

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА»

Овчаренко Т.С., Руденко Є.О.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті розкрито сутність та місце інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Проаналізовано світовий та український досвід інвестування у розвиток персоналу. Досліджено підходи щодо розвитку персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Визначено підходи до оцінки ефективності інвестицій на основі платформи з адаптації нових співробітників «Intro 360». Розроблено рекомендації для підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу компанії.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, оцінка, інвестиції, ефективність.

Постановка проблеми. Нині одним із найбільш значущих глобальних трендів є інтелектуалізація виробництва, яка передбачає безперервне підвищення кваліфікації персоналу, його постійний розвиток. Поступово працівник перестає розглядатися лише як ресурс, який виконує механічні дії за певну плату, а вже як особистість, яка своїм власним вкладом може принести у діяльність підприємства позитивні ефекти. Така особистість потребує розвиватися не лише професійно, але і творчо, духовно та емоційно. Інвестиції у розвиток персоналу покликані забезпечити задоволення потреб працівників у розвитку, а також сприяють отриманню підприємством конкурентних переваг за рахунок використання більш кваліфікованої праці. Саме вони стають одним із основних чинників підвищення продуктивності праці, лояльності персоналу, а в результаті і зростання прибутку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань пов'язаних з оцінкою ефективності інвестицій у розвиток персоналу, приділяється значна увага у науковій літературі. Зокрема, дане питання висвітлюється в працях таких науковців, як: Г. Беккера [1], Т. Шульца [10], О.А. Грішної [3], О.О. Герасименко [6], О.С. Залекти-Берестовенко [5], В.А. Савченка [8] та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В працях цих вчених багато теоретичних питань за даною проблемою розроблені недостатньо, знаходяться на етапі постановки та вимагають подальшого дослідження.

Мета статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та надання практичних рекомендацій щодо напрямів їх підвищення.

Виклад основного матеріалу. Наукові розробки вчених свідчать, що інвестиції в персонал підприємства є необхідним елементом розвитку його потенціалу, а відповідно важливим інструментом

ефективного управління підприємством у цілому. Так, Савченко В. А. зазначає, що розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [8, с. 18]. У свою чергу, інвестиції у розвиток персоналу – це усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що спрямовані на розвиток працівників, з метою майбутнього збільшення продуктивності праці персоналу і, як наслідок, – приросту прибутку підприємства та досягнення соціального ефекту [5, с. 39].

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності організації недостатньо підібрати кваліфікований персонал, вимагається також зробити в «людський капітал» відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в «людський капітал» приносять в 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність в два рази нижче) [9, с. 28]. Так, у США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно витрачають на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% фонду оплати праці і продовжують рости [8, с. 196]. Аналогічні приклади є і в Україні: інвестиції у професійне навчання і розвиток персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі складають 2% фонду оплати праці. Однак, подібний рівень інвестицій у людський капітал в нашій країні швидше виключення, ніж правило [4, с. 96].

Таблиця 1

**Витрати підприємств на професійне навчання персоналу
в розрахунку на одного штатного працівника по групах підприємств за їх розміром у 2014 р.**

	10-49 працівників		50-249 працівників		250-499 працівників		500-999 працівників		1000 і більше працівників	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Загальна сума витрат на одного працівника	3756	100	4596	100	4997	100	5310	100	6644	100
в т.ч. витрати на професійне навчання	2	0,05	3	0,07	6	0,12	9	0,17	10	0,15

Джерело: розроблено авторами за даними [2, с. 40]

Слід зазначити, що впродовж 2001-2014 рр. простежується негативна тенденція у фінансуванні підприємствами професійного навчання працівників – частка витрат на оплату навчання, яка і так була надзвичайно низькою, зменшилася з 0,3% до 0,1% (табл. 1).

Можна зробити висновок, що більшість українських підприємств досі не розуміє вигід, які несе інвестування у розвиток персоналу. Інвестиції у розвиток персоналу не тільки сприяють отриманню персоналом професійних компетенцій, але також мотивують їх до більш продуктивної роботи, допомагають зміцненню лояльності співробітників до організації, зменшують їх опір до нововведень в організації. «Ми інвестуємо у ваш розвиток як засіб інвестування у нас» – зазначається у розділі «Кар'єрні можливості» на головному сайті «Філіп Морріс Інтернешнл» [11].

