

## Автоматизация управления персоналом в металлургии

Заметный подъем металлургической индустрии в России, сопровождающийся широко развивающимися процессами модернизации старых производств, вводом новых мощностей, привлечением в отрасль большого количества новых кадров, ставит перед руководством металлургических предприятий и холдингов проблему комплексного решения целого ряда задач, связанных с автоматизацией ключевых бизнес-процессов, среди которых одним из важнейших является управление персоналом.

### Особенности систем управления персоналом в металлургии

Металлургическое производство является сложным ресурсоемким процессом, предполагающим непрерывность работы, вовлечение в процесс большого количества персонала, различающиеся графики работы сотрудников. Управление персоналом в конкретных условиях производства может потребовать организации посменной работы, “перебрасывания” человеческих ресурсов с участка на участок и изменения условий труда даже в течение одного рабочего дня.

Как правило, на металлургических предприятиях применяется несколько систем оплаты, напрямую зависящих от характера и условий работы сотрудника. Среди них повременная и сдельная виды оплаты. Причем сдельная система может быть представлена в различных формах – от прямой сдельной до так называемой аккордной, когда объем работ и расценки устанавливаются в расчете на всю бригаду, и распределение выплат производится с учетом квалификации, коэффициента трудового участия и продолжительности работы каждого работника.

Все эти особенности заставляют руководство металлургических компаний серьезно подходить к выбору автоматизированной системы управления персоналом. Данная система должна быть достаточно гибкой для учета всего спектра производственной специфики металлургического производства, иметь удобный пользовательский интерфейс и справляться с обработкой большого объема информации за короткое время. Что касается функциональных возможностей

системы, то они должны обеспечивать потребности предприятия в ведении информации о самых различных сферах, касающихся его функционирования, таких как ведение организационной структуры предприятия, ведение штатного расписания, управление наймом, ведение личных данных работников, управление карьерой, учет рабочего времени сотрудников, расчет заработной платы.

Поскольку личные данные о работнике и его зарплате являются конфиденциальной информацией, то большое внимание при выборе автоматизированной системы управления персоналом заказчики уделяют защите информации от несанкционированного доступа. Причем защита информации должна осуществляться не только на уровне пользовательского интерфейса, но и на уровне базы данных. Для этого необходимо разделение прав доступа на выполнение различных бизнес-процессов в системе и получение сведений о работнике на основании различных критериев, таких как принадлежность его к подразделению, занимаемая позиция в штатном расписании, другие дополнительные критерии. Также принципиально наличие в системе возможности определения ответственного за проведенные изменения.

### Подход к внедрению системы управления персоналом

Успех проекта внедрения системы управления персоналом зависит от многих факторов. Среди них – соответствие внедряемой системы требованиям предприятия, следование апробированной методологии внедрения системы и методологии управления проектом, наличие опытной команды внедрения со стороны исполнителя и правильной организации работы проектной команды со стороны заказчика, заинтересованность руководства предприятия в получении конечного результата.

Рассмотрим их более подробно.

Избежать многих ошибок и качественно выполнить поставленную задачу может помочь использование двух методологий: методологии внедрения, задающей последовательность шагов и являющейся основой для построения плана реализации проекта внедрения, и методологии управления проектом, позволяющей своевременно реагировать на изменения



в ходе проекта и возникающие риски, оптимально управлять ресурсами, временем, финансами.

При выборе исполнителей проекта следует обращать внимание на квалификацию членов проектной команды. Желательно привлекать к данным работам профессиональных консультантов. Ведь передача больших объемов информации как в виде документов, так и в устной форме от функциональных специалистов заказчика к консультантам, ведущим внедрение системы, неизбежно связано с определенными неточностями и неполнотой сведений (на уровне “ну это же очевидно...”). И только опыт консультантов может позволить вовремя задать уточняющий вопрос и правильно формализовать поступившие требования.

