

# Обучение и развитие персонала в организациях: результаты исследования

Владимир Плетенев,  
Открытая школа бизнеса

17 марта 2010, Санкт-Петербург

# Содержание


---

- Об исследовании
- Экономическая ситуация и финансирование
- Определение потребности и планирование
- Практика корпоративного обучения
- Оценка результатов обучения
- Финансирование обучения
- Размышления по результатам

Введение

# Об исследовании

# Профиль организаций

Сколько лет Ваша организация осуществляет деятельность в России?	
Менее года	 1 (1.43%)
1-2 года	 3 (4.29%)
3-4 года	 6 (8.57%)
5-9 лет	 13 (18.57%)
10-14 лет	 17 (24.29%)
Более 15 лет	 30 (42.86%)

Какое количество сотрудников Вашей организации работает в России?	
Менее 100	 23 (33.33%)
100-249	 9 (13.04%)
250-499	 10 (14.49%)
500-999	 8 (11.59%)
1000-4999	 8 (11.59%)
5000-9999	 1 (1.45%)
10000 или больше	 10 (14.49%)

# Профиль респондентов





Какова Ваша роль в организации? Пожалуйста, выберите один вариант:	
Топ-менеджер	 16 (24.62%)
Руководитель подразделения по управлению человеческими ресурсами	 21 (32.31%)
Руководитель подразделения по развитию и обучению	 8 (12.31%)
Специалист по обучению и развитию	 7 (10.77%)
Другой сотрудник подразделения по управлению человеческими ресурсами	 4 (6.15%)
Менеджер среднего звена	 5 (7.69%)
Линейный менеджер	 1 (1.54%)
Другая (укажите конкретно):	 3 (4.62%)

Раздел I





# **Экономическая ситуация и финансирование**

# Экономическая ситуация для организации

## 2008





Лучше чем прежде	 36 (34.62%)
Примерно такая же	 51 (49.04%)
Хуже чем прежде	 12 (11.54%)
Не знаю	 5 (4.81%)

## 2009




Хуже чем прежде	 40 (57.14%)
Примерно такая же	 26 (37.14%)
Лучше чем прежде	 3 (4.29%)
Не знаю	 1 (1.43%)

# Изменения в финансировании обучения и развития

## 2008

Оно увеличилось	 37 (35.58%)
Осталось на прежнем уровне	 52 (50.00%)
Оно уменьшилось	 6 (5.77%)
Не знаю	 9 (8.65%)



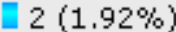
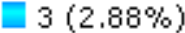
## 2009

Оно уменьшилось	 49 (70.00%)
Осталось на прежнем уровне	 19 (27.14%)
Оно увеличилось	 2 (2.86%)
Не знаю	0 (0.00%)




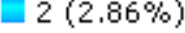


# Ожидаемые изменения финансирования обучения

## 2008

Увеличится	 58 (55.77%)
Останется на прежнем уровне	 41 (39.42%)
Уменьшится	 2 (1.92%)
Не знаю	 3 (2.88%)

## 2009

Уменьшится	 21 (30.00%)
Останется на прежнем уровне	 40 (57.14%)
Увеличится	 7 (10.00%)
Не знаю	 2 (2.86%)

# Выделен ли бюджет?

---













**2008**

Да	65 (63.11%)
Нет	38 (36.89%)







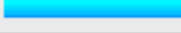





**2009**

Да	40 (57.97%)
Нет	29 (42.03%)

# Распределение бюджета (2008)

Менеджеры высшего звена	
Основная ответственность	 61 (65.59%)
Значительная ответственность	 17 (18.28%)
Ограниченная ответственность	 8 (8.60%)
Не отвечает	 7 (7.53%)
Отдел персонала	
Основная ответственность	 29 (36.71%)
Значительная ответственность	 18 (22.78%)
Ограниченная ответственность	 16 (20.25%)
Не отвечает	 16 (20.25%)
Специалисты по обучению, тренингам и развитию	
Основная ответственность	 23 (29.11%)
Значительная ответственность	 15 (18.99%)
Ограниченная ответственность	 18 (22.78%)
Не отвечает	 23 (29.11%)

