

## **КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС ТРЕБУЕТ «КАПИТАЛЬНОГО» ПОДХОДА: КАК ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Существуют различные взгляды на сотрудников компании. На персонал компании можно смотреть как на носителя культуры и знаний организации, можно - как на группу личностей, связанную определенными отношениями и обладающую определенными компетенциями. Но помимо всего перечисленного персонал можно и нужно рассматривать как один из ключевых ресурсов компании.*

*В нынешней непростой демографической и экономической ситуации управлению данным ресурсом уделяется все больше внимания. Многие предприятия начинают задумываться о совершенствовании процессов управления персоналом, выстраивании их как регулярной и регламентированной деятельности.*

Во многих концепциях менеджмента персонал рассматривается как один из ресурсов организации и объектов управления. Однако персонал— ресурс специфический и обладает рядом особых характеристик, которые отличают его от других ресурсов компании.

1. Персонал — это важнейший ресурс любой организации, так как только с помощью конкретных людей компания реализует свою деятельность. Это означает, что любая проблема в управлении компанией (так или иначе) связана с проблемами в управлении персоналом. И ответственность за нее лежит не только на службе управления персоналом, но и на всех, кто вовлечен в работу с персоналом (то есть на всех руководителях).
2. Жизненный цикл сотрудника в компании, как правило, более долговременный, нежели жизненный цикл товара или конкретных денежных поступлений. Люди работают в компании годами, тогда как товар, поступивший на склад, может уйти с него в тот же день. Поэтому управление каждым конкретным сотрудником требует стратегического (т.е. долговременного) подхода.
3. Люди наделены интеллектом. Их реакция на внешнее воздействие эмоционально-осмысленная, а не механическая. Следовательно, процесс взаимодействия между организацией и работником является двусторонним и требует регулярной обратной связи.
4. Люди – носители знаний и способны к самостоятельному совершенствованию и развитию. Более того, многие подходы рассматривают это как наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации. Данным процессом также можно и нужно управлять.
5. И наконец, люди приходят в организацию добровольно, осознанно и с определенными целями. Поэтому удовлетворенность сотрудника взаимодействием с компанией является таким же необходимым условием его работы, как и удовлетворенность компании сотрудником.

Поэтому, управление персоналом как ресурсом является наиболее сложным процессом, требующим особого и постоянного внимания руководителя, а эффективность процессов управления персоналом существенным образом влияет на эффективность компании в целом.

### **Основные задачи управления персоналом – вызовы времени**

Изменение рыночной ситуации в последние годы привело к тому, что эффективное управление человеческим ресурсом приобретает для компаний все большее значение. С одной стороны, демографический кризис 90-х годов проявляется резким снижением квалифицированных кадров. С другой стороны, экономические потрясения заставляют предприятия резко уменьшать бюджеты на персонал и сокращать фонд оплаты труда, затраты на социальный пакет и обучение.

Надежда многих работодателей на то, что в кризисной ситуации высвобождаются квалифицированные кадры, – иллюзия. Предприятия в первую очередь избавляются от неэффективных сотрудников, удерживая ценных и компетентных специалистов. От HR-директоров регулярно приходится слышать фразу примерно следующего содержания: «кандидатов много, а выбрать не из кого».

Все это подталкивает компании к необходимости изменения концепции управления персоналом. В последнее время все чаще звучат слова про «управление человеческим капиталом» (HCM- Human Capital Management). Т.е. получение максимальной отдачи от имеющегося в компании человеческого ресурса и его потенциала, а также от процессов управления этим ресурсом и вложений в персонал.

Реализация этого подхода предполагает фокусировку управления персоналом в трех основных областях.

**Первая область – оптимизация человеческого ресурса.** Так же, как в свое время предприятия боролись с излишками запасов на складах и с дебиторской задолженностью, следующая область улучшения – повышение эффективности использования человеческого ресурса. Т.е. получение максимальной отдачи от сотрудников при оптимальных и достаточных затратах на персонал. Это требует внедрения в регулярную работу компании инструментов:

- управления, оценки результативности и оплаты труда на основе KPI (Key Performance Indicators);
- регулярного анализа организационной структуры, устранения дублирующих функций, сокращения лишних звеньев управления;
- анализа и планирования штатной численности на основе нормативов загрузки.

