



СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

В о з м о ж н о с т ь в и д е т ь д а л ь ш е



ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН» – крупнейшая корпорация Черноземья, объединяющая несколько видов бизнеса.



ПОРТРЕТ ЗАО «КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН»

ЗАО «Корпорация «ГРИНН» - многопрофильное предприятие, в сферу деятельности которого входят:

- самая крупная в Черноземье сеть продовольственных гипермаркетов «ЛИНИЯ». Магазины построены и работают в Белгороде, Старом Осколе, Губкине, Курске, Железногорске, два в Воронеже, Липецке, Грязях, два в Орле, Брянске, Калуге, Ельце, Тамбове;
- самый крупный в Центрально-Черноземном регионе автотехцентр по продаже и обслуживанию большегрузной и автоспецтехники;
- успешно развивающаяся сеть торгово-развлекательных и гостиничных комплексов в Черноземье.



Оборот компании в 2007 году составил более одного миллиарда долларов. Численность работников корпорации - 14 000 человек. На протяжении четырех лет «ГРИНН» ежегодно удваивает бизнес, как по оборотам, так и по количеству построенных объектов. Корпорация не только постоянно сотрудничает с рядом иностранных компаний, но и активно работает над привлечением зарубежных инвестиций

Предпосылки проекта

С момента открытия первого гипермаркета «ЛИНИЯ» в Белгороде в декабре 2002 года корпорация «ГРИНН» начала активное расширение бизнеса за пределы Курской области. К концу 2007 года гипермаркеты «ЛИНИЯ» работали уже в 13 городах, превратив корпорацию «ГРИНН» в одно из крупнейших предприятий и работодателей Черноземья.

Для ведения кадрового учета и расчета заработной платы в корпорации использовались продукты 1С, особенности которых не позволяли обрабатывать информацию о сотрудниках всех филиалов в единой базе, отсутствовали встроенные механизмы для унификации процессов управления персоналом, практически не осуществлялся контроль за корректностью вводимой информации.

С ростом масштабов бизнеса и развитием корпоративной культуры управления существующая система кадрового учета и расчета заработной платы перестала отвечать потребностям предприятия как с точки зрения функциональных возможностей, так и по быстродействию. В связи с отсутствием единых корпоративных стандартов, поддерживаемых на уровне информационной системы, в разных филиалах зачастую использовались различные подходы к выполнению кадровых бизнес-процессов, оформлению первичных документов, табельному учету и расчету заработной платы. Для контроля над ситуацией на местах требовалось проведение частых выездных проверок специалистами головного управления корпорации.

Таким образом, к 2007 году руководство корпорации «ГРИНН» пришло к осознанию необходимости сделать процесс управления персоналом компании более контролируемым и прозрачным. Без построения единой системы управления персоналом и полной замены действующего программного обеспечения сделать это было невозможно.

Масштаб корпорации, ее территориальная распределенность, диверсифицированность бизнеса, каждое направление которого имеет свои особенности управления персоналом и расчета заработной платы, - все это предъявляло повышенные требо-

► Цели проекта - заложить фундамент единой кадровой политики корпорации, построить систему управления персоналом, соответствующую масштабам и темпам развития бизнеса корпорации.

вания к информационной системе, которая должна будет стать основой для построения единой системы управления персоналом корпорации.

Для выбора решения, обладающего всеми необходимыми возможностями, был проведен тендер, в ходе которого рассматривались несколько систем – лидеров рынка. Победителем стало решение «Система Alfa/Управление персоналом (Alfa-HRMS)» от компании «Информконтакт». Большую роль в победе сыграло наличие успешного опыта компании «Информконтакт» в проведении аналогичных крупных, сложных проектов автоматизации, наличие развитого функционала, а также возможности масштабируемости и быстродействия предлагаемого решения, продемонстрированного на действующих проектах.



Проект в три этапа

С учетом масштаба предприятия, сложности структуры его подразделений и в соответствии с методологией «бесшокового» внедрения компании «Информконтакт» было принято решение о проведении проекта в корпорации «ГРИНН» в три этапа. Каждый из этапов представлял собой полновесный проект и был логическим продолжением предыдущего:

- пилотный проект внедрения в гипермаркете «ЛИНИЯ» города Курск;
- проект тиражирования решения на всю сеть гипермаркетов «ЛИНИЯ»;
- проект внедрения в филиалах строительного, торгово-развлекательного и гостиничного бизнеса, автотехцентре.

Руководство корпорации посчитало целесообразным реализовывать проект совместной командой, состоящей из специалистов корпорации «ГРИНН» и компании «Информконтакт».

