными внутренними каналами коммуникации являются:
 - Корпоративные СМИ;
 - Внутренний портал;
 - Различные POS материалы.
10. Основной целевой аудиторией маркетинговых усилий участников исследования являются сотрудники компании и топ-менеджеры. На продвижение в профессиональном и деловом сообществе тратится немного усилий.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ LMS И ЭЛЕКТРОННОГО (ДИСТАНЦИОННОГО) ОБУЧЕНИЯ

1. 31% участников бенчмаркинга и 75% компаний экспертов используют электронное обучение с 2005 года
2. Компании эксперты чаще и больше покупают готовых курсов по сравнению с остальными участниками бенчмаркинга. Компании эксперты, банки и страховые компании чаще других участников пользуются средствами самостоятельной разработки курсов (35 и 36% компаний против 17% по общей выборке).

3. Самая распространенная сложность во внедрении ЭО - мотивация сотрудников на использование электронного обучения.
4. В целом можно сказать, что для ЭО стало актуальным методом обучения в кризис.

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Процессы обучения персонала отделяют от процессов развития, в том числе и с точки зрения бюджета, 70% компаний.
2. Кризис повлиял на программы развития незначительно. Максимальные сокращения претерпели программы для кадрового резерва – в 18% компаний. 12% компаний заявили о расширении программ развития в этом году.
3. В компаниях, как правило, выделена одна из категорий: кадровый резерв; сотрудники, имеющие управленческий потенциал; преемники на высокие должности; ключевые сотрудники; сотрудники с «профессиональным» талантом.
4. Достаточно высок процент сотрудников во всех категориях, у которых есть индивидуальный план развития (30-77% в зависимости от категории). В компаниях экспертов 100% топ менеджеров, линейных руководителей и специалистов имеют ИПР. При этом в пуле бенчмаркинга есть компании, в которых процесс создания ИПР для сотрудников еще не начинался.



«Спасибо участникам бенчмаркинга Trainings INDEX`09 за содержательные и ценные комментарии. В условиях кризиса обмен опытом, находками, решениями в области обучения и развития персонала очень важен.»

Третий год подряд мы как организаторы бенчмаркинга Trainings INDEX наблюдаем открытость его участников к взаимному обогащению идеями. Это лишний раз подтверждает, что в данном исследовании из года в год принимают участие действительно лидеры, которые думают о своей роли не только в компании, но и на рынке в целом.

Вы можете использовать выводы бенчмаркинга Trainings INDEX`09 для внутренних презентаций, отчетов и статей, но обязательно указывайте источник данных – бенчмаркинг Trainings INDEX`09 компании «Амплау-Брокер».

Мы искренне верим, что практика бенчмаркинга будет развиваться на профессиональном HR и T&D рынке России. Присоединяйтесь к пулу участников бенчмаркинга в следующем году!

Используйте данные из отчета этого года как можно чаще, мы в этом искренне заинтересованы, это пойдет на пользу всем».

Команда Trainings INDEX`09:

Юлия Ужакина, партнер, руководитель проекта Trainings INDEX`09,
Наталья Толстая, партнер, генеральный директор,
Наташа Гришакова, партнер, директор департамента HR услуг
Екатерина Клестова-Надеева, руководитель направления брокерских проектов и администрирования
Алексей Сорокин, менеджер брокерских проектов

*По вопросам приобретения полного отчета Trainings INDEX`09,
а также участия в бенчмаркинге следующего года,
пожалуйста, обращайтесь:*

«Амплау-Брокер»

*г. Москва, 3-й Хорошевский проезд, д. 1 строение 1.
Тел. +7 (495) 941 45 82, +7 (925) 005 69 82*