«Філіп Морріс Інтернешнл» – це провідна міжнародна компанія з виробництва тютюнових продуктів, якій належать 6 із 15 найпопулярніших міжнародних марок сигарет, зокрема Marlboro – марка сигарет із найвищим показником продажів у світі. «Філіп Морріс Інтернешнл» представлена в Україні двома афілійованими компаніями: ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» [11].

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на сьогодні є лідером українського тютюнового ринку, обіймаючи майже 30% усього ринку і випереджаючи за часткою ринку своїх конкурентів – «Джапан Тобакко Інтернешнл Україна», «Брітш Америкн Тобакко Україна», «Імперіал Тобакко Україна».

Середньоспискова чисельність ПрАТ «Філіп Морріс Україна» у 2015 р. склала 1087 осіб, які працюють у відділах: виробництва, маркетингу, продажів, фінансів та адміністрування, інформаційних систем, відділ корпоративних справ, юридичний відділ та відділ по роботі з персоналом.

Відділ по роботі з персоналом ПрАТ «Філіп Морріс Україна» сьогодні налічує 11 осіб, які здійснюють управління кадрами на ринках України, Грузії, Armenії та Молдови. «Філіп Морріс» вважає працівників запорукою свого успіху. Компанія забезпечує їм високий рівень мотивації та сприятливі умови для роботи й особистісного розвитку. Це підкреслює і HR-бренд роботодавця – «Unlimit yourself at PMI», тобто ні в чому себе не обмежуй при роботі у «Філіп Морріс Інтернешнл».

У своїй діяльності з розвитку персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна» керується принципом розвитку та навчання «70-20-10» (рис. 1).



Рис. 1. Система розвитку персоналу «70-20-10» на ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Джерело: розроблено авторами

Так, 70% розвитку та навчання персоналу компанії – це розвиток, який відбувається безпосередньо під час роботи з важкими, складними та різноплановими завданнями. Кожне таке завдання кидає виклик працівникові, часто стосується проблеми, з якою він ще ніколи не стикався. У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» також часто практикують роботу у крос-функціональних командах – все це створює можливості для всебічного розвитку співробітника підприємства.

Близько 20% припадає на розвиток, який забезпечується навчанням від роботи зі своїми колегами. Співробітник може навчатися як на успіхах, так і на помилках людей, з якими він працює. Найочевиднішим джерелом знань є навчання від супервайзера, однак колеги, клієнти, коуч, ментор або будь-який інший експерт в області, в якій працівник прагне розвиватися, також допомагають йому навчатися чомусь новому.

Безпосередні тренінги займають лише 10% у всій системі розвитку персоналу підприємства. Вони направлені на те, щоб закріпити та доповнити вже попередньо здійснені заходи з розвитку персоналу, забезпечивши співробітнику необхідний теоретичний матеріал, який покликаний забезпечити його повний розвиток у визначеній сфері.

У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» наявний широкий арсенал можливостей та програм з розвитку персоналу. Персоналу організації пропонуються різноманітні тренінги, також розповсюдженими є коучингові та менторингові програми, спільноти практики, різноманітні ділові ігри, а також досвід спільного навчання. Окрім цього, працівники компанії часто відвідують тематичні конференції, конгреси, семінари або майстер-класи, причому як всередині компанії, так і зовнішні. Зокрема, для кожного співробітника розробляється індивідуальний план розвитку, який враховує потреби та побажання працівника, скориговані на потреби компанії. Кожен рік на підприємстві здійснюється оцінка роботи та результатів персоналу, на основі якої і вибудовується план розвитку працівників на наступний рік. Таким чином, чим краще співробітник себе проявляє і чим більший вклад він здійснює в компанію, тим більше компанія інвестує у його розвиток.

На основі дослідження, нами було узагальнено тренінгову пропозицію для підприємства «Філіп Морріс Україна», яку можна зобразити у вигляді наступної матриці (рис. 2).

