

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---



# ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

---

- Совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений

*Цели?*

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОЗВОЛЯЮТ:

---

- повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации
- обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики
- добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда
- согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях
- за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводственных потерь и т.д.

# HRM (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

---

- «Управление человеческими ресурсами» (англ.) – комплексная автоматизированная система управления персоналом с расширенными функциональными возможностями. Обработывает большой объем бизнес-процессов, расчетных и аналитических операций, которые касаются всех аспектов «жизни» сотрудника в компании: от расчета заработной платы до профессионального роста и развития карьеры
- Синонимы: HCM (Human Capital Management) и WFM (WorkForce Management) – «системы управления персоналом»

*Для чего?*



# ДЛЯ РЕШЕНИЯ ДВУХ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ:

---

- упорядочение расчетов и учета операций, связанных с управлением персоналом
  - автоматизация операций и использование единой базы обеспечивает корректность расчетов, ведение статистики и аналитики, оперативность действий
- снижение потерь, связанных с движением кадров
  - позволяют руководителю выстраивать кадровую стратегию, основываясь на точном и всестороннем анализе показателей каждого работника, принимать эффективные решения, планировать перестановки, обучение, формировать систему мотивации. Все это позволяет не только удержать лучших специалистов, но и создать им условия для дальнейшего роста и еще более эффективного исполнения трудовых обязанностей

*По данным American Management Association, в США стоимость замены ушедшего из компании работника может составить от 30 до 150% годового оклада — в зависимости от уровня квалификации и опыта*



# ЗАДАЧИ HRM-СИСТЕМЫ

---

- привлекать, удерживать и мотивировать лучший персонал
- достигать реализации стратегических целей компании, декомпозируя их до уровня каждого сотрудника
- реализовывать развитие и обучение кадрового потенциала в соответствии с целями компании и ее подразделений
- осуществлять стратегическое планирование организационных изменений и формировать бюджеты
- своевременно принимать эффективные решения, основываясь на точном и всестороннем информационном анализе
- с низкими затратами и оптимально осуществлять учетные функции в области управления персоналом

*РЕЗУЛЬТАТ?*



# РЕЗУЛЬТАТ

---

## *1. Объединение участников управленческого процесса*

- Сотрудников фирмы, которые взаимодействуют с ИС по управлению человеческими ресурсами, можно разделить на три категории: специалисты по УП, руководители среднего и высшего звена разных функциональных областей (например, производства, маркетинга, финансов и т.д.), и сами работники. ИС в этом случае становится общей площадкой, на которой все участники могут обмениваться сведениями, получить оперативную информацию, задать вопросы и согласовать позиции

## *2. Интеграция технологий по управлению человеческими ресурсам*

- Почти каждая функция управления персоналом (вознаграждение, найм, обучение и т.д.) ощущает на себе результаты перестройки процессов благодаря достижениям в области информационных технологий
- + появляется возможность целостного управления, преобразования традиционных процессов по управлению человеческими ресурсами из обособленных действий, в единую интегрированную деятельность
- создает значительные трудности для специалистов УП, которые должны быстро осваивать новейшие информационные технологии.
- экономия времени и повышение результативности управления человеческими ресурсами

# РЕЗУЛЬТАТ

---

## *3. Повышение эффективности*

- Расширение возможностей того или иного направления деятельности УП
- Ускорение процессов
- Упрощение функционирования
- Сокращение ошибок

## *4. Создание новых управленческих инструментов*

- Дистанционное обучение
  - Проведение оценки в 360 градусов
  - Функционирование интранета
- 

# ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА, РЕАЛИЗУЕМЫЕ HRM-СИСТЕМАМИ

---

- **Управление расходами.** Расходы на оплату труда являются одной из крупнейших затратных статей. Использование HRM позволяет планировать бюджет на заработную плату, устанавливать компенсации, контролировать найм и управлять увольнениями
- **Эффективное управление бизнес-процессами.** HRM поддерживает множество бизнес-процессов, которые традиционно строились на бумажной основе. Эффективность обеспечивается переходом на безбумажный оборот, доступностью для работников и менеджеров посредством веб-интерфейса, а также повышением оперативности операций
- **Соблюдение регуляторных и законодательных требований,** регламентирующих взаимоотношения работника и работодателя. Использование HRM-систем позволяет обеспечить соответствие кадровых процессов требованиям закона, а также управлять исками.
- **Повышение ценности человеческого капитала.** Компании с сильной функцией управления персоналом акцентируют внимание на качественном росте сотрудников, разрабатывая поощрительные программы и схемы мотивации. Реализуется как непосредственно с помощью HRM систем, так и сопутствующих решений для управления талантами, включая отдельные решения для автоматизации процесса обучения и рекрутинга

# ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА, РЕАЛИЗУЕМЫЕ HRM-СИСТЕМАМИ

---

- **Управление талантами**
- **Обеспечение соответствия локальным требованиям.** Крупные HRM платформы поддерживают множество языков и учитывают особенности законодательства в разных странах, поэтому применимы для ведения мультинационального бизнеса
- **Анализ.** Встроенный аналитический инструментарий
- **Визуализация.** Встроенные графические средства визуализации простых отчетов, включая построение графиков

# ЭФФЕКТЫ

Организационный	Экономический	Социальный
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сокращение времени принятия решений на всех уровнях управления предприятием</li><li>• Повышение качества кадровых решений</li><li>• Оперативность подготовки отчетности для органов государственного управления, предусмотренной законодательством</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение затрат на управление персоналом</li><li>• Повышение производительности труда персонала</li><li>• Оптимальное использование профессиональных качеств конкретного сотрудника предприятия</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Персональный учет пенсионных накоплений сотрудников предприятия</li><li>• Ведение полной индивидуальной трудовой истории персонала предприятия</li><li>• Подготовка руководящего резерва и продвижение по службе наиболее перспективных сотрудников предприятия</li></ul>

*Пользователи?*

# ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

---

- руководители предприятий – как инструмент развития бизнеса, обеспечивающий поддержку в разработке и реализации успешной кадровой политики
- менеджеры по персоналу, инспекторы отделов кадров – для эффективного ведения учетных кадровых процедур и документооборота, хранения значительного по объемам архива данных, быстрого получения практически любой отчетности по персоналу
- главные бухгалтера и бухгалтеры расчетной части – для повышения скорости и упрощения процедуры оперативного расчета заработной платы, формирования бухгалтерских проводок, предоставления стандартной отчетности, точного учета затрат на оплату труда персонала в себестоимости продукции
- инспекторы отделов труда и заработной платы – для выполнения всех функций по планированию и учету труда, структуры предприятия, штатного расписания, затрат
- линейные руководители – для оценки уровня развития подчиненных, планирования карьеры и мероприятий по развитию подчиненных, обоснования мотивационных схем
- сами работники – для анализа соответствия занимаемой должности и сравнения с требованиями к другим должностям в целях планирования кадрового роста на предприятии

# В РАЗРЕЗЕ РАЗМЕРА ОРГАНИЗАЦИИ:

## Задачи?

	Профессионалы в сфере УП	Руководители	Сотрудники
Малые организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Администрирование процессов найма и увольнения, кадровый документооборот</li> <li>• Оплата труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальные коммуникации</li> <li>• Планирование</li> <li>• Управление временем</li> <li>• Управление производственным взаимодействием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение на рабочем месте</li> <li>• Обмен опытом</li> </ul>
Средние организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Администрирование процессов найма и увольнения и кадровый документооборот</li> <li>• Поиск и отбор кандидатов</li> <li>• Контроль над деятельностью сотрудников</li> <li>• Подготовка отчетности</li> <li>• Охрана труда</li> <li>• Оплата труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка деятельности</li> <li>• Проверка компетенций и навыков</li> <li>• Вертикальные и горизонтальные коммуникации</li> <li>• Планирование</li> <li>• Управление временем</li> <li>• Управление производственным взаимодействием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование карьеры</li> <li>• Обучение на рабочем месте</li> <li>• Обмен опытом</li> <li>• Дистанционное обучение</li> <li>• Самообслуживание сотрудников</li> </ul>
Крупные организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Администрирование процессов найма и увольнения и кадровый документооборот</li> <li>• Поиск и отбор кандидатов</li> <li>• Контроль над деятельностью сотрудников</li> <li>• Подготовка отчетности</li> <li>• Охрана труда</li> <li>• Оплата труда</li> <li>• Отображение и сопоставление деятельности сотрудников</li> <li>• Планирование</li> <li>• Проектирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка деятельности</li> <li>• Проверка компетенций и навыков</li> <li>• Вертикальные и горизонтальные коммуникации</li> <li>• Планирование</li> <li>• Проектирование</li> <li>• Управление временем</li> <li>• Управление производственным взаимодействием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование карьеры</li> <li>• Обучение на рабочем месте</li> <li>• Обмен опытом</li> <li>• Дистанционное обучение</li> <li>• Самообслуживание сотрудников</li> </ul>

# РЕАЛИЗУЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

---

- управление организационной структурой и штатным расписанием (на всех уровнях: региональные и т.п. представительства, их внутренняя структура)
- расчет заработной платы
- кадровый учет (ведение личных дел сотрудников, учет движения персонала, подготовка на основании данных системы необходимых бумажных документов)
- учет рабочего времени (ведение графиков сотрудников, централизованное и автоматическое формирование таблиц)
- планирование затрат на персонал
- планирование карьеры и отслеживание продвижения персонала по структуре
- работа с кадровым резервом
- подбор персонала на вакансии
- обучение персонала
- системы аттестаций
- управление компетенциями (оценка и поддержание уровня профессиональных и личностных компетенций за счет системы аттестаций и непрерывного обучения персонала)

# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

---

- автоматизированный учет кадрового состава организации на основе структурированных личных карточек сотрудников
- формирование кадровых приказов, в том числе и новых видов, с автоматическим внесением информации в личные карточки сотрудников
- ведение архива уволенных сотрудников
- работа со штатным расписанием (просмотр и печать; получение списка вакантных должностей по подразделениям; получение сведений о заполнении штатов по каждому подразделению и по предприятию в целом)
- формирование отчетов по сотрудникам за произвольный период с использованием отбора информации и вывод в виде списков или статистических таблиц
- подсчет количества больничных листов по подразделениям за любой период
- составление статистической отчетности по учету кадров (списков в электронном виде; получение данных о распределении сотрудников по должностям штатного расписания)
- получение сводной таблицы об укомплектованности штатов, текучести и составе сотрудников предприятия
- получение тарификационных списков сотрудников предприятия с проставлением кадровых параметров

# ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ

---

- **Текстовые редакторы и электронные таблицы.** Обычно востребованы ЧП и МП
- **Справочно-правовые информационные системы:**
  - *универсальные*, содержащие справочную и правовую информацию по всем отраслям права и видам предпринимательской деятельности
  - *специализированные*, ориентированные на конкретное направление, в т.ч. – на управление человеческими ресурсами. Могут быть комплектованы функциями ежедневника с возможностью электронного планирования, выставления напоминаний и меток и т.п.
- **Системы компьютерного хранения и обработки документов.** Позволяет компьютеризировать процессы кадрового делопроизводства и создания внутренних архивов. Внедрение компьютеризированных систем индексирования, хранения, обработки и поиска документов позволяет сократить трудозатраты на ведение кадрового делопроизводства и создание архивов более чем в 10 раз
- **Системы электронного документооборота.** Отличаются от систем хранения и компьютерной обработки документов возможностью электронной подписи. Это сокращает процесс согласования и утверждения документов, а также позволяет вводить режимы ограниченного доступа к документам и отслеживания вносимых в них изменений. В остальном – предоставляют тот же набор возможностей, что и системы компьютерного хранения и обработки документов

# ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ

---

- **Вспомогательные компьютерные продукты.** Наиболее распространенные – компьютерное тестирование (психологическое и профессиональное), компьютерные деловые игры, дистанционного обучения (разработка дистанционных учебных курсов, организация электронного общения и проверки знаний учеников)
- **Инtranет** позволяет с одной стороны – обеспечивать доступ всех сотрудников к внутренним электронным ресурсам и базам данных и организовывать обмен информацией, с другой – использовать программные продукты и технологии Интернет без потери контроля над корпоративной информацией. Изначально интранет задумывался как распределенная корпоративная вычислительная сеть и безопасная инфраструктура для общения. Но затем, в рамках УП он приобрел новую весьма значимую функцию — управление неформальными отношениями в организации. Через внутренние электронные коммуникации диагностируется структура неформальных отношений, распределение сотрудников по группам и их групповые роли, создаются и поддерживаются внутренние социальные сети
- **Автоматизированные системы управления (АСУ):**
  - универсальные – АСУ предприятия, куда подсистема управления человеческими ресурсами входит под самостоятельным статусом
  - + охватывают всю систему управления организацией, сокращают трудозатраты на накопление и обработку информации в смежных областях деятельности (например, кадровое делопроизводство и бухгалтерский учет), а также помогают выстраивать цепочку причинно-следственных связей по всему предприятию (например, расширение производственных мощностей – пересмотр штатного расписания – обновление тарифной сетки – найм новых работников)
  - Однако обычно содержат мало изменяющийся перечень типовых задач: кадровый документооборот, накопление и статистическая обработка данных, подготовка оперативной отчетности, анализ движения кадров, содержательный анализ состава кадров (по демографическим, образовательным и производственным параметрам), ведение архива

# ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ

---

- Специализированные – охватывают только нужды УП. Разрабатываются консалтинговыми компаниями, специализирующимися на УП. Часто построены по типу «меню»: при покупке клиент выбирает только тот перечень функций, который его интересует и может позже добавить дополнительные функции.
  - + более объемный пакет услуг по УП
  - + часто содержат уникальные технологии, которые могут составить конкурентное преимущество организации
  - + возможность получения консалтингово-информационной поддержки (н-р, обзоры заработных плат, сравнительная информация по разным компаниям и т.п.)
  - + наиболее сложные и наукоемкие АСУ могут выступать как экспертные системы или системы с искусственным интеллектом. В этом случае помимо функций сопровождения бизнес-процессов компании, они берут на себя функции обобщения и интерпретации данных с подготовкой выводов и рекомендаций, построением прогнозов
- **Системы управления знаниями** отличаются от АСУ тем, что не сопровождают уже имеющиеся бизнес-процессы компании, а привносят и затем поддерживают совершенно новый процесс – процесс отслеживания, обобщения и систематизации знаний как единиц технологий. Знания вычленяются из иных компьютеризированных процессов компании, прежде всего – внутренней переписки между сотрудниками и электронного документооборота, из сбора и анализа «прецедентов», затем структурируются, оформляются и, при необходимости – «отчуждаются» от работников, то есть обезличиваются

# КЛАССИФИКАЦИЯ HRM-СИСТЕМ

## I. ПО СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

---



# КЛАССИФИКАЦИЯ HRM-СИСТЕМ

## I. ПО СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

---

- *Системы первого уровня.* Решения, разработанные для автоматического расчета заработной платы. Это типовой продукт с ограниченной функциональностью, дальнейшая настройка которого невозможна, а круг потенциальных пользователей крайне узок
- *Системы второго уровня.* Более развитые решения, позволяющие автоматизировать кадровый учет. Они обеспечены неплохим функционалом для ведения грамотной кадровой политики. Программные продукты этого уровня можно дополнять
- *Системы третьего уровня.* Наиболее прогрессивные решения, которые, кроме расчета заработной платы и учета кадрового движения, позволяют разрабатывать индивидуальные программы обучения специалистов, составлять «портреты», планировать продвижение и проводить аттестацию. Могут быть самостоятельным продуктом, но чаще всего они входят в систему комплексной автоматизации предприятий (ERP)

# КЛАССИФИКАЦИЯ HRM-СИСТЕМ

## 2. ПО СОСТАВУ ФУНКЦИЙ

---

- *Расчетные.* Обеспечивают расчет заработной платы, командировочных расходов, премий и удержаний, оформление нарядов на выполнение работ и т.д.
- *Учетные.* Составление штатного расписания, кадровой отчетности, учет отпусков, командировок, больничных, ведение личных дел сотрудников
- *Учетно-расчетные.* Объединяют первые две группы.
- *HRM-системы с неполной функциональностью.* Помимо учетно-расчетных функций, включают в HR-контур: управление мотивацией, анализ эффективности работы персонала, аттестацию и оценку профессиональной пригодности работников, планирование кадровых перестановок, пути для совершенствования системы управления персоналом организации в целом
- *Полнофункциональные HRM-системы.* Это HRM-системы четвертой группы, к которым добавлена функция генерации отчетности для контрольных органов или руководства холдинга, ведение статистики

