



КАК РАССЧИТАТЬ ЗАТРАТЫ НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В РИТЕЙЛЕ

Полное руководство по планированию
расходов для розничного бизнеса

Расходы на обучение сотрудников часто недооценивают. Открытие новых торговых точек и поддержка в них стандартов сервиса, сезонные обновления ассортимента и текучесть «съедают» бюджет. На примере показываем, как учесть все затраты и оптимизировать процесс.

Допустим, в компании работают 120 сотрудников, и специалисту по управлению персоналом нужно спланировать бюджет обучения на полгода вперёд. Показываем, что нужно учесть.

Количество сотрудников

Оптимальное количество участников офлайн-тренинга – 15 человек. Значит, чтобы обучить 100 человек, понадобится шесть отдельных мероприятий.

Если запускаете онлайн-обучение, количество сотрудников не влияет на стоимость. Вебинар могут одновременно смотреть 10 или 100 человек, а тесты автоматически проверяет система. Вы можете масштабировать обучение без увеличения бюджета.

Кроме того, важно не упустить несколько моментов:

Категории сотрудников. Линейному персоналу понадобится обучение стандартам сервиса или новым продуктам, а руководители смен могут пройти курс по управленческим навыкам. Охватить всю команду сразу не получится – иначе пострадают рабочие процессы. Именно поэтому лучше планировать обучение волнами: например, по 10 человек в месяц.

Планируемый найм. В ритейле текучесть может достигать 30–50% в год. Например, если у вас 100 сотрудников и в среднем увольняется пять человек в месяц, за полгода придёт ещё 30 новичков, которых тоже придётся учить. Именно поэтому к текущему штату прибавляют прогноз новых сотрудников.

Сезонность. В праздничные пики набирают временный персонал, который тоже нужно учитывать в плане затрат на обучение.

Обязательные обновления. Если вводятся новые стандарты, кассовое ПО или ассортимент, обучение нужно всем сотрудникам, даже опытным. В таком случае охват может быть 100%.

При учёте всех факторов в ближайшие полгода на обучение планируют направить 120 человек:

- 30 новичков
- 70 линейных сотрудников: кассиров и продавцов
- 20 руководителей смен и администраторов

Прямые расходы

Для обучения в офлайн и онлайн учитывают разные расходы.

Офлайн	Онлайн
• Зарплата внутренних и внешних тренеров • Аренда помещений и оборудования • Печатные и раздаточные материалы • Командировочные и транспортные расходы	• Оплата готовых онлайн-курсов или разработки персонализированного продукта под запрос компании • Гонорар тренера, если обучение проходит в режиме реального времени или в курсах предусмотрена обратная связь от эксперта • Оплата платформы для обучения: подбор индивидуального тарифа, установка на собственный сервер либо подписка на облачную версию

Если используется оба формата, то затраты считают по очереди, а потом суммируют.

Для нашей компании расчёт будет таким.

ОФЛАЙН:

- Аренда зала для тренингов: $5\,000\text{ Р} \times 6\text{ мероприятий} = 30\,000\text{ Р}$
- Оплата внешнего тренера: $20\,000\text{ Р} \times 6\text{ мероприятий} = 120\,000\text{ Р}$
- Раздаточные материалы: $500\text{ Р} \times 120\text{ участников} = 60\,000\text{ Р}$
- Командировочные для внутренних тренеров (переезд по регионам): $10\,000\text{ Р} \times 3\text{ поездки} = 30\,000\text{ Р}$

ИТОГО: 240 000 Р

ОНЛАЙН:

- Подписка на платформу для обучения на 120 пользователей: $214\text{ Р} \times 120 \times 6\text{ мес.} = 154\,080\text{ Р}$
- Разработка трёх курсов на обучающей площадке: $150\,000\text{ Р}$

ИТОГО: 304 080 Р

СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ В ОБОИХ ФОРМАТАХ: 544 080 Р

Косвенные расходы

Это расходы, которые не относятся напрямую к оплате тренингов. В косвенные затраты на одного работника входит недополученная прибыль. Пока сотрудник учится, он не приносит доход компании.

Показатель можно рассчитать двумя способами – выбирайте вариант, по которому у вас есть данные:

- *Оплата рабочего времени сотрудника.* Рассчитайте, сколько часов уйдёт на обучение, и умножьте число на часовую ставку работника. Например, при окладе 100 000 рублей в месяц и 160 рабочих часах час стоит 625 Р. 30 часов обучения обойдутся компании в 18 750 рублей – это не доплата сотруднику, а стоимость его времени, потраченного на курс вместо работы.

Важно учесть: когда онлайн-обучение проходит на рабочем месте, сотрудники могут отвлекаться на коллег или клиентов, поэтому заложите в итоговое время прохождения на 20–30% больше, чем планировалось.

- *Стоимость простоя рабочего места.* Это средняя выручка, которую генерирует работник за такое же время.

Если обучение идёт 2 часа в неделю, а средняя рабочая ставка – 300 ₽/час:

$2 \times 24 \text{ недели} = 48 \text{ часов}$

$48 \times 300 \times 120 \text{ сотрудников} = 1\,728\,000 \text{ ₽}$

ИТОГО КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ: 1 728 000 ₽

Стоимость на одного сотрудника

Разделите общие расходы на количество обучающихся.

Общие расходы:

Прямые (онлайн + офлайн) = 544 080 ₽

Косвенные = 1 728 000 ₽

Итого: 2 272 080 ₽

Стоимость на одного сотрудника:

$2\,272\,080 \text{ ₽} \div 120 = 18\,934 \text{ ₽ за полгода}$

Подушка безопасности 10–15%

Поможет определить бюджет с запасом на случай непредвиденных расходов: срочное обучение вне плана, рост текучести, поломка оборудования для обучения.

$$2\,272\,080 \text{ Р} \times 1,15 = 2\,612\,892 \text{ Р}$$

≈2,6 МЛН Р

Финальный бюджет на обучение сотрудников на полгода

Чтобы понять, окупается ли стоимость обучения, нужно сопоставить его с показателями эффективности: скорость выхода на план, снижение текучести. Например:

- Новичок приносит компании 150 000 Р выручки в месяц, значит, обучение окупается за 3 дня работы
- Линейный сотрудник после курса повышает продажи на 5% – компания получает дополнительную выручку 30 000 Р/мес с магазина
- Руководитель снижает текучесть на 10% – экономия 200 000 Р в год на найме и адаптации

Если компания не получила ожидаемых результатов, стоит проанализировать:

- Были ли тренинги релевантны рабочим задачам?
- Получили ли сотрудники возможность применять знания на практике?
- Насколько формат обучения подходил аудитории?

Иногда результаты проявляются не сразу: например, снижение текучести видно через 6–12 месяцев. В этом случае стоит оценить результаты обучения позже.