Як бачимо, у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» для персоналу пропонуються три типи тренінгів: з лідерства, які покликані розвивати лідерські якості у персоналу; з розвитку ділових навичок, які направлені на підвищення професійних якостей працівника; тренінги з міжособистісних навичок або так званих «soft skills», які сфокусовані на розвитку окремих компетенцій, необхідних для успішної роботи, без прив'язки до специфіки галузі (наприклад, навички тайм-менеджменту, переговорів, презентацій тощо).

Також, слід зазначити, що тренінгова пропозиція відрізняється залежно від рівня персоналу. У «Філіп Морріс Україна» прийнято ділити персонал на три рівні: 1 – працівники, які не мають нікого у підпорядкуванні; 2 – управлінці, які мають у підпорядкуванні інших працівників; 3 –

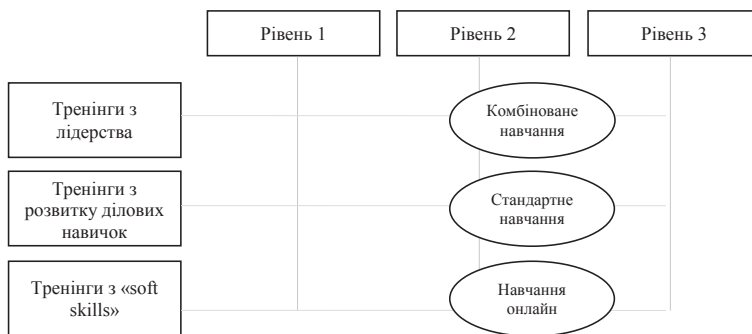


Рис. 2. Тренінгова пропозиція ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Джерело: розроблено автором

управлінці, які мають у підпорядкуванні управлінців нижчого рівня.

Для персоналу підприємства проводяться тренінги трьох типів: тренінги типу стандартного навчання – передбачають певну аудиторну роботу з тренером, проводяться в чітко визначеному місці у визначений час; онлайн-тренінги – зазвичай представлені у формі відео та текстових матеріалів, розміщених на спеціальному ресурсі. Доступ до онлайн-тренінгу найчастіше можна отримати у будь-який час (у межах визначеного проміжку); комбіноване навчання – особливий тип тренінгів, який передбачає використання декількох каналів навчання для того, щоб ефективніше передавати інформацію та ліпше залучати співробітника.

Даний тип тренінгу є більш вузькоспеціалізованим та чітко направленим, відповідно і вищою є його ефективність. Працівник завчасно отримує тренінгові матеріали і може узгодити спеціалізацію тренінгу разом з тренером, визначивши ті сфери, які є найбільш значущими для нього. Таким чином забезпечується більша зацікавленість, результатом чого є більша обізнаність персоналу після проходження тренінгу.

Тренінги типу комбінованого навчання найчастіше здійснюються у два етапи, кожен з яких передбачає певну попередню роботу. Поділ тренінгів у часі забезпечує краще засвоєння матеріалу, адже під час перерв тренер постійно комунікує з учасниками тренінгу, надсилаючи їм додаткові матеріали та цікаві статті. На другому етапі тренінгу зазвичай проводиться певний аналіз попередньо виконаної роботи: учасники звітують про те, як вони застосовували набуті під час першого етапу навчання знання, і визначають подальші сфери застосування нових знань.

Наприкінці 2014 р. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» запустило онлайн-платформу з адаптації нових співробітників «Intro 360». Ця платформа покликана забезпечити структуроване та цілісне введення нового працівника в організацію та ознайомлення з новою посадою або функцією, а також допомагає значно економити час. Платформа також може використовуватися будь-яким співробітником для оновлення певних знань про підприємство.

«Intro 360» з'явилася як реакція на високу динамічність організаційної структури, розширення ринку і зростання обороту кадрів. Зокрема, робоча сила покоління Y очікує нові методи комунікації та обміну інформацією, використовуючи сучасні технології. Все це показало необхідність

у створенні структурного, комплексного та сучасного підходу до адаптації нових співробітників, який був реалізований у даній платформі. «Intro 360» складається з двох основних частин: перша частина містить структуровану підтримку по трьом ролям (новий співробітник; колега, який знайомить новачка з компанією; супервайзор), розподілену на чіткі часові межі: перший день, перший тиждень, перший місяць, перші 90 днів, перший рік. На кожному часовий період визначено певний контрольний список завдань окремо для новачка, колеги та супервайзора, який їм належить вико-

нати. Друга частина містить короткі інтерактивні відео-презентації по кожному функціональному підрозділу підприємства, вітальне слово від вищого керівництва компанії, глосарій з внутрішніми жаргонами підприємства, а також невеличкі тести для закріплення матеріалу. Менш ніж за рік «Intro 360» проявила себе як ефективна платформа для нових співробітників, яку у перспективі можна використовувати у рамках усього «Філіп Морріс Інтернешнл».

