

HR-система на службе

У КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кадровые и HR-системы в большинстве организаций воспринимаются только как средства автоматизации деятельности кадровых служб. На них возлагают скромные обязанности по сбору и хранению информации о персонале, о выполняемой сотрудниками работе и соответствующем за нее вознаграждении. Однако современные системы автоматизации HRM включают в себя не только средства сбора и учета данных по персоналу, но и позволяют решать куда более сложные задачи в области HR-менеджмента.

ТЕКСТ:
Александр Михайлов



Речь идет об управлении эффективностью, управлении навыками и способностями, управлении обучением и развитием, планировании карьеры и системы преемственности, управлении льготами и компенсациями, управлении лояльностью сотрудников.

ИГОРЬ ЯКОБСОН,
главный эксперт компании
«Компас»



ВОПРОСЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ IT-КОМПАНИЙ:

1. Какие требования предъявляют сегодня заказчики к HR-системам?
2. Что же такое HR-система: учетная система, система учета труда и заработной платы или все же система управления персоналом?
3. В каком направлении развиваются HR-системы?

1. Ожидания заказчиков во многом определяются спецификой их бизнеса, сложившимися формами оплаты труда и учета кадров на их предприятиях. Если попытаться обобщить наиболее часто встречающиеся требования, то можно выделить следующие:

■ На производственном предприятии это, как правило, наличие автоматизации расчетов по сдельной оплате. Практически на каждом крупном заводе существуют свои формы нарядов на выполнение работ, далеко не всегда совпадающие с теми, что распространяются в тиражной версии HR-системы. Соответственно, в процессе выполнения проекта производится настройка

новых форм нарядов на основе уже существующих.

■ Для холдингов, а особенно для многофилиальных банков, характерно повышенное внимание к проблемам информационной безопасности: речь чаще всего идет о разделении доступа к данным по предприятиям холдинга или филиалам, ролям пользователя и конкретным пользователям.

■ Некоторые предприятия требуют возможности отчуждения системы от разработчика, то есть намерены самостоятельно заниматься сопровождением системы.

■ Многие предприятия, напротив, существенным критерием при выборе сис-

темы выдвигают своевременность поддержки столь часто меняющегося российского законодательства, а также удобство обновления связанных с этим версий.

■ Для всех предприятий важным моментом выбора остаются сроки и стоимость реализации проекта.

■ Ряд предприятий требуют маршрутизации кадрового документооборота для обеспечения строгого контроля за порядком прохождения документов и минимизации сроков их оформления.

■ Одно из основных требований — минимизация трудозатрат при подготовке документов за счет автоматического переноса максимального количества данных из уже существующих документов.

■ Интеграция HR-систем с ПО электронных проходных и другими (чаще всего разработанными самостоятельно) программами учета труда. Для тех предприятий, которые ведут автоматизацию в стиле Best of Breed, существенным требованием является возможность интеграции с другими ERP-системами. То есть преимущество получают «открытые» системы.

■ Нередко выдвигаются требования наличия (или возможности настройки в процессе реализации проекта) дополнительной верификации введенных данных, дабы снизить количество ошибок операторов.

■ 2. Здесь следует отметить два момента. С одной стороны, в настоящее время HR-системы как программный продукт представляют собой именно развитые системы управления персоналом. С другой стороны, если под системой понимать ту часть функциональности программного продукта, которая внедряется на большинстве предприятий, то в результате реализации проекта получаются, в основном, системы учета труда и заработной платы. Исключение — наиболее часто используемые «управленческие» подсистемы: планирование штатного расписания и управление материальной мотивацией (расчет сдельной оплаты). Почему так происходит? Разработчики, как правило, ориентируются не на реальный спрос, а на виртуальный — проявление интереса к той или иной функциональности. Еще недавно речь шла только о виртуальном спросе на многие управленческие подсистемы, реального же не

Ожидания заказчиков во многом определяются спецификой их бизнеса, сложившимися формами оплаты труда и учета кадров на их предприятиях

было. Теперь и он потихоньку растет. Во всяком случае, рос до кризиса.

