**Окупаемость инвестиций в программы корпоративного обучения.**

Костицын Н.А., тренер-консультант

Принимая решение о выделении средств на обучение и развитие персонала, многие руководители понимают, что это нужно, но не вполне уверены в том, что вложения дадут именно экономический эффект. Данная статья призвана вооружить руководителей и HR-специалистов данными, характеризующими размеры возможной отдачи от инвестиций в развитие персонала.

**Окупаемость инвестиций в корпоративное обучение западных компаний**

Исследователи утверждают, что сейчас экономический эффект от вложений в развитие персонала более высокий, чем от вложений в средства производства. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), показали, что 10%-е увеличение расходов на тренинг персонала дает прирост производительности труда 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только 3,8%1 .

Cспециалисты Американского общества тренинга и развития (ASTD) подсчитали, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода. А в компании Motorola каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 доллара прибыли2. Разработанная и внедренная на одном из предприятий Motorola в 1987 году программа повышения качества Six Sigma позволила снизить показатель брака до 0,1% и сократить на 84% затраты, связанные с низким качеством.

Таким образом, инвестиции в обучение персонала западных компаний могут приносить компаниям не только прибыль, но и сверхприбыль.

**Прибыльность инвестиций в корпоративное обучение российских компаний**

Возврат на вложенный капитал3

Обучение 150 клиентских менеджеров в Альфа-банке позволило снизить процент непроходных кредитных заявок с 80% до 10%. Это высвободило около 140 000 долларов в год, затрачиваемых ранее на оплату труда кредитных менеджеров, обрабатывавших эти заявки.. Помножив эту сумму на среднее по банку соотношении доход/зарплаты, специалисты компании «ЭКОПСИ Консалтинг» получили сумму дохода от обучения равную почти 450 000 долл. в год.

Затраты на проект обучения включали в себя оплату тренингов, авиабилетов, гостиницы, канцелярских и почтовых услуг и оказались равны 113 200 долл. Таким образом на каждый вложенный в проект доллар банк за год получил 3,98 долл. отдачи4 .

Другой пример. В 2003 г. «Спортмастер» в течение 10 месяцев обучал менеджеров по оптовым продажам. В результате, объем продаж повысился на 60%, клиентская база расширилась на 25%, а охват городов - на 35%.

Поскольку на рост показателей, влияли и другие факторы, а удельный вес влияния программ обучения на повышение эффективности работы составил 21%, то можно сделать вывод, что благодаря программе обучения объем продаж за 10 месяцев вырос на 12%, клиентская база расширилась на 5%, охват городов увеличился на 7%.

С учетом затрат на привлечение тренеров, на аренду помещений, на заработную плату участников и представителей службы персонала (за дни тренингов), вовлеченных в процесс обучения, а также затрат компании на проведение оценки сотрудников методом Ассесмент-центра, отдача на инвестиции в обучение менеджеров составила 415%. Это означает, что на каждый вложенный в проект доллар компания за год получила 5,15 долл. отдачи5.

**Динамика изменения объемов продаж**

В.Потребич исследовал динамику изменения объемов продаж у 72 продавцов-консультантов ТД «Техносила» после проведения традиционного тренинга продаж6.

Таблица. Динамика послетренингового увеличения продаж

Показатели 1 месяц 2 месяц 3 месяц

Кол-во продавцов, увеличивших объемы личных продаж7 94% 90% 32%

Увеличение объема личных продаж 12-117% 8-186% 12-47%

Прирост по суммам выписанных чеков 16-86% 14-48% Без изм-й

Из таблицы видно, что экономический эффект от тренинга достигает своего максимума в течении первых двух месяцев, а затем стабилизируется.

Значимость результатов исследования подчеркивает и тот факт, что такие переменные как а) ассортимент; б) своевременные и эффективно выстроенные, регулярно проводимые рекламные акции; в) система оплаты труда; г) конкурентоспособная цена на товар, не имели существенных колебаний (скачков) на протяжении всего периода анализа пред- и послетренингового периода. В расчет также принималась поправка на сезонность продаж..

Таким образом, выгодность инвестиция в обучение персонала российских компаний может достигать 5 долл на каждый вложенный, а экономический эффект от обучения может сохраняться на протяжении 2-3 месяцев.

Добавим к этому, что создание систем корпоративного обучения может приносить немалый доход. Так, в 2001 г. более 27 тысяч работников предприятий группы «Норильский никель» повысили квалификацию и прошли переподготовку. А годовой экономический эффект от обучения персонала в 2001 году составил более 200 млн. руб8. То есть, обучение одного сотрудника принесло предприятию свыше семи тысяч рублей.

Итак, формируя бюджет обучения и регулярность проведения обучающих программ менеджеры и HR-специалисты могут руководствоваться приведенными выше данными. Будем надеяться, что осознание экономической выгодности инвестиций в человеческий капитал поможет наращиванию этого капитала на отечественных предприятиях и в организациях малого, среднего и крупного бизнеса.

**Список литературы**

1. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Науч.-практ.пособие. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Дело.2002. - 224 с.

2. Моргунов Е. Корпоративный университет, как инструмент становления научающейся компании. // Журнал «Управление персоналом», №1-2 (90), 2004 года. - с. 46.

3. Human Capital Return of Investments, HC ROI= доход проекта минус стоимость проекта, деленное на стоимость проекта. Формула позволяет вычислить, сколько приносит каждый доллар, вложенный в конкретное HR-мероприятие.

4. Ю.Васильева, Мечта сбылась. Компании подсчитывают доходность вложений в персонал, Ведомости, №128 (1168), 22 июля 2004

5. Ю.Васильева, Мечта сбылась. Компании подсчитывают доходность вложений в персонал, Ведомости, №128 (1168), 22 июля 2004

6. В.Потребич Тренинги по технике продаж в сети розничных магазинов Original article: http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article\_1697/

7. В сравнении с результатами, зафиксированными за месяц до тренинга

8. «Корпоративные университеты в российской практике: актуальные примеры реализации», М.: Ассоциация Менеджеров, 2003 г.