

# Автоматизация таланта

Пока роботизированные центры в стиле Amazon не стали распространенной практикой, в ритейле традиционно будет много персонала, а значит, и головной боли, связанной с управлением многочисленными сотрудниками. Решить эти проблемы помогут системы HRM (Human Resource Management). Рассмотрим подробнее, какими возможностями они обладают.

**АВТОР:** Наталья Николаева



Автоматизировать процесс управления персоналом в России начали в двухтысячных, первопроходцами тогда стали нефтедобывающие компании. Но довольно скоро продуктом заинтересовались ритейлеры. Вообще считается, что именно торговые предприятия являются одними из «якорных» заказчиков систем HRM (Human Resource Management). Однако по-прежнему даже на Западе внедрение такого решения называют «серьезным шагом» для бизнеса. Является ли такая автоматизация первоочередной задачей для отечественного ритейлера или нет? Мнения расходятся. «Информационные системы для работы с сотрудниками не являются приоритетом в ритейле, и основные инвестиции направлены на внедрение ИТ-решений, закрывающих другие функциональные задачи, – считает Геннадий Таранасов, руководитель направления «Ритейл» ГК «КОРУС Консалтинг». – Хотя службы управления персоналом в розничных компаниях, безусловно, внедряют такие системы». С этой точкой зрения готовы поспорить представители компании «МОЛГА Консалтинг». «Да, конечно, вопросы логистики, ценообразования, управления ассортиментом на первый взгляд кажутся более важными, чем задачи HR, – парирует Николай Филатов, руководитель проектов «МОЛГА Консалтинг», – но мы не должны забывать, что за каждым из этих процессов стоят люди. Сотрудники на рабочих местах оказывают более серьезное влияние на любой из процессов компании, чем самая эффективная автоматизация, а значит, без грамотно выстроенной стратегии подбора, развития, мотивации персонала и ее своевременной формализации и автоматизации невозможно качественное функционирование организации.

За свою 25-летнюю историю отрасль крупного ритейла всегда была открыта к изменениям за счет мобильности, и всегда одной из первых принимала решение о внедрении всех технологических новинок своего времени».

Сергей Байтеряков, руководитель практики бизнес-консалтинга компании «МОЛГА Консалтинг», добавляет: «Автоматизация отдельных областей работы HR является именно что первоочередной задачей. Актуальность автоматизации кадрового делопроизводства и расчета заработной платы связана с высокой текучестью рядового персонала в данной сфере». По его словам, HRMS позволяет сократить количество людей, занятых делопроизводством и расчетом зарплат, и уменьшить сроки начисления зарплаты. Первое – это прямая экономия, второе сокращает текучесть низового персонала.

«Если посмотреть на текущие приоритеты ритейла, то чаще всего одним из важнейших оказывается качественное управление продажами, а точнее, повышение эффективности управления торговым персоналом и линейными руководителями, – комментирует Алексей Костарев, директор по развитию компании Giftoman. – Это просто необходимо, если стоит задача увеличения или хотя бы сохранения выручки магазинов. Дело в том, что рост рынков, который был несколько лет назад, прощал огромное количество ошибок в организации управления. Все показатели предприятий росли органически вместе с рынком, а ошибки покрывались постоянным повышением спроса и благосостояния покупателей». По словам Алексея Костарева, сейчас все изменилось. И каждая, даже небольшая, недоработка в управлении компанией мгновенно находит отрицательное выражение в финансовой отчетности предприятия. Показатели

продаж падают. «Топ-менеджмент сетей пытается как-то увеличить эффективность работы магазинов, но большинство изменений саботируется как раз линейным торговым и управленческим персоналом, которому крайне невыгодно любое увеличение нагрузки, – развивает мысль Алексей. – У магазинов всегда находятся веские аргументы, почему улучшить показатели невозможно. Например, потому что торговый персонал вообще работает «на пределе» и если еще поднажать, то все уволются и все развалится. Приводится множество причин, почему планы, увеличенные хотя бы на 5%, выполнить просто нереально. Или бывает, что персонал молчаливо соглашается с изменениями, а потом все равно срывает план, и приходится все возвращать обратно».

