

ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ

И.И. Просвирина

Развитие бизнеса в последние десять лет обнаруживает явную тенденцию к росту инвестиций в так называемые «мягкие» активы, или интеллектуальный капитал (бренды, бизнес-процессы, персонал и др.). Многочисленные исследования на эту тему показали, что это является главной причиной растущего разрыва между рыночной и балансовой стоимостью чистых активов компаний. Однако растущий масштаб подобных инвестиций потребовал разработки новых методов расчета эффективности проектов, поскольку к ним не применимы традиционные подходы. Здесь уместно вспомнить фразу, уже ставшую классикой: «Если вы не можете что-то измерить, значит, вы не можете этим управлять».

Можно выделить еще целый ряд причин, которые привели к разработке новых показателей. В частности, к ним относятся неудовлетворенность тем набором показателей, которые условно можно назвать традиционными, хотя раньше их не использовали применительно к оценке инвестиций в персонал. Так, среди этих показателей многие отрицательно коррелируют друг с другом, многие становятся несопоставимыми из-за возникшей в середине 90-х гг. тенденции к сокращению персонала. Проложил эту тенденцию легендарный Дж.Уэлч (компания General Electric), сокративший 100 тыс. сотрудников компании, или 25 % от их общего числа. Неоднозначность и многоуровневость влияния HR-затрат на бизнес-результаты можно считать основной причиной неудовлетворенности менеджеров существующей системой показателей. Назовем лишь наиболее часто используемые [2]:

1. Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor)

$HCRF = \text{Доход} / \text{Численность}$.

2. Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added)

HEVA = (Доход после налогов – Затраты на персонал) / Численность.

3. Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor)

HCCF = Общие затраты на персонал / Выручка.

HCCF = Общие затраты на персонал / EBITDA.

4. Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added)

HCVA = Доход – (затраты – зарплаты и премии) / Численность.

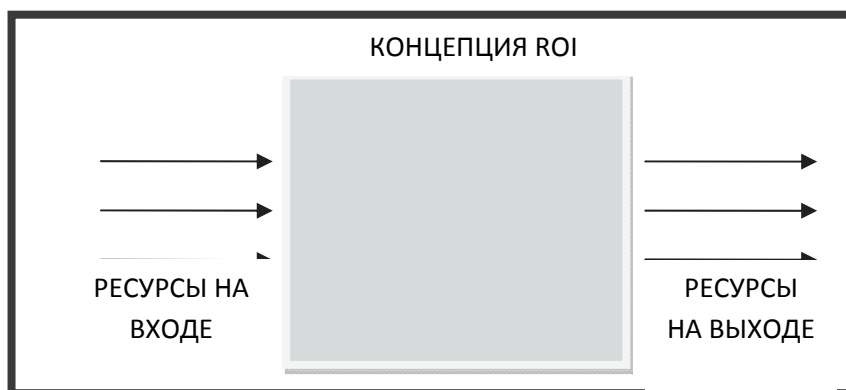
5. ROI человеческого капитала (Human Capital Return on Investment)

HCROI = Доход – (затраты – зарплаты и премии) / Зарплаты и премии.

В последнее время самым популярным инструментом оценки целесообразности затрат в персонал стала модель Джека Филлипса [3]. Его показатель эффективности инвестиций в человеческие ресурсы, или HR-ROI, сейчас применяется уже не только крупными компаниями на Западе, но уже достаточно распространен в России. Возможно, одной из причин этого является относительная простота его расчета:

$$\text{HRROI} = \frac{\text{Доходы от проекта} - \text{Затраты проекта}}{\text{Затраты проекта}} \cdot 100\%$$

Концепция Филлипса, таким образом, основана на классическом ресурсном подходе к определению эффективности (см. рисунок).



Ресурсный подход к расчету HR-ROI (по Дж. Филлипсу)

Модель Филлипса предполагает, что заинтересованными сторонами использования модели являются практически все участники бизнес-процесса:

1) собственники компании и потенциальные инвесторы смогут сделать более обоснованные выводы о перспективах инвестирования в компанию;

2) топ-менеджеры смогут более адекватно оценивать работу соответствующих подразделений;

3) HR-менеджеры смогут осуществлять обоснованный выбор направлений инвестирования в персонал, а также получают очень весомый аргумент для убеждения в необходимости и незаменимости своей службы.

