

АВТОМАТИЗАЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Автор читает курс «Компьютерные технологии в управлении человеческими ресурсами» в ВШЭ с 2006 г., на экономическом факультете МГУ — с 2009 г., на факультете госуправления МГУ, а также в НИТУ МИСиС и РЭА им. Г.В. Плеханова — в 2010 и 2011 гг.

Лекции и семинарские занятия проводятся по подготовленным автором ридерам с подробным изложением материала, а также сценариям практической работы в компьютерных классах. В рамках изучаемого курса студенты готовят обзор представленных на российском рынке отечественных и зарубежных систем автоматизации кадрового менеджмента.

Сегодня внимание персоналу как основному ресурсу уделяют многие организации. Расходы, связанные с персоналом, зачастую достигают 60% всех затрат компании. В этом убедительный мотив для совершенствования модели управления персоналом и автоматизации кадрового менеджмента.

Главная цель организации не зависит от направления ее деятельности, будь то коммерческая или бюджетная. Достичь запланированных результатов, улучшить работу кадрового департамента важно для любой организации и подразумевает:

- сокращение расходов в рамках повышения эффективности компании, особенно в переходные периоды, что может быть связано с ее реструктуризацией, перепрофилированием и пр.;
- ускорение адаптации сотрудников к изменяющимся условиям как сокращение времени на приспособление к ситуации за счет усиления гибкости и активности кадровой службы;
- повышение информированности сотрудников, что обеспечивает своевременный авторизованный доступ к актуальной, достоверной, полной, непротиворечивой информации, необходимой для принятия оптимальных решений;
- поддержание деятельности организации, обеспечение ее необходимым персоналом, а также выполнение законодательных требований и процедур.

Отечественная и зарубежная статистика позволяют оценить влияние мер, повышающих эффективность организации в целом. Так, компании, использующие передовые кадровые и информационные технологии, демонстрируют снижение расходов на 50-60% по учету и управлению персоналом. В среднем на 10% сокращается персонал кадровых служб в организациях, которые автоматизируют такие области управления талантами как подбор персонала, расчет компенсаций, управление деятельностью.

Достижению поставленных перед кадровым департаментом целей чаще всего мешают:

- неформализованные или запутанные бизнес-процессы;
- избыточный документооборот;
- неоправданно длительные сроки принятия решений;
- неочищенная, неструктурированная информация о персонале;
- высокая стоимость кадровых процедур (например, подбора, обучения);
- поддержка дорогостоящей интеграции разрозненных систем.

Переход на новые технологии учета и управления персоналом помогает не только противостоять сложностям, но и успешно их преодолевать. Перенос центра тяжести с административных функций на управленческие, усовершенствование кадровых процедур дает возможность персоналу сосредоточиться на исполнении стратегических задач организации.

Автоматизация кадровых процессов позволяет строго контролировать расходы, получать точную информацию, лучше удовлетворять запросы на кадровые услуги.

Интегрированные кадровые программы поддерживают учет персонала в соответствии с локальным законодательством, учетом требований конкретной организации и текущего момента. Они значительно более результативны, чем набор разрозненных программ с разными источниками информации, справочниками, необходимостью интеграции разномастных систем.

В свою очередь единая система управления персоналом позволяет организации автоматизировать все функции кадрового менеджмента. Интегрированный характер системы — одно из ее очевидных достоинств. Возможность получать своевременно полную, достоверную информацию о персонале из единого источника, в единых параметрах значительно сокращает число ошибок, объем повторной работы, способствует экономии ресурсов организации. Заполнение форм вручную полностью заменяется работой в единой системе, что значительно сокращает количество ошибок.

Интегрированное решение

Программа Oracle по управлению персоналом поддерживает все стандартные действия кадровой службы, включая подбор персонала, его наем, перемещение, увольнение. В системе настраивается информация об организационной структуре и штатном расписании, должностях и профессиях с учетом хронологии и возможности моделирования различных версий развития, использования справочников. В частности, система поддерживает ведение и обновление основных российских классификаторов, формы первичных учетных документов. В ней полностью отражаются все кадровые процедуры, включая создание профилей профессий и должностей при формировании структуры:

- подбор и наем сотрудников с одновременным занесением персональной информации и формированием соответствующих документов;

- учет затрат и выявление оптимальных путей подбора;
- расстановка сотрудников, их перемещение с учетом хронологии, включая сведения о подразделениях, должностях, разрядах, тарифах, грейдах;
- увольнение сотрудников, хранение всей истории в системе, анализ причин.

Программа Oracle поддерживает ввод данных для начисления зарплаты и других выплат, позволяет формировать привлекательные компенсационные схемы в рамках выделенного бюджета с учетом текущих и перспективных целей организации.

