

Инвестиции в обучение персонала - быть или не быть?

Обучение персонала стоит, мягко говоря, недешево. Поэтому, когда хозяевам бизнеса предлагают потратить деньги на обучение их персонала, они задают абсолютно нормальные вопросы: зачем мне это нужно, что я с этого получу? В основном, в ответ они слышат общие фразы и ничем не обоснованные утверждения: «Вы повысите эффективность работы ваших подчиненных!!!»... «Вы увеличите ваш объем продаж на 200%!!!» (это мне заявили в одной из очень известных киевских тренинговых компаний, даже не узнав профиль и структуру работы моей фирмы).

Эти вопросы также интересуют и меня: как менеджера (я отвечаю за эффективное использование тренингового бюджета моей компании), и как тренера (мне также приходится обосновывать затраты на обучение перед хозяевами бизнеса). Поэтому я решил найти на них аргументированные ответы, которыми делюсь с вами.

Один из основных вопросов, который встает при принятии решения об обучении персонала – какой экономический эффект даст это обучение. Всем понятно: что если инвестиция не приносит дополнительной прибыли – то это не выгодная инвестиция. А деньги, вложенные в обучение, являются ничем иным, как инвестициями.

Опустим все дополнительные эффекты при обучении: дополнительная мотивация, командный дух и т.д., и рассмотрим чисто экономические расчеты возврата инвестиций в обучение. То есть ответим на вечные вопросы: выгодно ли обучать, и если да – то кого выгодней?

Перед началом расчетов необходимо определить несколько параметров, влияющих на возврат инвестиций в обучение. Рассмотрим это на примере FMCG-бизнеса.

На какой оборот компании имеет воздействие один человек (или его команда) из обучающейся категории персонала. К примеру – если это торговый представитель – то какую сумму составляет его месячный оборот – 5.000\$?... 10.000\$? Если это супервайзер – какой оборот его команды – 30.000\$?... 50.000\$? Если это региональный менеджер или директор филиала – 300.000\$?...450.000\$? и т.д.

Какая доля воздействия обучаемого персонала (в процентах) на прибыль компании.

Увеличение оборота абсолютно не означает увеличение прибыли. Поэтому нас интересует уровень воздействия обучаемого персонала именно на прибыль компании. Нужно заметить, что у разных категорий персонала

разные полномочия и возможности воздействия на оборот и прибыль. К примеру, торговый представитель мало может (или не может вообще) воздействовать на уровень наценки (маржи) товара, или уровень расходов (который напрямую влияет на прибыльность), но при этом напрямую воздействует на объемы продаж и оборот компании (больше продажи и дистрибуция – больше бонусы от производителей, снижение доли постоянных расходов – увеличение прибыли). Решения и действия руководящего персонала также могут, как значительно увеличить обороты и прибыльность команды и компании, так и катастрофически снизить их.

Какова продолжительность тренингового эффекта.

Продолжительность тренингового эффекта зависит от уровня мотивации персонала, требований компании по применению полученных знаний и навыков в работе, а также после-тренинговой поддержки и системы обучения на рабочем месте. В итоге – при отсутствии пост-тренинговых мероприятий (особенно у низко мотивированного персонала) тренинговый эффект может длиться всего 1, максимум 2 месяца. При этом, при построенной в компании системе наставничества на всех уровнях, тренинговый эффект непрерывен.

Ожидаемое (в процентах) воздействие тренингового эффекта на оборот и прибыль человека (команды, компании). Какое воздействие окажет повышение эффективности работы обучаемого персонала на обороты и прибыль? К примеру, если супервайзеров обучить качественно подбирать и обучать торговых представителей, то обороты команды могут вырасти на 20-40%, а прибыль – на 10-12%. Если менеджеров по работе с ключевой розницей научить системно и эффективно работать и вести переговоры с сетями, то можно увеличить оборачиваемость денежных средств на 50%, уменьшить потери от out-stock на 25-30% и т.д., что принесет дополнительных 15-20% прибыли.