► Поэтапная автоматизация с выделением пилотного проекта была обусловлена масштабами предприятия и сложностью структуры его подразделений.

Пилотный проект

Для настройки решения управления персоналом и расчета заработной платы, которое в дальнейшем предполагалось использовать во всех гипермаркетах «ЛИНИЯ», был выбран один из «старейших» магазинов в городе Курск, штат которого насчитывал около 700 сотрудников.

Проект стартовал в июле 2007 года и был реализован объединенной рабочей группой из специалистов «ГРИНН» и «Информконтакт» в 4 логических этапа:

- подготовительные работы;
- перевод в новую систему отдела кадров;
- запуск ведения табеля в системе;
- расчет в новой системе заработной платы, налогов, отчислений в фонды.

В ходе выполнения работ по этапу был проведен комплекс подготовительных работ, необходимых для успешного запуска «Системы Alfa/Управление персоналом», включивший в себя:

1. Разработку и утверждение инструкций и регламента работы в новой системе.
2. Разработку механизма импорта и выверки данных о сотрудниках, импорт данных за все предыдущие периоды.
3. Согласование форм неунифицированных приказов и настройка приказов в соответствии с требованиями.
4. Настройку специфических отчетных форм, необходимых отделу кадров и расчетному отделу бухгалтерии.
5. Формирование в системе используемых в гипермаркете графиков работы сотрудников.
6. Первичную настройку алгоритмов автоматического расчета начислений/удер-

жаний, отчислений в фонды, а также выполнение прочих настроек, влияющих на корректность расчета заработной платы.

С сентября 2007 г. начался процесс перевода на новую систему отдела кадров. В течение месяца осуществлялась параллельная работа в двух системах и выверка перенесенных кадровых данных, а уже в октябре отдел кадров перешел на постоянную работу в новой системе.

В середине сентября были начаты работы по переводу ручного учета отработанного времени в электронные таблицы. Для этого всем сотрудникам магазина были установлены индивидуальные графики работы. За две недели табельщики смогли освоить новые функции и сформировать табель в электронном виде. С этого момента бумажная версия табеля распечатывается лишь для подписания и сдачи в архив.

На финальном этапе, в середине октября, тестовую работу начали бухгалтеры по расчету заработной платы гипермаркета. Работая параллельно в двух системах, они проверили данные и получили необходимые навыки работы с новым функционалом.

Первый тестовый расчет заработной платы, произведенный за октябрь 2007 г., выявил необходимость налаживания механизмов более тесного и регламентированного взаимодействия отдела кадров, табельщиков и бухгалтерии, так как в новой системе, в связи с полным устранением двойного ввода данных, взаимосвязь отделов существенно возросла.

Повторный тестовый расчет заработной платы за ноябрь показал готовность Alfa-HRMS к работе в промышленном режиме. По результатам пилотного проекта было принято решение о начале тиражирования «Системы Alfa/Управление персоналом» на все гипермаркеты «ЛИНИЯ» с января 2008 года

Тиражирование решения

В январе 2008 года начались подготовительные работы нового этапа. В соответствии с утвержденным графиком тиражирования с февраля по ноябрь 2008 г. вся сеть гипермаркетов должна была перейти на работу в единой системе.

14 гипермаркетов были разбиты на пары по географическому соседству и каждый месяц с февраля по август работы начинались в новой паре магазинов. В процессе перехода на новую систему одновременно находилось до шести гипермаркетов «ЛИНИЯ». Весь цикл работ, от переноса данных из старой системы до рабочего расчета заработной платы, составлял три с половиной месяца. Этот срок позволял оптимально использовать ограниченные ресурсы совместной проектной команды и обеспечивал максимально безболезненный поэтапный переход на работу в новой системе.

В ходе тиражирования осуществлялось развитие решения – настраивались новые приказы и распоряжения, совершенствовались и частично изменялись существующие в гипермаркетах бизнес-процессы управления персоналом.

Внедрение в филиалах строительного, торгово-развлекательного и гостиничного бизнеса, автотехцентре

В июле 2008 года, параллельно с работами по тиражированию настроенного решения в сети гипермаркетов «ЛИНИЯ», проектная команда приступила к настройке и внедрению Alfa-HRMS в филиалах строительного, производственного, торгово-развлекательного и гостиничного бизнеса корпорации, а также в автотехцентре «ГРИНН».

