

Инструменты корпоративного менеджмента

УДК 336.719

РАССКАЗОВА Альбина Николаевна,
кандидат технических наук, доцент,
доцент Департамента финансов,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия,
Санкт-Петербург (E-mail: arasskazova@hse.ru)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В БАНКЕ

Аннотация

Предмет/тема. Единым для всех работ по корпоративному обучению является описание методов оценки эффективности обучения персонала. При этом отсутствие формального подхода к отражению экономически эффективного корпоративного обучения в результативности деятельности банка в целом обуславливает тему данной работы.

Цели/задачи. Цель этой статьи состоит в предложении методологии создания ROI-модели для формализации процесса оценки доходности инвестиций в индивидуальное корпоративное обучение. Для этого определяется основной приоритет в развитии корпоративного обучения, который состоит в учете взаимосвязи банковской акционерной стоимости с личной эффективностью сотрудника. Анализируются цели корпоративного обучения, относящиеся к развитию способностей, укреплению навыков руководителей и повышению лояльности банковского персонала. Разрабатывается ROI-модель.

Методология. Методология создания ROI-модели является пятиэтапной и предполагает расчет абсолютного и относительного (ROI) значения совокупного экономического эффекта от обучения одного сотрудника. В целях подтверждения адекватности работы ROI-модели рассматривается и анализируется числовой пример.

Вывод. По результатам численного исследования ROI-модели предложено использование ее в качестве средства измерения эффективности корпоративного обучения, которое обеспечивает согласование между личной эффективностью сотрудника и эффективностью подразделений банка с целью формирования банковской акционерной стоимости.

Ключевые слова: акционерная стоимость; личная эффективность; методы оценки; численные исследования; вклад в создание стоимости, ROI-модель, цели обучения

JEL: M53

Corporate Management Tools

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE TRAINING IN THE BANK

Albina N. Rasskazova, Ph.D., Associate Professor, , Department of Finance, National Research University "Higher School of Economics", Russia, St. Petersburg (E-mail: arasskazova@hse.ru)

Abstract

Subject / Topic All works on corporate training contain the description of evaluation methods of learning efficiency of the personnel. Together with this, the lack of a formalistic approach to reflection of cost-efficiency of corporate training in productivity of the bank as a whole causes a subject of this work.

Goals / Objectives The purpose of this article is to offer methodology of creation of ROI model for formalization of process of assessment of profitability of investments into corporate training of personnel. The main priority in the development of corporate training, which consists of accounting of interrelation of bank shareholder value with personal efficiency of the employee, is for this purpose determined. The purposes of corporate training relating to development of capabilities, strengthening the skills of heads and increase of loyalty of bank personnel are analyzed. The ROI model is developed.

Methodology The methodology of creation of ROI model includes five stages and assumes calculation of absolute and relative (ROI) value of aggregate economic effect of training of one employee. For the purpose of confirmation of adequacy of work of ROI model, the numerical example is considered and analyzed.

Conclusions and Relevance By results of numerical research of ROI model, its use as a gauge of efficiency of corporate training, which provides coordination between personal efficiency of the employee and efficiency of divisions of bank, for the purpose of forming of bank shareholder value is offered.

Keywords: *shareholder value, personal effectiveness, valuation methods, numerical study, contribution to value creation, ROI model, training purposes*

Введение

Общая концепция системы корпоративного обучения выстраивается с учетом потребностей целевых групп сотрудников, подразделений и руководящего состава компании. Наряду с определением целей и задач обучения, обоснованием выбора категории подлежащего обучению персонала, назначением лиц, ответственных за обучение, определением форм, видов и методов обучения, а также разработкой бюджета, плана и документации, регламентирующей процесс обучения, указанная концепция включает определение инструментов оценки эффективности обучения. Это не случайно, т.к. предварительно проведенная оценка является условием принятия управленческого решения, связанного с реализацией этой концепции и финансированием образовательных проектов.

В настоящее время инвестиции в человеческий капитал через корпоративное обучение, в т.ч. подготовку и повышение квалификации собственных сотрудников компании, все более приобретает ключевой статус в системе управления трудовыми ресурсами, как в России, так и за

рубежом. Данный аспект отражен в работах Е.А. Борисовой, А.А. Вучкович-Стадника и К. Флетчера [1, 2, 3]. Активное обсуждение темы оценки эффективности обучения в научном сообществе обусловлено необходимостью решения проблемы неизвестности дохода от инвестиций в программы обучения. Это, в свою очередь, нуждается в обосновании критериев при расчете эффективности инвестиций (ROI), а также учете условий ее оценки. В 1959 г. Д. Кирпатрик впервые разработал 4-х уровневую модель оценки эффективности обучения, которая потом неоднократно совершенствовалась и все три ее версии опубликованы в работе [4]. Дж. Филлипс предложил в своей работе [5] пятиуровневую ROI-методологию, которая представляет собой сбалансированный подход к измерению эффективности обучения. Другими распространенными разработками в области оценки эффективности инвестиций в обучение являются основанная на внешней экспертизе модель М. Скривена [6], натуралистический подход Е. Губы [7], основанная на использовании информационных технологий и учете бизнес-потребностей модель «the V Model» Б. Аарона [8] и т.д. (см. работу Р.Г. Доброва [9]).

