

**Фомичева Ольга Евгеньевна**

к.т.н., доцент

[olga-e-fom@yandex.ru](mailto:olga-e-fom@yandex.ru)

**HR – система  
организационного  
управления предприятием**



Кафедра Автоматизированных систем управления  
НИТУ МИСиС

# Что такое управление человеческими ресурсами?

Управление человеческими ресурсами — это подход к управлению персоналом предприятия, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей организации.



# Цель управления человеческими ресурсами

Основная цель управления  
человеческими ресурсами —  
обеспечить организацию  
такими работниками, которые  
позволят ей эффективно  
достигать своих целей.



# Цели организации и цели управления человеческими ресурсами

- Увеличение стоимости предприятия



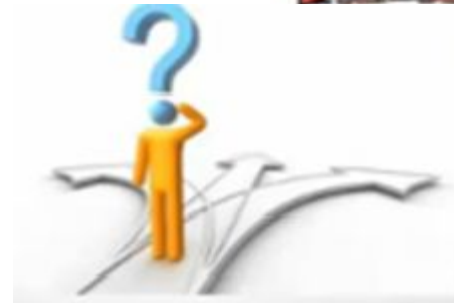
- Рост предприятия



- Оптимизация деятельности предприятия



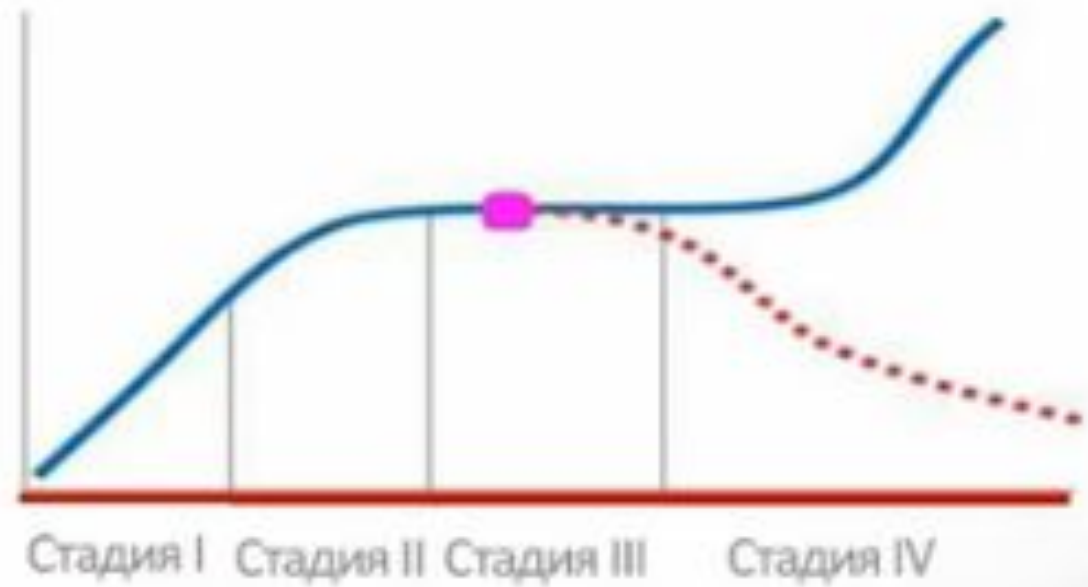
- Изменение рыночного профиля предприятия





## Цели управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла предприятия

1. Формирование организации.
2. Интенсивный рост.
3. Стабилизация.
4. Кризис.





## Задачи управления человеческими ресурсами

- определение потребностей предприятия в персонале и подбор персонала;
- развитие персонала;
- оценка персонала;
- управление результативностью персонала;
- организационное развитие.





# HRM-системы

- HRM («Human Resource Management») переводится как «система управления персоналом» или «управление человеческим ресурсом». Этот инструмент необходим для автоматизации управления данными о персонале и применяется в таких областях, как подбор, управление обучением и оценка деятельности сотрудников, кадровый учет и расчет заработной платы. При грамотном использовании дает возможность оценить любые кадровые проблемы или потенциальные риски и направить дополнительные усилия сотрудников HR-направления на решение этих вопросов.

# HRM-системы



- **Какую проблему бизнеса решает:** применение HRM-систем на предприятиях продиктовано такими важными потребностями, как: эффективное управление расходами и бизнес-процессами, соблюдение всех правовых норм, исключение дублирования рабочих функций, привлечение и удержание ценных для компании специалистов.