■ 3. Мне кажется, что в части учета уже реализовано все, что только можно. Поэтому в смысле кадрового учета, учета труда и расчета зарплаты идет поддержка существующего ПО, в основном связанная с изменением законодательства и настройками под индивидуальную специфику конкретных заказчиков. А развиваются в первую очередь «управленческие» подсистемы. Пример — подсистема управления карьерой сотрудников (в это понятие входят и упомянутое планирование переподготовки, и управление оценкой, и управление кадровым резервом).

Серьезное внимание сейчас уделяется не только планированию переподготовки персонала, но и автоматизации самой переподготовки, в том числе дистанционному обучению. Не только планированию оценки, но и совершенствованию автоматизации процедуры оценки, в том числе автоматизации тестирования. Не менее важное место занимают подсистемы информационного самообслуживания сотрудников.

ЮЛИЯ ГРИГОРЬЕВА,
ведущий консультант по бизнес-приложениям для управления персоналом Oracle СНГ



■ 1. Большинство заказчиков, а, как правило, это непосредственные пользователи, с радостью продолжают работать в знакомой системе, справедливо полагая, что переход на любую другую систему повлечет за собой необходимость обучения, освоения новых технологий, подчинения новым правилам. А перемены любят немногие. В то же время некоторые заказчики, к числу которых могут относиться и IT-специалисты, будучи продвинутыми пользователями систем с интересом воспринимают возможность такого перехода, поскольку он сулит им как минимум повышение их собственной квалификации, расширение области знаний. И лишь сравнительно небольшое число заказчиков, большей частью руководители и аналитики компаний, ожидают от новой системы совокупной и прозрачной информации, более обоснованного принятия решений, а в будущем — повышения эффективности работы всей компании. А отсюда и требования к системам со стороны заказчиков выдвигаются разные. В целом же от HR-системы ожидают поддержки следующих задач:

- кадрового учета, табельного учета, расчета зарплаты;
- планирования и бюджетирования в части управления персоналом;
- обеспечения полной отчетности, включая стандартные формы и возможность формировать пользовательские отчеты;
- кадрового менеджмента во всем его многообразии;
- аналитики;
- интеграции с существующими системами;
- своевременного обновления функциональности в связи с меняющимся законодательством и, соответственно, требованиями самой организации.

Подчеркну: предприятия желают получить не просто автоматизацию отдельных функций, а комплексное решение кадровых задач. Скажем, каким образом усилить мотивационное воздействие компенсационного пакета, как увязать его содержание с целями компании, с возможностями ее бюджета, с ожиданиями сотрудников.

2 Часть из ныне представленных на рынке отечественных HR-систем предназначена для решения частных задач. Например, только кадрового учета и расчета зарплаты, или только подбора и найма, или только управления обучением. На некоторых предприятиях исторически используются «домашние» системы, зачастую полностью удовлетворяющие требования к ним со стороны организации. С течением времени эти системы наращивают, «учат» решать новые задачи. Параллельно активно используются другие как отечественные, так и западные программы. Многие из них реально поддерживают стратегическое использование кадровых ресурсов организации. Потребность в таких системах определяется задачами, которые ставит перед собой организация: победить в конкурентной борьбе, занять новую нишу на рынке, вывести новую продукцию и т. д.

3 Чтобы быть востребованными, HR-системы, конечно, должны оправдывать ожидания пользователей, в частности обеспечивать полномасштабную поддержку задач кадрового менеджмента, решаемых — это важно — в тесной увязке с требованиями организации. Автоматизированные кадровые системы предлагают интегрированные решения по подбору персонала, его обучению и развитию, своевременной оценке и мотивации, построению карьерного роста, формированию кадрового резерва.

