

Ахметкул Малика, Магистрант
Воронежский институт высоких технологий
г. Воронеж, Россия
E-mail: malika_92.art@mail.ru
ORCID ID 0000-0002-5316-2105

ВНЕДРЕНИЕ HRM – СИСТЕМЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Malika Akhmetkul, Master's Degree student
Voronezh Institute of High Technologies
E-mail: malika_92.art@mail.ru
ORCID ID 0000-0002-5316-2105

IMPLEMENTATION OF HRM SYSTEMS FOR INCREASE IN EFFECTIVE MANAGEMENT OF PERSONNEL

Annotation: *New realities demand expeditious system approach, the use of technology of the integrated corporate communications and professional development of employees, namely HRM systems. Automation of the main business process allows to lower costs for each transaction, to increase the speed and quality of their performance, and, above all to increase the profit of the company. The use of HRM systems allows the companies to be on the advanced line of competitiveness and influences efficiency of employees and productivity of the company.*

Keywords: *human resources management, HRM systems, performance of investments.*

Аннотация: *Новые реалии требуют оперативного системного подхода, применения технологии интегрированных корпоративных коммуникаций и повышением квалификации сотрудников, а именно HRM – системы. Автоматизация основного бизнес-процесса позволяет снизить издержки на каждую транзакцию, увеличить скорость и качество их выполнения, а главное увеличить прибыль компании. Использование HRM – систем позволяет компаниям находиться на передовой линии конкурентоспособности и так или иначе, влияет на работоспособность сотрудников и производительность компании.*

Ключевые слова: *управление персоналом, HRM – системы, эффективность инвестиций.*

Несмотря на высокую заинтересованность в развитии персонала, на попытку сделать организационную структуру эффективной, организовать и мотивировать персонал многие предприятия сталкиваются с проблемами текучести кадров и трудностями в адаптации, непонимания общей стратегии и цели. Компании, которые прошли этап зрелости, когда заработная плата, социальный пакет и социальные гарантии, карьера и стандартные профессиональные курсы повышали производительность труда и эффективность работы кадров, требуют дальнейших инновационных решений и нуждаются в обновлении. В этот период важна разработка стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации. Чтобы решить проблему, связанную с высокой текучестью кадров в средних и крупных предприятиях, находящихся на стадии зрелости, проведем анализ эффективности использования и внедрения HRM системы на выбранном предприятии.

Задача управления человеческим капиталом заключается в том, чтобы максимально использовать его возможности и тем самым полностью раскрыть потенциал сотрудников для успешной работы предприятия, как компетентного и конкурентоспособного коллектива. В этом заключается залог успеха любой компании.

Медленно, но неизбежно идет переход от бумажных резюме кандидатов к онлайн-опросникам, т.е. управлению производительностью в режиме реального

времени. Постепенно уходят и прошлые годовые отчеты о производительности и результативности сотрудников, Это связано с тем, что сегодня успешные компании постоянно взаимодействуют с персоналом, применяя различные инструменты обратной связи. Постоянная оценка продуктивности и производительности работы персонала и коммуникации внутри компании позволяют оперативно влиять на рабочий процесс. Все эти тенденции последних лет активно входят в HR- сферу и закрепляются к ней в качестве основной тактик. Внедрение любого из трендов, так или иначе, повлияет на работоспособность каждого работника и производительность компании, а применение системного подхода к внедрению современных HR-тенденций позволит выйти на высокую величину конкурентоспособности.

К основным элементам и функциональным возможностям HRM – системы относятся:

- учет, к которому относятся документооборот, учет кадрового состава, штатное расписание и т.д.;
- расчетный элемент, то есть расчет заработной платы, налоговые платежи и т.д.;
- HR элемент, в который входит оценка мотивации, карьерный рост, оценка и аттестация персонала, повышение квалификации, обучение, оценка эффективности вклада каждого работника, планирование кадровых резервов, найм и др.

Необходимость в программе управления персоналом возникает при желании упорядочить процессы кадровых движений, оценить эффективность деятельности в области обучения или мотивации персонала. Модернизация условий труда, трансформация управленческих задач в условиях ужесточения конкуренции и повышения требований к выживаемости предприятий ведет к необходимости использовать автоматизацию. При этом необходимо точное сегментирование и таргетирование определенных методов под конкретные группы персонала компании.

