

Научная статья

Original article

УДК 331.08

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_12_702

**ПРИМЕНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ROI ПРИ ОЦЕНКЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ HR-ПРОГРАММ
APPLICATION OF THE ROI INDICATOR IN ASSESSING THE
EFFICIENCY OF CORPORATE HR-PROGRAMS**



Кербер Леонид Сергеевич, аспирант кафедры «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт», E-mail: lkerber93@gmail.com

Тихонов Алексей Иванович, к.т.н., доцент, Заведующий кафедрой «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт», E-mail: mai512hr@mail.ru

Kerber Leonid Sergeevich, Postgraduate Student of the Department "Human Resource Management", E-mail: lkerber93@gmail.com

Tikhonov Alexey Ivanovich, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of Department «Human Resource Management», Moscow Aviation Institute, E-mail: mai512hr@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль HR-подразделений в контексте цифровой трансформации мировой экономики и ее глобализации. Эта роль за последние десятилетия значительно трансформировалась и обрела новые функции. HR-аналитика, решающая задачу повышения эффективности управления человеческим капиталом, является важной составляющей деятельности HR-подразделений компаний. Внедрение

показателя эффективности долгосрочных инвестиций (ROI) в систему HR-аналитики является действенным способом оценки вложений в человеческий капитал. Вместо широко используемых метрик оценки эффективности HR-программ, предполагающих, как правило, исключительно оценку качества полученных знаний или уровень удовлетворенности, данный показатель помогает получить экономическое обоснование ценности тех или иных инвестиций в человеческий капитал. В результате внедрения показателя ROI в систему HR-аналитики, появляется возможность принимать основанные на данных решения в части инвестиций в человеческий капитал и, как следствие, увеличивать их эффективность. Использование показателя ROI требует корректного учета всех связанных с инвестированием в конкретную HR-программу затрат, а также экономических выгод, получаемых в результате ее реализации. В работе предлагается процессная модель расчета показателя ROI в контексте HR-аналитики. Данная модель является алгоритмом, применимым для оценки эффективности любой HR-программы и предполагает 10 последовательных этапов. Процессная модель расчета показателя ROI в контексте HR-аналитики представляет собой структурный подход к решению проблемы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал. Отдельного внимания заслуживает этап модели, связанный с изолированием результатов HR-программы для определения ее влияния на бизнес-метрики. Одним из способов решения этой задачи является метод A/B-тестирования. Важным этапом модели расчета ROI является приведение бизнес-метрик к денежным значениям для расчета непосредственно экономической эффективности HR-программы. Также в статье приводится пример расчета показателя ROI для условной HR-программы и его использования для определения ее эффективности. Несмотря на возникающие в связи с встраиванием ROI в систему HR-аналитики сложности, связанные в основном со сбором и

интерпретацией данных, использование данного показателя позволяет улучшить качество HR-функции за счет принятия основанных на данных решениях.

Abstract. The article discusses the role of HR departments in the context of the digital transformation of the world economy and its globalization. This role has significantly changed over the past decades and acquired new functions. HR-analytics, which solves the problem of improving the efficiency of human capital management, is an important component of the activities of HR departments of companies. Incorporating a long-term investment performance indicator (ROI) into an HR-analytics system is a powerful way to evaluate investment in human capital. Instead of widely used metrics for assessing the effectiveness of HR-programs, which, as a rule, involve only assessing the quality of knowledge gained or the level of satisfaction, this indicator helps to provide a business case for the value of certain investments in human capital. As a result of the introduction of the ROI indicator into the HR-analytics system, it becomes possible to make data-based decisions regarding investments in human capital and, as a result, increase their effectiveness. The use of ROI requires that all costs associated with investing in a particular HR-program, as well as the economic benefits resulting from its implementation, be correctly accounted for. The paper proposes a process model for calculating the ROI indicator in the context of HR-analytics. This model is an algorithm applicable to evaluate the effectiveness of any HR-program and involves 10 successive stages. The process model for calculating the ROI indicator in the context of HR-analytics is a structural approach to solving the problem of assessing the effectiveness of investments in human capital. Special attention should be paid to the stage of the model associated with isolating the results of the HR-program to determine its impact on business metrics. One way to solve this problem is the A/B testing method. An important step in the ROI calculation model is the reduction of business metrics to monetary values in order to directly calculate

