



Внедрение единой системы управления персоналом в Группе «РАЗГУЛЯЙ»

Краснов Александр
Заместитель Генерального директора по ИТ
ОАО «Группа «РАЗГУЛЯЙ»

Содержание

- О Группе
- Предпосылки
- Этапы реализации
- Структура управления проектом
- Детали и особенности реализации
- Проблемы при реализации
- Достигнутые результаты



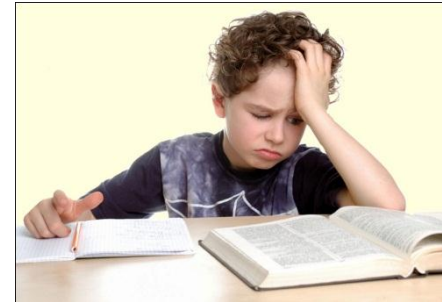
Группа «РАЗГУЛЯЙ»



ГРУППА «РАЗГУЛЯЙ»

- Вертикально интегрированный агро-холдинг
- Виды деятельности: растениеводство, молочное и мясное животноводство, переработка зерна, производство сахарного песка
- 65 производственных предприятий в 18 регионах РФ
- 15,000 сотрудников
- более 100 юридических лиц
- дивизиональная структура управления по регионам с региональными центрами обслуживания (4 дивизиона)

Предпосылки



- Децентрализованные не унифицированные системы учета на нескольких платформах
- Группа из децентрализованной модели управления сервисными функциями перешла к централизованной модели
- Кадровые политики не унифицированы
- Разная трактовка законодательства и разный уровень компетенции на предприятиях
- Отсутствуют инструменты оперативного получения достоверной кадровой информации

Цели проекта

из Устава проекта:



3 Цели проекта

Повышение эффективности и качества управления предприятиями группы компаний «Разгуляй» путем автоматизации бизнес-процессов кадрового учета и расчетов с персоналом. Выстраивание единой автоматизированной системы, позволяющей:

- Выполнить унификацию систем оплаты труда, штатных расписаний и организационных структур предприятий.
- Повысить прозрачность и эффективность в управлении затратами на персонал.
- Повысить оперативность получения аналитической информации для принятия управленческих решений. Снизить затраты на получение достоверной информации.
- Повысить уровень безопасности доступа к персональным данным сотрудников.

Функциональные рамки

- Кадровый регламентированный учет
- Бухгалтерский учет
- Унификация штатных расписаний
- Компенсации
- Упрощение коммуникаций
- Унификация тарифных ставок

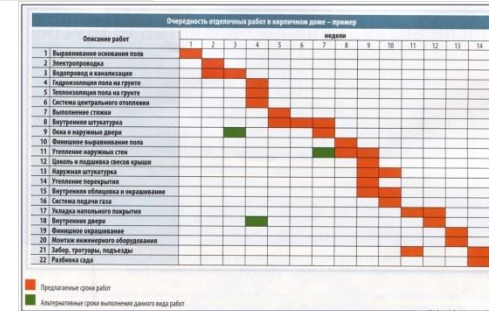


Выбор платформы

Был predetermined выбором платформы ERP на базе 1С 8 Управление производственным предприятием.



