



## **СОЗДАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАМКАХ ЕДИНОЙ КИС ОАО «СИЛЬВИНИТ»**

(2005-2007)

Возможность видеть дальше



## СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Портрет ОАО «Сильвинит»</b>	<b>2</b>
<b>Предпосылки проекта</b>	<b>2</b>
<b>Этапы проекта автоматизации расчета заработной платы</b>	<b>3</b>
<b>Этапы реализации проекта по формированию единой Подсистемы управления персоналом ОАО «Сильвинит»</b>	<b>5</b>
Январь 2005 г.	5
Февраль-март 2005 г.	5
Апрель-август 2005 г.	5
Сентябрь 2005 г.	6
Октябрь 2005г. - март 2006 г.	6
Май 2006 г - январь 2007 г.	7
Январь-март 2007 г.	8
Апрель-июнь 2007 г.	8
<b>Особенности проекта</b>	<b>9</b>
<b>Общие результаты проекта</b>	<b>11</b>
<b>Результаты по ключевым областям</b>	<b>13</b>
Автоматизация расчета заработной платы	13
Учет и управление кадрами	14
Внутрицеховой документооборот	15
Электронный табельный журнал	16

---

**ОАО «СИЛЬВИНИТ»** — крупнейший мировой производитель калийных удобрений (40% российского, 11% -мирового производства) и других видов солей



## ПОРТРЕТ ОАО «СИЛЬВИНИТ»

Основной объем продукции экспортируется в страны дальнего зарубежья. Начиная с 2000 года, предприятие регулярно проходит аттестацию по системе стандартов качества ISO-9000.

ОАО «Сильвинит» имеет сложную структуру, состоящую из семи балансовых единиц:

- Управление акционерного общества (УАОС);
- Соликамское калийное рудоуправление № 1 (СКРУ-1);
- Соликамское калийное рудоуправление № 2 (СКРУ-2);
- Соликамское калийное рудоуправление № 3 (СКРУ-3);
- Шахтостроительное управление (ШСУ);
- Управление торговли и общественного питания (УТиОП);
- Подсобное сельское хозяйство (ПСХ).

В общей сложности на предприятии работает свыше 11500 человек.



## Предпосылки проекта

Начиная с 2000 года, ОАО «Сильвинит» активно использует и развивает Систему Alfa. На базе Системы Alfa на предприятии было сформировано ядро корпоративной информационной системы, обеспечившее ведение всех видов учета (оперативного, бухгалтерского, налогового) на 5 балансовых единицах.

В ноябре 2004 г. на ОАО «Сильвинит» специалистами «Информконтакта» совместно с сотрудниками подразделения АСУ был успешно завершён проект по автоматизации расчета заработной платы в рамках модуля Alfa-Salary Системы Alfa.

Управление персоналом по состоянию на январь 2005 г. велось в ОАО «Сильвинит» на базе программы «Кадры-Штаты», разработанной сотрудниками отдела АСУ предприятия на технологии «клиент-сервер». Данный продукт изначально предназначался для совместной работы отделов кадров с ООТиЗ, и не предусматривал возможности импорта данных в единую корпоративную информационную систему ОАО «Сильвинит» – Систему Alfa. Из-за этого возникала необходимость повторного ввода данных о сотрудниках в работающую на всем предприятии Подсистему управления персоналом единой КИС, основанную на базе модуля Alfa-Salary.

Программный продукт «Кадры-Штаты» работал независимо в каждой балансовой единице предприятия, потому возникали различия в процессах управления персоналом в структурных подразделениях и трудности с анализом информации, что, в свою очередь, усложняло построение единой кадровой политики и принятие взвешенных оперативных управленческих решений.

К тому же, со временем функциональность программы «Кадры-Штаты», позволявшей хранить только основную информацию по работникам, перестала соответствовать возрастающим требованиям внутренних заказчиков: сотрудников отделов кадров и отделов организации труда и зарплаты.

Внутрицеховой документооборот по личному составу велся в произвольной форме — единые стандарты в этой области провозглашались, но фактически не поддерживались. Экономисты цехов формировали таблицы для расчета заработной платы на бумажных носителях, что делало практически невозможным их дальнейший анализ отделами труда. Перечисленные выше основные проблемы в области автоматизации процесса управления персоналом не могли остаться незамеченными, и в 2005 г. руководством ОАО «Сильвинит» было принято решение о создании единой Подсистемы управления персоналом на основе модулей Alfa-HRM и Alfa-Salary Системы Alfa. Итогом данного проекта должно было стать единое информационное пространство по управлению персоналом, учету труда и расчету заработной платы, полностью отвечающее потребностям сотрудников бухгалтерии, отдела организации труда, отдела кадров и смежных подразделений.

▶ Цель проекта – создание единого информационного пространства по управлению персоналом, учету и организации труда, расчету заработной платы.



## Этапы проекта автоматизации расчета заработной платы

### Пилотный проект

В феврале 2003г. было проведено обследование ОАО «Сильвинит», целью которого был анализ возможности автоматизации расчета заработной платы посредством Alfa-Salary.