Направления исследования проблемы оценки эффективности обучения самые различные. В ряде работ уделено внимание описанию целей корпоративного обучения. Так, М.А. Хьюзлинд и др. [10] описывают цели корпоративного обучения, которые состоят в развитии способностей, Е.И. Кудрявцева и А.А. Козин [11] – в укреплении навыков руководителей, а К. Харский [12] – в повышении лояльности рядового персонала. Формой достижения этих целей является обучение сотрудников в собственных корпоративных университетах и на семинарах вне компании. Одновременно, изучению типичных целей учебных программ уделено внимание в работах М. Вивера [13], К. Вильемса [14] и др. В труде С. Кауффелда и Н. Легмана-Вилленброка [15] сделан акцент на сравнении различных форм обучения и выборе наилучшего. В итоге, результаты, получаемые в рамках модульного обучения в сравнении с непрерывным, относительно более эффективны. Приобщенная к направлению эффективности процесса обучения – его оптимизация нашла отражение в работе Е. Холтона и др. [16]. В контексте того, насколько методика и результаты обучения соответствуют поставленным задачам, опубликованы работы Д. Лима и С. Джонсона [17], а также Р.А. Бэйтса и др. [18].

Замечено, что единым для всех работ является описание методов оценки эффективности обучения персонала. Возникает вопрос, как экономически эффективное корпоративное обучение может быть отражено в результативности деятельности банка в целом? Если в качестве высшей цели финансового менеджмента банка принять создание акционерной стоимости, то с точки зрения автора для объективного ответа на этот вопрос необходимо формализовать вклад корпоративного обучения в создание акционерной стоимости. Для этого предлагается разработать ROI-модель, которая позволит автоматизировать процесс измерения

эффективности повышения квалификации банковских сотрудников и рассматривать ее в качестве средства формирования банковской акционерной стоимости. Предварительная проверка достоверности получаемых результатов обеспечит адекватность работоспособности предложенной методологии и обусловит возможность формализовать вклад корпоративного обучения в создание банковской акционерной стоимости.

Таким образом, для реализации задуманного сначала систематизируем критерии оценки эффективности инвестиций в зависимости от целей повышения квалификации. Затем предложим методологию создания ROI-модели в качестве средства оценки эффективности. На его основе приведем числовой пример расчета эффективности корпоративного обучения и выполним численные исследования, которые наряду с подтверждением достоверности получаемых результатов позволят продемонстрировать характер влияния различных факторов эффективности на доходность инвестиций в повышение квалификации. В заключение приведем схему взаимосвязи акционерной стоимости компании с личной эффективностью сотрудника и предложим формулу оценки вклада корпоративного обучения в создание банковской акционерной стоимости.

Цели обучения и критерии эффективности

Сохраняя определенную самостоятельность, все нижеперечисленные цели обучения и соответствующие им критерии эффективности, конечно, тесно взаимосвязаны. Каждая из представленных задач может быть отдельным предметом исследования. В данном разделе мы только кратко остановимся на перечислении критериев эффективности корпоративного обучения и содержании соответствующих им целей обучения.

По сути, основной целью корпоративного учебного центра является развитие трудового потенциала и, как следствие, развитие бизнеса. Достижение указанной цели сопровождается инвестициями в трудовой потенциал. Поэтому подходы к оценке этих инвестиций должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности [19]. Перечислим известные критерии эффективности корпоративного обучения:

1. Чистая приведенная стоимость NPV , где при $NPV > 0$, обучение рентабельно, при $NPV = 0$, обучение окупаемо, $NPV < 0$, обучение нерентабельно:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I \quad (1)$$

где CF_t – денежный поток, сгенерированный инвестициями в корпоративное обучение в t -ый период; k – коэффициент дисконтирования; I – инвестиции в корпоративное обучение.

2. Внутренняя норма доходности IRR при нулевой чистой текущей стоимости ($NPV=0$), где при $IRR > WACC$, обучение рентабельно, при $IRR = WACC$, обучение окупаемо и при $IRR < WACC$, обучение нерентабельно, здесь $WACC$ – это требуемая стоимость затрат на обучение.

3. Доходность инвестиций ROI , где при $ROI > 100\%$, обучение рента-

бельно, при $ROI=100\%$, обучение окупаемо и при $ROI<100\%$, обучение нерентабельно:

$$ROI = \frac{\text{Добавленная_стоимость}}{\text{Инвестируемые_средства}} \cdot 100\% \quad (2)$$

где: под *Добавленной_стоимостью* понимается стоимость полученных в результате обучения новых знаний, применяя которые на практике достигается эффект от инвестиций.

4. Срок окупаемости N :

$$N = \frac{100\% \times \text{период_оценки}}{ROI} \quad (3)$$

Чем меньше срок окупаемости, тем привлекательнее инвестиции в данное обучение.

Формулы оценки эффективности инвестиций в обучение сотрудников отличаются в зависимости от поставленных целей [20]. Так, при необходимости освоения новых подходов к работе или ее организации, связанных, например, с заменой программного обеспечения, или, когда необходимо обучить персонал работе на новом оборудовании (например, консультанта – работе с платежным киоском в банке) целью обучения будет повышение производительности труда. В этом случае экономический эффект будет оцениваться по формуле:

$$S = \Delta P \cdot C - I, \quad (4)$$

где S - экономический эффект (руб.); ΔP - прирост количества операций в единицу времени (ед.); C - стоимость единицы осуществимой операции (руб./ед.); I - затраты на обучение (руб.).

В целях, когда необходимо подобрать и обучить нового сотрудника на новую должность, оценка эффективности может выполняться в соответствии с формулой:

$$S = V_{req} - (I_p + I) \quad (5)$$

где V_{req} – требуемая стоимость трудового вклада будущего сотрудника, I_p – затраты на подбор нового сотрудника (руб., сюда включается гонорар кадрового агентства или корпоративные затраты на подбор – заработную плату *специалиста* по подбору, а также затраты на организацию рабочего места); I - затраты на обучение (руб.).

Кроме того, в качестве критериев экономического эффекта от корпоративного обучения, можно назвать повышение эффективности труда, скорость распространения знаний (функция тьюторов (тренеров) и мультипликаторов), а также «для измерения финансовых результатов проведенных мероприятий необходимо выделить наиболее важные бизнес-показатели компании и оценить их изменение после реализации обучающих программ» [21, с. 337]. Таким образом, выбор критериев эффективности корпоративного обучения зависит от целей обучения.