**Вторая область – управление результативностью и использованием человеческого потенциала.** Она включает в себя задачи:

- мотивации за развитие и применение знаний, результативность, привнесение улучшений в работу компании;
- категоризации сотрудников по их значимости для бизнеса — грейдинг<sup>1</sup>;
- регулярной оценки компетенций и результативности, выявления и поощрения сотрудников успешных или имеющих потенциал развития;
- управления не только вертикальным, но и горизонтальным карьерным ростом;
- формирования корпоративной базы знаний.

**Третья область улучшений, способствующая максимизации использования человеческого потенциала - оценка эффективности всех HR процессов для достижения целей компании.** Она предполагает регулярное определение KPI процессов управления персоналом, связь этих KPI со стратегическими целями и бизнес-результатами компании. Это возможно за счет:

- максимальной «информатизации» HR процессов, получения регулярных аналитик по результирующим и промежуточным этапам работы с персоналом;
- оценки результативности и эффективности HR процессов.

---

<sup>1</sup> Грейд - ступень шкалы зарплат, а также группа близких должностей с одинаковым уровнем зарплаты. Система грейдов -- это развитие тарифной сетки. Принадлежность сотрудника к тому или иному грейду (и, соответственно, размер его зарплаты) определяется с помощью оценки профессиональных компетенций.

## Процессы управления персоналом-целостная модель и условия ее эффективности

Основой для построения эффективного управления человеческим капиталом является системный взгляд на все процессы работы с персоналом: понимание их взаимосвязей и взаимовлияния.



Рис. 1.

### Модель системы процессов управления персоналом

В этой модели все процессы работы с персоналом можно разделить на 4 группы:

- **процессы кадрового учета**, основная задача которых — фиксировать все данные о персонале, необходимые для поддержания трудовых отношений между работником и компанией;
- **группа процессов обеспечения кадрами**, целью которых является предоставить компании сотрудников в соответствии с требованиями должности, приносящих требуемый результат;
- **группа процессов управления человеческими ресурсами**, назначение которых — задать параметры, необходимые для обеспечения бизнеса кадрами (план по численности, система мотивации, набор компетенций) и обеспечить оценку эффективности работы сотрудников
- **процессы управления человеческим капиталом**, которые направлены на планирование и получение максимальной отдачи от вложений в персонал.

## Информатизация HR – осознанная необходимость

Решение задач, связанных с эффективным управлением человеческим капиталом требует оперативного получения обработки и анализа большого количества данных о персонале, и применения современных технологических средств и решений. Эта область задач, получившая название **HR Digital**, подразумевает:

- применение современных инструментов сбора, анализа и обработки большого массива данных как внутри компании, так и на внешнем рынке, построение работы с разнообразной аналитикой;
- создания структурированной и регулярно обновляемой информационной базы, в которой хранились бы все данные обо всех сотрудниках и событиях, которые с ними происходят в компании (достижениях, повышении квалификации, приобретении новых навыков, разработанных инновациях и т.п.);
- автоматизацию всех HR-процессов, использование информационных систем, интернет-технологий для дистанционного взаимодействия с кандидатами и сотрудниками, игровые технологии в обучении и развитии.

Если рассмотреть даже базовый процесс работы с персоналом (подбор – обучение - оценка – стимулирование и развитие) и данные, которые необходимы для его выполнения, можно увидеть, что все процессы работы с персоналом взаимосвязаны в единую систему с помощью информации (рис.2).

Часть этой информации формируется в результате учета и накопления данных (например, компетенции сотрудников, затраты). Другая часть является результатом планирования: бюджет, структура компании, вакансии, KPI, требования к должности и т.п.



Рис. 2.

Информационные потоки, обеспечивающие базовый процесс работы с персоналом

На рисунке 2 показан только внутренний контур компании и информационные потоки, обеспечивающие базовый процесс работы с персоналом. В реальности информационное поле компании должно поддерживать все процессы управления персоналом, охватывать внешние источники данных (порталы электронного обучения, банки резюме и пр.), и разделяться по уровням управления в компании (корпоративное управление персоналом, локальные процессы работы с кадрами в удаленных подразделениях и дочерних предприятиях, кадровый учет в центрах учета).

Для этого требуется комплексная информационная система, которая может включать в себя несколько взаимосвязанных модулей или программных продуктов.

Пример комплексной информационной HR системы на базе решений 1С:Предприятие 8:



По данным последнего глобального исследования, проведенного Британской компанией McGregor Boyal в 2015 году, большинство HR-специалистов (72%) отмечают, что для успеха в бизнесе очень важно иметь digital - стратегию в HR. При этом у 73% не имеют такой стратегии, а 54% планируют уже в ближайшее время запустить digital-инструменты в сфере управления персоналом.