Выделение работ по данным филиалам в отдельный этап было обусловлено наличием существенных особенностей в их работе, основные из которых:

- сдельные наряды, сдельная оплата труда;
- вахтовый метод работы;



► Все работы по проекту были разбиты на три этапа, которые реализовывались в следующей последовательности:

- Июль 2007 г. – декабрь 2007 г. – пилотный проект в гипермаркете «ЛИНИЯ» г. Курск
- Январь 2008 г. - ноябрь 2008 г. - тиражирование решения на остальные гипермаркеты.
- Параллельно с июля 2008 г. - настройка и внедрение решения в филиалах строительного, производственного, торгово-развлекательного и гостиничного бизнеса.
- Декабрь 2008 г. – завершение проекта.

- разъездной режим работы водителей автотранспортного предприятия.

Для учета этих и многих других особенностей, связанных со спецификой функционирования каждого бизнеса корпорации, требовались дополнительная методическая проработка и настройка решения по управлению персоналом, разработанного для гипермаркетов корпорации.

На новом этапе к работе в Системе Alfa были привлечены сотрудники бюро нормирования строительной службы и управления производственно-технического комплекса. Совместно с ними и расчетной бухгалтерией в новой системе был настроен расчет сдельной оплаты труда с вводом первичных данных нормировщиками, возможностью получения всей документации из системы и автоматическим расчетом фонда оплаты труда по нарядам.

В соответствии с общей стратегией проекта тиражирование в торговой сети и внедрение в филиалах строительного, торгово-развлекательного и гостиничного бизнеса, автотехцентре должны были закончиться одновременно до начала 2009 года, - и совместная проектная команда справилась с поставленной руководством задачей.

В декабре 2008 года «Система Alfa/ Управление персоналом» стала неотъемлемой частью информационной системы ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

Особенности проекта

Территориальная распределенность подразделений

Филиалы корпорации «ГРИНН» и, соответственно, сотрудники отделов кадров, расчетных отделов бухгалтерии, табельщики и т.д. расположены в 13 городах ЦФО. Такая специфика распределенной структуры управления обусловила реализацию целого ряда проектных решений, свойственных для территориально распределенного бизнеса.

Объединение разрозненных баз данных

На момент начала проекта личные данные по сотрудникам и результатам расчета заработной платы были разбиты на несколько независимо работающих баз. Это было связано с ограничениями используемого программного продукта к масштабам деятельности. Обмен информацией между базами не производился.

Перенос данных в новую систему потребовал выполнения двух больших и трудоемких задач:

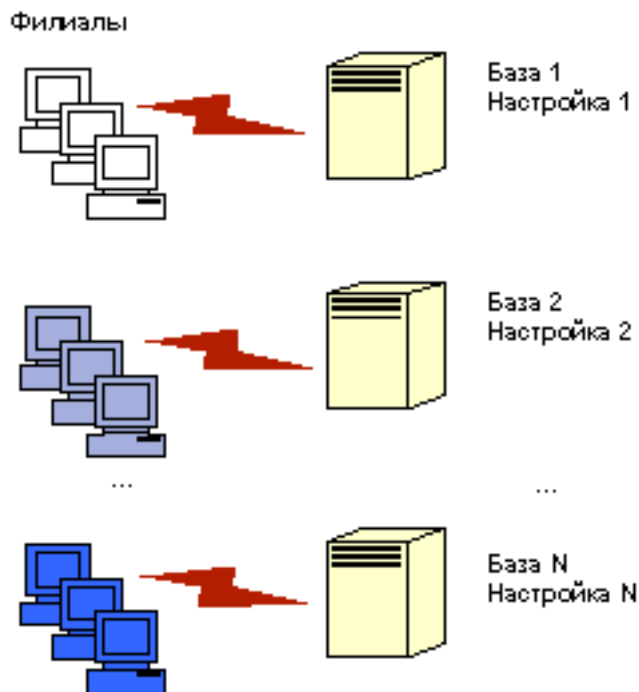
- разработки процедур конвертации данных с сопоставлением значений данных и справочников;
- выверки информации по персоналу и объединения всех баз предприятий.



