

информации и обеспечивает корректную работу с другими программными средствами, которые использует клиент. Современная АСУП должна содержать множество стандартных нормативных справочников, определенных законодательством Российской Федерации: ОКПДТР; ОКВЭД; ОКСО; ОКСМ; справочник вузов Российской Федерации; все справочники в соответствии с НК РФ и инструкциями ФНС России; все справочники для персонифицированного учета для ПФР (в соответствии с постановлением ПФР от 21.10.02 г. № 122п «О формах документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе государственного пенсионного страхования и инструкции по их заполнению»); адресный классификатор ФНС РФ (КЛАДР); ОСВД; ставки рефинансирования банка РФ; ОКИН и др. Помимо этого существует возможность создания собственных справочников, например в справочнике может находиться план счетов, список должностей, перечень видов оплаты и т.д.

Возвращаясь к стратегическому управлению персоналом предприятия, нужно отметить, что современные системы имеют в своем составе контур анализа кадровых процессов. Несомненно, работа, проводимая в

рамках управления кадровыми процессами, исключительно важна. Но по своей сути она нацелена на каждую должность в отдельности и на каждого отдельного работника. Поэтому даже после проведения всех необходимых мероприятий по управлению персоналом встает задача — оценить, в какой степени поставленные цели достигнуты в целом по всему предприятию, холдингу, объединению. Для этого необходим специальный аналитический инструмент, с одной стороны, опирающийся на учетные данные по персоналу и результаты проведения мероприятий по управлению кадровыми процессами, с другой — представляющий специальные механизмы анализа всего массива данных.

В рамках анализа кадровых процессов пользователь системы может воспользоваться следующим функционалом:

для наиболее важных (с точки зрения именно данного предприятия) кадровых процессов могут быть настроены численные критерии, определяющие степень проявления этих процессов. Такими процессами в том числе могут быть:

- укомплектованность персоналом;
- формирование качественного состава персонала;

движение персонала;

дисциплина и производительность труда;

затраты на содержание персонала;

задание граничных значений критериев для базовых кадровых процессов с целью дальнейшего анализа. Граничные значения определяют состояние, когда ситуация на предприятии может считаться нормальной, приемлемой, критичной и т.д.;

формирование для каждого граничного значения базы знаний, определяющей возможные управленческие решения, способные нормализовать ситуацию;

анализ ситуации может проводиться не просто по соответствующим настроенным критериям, но и в любом разрезе, предоставляемом учетными данными (по полу, возрасту, уровню образования, должностям, подразделениям, по времени, категориям работников и т.д.);

представление результатов как в табличном виде (с выделением цветом граничных значений), так и в виде графиков и диаграмм и др.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что управление персоналом в нашей стране выходит на новый уровень и автоматизация бизнес-процессов играет в этом одну из главных ролей.

Эффективность кадровой службы повысит компьютер

Игорь ЯКОБСОН, главный эксперт компании «КОМПАС», к.т.н

Автоматизация любого производственного процесса значительно повышает его эффективность. Это касается и вопросов управления персоналом. И если автоматизация расчета заработной платы и кадрового учета в нашей стране уделялось большое внимание, то автоматизация управления трудовыми ресурсами развивалась со значительным опозданием. В настоящее время, когда персонал становится важным ресурсом, наблюдается заметный спрос на подобного рода системы управления.

Традиционно все задачи, решаемые автоматизированными системами управления персоналом (Human Resource Management — HRM), т.е. программными комплексами, направленными на автоматизацию отдела труда и заработной платы, расчетной группы бухгалтерии, отдела кадров, отдела подготовки кадров и других служб кадрового менеджмента, делятся на 3 части:

- учет кадров;
- расчет заработной платы;
- функции управления трудовыми ресурсами (к которым относят задачи

планирования переподготовки и обучения сотрудников, управление рекрутингом, мотивацией сотрудников, оценкой персонала, планирование и оптимизация штатного расписания и т.п.).