Несмотря на широкую известность модели Филлипса, продолжает существовать ряд проблем, затрудняющих ее применение. Так, одной из серьезных проблем следует назвать расчет инвестиционных затрат на персонал. Проблема заключается в том, что несложно определить прямые затраты, но они не являются окончательными, поскольку в компаниях существуют общие затраты, и их игнорирование приводит к искусственному завышению HR-ROI. Очевидно, для решения этой проблемы необходимо внедрение современного управленческого учета в компании, прежде всего учет затрат по процессам. Это сразу создает серьезный «входной» барьер для внедрения модели Филлипса, поскольку немногие российские компании имеют такой управленческий учет. В наиболее завершенном виде должно произойти выделение службы управления персоналом в отдельный центр затрат.

Второй проблемой является качество расчета выгод от инвестиций в персонал. В модели Филлипса предусмотрен следующий алгоритм определения выгод:

- 1) определение потребностей бизнеса,
- 2) определение единицы измерения:
 - для количества продукта,
 - качества продукта (услуги),
 - количества ошибок, брака, простоев, потерь и т. д.,
 - прямых затрат на производство и продажи,
 - выработки (производительности) персонала,
- 3) определение критерия выгоды (рост, сокращение),
- 4) задание целевого показателя выгоды,
- 5) изменение требований к должностным функциям,
- 6) определение требований к уровню профессиональных знаний, умений, компетенций работника,
- 7) определение параметров обучения,
- 8) наблюдение реакции бизнеса,
- 9) определение влияния на результаты бизнеса,
- 10) измерение влияния на финансовый результат.

Условием реализации этого алгоритма также является внедрение специального блока управленческого учета, который позволит перевести службы управления персоналом из центра затрат в центр прибыли.

В табл. 1 и 2 показаны разработанные нами формы управленческой отчетности, в которых учтены рекомендации Дж. Филлипса по получению релевантной информации об инвестициях в человеческий капитал. Суть этих форм отчетности в том, что расходы на персонал перестают учитываться

как текущие расходы, которые немедленно уменьшают прибыль текущего периода. Признавая эти расходы инвестиционными, мы отражаем их в составе активов, а прибыль увеличивается на соответствующую сумму.

Таблица 1

Баланс компании (сравнение двух подходов на условном примере)

Традиционный подход (HR-затраты признаются текущими расходами)	Сумма, млн руб.	Продвинутый подход (HR-затраты признаются инвестициями)	Сумма, млн руб.
Выручка	300,0	Выручка	300,0
Себестоимость	190,0	Себестоимость	190,0
Валовая прибыль	110,0	Валовая прибыль	110,0
Расходы на управление	20,0	Расходы на управление	17,5
Расходы на продажу	22,0	Расходы на продажу	22,0
Прибыль от продажи	68,0	Прибыль от продажи	70,5
Налог на прибыль	13,6	Налог на прибыль	13,6
Чистая прибыль	54,4	Чистая прибыль	56,9
		ОТЧЕТ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ В HR	
		ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ	2,5
		В том числе:	
		социальный пакет	0,8
		обучение	1,2
		прочие	0,5

Таблица 2

Отчеты о прибылях и убытках (сравнение двух подходов на условном примере)

Традиционный подход (HR-затраты признаются текущими расходами)	Сумма, млн руб.	Продвинутый подход (HR-затраты признаются инвестициями)	Сумма, млн руб.
АКТИВЫ		АКТИВЫ	
Основные средства	20,0	Основные средства	20,0
Запасы	38,0	Интеллектуальный капитал	2,5
		Запасы	38,0
Дебиторская задолженность	35,0	Дебиторская задолженность	35,0
Денежные средства	0,5	Денежные средства	0,5
Итого активы	93,5	Итого активы	96,0
КАПИТАЛ		КАПИТАЛ	
Собственный капитал	16,5	Собственный капитал	19,0
Кредиты	49,0	Кредиты	49,0
Кредиторская задолженность	28,0	Кредиторская задолженность	28,0
Итого капитал	93,5	Итого капитал	96,0

Наконец, существует и третья проблема, которая возникает, когда информация об инвестициях в персонал создается и рассчитать HR-ROI мож-

но. Как его интерпретировать полученные значения? Мы не имеем в виду сложность нахождения базы для сравнения полученных показателей. Для решения этой проблемы было бы достаточно, как и рекомендует Дж. Филлипс, накапливать информацию о динамике показателей, анализировать их взаимосвязь и получать в дальнейшем материал для сравнения.