Как считает Алексей Костарев, такая ситуация закономерна: директора магазинов и продавцы хорошо научились находить для себя в работе «комфортную зону» и делать минимально необходимое количество действий для получения устраивающей их заработной платы. В результате ситуация становится практически неуправляемой и непрогнозируемой. Что бы ни пытались делать топ-менеджмент – изменениям даются с огромным трудом, и эффект обычно крайне небольшой. Именно поэтому важнейшая задача систем управления персоналом – дать возможность восстановить контроль над ситуацией в магазинах, создать предпосылки и условия для более эффективной и контролируемой работы магазинов.

## ТАБЕЛЬ О РАНГАХ

Системы HRM можно разделить на три типа: первый тип справляется с расчетом зарплаты и является самым «младшим». С него обычно начинают автоматизацию



в этой сфере, ведь именно расчеты хорошо поддаются автоматизации, кроме того, эту насущную процедуру не так-то просто выполнить. Нужно свериться с графиком сотрудников, понять, у кого были неявки, прогулы, больничные, или, наоборот, сверхурочные часы, начислить зарплату исходя из этой информации, а также при этом не забыть о расчете НДФЛ и ЕСН, удержании выплат (штрафы, ссуды), начислениях и многом другом. Даже простое описание этого процесса показывает – лучше его автоматизировать. Именно это и происходит у большинства ритейлеров. Что интересно, улучшение процесса расчета заработной платы может даже повлиять на текучку кадров – бич продуктовой розницы. «Один из факторов снижения текучести – своевременность и оперативность начисления и выплат зарплат и бонусов, – говорит Сергей

Байтерьяков. – Был случай, когда сокращение времени расчета и выплаты с 15 до 3 дней привело к сокращению текучести с 36 до 18%».

Второй тип HRM, связанный с кадровым учетом, а это ведение штатного расписания, учет сотрудников, кадровый документооборот и прочее, стоит на второй ступеньке старшинства и сложности и тоже пользуется благосклонностью заказчиков из ритейла. «Процессы управления персоналом в ритейле, как правило, усложнены рядом факторов, – поясняет Ангелина Михина, руководитель продукта K-Point ГК «КОРУС Консалтинг». – Это большое количество сотрудников, различные типы рабочих часов: от удлиненного рабочего дня до сменного и неполного. К этому добавляются высокая текучесть кадров и необходимость четко контролировать численность сотрудников, вести

учет их рабочего времени, а также планировать потребность в дополнительном персонале в моменты сезонных нагрузок. Все это приводит к тому, что управление кадрами и контроль за работниками превращаются в трудоемкую сложную задачу, решать которую стремятся с помощью различных автоматизированных систем».

Это то, что можно назвать базовым функционалом, который, впрочем, расширяется с течением времени. Так, для крупных сетей в продуктовой рознице все большую актуальность приобретают решения, позволяющие планировать количество и время появления персонала на рабочем месте. Решения, который станут чем-то большим, чем простое объявление над каской «Позвоните мне, если вы четвертый в очереди». «В фудритейле чаще всего линейный персонал имеет невысокую квалификацию,



ты, – замечает Алексей Костарев. – Безусловно, это нужные и крайне полезные продукты, но, к сожалению, к реальному управлению персоналом они относятся весьма опосредованно». Однако в России те HRMS, которые относятся к управлению самым прямым образом, пока не завоевали популярности. «Классические части системы HRM внедряют практически все ритейловые компании, – говорит Игорь Якобсон, главный эксперт компании «Компас», – а вот высшие функции управления персоналом: управление переподготовкой, рекрутингом, мотивацией, планирование карьеры – внедряются гораздо реже. У нашей компании на данный момент только один такой ритейловый клиент, гораздо



основная задача решений по управлению персоналом – помочь сетям подобрать (функционал массового подбора), обучить персонал, правильно планировать и контролировать его присутствие на рабочем месте, – говорит Дмитрий Шеходанов, генеральный директор компании «Эвола Инвент». – Еще пять лет назад, когда рынок рос, задача правильного планирования и контроля не стояла так остро, как сейчас. Затраты на персонал являются второй по величине статьёй операционных затрат, и правильное управление позволяет экономить и добиваться конкурентного преимущества».