# Распределение бюджета (2009)

<b>Менеджеры высшего звена</b>	
Основная ответственность	 43 (67.19%)
Значительная ответственность	 13 (20.31%)
Ограниченная ответственность	 3 (4.69%)
Не отвечает	 5 (7.81%)
<b>Отдел персонала</b>	
Основная ответственность	 16 (25.40%)
Значительная ответственность	 17 (26.98%)
Ограниченная ответственность	 13 (20.63%)
Не отвечает	 17 (26.98%)
<b>Специалисты по обучению, тренингам и развитию</b>	
Основная ответственность	 6 (11.54%)
Значительная ответственность	 8 (15.38%)
Ограниченная ответственность	 14 (26.92%)
Не отвечает	 24 (46.15%)

# Что интересно?





---

- Изменения в бюджетной политике – благо или зло?
- Потеря влияния ОП на распределение бюджета - политическая тенденция?
- Устранение от распределения бюджета специалистов по обучению – что делать?

Раздел II

# **Определение потребности и планирование**

# Подход к определению потребностей в обучении

Выберите вариант, наиболее точно отражающий подход к определению потребностей в обучении, характерный для Вашей организации:	
Разработка планов обучения по результатам регулярных обсуждений с руководством	 13 (18.57%)
На основе анализа данных, полученных при проведении оценки качества деятельности	 14 (20.00%)
Часть общего процесса планирования деятельности компании	 17 (24.29%)
Пересмотр потребностей в обучении следует непосредственно за изменениями в стратегии	 9 (12.86%)
Формальный процесс отсутствует	 16 (22.86%)
Другое	 1 (1.43%)

# Инициаторы обучения





Отдел персонала	
Основная ответственность	20 (31.25%)
Значительная ответственность	27 (42.19%)
Некоторая ответственность	8 (12.50%)
Не участвуют	9 (14.06%)





Специалисты по обучению и развитию	
Основная ответственность	12 (23.08%)
Значительная ответственность	21 (40.38%)
Некоторая ответственность	5 (9.62%)
Не участвуют	14 (26.92%)





Внешние консультанты	
Основная ответственность	0 (0.00%)
Значительная ответственность	3 (5.88%)
Некоторая ответственность	13 (25.49%)
Не участвуют	35 (68.63%)



# Инициатива в отношении обучения

Линейные менеджеры	
Основная ответственность	 13 (21.67%)
Значительная ответственность	 20 (33.33%)
Некоторая ответственность	 21 (35.00%)
Не участвуют	 6 (10.00%)

















Менеджеры более высоких уровней	
Основная ответственность	 23 (34.85%)
Значительная ответственность	 25 (37.88%)
Некоторая ответственность	 14 (21.21%)
Не участвуют	 4 (6.06%)

Сотрудники/обучающиеся	
Основная ответственность	 8 (13.33%)
Значительная ответственность	 13 (21.67%)
Некоторая ответственность	 32 (53.33%)
Не участвуют	 7 (11.67%)

# Основные препятствия обучению

Недостаток времени	
Основное препятствие	5 (7.81%)
Существенное препятствие	21 (32.81%)
Незначительное препятствие	21 (32.81%)
Не проявляется	17 (26.56%)
Нехватка финансовых (и др.) ресурсов	
Основное препятствие	14 (20.59%)
Существенное препятствие	34 (50.00%)
Незначительное препятствие	16 (23.53%)
Не проявляется	4 (5.88%)
Низкая мотивация к обучению у сотрудников	
Основное препятствие	4 (6.35%)
Существенное препятствие	7 (11.11%)
Незначительное препятствие	32 (50.79%)
Не проявляется	20 (31.75%)
Отсутствие поддержки со стороны линейных менеджеров	
Основное препятствие	1 (1.72%)
Существенное препятствие	9 (15.52%)
Незначительное препятствие	26 (44.83%)
Не проявляется	22 (37.93%)

