



Инвестирование в людей: как определить стоимость компетентной разработки

Investing in people: how to quantify the value of competency development

J. Ford Brett*, финансовый директор PetroSkills, обсуждает основные проблемы управления ресурсами, а именно: как оценить значение инвестиций в компетентную разработку.

Cреди всех средств, направленных на компетентную разработку, при снижении затрат расходы на обучение почти всегда вырезаются первыми. Для того чтобы компетентный менеджмент стал популярнее, чем управление человеческими ресурсами, он должен приносить определенную прибыль. Данная статья обрисовывает один способ получения прибыли от инвестиций в компетентную разработку.

Это просто, но стоит напомнить, что экономическая цена образуется, когда гарантирована чистая приведенная стоимость (NPV) денежных потоков инвестиции. Следование пути чистая приведенная стоимость против времени — единственный путь получения конечной цены инвестиции — гарантированность NPV означает, что инвестиция была осмысленной. Единственный путь узнать вероятность правильности инвестиции — надежное предсказание NPV инвестиции. В нефтяном бизнесе менеджеры делают все типы инвестиций, основываясь на прогнозах, с некоторой степенью уверенности, денежные потоки против времени. Инвестиции в удобство разработки, уверенность в разведке, в повторное заканчивание скважины, новые компьютерные системы и т. д. — на самом деле инвестиции в разные реальные деловые предприятия — все они обычно подвергаются такого рода исследованию. Конечно, уверенность и определенность прогнозов для этих инвестиций разная, но они по-прежнему подвергаются анализу такой формы: понимание того, как деловой выбор изменяет денежный поток.

Инвестиции в компетентную разработку следует подвергать анализу такого же типа, иначе они не станут действительно обоснованным шагом менеджмента. Без такого анализа, такие мероприятия не могут называться компетентным менеджментом; напротив, их следует называть компетентное администрирование или, возможно даже, компетентное искусство. Пока попытки компетентного менеджмента конкретно нацелены на получение прибыли, они ее достигнут только при удачном стечении обстоятельств.

Расчет доходов от инвестиций

Эта задача для компетентного менеджмента похожа на подобные расчеты для всех других случаев, с небольшим отличием. Построение примерной сметы доходов от концессии, или удобство добычи нефти, требует понимания того, как материальные активы могут влиять на денежные потоки. Чего будет стоить удобство? Сколько будет стоить добыча? Какова будет цена разработки месторождения? Оценивание инвестиции далее подразумевает понимание того, как цены и прибыль будут меняться со временем.

Для принятия правильного решения по поводу инвестиций в компетентное управление мы должны понимать, как компетентность влияет на денежные потоки. Чего будет стоить развитие компетентности? Насколько лучше мы будем работать после повышения квалификации? Какова будет цена повышенной производительности? По существу, для принятия правильного решения по поводу инвестиций в компетентный менеджмент, нужно составить примерную смету доходов, в которой оценивается вклад развития компетентности управления в основные направления производственной деятельности организации. Если очень коротко, четыре шага, приводимые ниже, описывают составление сметы доходов от развития компетентности.

Шаг 1: Оценка стоимости компетентности в типовых работах

Во-первых, для каждого направления деятельности вашей организации, в котором производятся затраты, рассчитывается чистая стоимость работы компетентных служащих. Для данных расчетов можно применять разные методы приближения. Первый метод — установить чистую эквивалентную рыночную стоимость компетентности, которую вы оцениваете. Для этого вам необходимо ограничить стоимость путем оценки себестоимости смены служащих на высококвалифицированных сторонних консультантов. Например, допустим, вы хотите привлечь в разработку месторождения высококлассного консультанта за 1200 \$ в день и получить все характеристики резервуара, которые вам требуются — в год это будет стоить около 300 тыс. \$. Если граничная зарплата ваших служащих около 120 тыс. \$, то себестоимость организации квалифицированной разработки месторождения будет стоить 180 тыс. \$ в год.

Второй путь — взглянуть на историческую среднюю стоимость затратных направлений производственной деятельности, а затем оценить процентное отношение взносов служащих в счет будущей пенсии (в среднем) к каждому циклу деятельности. Вот простой пример, иллюстрирующий данную методику. Допустим, что бурение разведочных скважин стоит 2000000 \$ и для этих целей требуются пять человеко-лет квалифицированных геофизиков и геологов. Средняя стоимость компетентного геоученого будет тогда 400 \$/год. В любом случае, для руководства компетентной разработкой вы в начале должны понять, сколько стоят компетентные сотрудники. Этого можно достигнуть либо с помощью методики рыночной эквивалентной, либо исторической цены.

*fbrett@ogci.com

Обучение и тренинг

Шаг 2: Количественная оценка профилей денежных потоков компетентной разработки

Во-вторых, для количественного определения того, как каждое из направлений деятельности приносит прибыль вашей организации, будет необходимо построить графики денежных потоков (до их повышения) от времени, затрачиваемых на основные работы. Если необходима оценка стоимости разработки месторождения, то нужно построить график чистого денежного потока от времени на разработку. Для оценки стоимости компетентной разработки нужно будет сделать то же самое.

Каждая роль будет иметь свою типичную кривую денежного потока. Экономика полного цикла будет придерживаться образца, похожего на тот, который приведен на рис. 1. В данном примере новый наем на работу занимает примерно 5-6 лет для получения значительной выгоды для компании, но даже в этом случае непрогнозируемый доход от инвестиций (DROI) может составить около 38%.

Определения к рис. 1.

