

Проект экстренного внедрения АСУП:

баланс качества и сроков

Решение внедрить современную высокопроизводительную автоматизированную систему управления персоналом принималось на Останкинском мясоперерабатывающем комбинате (ОМПК) без преувеличения в критической ситуации. Предприятие, на котором работают пять с половиной тысяч человек, подвела старая система учета кадров, и служба персонала перешла на ведение кадрового делопроизводства вручную. В такой ситуации компании, выбирая поставщика программного продукта, обращают особенное внимание не только на цену, функционал и производительность автоматизированной системы учета кадров и кадрового документооборота, но и на сроки внедрения, гибкость и клиентоориентированность подрядчика. По каким критериям лидер отечественной мясопереработки выбирал себе автоматизированную систему, как удалось внедрить ее за два месяца и о чем стоит подумать перед подписанием договора с компанией-интегратором, рассказывает руководитель проекта внедрения со стороны ОАО «ОМПК» Максим Ершов.

Максим, какова предыстория этого проекта по внедрению? Как получилось, что такое солидное предприятие осталось без автоматизированной системы учета кадров?

Ситуация вполне тривиальная: последние лет десять кадровый учет на предприятии велся в самописной системе, которую поддерживал в рабочем состоянии один сотрудник, обладающий уникальными знаниями о ней. Это, к слову, не очень хорошо, ведь если такой работник увольняется, компания не просто теряет специалиста, но и приобретает проблемы с организацией одного или нескольких бизнес-процессов, к которым он имел отношение.

Старая система была далеко не совершенна. Например, имеющиеся в ней технические ограничения не позволяли вести учет в единой базе и предоставлять к ней сетевой доступ нескольким специалистам. Отсутствовала интеграция с системой расчета заработной платы, которая также была написана и издавна поддерживалась одним специалистом. Кроме того, качество формируемых в системе отчетов перестало устраивать руководство компании.

В общем, потребность в смене автоматизированной системы учета кадров и кадрового документооборота зрела давно. В итоге в ноябре прошлого года размер базы данных превысил критическое значение и система перестала существовать, проще говоря, «упала». Срочно потребовалось найти ей современную, отвечающую всем нашим требованиям альтернативу. На поиски мы потратили два месяца, в течение которых учет кадров велся практически вручную, шаблоны заявлений печатались из MS Word.

Какие потребности предприятия должна была учитывать новая система автоматизированного учета кадров и кадрового документооборота?

В первую очередь, систему, позволяющую вести электронный кадровый документооборот, а в перспективе и расчет заработных плат, требовалось внедрить в максимально сжатые сроки. Поскольку наше руководство хотело получить интегрированную управленческую и финансовую отчетность, оба процесса должны были реализовываться в единой информационной среде.

Кроме того, перед нами стояла задача обеспечить высокую скорость расчета зарплат для большого числа сотрудников – в штате ОМПК, как уже говорилось, более пяти тысяч человек.

Мы также не были готовы тратить дополнительные средства на техническое обеспечение работы системы, например, оборудование дополнительной серверной. Планировалось обойтись уже имеющимся.

Опросив специалистов службы персонала относительно функционала внедряемой системы, мы получили ответ, что их устроит стандартный функционал с типовой отчетностью, полностью соответствующей законодательству. После этого осталось выбрать подрядчика, продукт которого отвечал бы всем обозначенным условиям.

Как вы выбирали поставщика системы автоматизации? Сегодня на рынке представлено множество готовых решений на любой вкус, не то, что десять – пятнадцать лет назад, когда систему иногда действительно было проще написать своими силами.

Программный продукт самого известного игрока рынка автоматизации компании SAP не подошел нам из-за высокой стоимости и отсутствия необходимой гибкости. Про эту систему даже шутят, что не она подстраивается под бизнес, а наоборот. Масштабные преобразования бизнес-процессов в рамках проекта по внедрению не входили в наши намерения.

Решения на основе 1С, предлагаемые российскими провайдерами, больше подходили по функционалу и цене, но не устраивали по другим параметрам. Как я уже говорил, предъявлялись жесткие требования к скорости расчета заработной платы. Главный бухгалтер поставил условие, что расчет должен производиться, грубо говоря, за два часа, а не за две недели. Многие провайдеры заявляли о высокой производительности своих систем. Однако ни один так и не смог организовать нам визит в компанию, где внедрен его программный продукт и при помощи которого быстро считаются зарплаты для нескольких тысяч работников.