# Незначительные препятствия

<b>Недостаточное внимание к обучению менеджеров высшего звена</b>	
Основное препятствие	 9 (15.00%)
Существенное препятствие	 11 (18.33%)
Незначительное препятствие	 19 (31.67%)
Не проявляется	 21 (35.00%)
<b>Особенности организационной культуры</b>	
Основное препятствие	 1 (1.67%)
Существенное препятствие	 12 (20.00%)
Незначительное препятствие	 15 (25.00%)
Не проявляется	 32 (53.33%)
<b>Отсутствие в организации структуры, отвечающей за развитие персонала</b>	
Основное препятствие	 2 (3.33%)
Существенное препятствие	 8 (13.33%)
Незначительное препятствие	 8 (13.33%)
Не проявляется	 42 (70.00%)
<b>Нехватка у ответственных за обучение и развитие, необходимых навыков и знаний</b>	
Основное препятствие	 1 (1.64%)
Существенное препятствие	 9 (14.75%)
Незначительное препятствие	 9 (14.75%)
Не проявляется	 42 (68.85%)

# Что интересно?

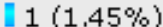
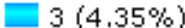



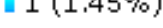

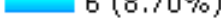
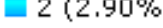
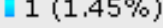
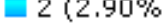
---

- Влияет ли приверженность руководства на выделение ресурсов?
- Что важнее: наличие структуры или поддержка культуры?
- Почему не хватает времени?

Раздел III

# Практика корпоративного обучения

# Эффективность способов развития

Аудио-, видео- учебные пособия	 1 (1.45%)
Внешние конференции, круглые столы и выставки	 3 (4.35%)
Внутренние мероприятия по обмену опытом	 10 (14.49%)
Внутренние программы развития	 18 (26.09%)
Корпоративные тренинги	 12 (17.39%)
Наставничество со стороны внешнего эксперта	 1 (1.45%)
Наставничество со стороны линейного менеджера	 13 (18.84%)
Открытые тренинги и семинары	 6 (8.70%)
Различные схемы взаимопомощи	0 (0.00%)
Ротация работ, внутренние стажировки	 2 (2.90%)
Стандартные образовательные программы	 1 (1.45%)
Электронные способы обучения (E-learning)	 2 (2.90%)

# Аудио-Видео пособия

## 2008

Не используются	39 (39.39%)
Редко используются	22 (22.22%)
Периодически используются	27 (27.27%)
Часто используются	11 (11.11%)

## 2009





Не используются	15 (21.74%)
Редко используются	22 (31.88%)
Периодически используются	23 (33.33%)
Часто используются	9 (13.04%)

## 2010





Не будем использовать	15 (21.74%)
Уменьшится	4 (5.80%)
Останется прежней	35 (50.72%)
Увеличится	15 (21.74%)

# Конференции, круглые столы





## 2008

Не используются	 14 (14.43%)
Редко используются	 21 (21.65%)
Периодически используются	 46 (47.42%)
Часто используются	 16 (16.49%)

## 2009

Не используются	 12 (17.39%)
Редко используются	 13 (18.84%)
Периодически используются	 32 (46.38%)
Часто используются	 12 (17.39%)





## 2010

Не будем использовать	 12 (17.65%)
Уменьшится	 12 (17.65%)
Останется прежней	 35 (51.47%)
Увеличится	 9 (13.24%)







# Внутренний обмен опытом





## 2008

Не используются	 9 (9.09%)
Редко используются	 23 (23.23%)
Периодически используются	 44 (44.44%)
Часто используются	 23 (23.23%)

## 2009





Не используются	 2 (2.86%)
Редко используются	 15 (21.43%)
Периодически используются	 34 (48.57%)
Часто используются	 19 (27.14%)

## 2010





Не будем использовать	 3 (4.35%)
Уменьшится	 3 (4.35%)
Останется прежней	 37 (53.62%)
Увеличится	 26 (37.68%)

# Внутренние программы развития





## 2008

Не используются	 10 (10.20%)
Редко используются	 24 (24.49%)
Периодически используются	 33 (33.67%)
Часто используются	 31 (31.63%)