the economic efficiency of the HR program. The article also provides an example of calculating ROI for a conditional HR-program and using it to determine its effectiveness. Despite the difficulties associated with integrating ROI into the HR-analytics system, mainly related to the collection and interpretation of data, the use of this indicator allows you to improve the quality of the HR-function by making decisions based on data.

Ключевые слова: управление персоналом, инвестиции, показатель ROI, человеческий капитал, HR-аналитика, HR-программа

Key words: Human Resource Management, investments, index ROI, human capital, HR-analytics, HR-program

Введение

Кризисные явления в экономике, а также высокая скорость развития технологий, рост влияния социальных сетей и развитие процессов глобализации экономики побуждают компании вкладывать большие объемы ресурсов в профессиональную подготовку своих работников. Новые бизнес-задачи, связанные с растущей рыночной конкуренцией, обуславливают необходимость развития новых компетенций работников различных организаций. Только благодаря этому можно получить хорошо подготовленные и квалифицированные кадры для успешного развития бизнеса компании. С другой стороны, бизнес-менеджеры, включая руководителей HR-подразделений, в ходе достижения поставленных целей все чаще испытывают необходимость оптимизации использования ресурсов [7].

С учетом этого можно сделать вывод, что миссия HR-подразделений больше не сводится исключительно к начислению заработной платы, планированию отпусков, процедурах найма и увольнения, но выходит далеко за рамки этих функций.

Качественные результаты более не являются достаточной целью развития человеческого капитала компании – требуется четко понимать

фактическую экономическую отдачу от инвестиций: каждая потраченная денежная единица должна увеличивать прибыльность бизнеса [8].

В условиях высокой конкуренции и ограниченности ресурсов каждый реализуемый проект, программа или инициатива, в том числе в сфере человеческого капитала, должны создавать ценность и приносить экономическую выгоду: либо за счет расширения бизнеса и увеличения выручки, либо за счет сокращения затрат и повышения эффективности [7].

Важную роль в процессе трансформации роли HR-подразделений в контексте деятельности компании играет HR-аналитика. Одним из инструментов HR-аналитики является показатель эффективности долгосрочных инвестиций (ROI). Использование данного показателя в контексте управления инвестициями в человеческий капитал позволяет увеличить эффективность подобных вложений.

Результаты научных исследований

Система HR-аналитики (также аналитика персонала, аналитика рабочей силы) представляет собой процесс систематического выявления и количественной оценки деятельности работников, определяющих результаты деятельности бизнеса [4], и включает в себя сбор, анализ и представление данных о деятельности работников. HR-аналитика позволяет измерять влияние различных показателей эффективности управления персоналом на общую эффективность бизнеса и принимать управленческие решения на основе данных [14]. Таким образом, HR-аналитика является основанным на данных подходом к управлению человеческими ресурсами.

Повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал является одной из важных задач системы HR-аналитики. Эффективность инвестиций в сфере управления персоналом может быть повышена при помощи HR-аналитики за счет формализации и гармонизации соответствующих показателей и создания HR-метрик. Такой подход также

позволяет сравнить эффективность инвестиций в HR с показателями других компаний, а также проанализировать систему HR-менеджмента конкурентов.

Одной из таких метрик является показатель эффективности долгосрочных вложений или ROI – return on investment, который позволяет оценить эффективность инвестиций.