При этом в первую очередь необходимо уметь учитывать ключевую статью эксплуатационных затрат, связанную с реализацией процесса корпоративного обучения, – зарплату тьюторов/тренеров. Также важно по

возможности брать в расчет затраты, связанные с обслуживанием данного процесса, например, зарплату сотрудников учебного центра, аутсорсинг образовательных услуг, формирование учебных материалов и т.д. Такой подход дает ключ к формированию инструментов реализации политики корпоративного обучения на принципах эффективного контроля.

Далее предложим методологию создания ROI-модели, позволяющей формализовать процесс оценки доходности инвестиций в повышение квалификации сотрудника банка.

Методология создания ROI-модели

Методология создания ROI-модели включает реализацию пяти этапов. На первом этапе выполняется оценка текущей стоимости трудового вклада сотрудника в работу подразделения банка в целом. Трудовой вклад сотрудника является количественным измерителем индивидуального трудового участия работника в конечный результат деятельности структурного подразделения организации [22, с. 302] и рассчитывается применительно к банку по следующей формуле:

$$V_{pres} = SAL \cdot (1 + K_{pr}) \cdot dT \cdot Dif \quad (6)$$

где V_{pres} – текущая справедливая стоимость трудового вклада сотрудника в работу подразделения в целом (в денежном выражении); SAL – текущий базовый оклад сотрудника; K_{pr} – коэффициент премиального вознаграждения *сотрудника* (реальное значение, 50%-200% от оклада); dT – рабочее время, затрачиваемое сотрудником на реализацию своих компетенций (в долях, до 100% и выше); Dif – коэффициент уровня сложности выполняемых заданий сотрудника в рамках имеющихся компетенций (рекомендуемый диапазон 0,1 – 2, где значение 1 принимается за среднее).

Второй этап предполагает оценку требуемого прироста эффективности работы сотрудника банка в результате обучения. В целом критерии оценки эффективности работы персонала различаются. Среди них, как ранее указывалось, на практике используются производительность труда, темпы роста заработной платы, доля заработной платы сотрудника в себестоимости продукции, потери рабочего времени и т.д. На базе нашей модели требуемый прирост эффективности, который необходимо достичь, рассчитаем по следующей формуле:

$$\Delta PI_{req} = \frac{PI_{req} - (PI_{pres} - 5\%)}{(PI_{pres} - 5\%)} \quad (7)$$

где ΔPI_{req} – требуемый прирост эффективности;

PI_{req} – требуемый уровень эффективности, необходимый для достижения (до 100 баллов);

PI_{pres} – текущая эффективность выполнения задач сотрудника в рамках имеющихся компетенций (менее 100 баллов);

$(PI_{pres} - 5\%)$ – скорректированная величина PI_{pres} на фактор переоценки полученных оценок (рекомендуется корректировка примерно на «минус 5%», т.к. оценка построена на основе анализа результатов анкетирования

работников, и собственные оценки, как правило, завышены).

При этом методика оценки текущей эффективности выполнения задач банковского сотрудника в рамках имеющихся компетенций (PI_{pres}) реализуется балльным методом, когда показатель эффективности работы персонала «является средним арифметическим отношением суммы частных показателей эффективности к сумме весовых коэффициентов» (22, с. 300). Максимальным значением данного показателя является 100 баллов.

На третьем этапе выполняется оценка требуемого прироста стоимости (добавленной стоимости) трудового вклада сотрудника по окончании обучения (DV_{req}):

$$DV_{req} = V_{pres} \cdot \Delta PI_{req}, \quad (8)$$

и требуемая стоимость трудового вклада сотрудника банка:

$$V_{req} = V_{pres} \cdot (1 + \Delta PI_{req}) \quad (9)$$

Четвертый этап - комплексная оценка стоимости затрат на корпоративное обучение предусматривает расчет совокупной стоимости затрат на обучение ($Total_Cost$), которая учитывает общие затраты на обучение, включающие зарплату привлекаемых тренеров, сотрудников учебного центра, формирование учебных материалов, подготовку помещения, разработку методологии обучения, командировочные расходы и т.д.

В работе Фитзенза Дж. [23, р. 58] выделено, что инвестиции развития персонала являются стоимостью всех форм образования, подготовки кадров и программ развития как процент от фонда заработной платы. Поэтому в ROI-модели инвестиции в корпоративное обучение рассчитаны на основе показателя суточной стоимости обучения (показателя Day_Cost), выраженного в % от текущего базового оклада сотрудника (SAL). Простые расчеты показывают, что при диапазоне среднего оклада сотрудника 30000-90000 руб., количестве обучаемых 15 человек, двухдневного обучения и средней заработной платы тренера в час – 1200-2000 руб. значение суточной стоимости обучения находится в диапазоне от 1,5 до 2,9% от базового оклада сотрудника и значение, равное 2,2%, является средней величиной. При этом если обучение проводится в выходные дни, то данное число может быть выше. Таким образом, совокупную стоимость обучения ($Total_Cost$) можно представить следующим образом:

$$Total_Cost = SAL \cdot Day_cost \cdot N_day \quad (10)$$

где $Total_cost$ – совокупная стоимость затрат на обучение; SAL – текущий базовый оклад сотрудника; Day_Cost – стоимость затрат на обучение в сутки, выраженных в % от базового оклада (рекомендуемый диапазон 1,5% - 2,9%); N_day – количество дней обучения.