# РОЛЬ СЛУЖБЫ УП В ОРГАНИЗАЦИИ ↔ ИС

---



# РОЛЬ СЛУЖБЫ УП В ОРГАНИЗАЦИИ ↔ ИС

---

## *Роль кадровика и посредника*

- Административное сопровождение персонала (найм, командировки и отпуска, перемещение по рабочим местам, увольнение)
- Организация циркуляции информации внутри компании по вертикали
- Вниз информация поступает как донесение и разъяснение работникам проводимых руководством решений и мероприятий. Вверх – как сведения о событиях, происходящих в коллективе, а также настроениях и ожиданиях работников →
- Служба УП становится «буфером» между высшим руководством и трудовым коллективом
- Роль наиболее характерна для жестко вертикально интегрированных компаний
- Многие из программных продуктов, доступных для русскоязычных пользователей, разработаны для этой роли службы УП
- Задачи, связанные с документооборотом, кадровым делопроизводством и административным сопровождением персонала проработаны достаточно хорошо
- Поддержка внутренних коммуникаций, помощь в диагностике и сопровождении социально-психологических изменений в коллективе практически не представлены. Поэтому данные задачи либо не реализуются службами УП, либо осуществляются «вручную»
- В силу того, что «ручное» исполнение отнимает очень много времени, коммуникации и социально-психологические процессы в коллективе на регулярной основе отслеживаются редко, и обычно тогда, когда возможности по прогнозированию и предотвращению упущены и требуется срочное управленческое вмешательство и коррекция. Например, на построение социогаммы коллектива численностью не более 50 человек «вручную» требуется не менее недели., с применением компьютерной системы эта задача может быть решена в течение 2-х часов

# РОЛЬ СЛУЖБЫ УП В ОРГАНИЗАЦИИ ↔ ИС

---

## *Роль администратора*

- Отбор, обучение и развитие, карьерное планирование, вознаграждение
- Практическая реализация решений, принятых высшими руководителями без участия, либо с ограниченным участием специалистов УП
- Наиболее часто встречающаяся роль службы УП
- Более сложный внутренний дизайн и более широкий спектр возможностей по сравнению с продуктами для роли кадровика и посредника в коллективе
- Задача выбора кадрового инструментария, который будет автоматизироваться. Например, решение задачи управления вознаграждением может быть осуществлено через построение тарифной сетки предприятия (отечественная разработка) или через грейдинг (западная технология). И тот и другой метод обладает своими сильными и слабыми сторонами и подходят для разных типов предприятий. Однако не очень «продвинутые» пользователи могут об этом не знать и приобрести для своей компании программный продукт, который не соответствует особенностям организации и в лучшем случае будет просто мешать ее работе, а в худшем — наносить вред

# РОЛЬ СЛУЖБЫ УП В ОРГАНИЗАЦИИ ↔ ИС

---

## *Роль проводника изменений*

- Контроль над процессом изменений и отслеживание взаимодействия этих изменений с жизнедеятельностью организации и ее культурой
- Инициирование изменений и контроль того, чтобы организация и ее коллектив не теряли гибкость, готовность быстро и своевременно реагировать на все новшества в окружающей деловой, информационной и конкурентной среде
- Автоматически предполагает исполнение функций роли кадровика, посредника и администратора. Однако данные функции воспринимаются не как отдельные задачи, а как действия, «выстилающие» решение более масштабных и важных задач комплексного управления предприятием
- Статус службы УП приравнивается к статусам иных служб и уступает, возможно, лишь статусу финансовой службы
- Программный блок, разработанный для этой роли УП всегда соотнесен с программными блоками по другим направлениям в рамках единой ИС управления предприятием → пользователям, применяющим ПО для УП, предоставляется возможность для отслеживания, а иногда и инициирования изменений в других управленческих подсистемах предприятия

# РОЛЬ СЛУЖБЫ УП В ОРГАНИЗАЦИИ ↔ ИС

---

## *Роль стратега*

- Служба УП рассматривается как *профессиональный эксперт* в вопросах управления предприятия
- Глава данной службы входит полноправным членом в высший управляющий орган организации, без его экспертного заключения не принимается ни одного средне- или долгосрочное решение
- Все возможные изменения, которые так или иначе затрагивают персонал компании, проходят через экспертную оценку службы управления человеческими ресурсами
- Стратегическое планирование всегда начинается с оценки кадрового потенциала компании, который может выступать ограничителем или расширителем возможностей организации по реализации будущих проектов
- Не просто отслеживает изменения на рынке или шаги компаний-конкурентов, а ведет глубокую аналитическую работу по выделению слабых мест и недостатков, а также достижений в работе с персоналом в самой компании и у конкурентов и разработку нестандартных стратегических решений
- Программные продукты всегда глубоко интегрированы в общую систему управления предприятием