Так, «Intro 360» забезпечує зрозумілий та комплексний механізм введення співробітника на нову посаду, не зважаючи на його функціональний підрозділ, рівень в організаційній структурі або географічне розташування. Ця платформа, забезпечена простотою навігації, доступна для співробітника цілодобово. Вона забезпечує значну економію коштів та зусиль функціональних експертів та лінійних менеджерів, вивільняючи для них близько 2400 годин на рік. Розробка цієї платформи була разовою інвестицією, яка буде забезпечувати позитивний ефект протягом тривалого періоду часу. На прикладі платформи «Intro 360» визначимо ефективність інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Для цього, необхідно визначити вхідні грошові потоки, тобто витрати на реалізацію проекту з розвитку персоналу. З проведеного дослідження відомо, що платформа «Intro 360» розроблялася впродовж року, а сукупні витрати на її розробку склали 12000 грн. Запланований період реалізації платформи «Intro 360» складає 5 років. Ставка дисконтування у нашому випадку складе 22% позаяк альтернативними інвестиціями вважаємо банківський внесок. Для оцінювання ефективності інвестицій у «Intro 360» також необхідно визначити доходи від реалізації даного проекту, тобто вихідні грошові потоки за проектом. Платформа «Intro 360» вивільняє 2400 годин на рік для функціональних експертів та лінійних менеджерів. Тобто, якщо заробітна плата експерта складає 10000 грн., а лінійного менеджера – 20000 грн., тоді, враховуючи, що компанія працює 22 дні на місяць по 8 годин на день, річний дохід від реалізації проекту складе:

$$COF = \frac{10000 + 20000}{2} \times 2400 = 204545,45 \text{ (грн.)} \quad (1)$$

На основі цих даних оцінимо ефективність інвестицій у платформу «Intro 360» за допомогою основних показників ефективності інвестиційних проектів:

1. Метод визначення чистої теперішньої вартості (NPV) проекту.

$$NPV = \frac{-12000}{(1+0,22)^0} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^1} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^2} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^3} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^4} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^5} = \frac{95454,55}{1,22} = 5373744,48 \text{ (грн.)} \quad (2)$$

Оскільки за даним проектом $NPV = 5373744,48$ (грн.), що більше, ніж нуль, то його запуск був економічно ефективним.

2. Метод індексу прибутковості (PI) проекту.

$$PI = \frac{\frac{204545,45}{1,22000}}{(1+0,22)} = 17,05 \quad (3)$$

Так, індекс прибутковості проекту з розвитку персоналу «Intro 360» значно більший за 1, що підкреслює його високу прибутковість та надзвичайну ефективність.

3. Метод дисконтованого терміну окупності (DPP) проекту.

$$DPP = \frac{12000 \times 5}{585744,48} = 0,01 \text{ (рік)} = 37,39 \text{ (днів)} \quad (4)$$

З проведених розрахунків, можна зробити висновок, що навіть з умовою дисконтування проект окупається значно швидше (за 37 днів), ніж заплановано на його реалізацію (5 років). Тому даний проект можна вважати дуже успішним з точки зору ефективності інвестицій.

