



[05.08.2005 10:48:00]

Прибыль банкам, инвестиционным и страховым компаниям приносят не станки, а люди. Приобретя в ходе многочисленных поглощений многотысячный персонал, руководство финансовой корпорации «Уралсиб» год назад поставило задачу как можно быстрее внедрить единую информационную систему управления Human Resource.

Многопрофильной финансовая корпорация «НИКойл» стала не за один день. Она шла к этому более десяти лет, активно скупая разнообразные банковские и страховые активы с момента своего основания в 1993 году. Две последние по времени крупные сделки -- поглощение Автобанка и слияние с банковской группой «Уралсиб» (с мая 2004 года корпорация работает под единым брэндом «Уралсиб») -- позволили ей выйти в число лидеров российского банковского сектора. И теперь «Уралсиб» работает как финансовый супермаркет, предоставляя все виды розничных и корпоративных финансовых услуг.

Культурные слияния

Однако, чем крупнее компания и сложнее ее оргструктура, тем труднее управлять ее деятельностью. «Уралсиб» включает 73 юридических лица и 204 филиала в 350 городах страны от Калининграда до Южно-Сахалинска. В такой структуре трудно составить достаточно ясную картину того, что происходит с персоналом даже в московских филиалах. Что уж тут говорить про регионы: когда в корпорацию вливался новый периферийный банк, информация о том, сколько человек в нем работают, и чем они занимаются, доходила до центра не быстро.

Проблема управляемости стала еще актуальнее после слияния «НИКойла» с «Уралсибом». В этих двух организациях различались не только алгоритмы начисления зарплат и штатные расписания, но и корпоративные культуры. Поскольку «НИКойл» изначально был инвестиционным банком, его сотрудники привыкли работать в атмосфере инноваций и творчества. «Уралсиб» же долгое время был государственным банком, в котором царил дух строгой дисциплины. Кроме того, в корпорацию вошли еще и страховые компании: «Страховая группа „Уралсиб“», «Страховая компания правоохранительных органов -- Уралсиб» и «Медицинская страховая компания „Уралсиб“». А страховщики вообще категория особая. Из 23 тысяч сотрудников корпорации семь тысяч -- это страховые агенты, которые формально работают по агентским договорам, но фактически получают зарплату, как и все остальные сотрудники корпорации.

Информационные системы, которыми пользовались кадровые службы входящих в «Уралсиб» компаний, были не менее разнородными, чем составные части корпорации. «HR в „Уралсибе“ был автоматизирован на базе собственной разработки, которая к моменту слияния поддерживалась довольно слабо, -- рассказывает ИТ-директор финансовой корпорации **Владимир Пасынков**. -- В „НИКойле“ в качестве справочника персонала использовалась Lotus Notes, а большая часть сведений по персоналу содержалась в таблицах Excel. Где-то использовалась 1С, еще где-то -- система „Кадры-2000“. Но системы, которая бы полноценно поддерживала управление HR-процессами, не было ни в одном банке. Все эти системы лишь облегчали ведение статистики по персоналу, но процессы управления HR к единому знаменателю приведены не были».

Sony или Panasonic?

Понимание, что без новой единой информационной системы полную управляемость персоналом не вернуть, возникло на самом «верху». «На каждом большом совещании я слышу от президента, что персонал -- главная стратегическая ценность корпорации, -- рассказывает Владимир Пасынков. -- И это не просто громкие слова. Ведь персонал в финансовой сфере -- это основной инструмент зарабатывания денег и одновременно основной источник затрат. Поэтому очень заинтересованным лицом был сам президент корпорации Николай Цветков. От него и поступил заказ на внедрение системы. А непосредственным куратором проекта по выбору продукта и внедрению стал первый вице-президент Джомарт Алиев. Ход проекта контролировал управляющий совет, возглавляемый президентом. Именно поэтому проект удалось завершить достаточно быстро». Менеджером проекта была назначена глава HR-службы корпорации **Светлана Павленко**. В «Уралсибе» так принято: проекты, связанные с внедрением ИТ, возглавляют начальники функциональных подразделений, бизнес-процессы которых подвергаются автоматизации.

В корпорации применяется система управления по целям (management by objectives, MBO). Она используется и по отношению к HR-процессам. У каждого сотрудника есть свои обязанности и свои ключевые показатели эффективности их исполнения. Сравнивая фактические результаты работы с заданными, начальство, по идее, должно планировать продвижение своих подчиненных по карьерной лестнице. Но отсутствие нормальной информационной системы не позволяло полноценно использовать «целевой» менеджмент по отношению к персоналу. Разрозненные системы еще справлялись с базовыми кадровыми функциями, начислением зарплат и учетом рабочего времени,

но по отношению к стратегическим задачам управления HR они были бессильны. К тому же если делать ставку на «самописную» систему, то это вновь означало попасть в зависимость от собственной команды программистов. Поэтому финансисты решили изучить предложения по тиражным HR-продуктам.