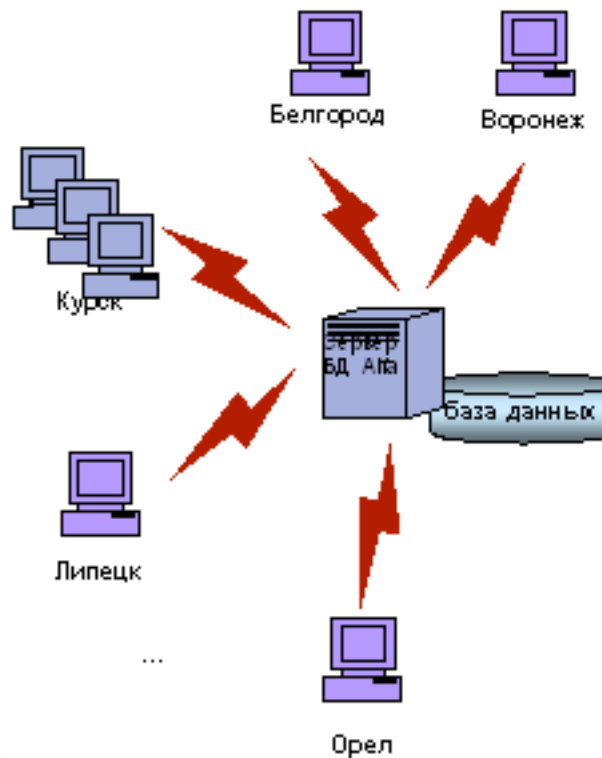
► Особенности управления персоналом в корпорации «ГРИНН»:

- Территориальная распределенность подразделений
- Диверсифицированность бизнеса, каждое направление которого имеет свои особенности управления персоналом и расчета заработной платы
- Большое количество пользователей
- Стремительный рост корпорации, появление новых филиалов и видов бизнеса

• Информационная структура до начала проекта



• Информационная структура после завершения проекта



Количество пользователей

На момент запуска в промышленную эксплуатацию единой системы управления персоналом в ней было зарегистрировано более 700 пользователей различных подразделений, из которых ежедневно работают в системе не менее 400 человек.

Автоматизированное формирование приказов по персоналу

До внедрения Alfa-HRMS все приказы по персоналу печатались вручную в текстовом редакторе. В настоящий момент после ввода первичных данных в шаблоны приказов печатные формы унифицированных и неунифицированных приказов автоматически формируются и распечатываются из системы. После подписания данные из приказов автоматически вносятся в карточки сотрудников.

Электронные копии всех приказов хранятся непосредственно в системе и доступны для просмотра в соответствии с правами доступа. Печатные формы приказов, допустимые к использованию формулировки, а так же алгоритмы автоматической проверки данных из приказов на корректность, настраиваются централизованно и едины для всех филиалов.

Стандартизация и унификация плановых графиков работы

Взрывной рост корпорации зачастую не оставлял времени и сил для создания единых стандартов управления рабочим временем для всех гипермаркетов «ЛИНИЯ». Фактически в каждом гипермаркете плановые графики работы разрабатывались самостоятельно и не были оптимизированы с точки зрения структуры рабочего времени и численности персонала гипермаркетов в разное время суток (гипермаркеты, в основном, работают круглосуточно). Как следствие, не были использованы все ре-

зервы для сокращения расходов на оплату труда.

В ходе проекта задачи по разработке плановых графиков работы и их отслеживание в Alfa-HRMS стали решаться централизованно. Единые графики работ для сотрудников различных филиалов разрабатываются сотрудниками головного ООТиЗ, что полностью решило проблему «самодеятельности» на местах.

Формирование электронных табельных журналов

Табельщики филиалов формируют табели учета отработанного времени непосредственно в «Система Alfa/Управление персоналом», при этом автоматически учитываются первичные документы, выпускаемые отделами кадров, что сводит функции табельщиков к отслеживанию соответствия данных табеля реальной ситуации и отклонений от нее, контролю своевременности выпуска необходимых приказов и распоряжений.

Результаты проекта для бизнеса

В ходе реализации проекта успешно решены следующие задачи:

- Создана единая система управления персоналом корпорации «ГРИНН», которая охватывает все подразделения, связанные с управлением персоналом, ведением табелей учета отработанного времени, расчетом заработной платы.
- Все кадровые операции в удаленных подразделениях производятся в единой системе в реальном режиме времени.
- Созданы типовые отчетные формы, необходимые как для внутреннего использования, так и для передачи в налоговые органы, Пенсионный фонд, военкоматы, архивы и т.д.
- Повышено качество расчета заработной платы и отражения её на затраты за счет автоматического корректного учета изменений окладов и тарифных ставок работников в течение как месяца, так и рабочего дня.
- Разработан единый регламент работы с системой управления персоналом на основе решения «Система Alfa/Управление персоналом» в ЗАО «Корпорация «ГРИНН», описывающий действия исполнителей и взаимоотношения между подразделениями.
- Разработано и выпущено новое положение о премировании.
- За счет автоматических проверок вводимой информации значительно снижено количество совершаемых пользователями ошибок, и, как следствие, повышено качество (достоверность) информации по работникам предприятия.