Этапы реализации



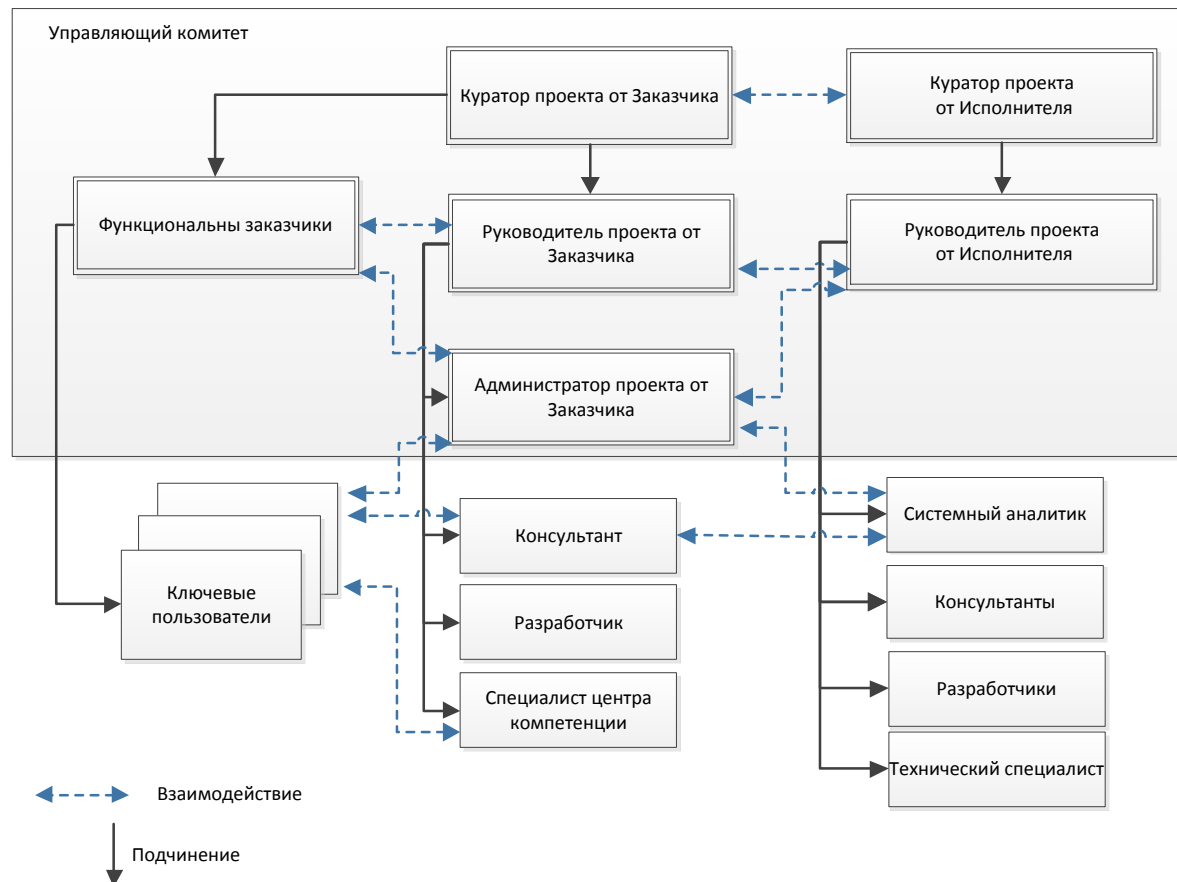
- **Этап 1 – унификация методик управления**
 - Разработка единых методик управления и ТЗ
 - Разработка системы управления и проведение опытной эксплуатации
 - Тиражирование
- **Этап 2 – унификация ставок сдельной оплаты труда**

Этапы реализации



	2 кв. 2011	3 кв. 2011	4 кв. 2011	1 кв 2012	2 кв 2012	3 кв 2012	4 кв 2012
Этап 1 – унификация методик управления							
Разработка единых методик управления и ТЗ	выполнено						
Разработка системы управления и проведение опытной эксплуатации			выполнено				
Тиражирование				приступили			
Этап 2 – унификация ставок сдельной оплаты труда						в плане	

Структура управления проектом



Особенности проекта



- Реализация проекта в ходе изменения структуры управления (или как драйвер изменения HR функции)
- Это не ИТ проект – это бизнес проект
- Большая часть персонала оформлена по сдельной оплате труда
- Одно из крупнейших внедрений 1С 8 ЗУП (или множество технических проблем)
- Создание центра компетенции на базе одного из региональных центров обслуживания
- Не стандартные для системы требования по разграничению прав доступа
- Обязательный перенос истории за 2 года из существующих систем
- Привлечение персонала возможно между текущей работой по расчету з\п