В рассматриваемом решении закладывается основа для управления карьерой и работы с резервом с учетом особенностей предприятия, отражается политика мотивации, удержания, проведения оценки и аттестации персонала. Система позволяет контролировать расходы по кадровым процедурам, выявлять наиболее затратные процессы, обновлять информацию. Полностью реализуется настройка любого рода уведомлений и согласований, получение регламентированных отчетов, а также любых пользовательских, отражающих требования организации.

Наконец, в программе Oracle реализованы все функции учета рабочего времени и расчета зарплаты. Она позволяет реально управлять использованием трудовых ресурсов при помощи концепции управления талантами, которая включает следующие функции:

- определение соответствия занимаемой должности,
- формирование кадрового резерва,
- планирование карьерного роста,
- комплексное планирование и реализация в разных формах (включая дистанционную) обучения и развития сотрудников,
- проведение оценки и аттестации персонала с учетом целей компании, каскадирование целей компании на цели сотрудников,
- выявление мотивации сотрудников,
- привязка достигнутых результатов к оплате и продвижению, выявление предпочтений сотрудников.

Совершенствование процедуры подбора сотрудников значительно улучшает имидж компании как работодателя, что привлекает новых кандидатов.

Для крупной организации весьма трудоемким процессом остается сбор и обработка информации о количестве отработанных часов для расчета зарплаты. Решение Oracle позволяет собирать, учитывать и обрабатывать сведения о рабочем времени в соответствии с правилами, диктуемыми законодательством и определяемыми работодателем. Работодатель получает возможность на основе интегрированной информации контролировать отклонения от принятых схем по каждому сотруднику и подразделению, вовремя принимать меры во избежание неправильного начисления зарплаты и причинения ущерба производственному циклу. Система поддерживает утверждение масс

изменений, ввод изменений задним числом, настройку перекрестной проверки утверждений, настройку уведомлений.

Программа Oracle обеспечивает консолидацию данных об отработанном времени из разных источников, предоставляет возможность ввода информации оф-лайн или он-лайн с помощи сотовых телефонов и других мобильных устройств, поддерживает быстрый ввод больших пакетов информации, проверку и передачу информации для расчета зарплаты, а также в другие приложения.

Преобладающая часть названных процессов реализована в системе в формате веб-доступа сотрудника с использованием новейших технологий кадрового менеджмента. Как свидетельствует мировая статистика, использование веб-доступа сотрудника оборачивается для организации реальной экономией ресурсов на проведение базовых кадровых процедур, тем самым значительным повышением уровня лояльности сотрудника. Если раньше эту возможность использовали для проведения рутинных кадровых процедур, то теперь она поддерживает практически полный цикл кадрового менеджмента. В России многие компании предлагают сотрудникам подобный сервис.

Система способствует улучшению работы персонала благодаря исключению ошибок и неточностей, лишних шагов при проведении кадровых процедур, поддержке корпоративных правил по назначению, перемещению сотрудников, назначению новых окладов и надбавок, включая цепочки согласований и уведомлений. В системе может храниться полное описание профессионального опыта и потенциала сотрудника. С учетом этой информации он может быть максимально эффективно задействован в организации. Мотивационные схемы, отраженные в системе, поддерживают стремление сотрудника к карьерному росту, что может быть описано в терминах достижения определенных позиций или должностей. Кадровый резерв может быть сформирован из сотрудников, отвечающих определенным требованиям.

Своевременное обновление интегрированной информации о персонале позволяет авторизованному пользователю оперативно получить из единого источника данных полное представление о возможностях каждого сотрудника и организации в целом решать текущие и перспективные задачи.

Электронные уведомления, настройка следования документов, получение согласований с использованием веб-доступа непосредственно в системе существенно улучшают эффективность кадровых процессов. Система может быть интегрирована с решениями, обеспечивающими интерактивное взаимодействие участников для поддержки кадровых процессов.

Безопасность информации

Вся информация хранится в единой базе данных, доступ к которой может быть предоставлен пользователям с учетом их полномочий и политики компании, что, с одной стороны, гарантирует прозрачность информации (осо-

бенно для вышестоящей организации), а с другой — мощные механизмы контроля доступа гарантируют безопасность, полноту и историческую непротиворечивость данных.

Модель данных системы поддерживает организационные иерархии любой сложности (глобальные, холдинговые, распределенные), историю их изменений, версию.

Приложения Oracle создавали для работы в открытом окружении, когда отдельные части системы могли быть реализованы в виде модулей либо с помощью приложений третьих фирм или собственных разработок заказчика.

Гибкость инструментов настройки

Oracle «Управление персоналом» предлагает мощный инструмент именно для настройки, а не для доработки, что обуславливает меньшую стоимость владения системой. Продукт гибок в настройках за счет механизма полей, поддерживает модель доступа с неограниченной тонкостью настройки. Интеграционные технологии и решения Oracle обеспечивают рост производительности и меньшую стоимость при их увязке со специфическими ИТ-системами заказчика.