В HRMS «БОСС-Кадровик» нас устроили и производительность, и функционал, и стоимость. Поскольку мы решили, что никто не сможет внедрить программный продукт лучше, чем его разработчик, мы обратились не к партнерам «БОСС. Кадровые системы», а в компанию напрямую. Судя по тому, что буквально через пару месяцев после подписания договора кадровая служба начала полноценно работать в новой АСУП, с выбором мы не ошиблись. Сроки для нас были

столь же критичны, как и соотношение между ценой и качеством

В среднем внедрение занимает от полугода. Как удалось провести его всего за пару месяцев, включая январские праздники?

Все переговоры по внедрению штатно-кадрового контура от первого контакта до подписания договора заняли три недели. Правда, нужно отметить, что мы приобретали стандартный функционал, который нас полностью устраивал. Кроме того, весь кадровый учет, в том числе для двух наших удаленных объектов, ведется консолидированно на головном предприятии. Так что нам потребовалось произвести минимальные настройки, и это заняло всего пару недель. Большинство настроек выполнил специалист отдела внедрения «БОСС. Кадровые системы».

Итак, в конце декабря мы подписали договор на внедрение штатно-кадрового модуля АСУП, а уже с февраля кадровая служба начала в нем работать. Еще около месяца сотрудники службы персонала самостоятельно вносили в систему формы отчетов и шаблоны для документов, соответствующие корпоративным стандартам.

Единственное серьезное затруднение, с которым мы столкнулись, – необходимость занести вручную все данные по работникам за последний год (как вы помните, на тот момент в компании весь кадровый документооборот велся в бумажном виде; все данные о персонале в электронной системе были потеряны).

Если оценивать качество партнерских отношений с провайдером, то они, на мой взгляд, были выстроены практически идеально. При внедрении продукта эксцессы неизбежны, и главное здесь – профессиональный подход к их разрешению.

Расскажите, как ваших специалистов обучали работать с системой и как была организована техподдержка. Эти немаловажные составляющие проекта по внедрению часто остаются за кадром.

Сейчас лицензированный доступ к системе имеют чуть больше тридцати сотрудников – специалисты службы персонала, бухгалтеры-расчетчики и несколько IT-специалистов.

Для HR-менеджеров консультанты «БОСС. Кадровые системы» провели четырехдневное очное обучение работе с модулем «Учет кадров и штатное расписание» непосредственно на нашем предприятии.

Кроме того, пятидневный курс «Внедрение и администрирование БОСС-Кадровик» в рамках

Технологическая карта бизнес-процессов для блока «Учет кадров и расчет заработной платы» HRMS «БОСС-Кадровик»

Учет кадров и расчет заработной платы	Организационный менеджмент	Управление расстановкой и штатным расписанием	Управление документооборотом	Кадровый учет
	Планирование и управление рабочим временем	Расчет заработной платы	Формирование регламентированной отчетности для контролирующих органов	
	Формирование отчетности для акционеров		Формирование внутрикорпоративной отчетности	

учетно-кадрового контура уже на территории провайдера прослушали двое специалистов нашего IT-отдела. Сотрудники службы персонала обращаются к ним, если возникают сложности. Стоит сказать, что к стандартному функционалу, который мы используем, прилагается подробная инструкция: ее обычно достаточно для решения типовых проблем. Кроме того, мы включили в договор на внедрение услугу оказания техподдержки сроком на год. Она включает обновление системы и двести часов консультаций по телефону с техническим специалистом «БОСС-Кадровик». Консультационная поддержка нам понадобилась, главным образом, при настройке форм отчетности: для этого мы предоставляли специалистам провайдера удаленный доступ.

В каком функционале сейчас работает система? Довольны ли HR-специалисты результатами внедрения?

На сегодняшний день у нас полностью автоматизирован кадровый документооборот.

Сотрудники службы персонала оценили удобство хранения всей информации в единой базе и интуитивно понятный интерфейс. Им нравится, что можно подготовить, к примеру, трудовой договор в нужной форме, сделав всего два клика мышью. Оформить перевод работника из одного цеха в другой теперь можно за пару минут. После автоматизации временные затраты на все операции существенно сократились. Единственное, что сейчас

делается вручную, – это ввод данных в систему при приеме человека на работу. Поскольку нагрузка на службу персонала в части ведения документооборота снизилась, HR-специалисты эффективнее работают над другими своими задачами. Здесь уже заметен экономический эффект.