Следующий фактор, который стоит учитывать с самого начала проекта, это сроки выполнения работ и загруженность специалистов. Необходимо понимать, что проект внедрения системы управления персоналом на большом металлургическом предприятии невозможно осуществить в короткие сроки (сроки внедрения, как правило, превышают 1 год). Это связано с масштабом работ, сложностью настройки системы, необходимостью продолжительного тестирования, загрузки больших объемов данных из замещаемых систем и их сверки. При этом большие объемы работ – таких, как формулирование требований к системе, согласование проектных решений, участие в тестировании системы, – неизбежно падают на специалистов заказчика. Учитывая, что при этом их текущая нагрузка не уменьшается, в процессе внедрения может возникнуть такой тормозящий фактор, как “усталость” специалистов. В этих условиях только решимость руководства и правильно построенная система мотивации персонала дают возможность не сбавить темп проведения работ и достичь поставленных целей в запланированные сроки.

## Проект по внедрению системы управления персоналом на ВМЗ

Ряд особенностей проекта внедрения системы управления персоналом можно проследить на примере внедрения системы расчета заработной платы, реализованной компанией “Открытые Технологии” на Выксунском металлургическом заводе.

Выксунский металлургический завод (ВМЗ), один из старейших центров металлургической промышленности России, был основан в 1757 году. Сегодня ВМЗ является крупнейшим отечественным производителем электросварных прямошовных труб различного диаметра для добычи и транспортировки нефти и газа, строительства, жилищно-коммунальной сферы. Трубы изготавливаются из листовой стали, прошедшей стопроцентный автоматизированный ультразвуковой контроль. Кроме того, Выксунский завод – это и крупнейший мировой производитель цельнокатаных железнодорожных колес для пассажирских и грузовых вагонов, локомотивов и поездов метрополитена. Технология и оборудование ВМЗ соответствуют самым высоким международным стандартам. Высокое качество продукции завода подтверждено многочисленными российскими и зарубежными сертификатами.

Для построения автоматизированной системы управления персоналом на предприятии был вы-

бран продукт HRMS (Human Resources Management System), входящий в состав Oracle e-Business Suite. HRMS обеспечивает полнофункциональное решение



для организации управления персоналом промышленного предприятия, обладает достаточной гибкостью и широкими возможностями проведения настроек. Система расчета зарплаты реализована на модуле Payroll, входящем в состав HRMS.

До внедрения модуля Payroll на заводе для расчета зарплаты использовалось несколько программных продуктов, слабо интегрированных между собой и требовавших значительных трудозатрат для поддержки. При этом сам уровень автоматизации был невысоким: множество операций по расчету зарплаты было не автоматизировано, происходило дублирование ввода данных, контроль за их вводом был неполным. Это создавало риск ошибок при расчете оплаты труда и повышало трудоемкость работ по ручному контролю результатов расчета.

Все работы по внедрению модуля выполнялись в соответствии с рекомендуемой компанией Oracle методологией Application Implementation Method (AIM), четко описывающей фазы и процессы проекта, результаты каждого шага и форму их представления.

В команду внедрения со стороны компании “Открытые Технологии” были включены как консультанты, отлично знающие возможности модуля и предметную область, так и сертифицированные специалисты по управлению проектами.

Активное участие в работах по внедрению принимали также специалисты со стороны заказчика, которые полностью взяли на себя настройки модуля табельного учета и проведение опытной эксплуатации системы в масштабах всего предприятия при консультационной поддержке исполнителя. Специалистами компании “Открытые Технологии” были определены требования к системе, осуществлено проектирование и настройка решения, разработаны средства конвертации данных из замещаемых систем, проведено тестирование системы и ее опытная эксплуатация в масштабах одного выбранного цеха, отличавшегося наибольшим разнообразием форм оплаты труда. Такое распределение обязанностей между исполнителем и заказчиком дало возможность ограничить бюджет проекта и подготовить в ходе его выполнения команду специалистов заказчика, способную осуществлять дальнейшую поддержку системы.

Сданный в эксплуатацию комплекс позволил производить расчет для любых систем оплаты труда, начисления и удержания любой степени сложности, обеспечил возможность готовить налоговую и статистическую отчетность, а также передавать информацию о затратах на персонал в системы ведения бухгалтерского учета.

**Александр Добрынин, директор департамента внедрения бизнес-приложений, компания “Открытые Технологии”**