Проблема более глубока: рассчитываемые показатели не коррелируют с общепринятыми показателями отдачи на вложенный капитал. Так, в статье [2] указывается, что «если значение $ROI < 20\%$, то осуществленные инвестиции неэффективны. Показатель в 20% – стандартный для «спокойных» компаний, занимающих устойчивое положение на рынке; данное значение говорит о сохранении стабильной позиции организации на рынке. Если $20\% < ROI < 150\%$, то инвестиционный проект был удачен и эффективен. «Агрессивные» предприятия должны ориентироваться на ROI около $150\text{--}200\%$ ». Неясно, почему возникают повышенные требования к значениям $HR\text{-}ROI$? Убедительного ответа на этот вопрос пока исследователи не получили. Мы наблюдали подобные рассуждения со стороны собственников бизнеса в момент принятия решения об оплате за обучение топ-менеджеров компаний по программе МВА, которые подтверждают наличие завышенных требований к величине отдачи на инвестиции в персонал.

Естественным предположением будет сопоставление с уровнем риска этих затрат, что в случае традиционных инвестиций является наиболее верным подходом к определению ставки отдачи на капитал. Действительно, существуют подтвержденные данные о высоком риске инвестирования в персонал, основанные на том, что любой сотрудник, прошедший обучение, имеет в соответствии с Трудовым кодексом право (в отличие от других ресурсов, принадлежащих компании, как правило, на праве собственности) уйти из компании вместе с полученными за счет компании компетенциями. Так, Барух Лев приводит данные, характеризующие колоссальные потери от текучести рабочей силы: 70% из списка 500 быстрорастущих компаний были основаны лицами, которые либо воспроизводили, либо модифицировали продукты инноваций, созданных на их прежнем месте работы. Это свидетельствует о неспособности работодателей удержать ценных работников и сохранять создаваемую ими стоимость [1].

Однако высокая текучесть должна приводить к снижению эффекта от инвестиций в персонал, усредняя профессиональные компетенции. Можно предполагать, что это должно приводить к снижению нормы дохода на капитал до уровня общепринятых ставок. Поэтому высокие требуемые ставки отдачи на инвестиции в персонал, во-первых, относятся лишь к отдельным проектам, во-вторых, чаще всего это лишь прогнозируемые, но не фактические ставки.

Проведенные нами исследования показали, что одним из обоснований возможности высоких и очень высоких ставок отдачи на капитал при инвестировании в персонал (это в равной степени относится и к затратам на

маркетинг) является то обстоятельство, что такие затраты не являются инвестицией «полного цикла», то есть создающей весь комплекс необходимых для производства и продажи продукта ресурсов. Высокие ставки доходности, действительно, могут быть получены на практике не вопреки экономической теории, а потому, что прирост выручки в результате обучения персонала происходит на имеющихся основных средствах, нематериальных активах и др. (когда есть резервы производственной мощности). Таким образом, как только ресурсы компании исчерпываются и дальнейший рост выручки невозможен даже при очень эффективном обучении персонала – возникает потребность в инвестициях полного цикла, реализуемых в виде традиционного инвестиционного проекта с обычными ставками на инвестированный капитал.

Библиографический список

1. Лев, Б. Нематериальные активы. Управление. Измерение. Отчетность / пер. с англ. / Б. Лев. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003.
2. Лесников, И.Н. Инвестиционная составляющая в системе сбалансированных показателей оценки персонала / И.Н. Лесников // Управление персоналом. 2009. № 4.
3. Phillips, Jack J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? Training+ Development. 2007. April. P.42–46.