На тот момент «Сильвинит» использовал два несвязанных между собой программных продукта: «Инфософт» и АРМ на клиентской рабочей станции. Каждая балансовая единица имела отдельную базу данных, расчеты производились независимо на 30 рабочих станциях. Такая ситуация приводила к необходимости многократного ввода одних и тех же сведений о сотруднике, анализ данных требовал привлечения большого количества персонала, а в оперативном режиме был и вовсе невозможен.

Получение сводной налоговой отчетности по заработной плате, отчислениям в фонды занимало до 5-7 рабочих дней. Причем полученные суммы не являлись окончательными – в конце года проводилась консолидация данных по сотрудникам, работающим одновременно в нескольких Балансовых единицах.

По итогам предварительного обследования специалистами компании «Информконтакт» совместно с сотрудниками отдела АСУ предприятия было разработано техническое задание на доработку модуля Alfa-Salary в рамках «пилотного» проекта, для проведения которого было выбрано Шахтостроительное управление (ШСУ). В ШСУ там присутствовала большая часть алгоритмов расчета заработной платы, утвержденных в ОАО «Сильвинит» (повременная оплата, сдельные наряды как с КТУ, так и без него, надбавки за вредные условия и т.д.). Кроме того, наличие в штате ШСУ более 1,4 тыс. сотрудников позволяло проверить работу модуля Alfa-Salary на достаточно большом объеме данных.

В рамках пилотного проекта проведен комплекс подготовительных работ, необходимых для успешного запуска автоматизированного расчета заработной платы в ШСУ:

1. Настроена структура ШСУ, введено штатное расписание, тарифные сетки, графики работы, заполнены все необходимые справочники и т.д.;
2. Введены данные по сотрудникам с их последующей привязкой к структуре предприятия, штатному расписанию, графику работы и т.д.;
3. Настроены алгоритмы автоматического расчета начислений/удержаний, отчислений в фонды, а также сделаны прочие настройки, влияющие на корректность расчета заработной платы;
4. Разработан механизм импорта и выверки данных о заработной плате и фондах, импортирована информация за период январь 2002 г. – июль 2003 г.;
5. Настроены основные отчетные формы, необходимые расчетному отделу бухгалтерии и ООТиЗ;
6. Произведены необходимые доработки Alfa-Salary, в частности, интерфейса, позволяющие бухгалтерам укладываться в жесткие сроки, отведенные на ввод таблиц и расчет заработной платы: табеля сдаются 1-2 числа месяца, а 6 числа следующего расчетные листки должны быть в цехах, в среднем на одного сотрудника расчетного отдела бухгалтерии приходится 500-600 человек;
7. Разработаны и утверждены инструкции, регламент работы с Alfa-Salary на ШСУ.

В августе 2003 г. модуль Alfa-Salary был запущен в опытно-промышленную эксплуатацию, во время которой были многократно успешно произведены расчеты заработной платы с учетом квартальных премий, расчеты сумм отчислений по фондам, автоматически сформирована вся необходимая отчетность по ШСУ. В октябре 2003 г. автоматизированный расчет заработной платы в Alfa-Salary на ШСУ введен в промышленную эксплуатацию, принято решение о тиражировании модуля Системы Alfa на все балансовые единицы ОАО «Сильвинит».

► Поэтапная автоматизация с выделением «пилотного» проекта была обусловлена масштабностью задачи и достаточно большим объемом работ, связанным с первичной настройкой модулей и согласованием типовых решений.



### ► Решены задачи:

- В единое пространство включены информационные потоки по расчету заработной платы;
- унифицированы и централизованы механизмы настройки начислений/удержаний;
- настроены права доступа;
- настроено автоматическое формирование проводок;
- настроены необходимые формы отчетности;
- разработаны регламенты по всем процессам.

► Особенности расчета заработной платы на ОАО «Сильвинит»:

- Отсутствие единых методик расчета;
- Наличие большого количества разнообразных алгоритмов расчета начислений/удержаний;
- Гибкая система оплаты труда;
- Территориальная распределенность подразделений;

## Тиражирование решения

В период ноябрь–декабрь 2003 г. проводилось детальное изучение ОАО «Сильвинит» с целью выявления «скрытых» потребностей сотрудников расчетных отделов и ООТиЗ, реализация которых отсутствовала в Alfa-Salary и Alfa-HRM. В этот же период был разработан «Технический проект», включающий перечень предложений, позволяющих свести к минимуму технические трудности на этапе внедрения. Так, на основе данных технического проекта была произведена модернизация и закупка недостающего компьютерного оборудования, в том числе сервера, позволившего в дальнейшем работать с единой, централизованной базой данных более чем 500 пользователям.