На заключительном этапе производится расчет абсолютного значения совокупного экономического эффекта от обучения одного сотрудника (TVL) по формуле (11) и индивидуальная рентабельность инвестиций в обучение (ROI) по формуле (12):

$$TVL = DV_{req} - Total_Cost \quad (11)$$

$$ROI = \frac{TVL}{Total_Cost} \quad (12)$$

Одновременно критерием принятия управленческого решения является один из трех: при $ROI > 100\%$, обучение рентабельно, при $ROI = 100\%$, обучение безубыточно, при $ROI < 100\%$, обучение нерентабельно. Таким образом, использование ROI-модели позволит получить потенциальную оценку экономической эффективности от обучения одного сотрудника и насколько экономический эффект от планируемого обучения соотносится с понесенными затратами на его организацию и проведение.

Для подтверждения достоверности результатов, полученных на базе ROI-модели, в следующем разделе обсудим числовой пример и результаты численных исследований зависимости доходности инвестиций в корпоративное обучение от различных количественных факторов роста ROI .

Численные исследования ROI-модели

ROI-модель оценки экономической эффективности корпоративного обучения реализована на основе приложения Microsoft Excel (табл. 1). Здесь для моделирования доходности инвестиций от корпоративного обучения одного сотрудника (ROI) необходимо ввести исходные данные. Расчетные ячейки (отмечены курсивом) произведут необходимый расчет в соответствии с приведенной методологией.

В качестве примера сформулируем задачу и используем следующие исходные данные: Пусть текущий базовый оклад сотрудника банка принят равным 30000 руб., а коэффициент премиального вознаграждения равняется 100%. Рабочее время, которое затрачивает сотрудник на реализацию своих компетенций, соответствует 8-часовому рабочему дню, т.е. 100%. При этом уровень сложности выполняемых заданий сотрудником оценивается средним и равным коэффициенту 1. Текущая эффективность сотрудника в рамках имеющихся компетенций оценивается самим сотрудником и составляет 85%. Индивидуальное корпоративное обучение необходимо, чтобы поднять этот уровень эффективности до 100%. Стоимость суточных затрат на обучение принимается равным 2,2 % от базового оклада при 10-дневном сроке обучения. Необходимо определить рентабельность инвестиций в обучение данного сотрудника.

В качестве инструмента решения сформулированной задачи используем разработанную ROI-модель, которая позволит оценить эффективность инвестиций в корпоративное обучение одного сотрудника при заявленных исходных данных. В нашем случае решением задачи будет абсолютное значение совокупного экономического эффекта от обучения, которое составило 8400 р., т.е. $TVL = 8400 \text{ р.}$, а рентабельность инвестиций $ROI = 127\%$, что свидетельствует об эффективности инвестиций в данного сотрудника. При этом следует отметить, что при прочих равных условиях, непосредственно от зарплаты сотрудника будет зависеть только абсолютное значение экономического эффекта TVL .

Далее проведем численные исследования влияния количественных факторов на доходность инвестиций ROI в обучение одного сотрудника

компании с целью проверки адекватности полученных с помощью ROI-модели результатов и их интерпретации.

Не трудно убедиться, что зависимости $ROI(Kpr)$, $ROI(dT)$ и $ROI(Dif)$ демонстрируют основное свойство линейных функций: приращение функции ROI прямо пропорционально приращению аргументов: рост коэффициента премиального вознаграждения (Kpr), рабочего времени, затрачиваемого сотрудником на реализацию своих компетенций (dT), а также коэффициента уровня сложности выполняемых заданий сотрудником в рамках имеющихся компетенций (Dif) положительно влияет на увеличение доходности инвестиций в корпоративное обучение.

Таблица 1 - Пример оценки личной эффективности сотрудника в результате индивидуального корпоративного обучения

№	Показатель	Обозначение	Ед. изм.	Результат
Этап 1. Оценка текущей справедливой стоимости вклада сотрудника в работу подразделения в целом				
1	Текущий базовый оклад сотрудника	SAL	руб.	30 000
2	Коэффициент премиального вознаграждения	Kpr	%	100%
3	Текущая стоимость премиального вознаграждения сотрудника		руб.	30 000
4	Текущая совокупная стоимость вознаграждения сотрудника		руб.	60 000
5	Рабочее время, затрачиваемое сотрудником на реализацию своих компетенций	dT	%	100%
6	Коэффициент уровня сложности выполняемых заданий сотрудником в рамках имеющихся компетенций	Dif	-	1
7	Текущая стоимость трудового вклада сотрудника в работу подразделения в целом	$Vpres$	руб.	60 000
Этап 2. Оценка требуемого прироста эффективности работы сотрудника в результате обучения				
8	Текущая эффективность сотрудника в рамках имеющихся компетенций	$PIpres$	баллы	85%
8а	Скорректированная величина PI_{pres} на фактор переоценки собственных оценок		баллы	80%
9	Требуемый уровень эффективности работы сотрудника	$PIreq$	баллы	100%
10	Требуемый прирост эффективности работы сотрудника	$\Delta PIreq$	%	25%
Этап 3. Оценка требуемой стоимости вклада сотрудника в результате обучения				
11	Требуемый прирост стоимости трудового вклада сотрудника	$DVreq$	руб.	15 000
12	Требуемая стоимость трудового вклада сотрудника	$Vreq$	руб.	75 000
Этап 4. Оценка стоимости затрат на обучения				
13	Текущий базовый оклад сотрудника		руб.	30 000
14	Стоимость суточных затрат на обучение, выраженная в % от базового оклада	Day_cost	%	2,2%

15	Суточная стоимость обучения в денежном выражении		руб.	660
16	Количество дней обучения	<i>N_day</i>	ед.	10
17	Совокупная стоимость обучения	<i>Total_Cost</i>	руб.	6 600
Этап 5. Оценка потенциального значения эффективности обучения сотрудника				
18	Совокупный экономический эффект от обучения	<i>TVL</i>	руб.	8 400
19	Рентабельность инвестиций в повышение квалификации банковского сотрудника	<i>ROI</i>	%	127%

Продолжив исследование модели для подтверждения достоверности получаемых результатов, проведем численные исследования графиков функций двух переменных, построенных в программной среде MathCad. Одной из переменных является фиксированная величина заработной платы, отражающая уровень квалификации сотрудника. Другая переменная задается одним из факторов роста доходности инвестиций в корпоративное обучение: количеством дней обучения (*N_day*), стоимостью суточных затрат на обучение (*Day_cost*) и уровнем текущей эффективности сотрудника (*PI_{pres}*).

