

А. Г. Балдинюк,
к. е. н., доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ У НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Досліджено особливості оцінки ефективності інвестицій навчання персоналу. Висвітлено особливості загальної та спеціальної підготовки персоналу, цілей навчання як елемента корпоративної культури підприємства, запропоновано моделі оцінки ефективності інвестицій навчання персоналу.

The features of evaluating the effectiveness of training investments. Features of general and special training, training purposes as part of corporate culture company, offers a model evaluating the effectiveness of training investments.

Ключові слова: персонал, інвестиції в навчання, освіта персоналу, модель інвестицій.
Key words: staff, investment in training, education staff, the model investment.

ВСТУП

Для більшості українських підприємств особливого значення набуває навчання персоналу. Керівники організацій розглядають його як вирішальний фактор довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Не дивлячись на те, що бюджети на розвиток персоналу в зв'язку з кризовими явищами скоротились, підприємства продовжують здійснювати такі інвестиції особливо для цільового функціонального навчання. Вибір форми навчання, оцінки ефективності проведених витрат та способи утримання висококваліфікованих працівників стають визначальними моментами при прийнятті рішення про організацію навчального процесу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Різним аспектам питання професійного розвитку кадрів, розвитку системи професійної освіти, навчання персоналу та формування інвестиційного портфеля його розвитку приділяли увагу багато як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед них: Г. Беккер, В. Брокбенк, Д. Парсон, Дж. Гредем, П. Друкер, С Аржиріс, В. Савченко, Г. Щекін, Д. Богиня, І. Бондар, М. Семикіна, О. Левченко, Л. Щербак, М. Дрозач та інші. Але питання ефективності навчання, його оцінки залишається вивченим недостатньо. Аналіз ефективності навчання персоналу є найважливішим етапом інвестування коштів у освіту

співробітників та здійснюється для обґрунтованого прийняття рішення про початок корпоративної програми підвищення кваліфікації

Інвестиції в освіту співробітників — суттєва стаття витрат на західних підприємствах, стабільно приносить високу віддачу. Теорія людського капіталу розглядає інвестиції в персонал з двох позицій — навчання всередині організації та накопичення досвіду безпосередньо під час трудової діяльності.

Мета статті — представити практичні методики оцінки ефективності інвестицій в навчання персоналу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Більшість підприємств та організацій використовують процес навчання персоналу не тільки як спосіб підвищення рівня його кваліфікації, але і як ефективний інструмент, що дозволяє формувати корпоративну культуру і підвищувати лояльність співробітників. Вибір форми навчання залежить від довгострокових цілей компанії, рівня освіченості працівників, поточного бюджету розвитку.

І. Беккер розділяє вкладення у персонал на спеціальну та загальну підготовку працівника [1]. Спеціальна підготовка наділяє його знаннями та навичками, що представляють інтерес лише для тієї компанії, де вони були отримані. Загальна підготовка дає знання і вміння, які можуть бути використані при роботі в інших компа-

нія і навіть в інших областях діяльності. Як правило, загальна підготовка оплачується самим працівником або безпосередньо, або опосередковано через зниження заробітної плати в період навчання. Це вважається виправданим, оскільки віддача від підвищення професійного рівня в ході спільної підготовки меншою мірою належить роботодавцю, ніж віддача від спеціальної підготовки. Власними інвестиційними ресурсами на підприємстві виступають нерозподілений прибуток і амортизація. При розширеному відтворенні прибуток, як відомо, розподіляється на дві частини — накопичення і дохід, що йде на особисте споживання й інші цілі. Вкладаючи гроші в навчання співробітників, власники компанії відмовляються від поточного споживання на користь майбутнього зростання доходів. Рішення про доцільність інвестування коштів у людський капітал приймається на основі серйозних розрахунків і прогнозів підвищення прибутковості компанії. Оскільки саме професійна освіта відіграє ключову роль у формуванні кваліфікованого персоналу, витрати на нього з боку компанії-роботодавця мають інвестиційний характер. Поняття "інтелектуальний капітал компанії" означає сукупну цінність конкретних індивідів, що володіють певними знаннями і навичками, і тому корисних конкретній фірмі. Хоча людський інтелект має вирішальне значення для нарощування інтелектуального капіталу, останній включає не тільки його. Сьогодні під інтелектуальним капіталом розуміють патенти, управлінські навички, технології, досвід та інформацію про споживачів і постачальників, знання організації.