Мы активно осваиваем функциональные возможности штатно-кадрового модуля системы «БОСС-Кадровик» и намерены использовать их в полном объеме. Например, для бизнес-планирования персонала ведем несколько штатных расписаний – одно основное, актуальное и несколько неактивных, плановых. Это нужно нам для моделирования результатов реорганизации групп подразделений и запланированного ввода в действие нового штатного расписания. Мы также активно используем присутствующие в стандартной версии системы формы отчетности: различные журналы, списки работников по выбранным критериям и прочие.

Вы намерены продолжать автоматизацию кадровой функции? Будете ли, как и планировали, внедрять модуль расчета зарплаты?

Зарплатный модуль мы уже внедряем. Рассчитываем закончить в декабре, и уже с 2013 года планируем начать готовить в системе отчетность в проверяющие органы.

Далее планируется освоение аналитического и управленческого функционала.

И последний вопрос: что бы вы посоветовали компаниям, которые только задумываются об автоматизации HR-процессов?

В первую очередь, можно посоветовать провести глубокий анализ потребностей предприятия перед подписанием договора на внедрение. Исходя из них, установить требования к новой системе и выбрать необходимый функционал. Компания, точно знающая свои потребности и задачи, сможет провести автоматизацию не только за минимально возможный срок, но и оптимально с финансовой точки зрения.

Досье



Максим Александрович ЕРШОВ

В 2006 году окончил Московский государственный институт электроники и математики. В 2008 году занял должность системного администратора отдела АСУП ОАО «ОМПК». С 2010 года – руководитель сервисной группы отдела АСУП ОАО «ОМПК».

Автоматизация расчета зарплаты: консолидация учета и «скорая помощь» расчетчикам

Расчет зарплаты — процесс, за результатом которого пристально следят как компания-работодатель и ее сотрудники, так и фискальные органы. Он требует знания нюансов трудового и налогового законодательства, предельной точности и строгого соблюдения сроков. Ошибки здесь не останутся незамеченными. Для качественного расчета зарплаты крупному предприятию требуется несколько квалифицированных специалистов. По данным компании UCMS Group, максимальная нагрузка на одного расчетчика, в зависимости от его квалификации и сложности расчета, составляет 500–700 сотрудников. При этом в большинстве компаний расчетчики выполняют и другие функции. Некоторые предприятия прибегают к аутсорсингу расчета зарплаты, но большинство российских компаний подбирают для этого подходящий ИТ-инструмент. По такому пути пошел и Останкинский мясоперерабатывающий комбинат (ОМПК).

ЗАКЛАДКА ФУНДАМЕНТА

В 2012 году на ОМПК внедрили штатно-кадровый контур системы управления персоналом «БОСС-Кадровик», автоматизирующий минимальный набор задач управления персоналом, включая организационный менеджмент, планирование, администрирование персонала, кадровое делопроизводство и учет отработанного времени. Таким образом был заложен фундамент, на котором можно выстраивать более продвинутой функционал кадрового менеджмента — например, создание профилей должностей, оценка и аттестация, обучение и развитие, мотивация и компенсационные пакеты.

Как отмечают поставщики программного обеспечения, сегодня обозначилась четкая тенденция: пред-

приятия, ранее использовавшие только штатно-кадровый контур HRM-системы, активно стремятся расширить возможности управления кадровыми процессами и внедряют соответствующие решения. Качественное управление персоналом, а не только администрирование признано важным элементом успеха бизнеса в целом. «Персонал перестает рассматриваться как источник затрат и воспринимается как источник прибыли, как капитал, который необходимо увеличивать», — заметил Илья Шаронов, начальник отдела маркетинга компании «БОСС. Кадровые системы».

ОТКАЗ ОТ «КОСТЫЛЕЙ»

На ОМПК следующим шагом в автоматизации управления кадрами стало

внедрение табельно-зарплатного контура. Ранее зарплата рассчитывалась с помощью комплекса самописных программ, имеющего специфичные ограничения. Денежные расчеты основывались на личной информации о работнике (фамилия, имя, отчество), его табельном номере и начислениях. Остальные параметры, необходимые для расчета зарплаты и отчислений в страховые фонды, а также подготовки отчетности в налоговые органы, рассчитывались отдельно, иногда вручную, а затем вносились в таблицы. Старая система не позволяла полноценно сводить некоторую отчетность — например, расчеты по взносам в Пенсионный фонд и в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (форма РСВ-1), по взносам на

обязательное социальное страхование (4-ФСС). Эта отчетность собиралась в разных системах, а затем сводилась из семи-восьми источников.