- *Investment (инвестирование).* Расходы на выплату жалованья обучающимся сотрудникам, стоимость найма и затраты на преподавателей для обучения среднего сотрудника. Заметим, что по большей части стоимость инвестиций для развития компетентности новых сотрудников представляет собой время служащих, а не цену обучающих курсов.
- *Time to positive net benefit (сроки получения пользы).* Время, которое требуется для того, чтобы средний сотрудник покрыл затраты организации на его обучение и начал приносить прибыль. Для нефтяных специальностей это время обычно составляет пару лет.
- *Time to mastery (время на усвоение).* Время, требуемое среднему сотруднику, на принесение значительной пользы для организации. Для нефтяных специальностей это время может составить несколько лет.
- *Net value of competency (чистая стоимость компетентности).* Суммарная возрастающая прибыль, приносимая средним сотрудником, который прошел основательное обучение по специальности. Это чистая стоимость компетентности, которая была выведена выше, в Шаге 1.

Шаг 3: Оценка стоимости улучшенной компетентной разработки

В-третьих, нужно понять, как улучшение компетентной разработки может поднять ценность ведущейся деятельности. На основе опыта или обоснованных оценок нужно количественно оценить, как улучшенная компетентная разработка сможет снизить инвестирование, сократить длительность цикла или обеспечить высокую прибыль от основных работ. Нужно ответить на вопрос: «Если мы направим наши усилия на развитие компетенции проверенным способом, как быстро мы сможем довести способности служащих до высокого уровня? Сколько это будет стоить?». Рассчитайте, с разумной уверенностью, как распоряжение знаниями может увеличить денежные потоки в каждом направлении

деятельности. Инвестиции в компетентную разработку должны быть оценены с использованием этих критерии экономики полного цикла. Инвестирование, отставание во времени и окончательная стоимость — все должно быть продумано. Например, пусть кто-то должен оценить воздействие своих попыток компетентной разработки на каждый нижеприведенный элемент.

- *Инвестирование.* Как составление подходящей программы обучения может снизить стоимость курсов?
- *Задержка во времени.* Как явное определение компетенции может ускорить развитие мастерства и режима у сотрудников, которые будут приносить прибыль?
- *Уверенность в получении доходов.* Как быстрое распространение последних методик может повысить отдачу скважин?

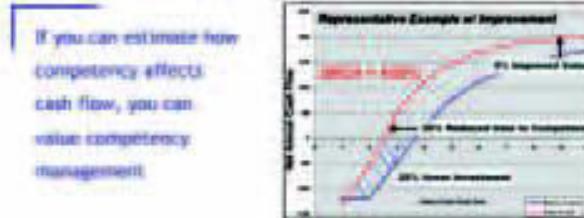
На рис. 2 приведен пример исходной и повышенной кривых денежных потоков, а также пример того, как небольшие мероприятия по повышению компетенции служащих могут почти утроить DROI от обучения новых кадров. Этот пример показывает влияние снижения инвестиций, требуемых для развития компетенции, на 25%. Заметим, что это преимущественно связано со временем служащих: 30% снижения во время повышения компетенции означает, что служащий начинает работать с большой скоростью через 4-5 лет, а не через 6-7 лет, и 5% повышения стоимости компетенции. В данном случае DROI было 38% и это значение почти утроилось: стало 105%.

На рис. 1 и 2 приведены примеры типичных случаев. Конечно, реальные ситуации будут уникальными для каждой компании и вида работ. В попытке ограничить чувствительность к различным факторам на рис. 3 представлен кросс-плот изменений в NPV от изменений основных факторов.

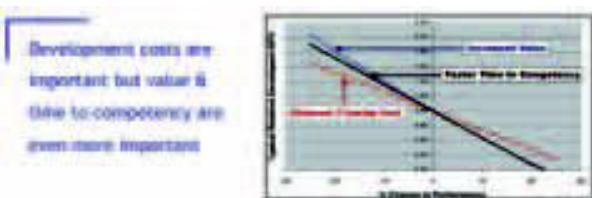
Рис. 1. Пример экономики полного цикла нового найма.



Рис. 2. Пример стоимости улучшенной компетентной



разработки

Рис. 3. Кросс-плот, показывающий чувствительность

экономики полного цикла (*NPV*) к различным факторам.

Диаграмма, приведенная на рис. 3 особенно подходит для случая из рис. 2. Но основное в этом и во всех других примерах то, что пока цена разработки — важный фактор, окончательная цена разработки, например, качество обучения и затраченное время на повышение компетенции — более важные факторы.

Возможно, описание этих шагов было скучным, но их нетрудно понять. Следуйте этим шагам в практике и они позволят оценить компетентный менеджмент.

Шаг 4: Выполнение программы по выявлению и устраниению наиболее серьезных пробелов в компетенции

Нужно научиться оценивать компетентную разработку. Это еще одна задача на пути к подготовке компетентных технических профессионалов.

С пониманием современной экономики и достоверных оценок того, как лучшая компетентная разработка может повысить стоимость основных направлений деятельности, возможна оценка стоимости улучшенной компетентной разработки. Если на Шаге 3 анализ показывает, что стоимость полной компетенции самая важная, то можно быть уверенным, что вы полностью определили ряд компетенций, которые составляют ту стоимость, и выполнение компетентного менеджмента приблизилось к развитию тех специфических способностей. Если анализ показал время компетенции наиболее важным, то развитие приблизилось к выявлению и устранению пробелов в компетенции в кратчайшие сроки. Способ, предложенный в шагах 1-3, может помочь направить ваши усилия на те направления деятельности, которые будут гарантированно приносить прибыль.

Рис. 4. Пример достижения компетентного

менеджмента путем описания индивидуальных способностей выявления и устранения пробелов в компетенции.