Найбільш важливий фактор організацій в інформаційному суспільстві — знання, навички, кваліфікація, вміння працівників, які можна поділити на ті, що мають своє відображення на інформаційних носіях (бази знань), та ті, що існують тільки в головах та руках персоналу. Міжнародне дослідження "Управління кваліфікованим персоналом" (Global Talent Management Report) [2] показало, що ефективність діяльності та фінансова стабільність організації багато в чому будуть залежати від ступеня узгодження та інтеграції програм управління персоналом. Результати дослідження виявили такі тенденції розвитку управління кадрами, як створення внутрішнього резерву, заповнення та координація ключових посад, гнучкий підхід до роботи персоналу, стимулювання персоналу за допомогою надання доступу до найбільш дорогих форм освіти. Такий доступ отримує найбільш кваліфікований і добре працюючий персонал (вартість однієї години навчання зазвичай прирівнюється до вартості однієї години робочого часу). У промислово розвинених країнах давно усвідомили, що навчання персоналу є одним з головних факторів, що дозволяють перемогти в жорсткій конкурентній боротьбі. Щорічно великі західні корпорації витрачають 2—5% свого бюджету на навчання і розвиток працівників. У США значну частину фінансування вищої освіти складають інвестиції корпорацій — приблизно 20%. Загальний бюджет сфери освіти в США перевищує 200 млрд дол. на рік (корпорація IBM витрачає на навчання співробітників понад 1,5 млрд дол.). Основними одержувачами інвестицій великих корпорацій є Гарвардський, Каліфорнійський, Стенфордський і Єльський університети. Співпраця виробництва з навчальними зак-

ладами поступово привела до кооперування університетів і коледжів з промисловими фірмами, банками, шпиталями, юридичними і страховими компаніями. В результаті у вузах стали створюватися кафедри теорії та практики вільного підприємництва, а також наукові підрозділи, що працюють на правах філії корпорації, в яких викладачам і студентам виплачується додаткова заробітна плата. 12 провідних корпорацій США створили спільно з 15 університетами, об'єднаними з Асоціацією безперервного інженерного навчання, новий тип навчального закладу — Національний технологічний університет. Крім того, багато компаній мають власні корпоративні навчальні центри. В Україні також є підприємства, що в складі компанії мають внутрішніх тренерів та навчальні центри. Серед них — корпорація Квazar Мікро, Київстар, МТС, Вінницька корпорація РІА тощо.

Потреба в навчанні різних категорій персоналу визначається як вимогами роботи або інтересами організації, так і індивідуальними характеристиками співробітників. Активність у придбанні нових знань і розвиток тих чи інших професійних навичок залежать від віку, професійного досвіду, рівня здібностей, особливості трудової мотивації та інших факторів. Ретельний облік відмінностей у рівні підготовки учасників навчання дозволяє домогтися більш раціонального використання їх часу та зниження витрат організації. Навчання може починатися з різних ступенів (етапів) програми в залежності від рівня знань і ступеня підготовленості працівників до засвоєння матеріалу.

Вирішальним фактором для компанії при виборі програми навчання виступає розрахункова ефективність витрат, тобто співвідношення вигод, одержуваних у результаті підвищення професійного рівня працівників, і витрат на навчання.

Ефективність від проведеного навчання оцінити досить важко. Якщо навчання відноситься до виконання технологічних функцій, то ефективність вимірюють за показниками продуктивності праці до і після навчання. Крім того, можна скористатися методом порівняння з виробничими показниками працівників, що не навчалися. Однак такий підхід не враховує ряд принципів моментів, які грають іноді ключову роль при управлінні компанією. Так, до додаткових позитивних змін, що досягається в процесі організації навчання на підприємстві, можна віднести зростання ефективності роботи співробітника за рахунок накопиченого досвіду або підвищення ступеня його задоволеності; формування лояльності та мотивації в результаті отриманих додаткових знань, поліпшення корпоративного духу компанії в результаті спільного навчання співробітників і формування корпоративного стилю їхньої поведінки, необхідного організації для досягнення поставлених перед нею цілей, зменшення конфліктності, збільшення ініціатив тощо. В ході оцінки доцільно виявити ступінь впливу програми підвищення кваліфікації співробітників на зміну робочих показників, причини її недостатньої віддачі та заходи коригування щодо підвищення ефективності програми в майбутньому. Для виключення впливу вторинних факторів, не пов'язаних з проведеним навчанням, зазвичай використовується трендовий аналіз попередніх періодів. Виз-