Третий и последний вид HRM-систем самый сложный. Собственно, в этом виде системы и автоматизируется работа с теми данными, которые напрямую относятся к управлению персоналом. «Не ошибусь, если скажу, что 90% систем автоматизированного управления персоналом в отечественном ритейле принадлежит к разряду продуктов кадрового учета и расчета заработной пла-

## » ПРИМЕР 1. Управление количеством и присутствием персонала

Рассмотрим пример внедрения Workforce Management по всем магазинам сети «М.видео». В компании более 17 тыс. сотрудников. Как правильно планировать численность магазинов, как распределить сотрудников магазинов, как поднять продажи и оптимизировать ФОТ? Задачи не из легких.

Внедрение осуществляли консультанты компании «Эвола Инвент». «Основным направлением нашей деятельности для торговых сетей является внедрение решений по автоматизации построения гибких графиков, нормирование персонала и внедрение контроля присутствия персонала (биометрия вены-ладоней, распознавание лиц и др.), – рассказывает Дмитрий Шеходанов. По его словам, эти решения позволяют добиться следующих результатов:

1. Правильно спрогнозировать клиентский трафик и объем работ для персонала в течение дня – обычно это делают директора магазинов или заместители директоров вручную в Excel на основании своего мироощущения, автоматизированный прогноз обычно точнее на 5–15%.
2. Оптимальным образом построить графики персонала, обеспечив в часы

пик максимальный уровень сервиса, а в часы с минимальной потребностью в персонале – минимальное количество человек. Система строит оптимальные графики для каждого магазина на каждый день недели исходя из параметров и истории каждого магазина. Автоматизированное планирование позволяет оптимизировать ФОТ в товарообороте в среднем на 5–12%.

3. Обеспечить фактический учет времени в тесной связке с плановыми графиками.

Гибкие графики строятся на основе прогнозов по историческим данным – по трафику, продажам, а также планам продаж на будущий период. Кроме того, система учитывает индивидуальные особенности продавцов: возможное и удобное время работы, квалификацию и др. Внедрив автоматизированное построение гибких графиков, ритейлер после Нового года на полтора месяца раньше отказался от сотрудничества с 70% «срочников», были оставлены только те работники, которые были действительно нужны. Основным результатом внедрения – это повышение эффективности персонала на 10%. Как считают в «Эвола Инвент», результаты проекта устойчивы.



больше промышленных предприятий. Тем не менее, по имеющейся у меня информации сети, гипермаркетов все активнее внедряют у себя и высшие функции управления персоналом».

Такой вид системы работает с трудноформализуемыми данными, позволяющими индивидуализировать профиль каждого сотрудника, разрабатывать программы обучения и продвижения по карьерной лестнице. «Для задач управления персоналом, в том числе в ритейле, используются системы дистанционного образования (eLearning), позволяющие организовывать онлайн-курсы и тренинги, записывать ролики и создавать базы знаний, – делится подробностями Геннадий Тарантасов. – В последнее время появились такие решения, как Talent Management для развития сотрудников».

## » ПРИМЕР 2. Управление временным персоналом

В 2015 году сеть супермаркетов «Атак» внедрила платформу K-Point для управления временным персоналом от компании «КОРУС Консалтинг». Подробностями делится Ангелина Михина. «Сети необходимо было решение, позволяющее всем магазинам централизованно отправлять кадровым агентствам заявки с информацией о потребности в персонале, агентствам – рассматривать эти заявки, а кадровой службе – отслеживать их. Задача специфичная, и подобрать специализированное решение, которое бы точно подходило под процесс, сложно, – объясняет она. – Поэтому для решения этой задачи отлично подошла платформа K-Point, которая позволяет без программирования настраивать формы и регламент согласования данных – как раз то, что нужно для реализации специфичных заявок и их согласования с агентствами».