## 2009





Не используются	 8 (11.43%)
Редко используются	 20 (28.57%)
Периодически используются	 16 (22.86%)
Часто используются	 26 (37.14%)

## 2010





Не будем использовать	 6 (8.57%)
Уменьшится	 3 (4.29%)
Останется прежней	 28 (40.00%)
Увеличится	 33 (47.14%)

# Корпоративные тренинги





## 2008

Не используются	 18 (18.18%)
Редко используются	 18 (18.18%)
Периодически используются	 25 (25.25%)
Часто используются	 38 (38.38%)

## 2009





Не используются	 13 (18.84%)
Редко используются	 18 (26.09%)
Периодически используются	 23 (33.33%)
Часто используются	 15 (21.74%)

## 2010





Не будем использовать	 12 (17.14%)
Уменьшится	 11 (15.71%)
Останется прежней	 36 (51.43%)
Увеличится	 11 (15.71%)

# Наставничество (лин. менеджер)





## 2008

Не используются	 3 (3.09%)
Редко используются	 14 (14.43%)
Периодически используются	 50 (51.55%)
Часто используются	 30 (30.93%)

## 2009





Не используются	 7 (10.14%)
Редко используются	 11 (15.94%)
Периодически используются	 25 (36.23%)
Часто используются	 26 (37.68%)

## 2010





Не будем использовать	 5 (7.25%)
Уменьшится	 1 (1.45%)
Останется прежней	 42 (60.87%)
Увеличится	 21 (30.43%)

# Открытые тренинги и семинары





## 2008

Не используются	 14 (14.29%)
Редко используются	 28 (28.57%)
Периодически используются	 37 (37.76%)
Часто используются	 19 (19.39%)

## 2009





Не используются	 18 (26.87%)
Редко используются	 24 (35.82%)
Периодически используются	 18 (26.87%)
Часто используются	 7 (10.45%)

## 2010





Не будем использовать	 16 (23.53%)
Уменьшится	 20 (29.41%)
Останется прежней	 28 (41.18%)
Увеличится	 4 (5.88%)

# Электронные способы обучения





## 2008

Не используются	 56 (56.57%)
Редко используются	 21 (21.21%)
Периодически используются	 12 (12.12%)
Часто используются	 10 (10.10%)

## 2009

Не используются	 30 (44.78%)
Редко используются	 19 (28.36%)
Периодически используются	 13 (19.40%)
Часто используются	 5 (7.46%)

## 2010

Не будем использовать	 18 (26.47%)
Уменьшится	 4 (5.88%)
Останется прежней	 21 (30.88%)
Увеличится	 25 (36.76%)

# Что интересно?

---

- Как влияет эффективность на популярность?
- Что еще влияет на популярность?
- Ожидания в отношении используемых способов обучения, что за ними скрывается?

Раздел IV



# Оценка результатов обучения





# Проводится ли оценка обучения?

---







**2008**

Да	 71 (68.93%)
Нет	 32 (31.07%)













**2009**

Да	 53 (76.81%)
Нет	 16 (23.19%)

# Формат отчета о результатах

Доклад руководству (или ответственному за проект) по окончании обучения	 33 (47.83%)
Регулярные отчеты о ходе выполнения годового плана обучения	 23 (33.33%)
Регулярные доклады на совещании руководителей	 20 (28.99%)
Отчет от случая к случаю, только по мере возникновения вопросов	 20 (28.99%)
Отчеты по обучению не практикуются	 7 (10.14%)
Прочее (пожалуйста, конкретизируйте):	 3 (4.35%)

# Критерии оценки обучения

Изменения в навыках необходимых в будущем	 20 (29.41%)
Изменения в текущих рабочих навыках	 49 (72.06%)
Достижение целевых показателей по продажам	 21 (30.88%)
Операционная прибыль	 10 (14.71%)
Производительность организации	 11 (16.18%)
Результативность организации	 24 (35.29%)
Текучесть кадров	 6 (8.82%)
Изменение числа несчастных случаев	 2 (2.94%)
Удовлетворенность потребителей	 24 (35.29%)
Удовлетворенность поставщиков	 4 (5.88%)
Удовлетворенность сотрудников	 19 (27.94%)
Прочее (пожалуйста, конкретизируйте):	 2 (2.94%)