Результаты автоматизации управления персоналом ЗАО «Корпорация «ГРИНН» выразились в следующих положительных моментах:

- Полностью упорядочен и приведен к единым стандартам кадровый документооборот всех филиалов корпорации за счет перехода на единые схемы работы, использования единых форм приказов и распоряжений, объединения разрозненных баз данных с информацией по работникам. Вследствие этого упростился процесс контроля работы удаленных филиалов.
- Управленческая отчетность формируется централизованно как по всей корпорации, так и по отдельным филиалам, что расширяет возможности для анализа и принятия решений в области планирования кадровой политики.
- Сокращено время на формирование внутренней отчетности по предприятию, а также отчетов для передачи в налоговые органы, Пенсионный фонд, военкоматы, архивы и т.д. Новая управленческая отчетность позволяет вести учет как централизованно, так и по отдельным филиалам, система учета и начислений стала более контролируемой и управляемой.
- Повысилась достоверность информации благодаря минимизации ручного ввода и настроенному механизму автоматических проверок.
- Существенно выросли своевременность и полнота отражения информации по работникам корпорации.
- Значительно уменьшилось количество нестыковок и несогласованностей в работе, улучшилось взаимодействие сотрудников отделов кадров, ООТиЗ, расчетных отделов бухгалтерии, экономистов и нормировщиков, отвечающих за решение конкретных задач в рамках общего процесса управления персона-



► **Что положительного дала система каждой службе в отделе?**

Бухгалтерия: «Внедрение Системы Alfa позволило нам значительно сократить срок расчета заработной платы и ЕСН. В целом по корпорации, ЕСН за декабрь 2008 г. рассчитывался менее одного часа, что является для нас одним из ключевых показателей быстрой работы Системы Alfa.»

Управление кадров: «Проект внедрения Системы Alfa позволил нам в комплексе взглянуть на проблему поддержания единых стандартов кадрового документооборота корпорации. На текущий момент все даже самые удаленные подразделения формируют приказы и распоряжения по единым стандартам, принятым в корпорации и настроенным в Системе Alfa.»

ООТиЗ: «В ходе проекта были разработаны и внедрены на местах единые графики работы для всех гипермаркетов корпорации. Значительно переработано положение о премировании.»

лом.

- Введены в действие единые стандарты формирования графиков работы, и, как следствие, оптимизирована численность персонала и режим работы гипермаркетов.

Создание единой системы управления персоналом выступило в роли одного из катализаторов оптимального перераспределения части функций как между отделами, так и между филиалами и корпорацией.

«Система Alfa/Управление персоналом» позволила упорядочить информацию о персонале корпорации «ГРИНН», упростить и ускорить обмен кадровой информацией между удаленными подразделениями, повысить скорость и качество расчета заработной платы. Построенная система полностью поддерживает российское законодательство и, активно развиваясь, удовлетворяет требованиям развивающегося бизнеса ЗАО «Корпорация «ГРИНН».

В нынешних непростых экономических условиях своевременно созданная система управления персоналом помогает корпорации эффективно управлять людскими ресурсами и снижать издержки за счет централизованного проведения оптимальной кадровой политики.

Перспективы

Вновь созданная система управления персоналом корпорации «ГРИНН» позволяет оперативно решать как текущие, так и будущие потребности динамично развивающегося бизнеса.

В настоящее время Система Alfa является для корпорации единым инструментом для накопления всех данных о выпущенных приказах и распоряжениях, движении персонала, структуре рабочего времени и его распределении по структуре затрат. Основным направлением работ на ближайшие перспективы станет «наращивание» объемов управленческой и аналитической отчетности, получаемой из Alfa-HRMS и, за счет широких возможностей для анализа, оптимизация всех бизнес-процессов управления персоналом.



► «Внедрение решения «Система Alfa/Управление персоналом» позволило нам уйти от целого ряда проблем, связанных с ограничениями используемой ранее системы на базе «1С».

В условиях роста корпорации была практически не решаемой задачей оперативного получения сводной аналитической отчетности по персоналу.

Внедренная нами Alfa-HRMS стала единым инструментом по сбору, накоплению и обработке данных, с единым централизованным хранилищем информации по всем работникам корпорации (как текущей, так и архивной – с момента образования корпорации), существенно улучшила её доступность для обработки и анализа, облегчила задачи управления базой данных.

В конечном итоге, это дало нашей компании дополнительные возможности для дальнейшего развития.»

Виктор Гридасов,

начальник управления информатизации корпорации «ГРИНН»

Компания «Информконтакт»

Россия, Москва, тел. +7 (495) 601-98-74, +7 (499) 196-02-73

E-mail: alfa@informcontact.ru, www.alfasystem.ru/HRMS