# HRM-системы

- **Сложность:** при выборе полнофункциональной HRM системы необходим тщательный анализ бизнес-процессов и алгоритмов движения информации внутри компании.





# HRM-системы

- **Для каких компаний предназначено ИТ-решение:** используется на предприятиях различных размеров и различных отраслей производства. Но, как правило, HRM начинают применять в компаниях от 10 человек, когда становится сложным учитывать все аспекты управления персоналом, продолжая держать их в голове. Грамотно выстроенные системы HRM на начальных этапах могут заменить менеджеров по персоналу, а на последующих, стать их рабочим инструментом, при незначительном количестве специалистов по кадрам в компании.

# Полнофункциональная HRM система позволяет:

- получать информацию, как о каждом сотруднике, так и о деятельности отдельных направлений бизнеса в любой момент времени, и на основе этих данных принимать управленческие решения;
- исключить дублирование работы HR-департамента и бухгалтерии при расчете заработной платы и учете кадров благодаря единому интерфейсу;
- производить периодические аттестации сотрудников, выявлять наиболее перспективных и предлагать индивидуальный план их развития в компании;
- предложить оптимальный вариант действий в случае сокращения штата.



# HRM-системы

- Таким образом, внедряя и используя HRM систему, HR-департамент становится своего рода стратегическим бизнес-партнером для топ-менеджмента.
- Вопреки сложившемуся мнению о том, что системы управления персоналом предназначены только для крупных предприятий с многотысячными штатами сотрудников, существуют решения и для малого бизнеса. Если в Вашей компании уже 19 сотрудников, и Вы полны амбициозных планов по развитию – самое время начать использовать HRM систему по модели SaaS. Как правило, стоимость подписки на веб-приложение по управлению персоналом рассчитывается, исходя из количества пользователей, и оплата производится ежемесячно.



# История HRM-систем

- HRM системы впервые начали применяться в 1960-х годах в крупных компаниях, стремящихся автоматизировать традиционные функции отдела по работе с персоналом. Это были дорогостоящие и ограниченные по функционалу системы на базе мэйнфреймов по расчету заработной платы, требующие регулярной техподдержки.
- Появление персонального компьютера в 1980х годах перевело компании на электронный учет и сделало возможным для организации любого размера управлять направлением HR. В 1990-х годах в течение короткого периода времени были популярны клиент-серверные системы, но они исчезли, как только люди осознали, что будущее – за Интернетом. В конце 1990-х годов лидерами на рынке HRM стали веб-ориентированные системы.



# История HRM-систем

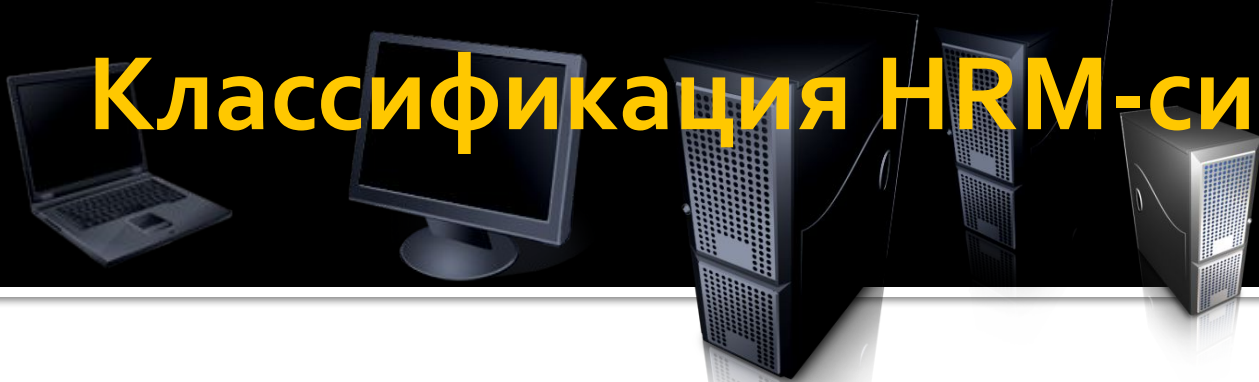
- Со временем развитие HRM систем вышло за пределы базовой автоматизации традиционных функций HR. Начали появляться системы управления персоналом, специализировавшиеся в определенных областях производства.
- В связи с тем, что процесс управления персоналом на предприятии постепенно усложняется и требует учета изменений в законодательстве, важно, чтобы все данные о персонале находились в едином хранилище. Именно поэтому использование HRM систем становится бизнес-необходимостью.