Подход к опытной эксплуатации

- В каждом дивизионе было выбрано 2-4 предприятия для пилотирования
- Произведено обучение участников в региональных центрах обслуживания
- Один консультант на дивизион оказывал поддержку на месте в течении 3 месяцев (выявлялись ошибки, методологические вопросы и упущения, которые передавались исполнителям в центр)
- На финише 2 месяца закрыты в обоих системах, третий месяц расчет произведен полностью в новой системе
- Ориентир по стоимости удовольствия пилота:
 - 30% - разработка функционала
 - 30% - обучение и перенос данных
 - 40% - консультации в процессе пилотирования

Текущий результат



- 27 из 106 юридических лиц переведены на унифицированные методики учета и управления персоналом
- Автоматизированное создание проводок в бухгалтерии по начислениям и налогам
- Централизованное управление справочниками (включая интеграцию с системой управления нормативно-справочной информацией)
- Поддержание в актуальном состоянии адресной книги
- Упрощение коммуникаций за счет автоматизации создания почтовых групп рассылки
- Отработаны проблемы при переносе данных из старых систем
- Четко отработан механизм «тиражирования»



Примеры решенных проблем

- Наименования видов расчета были различны и имели разную смысловую нагрузку при одинаковом наименовании вида расчета
- Ввод данных по некоторым видам расчета производился некорректно, в результате чего периоды расчета среднего заработка определялись не верно
- В среднем заработке учитывались виды расчета фактически не являющиеся оплатой за исполнение трудовых обязанностей
- Настройка налогообложения одинаковых по смыслу видов расчета была различна
- На некоторых предприятиях не велся расчет страховых взносов от НС
- При пересчете месячного оклада в часовую тарифную ставку использовалась среднегодовая норма времени, что приводило к тому, что сотрудникам, работающим с суммированным учетом рабочего времени было выгоднее болеть, чем работать в месяцах с нормой времени более среднегодовой (летние месяцы).
- Неправильно рассчитывались надбавки за вредность, классность, бригадирские и т.д. В базе для расчета доплат присутствовали виды расчета не являющиеся оплатой за фактически отработанное время, что приводило к **завышению** сумм оплаты.
- Наименование должностей в программе не соответствовали наименованиям должностей в утвержденных штатных расписаниях
- Наименование оснований увольнения были различны и часто содержали различную формулировку одной статьи ТК
- Принимались на должность отсутствующую в штатном расписании или принимали с более низким/высоким окладом, чем утверждено
- Случаи создания удаленных подразделений без оформления юридических документов и без изменения штатного расписания.

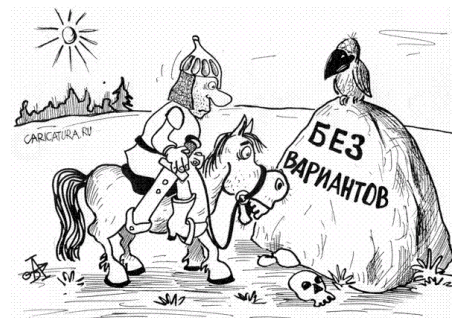
В результате опытной эксплуатации



Таким образом, в результате реализации опытной эксплуатации функциональные заказчики

- Детализировали методики
- Унифицировали учет на пилотных предприятиях
- Получили детальное представление о ведении учета «на местах»

Планы



	2 кв. 2011	3 кв. 2011	4 кв. 2011	1 кв. 2012	2 кв. 2012	3 кв. 2012	4 кв. 2012
Этап 1 – унификация методик управления							
Разработка единых методик управления и ТЗ	выполнено						
Разработка системы управления и проведение опытной эксплуатации			выполнено				
Тиражирование				приступили			
Этап 2 – унификация ставок сдельной оплаты труда						в плане	



Вопросы?