

ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Для организации инвестиции в персонал являются задачей стратегического характера. Поэтому оценка данного вида инвестиций важна для принятия правильных решений в вопросах стратегического управления. Целью работы является разработка методики оценки инвестиций в персонал организации.

Инвестиции – долгосрочные капиталовложения с целью получения прибыли. Инвестиции в персонал напрямую связаны со стратегическим планированием. Поэтому решение об инвестировании принимается в соответствии с кадровой политикой компании, являющейся продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом.

Кадровая политика – система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы. Состоит из следующих элементов: политика занятости, обучения, оплаты труда, благосостояния, трудовых отношений [1].

В работе рассматриваются инвестиции в персонал только одного элемента кадровой политики – в обучение и развитие персонала.

Политика обучения способствует формированию кадрового потенциала организации. Обучение персонала прямым образом воздействует на увеличение продуктивности сотрудников, и как следствие увеличение экономической прибыли.

Для определения экономической прибыли организации, связанной с ее человеческими ресурсами, преобразуем известную формулу экономической прибыли компании, заменив переменную «производительность капитала» (рентабельность инвестиций) на «производительность сотрудников», а объем инвестированного капитала – на численность сотрудников [2].

Экономическая прибыль = $[EPR - ACP] \times P$, где EPR – средняя производительность сотрудников, ACP (Average Cost per Person) – средние издержки на сотрудника, P – число сотрудников.

Полученная формула показывает, что экономическая прибыль компании может быть увеличена за счет увеличения средней производительности сотрудников. Одной из целей обучения персонала является повышение эффективности работы персонала.

Применительно к оценке инвестиций в обучение, расчет показателя «рентабельности инвестиций (ROI) выглядит следующим образом [3]:

$$ROI = [\text{Финансовая выгода/стоимость программы}] \times 100.$$

Наибольшую сложность в оценке инвестиций в обучение по данной формуле вызывает выявление эффекта от обучения (в формуле – финансовая выгода). Увеличение прибыли может быть вызвано не только проведенным обучением, но также изменением политики конкурентов, конъюнктуры рынка или действия фактора сезонности. Для того, чтобы выделить эффект от обучения используют следующие методы:

1) Контрольная группа – выбрать контрольную группу: одна группа пройдет обучение, а другая нет. Если разница в выполнении работ схожа, то любая разница в будущих финансовых показателях их деятельности будет свидетельствовать о влиянии обучения.

2) Прогнозируемые изменения – сделать прогноз: что произойдет, если не проводить обучение. Сравнить прогноз с реальными характеристиками работы после прохождения обучения.

3) Опрос участников обучения, их руководителей или клиентов.

Согласно формуле экономической прибыли, использующей в качестве капитала человеческие ресурсы, мы можем получить альтернативный способ оценки инвестиций в персонал:

Программу обучения можно оценить не со стороны полученной финансовой выгоды, а непосредственно со стороны увеличения продуктивности сотрудника.

Для этого способа оценки инвестиций цель обучения состоит в оптимизации использования ресурсов, например, таких как время на выполнение определенных операций, которое уменьшается за счет полученных навыков от данного обучения.

Инвестирование в персонал, как и любой другой инвестиционный проект, правильно оценивать не только со стороны ожидаемой прибыли, но также с точки зрения рисков. Основные риски инвестиций в обучение персонала:

1. Риск потери инвестированного капитала – уход сотрудника из компании после прохождения обучения. Причина возникновения риска, как правило, в том, что сотрудник не видит перспектив своего развития в данной компании, либо видит существенно большие возможности развития в других компаниях. Также надо учитывать, что после прохождения обучения цена на труд сотрудника на рынке человеческих ресурсов повысится. И другие компании смогут предложить большую заработную плату за обученного сотрудника.

Снижение рисков – это комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятного события.

Способы снижения риска ухода сотрудника из компании:

- Планирование карьеры. Это задача отдела управления персоналом, которая решается при участии самого сотрудника. Позволяет сотруднику увидеть, как он может достигнуть своих целей с помощью достижения целей компании.

- Удержание и мотивация сотрудника (политика благосостояния и оплаты труда).

2. Риск получения нулевого эффекта от программы обучения. Способы снижения:

- Выявление потребностей в обучении персонала на первоначальном этапе.

- Создание программ обучения, способных достигнуть целей обучения.

- Формирование потребности, личной заинтересованности в обучении у сотрудника по средствам планирования карьеры.

3. Риск, связанный со сроком окупаемости инвестиций. Эффект от программы обучения может наступить слишком поздно и инвестиционный проект так и не окупится. Способом снижения данного риска является разработка долгосрочной системы обучения, состоящей из таких краткосрочных программ, каждая из которых направлена на выработку одного или ограниченного числа навыков. Это позволит более точно определить эффект от обучения, и сделать инвестирование в персонал прогнозируемым.

Разработанная методика оценки инвестиций в персонал позволяет сделать процесс инвестирования более управляемым. С помощью предложенной методики можно оценить инвестиционный проект, как с точки зрения ожидаемой финансовой выгоды, так и со стороны производительности персонала, при этом учитывая инвестиционные риски.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. – М.: изд-во ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

2. Барбер Ф., Штрак Р. Удивительная экономика персонал-зависимого бизнеса // Harvard Business Review Россия, Август 2005.

3. О.А.Аксенова. Организация корпоративной системы обучения. Проблемы повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал. СПб.: Изд-во Политехн. ин-та, 2005. – 268 с.