# Рассмотрим отечественный опыт:

- Во времена СССР управление человеческими ресурсами носило социально ориентированный характер и заключалось в повышении квалификации, планировании служебного роста сотрудников и формировании кадрового резерва. В связи с отсутствием конкуренции между предприятиями в советской экономической системе этим функциям не придавалось такого значения, как в западных странах, где их развитие было обусловлено рыночными законами. Такая разница в подходах повлияла и на средства управления персоналом: отечественные системы неизбежно уступали в развитии западным. Поэтому большая часть функционала современных HRM систем пришла к нам именно из западных HR-практик.
- Сегодня на российском рынке представлены и иностранные, и отечественные разработчики. Наиболее популярны ИТ-решения от западных компаний SAP, Oracle и UCMS. Среди российских разработчиков выделяются «1С», «БОСС. Кадровые системы», «Корпорация Галактика», «Компас» и «Инэк». Программные продукты доступны как в виде традиционных лицензий, так и в «облаке».

# Классификация HRM-систем



- **HRM-системы (Human Resource Management)** делят на «расчетные», «учетные» и системы управления трудовыми ресурсами по уровням автоматизации управления персоналом, которые соответствуют этапам развития прикладных программных решений для кадровых служб. Полнофункциональные HRM-системы, соответственно, включают в себя «учетный контур», «расчетный контур», «HR-контур», а также функции генерации отчетности.



# Уровни автоматизации управления трудовыми ресурсами



## 3 Уровень:

Автоматизация управления  
трудовыми ресурсами

## 2 Уровень:

Автоматизация кадрового учета

## 1 Уровень:

Автоматизация  
расчета зарплаты

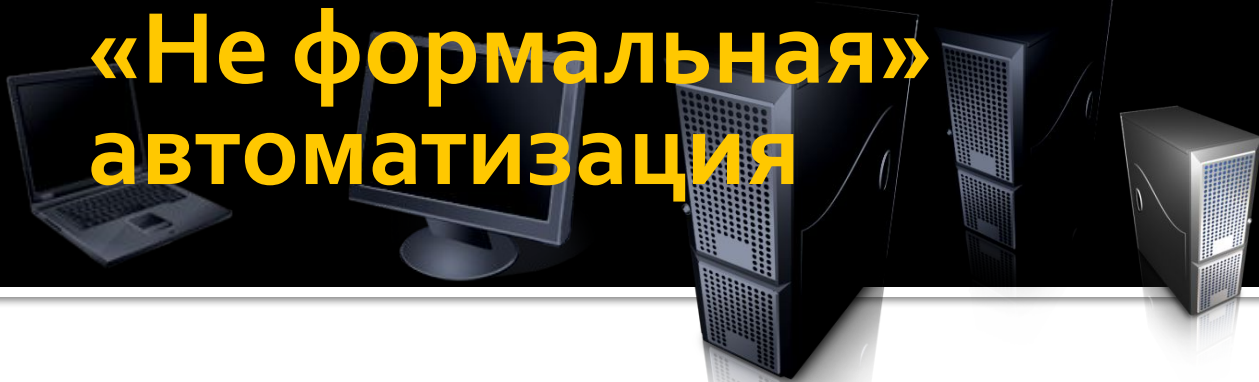


- В настоящее время принято выделять три уровня автоматизации управления персоналом компании: автоматизация расчета зарплаты, автоматизация кадрового учета и автоматизация управления трудовыми ресурсами. Эти уровни соответствуют этапам информатизации управления персоналом и отражают ее хронологический порядок. Действительно, автоматизация сперва затронула рутинные и наиболее трудоемкие операции, в первую очередь — расчет зарплаты, начислений и удержаний, а также соответствующих налоговых выплат. В то же время, указанные операции хорошо поддаются автоматизации, так как, во-первых, являются вычислительными, а, во-вторых, четко регламентированы, что позволяет легко их алгоритмизировать.