В рамках тиражирования автоматизированной системы расчета заработной платы совместной проектной командой были выполнены работы по настройке Alfa-Salary во всех балансовых единицах:

- Проведена сверка алгоритмов расчета начислений и удержаний, настроенных в АРМах сотрудников расчетных отделов бухгалтерии;
- Совместно с ответственными сотрудниками отделов кадров было подготовлено более 30 инструкций, касающихся основных аспектов работы пользователей с модулем;
- Разработаны единые стандарты доступа к информации, хранящейся в базе данных;
- Проведено обучение пользователей системы, а также более углубленное – сотрудников отдела АСУ с целью их привлечения в дальнейшем к сопровождению системы;
- Разработан единый регламент работы, описывающий действия всех сотрудников, задействованных в расчете заработной платы;
- Импортирована информация за период с января 2003 г. по июнь 2004 г. включительно;
- Выполнен тестовый расчет заработной платы по всему ОАО «Сильвинит» с привлечением всех сотрудников расчетных отделов.

## Опытно-промышленная эксплуатация

В период опытно-промышленной эксплуатации было проведено несколько успешных расчетов заработной платы, сумм отчислений по фондам, автоматически сформирована вся необходимая отчетность по ОАО «Сильвинит».

В этот же период настроено автоматическое формирование проводок, связанных с заработной платой, в модуле Alfa-Account. В общей сложности по заработной плате в модуле Alfa-Account автоматически формируется более 2000 проводок в месяц в 7-ми аналитических разрезах ежемесячно.

В начале ноября 2004 года расчет заработной платы на базе Alfa-Salary введен в промышленную эксплуатацию во всем ОАО «Сильвинит».

По окончании внедрения модуля Alfa-Salary было принято решение о формировании на ОАО «Сильвинит» единой Подсистемы управления персоналом, в которой, в едином информационном пространстве, вместе с сотрудниками расчетного отдела бухгалтерии и ООТиЗ также будут работать сотрудники отдела кадров, руководители подразделений, начальники цехов, сотрудники службы безопасности и т.д.

### ▶ Отличительные черты системы оплаты труда:

- сочетание повременно-сдельной оплаты;
- работа одного сотрудника на разных работах внутри одной балансовой единицы;
- работа одного сотрудника одновременно на разных балансовых единицах;
- начисления за вредные условия
- более 10 видов премий за выполнение плана.

## Этапы реализации проекта по формированию единой Подсистемы управления персоналом ОАО «Сильвинит»

### 1-й этап – Разработка технического задания (январь 2005 г.)

Совместно с сотрудниками отдела АСУ ОАО «Сильвинит» было разработано техническое задание на адаптацию модуля Alfa-HRM с учетом особенностей предприятия.

### 2-й этап – Настройка Alfa-HRM согласно требованиям ОАО «Сильвинит» (февраль–март 2005 г.)

Реализован комплекс работ, необходимых для начала опытной эксплуатации модуля Alfa-HRM. Проведены подготовительные мероприятия, необходимые для запуска модуля в опытную эксплуатацию:

1. Составлены перечни необходимых отчетов и приказов (автоматических действий), а также приведены к единому виду существующие и настроены недостающие формы;
2. Начата работа по переносу данных по персоналу из программы «Кадры-Штаты» в модуль Alfa-HRM, частично перенесена информация о сотрудниках;
3. Осуществлена первичная унификация «кадровых» справочников и утверждены структуры справочников;
4. Произведена первичная настройка стандартных автоматических приказов и отчетов для работы отделов кадров;
5. Настроена электронная форма карточки сотрудника – основная карточка модуля, экранная форма дополнительных сведений.

Параллельно с этими работами шла подготовка и сдача государственной отчетности по персонифицированному учету с использованием данных из модуля Alfa-Salary.

### 3-й этап – Опытная эксплуатация (апрель–август 2005 г.)

В период опытной эксплуатации силами сотрудников отдела АСУ была инсталлирована клиентская часть модуля Alfa-HRM более чем на 50 пользовательских местах. За это время было произведено копирование и выверка данных из старого программного обеспечения, объединены и унифицированы справочники. Было также настроено более 30 типов автоматических приказов и созданы инструкции по работе с ними.

В ходе внедрения модуля управления персоналом выявились расхождения в организации структуры предприятия различными отделами. Сотрудниками отдела кадров и отдела организации труда были проведены совместные работы по унификации структуры подразделений. Новая структура полностью отвечала современным управленческим стандартам, а ее воплощение стало началом работы в едином информационном пространстве отделов кадров, ООТ, ЗпиУ (ООТиЗ) и расчетных отделов бухгалтерии.

В учебно-курсовом комбинате ОАО «Сильвинит» прошли обучение работе в модуле Alfa-HRM более 150 человек, среди них сотрудники отделов кадров, инспектора по кадрам, экономисты цехов и руководители – представители всех структурных подразделений предприятия.

► Задача руководства ОАО «Сильвинит» по построению общей стратегии развития кадровой политики и принятию оперативных взвешенных управленческих решений осложнялись следующими факторами:

- Различием подходов к управлению персоналом в структурных подразделениях;
- Трудностями в анализе информации по сотрудникам объединения вследствие разрозненности баз данных;
- Функциональность программы все больше не соответствовала возрастающим требованиям внутренних заказчиков программы: сотрудников отделов кадров и отделов организации труда и заработной платы.