В России в последнее время также наблюдается рост интереса к автоматизации функций управления персоналом. По данным исследования Tadviser, проведенном в 2014 году, «важнейшей тенденцией российского рынка HRM является смена парадигмы автоматизации управления персоналом: все большее число российских предприятий испытывают потребность в автоматизации функций HRM за пределами расчета заработной платы и учета кадров, то есть непосредственно инструментов управления персоналом»<sup>2</sup>.

Эксперты компаний, выполняющих проекты в области автоматизации HR-процессов, отмечают, что фокус внимания предприятий смещается в сторону таких задач как:

- управление эффективностью деятельности персонала (оценка компетенций сотрудников, оценка достижения и мотивация на основе (KPI) сотрудников);
- управление организационной и штатной структурой предприятия;
- автоматизация управления бюджетом на персонал.

По словам некоторых из них, доля проектов по управлению эффективностью возросла с 10-20% до 40%

<sup>2</sup> Обзор «Российский рынок HRM-систем».

## **Информатизация процессов управления персоналом: типичные ошибки и способы их решения**

Несмотря на растущий интерес к построению целостной автоматизированной системы управления персоналом, проекты в данной области зачастую не приносят руководству ожидаемого результата. Основные причины, с которыми это связано:

1. Недостаточная интеграция HR-процессов, с другими процессами компании. Зачастую работу службы персонала воспринимают как самостоятельный изолированный от остальной деятельности блок, считается, что HR-служба сама способна о себе позаботиться, а ее деятельность «черный ящик» для остальных подразделений, из которого периодически появляется новый сотрудник или программа обучения.
2. При внедрении информационной системы мало внимания уделяется методическим вопросам, лежащими за рамками автоматизации: проработке методологии, определения требований к аналитическим срезам отчетов, анализу смежных процессов, из которых в HR-службу должна поступать значимая информация. Например, данным по целям, установленным руководителями сотрудникам или данным о фактических результатах работы за период.
3. Внедрение в практику компании новых инструментов управления требует серьезных организационных изменений: пересмотра регламентов и инструкций, перераспределения обязанностей, ввода в информационную базу и систематизации данных, накопленных за предыдущие периоды.

Кроме того, выбирая систему, на которой планируется автоматизировать HR-процессы, руководство опасается раздувания «зоопарка ИТ-решений» и стремится выбрать один продукт, который бы решал все задачи. А это зачастую либо невозможно, либо не оптимально, т.к. все HR-системы имеют свою фокусировку и «заточенность» под определенную специфику.

Какие моменты необходимо учесть, чтобы система управления персоналом действительно работала и была эффективна:

1. Постановка целей и выстраивание процессов управления должно происходить при участии руководителей всех функциональных подразделений. Это позволит обеспечить интегрированность процессов управления персоналом в единую модель управления компанией, согласовать требования к результатам информационному взаимодействию между всеми заинтересованными или вовлеченными в эти процессы участниками.
2. При планировании проектов, связанных с автоматизацией HR-процессов, важно заложить существенный объем работ по проработке методологической и организационной составляющих, описанных выше. Такую работу рекомендуется проводить с привлечением ИТ-специалистов, которые будут участвовать в выборе информационной системы. Это позволит на начальном этапе понять особенности, которыми должно обладать ваше решение и подобрать оптимальный набор продуктов или комплексную систему.
3. При формировании требований к информационной системе и к команде, которая будет ее внедрять, важно оперировать терминами результата и бизнес эффективности. Хорошо, когда в проектном задании описывается, какие функции система автоматизирует. Но еще лучше, когда в нем фиксируется полезный эффект, который компания собирается получить за счет автоматизации. Например, увеличение скорости получения аналитических отчетов в  $n$  раз, сокращение времени на поиск информации по кандидату до  $m$  секунд, сокращение погрешности в планировании бюджета затрат на персонал с 20 до 10%.

Управление человеческим ресурсом — сложный и трудоемкий процесс. Его эффективность заключается в том, чтобы обеспечить максимальное раскрытие и использование потенциала каждого сотрудника для достижения целей компании, вкладывая в персонал с оптимальным вложением имеющихся у нее ресурсов.

Выстраивание данного процесса, его включение в общую систему управления бизнесом и обеспечение необходимой информацией может стать в сложившихся экономических условиях ключевой зоной развития для многих предприятий на ближайшие несколько лет.