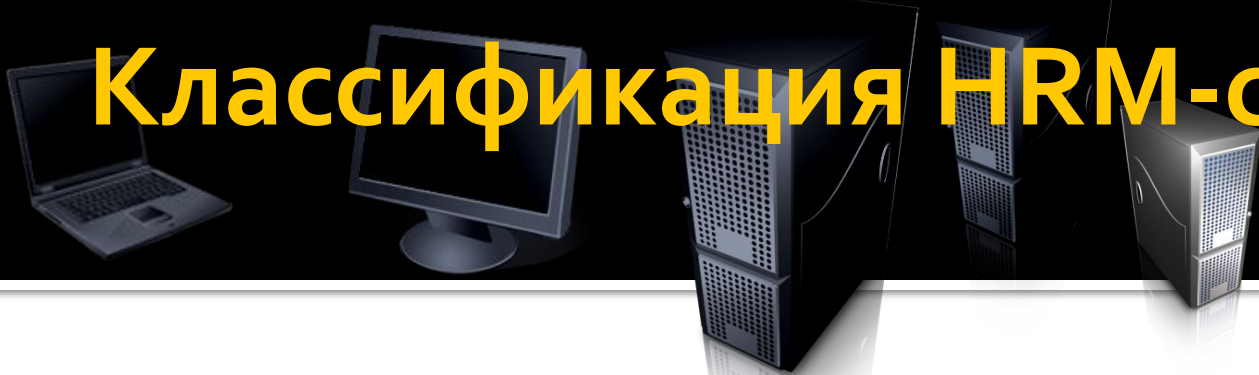
- Автоматизация первого уровня естественным образом вызвала переход ко второму, так как без него необходимо было постоянно заносить в систему данные кадрового учета, что вызывало дополнительные трудозатраты, а, кроме того, дублировало «бумажный» кадровый учет. Таким образом, ведение штатного расписания, учет кадров, кадровый документооборот, табельный учет и подобные функции также были автоматизированы. В силу того, что в данном случае автоматизировались уже бизнес-процессы, системы автоматизации кадрового учета были в организационном плане сложнее, чем «расчетные» системы.

# «Не формальная» автоматизация



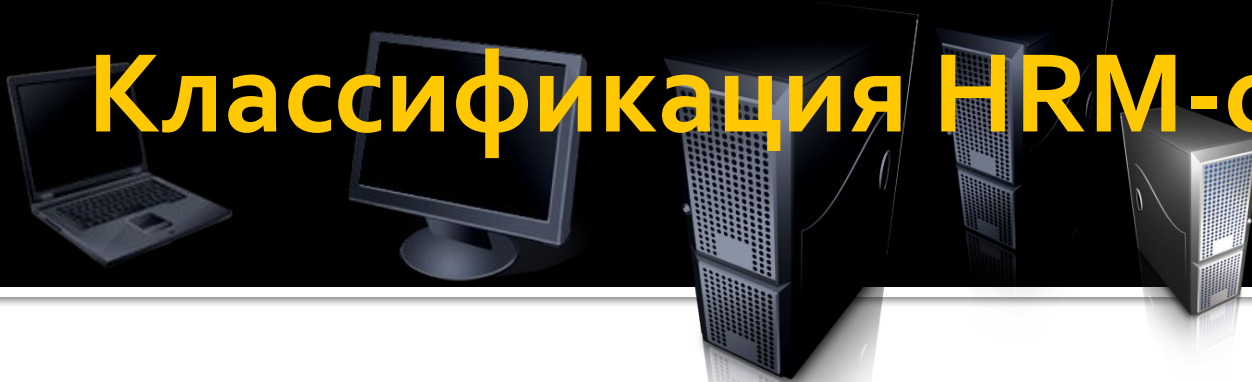
- Автоматизация HR-функций является наиболее трудной с технологической точки зрения, так как в данном случае автоматизированная система должна работать с трудно формализуемыми или вообще неформализуемыми параметрами, часть из которых вообще имеет прямое отношение к психологии. В «профиле компетенций сотрудника», кроме традиционных для учета параметров (таких как уровень образования, специальность, опыт работы) учитываются такие показатели, как адаптивность, лидерские качества, способность работать в коллективе, открытость мышления и аналогичные, «посчитать» которые просто невозможно, в силу субъективного характера их трактовки. Здесь одну из главных ролей играет методология управления трудовыми ресурсами. По большому счету, HRM-системы как раз и являются инструментом реализации той или иной методологии.