«Мы быстро поняли, что российских систем нужного нам уровня на рынке просто нет,-- говорит Владимир Пасынков.-- В общем, все свелось к выбору между западными системами -- SAP, Oracle, PeopleSoft. Это все равно что выбирать между телевизорами Sony и Panasonic. Все системы сильные, но консультанты, делавшие презентацию по SAP, показали нам убедительнее. И внедрений SAP больше. К тому же кроме компании IBS, которая выступила в роли подрядчика по внедрению системы SAP, никто больше не брался выполнить проект в такие короткие сроки, какие мы поставили». В общем, предпочтение было отдано решению SAP Human Capital Management (HCM).

«Кадровики -- народ построенный»

Проект стартовал в июле 2004 года с поездки команды во главе со Светланой Павленко в IBS, кадровая служба которой уже давно пользуется SAP HCM. «Нам было очень интересно обменяться с ними опытом,-- говорит Светлана Павленко.-- Ведь законченных проектов по автоматизации HR на SAP в России немного, их можно перечислить по пальцам одной руки. А других подобных проектов, реализованных в финансовой компании с таким огромным числом юридических лиц и филиалов, вообще нет». Затем консультанты IBS проанализировали HR-процессы финансовой корпорации и провели их серьезный реинжиниринг. Многие процессы, хорошо работающие в центральном московском офисе, потребовали изменений в применении к филиальной сети. Нужно было учесть и специфику страховых компаний. В некоторых городах у корпорации имелись и банковский и страховой филиалы, и в таких случаях порой приходилось выводить HR-службу из страховой компании и замыкать ее в банке.

Реинжиниринг длился три месяца, далее началось развертывание самой системы. «Наши желания для подрядчика были законом, даже в тех случаях, когда они шли вразрез с какими-то установками IBS,-- отмечает Владимир Пасынков.-- Мы настаивали, объясняли, как мы хотим настроить систему, какие именно нам нужны отчеты, какие интерфейсы. И специалисты IBS дорабатывали систему под наши запросы». Загрузить в систему всю исходную информацию о 23 тысячах сотрудников, включающую очень подробные записи, начиная со справок по военно-учетным специальностям и заканчивая сведениями о последних выплаченных бонусах, оказалось непросто. На установку двухсот рабочих мест и ввод этих данных ушло еще три месяца.

Наконец систему запустили в тестовую эксплуатацию, и тут, как это обычно бывает, начались трудности. У нынешнего ИТ-директора «Уралсйба» за плечами немалый опыт внедрения SAP на производственных предприятиях. Поэтому проблемы с некорректной работой самой системы решались довольно быстро. Но источник главных трудностей был в другом -- в самих кадровиках. «К тому времени мы уже запустили Service Desk, и на наш внутренний call-центр посыпались звонки со всех филиалов,-- вспоминает Владимир Пасынков.-- Жалобы, как правило, были самыми простыми, вроде „у меня на экране кнопка не нажимается“. Я бы сказал, что 90% проблем возникало из-за того, что пользователи системы поначалу ее побаивались, их нужно было специально обучать. Но обучили всех, увольнений среди кадровиков не было. Они, кадровики, вообще народ „построенный“: что им скажешь, то и делают».

В апреле 2005 года началась промышленная эксплуатация системы. Теперь руководство корпорации может за считанные минуты получить отчет по персоналу в любом разрезе. Раньше это занимало часы, если не дни -- нужно было рассылать запросы в филиалы. Благодаря автоматизации многих функций, которые ранее выполнялись вручную, снизилась нагрузка на работников службы HR. Им уже не нужно вводить одни и те же данные в две-три разные системы. Впрочем, в некоторых филиалах корпорации отделы кадров по-прежнему работают на программах 1С, но данные тоже пересылаются в SAP HCM. «Наверное, можно было, не задумываясь, поставить в каждом филиале SAP. Но затраты должны быть соизмеримы задачам,-- объясняет ИТ-директор.

Так или иначе, но в новую систему заведены все базовые HR-процессы «Уралсйба»: прием на работу, увольнения, расчет зарплат, учет рабочего времени. Но проект продолжается, внедрение «стратегической» части системы еще впереди. «В корпорации существует стратегическая линия развития персонала,-- говорит о дальнейших планах Светлана Павленко.-- Чтобы развиваться, нам необходимо знать, какими компетенциями обладают наши сотрудники. Нужно определять разрыв между тем, что умеют наши люди, и тем, что они должны уметь для достижения стратегических целей корпорации. Информационная система будет определять этот разрыв, планировать мероприятия по развитию персонала и оптимизировать затраты на них».

iOne.ru: электронное средство массовой информации; свидетельство о регистрации в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовой информации Эл № 77-4495 от 12.04.2001 г.

Обновляется ежедневно. Последнее обновление -- **27.09.2005 17:30:00** по московскому времени

© Коммерсантъ, **Accenture**; при полном или частичном использовании материалов обязательна активная ссылка на iOne.ru

Для писем: 125080, Москва, Врубеля, 4, стр. 1; ione@sf-online.ru