Если автоматизации кадрового учета и расчета заработной платы в нашей стране уже давно уделялось большое внимание, то автоматизированное управление трудовыми ресурсами особым спросом до сих пор не пользовалось (оно и на Западе используется пока не самым активным образом).

Почему автоматизированное управление трудовыми ресурсами развивается у нас с таким опозданием? Представляется, что необходимость внедрения подобных систем определяется следующими факторами:

сформировавшийся высококонкурентный рынок, который заставляет компании переходить от таких всем хорошо понятных методов конкурентной борьбы, как ценовые и продуктово-войны, к современным клиентоориентированным технологиям и борьбе за квалифицированные кадры (кадровые войны);

массовое укрупнение предприятий (этой тенденции способствует монополизация рынка);

превышение спроса на квалифицированные кадры над предложением, которого не существует в условиях массовой безработицы.

Мне кажется, что полная совокупность этих трех условий проявилась в России совсем недавно.

Естественно, что отечественные разработчики систем управления персоналом («КОМПАС» в том числе) тут же откликнулись на повышение спроса и начали встраивать функции управления трудовыми ресурсами в свои программные продукты. Казалось бы, стоит ли это делать, если мировые лидеры в этой области ушли далеко вперед, а российские предприятия все равно используют в своей деятельности именно реализованные в них методики? Тем не менее помимо того что отечественные системы успешно конкурируют с западными за счет гораздо более приемлемой цены, есть еще одна тонкость.

Наибольший эффект от внедрения этого продвинутого функционала достигается только при совместной эксплуатации в едином информационном пространстве с двумя остальными упомянутыми выше частями систем управления персоналом. Не секрет, что западные программы расчета заработной платы (по-прежнему являющегося наиболее трудоемким бизнес-процессом) не очень хорошо адаптируются к российскому законодательству, да и к российской практике оплаты труда. Вот и получается, что чаще всего выгодно приобрести полноценную отечественную систему, а не приспособливаться к импортному расчету зарплаты.

Кроме того, отставание от зарубежных конкурентов имеет и положительный аспект: отечественные разработчики стремительно адсорбируют последние достижения мировых лидеров, минуя за их счет этапы проб и ошибок. Как следствие, отставание очень быстро сокращается.

Эффективность автоматизации кадрового учета

Кратко перечислим эффекты, которых позволяет добиться подсистема кадрового учета. Кратко потому, что для большинства кадровиков это пройденный этап, и они на своем опыте успели почувствовать, какую помощь оказывает установленное на их персональных компьютерах программное обеспечение. В первую очередь это:

снижение трудозатрат на создание документов кадрового делопроизводства и, как следствие, *увеличение производительности труда менеджеров по персоналу и кадровых служб*. Такое снижение, в частности, достигается за счет использования аппарата создания документов по образцу, когда, например, данные из договора подряда автоматически переносятся в акт на выполнение работ, а данные из при-

каза о приеме на работу в трудовое соглашение. Особенно хорошо данный эффект ощущается в условиях массового приема на работу, массового увольнения сотрудников или массового перевода. Последний процесс очень актуален для предприятий (а они не так уж редки), постоянно открывающих все новые и новые юридические лица;

ускорение кадрового делопроизводства за счет улучшения взаимодействия сотрудников кадровых служб, достигаемого с помощью автоматизированной маршрутизации документооборота;

повышение степени достоверности документов. Уменьшение числа ошибок в документах достигается как за счет применения все того же аппарата подготовки документов по образцу, так и вследствие использования справочников и кодификаторов;

повышение качества труда менеджеров по персоналу за счет сокращения рутинных операций;

рациональное использование персонала кадровых служб. За счет сокращения времени на выполнение рутинных операций предоставляется возможность поручить разгруженному сотруднику дополнительные полезные функции, которые до внедрения ПО просто не выполнялись;

престижность работы с применением компьютера. Сейчас трудно найти молодых и перспективных сотрудников, которые согласились бы работать в «бумажном» режиме. Таким образом, внедрив систему управления персоналом, можно добиться победы в борьбе за более квалифицированных сотрудников для своей кадровой службы при одном и том же уровне зарплаты.