ROI – финансовый коэффициент, отражающий доходность проекта с учетом сделанных инвестиций; показывает прибыль (в %) на размер вложений и рассчитывается по следующей формуле (1) [11]:

$$ROI = \frac{\text{доходы от инвестиций} - \text{сумма инвестиций}}{\text{сумма инвестиций}} * 100\% \quad (1)$$

Показатель ROI позволяет оценивать эффективность любых вложений, а в сфере HR может быть использован для определения целесообразности инвестиций в человеческий капитал (корпоративное обучение, ДМС, системы мотивации) и оценки их эффективности.

Концепция ROI предполагает, что при принятии решений об инвестировании денежных средств следует учитывать:

- 1) Положительные денежные потоки, обеспечиваемые этой инвестицией.
- 2) Соответствующие отрицательные денежные потоки, представляющие собой стоимость инвестиций.
- 3) Распределение положительных и отрицательных денежных потоков в будущих периодах времени.
- 4) Ставка дисконтирования будущих денежных потоков, отражающая риск и инфляцию.

Показатель ROI пришел из мира финансов – очень высокоразвитой науки принятия решений – и следует его логике. ROI – это не только число, но и логическая основа для определения важных элементов

инвестиций и их объединения для повышения эффективности принимаемых решений. Фундаментальный вклад показателя ROI заключается в том, что он обеспечивает логическую основу для определения критических переменных и позволяет принимать основанные на данных решения [3].

Внутренняя логика показателя ROI является важным элементом возможности его использования для поддержки принятия решений. Согласно исследованиям, несмотря на свою привлекательность и кажущуюся простоту оценка показателя ROI редко осуществляется в рамках системы HR-аналитики компаний. Более того, HR-подразделения в целом редко оценивают экономический эффект от HR-программ [12].

Рассмотрим процессную модель расчета показателя ROI в контексте HR-аналитики, а также преимущества и ограничения его использования.

