

УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ ПОМОГУТ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ТЕХНОПОЛИС/Инновации

На предприятиях группы «ЕвразХолдинг» используется информационная система класса ERP — SAP R/3. Даже частичное внедрение на производстве ERP-системы считается во всем мире акцией, повышающей престиж предприятия в глазах клиентов и партнеров. ERP-системы позволяют построить бизнес-процессы предприятия в соответствии с мировыми стандартами. Журнал «Стандарт Качества» предлагает вниманию читателей интервью с Евгением Петровым, директором по персоналу ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат».

- Евгений Владимирович, какие возможности открываются для предприятия с внедрением IT-технологий? — Внедрение IT-технологий позволяет повысить эффективность работы персонала, обработать огромные массивы данных, снизить риски, связанные с человеческим фактором. Именно автоматизация является одним из самых действенных методов оптимизации труда сотрудников. Когда мы говорим об оптимизации и реинжиниринге бизнес-процессов, метод автоматизации всегда им сопутствует. Без автоматизации очень трудно достичь значительных улучшений в показателях деятельности. Даже если

— В современных условиях персонал является важнейшей составляющей любого предприятия. При изучении и внедрении ERP-системы мы убедились, что процессам управления персоналом в мировой практике уделяется ничуть не меньше, а, может быть, даже и большее внимание. Модуль HR считается одним из самых сложных в ERP-системах.

От традиционных систем учета персонала и расчета заработной платы у нас был осуществлен переход к системе управления персоналом, так как решение проблем развития, своевременного обучения и продвижения, создание ус-

ловных уровня управления персоналом — оперативный, тактический и стратегический. Оперативный уровень — это решение задач, связанных с кадровым учетом и расчетом заработной платы. Тактический — подбор, аттестация, расстановка, мотивация персонала. Стратегический уровень предполагает управление уже не персоналом, а целостным кадровым процессом.

— Охарактеризуйте, пожалуйста, подробнее каждый из уровней...

— Рассмотрим каждый из уровней с позиции сегодняшнего дня. Функции учета выполняются работниками отдела кадров и работниками по труду в структурных подразделениях. С внедрением решений SAP R/3 HR-Администрирование, во-первых, поддерживаются в актуальном состоянии основные данные по персоналу, во-вторых, сохраняется история изменений как личных данных, так и история трудовой деятельности работника на предприятии. В настоящий момент рукописных документов по управлению движением персонала уже нет — все документы от направления на собеседование до трудового договора формируются из ERP-системы. Это позволило добиться значительного организационного эффекта.

СПРАВКА

ERP-система — система управления всеми ресурсами предприятия (финансовыми, материальными, человеческими, информационными), необходимыми для производства, реализации и учета продукции.

HR-модуль — часть целого; английская аббревиатура «human resources» — «человеческие ресурсы».

SAP — немецкая фирма, производящая программный продукт для комплексной автоматизации бизнес-процессов.

R/3 — программный продукт фирмы SAP.

Во-первых, резко повысилась ответственность работников отдела кадров и работников по труду. Во-вторых, возросла производительность их труда, что особенно ощутимо сегодня, когда в связи с организационно-функциональной перестройкой и массовыми переводами работников нагрузка на кадровую службу значительно увеличилась.

Внедрение решений SAP R/3 HR-Организационный менеджмент превратило штатное расписание в живой инструмент, быстро реагирующий на все изменения организацион-

Управление современным предприятием немислимо без передовых информационных технологий, решающих задачи учета, управления ресурсами и производственными процессами. Чем больше задач возлагается на IT-технологии, тем более существенную роль они играют на предприятии

вам кажется, что вы все довели до совершенства, внедрение IT-технологий позволит провести мощную дооптимизацию бизнес-процессов и организационной структуры.

— Какое внимание вы уделяете процессам управления персоналом?

ловий для удержания лучших работников — это предпосылки успешного развития предприятия в нынешних конкурентных условиях.

Следует отметить, что управление персоналом — системный процесс. Классический подход подразумевает три

ной структуры. Сохранение изменений в динамике позволяет отслеживать эти изменения не только в прошлом, но и проектировать будущие организационные преобразования в соответствии с основными целями и направлениями развития. Это создает предпосылки для решения стратегических задач по наилучшему использованию внутренних ресурсов, в чем заинтересовано как само предприятие, так и его работники.