Более подробно хочется описать функции автоматизированного управления трудовыми ресурсами и эффект от их внедрения.

Оценка персонала

В первую очередь следует упомянуть автоматизированную оценку персонала. Она должна базироваться на описании профиля каждой должности из штатного расписания (профиль должности – базовый компонент всей подсистемы управления трудовыми ресурсами). Одной из составляющих частей профиля является перечень компетенций, выбранный из соответствующего справочника. Для каждой компетенции проставляется нормативная оценка, которую необходимо иметь специалисту для успешного выполнения должностных обязанно-

стей, а также весовой коэффициент, характеризующий важность именно этой области знаний и навыков.

Кроме того, в профиль должности включается перечень оценочных мероприятий с указанием необходимой частоты прохождения оценочных мероприятий соответствующими сотрудниками. Каждая оценка может производиться по присущей ей специфической шкале, которая также описывается в специальном справочнике.

На основании этих данных, а также хранящихся в личной карточке работника сведений о датах и наименованиях пройденных им оценок автоматически генерируется список сотрудников, «приговоренных» к каждому виду тестирования. Этот список можно корректировать с клавиатуры.

После утверждения списка можно приступать к собственно тестированию сотрудников, если, разумеется, внедряемая система позволяет не только вести базу данных с тестами, но и обеспечивает запаролированный доступ к автоматизированной процедуре тестирования.

Результаты тестирования по запланированным для оценки компетенциям переносятся в личные карточки. Специальная процедура позволяет сравнить реальные результаты с нормативными оценками, указанными в профиле должности, и сделать вывод о должностном соответствии каждого конкретного сотрудника.

Очевидно, что такой функционал позволяет не только снизить трудоемкость (а значит, и уменьшить затраты) оценочных мероприятий, но и увеличить их частоту, поддерживать необходимую регулярность, а следовательно, и увеличить среднюю степень соответствия сотрудников занимаемой должности по предприятию в целом. Если «кадры решают все», то такой эффект весьма существен.

Управление обучением

Еще одна группа функций позволяет осуществлять планирование переподготовки и обучения персонала. Для этого в профиле должности описывается регламент обучения: необходимые программы обучения (они выбираются из соответствующего справочника) и частота их прохождения.

Далее аналогично списку на оценку автоматически составляется документ потребности в обучении. Хорошо, если система помимо персонала, у которого уже подошел плановый срок, позволяет включать туда и дополнительных сотрудников по заявкам руководителей подразделений.

Поскольку одни и те же учебные программы могут вестись разными учебными заведениями, в системе, как правило, ведется справочник, в котором указаны название учебного заведения, цена обучения, сроки, пропускная способность курса и учебная программа, которая реализуется с его помощью. На основании этого справочника программа может автоматически осуществлять запись сотрудников на курсы. Так создается план обучения.

Так как стоимость обучения в каждом учебном заведении известна, продвинутая HRM-система позволяет подобрать оптимальный с точки зрения затрат вариант распределения сотрудников, а также сравнить его с бюджетом переподготовки персонала.

Все утвержденные планы обучения разносятся по личным карточкам сотрудников. Там же проставляются отметки о прохождении курсов.

Некоторые программные комплексы включают в себя даже подсистемы дистанционного обучения, позволяющие в отдельных случаях пройти переподготовку и без стороннего учебного заведения.

Можно сделать вывод, что автоматизация управления обучением также позитивно влияет на степень соответствия сотрудников предприятия занимаемой должности за счет своевременной переподготовки персонала. Кроме того, автоматизированный подбор учебных заведений позволяет сократить затраты на обучение. Тот же эффект дает внедрение дистанционного обучения. Причем в этом случае выигрыш дополнительно возрастает за счет снижения командировочных расходов, необходимых для переподготовки сотрудников удаленных филиалов.

Управление рекрутингом

Часть функций управления трудовыми ресурсами связана с планированием кампаний по подбору персонала (рекрутинга).

На основе штатного расписания автоматически определяется потребность в подборе персонала. Она включает вакантные и вновь созданные штатные единицы.