# Что интересно?

---

- Важность оценки для отчета
- Влияние отчетности на приверженность руководства
- Соответствие критериев оценки целям и возможностям обучения

Выводы

# **Размышления по результатам исследования**

# Обучение как процесс изменения



# Точки приложения усилий

---

- Топ менеджеры
- Менеджеры-новаторы (активисты изменений)
- «Болевые точки»
- Новые команды
- Временные «спецкоманды»
- Кадровый резерв

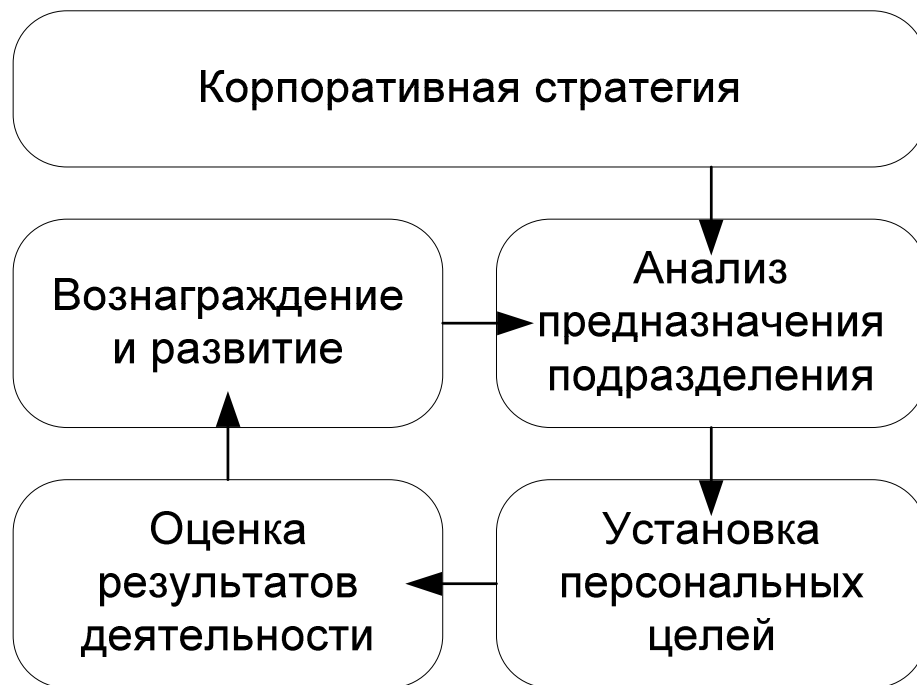
# Анализ ЗС (значимость/поддержка)

---

- Проблематичные (значимы, «против»)
- Антагонисты (незначимы, «против»)
- Низкоприоритетные (незначимы «за»)
- Защитники (значимы, «за»)
- «Сидящие на заборе»



# Интеграция обучения с деятельностью



(c) Storey and Sisson, 1993

## МЕНЕДЖЕРЫ:

- Стратегия организации
- Задачи подразделения
- Индивидуальные цели персонала
- Оценка результатов

## HRM:

- Вознаграждение и развитие
- Поддержка процессов

# С автором можно связаться:

---

Владимир Плетенев

+7(812) 325-94-01

+7(921) 960-55-29

[pletenev@ou.ru](mailto:pletenev@ou.ru) или [survey@ou.ru](mailto:survey@ou.ru)

Будем рады видеть Вас среди участников  
исследования «Обучение и развитие-2010»!

заполнить он-лайн анкету исследования: <http://www.createsurvey.com/c/77802-6s7SRy/>



© **Открытая Школа Бизнеса, 2010**  
191186, Санкт-Петербург, Инженерная-6  
Телефон: +7 (812) 325-94-01  
Факс: +7 (812) 570-54-45  
E-mail: [survey@ou.ru](mailto:survey@ou.ru)  
Web: [www.obs.ru](http://www.obs.ru)