Заработную плату для 4,5 тыс. сотрудников комбината считали семеро расчетчиков. Расчет зарплаты и формирование отчетности обеспечивали бессистемные вспомогательные инструменты, называемые ИТ-специалистами «костылями», которые приходилось настраивать для работы в комплексе. Из не связанных между собой приложений данные вручную сводились в единые таблицы одним сотрудником. Снижение рисков, порождаяемых зависимостью важного бизнес-процесса от одного сотрудника, стало одним из весомых аргументов в пользу внедрения единой системы.

ВЫБОР И ПОДГОТОВКА

Выбирая систему автоматизации, как правило, оценивают соответствие функционала задачам внедрения, баланс цены и качества, потенциальные трудозатраты на интеграцию с остальными программными средствами. Кроме того, практически у каждого предприятия есть особые условия и специфические требования.

«Мы рассматривали разные системы автоматизации расчета зарплаты и всякий раз упирались в высокую стоимость или невозможность выполнить наши требования внутреннего учета рабочего времени, который ведется в самостоятельной системе со сложной архитектурой», — рассказал Максим Ершов, руководитель сервисной группы отдела АСУП ОМПК. Еще одним условием была возможность выгрузки из табличных форм Microsoft Excel, поскольку часть данных расчетчики должны были править вручную. ОМПК требовался программный продукт, позволяющий при всех существующих нюансах процесса оперативно и безошибочно рассчитывать зарплату для довольно большого штата и формировать отчетность в фискальные органы. Табельно-зарплатный контур «БОСС-Кадровика» вполне удовлетворял этим запросам. Сыграл свою роль и опыт успешного внедрения штатно-кадрового контура, так что первоначальные планы по развитию HRM-решения менять не пришлось.

Подготовка к внедрению заняла полтора месяца. Сложившееся на

предприятии распределение задач учета кадров и расчета зарплаты между службами не было классическим. Некоторые задачи, которыми должна заниматься расчетная часть, выполнял отдел труда и зарплаты; расчетная часть выполняла ряд функций отдела кадров и т. д. Поэтому при подготовке к внедрению пришлось оптимизировать и перераспределить функции подразделений. Соответствующие решения принимались рабочей группой в составе главного бухгалтера, начальника отдела кадров и руководителя проекта внедрения. В итоге отдел кадров перераспределит обязанности сотрудников, изменив должностные инструкции. Кроме того, был издан внутренний регламент, в котором определили зоны ответственности за ввод данных в автоматизированную систему управления персоналом (АСУП), контроль данных и иные операции.

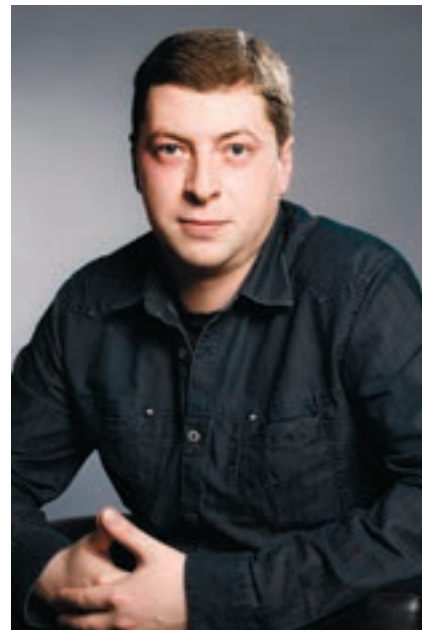
ТОЧЕЧНАЯ КАСТОМИЗАЦИЯ

По словам Ершова, в АСУП удалось без проблем отразить все системы оплаты труда для офисных и производственных работников: почасовую с окладной частью и сдельную. Базовые настройки модуля при этом практически не менялись, соответствие требованиям трудового и налогового законодательства сочли вполне достаточным. Кастомизация была очень выборочной и точечной. Например, в систему ввели допускаемые, но нерегламентируемые законодательством дополнительные виды оплаты, такие как доплата за интенсивность труда.

Также в индивидуальном порядке специалисты поставщика сделали для ОМПК инструмент импорта-экспорта данных, поскольку большинство данных по табельному учету и нарядам на работы находятся в других системах и заказчик не собирался это менять.