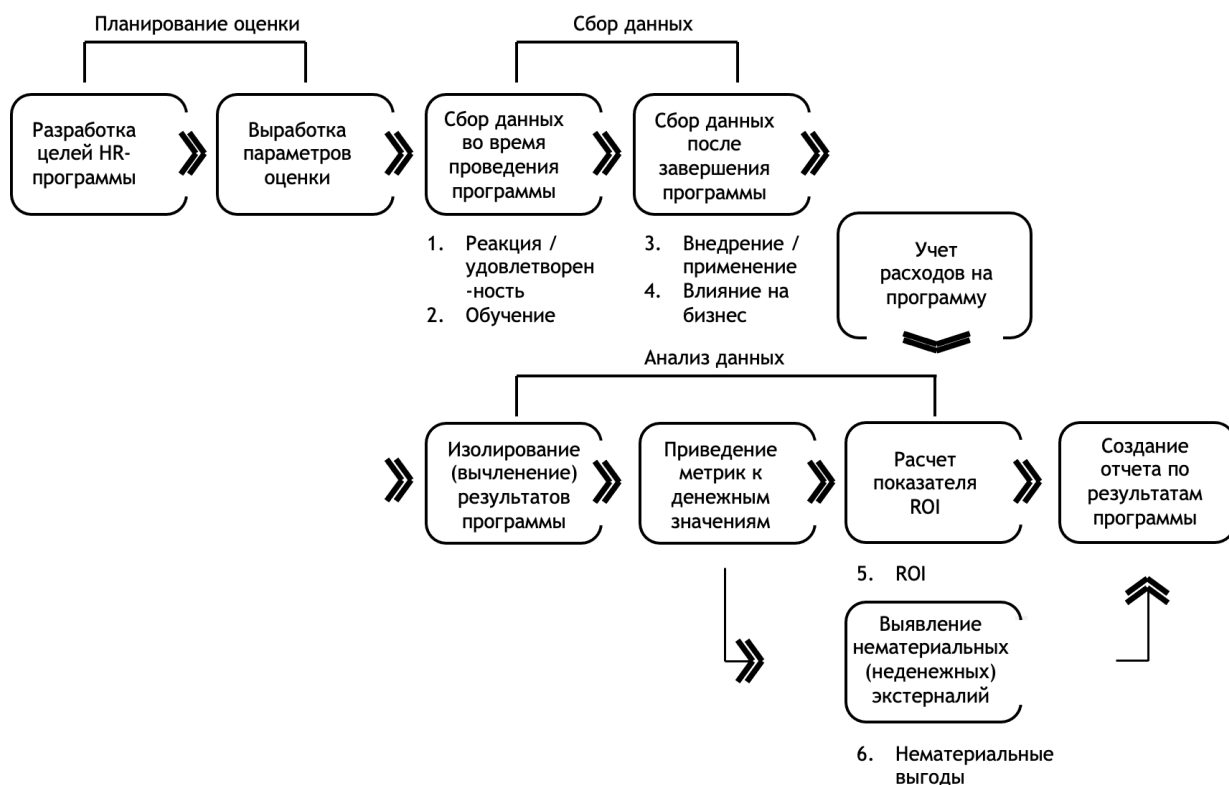


Рис.1. Процессная модель расчета показателя ROI в контексте HR-аналитики

Источник: [5]

Планирование оценки. Первые два этапа сосредоточены на важнейших вопросах планирования. Первым шагом является разработка соответствующих целей HR-программ.

Сбор данных. Первичные данные, собранные после запуска HR-программы, направлены на оценку реакции на программу, удовлетворенности процессом обучения. На основе обратной связи о реакции и удовлетворенности в HR-программу могут быть внесены соответствующие изменения. Также собираются данные из обратной связи по результатам программы, которые затем сравниваются с первичными данными и ожиданиями. Данные могут быть собраны с использованием различных методов, включая:

- Опросы, измеряющие уровень удовлетворенности и реакции заинтересованных сторон, выявляющие конкретные прикладные проблемы HR-программ;
- Наблюдение за работниками для отслеживания применения полученных навыков;
- Тесты и аттестации, измеряющие степень усвоения материала;
- Интервью с участниками программ;
- Фокус-группы для определения степени применения результатов HR-программы в рабочем процессе;
- Мониторинг эффективности рабочего процесса через отслеживание операционных данных и различных показателей эффективности [10].

Важной задачей на этапе сбора данных является выбор оптимального с учетом временных и бюджетных ограничений метода, соответствующего конкретной HR-программе.

Изолирование (вычленение) результатов программы. Данный этап важен, поскольку многие факторы будут влиять на данные о

производительности после внедрения HR-программы, что может приводить к искажению результатов. При расчете показателя ROI важно точно определить объем положительных изменений, связанных непосредственно с реализацией HR-программы. Результатом данного этапа является повышение точности и достоверности расчета ROI. В качестве решения на данном этапе могут быть использованы следующие подходы:

- Метод А/В-тестирования, в рамках которого тестовая группа участников кадровой программы сравнивается с контрольной группой, не участвующей в программе. Эти группы должны быть однородны по своему составу и представлять схожие по своим характеристикам выборки. В результате появляется возможность сравнить производительность труда по двум группам и, как следствие, определить степень влияния инвестиций на ключевые метрики трудовой деятельности работника.
- Прогнозирование данных о влиянии результатов HR-программы на деятельность компании и сравнение с фактическими данными по результатам завершения HR-программы.
- Оценка положительных результатов HR-программы участниками программы и прочими заинтересованными сторонами; оценка влияния программы на бизнес-показатели руководителями и менеджерами.
- Внешнее исследование влияния HR-программы – оценка независимыми экспертами влияния программы на деятельность компании [9].

Совместно вышеперечисленные подходы представляют полный спектр стратегий для решения проблемы изолирования результатов HR-программы.