Сколько стоит обучение? В стоимость аудиторного обучения необходимо не забывая включать стоимость конференц-сервиса (проезд, проживание, питание участников тренинга). При этом выстроенная система наставничества (обучения на рабочем месте), практически ничего не стоит компании – обучение подчиненных является одной из основных обязанностей менеджеров (их только нужно научить учить).

Теперь сгруппируем все выше написанное в одну таблицу, и перейдем непосредственно к расчетам.

Изначально рассмотрим проведение одноразовых тренингов без пост-тренинговой поддержки.

оценка возврата инвестиций в обучение (без пост-тренинга)

категория работников	кол-во обучаемых человек	уровень воздействия на прибыль компании	оборот на одного человека (ком. анды, региона, филиала) в месяц в \$	%прибыльности от оборота	продолжительность тренингового эффекта (мес.)	ожидаемый прирост прибыли в %	стоимость аудиторного обучения в \$ (вместе с конф.френц-сервисом)	дополнительная прибыль \$ (за время длительности тренингового эффекта)	дополнительная прибыль минус стоимость обучения \$
торговый представитель	12	60%	15000	10%	1	15%	2 600	1 620	-980
супервайзер	12	50%	75000	10%	3	15%	4 500	20 250	15 750
директор филиала	8	50%	300000	10%	4	10%	4 500	48 000	43 500

дополнительная прибыль = (кол-во обучаемых) x (уровень воздействия на прибыль компании) x (оборот на одного человека) x (% прибыльности от оборота) x (продолжительность тренингового эффекта) x (ожидаемый прирост прибыли)

дополнительная прибыль (чистая) = дополнительная прибыль – стоимость обучения

Как мы видим, чем выше уровень персонала – тем выгодней проводить обучение, тем больше рентабельность инвестиций в обучение и соответственно меньше рисков потратить деньги бессмысленно. Что еще мы видим: проводить одноразовые тренинги для торговых представителей – дело убыточное.

Так что, торговых представителей нет смысла учить?!!! А ведь тренинги по продажам – самые востребованные на рынке. Правильный ответ – без пост-тренинговой поддержки и системы наставничества – учить бессмысленно... – Что, еще и платить за пост-тренинговую поддержку? – это ж вообще убытки!!!

При привлечении внешних провайдеров к пост-тренингу и наставничеству – да, эти инвестиции весьма спорные. Но при выстраивании системы наставничества ВНУТРИ КОМПАНИИ, обучении и введении в стандарт работы всех категорий менеджеров обучать своих подчиненных – эти инвестиции окупятся с лихвой.

Как? Давайте посмотрим вторую таблицу:

оценка возврата инвестиций в обучение с пост-тренингом (расчет за год)

категория работников	кол-во обучаемых человек	уровень воздействия на прибыль компании	оборот на одного человека (команда, региона, филиала) в месяц в \$	%прибыльности от оборота	продолжительность тренингового эффекта (мес.)	ожидаемый прирост прибыли в %	стоимость аудиторного обучения в \$ (вместе с конф-ренц-сервисом!!!)	стоимость курса "учишь учить"	дополнительная прибыль \$ (за время длительности тренингового эффекта)	дополнительная прибыль \$ в месяц	дополнительная прибыль минус стоимость обучения \$
торговый представитель	12	60%	15000	10%	8	25%	2 600		21 600	2700	19 000
супервайзер	12	50%	75000	10%	12	15%		6 900	81 000	6750	74 100
директор филиала	8	50%	300000	10%	12	15%		6 900	216 000	18000	209 100
ИТОГО							2 600	6 900	102 600	9 450	93 100

При системном пост-тренинге и наставничестве увеличивается длительность тренингового эффекта, процент прироста дополнительной прибыли. В итоге, при небольших дополнительных вложениях, – обучение персонала становится весьма выгодными инвестициями.

И это без учета всех остальных положительных тренинговых эффектов!!!

Эта система расчета ни в коем случае не является 100% идеальной (она не учитывает уровень мотивации персонала, уровня корпоративной культуры и т.д.) – но она показывает основные принципы инвестирования денег в обучение персонала.

Если перед вами стоит вопрос о том – вкладывать или не вкладывать в обучение персонала, вы можете подставить в таблицу свои цифры для расчета – и получить плановый результат. И после этого принимать решение. Правильное решение.