# Классификация HRM-систем



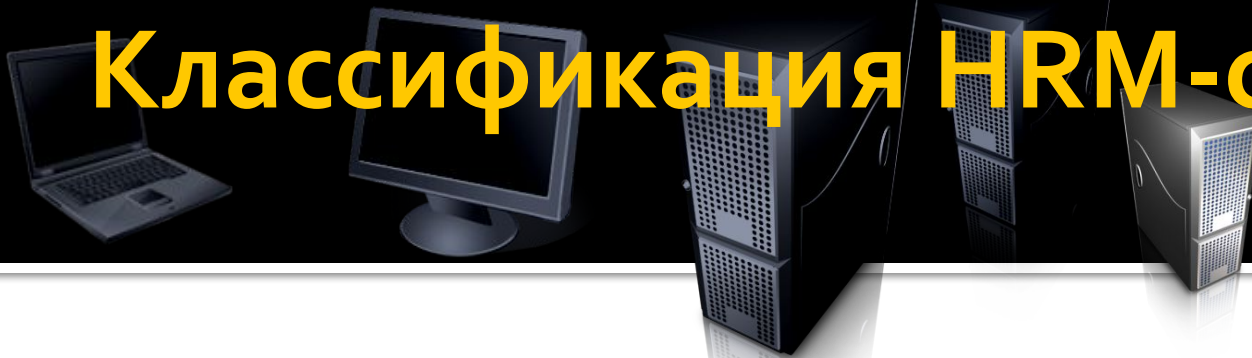
- В зависимости от реализации того или иного уровня автоматизации можно достаточно условно классифицировать и непосредственно HRM-системы. Так, существуют решения, направленные исключительно на автоматизацию расчета зарплаты. Их принято называть **системами первого уровня**.

# Классификация HRM-систем



- Более развитые системы позволяют рассчитывать зарплату, формировать и вести штатное расписание, отражать движение кадров и т. д. Они относятся к **системам второго уровня.**

# Классификация HRM-систем

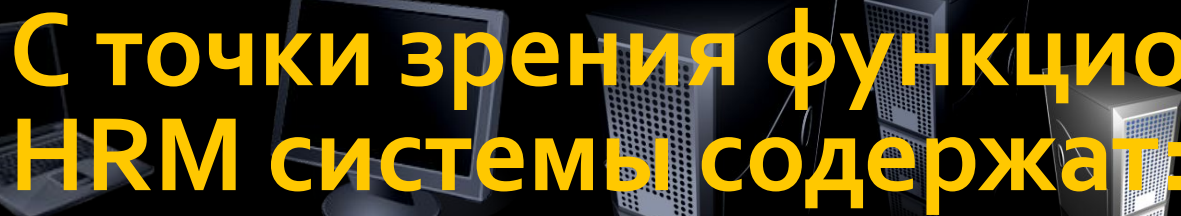


- Наиболее комплексные решения позволяют проводить аттестацию сотрудников Наиболее комплексные решения позволяют проводить аттестацию сотрудников, составлять «портреты» специалистов, разрабатывать индивидуальные программы их обучения и служебного продвижения и т. д. Это **системы третьего уровня.**



- Решения **первого уровня** зачастую представляют собой предварительно настроенный, так называемый «коробочный» продукт. Но их низкая функциональность и невозможность дальнейшей настройки существенно ограничивают круг потенциальных пользователей. Системы **второго уровня** сегодня все чаще подходят очень близко к решениям третьего уровня, и провести четкую грань между ними все сложнее. Это связано с тем, что, как отмечают многие эксперты и игроки рынка, в последние годы заказчики проявляют все большее внимание именно к управленческому функционалу HRM-системы.
- Системы **третьего уровня**, как правило, уже не являются самостоятельными, а входят в качестве специализированного модуля в системы комплексной автоматизации предприятий (ERP-системы). В то же время, существуют и отдельные HRM-системы третьего уровня, обладающие возможностями интеграции с целым рядом популярных ERP-систем.