Приведение метрик к денежным значениям. Чтобы рассчитать показатель ROI необходимо преобразовать бизнес-метрики, на которые оказали влияние инвестиции в человеческий капитал, в денежные значения и соотнести с затратами на HR-программу.

Подобными бизнес-метриками выступать, например, уровень абсентеизма, уровень текучести кадров, процент брака на производстве, размер выручки на одного работника, затраты на поиск персонала.

Рассмотрим некоторые стратегии, используемые для преобразования бизнес-метрик в денежные значения:

- Представление данных о дополнительном выпуске или предоставленных услугах как вклада в выручку или снижение затрат.
- Присвоение определенной ценности качественным характеристикам. Так, некую стоимость для бизнеса можно присвоить каждой жалобе клиента. Соответственно, снижение количества жалоб приводит к экономии затрат для компании;
- Приведение сэкономленного рабочего времени к денежному значению через заработную плату.
- Использование исторических данных, если таковые доступны. Так, можно вывести ценность предотвращения несчастного случая через исторические расходы, включая упущенную выгоду, понесенные в результате событий подобного рода в прошлом.
- Оценка ценности внешними и внутренними экспертами или консультантами.

- Использования внешних баз данных, содержащих информацию о приблизительной ценности отдельного показателя.
- Связывание бизнес-метрик с показателями, для которых легко определить ценность для бизнеса или уровень вытекающих затрат. Например, уровень удовлетворенности работников легко привязать к уровню текучести кадров.
- Оценка стоимости или ценности элемента данных участниками HR-программы, а также их руководителями.

Данный этап имеет огромное значение в рамках процессной модели расчета показателя ROI и абсолютно необходим для определения денежных выгод от HR-программы. Приведение бизнес-метрик к денежным значениям может оказаться непростой задачей, особенно в случае работы с показателями, для преобразования которых необходимо применение более, чем одного из вышеперечисленных подходов.

Учет расходов на программу. Знаменателем в указанной выше формуле расчета ROI является сумма инвестиций или стоимость HR-программы. На данном этапе необходимо учесть (если применимо): затраты на проведение анализа и оценки HR-программы, стоимость приобретения (оборудования, образовательного курса), стоимость разработки программы, стоимость затраченного в ходе программы времени ее участников и заинтересованных лиц, стоимость расходных материалов, стоимость внедрения и мониторинга HR-программы, административные расходы на HR-программу и, наконец, расходы на оценку результатов программы и составление отчетности.

Для корректной оценки экономической эффективности HR-программы необходимо учитывать все вышеперечисленные расходы в процессе расчета показателя ROI.

Наконец, получив все необходимые данные в процессе описанных выше этапов процессной модели появляется возможность *рассчитать показатель ROI*.

Предположим ситуацию, в которой условная компания с годовой выручкой в размере 3 млн руб. реализует HR-программу, нацеленную на повышение производительности труда работников данной компании. Полная стоимость HR-программы составила 50 тыс. руб., в результате ее реализации производительность труда работников была увеличена на 15 мин. в день.

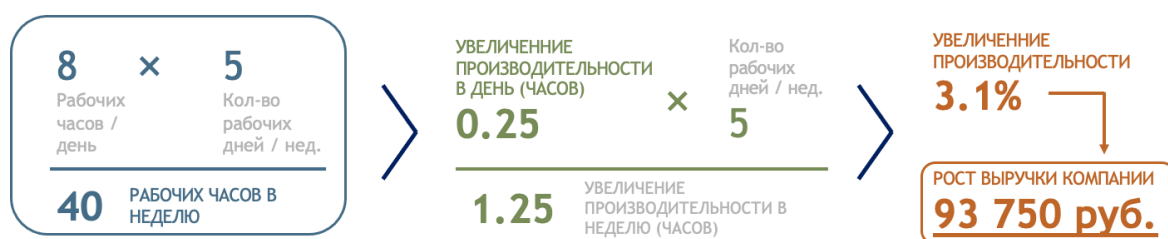


Рис.2. Примера расчета экономического эффекта HR-программы.