► Использование программ для расчета заработной платы и управления персоналом, основывающихся на различных массивах данных, приводило к:

- непрозрачности информации;
- сложности формирования сводной отчетности;
- невозможность получения оперативных аналитических данных;
- фактическому отсутствию возможности комплексного анализа данных по всему предприятию.

#### 4-й этап (сентябрь 2005 г.)

Завершена подготовка к началу эксплуатации отделом кадров модуля Alfa- HRM в опытно-промышленном режиме. Одновременно продолжалось выверка и перемещение данных из программы «Кадры-Штаты» в новый модуль управления кадрами.

##### **Выполнены следующие работы:**

- регламент по работе в модуле Alfa-Salary был расширен и дополнен описанием операций, производимых сотрудниками отделов кадров и сопутствующих подразделений, а также обозначением сфер ответственности различных отделов;
- разработано более 20 инструкций, регламентирующих основные аспекты работы отделов кадров в Подсистеме;
- разработана «Матрица ответственности по работе с Подсистемой», регламентирующая доступ групп сотрудников к информации, формализован порядок предоставления доступа новым пользователям.

#### 5-й этап — Опытно-промышленная эксплуатация (октябрь 2005г. – март 2006г.)

За время опытно-промышленной эксплуатации были решены задачи:

1. Завершены выверка данных по всем дополнительным карточкам и перемещение в модуль Alfa- HRM.
2. Откорректированы и налажены автоматические приказы и печатные формы к ним, доработаны инструкции по работе с приказами. Использование отделами кадров автоматических приказов Подсистемы имеет существенные преимущества:
  - сохраняется информация обо всех проектах документов, как утвержденных, так и неутвержденных;
  - заложенные в процедурах автоматических приказов проверки позволяют полностью избежать логических ошибок пользователей;
  - предусмотрена возможность автоматической печати проекта приказа на основе данных, внесенных в поля формы приказа;
  - на основании однократно введенных в форму приказа данных можно неограниченное количество раз распечатывать бумажную версию приказа;
  - в случае утверждения данные из формы приказа автоматически переносятся в Подсистему;
  - реализована возможность определения и ранжирования лиц, визирующих документ в зависимости от подразделения и типа приказа;
  - четко отлаженный процесс создания приказа исключает попадание данных в Подсистему без наличия автоматически распечатанной и подписанной бумажной формы;
  - предусмотрена возможность отслеживания пользователя, внесшего информацию в Подсистему.
3. Расширен и улучшен механизм выборки (списков сотрудников) и карточка структуры предприятия, добавлены функции ведения планового штатного расписания и оповещений.
4. Созданы дополнительные кадровые отчеты в соответствии с требованиями, утвержденными реестром и соответствующими методиками. В результате настроек пользователям предоставлено более 40 дополнительных отчетов, позволяющих получать и анализировать необходимую информацию.
5. С учетом всех требований представителей заказчика был утвержден единый регламент «Работа с Подсистемой по учету персонала, труда и заработной платы на основе модулей Alfa- HRM и Alfa- Salary Системы Alfa в ОАО «Сильвинит».
6. В начале 2006 года из единой Подсистемы управления с персоналом на базе Системы Alfa была успешно сдана отчетность в Пенсионный фонд РФ.

С опережением графика, в середине марта 2006 года, начата промышленная эксплуатация модуля Alfa HRM во всех структурных подразделениях ОАО «Сильвинит», начаты работы по автоматизации учета отработанного времени непосредственно на местах.



► Поэтапная автоматизация смежных областей (расчета зарплаты, управления кадрами, учета отработанного времени) была обусловлена масштабностью задачи и достаточно большим объемом работ, связанным с первичной настройкой модулей и согласованием типовых решений.

##### **Решены задачи:**

- Перемещены и выверены данные по дополнительной информации о сотрудниках;
- Настроены автоматические приказы и действия по ним;
- Настроен механизм формирования выборки сотрудников по различным параметрам;
- Добавлена возможность создания планового штатного расписания;
- Настроены дополнительные формы внутренней отчетности;
- Доработан и утвержден единый регламент «Работа с Подсистемой по учету персонала, труда и заработной платы на основе модулей Alfa-HRM и Alfa-Salary Системы Alfa в ОАО «Сильвинит»;
- Реализована политика безопасности;
- Разработаны инструкции для рабочих мест.

## 6-й этап — Автоматизация внутрицехового документооборота (май 2006 г. – январь 2007 г.)

Сразу после завершения автоматизации деятельности отделов кадров во всех балансовых единицах ОАО «Сильвинит» были начаты работы по переводу предприятия на электронное формирование табельных журналов по учету отработанного времени (формы Т-12, Т-13).