Согласно рис. 1 одно и то же значение *ROI* от обучения достигается быстрее при более высоком уровне заработной платы.

Так, *ROI* = 110% достижимо примерно за 4 дня обучения при заработной плате сотрудника в 60000 руб., в то время, как тот же эффект реализуем примерно за 5,5 дней при заработной плате в 45000 руб.

Полученный результат подтверждает зависимость квалификации персонала от заработной платы, т.е. высокому уровню квалификации соответствует большее вознаграждение за труд и в нашем случае меньше требуется затрат на повышение текущего уровня компетенций. При заданных исходных данных по уровню заработной платы эффективность инвестиций в одновременное обучение всех трех категорий сотрудников будет в пределах 100-200%, если количество дней обучения запланировать равным 4 дня.

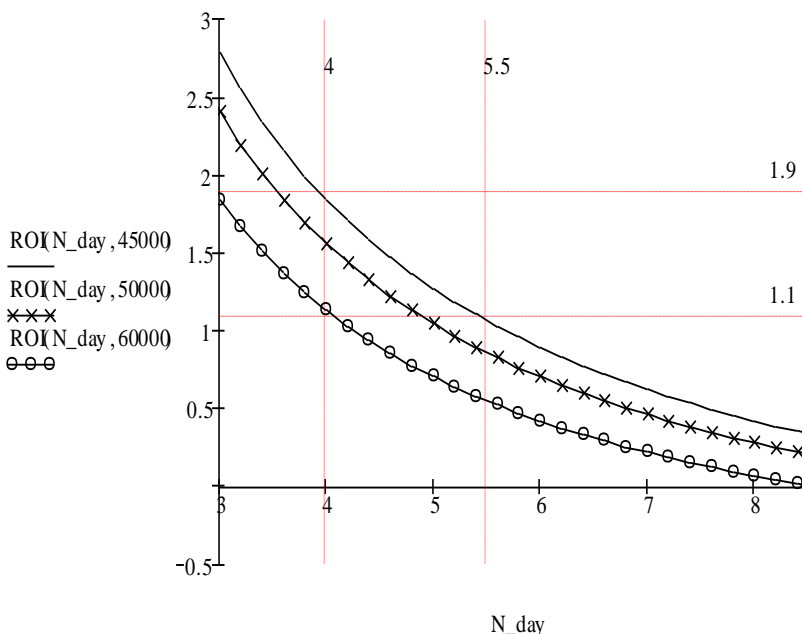


Рис. 1 - Зависимость $ROI(N_{day})$ при $SAL = 45000, 50000, 60000р.$

Далее зафиксируем количество дней обучения на уровне 4-х дней и продемонстрируем зависимость ROI от суточной стоимости затрат на обучение, выраженной в процентах от базового оклада сотрудника.

На рис. 2 показано, что один и тот же уровень эффективности в 190% для сотрудников с предложенной квалификацией достигим при разных условиях: высокий уровень заработной платы, а значит и квалификации сотрудника (в нашем случае 60000 руб.) требует меньших затрат $Day_cost = 1.63\%$, в то время, как менее высокой квалификации (при заработной плате 45000 руб.) соответствует $Day_cost = 2,2\%$.

Дальнейшее исследование представленной модели показало, что при одном и том же уровне текущей эффективности сотрудника при $Plpres = 65\%$ обучение персонала с высокой квалификацией в абсолютном выражении более выгодно, нежели с низкой (рис. 3).

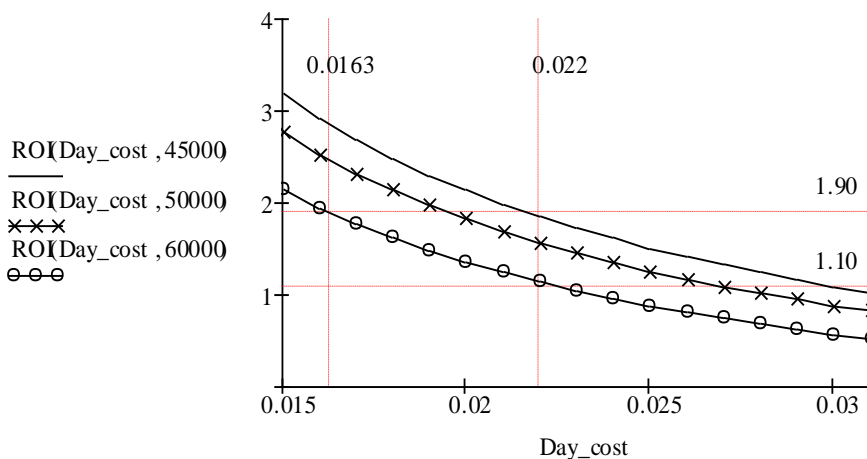


Рисунок 2 - Зависимость $ROI (Day_cost)$ при $SAL = 45000, 50000, 60000$ р.