Источник: Составлено авторами

На Рис.2 продемонстрирован расчет эффективности HR-программы через взаимосвязь показателя производительности труда с выручкой. Так, инвестиции в человеческий капитал в размере 50 тыс. руб. привели к увеличению выручки на 93 750 руб.

В результате выявления размера дополнительной выручки в результате реализации HR-программы появляется возможность рассчитать значение показателя ROI, подставив имеющиеся данные в уже рассмотренную формулу (1):

$$ROI = \frac{93\,750 - 50\,000}{50\,000} * 100\% = 87,5\%$$

Показатель ROI в контексте HR-аналитики может быть использован и в ситуации отсутствия инвестиций в человеческий капитал в

традиционном понимании. В качестве примера может выступать типичная ситуация найма и определения величины оплаты труда работников: нанять более квалифицированного работника за более высокую заработную плату или менее квалифицированного за меньшую заработную плату. Корректный учет всех выгод и затрат при выборе каждого из этих сценариев позволяет вычислить их реальный экономический эффект и принимать более обоснованные с экономической точки зрения решения. Так, может оказаться, что компании будет выгоднее нанять более высокооплачиваемого работника по причине меньшего времени на поиск кандидата и, соответственно, меньшей упущенной прибыли, более высокой эффективности, сниженной текучести кадров.

Дополнительным и более продвинутым этапом является *Выявление нематериальных (неденежных) экстерналий*. Когда приведение метрик к денежным значениям затруднено, а результирующие показатели недостоверны, часть результатов HR-программы учитывается как нематериальные выгоды. Неденежными экстерналиями могут выступать улучшение имиджа организации, снижение стресса в коллективе, увеличение сплоченности внутри команд.

Выводы

В целом, применение показателя ROI в контексте HR-аналитики позволяет соответствующим подразделениям компаний эффективно оценивать рентабельность инвестиций в человеческий капитал и принимать более основанные на данных решения в части определения размера оплаты труда, программ корпоративного обучения и мотивационных программ работников.

Основным барьером и недостатком использования данного показателя являются возросшие затраты, связанные с прохождением всех этапов процессной модели расчета показателя ROI, в особенности связанных со сбором, приведением в соответствие и анализом данных.

Несмотря на наличие ряда сложностей, связанных с использованием ROI, встраивание данного показателя в систему HR-аналитики компании позволяет улучшить качество HR-функции и принимаемых решений в этой сфере.

Список источников

1. Строев В.В., Тихонов А.И. Инструмент по карьерному развитию персонала на предприятиях аэрокосмической отрасли. Московский экономический журнал. 2022. т. 7. № 7.
2. Тихонов А.И. Основные задачи российских компаний, решаемые с помощью HR-аналитики. Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2), С. 262-266.
3. Boudreau, J.W. & Ramstad, P.R. (2004). Talentship and Human Resource Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change. Center for Effective Organizations, G 04-17 (469), pp. 4-5.
4. Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). The Rise (and Fall) of HR Analytics. HR Division International Conference (HRIC) 2016, Sidney, Australia, 20–22 February, 2016.
5. Human Capital ROI: Definition, Formula, and Calculation – [Электронный ресурс] / Электронный портал AIHR (Academy to Innovate HR) – Режим доступа: <https://www.aihr.com/blog/human-capital-roi/> (дата обращения 05.12.2022)
6. Jack J. Phillips, Ron D. Stone, Patricia Pulliam Phillips. 2001. The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment. 518 p.
7. Pereira, L., & Teixeira, C. 2015. Pereira Diamond: Benefits Management Framework. International Journal of Business & Management. Volume III, Issue III.
8. Philips, Jack. 2007. Measuring ROI: The Process, Current Issues and Trend. www.roiinstitute.net