Висновки і пропозиції. Таким чином, на прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації нових працівників «Intro 360» можна зробити висновок про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств. Дослідження показало, що всі обраховані показники ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна» свідчать про те, що кожна вкладена гривня у розвиток персоналу дає надзвичайну економію людського часу, який персонал компанії може використовувати для нарощення прибутку підприємства. Тому, для підвищення ефективності

інвестицій у розвиток персоналу компанії доцільно регулярно здійснювати моніторинг показників ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Зокрема, рекомендуємо розробити цілісну систему розвитку персоналу на базі платформи з адаптації нових співробітників «Intro 360», яку у майбутньому можна поширити на увесь «Філіп Морріс Інтернешнл». У цій платформі можливо розмістити усю календарну інформація щодо тренінгів та інших заходів з розвитку персоналу, здійснювати оцінку персоналу з формуванням індивідуального плану розвитку співробітника на наступний період, організувати внутрішню мобільність та ротацию персоналу. Ефективним буде запровадження регулярних асесмент-центрів для співробітників компанії, атестації персоналу за методом «360 градусів» та за методикою «Азимут». Також, необхідно здійснювати не лише професійний, але і особистісний розвиток персоналу та вживати заходи щодо підвищення лояльності персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають в оцінюванні ефективності інвестицій у розвиток персоналу українських підприємств з метою доведення, що одна вкладена гривня у розвиток персоналу дає надзвичайну економію людського часу, який персонал компанії може використовувати для нарощення прибутку підприємства. Зокрема, дослідження мають спрямовуватися на розробку та вдосконалення методів оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу, які могли б більш чітко враховувати віддачу від інвестицій, а саме помножені знання та набуті компетенції працівників у результаті участі у проекті щодо розвитку персоналу. Тобто, враховувати не лише математичні показники, а й ступінь залучення персоналу до проекту.

Список літератури:

1. Беккер Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход: Избр. тр. по экон. теории / Г. С. Беккер; пер. с англ. Е. В. Батракова [и др.]; сост., науч. ред. пер., авт. послесл. Р. И. Капелюшников; авт. предисл. М. И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 671 с.
2. Витрати на робочу силу за 2014 рік: Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К.: Техніка, 2015. – 65 с.
3. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / О. А. Грішнова, О. Дорош, С. Шурпа; за наук. ред. д-ра экон. наук, проф. О. А. Грішнкової; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ: КНЕУ, 2015. – 222 с.
4. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу / Дроздова А. О. – Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери / Матеріали X Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». – 2012. – Том 1. – С. 94–96.
5. Заклета-Берестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О. С. Заклета-Берестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – № 4. – С. 77–84.
6. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [авт. кол.: Черваньов Д. М. та ін.; за ред.: Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. – К.: Нічлава, 2011. – 623 с.
7. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / [Бабенко А. Г. та ін.]; за наук. ред. д-ра экон. наук, проф. А. Г. Бабенка; Ун-т мит. справи та фінансів. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 327 с.
8. Савченко В. А. Развитие персонала: учебник / В. А. Савченко; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ: КНЕУ, 2015. – 505 с.
9. Шоптенко В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 28–34.
10. Schultz T. Resources for Higher Education: an Economists View [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1829299?uid=3739232&uid>
11. Philip Morris International [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.pmi.com/>

Овчаренко Т.С., Руденко Е.А.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ЧАО «ФИЛИП MORRIS УКРАИНА»

Аннотация

В статье раскрыта сущность и место инвестиций в развитие персонала предприятия. Проанализирован мировой и украинский опыт инвестирования в развитие персонала. Исследованы подходы к оценке эффективности инвестиций в развитие персонала. Исследованы подходы к развитию персонала ЧАО «Филип Моррис Украина». Определены подходы к оценке эффективности инвестиций на основе платформы по адаптации новых сотрудников «Intro 360». Разработаны рекомендации для повышения эффективности инвестиций в развитие персонала компании.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, оценка, инвестиции, эффективность.

Ovcharenko T.S., Rudenko Y.O.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE EFFICIENCY OF INVESTMENT IN EMPLOYEE DEVELOPMENT AT PRJSC «PHILIP MORRIS UKRAINE»

Summary

The article reveals the essence and the place and the investment in employee development. It analyzes the global and Ukrainian experience of investing in employee development. Approaches of evaluating the efficiency of investment in employee development were studied. Approaches to the employee development at PrJSC «Philip Morris Ukraine» were studied. Approaches of evaluating the efficiency of investment based on the on-boarding platform «Intro 360» were studied. Recommendations to improve the efficiency of investment in employee development were developed.

Keywords: employee, employee development, evaluation, investment, efficiency.