Система позволяет вести карточки кандидатов, которые являются расширенным аналогом личных карточек. В них дополнительно хранятся сведения, актуальные только на «кандидатской» стадии. Система выдает перечень кандидатов для каждой из позиций подбора, основываясь на коде профиля должности, за-

несенном в каждую карточку менеджером по персоналу. Хорошо, если потребность в сотруднике позволяет удовлетворять не только внешними, но и внутренними кандидатами. Это возможно, если программное обеспечение включает функции учета кадрового резерва. Обязательно ведется реестр резюме.

Кроме того, ведется планирование мероприятий по подбору персонала (размещение объявлений в прессе, на сайтах вакансий и т.п.). Каждое такое мероприятие характеризуется затратами и временной протяженностью. В процессе планирования определяются, какими конкретными мероприятиями будет удовлетворяться данная потребность, дата и стоимость каждого мероприятия, а также ожидаемое в результате его выполнения количество кандидатов по каждой позиции подбора. После окончания каждого мероприятия планируемые затраты сравниваются с фактическими и определяется его эффективность исходя из хранящейся в базе данных информации о том, каким образом был привлечен нужный кандидат.

Нетрудно видеть, что автоматизация рекрутинга позволяет повысить качество подбора сотрудников, а также оптимизировать структуру затрат на этот процесс, например, за счет включения в план наиболее эффективных рекрутинговых мероприятий (это возможно только после накопления достаточного количества информации о предыдущих кампаниях).

Управление мотивацией

Следующая группа функций предназначена для управления мотивацией. Этот функционал необходим, если на предприятии существует система различных бонусов и поощрений, которая зависит от некоторых формализованных условий, например, от стажа работы на предприятии или от успешного прохождения аттестации. Алгоритмы предоставления бонусов также описываются в профиле должности.

Сюда же относится все, что связано со сдельной оплатой труда. Для этого в профиле должности описывается набор измеряемых показателей, позволяющий автоматически премировать сотрудника за выполнение плана, поставить его заработок в зависимости от выработки (как личной, так и бригадной) или объема продаж и т.д. Цена показателя может задаваться как фиксированной суммой на единицу выполненных работ, так и процентом от объема, если этот

объем имеет денежное выражение. Эта часть функций должна быть жестко связана с подсистемой расчета заработной платы.

Очевидно, что автоматизация управления мотивацией ведет к повышению производительности труда коллектива. Многие знают на практике, как может кардинально измениться ситуация в компании за счет правильной организации сдельной оплаты труда. Неменьшего эффекта можно добиться за счет сбалансированной системы нематериальных стимулов. А если поддерживать сложную систему в «ручном» режиме, легко запутаться, забыть своевременно предоставить тот или иной бонус или неправильно начислить премию, что зачастую приводит к конфликтным ситуациям.

Планирование штатного расписания

Большим спросом в последнее время пользуется функционал планирования штатных расписаний. Система управления персоналом позволяет подготовить несколько вариантов штатного расписания для каждого подразделения, сравнить их и выбрать оптимальный. Программа должна поддерживать процедуру утверждения штатного расписания. В базе данных, как правило, хранится история каждой штатной единицы. Хорошо, если в ПО встроено аппарат моделирования штатного расписания по принципу «что, если».

Во многих случаях оптимизация штатного расписания позволяет существенно сократить фонд оплаты труда, который является одной из основных статей производственных издержек.

Невозможно в ограниченном объеме журнальной статьи полностью описать все функции подсистемы управления трудовыми ресурсами. Не были затронуты вопросы планирования командировок и отпусков, лишь вскользь коснулись вопросов планирования карьеры (в части учета кадрового резерва и планирования переподготовки), аналитических возможностей систем.

Но тем не менее можно сделать еще один, главный, вывод. Вдобавок к уже перечисленным эффектам от внедрения автоматизированной системы управления персоналом применение информационных технологий позволяет существенно улучшить производственную атмосферу на предприятии и уменьшить текучесть кадров, а это в современном бизнесе — важнейшие факторы успеха.