Внедрение HRM-системы управления персоналом в компании:

- автоматизирует и оптимизирует управление трудовыми ресурсами используя самые современные технологии;
- создает эффективную модель управления различными рисками и обеспечивает экономию затрат на персонал;
- повышает производительность труда;
- уменьшает текучесть кадров;
- уменьшают ручные рутинные операции по обработке информации.

При выборе подходящих информационных систем, необходимо определить требования к HRM – системе автоматизирующей конкретный бизнес – процесс:

- доступная стоимость для компании;
- высокая эффективность;
- функции системы должны быть разносторонними.

Самым важным ее качеством должна быть возможность совместимости с используемым программным обеспечением предприятия. Также значимым критерием является вероятность самостоятельного обслуживания системы при возникновении необходимости в изменениях. Необходимо чтобы можно было редактировать требования и настройки без привлечения разработчиков, что указывает на высокую гибкость системы. Важным достоинством при внедрении автоматизации является появление возможности для глубокого факторного анализа изменения показателей, то есть для полноценного анализа.

Анализ мирового рынка по разработке программ типа HRM, при использовании данных компании Gartner, показал, что ведущие места мирового рынка HRM – систем в

2017 году принадлежат компаниям Ultimate Software, Workday, Oracle и SAP. Более низкий уровень занимают компании Meta4, Infor, Kronos, Ramco Systmes [1].

На российском и казахстанском рынке представлены как отечественные, так и зарубежные автоматизированные платформы по управлению человеческим капиталом. Технические возможности представленных программ не имеют кардинальных отличий и могут обрабатывать большие массивы данных (более 10 тыс. работников). В таблице 1 представлены топ – 5 компаний HRM, которые представляют проекты для управления персоналом.

Таблица 1 – Топ – 5 вендоров HRM с 2005 по 2017 год [1]

| Вендор HRM | Количество проектов |
|------------------------|---------------------|
| 1С | 985 |
| ERP-система «Компас» | 378 |
| SAP | 220 |
| Корпорация Галактика | 220 |
| БОСС. Кадровые системы | 190 |

Наблюдаются различия в предлагаемых параметрах оценки, таких как стоимость, размер заказчика, программные требования и прочее. Сравнение вендоров HRM представим в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение автоматизированных систем управления

| Критерий | 1С | ERP-система «Компас» | Корпорация Галактика | | SAP | БОСС. |
|---|------|----------------------|----------------------|--|------|-------|
| Цена | 0,4 | 0,4 | 0,3 | | 0,3 | 0,5 |
| Функции | 0,9 | 0,9 | 0,9 | | 1 | 0,7 |
| Возможность поддержки документов на русском языке | 0,5 | 0,5 | 0,4 | | 0,5 | 0,4 |
| Возможность совмещения | 0,4 | 0,4 | 0,4 | | 0,24 | 0,4 |
| Возможность дорабатывать при необходимости | 0,4 | 0,4 | 0,4 | | 0,4 | 0,3 |
| Соответствие законодательству РФ | 0,4 | 0,32 | 0,32 | | 0,24 | 0,32 |
| Интеграция | 0,5 | 0,4 | 0,4 | | 0,3 | 0,2 |
| Удобный гибкий интерфейс | 0,3 | 0,24 | 0,24 | | 0,18 | 0,24 |
| Содействие организационной структуре | 0,07 | 0,08 | 0,08 | | 0,06 | 0,06 |
| Бренд | 0,5 | 0,4 | 0,4 | | 0,5 | 0,4 |
| Количество выполненных проектов | 0,3 | 0,12 | 0,12 | | 0,15 | 0,09 |
| Итого | 4,67 | 4,16 | 3,96 | | 3,87 | 3,61 |

В качестве оценки использовалась шкала от 1 до 5 баллов. Больше всего баллов у системы «1С» – 4,67, что указывает на удовлетворенность представленными критериями потребителями. Она более всего удобна для применения в средних и крупных компаниях, которые придают большое значение эффективному управлению сотрудниками. В связи с вышеизложенным, актуально провести расчет эффективности

инвестиций в проект по внедрению «1С: Зарплата и управление персоналом».