Решение о выборе платформы для системы расчета заработной платы пока не принято: идет разработка единой концепции по расчету заработной платы для предприятий группы «ЕвразХолдинг». Зато выработана эффективная стратегия приема новых сотрудников, основанная в том числе на быстром доступе к информации о квалифицированных кадрах. Ведение вакансий, формирование базы данных кандидатов дает возможность оперативно решать проблему подбора персонала. А создание комплексной системы оценки эффективности профессионального обучения позволяет организовать обратную связь и вносить в случае необходимости изменения в процесс обучения.

— **Какие задачи позволяет решать формирование кадрового резерва в системе SAP R/3?**

— Формирование кадрового резерва в системе SAP R/3 позволяет оперативно решать задачи подбора кандидатов в кадровый резерв по принципу наибольшего соответствия, разработки индивидуальных планов развития резервистов и контроля их реализации, поиска кандидатов для назначения на руководящие должности.

Очень интересные решения заложены в SAP R/3 в части ведения функциональной структуры и определения требований к должности в зависимости от выполняемых функций. Именно функция определяет круг необходимых компетенций. Четкое закрепление функций за работниками,

планирование и обеспечение компетенций позволит нам использовать внутренние кадровые резервы для формирования такого состава персонала, какой сегодня нужен комбинату.

При этом замечу, что развитие персонала — дело не только руководства, но и каждого работника. Внедрение на комбинате системы корпоративного дистанционного обучения позволит возложить ответственность за приобретение необходимых квалификаций и на самого сотрудника.

Вообще, мы не только внедряем стандарты, но и вносим в систему свои оригинальные решения. Например, массовое ограничение штатных должностей и организационных единиц при ликвидации цехов, участков, создание технологии присвоения единых корпоративных требований к штатной должности в целом для организационной единицы, категории, должности.

— **Какие результаты уже получены от внедрения HR-систем?**

— Эффекты от внедрения HR-систем мы получили значительные: это единые данные о персонале; снижение трудо-

Своевременное обучение и продвижение персонала, создание условий для удержания лучших работников — это предпосылки успешного развития предприятия в условиях жесткой конкуренции

затрат на создание документов и как следствие увеличение производительности труда работников по труду и работников кадровых служб; повышение степени достоверности документов и повышение качества труда работников по труду и работников кадровых служб за счет сокращения рутинных операций; своевременная переподготовка персонала, достижение оптимального соответствия квалификации занимаемой должности; повышение квалификации работников по труду и работников кадровых служб, так как для работы с



▲ Евгений Петров, директор по персоналу ОАО «ЗСМК»: «При внедрении ERP-системы наше предприятие стало жить не то чтобы по законам системы, а в согласии с этими законами»

современной системой, понимания всех ее возможностей требуется более подготовленный пользователь.

— **Какие изменения ожидаются в технологии работы с персоналом в ближайшем будущем?**

— Во-первых, необходимо ведение операционного описания бизнес-процессов и закрепление операций за каждым работником, а также конкретизация результата каждой операции. В итоге должны появиться функционально-ролевые описания должностей с указанием объективных критериев оценки результатов выполнения ключевых операций. В соответствии с таким описанием должны проводиться отбор, аттестация, обучение и переподготовка персонала. А уже распределение заданий можно будет оптимизировать с точки

зрения учета квалификации и, естественно, заработка.

Во-вторых, по оценке результата можно систематизировать накопленный лучший опыт работы и проводить обучение сотрудников на основе передовых технологий.

В-третьих, следует провести ревизию всей деятельности подразделений, исключить лишние операции, нерациональные затраты.

В-четвертых, нужна объективная оценка вклада каждого работника в общий результат на основе ИТ-технологий. И последнее — рост информационной культуры руководителей всех уровней. Надо избавиться от привычного отношения к ИТ-технологиям как к средству автоматизации учета и облегчения кадровой отчетности. Работникам по персоналу следует постоянно популяризировать современные информационные технологии среди руководителей всех уровней. Разумеется, решение этой новой задачи для работника по персоналу — источник дополнительных переживаний, но и доблести тоже!

Беседовала Ирина Климова