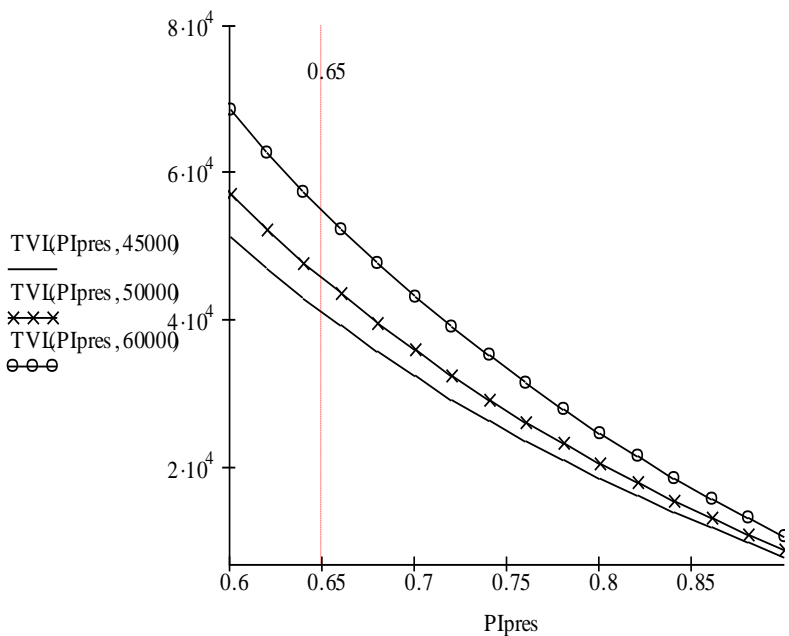


Рисунок 3 - Зависимость $ROI (PIpres)$ при $SAL = 45000, 50000, 60000$ р.

Полученные результаты ожидаемы, следовательно, адекватность работоспособности ROI-модели подтверждена.

Концептуальная схема взаимосвязи акционерной стоимости компании с личной эффективностью банковского сотрудника

Сознавая, что любая стратегия устойчивого развития требует достижения баланса между экономическими потребностями банка и

интересами общества и акционеров, важным является иллюстрация связи между этими категориями и развитием компетенций банковских сотрудников. В этой связи, направление «от персонала к стратегии» можно реализовать через оценку способностей и развития компетенций банковских сотрудников (PE – личная эффективность) к эффективности подразделений, измеряемой абсолютным значением совокупного экономического эффекта от обучения структурного подразделения банка ($TVL1 \div TVLn$) и банковской акционерной стоимости (SV), как показано на рис. 4.

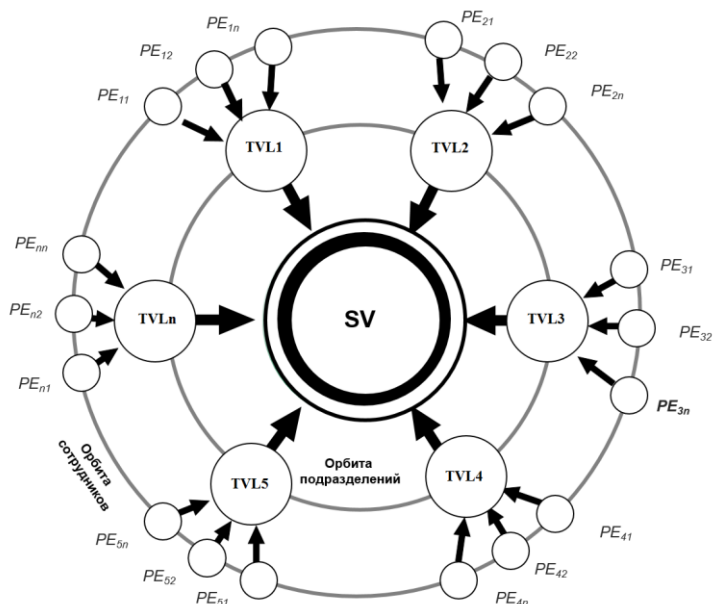


Рисунок 4 - Концептуальная схема взаимосвязи акционерной стоимости с личной эффективностью банковского сотрудника

Ключевым фактором, влияющим на экономический эффект корпоративного обучения в целом для банка, является дополнительный доход и/или денежный поток, сформированный благодаря инвестициям в корпоративное обучение. Учитывая это, а также то, что такие инвестиции напрямую не образуют отдачу в виде свободного денежного потока, то воспользуемся общим приростом абсолютного значения совокупного экономического эффекта от корпоративного обучения структурных подразделений банка, сформированным акционерным капиталом с учетом корпоративного обучения ($TVL_{unit(t)}$) и при отсутствии корпоративного обучения ($TVL_{unit(t-1)}$). Тогда вклад корпоративного обучения в создание банковской акционерной стоимости в момент t ($INDIC_{firm(t)}$) можно рассчитать по формуле:

$$INDIC_{firm(t)} = \sum_{k=1}^K \left[\frac{TVL_{unit(t)_k} - TVL_{unit(t-1)_k} \cdot (1 - \lambda_{unit(t)_k})}{I_{unit(t)_k}} \right], \quad (13)$$

где I_t – инвестиции в корпоративное обучение, отражающие затраты на обучение в начале периода t ; λ - коэффициент текучести кадров (вероятность увольнения обученных сотрудников в период t).

Расчет $TVL_{unit(t)}$ и $TVL_{unit(t-1)}$ производится аналогично расчету абсолютного значения совокупного экономического эффекта от обучения одного сотрудника на основе предложенной ROI-модели. Однако следует иметь в виду, что существует проблема такой оценки, связанная с трудностью расчета прироста требуемого вклада структурным подразделением банка, вызванного инвестициями в корпоративное обучение методами бухучета. Это затруднение вызвано тем, что затраты на развитие персонала не отражаются в банковской отчетности отдельным пунктом и могут распределяться по разным статьям расходов. Альтернативой данному расчету в качестве совокупного экономического эффекта от обучения структурного подразделения может выступить оценка экономической добавленной стоимостью человеческого капитала (*HEVA*), расчет которой приводится в работе Fitz-enz, J. [12, p. 54]. Что же касается экономической эффективности корпоративного обучения одного сотрудника, позволяющего оценить личную эффективность *PE*, то предложенная в данной работе ROI-модель способствует достижению этой цели.