Масштаб проекта должен быть четко определен с самого начала. Поэтому для реализации предложенных рекомендаций должен быть составлен календарный план. Для того, чтобы определить продолжительность проекта, для увеличения эффективности контроля и соблюдения сроков реализации всех этапов проекта, необходимо построить график полномочий. В результате использования таких карт, появится возможность сконцентрироваться на решении срочных задач по восполнению актуальной и перспективной потребности в руководителях.

Еще одно важное преимущество данной технологии – ее полное соответствие системе управления персоналом по компетенциям. Кроме этого, при создании резерва на замещение необходимо проводить всестороннее изучение мотивационного профиля кандидата, так как даже при наличии высокого уровня знаний и умений (высокой компетенции по всем пунктам), низкая заинтересованность в работе. Если кандидат демонстрирует высокую склонность избегать неудачи, пренебрегая успехом, такой руководитель может блокировать работу подразделения.

Внедрение HRM – системы, как и любой другой проект, должно давать бизнесу конкурентное преимущество, оцениваемое в итоге в денежном эквиваленте. Для того, что рассчитать чистый денежный поток от проекта необходимо оценить ожидаемые затраты на создание и эксплуатацию HRM – систем. Для определения стоимости внедрения системы воспользуемся калькулятором стоимости на сайте 1С. [3] Программный продукт «1С: Зарплата и управление персоналом 8 КОРП», клиентская лицензия рассчитана на 36600 человек – численность персонала крупной компании. Приобретение лицензий будет осуществляться за собственные средства компании. При этом, предлагаемая цена решения включает в себя как лицензии, так и услуги по внедрению, информационно – технологическое сопровождение.

Заключив договор с фирмой «1С:», заказчик получает:

- консультации;
- проспекты и учебные инструкции по программе «1С»;
- индивидуальное обучение у разработчиков программы;
- установка, обновление.

Таблица 3 – Стоимость приобретения «1С: Зарплата и управление персоналом»

| Наименование | Кол-во | Цена, руб. | Сумма, руб. |
|---|--------|------------|-------------|
| 1С: Зарплата и управление персоналом | 1 | 109000 | 109000 |
| 1С: Предприятие 8.3. Лицензия (x86 – 64). Поставка | 1 | 86400 | 86400 |
| 1С: Предприятие 8. Лицензия на 500 мест | 73 | 1776000 | 129648000 |
| Итого | | | 129 843 400 |

Персонал, который будет активно участвовать в разработке и внедрении системы на крупном предприятии получит денежную премию. Бюджет расходов на премии запланирован в пределах 10 млн. рублей. Таким образом, общая сумма затрат составит 139 843 400 рублей.

Эффективность проекта выражается через расчет релевантной дисконтной ставки.

Ставка дисконтирования определяет ту финансовую отдачу, которую предприятие ожидает от сделанных инвестиций. Она выбирается самими участниками проекта. Осуществим расчет средневзвешенной стоимости капитала по формуле [1]:

$$WACC = W1 * Re + W2 * Rd * (1 - h) \quad (1)$$

где W1 – часть собственных средств в инвестированном капитале; W2 – часть долгосрочной задолженности; Re – ставка дохода; Rd – процентная ставка по заемному капиталу (12%), h – налог на прибыль (20%).

Исходя из того, что расчет доли собственного капитала

Доля собственного капитала в инвестициях (W1) рассчитывается как отношение собственного капитала (в нашей компании – 36 120 млн. рублей) и величина инвестиций, включающего собственный капитал (315 194 млн. руб.): $36\,120 / 315\,194 = 0,11$.

Расчет соотношения долгосрочной задолженности и инвестированного капитала составляет: $W2 = 1 - W1 = 1 - 0,11 = 0,89$.

По модели CAPM проведем расчет ставки дохода на собственный капитал компании (Re):

$$Re = Rf + b * (Rm - Rf) \quad (2)$$

где Rf – безрисковая доходная ставка, 8,58%; b – коэф-т бета, 1,07; Rm – среднерыночная ставка дохода; (Rm – Rf) – рискованная премия, 6% (среднее значения для российских предприятий). Re = 15,02%, WACC = 9%.