# КОМУ НУЖНЫ HRM-СИСТЕМЫ

---

Обобщенный портрет компании-пользователя HRM-системы: **2 из 7**

- занимается производственной, торговой, проектной или образовательной деятельностью
  - имеет большую численность сотрудников
  - практикует сложную систему формирования заработной платы
  - имеет территориально распределенные офисы и подразделения
  - внедряет современные стили управления
  - испытывает потребность в широком привлечении высококвалифицированных кадров
  - объединяет работников с профессиональными знаниями высокой ценности
- 

# ВЫБОР HRM-СИСТЕМЫ

## I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

---

- *Действительно ли система необходима?* Не следует гнаться за модой на автоматизацию. Покупка программного продукта должна быть обоснована экономически, в противном случае расходы окажутся нецелевыми
- *Позволит ли автоматизация решить существующие проблемы?* Важно понять, насколько программа повысит эффективность управления персоналом. Это как минимум позволит определить именно те функции системы управления персоналом, которые будут востребованы
- *Какова цель проекта?* Цели должны звучать конкретно. Например: «Увеличение средней продолжительности работы сотрудника в компании до 5-ти лет». Это позволяет конкретизировать представление о функциональных возможностях продукта
- *Каков бюджет?*
- *Поддержит ли проект высшее руководство?* Иначе разногласий на разных уровнях управления и недовольства персонала не избежать
- *Каковы автоматизируемые бизнес-процессы и как их можно оптимизировать?* Составить описание этих процессов необходимо ДО приобретения программного продукта
- *Какие продукты включить в первоочередной список?* Есть необходимый минимум требований, а именно: программа должна быть русифицирована, соответствовать актуальному трудовому и налоговому законодательству, подходить предприятию по численности и организационной структуре. Немаловажно оценить репутацию разработчика и его прежний опыт

# ВЫБОР HRM-СИСТЕМЫ

## 2. ОТБОР С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ

### БЮДЖЕТУ

---

- Те системы, которые укладываются в отведенные рамки, имеет смысл протестировать лично, оценить степень удобства, надежности, производительности
- Расчет "возврата на инвестиции" (Return On Investments – ROI), призванные в численном виде отразить экономический эффект от внедрения ИС. Основная проблема в том, что этот эффект может иметь косвенный характер и отражаться на общем росте экономических показателей компании
- Совокупная стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO) – полный комплекс затрат, связанных с приобретением, внедрением и использованием ИС, и воспринимаемый как единые затраты на ИС в процессе ее создания и эксплуатации

# МИНИМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ

---

- поддержка работы с документами на русском/украинском языке
- соответствие актуальному украинскому трудовому и налоговому законодательству
- удовлетворение требований предприятия по HRM-функциональности
- поддержка организационной структуры предприятия и численности его персонала
- компания-разработчик должна быть известна на рынке и иметь на нём прочные позиции, которые гарантируют поддержку предлагаемой на рынке системы в течение, по крайней мере, пяти лет
- существование достаточной по числу базы успешно завершённых проектов внедрения системы в компаниях-заказчиках
- Наличие проектов внедрения, стартовавших в последние два года

*TAdviser*

# "РУКОВОДСТВО ПО ПРАВИЛЬНОМУ ВЫБОРУ HRM-РЕШЕНИЯ"

---

- Детальный анализ требований к системе
- Привлечение к формулированию требований всех заинтересованных сторон
- Обеспечение централизованного управления проектом на всех этапах внедрения
- Определение уровня подготовки персонала и его готовности к внедрению HRM-решения
- Обеспечение эффективного информационного взаимодействия между всеми участниками проекта
- Готовность к предстоящим расходам на подготовку кадров, сопровождение и дополнительные модификации, которые не были учтены на первоначальном этапе;
- Быть готовым к тому, что процесс внедрения может занять больше времени, чем предполагалось
- Создание атмосферы перемен
- Использование услуг консультантов со стороны в качестве специалистов, обладающих большим опытом и знаниями в области HRM