Представленная таким образом концептуальная схема взаимосвязи акционерной стоимости с личной эффективностью сотрудника даст возможность не только отслеживать, но и воздействовать факторами *ROI* на постоянное повышение эффективности повышения квалификации банковских сотрудников с целью создания банковской акционерной стоимости.

Заключение

Как показано в данной статье общая концепция системы корпоративного обучения выстраивается с учетом потребностей целевых групп сотрудников, подразделений и руководящего состава банка. Определена взаимосвязь банковской акционерной стоимости компании с личной эффективностью сотрудника. Описаны методы оценки эффективности корпоративного обучения в зависимости от целей обучения. Для автоматизации процесса оценки эффективности инвестиций в повышение квалификации и проведения численных исследований влияния количественных факторов на доходность инвестиций в обучение одного банковского сотрудника банка разработана методология создания ROI-модели. Проверена адекватность ее работоспособности. Предложена концептуальная схема взаимосвязи банковской акционерной стоимости с личной эффективностью сотрудника и формула оценки вклада корпоративного обучения в создание акционерной стоимости. При этом ROI-модель использована в качестве средства для оценки эффективности повышения квалификации банковских сотрудников.

Таким образом, в настоящей работе обозначен основной приоритет в развитии корпоративного обучения, который состоит в учете взаимосвязи банковской акционерной стоимости с личной эффективностью сотрудника.

Поставлены и разъяснены определенные цели корпоративного обучения, относящиеся к развитию способностей, укреплению навыков руководителей и повышению лояльности банковского персонала. Разработана ROI-модель, как средство для оценки эффективности повышения квалификации банковских сотрудников и обеспечения внедрения инвестиционного подхода в оценку эффективности индивидуального корпоративного обучения в банке. Далее требуется обеспечить реализацию пилотного проекта с использованием ROI-модели на практике с необходимым количеством должных ресурсов и, получив положительный эффект по формированию банковской акционерной стоимости, тиражировать его в разрезе структурных подразделений банка.

Список источников:

1. Борисова 2003 – *Борисова Е.А.* Управление персоналом для современных руководителей. СПб.: Питер. 2003.
2. Вучкович-Стадник 2008 – *Вучкович-Стадник А.А.* Оценка персонала: четкий алгоритм и качественные практические решения. М.: Эксмо. 2008.
3. Флетчер 2008 – *Флетчер К.* Оценка и обратная связь: практические аспекты обзора эффективности работы: пер. с англ. М.: HIPPO. 2006.
4. Kirkpatrick, Kirkpatrick 2008 – *Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D.* Evaluating training programs. The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2008.
5. Phillips 1997 – *Phillips J.J.* Return on Investment in training and performance improvement programs. Houston: Gulf Publishing Co. 1997.
6. Scriven 1991 – *Scriven M.* Evaluation thesaurus. California: SAGE Publications, Inc. 1997.
7. Guba, Aaron, Sheldrick 1978 – *Guba E.G.* Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation. Los Angeles: Center for the study of evaluation. 1978.
8. Waggington, Aaron, Sheldrick 2004 – *Waggington T., Aaron B., Sheldrick R.* Guerilla Evaluation: Adapting to the Terrain and Situation, Instructional Design in the Real Word. USA: US Government Printing Office. 2004.
9. Добров 2013 – *Добров П.Г.* Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучающих мероприятий в системе внутрикорпоративного обучения // ИЗВЕСТИЯ ВолгГТУ. 2013. №5(108). С. 65–69.
10. Хьюзлинд, Беккер, Битти 2007 – *Хьюзлинд М.А., Беккер Б.Е., Битти Р.У.* Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007.
11. Кудрявцева, Козин 2006 – *Кудрявцева Е.И., Козин А.А.* Корпоративное обучение как современная форма повышения квалификации персонала // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. 2006. № 2-3 (7-8). С. 180—181.
12. Харский 2003 – *Харский К.* Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер. 2003.
13. Weaver 1999 – *Weaver M.J.* Beyond the ropes: Guidelines for selecting experiential training, Corporate University Review, February. 1999.
14. Williams 1999 – *Williams K.* Hidden concepts in training, Industrial and Commercial Training. 1999. Vol. 31, № 2, p. 57 – 60.

15. Kauffeld, Lehmann-Willenbrock 2010 – *Kauffeld S., Lehmann-Willenbrock N.* Sales training: effects of spaced practice on training transfer, *Journal of European Industrial Training*. 2010. Vol. 34, № 1, p. 23 – 37.

16. Holton, Bates, Ruona 2000 – *Holton E.F., Bates R.A., Ruona W.E.* Development of a generalized learning transfer system inventory, *Human Resource Development Quarterly*. 2000. Vol. 11, № 4, p. 33-60.

17. Lim, Johnson 2002 – *Lim D.H., Johnson S.D.* Trainee perceptions of factors that influence learning transfer, *International Journal of Training and Development*. 2002. Vol. 6, № 1, p. 36 – 48.

18. Bates, Kauffeld, Holton 2005 – *Bates R.A., Kauffeld S., Holton E.F.* Toward construct validation of a German version of the learning transfer system inventory, *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Conference, Academy of Human Resource Development, Boston, OH*. 2005. P. 1327-34.

19. Кандаурова, Сидоркина 2007 – *Кандаурова И.А., Сидоркина С.В.* Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня // *Управление развитием персонала*. 2007. №4(12). С. 280–285.

20. Williams, Graham, Baker 2003 – *Williams S.D., Graham T.S., Baker B.* Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building, *Journal of Management Development*. 2003. Vol. 22, № 1, p. 45 – 59.

21. Крутова 2011 – *Крутова М.В.* Оценка эффективности обучения и развития персонала // *Управление человеческим потенциалом*. 2011. №4(28). С. 334–339.