начається тенденція зміни показника до проведення тренінгу і зіставляється з отриманими в результаті фактичними даними. Різниця між трендом і фактичним результатом вважається впливом тренінгу. Крім трендового аналізу, компанії часто використовують експертні оцінки впливу отриманих знань на динаміку показників. У якості експертів можуть виступати менеджери компанії, сторонні спостерігачі або інші учасники тренінгу. Оцінка ефективності навчання проводиться зазвичай через певний строк після його закінчення (на IBM, наприклад, тестування працівників, що пройшли навчання, здійснюється через 6 і 9 міс.). Для комплексного аналізу динаміки отриманого ефекту від підвищення кваліфікації співробітників доцільно проводити кілька етапів тестування і заміряти показники зростання продуктивності праці відразу після навчання, а потім через 3, 6 і 9 міс. Кількість і періодичність проведених оцінок визначаються тривалістю і складністю навчальної програми. Оцінка ефективності навчання потребує тривалого часу і високої компетенції фахівців, що її проводять. Витрати, пов'язані з оцінкою ефективності навчальних програм для співробітників, складають в середньому 4% бюджету, що виділяється на навчання і розвиток персоналу. Проте цей етап реалізації програми навчання персоналу дуже важливий, оскільки таке навчання представляє інвестиційну складову діяльності підприємства і його ефективність можна виразити через конкретні кількісні та якісні показники.

Відповідно до методики Дж. Філіпса [3], вибрані показники повинні бути об'єктивними, а економічний ефект від їх зміни (зростання доходів, зниження витрат) — кваліфікованим. В методологію збору даних про результати навчання слід, на наш погляд, включити способи збору інформації (анкетування, спостереження за персоналом, аналіз управлінської звітності тощо), джерела збору даних (звітність підприємства, учасники тренінгу, керівники, робочі групи і т. д.); терміни проведення оцінки та список осіб, відповідальних за збір та обробку даних. Важливий етап оцінки досягнутого ефекту — перетворення отриманих даних (як правило, показників, що характеризують продуктивність, якість, тимчасові витрати) в грошовий еквівалент. Так, при навчанні співробітників бухгалтерії оцінкою підвищення їх кваліфікації може бути скорочення показника "бухгалтерська помилка", а фінансовим результатом — різниця між загальною сумою штрафів і пені, нарахованих за некоректне ведення бухгалтерського та податкового обліку до і після навчання. При розрахунку сумарних витрат на навчання враховуються не тільки прямі витрати (на розробку програми, роздаткові матеріали, оплату послуг викладачів, оренду приміщення, адміністративні витрати), а й непрямі втрати, пов'язані з відволіканням працівників від безпосередньої діяльності. Ефективність проведеної програми можна оцінити через показник "повернення на інвестиції" (ROI), розрахунок якого проводиться за стандартною формулою:

$ROI = (\text{фінансовий результат} - \text{витрати на навчання}) / \text{витрати на навчання}$.

Опитування Mercer Consulting серед фінансових директорів великих західних компаній показало, що

лише 16% з них мають у своєму розпорядженні достатньої інформації про ефективність вкладення коштів у освіту персоналу. Одною з популярних є модель Кіркпатріка / Філіпса [3], за якою ефективність інвестицій розраховується за допомогою трьох рівнів. Перший з них включає в себе оцінку реакції співробітника (наскільки корисним він вважає навчання, як оцінює викладачів тощо), самого навчання (з'ясування за допомогою тестування, що засвоїв слухач), поведінки (зміна поведінки співробітника після навчання, застосування їм отриманих компетенцій). Другий визначає, наскільки зросла ефективність роботи працівника після навчання (критерії — показники KPI: обсяги продажів, кількість клієнтів, задоволених обслуговуванням тощо), на третьому рівні вираховується ROI — співвідношення між збільшенням прибутку компанії і вартістю навчання.

Кожна навчальна програма повинна мати конкретні цілі та показники вимірювання інвестицій. Так, наприклад, навчання персоналу щодо планування грошових коштів, впровадження системи бюджетування на основі центрів фінансової відповідальності дозволить знизити витрати на кредити, які будуть мінімізовані. Оцінка таких інвестицій може бути здійснена за реакцією персоналу (задоволеність, знання, поведінка), а також зменшення витрат на кредити до 30%.

ВИСНОВОК

Зростання ролі навчання, особливо системи безперервного навчання, персоналу в процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства і організаційного розвитку зумовлено наступними трьома чинниками:

- навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічної мети організації;
- навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації;
- без своєчасного навчання персоналу проведення організаційних змін стає неможливим.

В даний час розвиток людських ресурсів із статті витрат перетворився на об'єкт інвестицій, і як будь-які інвестиції вони вимагають їх ефективного використання.

Ефективність інвестицій у людський потенціал вимірюється відповідно поставленим цілям і повинна містити кількісні (окупність витрат) та якісні показники (задоволення персоналу, лояльність, корпоративна культура тощо).

Література:

1. Марк А. Хьюзлід, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. — М.: Вильямс, 2007. — 304 с.

2. Юлия Гейдюнас. Инвестиции в персонал влияют на экономической успех компании: <http://www.investgazeta.net/>

3. Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации [Электронный ресурс]: <http://www.ref.by/refs/62/13526/1.html>

Стаття надійшла до редакції 21.03.2012 р.