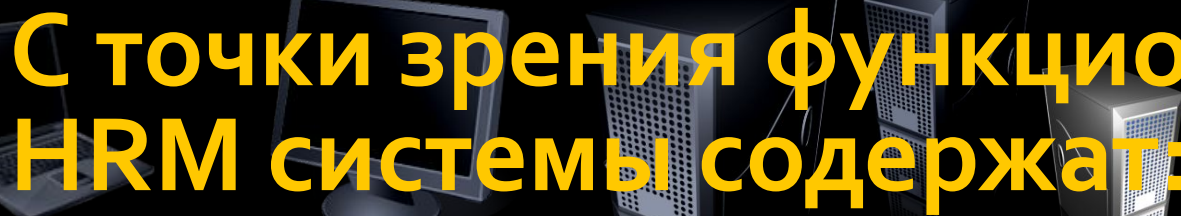




# С точки зрения функциональности, HRM системы содержат:

## Учетный контур

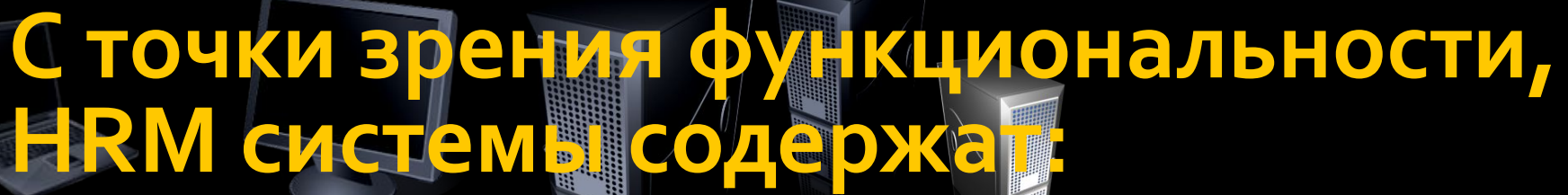
- ведение организационной структуры предприятия;
- составление и ведение штатного расписания;
- ведение учетных карточек сотрудников;
- кадровый документооборот;
- пенсионный учет;
- военный учет;
- табельный учет;
- учет больничных;
- учет командировок;
- учет отпусков и отсутствия;
- учет различных видов стажа.



# С точки зрения функциональности, HRM системы содержат:

## Расчетный контур

- расчет заработной платы;
- расчет командировочных расходов;
- расчет начислений и удержаний;
- оформление и расчет нарядов на выполнение работ и др.



# С точки зрения функциональности, HRM системы содержат:

## HR-контур

- управление HR-бюджетом;
- ведение «профилей компетенций» сотрудников;
- управление мотивацией персонала;
- планирование использования персонала;
- управление данными кандидатов для найма;
- управление квалификационными требованиями и системой аттестации;
- управление обучением и переподготовкой;
- дистанционное обучение;
- анализ эффективности персонала;
- управление оценкой персонала;
- анализ соответствия сотрудников занимаемым должностям;
- моделирование и оптимизация штатного расписания;
- «информационное самообслуживание» сотрудников;



## Отчетные функции

- формирование различных статистических отчетов для менеджмента и HR-специалистов.



## «Пользовательский» уровень

### Блок «информационного самообслуживания»

Интерфейс для персонала

Интерфейс для управленцев

Интерфейс для сторонних лиц

Средства управления контактами и обмена сообщениями

Средства управленческого анализа и генерации отчетности

### Блок управления процессом обучения

Управление тренингами

Управление содержанием курсов

Проведение тренингов

### Блок управления процессом найма

Поиск и привлечение кандидатов

«Ведение» претендентов

Адаптация вновь нанятого персонала

Управление назначениями



## «Операционный» уровень

### Блок учета труда

Учет рабочего времени  
и прогулов

Планирование  
и прогнозирование

Управление командировками,  
отгулами и отпусками

### Блок учета кадровых операций

Кадровый  
учет и  
демопроизводство

Управление  
поощрениями

Расчетный  
контур

Управление  
должностями /  
штатное  
расписание

Правовое  
обеспечение



## «Стратегический» уровень

Блок управления эффективностью и компенсациями

Управление  
эффективностью  
персонала

Управление  
кадровым  
резервом

Управление  
компетенциями

Управление  
компенсациями  
и премиями

Управление  
трудовыми  
ресурсами  
и «талантами»

# Задачи, решаемые HRM



Давайте разберемся, какие задачи решают HRM системы:

- упорядочить все учетные и расчетные процессы, связанные с персоналом;
- снизить потери, связанные с уходом сотрудников.