Совместной проектной командой были определены основные принципы формирования электронного табельного журнала:

- Табели должны формироваться автоматически по заданным пользователями ограничениям, участие человека в процессе формирования электронных таблиц допускается, но должно быть сведено к минимуму;
- Каждая строчка электронного табельного журнала помимо данных об отработанном времени, должна содержать в себе также исчерпывающую информацию обо всех характеристиках данного промежутка времени, необходимых для корректного расчета заработка и распределения времени по статьям затрат (профессия, подразделение, категория, график работы, участие в бригаде, аналитические справочники, наличие вредности, установленные премии, надбавки и т.д.);
- Для решения поставленной задачи нужно, чтобы Подсистема управления персоналом содержала в себе ВСЮ необходимую информацию. Это возможно только при условии, что любое управляющее воздействие на работника ОАО «Сильвинит» «доступно» Подсистеме, т.е. отражено в карточке сотрудника. Исходя из этого, были определены следующие этапы работ по развитию Подсистемы управления персоналом:
  - ▶ автоматизация ведения внутрицехового документооборота по личному составу;
  - ▶ подготовка и внедрение электронных табельных журналов учета отработанного времени;
  - ▶ доработка модуля Alfa-Salary для автоматического расчета заработной платы сотрудников на основе данных, сформированных электронных табельных журналов по учету труда.

После автоматизации внутрицехового документооборота по личному составу вся информация вводится один раз при первоначальном формировании соответствующего приказа, распоряжения или справки непосредственно в Подсистеме управления персоналом. При необходимости бумажная копия распечатывается из Подсистемы.

По итогам данного этапа непосредственно в Подсистеме стали формироваться и отражаться в карточках сотрудника абсолютно все приказы и распоряжения по внутрицеховой деятельности связанные с управлением персоналом, а именно:

- изменение графика сменности;
- перенос выходного дня;
- сверхурочные работы;
- отвлечения от работы;
- допуск/недопуск к самостоятельной работе;
- изменение центра отражения затрат;
- установление индивидуальных и групповых премий и надбавок;
- включение/исключение/перевод из бригады в бригаду;
- временные внутрицеховые перемещения работников, не отражаемые отделами кадров, но влияющие на учет и распределение отработанного времени;
- другие приказы и распоряжения.

Настройка приказов и их тестовая эксплуатация проводилась параллельно на пяти балансовых единицах предприятия. Это позволило на раннем этапе выявить сложные, не формализованные события и при необходимости скорректировать их обработку Подсистемой. Единые методики и подходы, применяемые в тех или иных ситуациях при управлении персоналом, были согласованы и отражены в «Регламенте ведения внутрицехового документооборота в ОАО «Сильвинит».

В рамках этапа были разработаны учебные курсы и проведено обучение более 200 работников предприятия, занятых в формировании внутренних приказов и распоряжений по личному составу.

Было настроено более трех десятков приказов и распоряжений по личному составу, составлением которых занимаются сотрудники отделов труда и заработной платы, подготовки кадров, отделов техники безопасности, экономисты и нормировщики в цехах, а также другие сотрудники, отвечающие за какую-либо область управления персоналом.

Запуск формирования внутрицеховых приказов и распоряжений по личному составу в промышленную эксплуатацию означал, что вся информация, необходимая для автоматического формирования электронного табеля, отражается в карточках сотрудников и доступна для анализа Подсистемой управления персоналом.



▶ Особенности управления персоналом в ОАО «Сильвинит»:

- Наличие условий труда, отклоняющихся от нормальных, и большого количества связанных с этим социальных льгот, гарантий и компенсаций;
- Территориальная распределенность подразделений;
- Социальная направленность предприятия.

## 7-й этап — Формирование электронного табельного журнала (январь–май 2007 г.)

На данном этапе велись работы по автоматизации формирования электронного табельного журнала на базе специализированной компоненты Alfa-TimeManagement, производилась доработка функционала в соответствии с требованиями технического задания. Табельный журнал сразу тестировался в режиме опытной эксплуатации, в ходе которой вносились изменения в настройки работы табеля, корректировались требования к реализации функционала Подсистемы, рассматривались и принимались рационализаторские предложения.

Был разработан регламент формирования электронных табельных журналов учета отработанного времени в ОАО «Сильвинит», в котором были отражены единые методики и подходы, применяемые в тех или иных ситуациях.

Были разработаны учебные курсы и проведено обучение более 100 работников предприятия, занятых в формировании электронных табельных журналов по учету отработанного времени.

К окончанию данного этапа проекта, электронные табели по работникам предприятия формировались автоматически непосредственно в Подсистеме и сразу становились доступны расчетному отделу бухгалтерии. В то же время, электронные табели по учету отработанного времени на протяжении одного-двух месяцев (в зависимости от цеха) распечатывались из Подсистемы управления персоналом и сдавались в расчетный отдел бухгалтерии для ручного ввода и расчета заработной платы.

Такой подход, выбранный сознательно, позволил поэтапно корректировать бизнес-процессы предприятия, не теряя контроль в такой важной области, как своевременный расчет и выдача заработной платы.

## 8-й этап — Новый подход к расчету заработной платы (апрель–июнь 2007 г.)

Параллельно с запуском электронного табельного журнала производилась настройка Подсистемы управления персоналом, в частности, настройка отчетных форм, для автоматического учета данных электронных табелей в Табель-нарядах расчета заработной платы.

Было произведено обучение более 20 сотрудников расчетных отделов бухгалтерии новым принципам формирования Табелей-нарядов и расчета заработной платы на основе данных электронных табельных журналов.