По словам Ангелины Михиной, сети «Атак» очень важно было реализовать этот проект в максимально сжатые сроки, в частности, из-за сезона новогодних праздников, особенно загруженное для всех ритейлеров время года. Теперь независимо от пиков нагрузки на магазины сети появилась возможность точно и, главное, оперативно планировать участие дополнительного персонала в работе супермаркетов, а также анализировать реальное количество отработанного времени в K-Point. «В результате использования K-Point все заинтересованные лица работают в едином информационном пространстве, все наглядно видят статусы работы с заявками и сроки, кадровая служба получает автоматические отчеты о фактически отработанном времени, а также отчеты, необходимые для анализа и расчетов с агентствами», – говорит она.



Как выглядит работа с Talent Management в жизни? Такая функция может помочь, например, удерживать на предприятии особо ценных сотрудников. Во-первых, система следит за тем, как распределяются вознаграждения и поощрения среди сотрудников. Не происходит ли при этом такого, что ваша производственная «звезда» обделена и оттого может чувствовать, что ее тут не очень-то ценят. Модуль производительности позволяет сравнивать эффективность работы сотрудников. Здесь можно отследить проблему в самом ее зародыше. Кстати, это еще один плюс от внедрения HRM-систем. «Еще одна возможность, которую дают такие системы, – это оперативный анализ и выявление проблем, пока они не стали критичными, – рассказывает Сергей Байтеряков. – Например, определение подразделений с высокой текучестью и аналитический поиск ее причин. Это выходит за рамки автоматиза-



ции как таковой, но практика показывает, что достаточное количество данных для такой регулярной работы появляется только вследствие успешной автоматизации».

## ЧАСТЬ ЦЕЛОГО

HRM-система может быть представлена как в виде самостоятельного приложения, так и стать частью ERP. «В области управления персоналом используются оба эти подхода, – отмечает Геннадий Тарантасов. – К примеру, задачи по расчету заработной платы может закрыть и модуль ERP-системы, и специализированная система. А вот запросы на онлайн-обучение или другие специфические задачи решают ИТ-продукты, которые внедряются отдельно, но которые должны быть бесшовно интегрированы в ИТ-ландшафт ритейлера». Ангелина Михина добавляет, что чаще всего под разные процессы используются разные системы, поэтому

задача интеграции и консолидации данных почти всегда возникает в ходе внедрений. «Это можно объяснить тем, что не всегда удается подобрать единое идеальное решение, которое будет полностью подходить под все процессы. Тем более поиск такого решения не всегда оправдан, так как всегда будет присутствовать специфика процессов – это и тонкости трудового права в России, и внутренние политики самой компании», – поясняет она.

Своим взглядом делится Игорь Якобсон: «Конечно, лучше брать единую ERP-систему. Но и подход Best in Breed, когда для разных функций управления берется ПО разных производителей, пользуется популярностью. Правда, если в этом варианте не произвести дополнительных затрат на сопряжение разнородного ПО, эффективность автоматизации управления в целом снижается. А затраты эти не слишком велики».

А вот Николай Филатов уверен, что времена «лоскутных» автоматизаций прошли и для выбора системы на отличной от внедренной в компании технологической платформы ERP нужны очень веские основания. «Все стремятся к унификации процессов автоматизации, управления данными, и, кроме того, стремление создать единые команды поддержки заставляет делать выбор в пользу решений, на которых построена ERP-система», – полагает он.

## HR-ОТДЕЛУ КОНЕЦ?

Системы могут быть смешанных типов, поэтому заказчики в основном ориентируются не на эту классификацию, а на функционал и выгоды, которые предоставляет то или иное решение. Что может ожидать ритейлер от внедрения HRMS? «Автоматизация управления персоналом позволяет сделать этот процесс более оперативным,





простым и эффективным, – делится своей точкой зрения Алексей Костарев. – Любое управление строится на нескольких последовательных шагах: постановка целей, доведение целей до исполнителей, контроль выполнения, коррекция в случае необходимости. Даже при наличии одного магазина такая регулярная работа трудоемка. А с увеличением количества точек и расширением географии объем работы резко возрастает. Для ее выполнения требуется либо большое количество высококвалифицированных кадров, либо автоматизированные помощники. Современные системы управления персоналом позволяют в реальном времени и очень детально ставить планы торговым точкам, автоматически доводить эти планы до персонала, демонстрировать продавцам и управляющим план-фактные показатели, оперативно контролировать нежелательные отклонения и вовремя принимать управленческие решения. Сегодня такие системы просто

необходимы для современного управления магазинами».