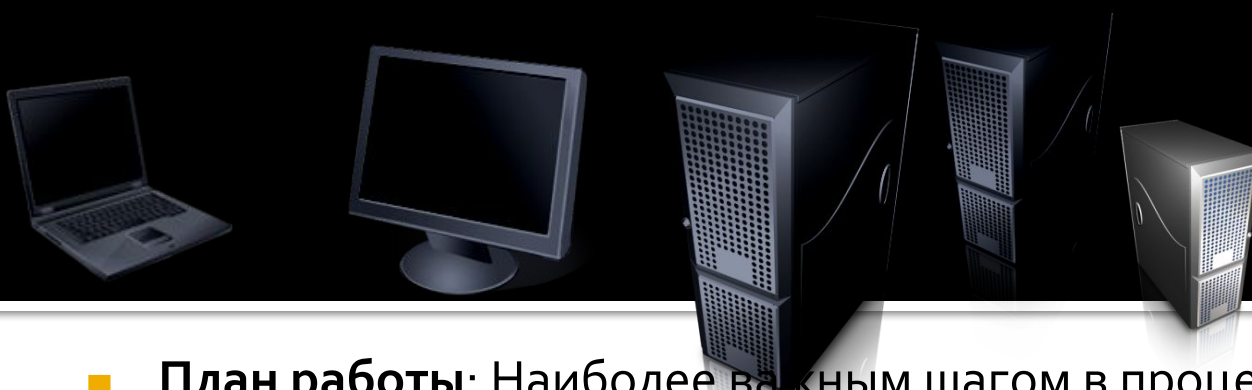
Первая задача является «количественной», и ее эффективность легко оценить. Решение второй задачи носит качественный характер, и результат виден лишь в отдаленной перспективе.





Компании, которые стремятся закрыть не только базовые потребности в автоматизации расчета зарплат и учета кадров, но ориентированы стратегически, получают в перспективе большие преимущества:

- привлечение, мотивация и укрепление лояльности лучшего персонала;
- достижение реализации стратегических целей компании, вовлечение каждого сотрудника в процесс достижения целей;
- развитие и обучение кадрового резерва в соответствии с целями компании и ее подразделений;
- стратегическое планирование организационных изменений и формирование HR-бюджета;
- принятие своевременных эффективных решений на основе точного и всестороннего информационного анализа;
- выполнение учетных функций в области управления персоналом с низкими затратами.



- **План работы:** Наиболее важным шагом в процессе поиска HRM системы является определение потребностей Вашей компании. Для принятия верного решения нужно исходить из анализа бизнес-процессов, стандартов корпоративной отчетности, алгоритмов движения информации внутри компании. Необходимо ответить на вопросы:
- какие свойства системы наиболее важны для компании сейчас и в будущем?
- полнота, широта и глубина функционала, необходимого для закрытия основных нужд компании,
- какие системы по управлению персоналом используют другие компании вашей отрасли/конкуренты?
- в какой степени возможно адаптировать систему к нуждам Вашей компании?
- тип покупки: традиционная лицензия или «облачное» ИТ-решение?
- какого поставщика программного продукта выбрать?



# Сведения о конфигурациях 1С

## ■ ЗУП 3.0 ПРОФ

- расширена функциональность «по законодательству»,
- минимизирован (ликвидирован) «двойной» учет.
- только регламентированный учет (в том числе обособленных подразделений)

## ■ ЗУП 3.0 Базовая (вышла 23.06.2014)

- 1 пользователь, 1 организация, без конфигурирования
  - упростился функционал,
  - приведено в соответствие назначение («однофирменный» учет в небольшой компании) и внутреннее устройство

## ■ ЗУП 3.0 КОРП

- расширена HR-функциональность

## ■ ЗКГУ

- минимизированы внутренние различия с ЗУП.