При сравнении с локальными кадровыми решениями следует учитывать, что программа Oracle «Управление персоналом» предлагает не только значительно более широкую функциональность, но и реальную масштабируемость относительно объема обрабатываемой информации и числа работников, для которых ведется учет и рассчитывается заработная плата, ролевой подход к обеспечению информационной безопасности, методологию внедрения информационных систем управления персоналом. Будучи планово-экономической системой, программа Oracle содержит функционал, учитывающий затратную составляющую деятельности организации. Например, система позволяет вести учет затрат на обучение сотрудников, тренеров, оборудование, поставщиков, учитывать стоимость процедур подбора и найма персонала кандидатов, подразделений, поставщиков. Система учитывает полную стоимость работника для компании, затраты на персонал по отношению к его производительности, экономическую эффективность деятельности по развитию и управлению персоналом.

Возможности аналитического решения

Вся накопленная в транзакционной системе информация может быть использована для принятия аналитических решений. Ответность по всем вопросам кадрового менеджмента для гибкого и оперативного анализа данных в различных разрезах и за разные периоды является несомненным преимуществом предлагаемого решения. Аналитика Oracle содержит макеты готовых отчетов, навигационных маршрутов в системе, уведомлений, предупреждающих «провал» в детали транзакционной системы, кроме того, инструмент

создания любых дополнительных отчетов вручную. Важно, что технологические возможности аналитического решения открывают новые перспективы кадрового менеджмента. Например, только в предлагаемом решении можно в одном отчете самостоятельно объединить параметры по численности персонала и текучести кадров, численности и вакансиям. В аналитике можно увидеть не только, например, основные источники найма сотрудников, но и персоналии, не прошедшие испытательный срок, продемонстрировавшие плохие результаты по первой оценке; у какого рекрутера самые долгие периоды закрытия вакансии и большой процент потерянных хороших кандидатов, по какой причине отвергают сделанное компанией предложение кандидаты на позицию, скажем, продавца.

Это аналитическое решение могут использовать не только профессиональные аналитики, но и руководители, а также сотрудники кадрового департамента. Аналитика помогает управлять бизнесом, поддерживает стратегическое пользование ресурсами организации в свете стоящих перед ней задач.

Использование информационных технологий направлено на улучшение деятельности организации. Обоснованно доказать это можно, оценивая результаты деятельности организаций, давно использующих эти технологии.

В исследованиях CedarCrestone HR Systems Survey на протяжении более 12 лет описываются результаты использования кадровых технологий, включая информационные решения.

В компаниях, демонстрирующих постоянный рост объемов продаж, операционной прибыли, улучшение позиций на рынке, вводятся следующие технологии:

- кадровые информационные системы с веб-доступом сотрудника;
- системы компетенций для процедур планирования персонала, его обучения, мотивации, компенсации;
- увязка кадровых процедур в единое кадровое решение, базирующееся на учете целей организации;
- ведущие аналитические системы для своевременного принятия решений на базе разработанных метрик, ссылок, показателей.

Результаты использования передовых кадровых технологий

Для эффективного использования ресурсов многие российские государственные и коммерческие компании используют пакет приложений Oracle «Управление персоналом».

Эта система является составной частью набора решений для управления ресурсами организации. Она разработана более 20 лет назад и сейчас используется во многих странах.

Российские компании начали ее осваивать в 1998 г. Первым пользователем стал Магнитогорский металлургический комбинат (свыше 65 тыс. со-

трудников). Внедрение системы позволило руководству комбината эффективнее решать кадровые вопросы, улучшить качество учета, отказаться от неквалифицированного персонала, вытеснив ручные операции и сократив количество ошибок при ручном заполнении отчетов и форм. По данным ММК, ежегодный экономический эффект от внедрения модулей «Учет кадров», «Табельный учет», «Дополнительное пенсионное обеспечение» и «Персонифицированный учет» составляет не менее 35,2 млн руб.

Систему Oracle «Управление персоналом» широко используют на отечественных промышленных предприятиях в госсекторе, организациях телекоммуникационного и банковского секторов, в фармацевтике и пр. Система полностью соответствует требованиям российского кадрового законодательства и позволяет работать с лучшими прикладными решениями, постоянно обновляя пакет программ. Ее расширенная функциональность в рамках концепции управления талантами позволяет поднимать эффективность организации за счет поддержки таких процессов, как описание требований к штатной единице и должности, подбора специалистов в соответствии с этими требованиями, определения соответствия занимаемой должности, проведения оценки и аттестации, планирования обучения сотрудников, выращивания кадрового резерва и карьерного роста, мотивации сотрудников и т.д.