Чтобы быть востребованными, HR-системы должны оправдывать ожидания пользователей, в частности обеспечивать полномасштабную поддержку задач кадрового менеджмента, решаемых — это важно — в тесной увязке с требованиями организации

СВЕТЛАНА ЛОМОНОСОВА, архитектор бизнес-решений SAP СНГ



1 Прежде всего следует отметить расширение требований к функциональным возможностям HR-систем. Речь уже давно не идет о банальной автоматизации оперативных процессов — кадрового учета, учета рабочего времени и расчета заработной платы. Наличие этих процессов в составе HR-системы даже не ставится под сомнение. Рыночные условия привели компании к необходимости перестраивать свое отношение к работе с людьми: больше внимания уделять вопросам привлечения, подбора, развития кадров, обучению и системе их мотивации, оценки и управления эффективностью их деятельности. Все это обусловило потребность в поддерживающих информационных решениях: системах по подбору персонала, по дистанционному обучению, системах управления эффективностью деятельности (KPIs) и др. Компании, которые пошли по пути решения этих задач с помощью независимых систем, «заточенных» под эти процессы, рано или поздно встают перед сложной проблемой оценки их эффективности в комплексе. В то же время затраты на интеграцию, поддержку и консолидацию данных в таких системах постоянно растут. Набор автоматизированных систем, даже очень хорошо решающих локальные задачи кадрового учета, учета заработной платы, подбора и обучения персонала, планирования кадрового резерва и пр., уже не отвечает современным условиям. Отсюда второе

требование: единая HR-система должна объединять в себе все функциональные направления работы с персоналом.

Тем не менее первым шагом к построению единой HR-системы для многих компаний является обеспечение операционной эффективности именно в базовых процессах. Дело в том, что с ростом компаний, развитием новых подразделений информационные средства начинают отставать и уже не справляются с обработкой большого количества учетных записей. А без единой системы нет и единого понимания процессов, что влечет прямую угрозу устойчивости бизнеса. Кроме того, использование отдельных HR-систем в структурных подразделениях делает невозможным быстрый доступ к актуальной информации со стороны руководителей, поскольку сбор и консолидация данных требуют времени и технических средств, а качество собранных данных не является гарантированным. Таким образом, важнейшими требованиями к поставщикам HR-систем выступают способность обеспечить многофункциональность системы и гарантировать надежность работы единой системы управления персоналом компании, стандартизацию процессов, полноту данных и доступ к информации в режиме реального времени для принятия оперативных решений.

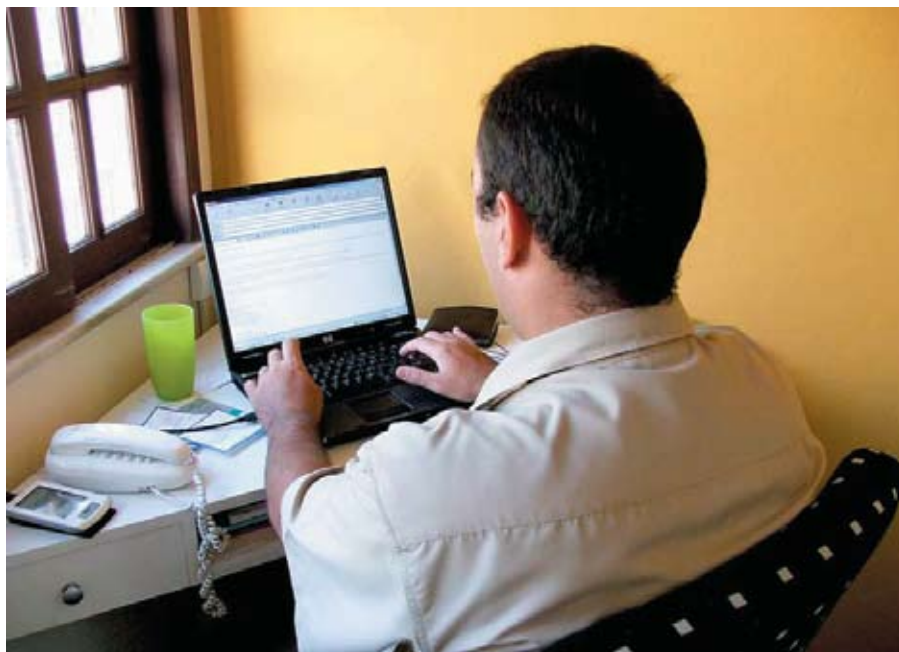
Понятно, что с изменением рыночной ситуации меняются и приоритеты компаний, в том числе в области управления персоналом. Так, еще летом большинство заказчиков остро нуждались в системе подбора персонала с использованием интернет-технологий, позволяющих быстро взаимодействовать с кандидатами, кадровыми агентствами и внешними сайтами. А уже сегодня на первый план выходят задачи сокращения затрат и оптимизации использования персонала. Таким образом, еще одним очевидным требованием к информационной системе выступает ее гибкость, способность адаптироваться к новым задачам, быстрая реакция на изменяющиеся обстоятельства.