# Вопросы

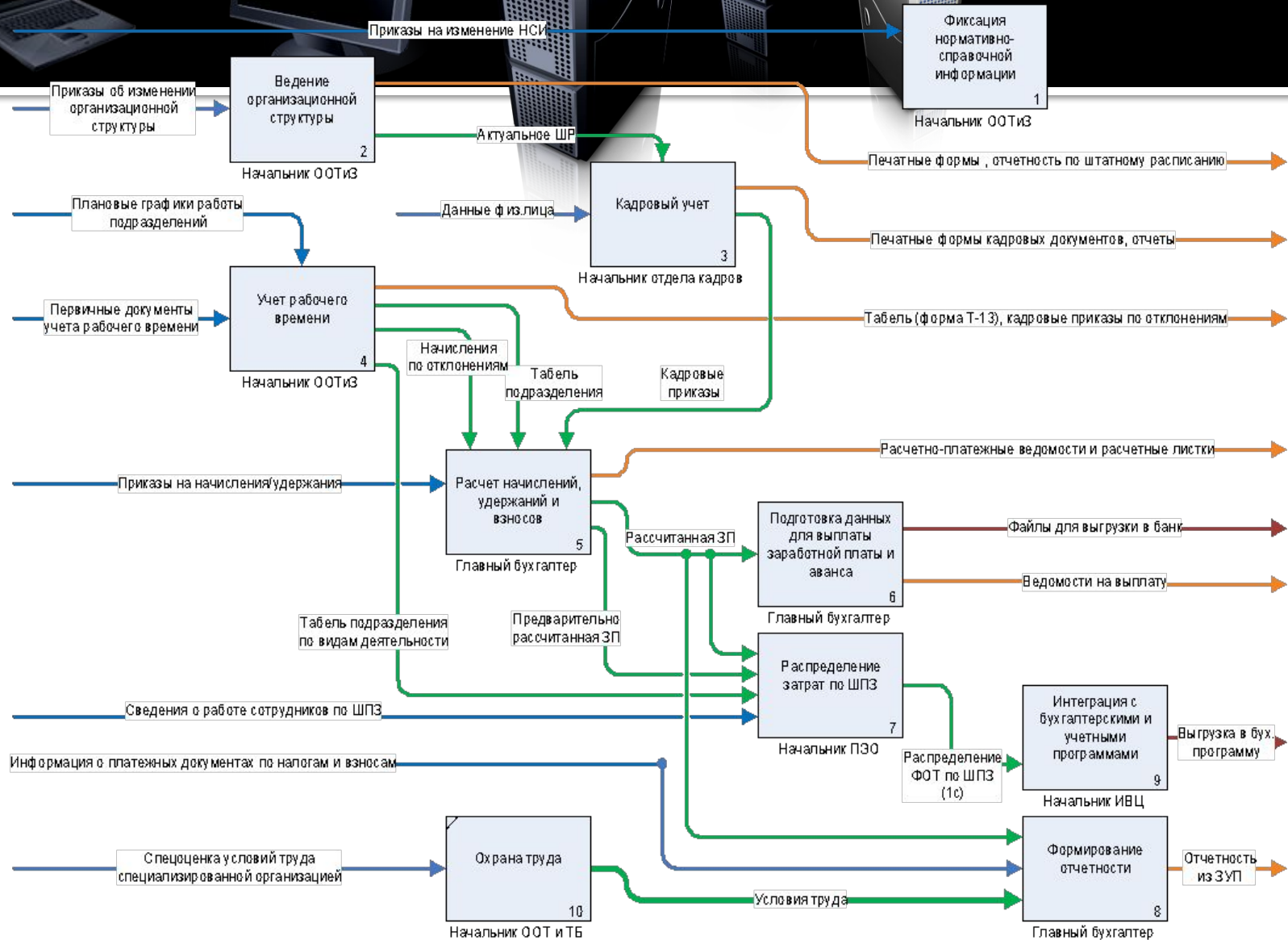
- О внедрении автоматизированных систем на базе 1С
  - Что такое внедрение, каков его результат, какие задачи приходится решать при внедрении?
  - Какими компетенциями должен обладать внедренец?
- Специфика внедрения зарплатных решений
  - Почему бытует мнение, что внедрять зарплатные решения сложно?



# Особенности кадрового учета и расчета заработной платы

- Большое число государственных нормативных актов (Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, ФЗ № 212)
- Множество вариантов расчета начислений, отраженных в локальных нормативных актах (Учетная политика, коллективный трудовой договор, положение об оплате труда)
- Учет «интересов» работодателя, работника, внешних получателей данных (налоговая инспекция, внебюджетные фонды)
- Постоянные изменения законодательства, затрагивающие зарплатную сферу.

# Общая схема бизнес процесса



# Консультант – кто он?



- Знание программы
- Что можно решить настройками, а для чего потребуются доработки
- Постановка задач на доработку, общение с разработчиком на его языке



- Знание законодательства
- Общение с пользователем на его языке
- Понимание проблем пользователя, умение их решать





# Темы изучения ЗУП 3.1

1. Начало работы с программой
2. Настройка организационной структуры и штатного расписания
3. Ввод начальных данных
4. Настройка графиков работы и учет рабочего времени
5. Учет движения кадров
6. Учет персональных данных и воинский учет
7. Учет отпусков, командировок и других отклонений
8. Настройка системы оплаты труда и мотивации
9. Расчет зарплаты
10. Учет удержаний
11. Выплата зарплаты
12. Исправления и перерасчеты
13. Учет по НДФЛ
14. Учет страховых взносов и персонифицированный учет ПФР
15. Учет расходов на оплату труда



# Литература:

- Харитонов С.А. «Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе ЗУП ред.3»
- Материалы ИТС