

История успеха



"Реemtсма-Украина" является предприятием группы компаний "Reemtsma" – одной из крупнейших европейских производителей сигарет, основанной еще в 1910 году. В 2002 году компания вошла в состав Imperial Tobacco Group, в результате чего расширенная группа стала четвертой по величине табачной компанией в мире по объему продаж.



REEMTSMA



РЕЕМТСМА-УКРАИНА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В результате масштабных инвестиций «Реemtсма» в украинскую табачную промышленность, составивших за минувшее десятилетие около 150 млн. немецких марок и направленных на модернизацию существующих и строительство новых производственных мощностей, компании удалось наладить выпуск лучших международных марок сигарет (West, Boss, Astor) и отечественных сигарет нового поколения (Прима Люкс, Прима с фильтром, Прима Оптима). В 1998 году было закончено строительство и осуществлен пуск новой Киевской табачной фабрики, которая по своему технологическому оснащению и условиям работы персонала является одной из лучших не только в СНГ, но и во всей Восточной Европе. Продукция фабрики пользуется повышенным спросом не только на украинском рынке, но и поставляется на экспорт. Объем производства в 2002 году составил 21 млрд. сигарет, или около 26% всей табачной продукции Украины. Общая численность работающих в компании – 1200 человек.

ЛОГИКА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

По словам Сергея Палийчука, генерального директора "РЕЕМТСМА-УКРАИНА", располагающей дистрибьюторской сетью по всей Украине, ее стратегической задачей является максимальное обеспечение всех категорий своих потребителей табачными изделиями высочайшего качества. И эта цель будет приоритетной всегда. При ее реализации в конце 1990-х годов компания столкнулась с масштабной и неотложной задачей оптимизации управления всеми сторонами бизнеса, которая была решена переходом в 2000 году от устаревшего инструментария к новой современной системе управления на базе SAP R/3. Начав с освоения набора базовой функциональности (FI – Финансы, CO – Контроллинг и учет затрат, SD – Сбыт, MM – Управление материальными потоками), компания не прекращала процесс последовательных улучшений, основной целью которых была оптимизация использования всех ресурсов предприятия. В результате

к настоящему моменту значительно расширена и углублена степень использования существующей функциональности, а также внедрен модуль Планирования производства (PP).

На определенном этапе, совершенно естественно логика развития бизнеса компании привела ее менеджмент к пониманию того, что дальнейшим тормозом на пути развития является недостаточное качество управления персоналом, перестающее соответствовать требованиям времени. На тот момент кадровое делопроизводство велось с помощью нескольких неинтегрированных однопользовательских баз данных, что приводило к дублированию множества работ и данных. Постоянно происходящие изменения законодательной базы и совершенствование бизнес-процессов требовали непрерывной адекватной доработки и переработки программ. К тому же все это вносило дополнительные риски, связанные с достоверностью информации. Наличие нескольких локальных программ по управлению кадрами не позволяло также в полной мере воспользоваться общекорпоративной идеологией по управлению бизнес-процессами компании, которая создавалась, поддерживалась и развивалась во всех службах – сбыта (региональные представительства, склады), контроллинга (изменение и совершенствование идеологии учета затрат) и т.д. Понятно, что при этом возникали значительные трудности и при создании консолидированных отчетов.

Масштабность информационных потоков, непосредственно влияющих на управление персоналом, требовала скорейшего внедрения адекватного автоматизированного решения. Перечисление только основных из этих потоков дает представление о сложности обработки релевантной информации и выработки на ее основе правильных управляющих решений. Потоки первичной информации состоят из регламентирующей и рабочей. К первой относятся законы и другие нормативные акты, издаваемые Верховной Радой и Кабинетом Министров Украины,



различными министерствами и ведомствами (внешняя информация), а также корпоративные стандарты, приказы, распоряжения и т.д. (внутренняя). Рабочая первичная информация включает персональные данные сотрудников, заявления, справки, служебные записки, больничные листы, назначения, перемещения, изменения режимов, графиков работы и т.д.



Вся эта информация должна оперативно и эффективно перерабатываться. На ее базе вырабатываются управляющие решения по корректировке бизнес-процессов, по всем аспектам управления персоналом, в частности по учету и планирова-

«SAP HR позволяет разложить бизнес-процессы управления персоналом по “полочкам”, выстроив их в гармоничную схему. Логика модуля контролирует работу, информирует о возможных конфликтных ситуациях, заставляет принимать стандартизированные решения. Работа происходит не только в рамках законодательства, но и по строго оговоренным корпоративным правилам, обеспечивая единый подход в принятии решений. Конечно, внедрение решений SAP требует тщательной подготовительной работы и обучения специалистов. Также очень важно с пониманием относиться к трудностям и затратам времени и усилий на стадии внедрения, которые, мы надеемся, окупятся в процессе дальнейшей работы с помощью нового модуля».

