Елена ВИТЧАК,
директор Департамента по персоналу, Страховая группа «КапиталЪ»

Наталья МАТВЕЕВА,
начальник управления труда и кадров Департамента по персоналу, ОАО «КапиталЪ Страхование»

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ IT-СИСТЕМЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ HR-ДИРЕКТОРА

«IT-система решит проблемы организации, учета и контроля персонала...» Звучит заманчиво... Однако внедрение системы связано со многими дополнительными тратами.

В рамках программы внедрения ERP-системы[1] для страховой деятельности СГ «КапиталЪ» реализовала проект по внедрению модуля HRMS[2] на базе платформы Oracle. Внедрение ERP-системы позволило объединить «производство» (непосредственно процесс страхования) и «финансы».
Одной из составных частей финансового учета является заработная плата и кадровый учет (модуль HRMS). Модуль решает все функции кадрового учета и расчета заработной платы до момента ее выдачи. Для нас наиболее важным представлялось решение следующих задач:

- создание единого зарплатно-кадрового модуля
- возможность контроля над всем бизнес-процессом кадрового учета и начисления заработной платы

[1] Enterprise-Resource Planning – планирование ресурсов предприятия.
[2] Human Resource Management Systems – системы управления трудовыми ресурсами

• возможность ведения централизованного кадрового учета не только одной компании, но и всего холдинга
• возможность формирования отчетов, которые нужны для целей финансовой аналитики
• создание единой системы начисления вознаграждений, включая премии, доплаты, надбавки
• создание единых графиков работы
• создание единого алгоритма расчета кадровых и бухгалтерских данных
• создание единой системы ведения табельного учета.

Таким образом, система призвана преодолеть основные проблемы организации, учета и контроля персонала, включая все выплаты. Однако в процессе ее освоения мы столкнулись с проблемами, которые вылились в дополнительные траты.

Зависимость от внешних консультантов

Когда мы выбирали систему, консультанты убедили нас в том, что мы приобретаем инструмент, с помощью которого можно описать любые бизнес-процессы. Как показала практика, это действительно так, но только при выполнении ряда условий – в частности, при наличи профессиональных консультантов, которые могут предложить оптимальное бизнес-решение. Впрочем, консультант может пойти по «пути наименьшего сопротивления» и предложить решение только потому, что его проще всего реализовать.

Не менее важным фактором оказалось наличие в HR подразделении специалистов с образованием в сфере математики и информационных технологий. Если сотрудников с подобными компетенциями нет, обязательным условием успеха является поддержка и высокий профессиональный уровень IT-специалистов компании.

Проблема обучения специалистов

Отдельно хочется остановиться на проблеме обучения сотрудников, работающих с системой. Изначально были выбраны так называемые «суперпользователи», которые

должны были непосредственно контактировать с консультантами при внедрении системы, а потом написать инструкции для рядовых пользователей и провести обучение персонала. Но и тут нас ждали сложности. В качестве суперпользователей были выбраны руководители, досконально знающие бизнес-процессы в целом. Это очень важно, поскольку сотрудник, который формирует техническое задание и работает с внешними консультантами, должен видеть результат процесса и понимать, что именно необходимо получить в качестве результата работы (структуру данных, форму отчета, вид аналитики и т.д.). Во время внедрения проекта суперпользователи продолжали исполнять свои непосредственные функциональные обязанности – отрывать их от работы было невозможно. Несмотря на это, они справились с задачей и в дальнейшем обучили остальной персонал подразделений работе с системой.

Модуль позволяет тиражировать систему, внедряя ее в филиалах. В этом случае специалисты, занимающиеся кадровым учетом в филиале, приглашаются в Москву, где в течение 2-3 дней сотрудники департамента по персоналу проводят с ними занятия. После чего все консультации осуществляются в режиме on-line по телефону и электронной почте.

