

## Оценка отдачи от внедрения системы HRM: подходы, методики, примеры расчетов

Внедрение HRM-системы, как и любой другой проект, должно давать бизнесу конкурентное преимущество, оцениваемое в итоге в денежном эквиваленте. Однако наличие системы управления человеческими ресурсами далеко не всегда подразумевает автоматическое соответствие ее возможностей и отдачи от внедрения.

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Управлять персоналом значит планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль над формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров. Такая формулировка деятельности специалистов в области HRM сейчас одна из распространенных.

Исходя из нее, вроде бы нетрудно определить, какой функционал должен быть у внедряемых на современных предприятиях информационных систем класса HRM. Однако, не все так просто, ведь объектом управления здесь являются люди – самое непредсказуемое, самое слабое звено бизнес-процессов и одновременно основа любого бизнеса.

### Синергия от взаимопонимания ИТ и финансистов

Если исходить из модной нынче догмы, что ИТ должны научиться выражаться терминами финансистов, то одним из практических инструментов для подтверждения этого является оценка отдачи инвестиций на вложенный капитал (Return of investment - ROI). Рассчитывается этот показатель по формуле:  $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$ . Чем ближе показатель к 100%, тем лучше. Практически на любом комитете по тому или иному инвестиционному проекту в области внедрения ИТ-решений бизнес запрашивает у СІО эту величину.

Но надо отметить и некий скепсис финансистов по отношению к этому показателю применительно к информационным технологиям. Ведь на самом деле необходимо оценивать ROI по отношению ко всем затратам, связанным с тем или иным проектом. А ИТ – это далеко не всё, что обычно внедряют и на что тратят деньги.

К тому же от ИТ далеко не всегда зависит успех проектов – всё может пустить под откос нерациональная система менеджмента и пробелы в процессе обучения кадров. Но тем менее, есть методики анализа оценки отдачи HRM-систем, получившие всемирное признание. Одна из них приведена на диаграмме ниже.

### Пять формул Джека Филлипса

№	Формула
1	Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.
2	Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.
3	Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
4	Показатель удовлетворенности – число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса.
5	Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Источник: hr-portal.ru, 2010г.

Некоей альтернативой подходам Филлипса (а, может, и удачным дополнением к нему) являются наработки **Дэйва Ульриха** (*DavidOlsonUlrich*), профессора бизнес-школы Мичиганского университета Энн Арбора, автора программ обучения с тематикой — менеджмент, управление человеческими ресурсами, а также автора около двадцати трудов по HR и управлению. Ульрих предлагает пять способов измерения эффективности HR-службы.

### Пять способов Дэйва Ульриха

- | № | Способ измерения   |
|---|--|
| 1 | Показатель производительности на некую базовую величину (единицу сырья или заработной платы, одного работника) |
| 2 | Показатели скорости бизнес-процессов.  |
| 3 | Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив – аналог ROI                         |
| 4 | Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе.  |
| 5 | Организационные возможности  |

Источник: hr-portal.ru, 2010г.

Первый способ неплох для оценки курсов, тренингов и иных мероприятий, направленных на увеличения отдачи сотрудника после их проведения. Второй пункт особенно интересен тем, кто уже внедрил информационную систему поддержки персонала.

Ведь известно, что на величину прибыли напрямую влияют повышение скорости протекания процессов и(или) уменьшение затрат на их реализацию. Например, оптимальное количество денег в экономике обратно пропорционально их запасам в «кубышках», и прямо пропорционально скорости их обращения. Автоматизация этого «участка» способна привести к плюсам в большинстве случаев, т.к. делает прозрачными и измеримыми часть «серых участков».

### Зачем кадровикам знать о бизнес-процессах

Но есть одно «но». Эти самые бизнес-процессы должны, как минимум, быть. А как максимум, быть настроенными. Иначе всё это может превратиться в разновидность бенчмаркинга – еще одного типа автоматизированной работы с персоналом. При использовании этого подхода показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке.

Автор методики в ее описании полагает, что «HR-служба должна управлять изменениями в компаниях. При этом HR-менеджерам необходимо, с одной стороны, сдерживать агрессивных управленцев, «раскрывать» закрытых, а с другой – постоянно развивать персонал в условиях изменений».

Но и служба персонала, и менеджмент должны всегда помнить о целях бизнеса, иначе любая информационная система сразу после внедрения окажется не нужна. «Деятельность в области HR не должна быть завязана исключительно на специфике работы с кадрами. HR начинается с бизнеса компании. Слишком часто менеджер уходит с головой в свои формальные обязанности, забывая о глобальной цели своей работы. Поэтому эйчар должен научиться думать как бизнесмен. Это означает, что HR-профессионал должен разбираться и в финансах, и в стратегии, и в маркетинге. Только тогда он будет понимать инвесторов и клиентов, а руководство, в свою очередь, лучше поймет его. Только после этого начинаются HR-практики», - заявил в одном из своих интервью для российской аудитории Дэйв Ульрих.

**Екатерина Грипась**, руководитель Центра поддержки персонала «Финам», в целом соглашается: «Эффективность можно увеличить только в том случае, если HR процессы в организации грамотно выстроены именно на уровне организации – техническое решение это только оболочка, которая не может сама по себе обеспечить эффективность».

В этом плане показательно мнение **Ярослава Третьякова**, начальника управления HR-систем компании «Инфосистемы Джет»: Как и в любом проекте, внедрение HRM-системы должно давать бизнесу конкурентное преимущество, оцениваемое в итоге в денежном эквиваленте. Поэтому методика, используемая при оценке эффективности внедрения, обязательно должна включать в себя количественные показатели, на базе которых возможно произвести расчет».

Таковыми показателями могут стать количество операций и времени, затрачиваемых пользователем на выполнение того или иного бизнес-процесса, количество ошибок при расчете заработной платы, количество удачных/неудачных собеседований в расчете на единицу времени, процент достижения сотрудниками установленных показателей в работе, количество сотрудников HR-департамента и т.д. «Перед внедрением рекомендуется произвести замеры согласованных показателей, и сделать то же самое после завершения проекта. Разница между значениями двух замеров и даст базу для анализа эффективности внедрения HRM-системы», - резюмирует эксперт.

Приводить мнения специалистов можно долго, благо опыта накоплено уже достаточно. Но при этом стоит помнить, что бизнес – это динамичное понятие. Какие бы расчудесные результаты не показывала HRM-система сегодня, завтра к ней будут выдвинуты другие требования. Причиной этого могут быть и быстрые изменения бизнес-среды – например, финансовый кризис, а затем – подъем экономики. Драйверами изменений могут выступить и изменения конкурентной ситуации, приход новой команды топ-менеджеров или влияние акционеров.

Поэтому в компании, где внедрена HRM-система, обязательно должен быть налажен механизм ее непрерывного аудита на базе стандартов, базирующихся на процессном подходе к бизнесу. Самым трудным и ответственным является подготовительный этап. В рамках него нужно не только сформировать аудиторскую группу из квалифицированных специалистов, но, что особенно важно, разработать методическое обеспечение комплексного аудита. «Как измеришь – так и изменишь», - шутят специалисты.

Вадим Ференец, Андрей Арсентьев