

Управляйте с умом!

Развитие информационных технологий диктует новые правила жизни компании в современном бизнес-пространстве. Отталкиваясь от потребностей и стратегических целей своего бизнеса, компания должна привлекать все доступные технологии и решения для того, чтобы, как минимум, быть не хуже конкурентов. А для того, чтобы быть лучше других, нужно использовать самые лучшие и передовые технологии. Внедрение HR-системы является фундаментом для дальнейшего роста качества управления человеческим капиталом компании. Это решение, позволяющее объединить в рамках единого информационного пространства все бизнес-процессы службы персонала, включая привлечение новых сотрудников, их удержание и мотивирование, донесение стратегических корпоративных целей компании до каждого работника и получение эффективной управленческой отчетности по всем направлениям работы с персоналом.

Выбор за вами

Некоторые компании предпочитают самостоятельно разрабатывать систему управления персоналом с нуля, руководствуясь исключительно потребностями своего бизнеса. Такой вариант требует больших временных, трудовых и финансовых затрат, что далеко не всегда окупает себя. И, самое главное, в большинстве случаев это нецелесообразно. Затрачиваемые деньги, ресурсы и время разумнее вкладывать в развитие ключевых направлений бизнеса – в активные продажи или производство, а не в обслуживание существующих бизнес-процессов.

В противовес этому существуют стандартные решения, внедряемые по установленному алгоритму, в стандартные сроки, со стандартным бюджетом и ожидаемым результатом. Не стоит отвергать стандартные подходы к решению стандартных задач – реализуйтесь в основном бизнесе вашей компании!

Выбор информационных и, в частности, HR-систем сейчас весьма широк, и отличия между системами, внедряемыми в крупных и средних по числу персонала компаниях, естественно, существуют. Но важно иметь в виду, что есть ряд процессов, универсальных для компании любого размера. Например, везде есть кадровый учет, все компании рассчитывают зарплату и платят налоги. Менее очевидны отличия. Крупный бизнес требует более сложных систем, поскольку включает большее число задач по управлению персоналом (например, по формированию преемственности персонала, по реализации внутрикорпоративных программ обучения и т.д.). При изменении объема и увеличении числа внутренних задач соответственно меняются и затраты на внедрение. Оправдано или нет внедрение системы А-класса (производятся мировыми лидерами в области создания решений для бизнеса и представляют собой программное обеспечение, полностью отвечающее потребностям предприятий из различных секторов экономики в той области, для которой разработано решение, например, в сфере управления человеческим капиталом) для компании из 200-500 человек – вопрос непростой и в большой степени зависит от стратегических планов компании. При осуществлении планирования более чем на пять лет есть смысл задуматься о внедрении информационной системы, которая будет покрывать все необходимые бизнес-процессы, при этом не ограничивая ее в дальнейшем развитии. И если вначале ее мощность будет использоваться лишь



максимум на 70-80 %, то в будущем, когда для целенаправленного и стабильного развития компании понадобятся все возможности системы, они будут доступны без серьезных дополнительных разработок.

Приведем пример. Один из клиентов компании CIBER – международный производитель компьютерной, коммуникационной и бытовой электроники. Это крупный холдинг на международной арене, но в России – пока что небольшая организация с количеством сотрудников, не превышающим 200 человек. Однако уже с момента открытия российского отделения компании руководители смотрели на год-два вперед, когда под Санкт-Петербургом должен был заработать завод по сборке компьютеров. Все, кто когда-либо сталкивался со сборочными производствами в Петербурге и Ленинградской области, знают, что главной проблемой здесь становится отсутствие достаточно квалифицированных и лояльных кадровых ресурсов. Обучение персонала стоит денег, и все работодатели пытаются удерживать сотрудников на своих предприятиях. Компания запустила с 1 января 2010 года систему SAP HCM в промышленную эксплуатацию и теперь уверенно смотрит вперед, ожидая открытия производства. Сотрудники будут правильно “посчитаны”, и в будущем, используя возможности информационной системы А-класса, менеджмент рассчитывает получить конкурентные преимущества по привлечению и удержанию сотрудников на своем предприятии.