# ВЫБОР HRM-СИСТЕМЫ

## 3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА ИЛИ МОДУЛЬ В РАМКАХ ERP?

---

- Использование HRM в составе ERP позволяет интегрировать ее с другими модулями. Это удобно с точки зрения использования единой базы управления всеми подразделениями компании, сокращает скорость операций, исключает расхождение данных
  - Серьезные затраты на интеграцию и обучение персонала.
  - Если ERP-система уже внедрена, то развитие HRM в качестве дополнительного модуля окажется более целесообразным, чем приобретение отдельного продукта
- Использование самостоятельного HRM-решения обосновано, когда в качестве ERP в компании установлена зарубежная система
  - Объединить с ней HRM непросто по ряду причин, н-р, из-за специфики расчета заработной платы в Украине, постоянно меняющегося законодательства, своеобразных методов материального стимулирования и т.д.
- Процесс внедрения системы управления персоналом как модуля ERP или как самостоятельного продукта идентичен
  - При использовании специализированного решения следует уделить внимание интеграции с другими рабочими приложениями

# ВЫБОР HRM-СИСТЕМЫ

## 4. ПАКЕТНОЕ РЕШЕНИЕ ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНО РАЗРАБОТАННОЕ

---

- Индивидуальная разработка весьма затратна не только в финансовом отношении, но и по времени. Кроме того, в нее закладываются риски, связанные с совместимостью и интеграцией созданной системы со сторонними автоматизированными платформами и модулями от различных разработчиков и вендоров. С другой стороны, такая разработка изначально будет удовлетворять по функционалу всем потребностям предприятия, максимально учитывать специфику бизнеса
- Разработчики пакетных, комплексных решений, заранее заботятся о широком, серийном распространении ПО, делая его масштабируемым и максимально совместимым с различными программными решениями. Кроме того, в такие автоматизированные системы закладываются почти неограниченные возможности по индивидуальной настройке всех модулей под отраслевую специфику бизнеса. В результате пакетные решения в большинстве случаев оказываются более рентабельными продуктами, чем ПО, созданное на заказ. Учитывая накопленный опыт внедрения и адаптации готовых платформ на различных предприятиях, в них уже учтено и исправлено большинство недочетов, которые в персональной разработке придется устранять годами

# ВЫБОР HRM-СИСТЕМЫ

## 5. ВЫБОР ВЕНДОРА

---

- *«Прежде всего нужно обратить внимание на репутацию компании, с которой вы планируете сотрудничать, ее известность на рынке и прочность позиций. Это гарантирует поддержку установленного программного обеспечения на протяжении как минимум нескольких лет. Хорошо, если у разработчика существует обширная база успешно завершенных проектов. Для примера: число проектов, реализованных специалистами КСК групп, превышает 4000. Такой объем позволяет нам претендовать на звание экспертов автоматизации во многих отраслях экономики. Одна из прогрессивных разработок КСК групп — уникальная система «Первая Форма» — комплексная автоматизация управления бизнес-процессами компании. Она включает обширный перечень направлений, в том числе и управление персоналом, внутренние коммуникации, электронный документооборот. Система легко адаптируется под текущую информационную инфраструктуру фирмы и любые бизнес-задачи. Срок развертывания минимальный — от одной недели. Интерфейс простой, понятный специалисту любого уровня. Кроме того, программа имеет закрепленную стоимость и не потребует от вас расходов в процессе использования. «Первая Форма» уже реализована в сотнях компаний. У некоторых наших клиентов, по их собственному заявлению, скорость документооборота возросла в целых 10 раз! Производительность сотрудников — на треть. На 40% увеличилась точность планирования и на 50% — общая эффективность работы компании».*

Сергей Тихонов, руководитель проектов «Автоматизация: I Ф» компании КСК групп

# ВЫБОР HRM-СИСТЕМЫ

---

*•Еще вопросы по поводу внедрения?*

**Кому доверить реинжиниринг и написание технического задания?**

**Внедрять самим или пригласить специалистов?**

**Плавный переход к новой системе или «шоковая терапия»?**

# КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ HRM-СИСТЕМ

---

- популяризация решений, предоставляемых по модели SaaS
- повышение спроса на более простые и доступные решения с оптимальным соотношением "цена/качество"
- вытеснение с рынка "слабых" HRM-решений