По мнению Геннадия Тарантасова, в решении специфических для ритейла задач ценность автоматизации зависит от конкретного типа системы. Например, при внедрении системы управления сотрудниками в торговом зале основную ценность несет экономия на фонде оплаты труда, поскольку система позволяет использовать в зале только необходимое количество сотрудников. А вот удастся ли при этом сэкономить на HR-отделе как таковом? «Хотелось бы уйти от примитивного понимания экономии при внедрении программных продуктов, – размышляет Николай Филатов, – от мнения, что после внедрения появляется возможность сократить ряд сотрудников и перейти к схеме, где благодаря замене ряда рутинных операций появляется возможность повысить эффективность работы существующего персонала, перераспределить его усилия на другие задачи. Однако в практике нашей компании

существовали проекты, когда при создании кадрового ОЦО клиенты добивались существенной экономии затрат на персонал за счет централизации и унификации типичных операций управления».

«На HR-отделах многих компаний и так уже сэкономили довольно сильно! – восклицает Алексей Костарев. – Автоматизированные системы управления персоналом помогают сделать труд HR-специалистов более эффективным. Хорошая система обычно очень активно вовлекает торговый персонал в достижение поставленных перед магазинами целей. Однако далеко не весь персонал хочет и способен выполнять требующуюся от него работу. Такие кадры только тормозят компанию и отрицательно влияют на климат в коллективе в целом. Одна из важнейших задач HR – выделять и купировать таких работников, заменяя их на более подходящих. Система управления персоналом как раз позволяет постоянно отделять зерна от плевел

и давать HR-специалистам полную картину, в которой выделены «ударники» и «лежебоки» среди торгового персонала компании. В результате действия персональщиков становятся гораздо более оперативными, адресными и эффективными». Кроме того, по мнению Алексея Костарева, большинство HR-специалистов знают, что кроме эффективной денежной стимуляции для успешной работы торгового персонала важна еще и нематериальная мотивация на достижения в повседневном рутинном труде. Современные системы управления персоналом предоставляют HR-инструменты для удобного и автоматизированного проведения разного рода конкурсов и соревнований, существенно повышающих активность персо-

### » ПРИМЕР 3. Управление из облака

Интересный пример внедрения современной облачной системы управления персоналом – самарская сеть дрогери «Семь+Я». Внедрение произведено всего за три месяца. В результате, с одной стороны, количество магазинов, выполняющих план больше чем на 96%, увеличилось на 50%, а с другой – четко выделены те магазины, персонал которых не заинтересован в выполнении целевых показателей. «Ударные» магазины достаточно спокойно перенесли разовое увеличение плана на 5%. Работа с персоналом отстающих магазинов – существенный запас роста всей компании в целом. Кроме того, серьезно выросла активность персонала, в текущей рутинной работе появились эмоции, азарт. Все это позволило значительно повысить степень управляемости всей

сети и проводить необходимые изменения с гораздо меньшим уровнем сопротивления линейного персонала. По словам Алексея Костарева, небольшие сети и одиночные магазины обычно не могут позволить себе дорогостоящих специалистов. А в небольших и средних бизнесах зачастую обязанности этих работников взваливает на себя или сам директор, или бухгалтер. В таких условиях недостаток квалифицированных кадров у руководителя предприятия довольно быстро возникает ощущение неуправляемости магазинов. Все это приводит к тому, что магазины небольшой розничной сети работают менее эффективно, чем аналогичные в крупной сети, а значит, проигрывают конкурентам. В этой ситуации как раз могут помочь облачные системы управления.



нала. Без таких систем эффективная организация подобных мероприятий крайне затруднительна и обычно сводится к минимуму.