Татьяна Субачева, директор по персоналу,
компания «Реemtсма-Украина»

нию затрат на персонал для службы контроллинга. Результирующая обработка обеспечивает получение внешней (согласно законодательству) и внутренней (для ответственных менеджеров и служб компании) отчетности, выдачу данных для начисления заработной платы, планирования и анализа.

К интеграции системы управления персоналом с другими функциональностями в SAP R/3 подталкивало и то обстоятельство, что некоторые из уже освоенных в системе бизнес-процессов требовали персональных данных. Например, ведение учета основных средств по ответственным лицам, ведение расчетов с подотчетными лица-

ми, ведение кредитного контроля (функциональность Финансы); планирование и учет затрат на персонал; планирование и учет продаж по торговым представителям (функциональность Сбыт); планирование смен и учет фактического времени работы (функциональность Планирование производства).

В начале проекта менеджмент компании четко сформулировал цели внедрения нового инструмента для управления персоналом. Основной стратегической целью проекта стала интеграция системы управления персоналом в общую систему управления ресурсами компании. Главные функциональные цели – оптимизация реализации в единой системе (цель – внедрить систему – не лучшая бизнес-цель и говорит не об удачном опыте внедрения, а о менеджерах, не понимающих, что они на самом деле должны делать) функций организационного менеджмента, администрирования персонала и управления временными данными посредством реализации прогрессивных технологий, заложенных в системе, позволяющих оптимальное распределение функций, связанных с управлением персоналом, по рабочим местам и организационным единицам. В ходе проекта предстояло обеспечить менеджмент различных уровней эффективным инструментом анализа и управления человеческими ресурсами.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА СИСТЕМЫ

IT-стратегия компании направлена на отказ от собственных разработок программного обеспечения и использование серийных программных продуктов. «Реэнтсма-Украина» провела оценку различных вариантов реализации системы управления персоналом. Поскольку одним из стратегических принципов компании является использование системы SAP R/3 как операционной платформы ведения бизнеса, возможность использования решения SAP HR (Human Resources) изначально была приоритетной. Но на его окончательный выбор оказали влияние следующие факторы:

- адекватность решения стратегическим и функциональным целям совершенствования системы управления персоналом, полнота функциональности;
- возможность интеграции с другими модулями системы, эксплуатируемыми в компании;
- ориентация на самые современные технологии управления персоналом;
- многоязычность, необходимая в интернациональной компании;
- возможность интегрированного управления персоналом в компании со сложной организационной структурой, территориально распределенной по всей Украине;
- наличие в компании опыта работы с системой;
- высокий уровень поддержки пользователей компанией-разработчиком.

ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ SAP HR

Подготовительная стадия проекта, осуществленная компанией в январе-феврале 2002 года, включала всесторонний анализ, разработку проектных требований, выбор партнера по внедрению и заключение контракта на реализацию проекта и поставку оборудования. На первом этапе было решено внедрить следующие функциональности модуля HR: Организационный менеджмент, Администрирование персонала, Управление временными данными, Планирование затрат на персонал. Проект стартовал в марте 2002 года – в этом месяце был разработан концептуальный проект, осуществлена поставка серверов и инсталляция программного обеспечения. В апреле были внедрены функциональности Организационный менеджмент и Планирование затрат на персонал, а также начато внедрение функциональности Администрирование персонала, которое успешно завершилось в мае.

«Функциональность SAP HR предусматривает самые "продвинутые" возможности, применяемые как в вопросах администрирования, так и бюджетирования, статистики и анализа любых данных, касающихся компенсаций. Возможности, заложенные в системе, превосходят работу над теми задачами, которые на практике возникают перед нами только через несколько лет. Очевидно, что разработчики этого модуля были хорошо осведомлены обо всех новейших разработках в сфере управления персоналом вообще и компенсаций в частности».

Александра Коцюба, менеджер по компенсациям и льготам

С июня по август проходило внедрение функциональности Управление временными данными, после чего уже в августе началась загрузка данных в систему и ее тестирование. В октябре, то есть примерно через полгода после начала проекта, состоялся запуск SAP HR в продуктивную эксплуатацию, а в течение последующих трех месяцев проходил вывод системы на «плановую мощность».