Затраты на модификации

Внедрение системы требует внесения изменений в организационную структуру компании. Для решения этих задач нами был сформирован операционный департамент, в функцию которого, в том числе, входили анализ существующих бизнес-процессов и осуществление взаимодействия между IT-департаментом и департаментами-пользователями.

Основные статьи расходов, с которыми мы столкнулись, были следующие:

- обучение пользователей и суперпользователей
- формирование дополнительных штатных единиц
- удорожание определенной категории персонала, обладающей уникальными компетенциями по использова-

нию системы (увеличение расходов на ФОТ определенных подразделений и групп должностей)

• проведение регулярных командообразующих мероприятий, награждение особо отличившихся сотрудников, внедрявших систему.

Мы привели только несколько примеров косвенных затрат. При этом нельзя забывать о прямых затратах на реализацию целого ряда функций. Например, на этапе установки системы было трудно комплексно просчитать и оптимально расположить кадровые данные на полях, которые предусмотрены для настройки системы. При формировании отчетов, включающих информацию из различных модулей системы, возникали проблемы с выгрузкой данных. Приходилось либо дублировать данные в разные модули, либо изменять их структуру. Последняя операция потребовала обращения к провайдеру услуг, поэтому на нее были затрачены дополнительные деньги. Существенной модификации сами модули не подвергаются – в этом нет необходимости – но их приходится постоянно дорабатывать, исправлять, оптимизировать. На сегодняшний день процесс выстроен таким образом: ежемесячно внешние консультанты выставляют счет, в детализации которого указаны все виды проведенных за этот период работ. Кадровая служба проверяет валидность работ и подтверждает их выполнение (либо доказывает, что работа не завершена, и оплата не предполагается). Одновременно на стадии доработок и проверки отчетов становятся очевидны регулярно повторяющиеся ошибки пользователей, неграмотно сформулированные запросы, незавершенные работы. Таким образом, проверяется профессиональный уровень работников кадровой службы в целом.

Приведу еще один пример. На первоначальном этапе не уделялось достаточное внимание пользовательскому интерфейсу. Это приводило к дополнительным временным затратам оператора, который при внесении данных был вынужден буквально «ползать» по всем карточкам при внесении персональных данных.

С помощью специалистов департамента информационных технологий мы добавили формы «быстрого ввода».

Теперь операторы тратят значительно меньше времени на ввод информации. Таким образом, затраты делятся на два вида: те, без которых невозможно эксплуатировать систему, и те, которые вызваны необходимостью оптимизации.

Окупаемость системы

В нашем случае лучше говорить не об ограниченных возможностях настройки системы (еще раз подчеркнем – модуль позволяет решить любые задачи), а об ограниченности денежных средств на настройку. Принимая решение о внедрении системы, необходимо четко понимать, что потребуются большие финансовые вложения. Если компания крупная, то конечно, имеет смысл внедрять систему комплексно. Если же надо сэкономить, то можно внедрять отдельные модули системы. Внедрение модуля HRMS (кадры, зарплата) в таком случае вполне уместно. Модуль может работать автономно и прекрасно интегрируется с любой другой системой того же класса.

Несмотря на трудности внедрения, у нас не возникает желания отказаться от модуля. Наоборот, мы постоянно просчитываем, когда появится финансовая возможность расширения его функций и внедрения дополнительных модулей. Пока такой возможности нет, мы рассматриваем вариант приобретения отдельных модулей Oracle (например, Discovery, HR Intellengence).

В целом окупаемость всей ERP-системы с позиции HR можно оценивать только после нескольких лет промышленной эксплуатации – да и то весьма условно. Конечным результатом внедрения является не уменьшение численности персонала, не сокращение расходов на поддержание бизнес-процессов в области HR, а прозрачность и наличие единой кадровой базы данных, прозрачность финансовой структуры в части учета и расходов на персонал, повышение капитализации компании. Поэтому прежде, чем приобретать систему, необходимо четко определить цели и задачи, а также осознанно подготовиться к значительным и долгосрочным расходам на ее внедрение.