По итогам данного этапа расчетный отдел бухгалтерии был полностью освобожден от задачи ручного ввода данных из табельных журналов отработанного времени и смог целиком сосредоточиться на задаче контроля и анализа корректности данных по расчету заработной платы, предоставляемых цехами.

Выполненные работы позволили полностью исключить счетные ошибки, ошибки, связанные с ручным вводом данных. Расчет заработка полностью соответствует распечатанному из Подсистемы электронному табельному журналу.

## Особенности проекта

### Территориальное распределение подразделений

Управленческие подразделения ОАО «Сильвинит» и, соответственно, сотрудники отделов кадров, расчетных отделов бухгалтерии, ОТиЗ, экономисты цехов и т.д. в силу структурных особенностей комбината территориально удалены друг от друга. Такая специфика распределенной структуры управления обусловила реализацию ряда технических мероприятий, обеспечивающих возможность всем пользователям работать с единой централизованной базой данных.

### Необходимость объединения баз данных

К моменту начала внедрения на каждом структурном предприятии ОАО «Сильвинит» существовала собственная база данных сотрудников. Обмен информацией между базами не производился. Перенос данных в единую Подсистему потребовал выполнения двух больших и трудоемких задач:

- выверки информации по персоналу и объединения пяти баз данных предприятий;
- сопоставления объединенной информации с имеющимися данными по сотрудникам в модуле Alfa-Salary, уже использовавшемся для расчета заработной платы.

Различия в структуре хранения данных по сотрудникам и отсутствие единых унифицированных справочников в базах балансовых единиц существенно усложняли выполнение проекта

### Количество пользователей

В период опытной эксплуатации силами сотрудников отдела АСУ была инсталлирована клиентская часть модуля Alfa-HRM более чем на 50 пользовательских местах. За это время было произведено копирование и выверка данных из старого программного обеспечения, объединены и унифицированы справочники. Было также настроено более 30 типов автоматических приказов и созданы инструкции по работе с ними.

В ходе внедрения модуля управления персоналом выявились расхождения в организации структуры предприятия различными отделами. Сотрудниками отдела кадров и отдела организации труда были проведены совместные работы по унификации структуры подразделений. Новая структура полностью отвечала современным управленческим стандартам, а ее воплощение стало началом работы в едином информационном пространстве отделов кадров, ООТ, ЗпиУ (ООТиЗ) и расчетных отделов бухгалтерии.

В учебно-курсовом комбинате ОАО «Сильвинит» прошли обучение работе в модуле Alfa-HRM более 150 человек, среди них сотрудники отделов кадров, инспектора по кадрам, экономисты цехов и руководители – представители всех структурных подразделений предприятия.

### Большой объем первичной информации

Изда высокой численности персонала, составлявшей порядка 12 тысяч сотрудников, одновременно в Подсистему было внесено большое количество первичной информации с восстановлением истории изменений.

## «Сложные» начисления

Система оплаты труда на предприятии включает в основном «сложные» начисления в зависимости от результатов расчета предыдущего периода:

- оклад, почасовая оплата, сдельный тариф;
- доплата за вредные условия (если не включена в тариф);
- доплаты за работу в ночные, вечерние часы, праздничные дни и т.д.;
- премии, связанные с рассчитываемым табелем (за выполнение нормативов и т.д.);
- премии за «Выполнение» - процент премии централизованно «спускается» из Управления ОАО «Сильвинит»;
- премии за выслугу лет.

Данный пример, где каждое следующее начисление производится на основании данных предыдущего, а также наличие в классификаторе более 300 кодов начислений/удержаний наглядно показывает весь объем работ, проведенных по настройке данного блока в модуле Alfa -Salary.

## Отсутствие единых методик расчета

Хотя ранее на ОАО «Сильвинит» использовался классификатор начислений/удержаний, непосредственная настройка алгоритмов расчета вновь вводимого кода начисления/удержания производилась разрозненно, в рамках каждой балансовой единицы. Это привело к тому, что одни и те же начисления на разных балансовых единицах могли иметь не только различную базу для своего расчета, но и алгоритм.

По итогам сверки методик расчета и анализа различных видений «правильной» настройки того или иного кода начисления/удержания более 20 наименований начислений и удержаний были вынесены в отдельные коды, по которым были настроены уникальные алгоритмы расчета.

## Расчет Табель-наряда

ОАО «Сильвинит» является динамично работающим предприятием с гибкой схемой организации труда. Это наложило определенные требования к гибкости и настраиваемости алгоритмов расчета и их возможных комбинаций.

Основной ввод информации по начислениям производится через карточку «Табельнаряд». При вводе и расчете данных в карточке «Табельнаряд» возможны следующие комбинации:

### **Формирование сотрудников для расчета в Табельнаряде:**

- участие одного сотрудника в рамках одного Табеля несколько раз;
- участие одного сотрудника в нескольких Нарядах одного Табеля;
- участие одного сотрудника в одном Наряде несколько раз.