И наконец, еще один важный аспект. Управление персоналом не существует отдельно от управления бизнесом, этот процесс полностью встроен в стратегию управления компании в целом. Поэтому HR-система просто обязана обеспечить интегрируемость приложения с другими

компонентами корпоративной информационной системы (финансы, логистика, основная деятельность).

2. Сегодня на рынке представлено довольно большое количество HR-систем. Это и «учетные», «учетно-расчетные», узкофункциональные (например, дистанционного обучения или электронного подбора персонала) системы с неполной функциональностью и полнофункциональные HR-системы. Вопрос, какую из них предпочесть, как раз и определяется стратегией развития персонала конкретного заказчика. Например, как обойтись только базовыми «учетно-расчетными» функциями, если компания ставит перед собой задачу повышения эффективности работы HR-службы и сотрудников? Ведь ее решение неизбежно подведет к необходимости построения стратегии развития персонала, в рамках которой встанут, с одной стороны, задачи поддержания и постоянного «упреждающего» развития и обучения, оценки эффективности деятельности и мотивации по результатам, повышения лояльности сотрудников компании, формирования и развития кадрового резерва, а с другой стороны — необходимость оптимизации затрат HR-службы. В этом случае компании просто необходимо остановить свой выбор на системах управления персоналом, поддерживающих все эти процессы. Причем желательно, чтобы уже в самих информационных решениях были заложены лучшие практики управления персоналом.

3. Современная HR-система призвана интегрировать в единое пространство данные, процессы и информацию. Движение только в направлении расширения функциональных возможностей не удовлетворяет требованиям стратегического подхода заказчиков к управлению персоналом. Соответственно и развитие современных HR-систем идет по несколь-



ким направлениям, отвечая требованиям заказчиков, а порой даже предваряя некоторые из них. Я бы выделила следующие области развития:

- Совершенствование и повышение эффективности процессов. Здесь мы прежде всего говорим о новых подходах к организации оперативной деятельности с использованием единых центров обслуживания (Shares Services) и таких составляющих информационной системы управления персоналом, как сервисы самообслуживания сотрудников и руководителей, интерактивный центр взаимодействия с сотрудниками и, конечно, же, возможности централизованного ведения унифицированных данных и процедур.

- Реализация новых форм «управления талантами» в рамках единой интегрированной системы управления персоналом: удобные и наглядные инструменты управления преемственностью (кадровым резервом) и карьерой сотрудников,

новые формы обучения (дистанционное, через виртуальные классы), электронный набор персонала, управление и мотивация по ключевым показателям эффективности и пр.

- Оптимальная интеграция с другими элементами информационной системы компании.

- Учет специфики отдельных отраслей. Пример — планирование, расстановка рабочей силы и учет рабочего времени для торговых компаний. Такого рода решения позволяют выстроить общие подходы HR-системы в соответствии со спецификой розничной торговли.

- Обеспечение удобства работы пользователя, развитие web-интерфейсов для работы с системой.

- Аналитическая обработка информации. Здесь речь идет прежде всего о скорости, удобстве и способах предоставления информации различным пользователям для принятия решений. Ведь очень часто разочарование от внедрения системы связано именно с тем, что, несмотря на наличие в ней всей необходимой информации, получить ее в удобном для пользователя виде непросто. Именно поэтому прогрессивные разработчики HR-систем уделяют особое внимание развитию возможностей, позволяющих анализировать информацию в различных ракурсах, в том числе в разрезе эффективности основной деятельности персонала. ☒

С ростом компаний, развитием новых подразделений информационные средства начинают отставать и уже не справляются с обработкой большого количества учетных записей. А без единой системы нет и единого понимания процессов, что влечет прямую угрозу устойчивости бизнеса