Расчитанный WACC будет использован в методе дисконтированных денежных потоков для дисконтирования. Рост дисконтированного чистого денежного потока нарастающим итогом характеризует признак чистых инвестиций – конвенциональный поток. Введение централизованной системы управления трудовыми ресурсами позволит повысить эффективность, сократит время на обработку и анализ данных и приведет к снижению нагрузки кадровых служб. Рост эффективности учетных операций в 2 раза позволит добиться снижения их себестоимости для компании. Снижение расходов на ФОТ за счет централизации функций планируется на 0,1%. В случае сокращения расходов по оплате труда на 0,1% ожидается рост прибыли предприятия. Эффективность инвестиций от внедрения HRM – системы представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет эффективности инвестиций, млн. руб.

| Показатели | I | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Денежный поток | 139,8 43 | | | |
| ЧДП | | 97 | 91 | 106 |
| Коэффициент дисконтирования | | 0,918 | 0,842 | 0,773 |
| ДДП | | 89 | 76 | 82 |
| NPV нарастающим итогом | - 139,843 | - 51 | 25 | 107 |

Расчеты указывают на способность предлагаемого проекта генерировать дополнительное количество средств. Чистая приведенная стоимость проекта положительную динамику, дает возможность характеризовать представленный проект как экономически эффективный.

Эффективность разрабатываемого проекта зависит от оценки основных финансовых показателей. Дисконтированный срок окупаемости необходимо

рассчитывать по отчету о движении денежных средств компании. В таблице 5 представлены показатели эффективности проекта по внедрению автоматизированной платформы по управлению персоналом.

Таблица 5 – Показатели эффективности внедрения HRM – системы

| Показатель | Значение |
|------------|---------------|
| NPV | 107 млн. руб. |
| PI | 1,77 |
| IRR | 48% |
| DPP | 1 |

Рассчитанные показатели говорят об экономической эффективности внедрения системы «1С: Зарплата и управление персоналом 8 КОРП».

Таким образом, внедряемая система должна будет решить следующие задачи:

- реализация целей и требований подразделений компании при подборе персонала;

- реализация наставничество, адаптацию;

- снижение потерь при увольнении работника;

- качественное повышение эффективности бизнес – процессов;

- прозрачность оперативных при управлении.

При автоматизации возникает экономический эффект, увеличивается управление бизнес процессами, что ведет к росту качества управления предприятием. Целью по реинжинирингу бизнес-процессов и их автоматизацией является увеличение качества управления. Очевидно, что качественное управление приведет не только к снижению расходов, но и к росту доходных статей. Кроме того, эффект от автоматизации ведет к снижению «транзакционных издержек», которые появляются за счет некачественной организации взаимодействия подразделений и внешних пользователей.

Однако, внедрение системы в компаниях связано с рисками. В ходе реализации проекта могут возникнуть некоторые проблемы. Наиболее частой проблемой является несоответствие запланированным затратам по финансам и по времени. Отклонение от плана может возникать в результате неверно или нечетко прописанной концепцией.

Следует отметить, что эффекты от внедрения автоматизации будут проявляться не сразу, а будут увеличиваться до ожидаемых величин в течение некоторого периода времени.

Большой риск при внедрении HRM системы представляет персонал предприятия, но трудности при обучении, особенно возрастных работников, приводит к неприятию нововведений. Необходимость на первом уровне внедрения в большей затрате времени и росте нагрузки ведет к неприятию перехода. В данном случае необходимо грамотное управление и разграничение полномочий и компетенций. Необходимо разрабатывать четкую систему мотивации и стимуляции для участников внедрения проекта по автоматизации.

Итак, совершенствование системы управления с использованием автоматизированных систем, в первую очередь приведет к снижению текучести кадров, улучшению адаптации новых сотрудников, а также содействуют в сохранении знаний и опыта высококвалифицированных специалистов.

В век развития цифровой экономики, когда автоматизация влияет на жизнь страны и каждого конкретного человека, невозможно оставаться в стороне и не

учувствовать в процессе. При необходимо проводить модернизацию условий труда, трансформировать комплекс управленческих задач и постоянно совершенствовать границы поведения области принятия решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ананьева Т. Технология службы HR: тренды 2017 /<http://www.tadviser.ru/index.php/>
2. Будра Д. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с.
3. Управление трудовыми ресурсами в инновационных процессах: Монография / В.К. Федоров, М.Н. Черкасов, А.В. Луценко; Под ред. В.К. Федорова. - М.: РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.