22. Егоршин 2011 – *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2011.

23. Fitz-enz 2009 – *Fitz-enz J.* The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance, United States. 2009.

References:

Borisova (2003) – *Borisova E.A.* Personnel management for modern heads [Upravlenie personalom dlya sovremennykh rukovoditeley]. SPb.: Piter. [SPb.: Piter]. 2003 [in Russian]

Вучкович-Стадник (2008) – *Vuchkovich-Stadnik A.A.* Staff evaluation: accurate algorithm and high-quality practical decisions [Otsenka personala: chetkiy algoritm i kachestvennyye prakticheskie resheniya]. М.: Eksmo [M.: Eksmo]. 2008 [in Russian]

Fletcher (2008) – *Fletcher K.* Assessment and feedback: practical aspects of the overview of overall performance: translation from English [Otsenka i obratnaya svyaz': prakticheskie aspekty obzora effektivnosti raboty: per. s angl.]. М.: HIPPO [M.: HIPPO]. 2006 [in Russian]

Kirkpatrick, Kirkpatrick (2008) – *Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D.* Evaluating training programs. The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2008.

Phillips (1997) – *Phillips J.J.* Return on Investment in training and performance improvement programs. Houston: Gulf Publishing Co. 1997.

Scriven (1991) – *Scriven M.* Evaluation thesaurus. California: SAGE Publications, Inc. 1997.

Guba (1978) – *Guba E.G.* Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation. Los Angeles: Center for the study of evaluation. 1978.

Waggington, Aaron, Sheldrick (2004) – *Waggington T., Aaron B., Sheldrick R.* Guerilla Evaluation: Adapting to the Terrain and Situation, Instructional Design in the Real Word. USA: US Government Printing Office. 2004.

Dobrov (2013) – *Dobrov R.G.* The comparative analysis of models of an efficiency evaluation of training actions in system of intra corporate training [Svravnitel'nyy analiz modeley otsenki effektivnosti obuchayushchikh meropriyatiy v sisteme vnutrikorporativnogo obucheniya], *NEWS VolgGTU [IZVESTIYA VolgGTU]* 2013 # 5(108). p. 65–69 [in Russian]

Kh'yuzlind, Bekker, Bitti (2007) – *Kh'yuzlind M.A., Bekker B.E., Bitti R.U.* Staff evaluation: how to manage a human capital, to realize strategy: translation from English [Otsenka personala: kak upravlyat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu: per. s angl.]. M.: Vil'yams [M.: Vil'yams]. 2007 [in Russian]

Кудрявцева, Козин (2006) – *Kudryavtseva E.I., Kozin A.A.* Corporate training as modern form of advanced training of the personnel [Korporativnoe obuchenie kak sovremennaya forma povysheniya kvalifikatsii personala], *Bulletin Komi of republican academy of public service and management. Series: Theory and management practice [Vestnik Komi respublikanskoy akademii gosudarstvennoy sluzhby i upravleniya. Seriya: Teoriya i praktika upravleniya]* 2006 # 2-3 (7-8). p. 180—181 [in Russian]

Kharskiy (2003) – *Kharskiy K.* Reliability and loyalty of the personnel [Blagonadezhnost' i loy'al'nost' personala]. SPb.: Piter [SPb.: Piter]. 2003 [in Russian]

Weaver (1999) – *Weaver M.J.* Beyond the ropes: Guidelines for selecting experiential training, *Corporate University Review*, February. 1999.

Williams (1999) – *Williams K.* Hidden concepts in training, *Industrial and Commercial Training*. 1999. Vol. 31, № 2, p. 57 – 60.

Kauffeld, Lehmann-Willenbrock (2010) – *Kauffeld S., Lehmann-Willenbrock N.* Sales training: effects of spaced practice on training transfer, *Journal of European Industrial Training*. 2010 Vol. 34, # 1, p. 23 – 37.

Holton, Bates, Ruona (2000) – *Holton E.F., Bates R.A., Ruona W.E.* Development of a generalized learning transfer system inventory, *Human Resource Development Quarterly*. 2000 Vol. 11, # 4, p. 33-60.

Lim, Johnson (2002) – *Lim D.H., Johnson S.D.* Trainee perceptions of factors that influence learning transfer, *International Journal of Training and Development*. 2002 Vol. 6, # 1, p. 36 – 48.

Bates, Kauffeld, Holton (2005) – *Bates R.A., Kauffeld S., Holton E.F.* Toward construct validation of a German version of the learning transfer system inventory, *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Conference, Academy of Human Resource Development, Boston, OH*. 2005 p. 1327-34.

Kandaurova, Sidorkina (2007) – *Kandaurova I.A., Sidorkina S.V.* Investments into the company future through training of employees today [Investitsii v budushchee kompanii cherez obuchenie sotrudnikov segodnya], *Management of personnel development [Upravlenie razvitiem personala]* 2007 # 4(12). p. 280–285 [in Russian]

Williams, Graham, Baker (2003) – *Williams S.D., Graham T.S., Baker B.* Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building, *Journal of Management Development*. 2003 Vol. 22, # 1, p. 45 – 59.

Krutova (2011) – *Krutova M.V.* Training and personnel development efficiency evaluation [Otsenka effektivnosti obucheniya i razvitiya personala], *Management in human potential [Upravlenie chelovecheskim potentsialom]* 2011 # 4(28). p. 334–339 [in Russian]

Egorshin (2011) – *Egorshin A.P.* Personnel management bases: education

guidance. the 3rd edition processed and added [Osnovy upravleniya personalom: ucheb. posobie. 3-e izd., pererab. i dop.]. M.: INFRA-M [M.: INFRA-M]. 2011 [in Russian]

Fitz-enz (2009) – *Fitz-enz J.* The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance, United States. 2009.