Не зарывайте таланты

В компании любого размера есть базовые HR-процессы – “Администрирование персонала”, “Организационный менеджмент”, “Учет рабочего времени”, “Расчет заработной платы”. Но сейчас все больше организаций заинтересованы во внедрении системы, автоматизирующей не только “базовый” пакет процессов, но и предоставляющей дополнительные преимущества. Для улучшения методов управления персоналом можно внедрить дополнительные модули, например “Управление талантами”, “Планирование затрат по персоналу”, “Подбор персонала”, “Менеджмент вознаграждений”, “Единая система самообслуживания”, “Система управления обучением”. Это позволит получать реальные конкурентные преимущества, поскольку продуманное управление со стороны руководства и наличие личных утвержденных планов существенно повышает мотивацию сотрудников.

В июне 2007 года крупная розничная сеть начала проект по внедрению базового пакета функциональности SAP HCM. В тот момент компания использовала значительно переработанный под собственные нужды программный продукт 1С 7.7 “Зарплата и Кадры”, который в условиях бурного роста компании (более 10 000 сотрудников за 7 лет) существенно сдерживал ее дальнейшее развитие. Закрытие каждого периода превращалось для бухгалтеров в настоящую пытку. Компания не побоялась пересмотреть отдельные бизнес-процессы, приложила все усилия, чтобы сформировать сильную и мотивированную внутреннюю команду, и с января 2008 года старая система 1С уже использовалась только в качестве архива. Вся отчетность за первый квартал была сформирована в SAP

HCM. Успех проекта позволил компании уже в июле того же года запустить новый проект по внедрению дополнительной функциональности – “Планирование затрат по персоналу”, “Постановка целей и аттестации” и “Менеджмент вознаграждений”. И это, безусловно, не предел.

Внедрение HR-системы – работа, требующая взаимодействия всех подразделений компании. В процессе реализации проекта нужна вовлеченность и генерального директора, и ИТ-директора, и HR-директора, поскольку каждый из них выполняет свою роль в организации изменений ключевых бизнес-процессов. При внедрении большой информационной системы приходится менять процессы компании, причем иногда самого высокого уровня, и здесь невозможно обойтись без участия генерального директора, дающего согласие на внесение корректив в существующие процессы. Важность роли ИТ-директора также очевидна: команда внедрения на 50 % состоит из ИТ-сотрудников, вопросы, связанные с закупкой новых серверов, приобретением ПО находятся в ведении ИТ-директора или, как минимум, под его контролем. HR-директор как главный потребитель системы управления персоналом и руководитель своего направления должен поддерживать в процессе внедрения проекта коммуникацию с внешними и внутренними консультантами и обеспечить переход на работу с новой системой сотрудников компании.

Важным фактором успешности проекта является готовность руководства и сотрудников к длительным срокам внедрения информационной системы. В отличие от иностранных компаний для российской специфики ведения бизнеса характерна длительность проекта по внедрению от четырех до девяти месяцев, при этом итоговый срок внедрения во многом зависит от слаженности работы команды компании-интегратора и принимающей компании.

В ходе реализации любого проекта неизбежны свои сложности. Когда речь идет о внедрении системы управления персоналом, эти сложности связаны главным образом с возникновением внутренних конфликтов между отдельными подразделениями на почве недопонимания значимости данного проекта. К примеру, необходимость внедрения модуля управления персоналом понятна ИТ-директору, а HR-отдел хочет работать по старинке. Или наоборот: HR заинтересован, а для ИТ это лишние заботы, требующие дополнительного внимания. Бывают и более мелкие коммуникационные сложности, например, на уровне согласованных действий отдела кадров и отдела по расчету заработной платы, или проблемы данных – даже если есть качественная система и обученные пользователи, без хороших данных невозможно начать работу. В некоторых компаниях эта проблема выходит на первый план и отнимает очень много времени и ресурсов.

Опыт показывает, что примерно через 3-4 месяца сложности переходного периода проходят, и в компании наступают позитивные перемены. Единые процессы управления персоналом во всех отделах и департаментах, четкая система учета и оплаты труда существенно повышают уровень управляемости самым ценным активом компании и увеличивают ее конкурентоспособный потенциал.

**Сергей Кравченко, директор по консалтингу,
компания CIBER Russia**