ПРОЦЕСС ПОШЕЛ

В стадию внедрения проект вступил в июле 2012 года. Специальных ресурсов для работы в данном проекте на ОМПК не выделяли и внешних консультантов не приглашали. Семеро расчетчиков, двое ИТ-специалистов и руководитель проекта, участвовавшие во внедрении со стороны предприятия, работали в тесном контакте с начальником отдела кадров и главным бухгалтером. Около полутора месяцев



«Сейчас люди работают стабильнее и продуктивнее, стало меньше стрессов и больничных», Максим Ершов, руководитель сервисной группы отдела АСУП Останкинского мясоперерабатывающего комбината

ушло на предварительные настройки и перенос данных из старых программ специалистами поставщика.

До конца года расчетчики считали зарплату параллельно в двух системах, вылавливая ошибки и несоответствия в действиях отдела кадров и расчетной части. Все это время сотрудники ОМПК плотно взаимодействовали с разработчиком ПО, дорабатывая отдельные аспекты и создавая вспомогательные отчеты для внутреннего контроля. С января 2013 года комбинат полностью отказался от старой системы.

Помимо стандартного договора техподдержки и получения всех обновлений системы, ОМПК подписал договор авторизованной технической поддержки сроком на год. Это позволяет обратиться к специалистам поставщика, участвовавшим во внедрении, например, в случае если сотрудники предприятия не могут самостоятельно



Главной задачей проекта на ОМПК было косвенное повышение экономической эффективности путем консолидации методик обработки данных

но организовать формирование какой-то принципиально новой отчетности. «За полгода мы использовали 14 часов консультаций, за это время нам представили семь отчетов и провели анализ данных на предмет поиска нетривиальной ошибки», — рассказал Ершов.

ПРОФЕССИОНАЛЫ ИНТЕГРИРОВАЛИСЬ

После завершения настройки табельно-зарплатного контура специалисты поставщика провели двухдневное обучение сотрудников расчетной части. Расчетчики, в основном опытные и консервативные специалисты, очень быстро начали полноценно работать в системе, хотя и обращались к поставщику за консультациями по сложным вопросам какое-то время.

После автоматизации расчетная часть стала активно взаимодействовать с отделом кадров, чего не было раньше, когда учет кадров и расчет зарплаты производились в разных системах. Неудивительно, что после интеграции между кадровиками и расчетчиками начали разгораться профессиональные споры о возможностях решить требуемые бизнес-задачи с использованием АСУП, не нарушая требований действующего законодательства. «Примерно раз в неделю я при-

нимал участие в решении спорных вопросов по технической части», — вспоминает Ершов.

МЕНЬШЕ КОНФЛИКТОВ И ШТРАФОВ

Наиболее впечатляющими результатами автоматизации расчета зарплаты для предприятия Ершов считает сокращение ручного труда и минимизацию возникающих из-за этого рисков. Нагрузка расчетчиков снизилась с прежних 85–90 до 45–75%. При этом резко выросла эффективность, так как уменьшилось число ошибок, которые допускал человек, вынужденный постоянно работать в интенсивном темпе. Соответственно, снизились и связанные с этими ошибками пени и штрафы со стороны государственных органов, реже возникают конфликты с персоналом из-за ошибок в расчете зарплаты. «Сейчас люди работают стабильнее и продуктивнее, стало меньше стрессов и больничных», — подчеркнул Ершов. Сокращать штат расчетчиков не планируется, поскольку вскоре намечается изменение оргструктуры, которое будет сопровождаться усложнением процесса расчета зарплаты.

Формирование дополнительной отчетности для финансового отдела и руководителей в цехах было ожидаемым результатом, а вот ее объем и степень детализации стали приятным сюрпризом.

Сроки окупаемости проекта на ОМПК не считали. «Главной задачей автоматизации было не прямое повышение экономической эффективности предприятия, а косвенное, путем консолидации методик обработки данных», — пояснил Ершов. — «Здесь эффекты есть, и они налицо».

ИТ-ПЕРСПЕКТИВА HR-ПРОЦЕССОВ

В дальнейшем ОМПК планирует внедрить полноценную HRM-отчетность с возможностями занесения показателей по отделам и департаментам, а также построения прогнозов. Такая аналитика окажет неоценимую помощь финансовому отделу при планировании бюджета и прибыли, затрат на производство, а также во многих других вопросах, полагает Ершов.

На ОМПК периодически реализуются самые разнообразные ИТ-проекты: и небольшие, и крупные, как внедрение модулей SAP. Коллегам, которые намерены реализовать проекты в области HRM, Ершов советует предельно серьезно относиться к проектной документации. Самое главное, чтобы при подготовке и реализации проекта бизнес и ИТ говорили на одном языке и не возникало недопонимания, иногда приводящего к фатальным последствиям, считает он. **CIO.RU**