9. Phillips, P., & Phillips, J. 2002. How to Measure the Return on Your HR Investment Using ROI to Demonstrate Your Business Impact. *Strategic HR Review*. Volume 1, Issue 4.
10. Phillips, P., & Phillips, J. 2009. Measuring Return on Investment in HR. *Strategic HR Review*. Volume 8, Issue 6, pp. 12-19.
11. Return on Investment (ROI): How to Calculate It and What It Means – [Электронный ресурс] / Электронный портал Investopedia – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp> (дата обращения 05.12.2022)
12. Teixeira, C., & Pereira, L. 2015. ROI in Training: How do HR Executives make investment decisions? *International Journal of Scientific and Research Publications*. Volume 5, Issue 7.
13. Wetlaufer, Suzy. 2001. The Business Case Against Revolution: An Interview with Nestlé's Peter Brabeck. *Harvard Business Review*. February 2001.
14. What is HR Analytics? – [Электронный ресурс] / Электронный портал AIHR (Academy to Innovate HR) – Режим доступа: <https://www.aihr.com/blog/what-is-hr-analytics/> (дата обращения 05.12.2022)

References

1. Stroev V.V., Tihonov A.I. Instrument po kar'ernomu razvitiyu personala na predpriyatiyah aerokosmicheskoy otrasli. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal*. 2022. t. 7. № 7.
2. Tihonov A.I. Osnovnye zadachi rossijskih kompanij, reshaemye s pomoshch'yu HR-analitiki. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. 2020. № 28 (2), S. 262-266.
3. Boudreau, J.W. & Ramstad, P.R. (2004). *Talentship and Human Resource Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change*. Center for Effective Organizations, G 04-17 (469), pp. 4-5.

4. Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). The Rise (and Fall) of HR Analytics. HR Division International Conference (HRIC) 2016, Sidney, Australia, 20–22 February, 2016.
5. Human Capital ROI: Definition, Formula, and Calculation – [Elektronnyj resurs] / Elektronnyj portal AIHR (Academy to Innovate HR) – Rezhim dostupa: <https://www.aihr.com/blog/human-capital-roi/>
6. Jack J. Phillips, Ron D. Stone, Patricia Pulliam Phillips. 2001. The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment. 518 p.
7. Pereira, L., & Teixeira, C. 2015. Pereira Diamond: Benefits Management Framework. International Journal of Business & Management. Volume III, Issue III.
8. Philips, Jack. 2007. Measuring ROI: The Process, Current Issues and Trend. www.roiinstitute.net
9. Phillips, P., & Phillips, J. 2002. How to Measure the Return on Your HR Investment Using ROI to Demonstrate Your Business Impact. Strategic HR Review. Volume 1, Issue 4.
10. Phillips, P., & Phillips, J. 2009. Measuring Return on Investment in HR. Strategic HR Review. Volume 8, Issue 6, pp. 12-19.
11. Return on Investment (ROI): How to Calculate It and What It Means – [Elektronnyj resurs] / Elektronnyj portal Investopedia – Rezhim dostupa: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>
12. Teixeira, C., & Pereira, L. 2015. ROI in Training: How do HR Executives make investment decisions? International Journal of Scientific and Research Publications. Volume 5, Issue 7.
13. Wetlaufer, Suzy. 2001. The Business Case Against Revolution: An Interview with Nestlé’s Peter Brabeck. Harvard Business Review. February 2001.

14. What is HR Analytics? – [Elektronnyj resurs] / Elektronnyj portal AIHR (Academy to Innovate HR) – Rezhim dostupa: <https://www.aihr.com/blog/what-is-hr-analytics/>

Для цитирования: Кербер Л.С., Тихонов А.И. Применение показателя ROI при оценке эффективности корпоративных HR-программ // Московский экономический журнал. 2022. № 12.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-12-2022-5/>

© Кербер Л.С., Тихонов А.И., 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 12.