### ДОРОГА В ОБЛАКА

Расцвет рынка HRM в России пришелся на докризисный 2007 год. С тех пор прошло девять лет – немалый срок для ИТ-решений, которые зачастую развиваются очень быстро. Что изменилось в системах автоматизации управления персоналом? Нарастили ли они новый функционал или предложили новый подход к старым задачам? Поначалу были трудности с российским законодательством, которое слишком быстро менялось в части регулирования трудовых отношений. Особенно трудно было уследить за этим западным компаниям. «Что касается решений для управления персоналом, которые являются составной частью ERP-систем, то в западных продуктах – лидерах рынка мало что изменилось за последние годы. Усовершенствова-



ния касаются адаптации к российскому законодательству, но ничего радикально нового не появилось. Российские вендоры, например, 1С, добавляют новые решения и расширяют функциональность существующих систем», – рассказывает Геннадий Тарантасов.

Главные новшества соответствуют общим ИТ-трендам, среди которых облака и мобильность. «В основном развитие идет за счет новых интерфейсных решений, например, за счет расширения возможностей подсистемы «самообслуживания» персонала, в том числе за счет возможности подключения с мобильных устройств», – говорит Игорь Яковсон.

Облачные решения будут особенно интересны сектору малого и среднего бизнеса. «Сегодня рынок систем управления персоналом очень неоднороден. Есть серьезные продукты от SAP или Oracle, закрывающие большой спектр задач и хо-

рошо стыкующиеся с остальной линейкой продуктов производителя. Однако бюджеты на их приобретение и внедрение таковы, что позволить себе такие продукты могут только крупные сети. Есть и небольшие, совершенно независимые, системы, работающие в более узких сегментах задач управления и требующие глубокой интеграции. Большое количество систем, например, помощи при найме персонала – облачные, – говорит Алексей Костарев. – Доступ к ним работники предприятия имеют только через веб-браузер. Вообще мировой тренд в разработке любых информационных систем для ритейла в последние годы заключается в том, чтобы сделать денежные и временные затраты на приобретение и внедрение нового продукта минимальными. Изменения на рынках происходят настолько быстро, что уже никто не может себе позволить потратить, например, на внедрение ERP-системы



два года. Именно поэтому большая часть производителей ПО начала предоставлять покупателю свои продукты как облачный сервис, доступный по месячной подписке и без серьезных первоначальных затрат. Такой подход существенно снижает нагрузку на отделы ИТ и позволяет давать покупателям постоянный доступ к самым свежим и полнофункциональным версиям продуктов».

По его словам, главное изменение – переход на облачные продукты, поставляемые клиенту по подписке. Это дает возможность ритейлу внедрять современные системы без существенных капитальных вложений. Этот же подход позволяет существенно, в десятки раз, сократить время, необходимое на внедрение. Для снижения рисков ритейла в таких системах обычно предусмотрен бесплатный тестовый период, который позволяет еще до совершения каких-либо затрат понять, насколько нужен

и полезен ритейлу тот или иной продукт. Подписочная (абонентская) система оплаты позволяет предприятиям отказаться от использования того или иного продукта в любой момент, как только надобность в нем по каким-то причинам пропадает. Кроме того, облачные технологии дают возможность за счет автоматизированного анализа большого количества данных по всему рынку давать каждому клиенту гораздо более точную и своевременную аналитику, существенно повышая качество управления в каждом отдельном предприятии.

«Легко решаются проблемы обновления версий продукта и добавления функционала, – добавляет Алексей Костарев. – Из-за того, что сам продукт находится в облаке, все изменения и новейшие версии становятся доступны клиентам автоматически, без какой-либо нагрузки на собственную ИТ-службу и дополнительных затрат». ♦

# Bigger! Better! Faster!

## World class professional information.



The international network of Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag and its affiliates throughout Europe and Asia as well as 60 years of experience make us one of Europe's leading professional information providers. Within the 14 industries we cover, we publish over 90 print titles, 90 online platforms and host numerous events.

Издательская группа Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag благодаря 60-летнему опыту работы и разветвленной международной сети филиалов, созданной в Европе и Азии, является лидирующим поставщиком профессиональной информации, охватывающей 14 отраслей бизнеса. В активе Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag – более 90 печатных изданий, 90 интернет-ресурсов, организация деловых мероприятий.

**Официальный партнер DFV в России –  
ООО «Издательский дом «Деловой подход».**

мое дело  
**МАГАЗИН**

more knowledge  
better decisions

dfv media group