Основным консалтинг-партнером по внедрению модуля HR системы SAP R/3 и системным интегратором в проекте выступила компания «Софт-Рейтинг», специалисты которой осуществили поставку и инсталляцию серверов, разработку концептуального проекта, настройку и тестирование системы, разработку специфических решений, отчетности и интерфейсов с внешними системами, интеграцию с помощью ALE-технологии системы управления персоналом SAP HR с другими функциональностями. Компания обеспечивает также сопровождение и развитие системы на этапе продуктивной эксплуа-

тации. С помощью немецкой компании Info Business Systems была проведена интеграция продуктивной системы SAP HR с основной системой SAP R/3 в г. Гамбурге.

По словам Галины Кораб, старшего консультанта по HR SAP R/3 компании «Софт-Рейтинг» и менеджера проекта, «Изначально проект предусматривал ряд объективных трудностей:

- объект управления – производственное предприятие со всеми возможными режимами работы персонала и формами его учета;
- сжатые сроки проекта (7–8 месяцев);
- сложность архитектуры ландшафта (основная система расположена в Гамбурге, платформа модуля HR инсталлирована в «Реemtсма-Украина»);
- участие в проекте целого ряда компаний («Реemtсма-Украина», «Реemtсма» (Гамбург), «Софт-Рейтинг» и партнеры «Реemtсма» в Германии).

Несмотря на это, функциональность системы управления персоналом, объявленная в тендерных условиях, была внедрена в полном объеме, качественно и с соблюдением сроков и бюджета проекта. Это стало возможным благодаря эффективному менеджменту проекта со стороны Заказчика и Исполнителя с соблюдением всех требований методологии ASAP®.

«Несомненным достоинством модуля SAP HR является полная автоматизация информационных потоков: таблиц учета рабочего времени, данных по отпускам и больничным листам, кадровых данных. Учет этой информации и экспортирование данных в программу начисления заработной платы происходит автоматически, что позволяет значительно экономить время и избежать возможного искажения информации».

Валерий Черненко, менеджер по расчету заработной платы

ASAP – Accelerated (ускоренная) SAP, выбранная в качестве методологии реализации проекта, является по сути планом его ведения. В ASAP определены общие подходы к реализации и управлению проектом, ряд этапов внедрения, прописаны основные роли и распределена ответственность исполнителей. Благодаря этому она помогает понять технологию проекта, быстрее и качественнее организовать проектный процесс.

Программно-аппаратные средства

Программное обеспечение	Система SAP HR инсталлирована на отдельном двухсистемном ландшафте (Тестовая и Продуктивная системы) и интегрирована с основной системой SAP R/3 через ALE-интерфейс
Аппаратные средства	PRIMERGY H400, PRIMERGY H200
Операционная система	Windows 2000
СУБД	Oracle 8.1.7
Количество пользователей	20

РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В результате внедрения решения SAP HR в компании был реализован единый подход к управлению организационной структурой и ее развитию. В частности, было исключено дублирование работ по ведению данных персонала, значительно повышена оперативность обработки первичной информации и ее достоверность, сокращены сроки выработки соответствующих управляющих решений и подготовки отчетности, осуществлены перераспределение работ и передача части функций отдела персонала другим службам. Решение SAP HR работает не только как инструмент учета/хранения/накопления данных, но и предоставляет персоналу дополнительный инструментарий для анализа и принятия решений, то есть именно для эффективного управления персоналом. Строгие правила, заложенные при внедрении выбранных функциональностей, позволили также стандартизировать бизнес-процессы в рамках компании, уменьшить риски ошибок, связанных с человеческим фактором.

Наряду с наиболее полным освоением возможностей уже внедренных функций управления персоналом модуля SAP HR, компания планирует внедрение функциональности Развитие персонала. Она позволит наладить эффективную деятельность по таким важным составляющим управления персоналом, как планирование карьеры сотрудников, управление программами повышения квалификации, оценка и т.д. За счет оптимизации как можно большего числа аспектов, относящихся к данной сфере управления, «Реemtсма-Украина» планирует добиться значительного повышения эффективности работы персонала и немалого сокращения затрат. Так, расчетная стоимость окупаемости проекта по внедрению SAP HR в результате сокращения затрат на персонал составляет 3 года.