### **Для Наряда основными являются следующие алгоритмы расчета:**

- Расчет сдельного наряда с выделением сумм «Сдельный тариф», «Сдельный приработок», «Межразрядная разница»;
- Расчет сдельного наряда с распределением «Сдельного приработка» с учетом КТУ сотрудника;
- Расчет сдельного наряда с пропорциональным распределением «Сдельного приработка».

### **Для Табеля основными являются следующие алгоритмы расчета:**

- Расчет вредности для случаев, когда она не входит в тарифную часть;
- Расчет прочих начислений, зависящих от оклада (тарифа) и отработанного времени (ночные, вечерние, праздничные и т.д.);
- Расчет различных премий по итогам выполнения плана:
  - расчет индивидуальных премий по данным Табеля;
  - расчет премий, сумма которых определяется на Табель в целом с дальнейшим распределением в зависимости от времени работы и КТУ.

Все алгоритмы расчетов Табельнаряда «вынесены» на серверную часть. Такое решение позволяет ответственным сотрудникам АСУ оперативно реагировать на изменения в методики расчета, вносимые сотрудниками ООТ и ЗУ.

## Переход на унифицированные формы Госкомстата РФ

До 3 квартала 2005 г. отделы кадров ОАО «Сильвинит» не использовали рекомендованные Госкомстатом РФ формы первичных документов (приказы и распоряжения). После внедрения Подсистемы управления персоналом сотрудникам, использующим унифицированные документы, понадобилось некоторое время для адаптации к работе с ними.

## Общие результаты проекта

Главным итогом проекта стало построение единой, комплексной системы управления персоналом для всего предприятия, численность которого превышает 12 тысяч сотрудников.

В результате проведенных работ в едином информационном пространстве в ОАО «Сильвинит» работают сотрудники 18 территориально распределенных структурных подразделений предприятия, среди них:

- экономисты по труду (ООТиЗ);
- горные нормировщики, экономисты цехов и табельщики;
- бухгалтера по заработной плате (расчетный отдел бухгалтерии);
- сотрудники отдела по работе с пенсионным фондом.

В ходе реализации проекта успешно решены следующие задачи:

- создана единая Подсистема по работе с персоналом и расчету заработной платы на основе модулей Alfa-Salary и Alfa-HRM, в которой работают сотрудники отделов кадров, отдела подготовки кадров, инспектора по кадрам, сотрудники расчетного отдела бухгалтерии, ОТиЗ, экономисты, нормировщики и руководители всех уровней;
- утверждены единые правила разграничения доступа к информации;
- унифицированы единые справочники, содержащие полный перечень доступных для анализа показателей;
- созданы типовые отчетные формы, необходимые как для внутреннего использования, так и для передачи в налоговые органы, Пенсионный фонд, военкоматы, архивы и т.д.;
- полностью автоматизирован внутрицеховой документооборот, формирование электронного табельного журнала;
- настроен вывод дополнительной информации по штатному расписанию; отлажен учет вида персонала и вида производственной единицы (бригады, склады, теплотходы и т.д.);
- реализован механизм автоматического ограничения приема персонала на постоянной основе на работу сверх штата в разрезе подразделения и профессии;
- предоставлена возможность ведения в Подсистеме двух видов штатного расписания – планового и фактического;
- в Подсистеме действует функция отслеживания временного освобождения ставок сотрудниками при уходе в отпуск, при временном перемещении, при больничном листе и при прочем отсутствии. Такая возможность позволяет принять или перевести на временно освободившееся место другого сотрудника на срок отсутствия основного;
- создан единый регламент «Работа с Подсистемой по учету персонала, труда и заработной платы на основе модулей Alfa-HRM и Alfa-Salary Системы Alfa в ОАО «Сильвинит», описывающий действия исполнителей и взаимоотношения между подразделениями;

### Результаты для предприятия

В результате формирования единой Подсистемы управления персоналом в рамках комплексной информационной системы ОАО «Сильвинит» смогло перевести управление персоналом из ряда отдельных задач, за решение которых отвечают конкретные отделы и подразделения, на более высокий уровень, компания получила возможность проводить единую централизованную политику в области управления человеческими ресурсами.

*«В ходе реализации проекта внедрения мы получили единую систему по расчету заработной платы в ОАО «Сильвинит». Были унифицированы справочники, методики, разработан единый регламент по расчету заработной платы. В результате это позволило нам отказаться от дублирования при вводе данных, централизованно вести расчет налогов по всем подразделениям предприятия, создать единое информационное пространство по расчету зарплаты в рамках ОАО «Сильвинит», повысить качество информации, благодаря перекрестному контролю вводимых данных».*

**Елена Сергеевна Вендольская,**  
Заместитель  
Генерального директора  
по информационным технологиям  
ОАО «Сильвинит»:



Основными эффектами формирования единой Подсистемы управления персоналом стали:

- Существенно повышена прозрачность, достоверность и своевременность получения всех данных по персоналу;
- Повышено качество информации для принятия управленческих решений за счет интеграции информации и операций управления персоналом в основные бизнес-процессы, многоуровневого контроля вводимых данных;
- На порядок повысилась точность информации, хранящейся в базе данных, что стало возможным благодаря «перекрестному» контролю вводимой информации;
- Усовершенствован информационный обмен между службами, устранен двойной ввод данных в рамках всей Подсистемы управления персоналом;
- Значительно сокращено время, необходимое для формирования сводной налоговой отчетности по предприятию. Формирование налоговой отчетности производится централизованно в Управлении ОАО «Сильвинит». Для целей внутреннего учета в рамках указанной балансовой единицы отчетность формируется в бухгалтерии подразделения;
- Сократилось время, затрачиваемое на выполнение рутинной, непроизводительной работы, в результате высвобождено время для решения более важных стратегических задач;
- Повышен уровень знаний сотрудников затронутых подразделений предприятия за счет обучения новым технологиям и методикам работы; снижено количество рутинной работы, у сотрудников появилось больше времени для анализа, творческой деятельности и обучения;
- Увеличилась эффективность инвестиций в персонал благодаря возможности своевременного получения аналитической отчетности, точности и своевременности расчетов как с сотрудниками, так и налоговыми органами.

Важным фактором, обеспечившим соответствие Подсистемы требованиям Заказчика, стало включение в проектную команду сотрудников ОАО «Сильвинит» от всех структурных подразделений, затронутых автоматизацией. За счет этого оперативно решались все методические и организационные вопросы.

## Результаты по ключевым областям

### Автоматизация расчета заработной платы

В рамках автоматизации расчета заработной платы были выполнены работы, перечисленные ниже.

- Разработан Классификатор начислений/удержаний. Выверены и утверждены методики расчета более чем 300 начислений и удержаний. По итогам согласования более 20 наименований начислений/удержаний были вынесены в отдельные коды, по которым настроены уникальные алгоритмы их расчета;
- Подготовлены Инструкции рабочих мест. В процессе внедрения было выпущено и утверждено более 30 инструкций, касающихся основных аспектов работы пользователей с модулями. Подключение к процессу ответственных сотрудников отделов позволило свести к минимуму возможные разночтения и количество совершенных ошибок в период опытно-промышленной эксплуатации;
- Разработаны единые стандарты доступа к информации, хранящейся в базе данных. Права доступа настраиваются на группу (всего более двух десятков групп), и включаемый в группу новый сотрудник автоматически получает необходимые права доступа;
- Проведено обучение пользователей. Параллельно с обучением рядовых пользователей происходило углубленное разъяснение процессов, происходящих в базе данных, по итогам выполнения тех или иных действий, сотрудникам АСУ предприятия с целью их привлечения в дальнейшем к сопровождению системы. Проведено обучение 143 сотрудников;
- Создан единый регламент работы, описывающий действия всех сотрудников, задействованных в расчете заработной платы, начиная от экономистов цехов, отслеживающих значения аналитических справочников, до бухгалтеров расчетных отделов, непосредственно рассчитывающих заработную плату;
- Выверены и импортированы данные о заработной плате и фондах. Импортирована информация за период с января 2003 г. по июнь 2004 г. включительно.

### Результаты для предприятия

По итогам автоматизации расчета заработной платы на ОАО «Сильвинит» следует особо отметить следующие положительные моменты, связанные с внедрением системы, отвечающей современным требованиям:

- Повышена прозрачность данных, формирующих одну из главных статей издержек – начисление заработной платы и отчислений в фонды;
- Стало возможным получение актуальной и непротиворечивой информации по структуре заработной платы благодаря большому количеству настроенных аналитических отчетов;
- Усовершенствован информационный обмен между службами;
- Создание единого информационного пространства по всем людям (как сотрудникам, так и работающим по договорам без приема в штат), их совмещениям, заработной плате и т.д. позволило корректно рассчитывать размер налогов и отчислений по фондам с каждого человека вне зависимости от количества мест работы в рамках всего объединения;
- Значительно сокращены трудозатраты и устранены счетные ошибки, связанные с обработкой информации вручную.

После завершения проекта на основе первичных документов, заносимых в Подсистему управления персоналом на местах (электронного табеля отработанного времени, приказов и распоряжений, относящихся к сфере управления персоналом), автоматически производится расчет заработной платы с учетом информации о сверхурочных работах, премиях и их лишениях, групповых и индивидуальных надбавках и т.д.



*«Единые формы документов и стандарты работы с ними удачно вписались в нашу стратегию по унификации документооборота всех подразделений и позволили более полно формализовать деятельность пяти отделов труда на балансовых единицах. Система проверок, заложенная при формировании приказов и распоряжений в Подсистеме, позволяет нам выйти на новый уровень полноты и достоверности данных по работникам предприятия».*

**В.В. Шалаева,**  
Начальник ООТ, ЗПиУ  
ОАО «Сильвинит»

## Учет и управление кадрами

По данному направлению выполнены следующие работы:

- Создан единый регламент «Работа с Подсистемой по учету персонала, труда и заработной платы на основе модулей Alfa-HRM и Alfa-Salary Системы Alfa в ОАО «Сильвинит», включающий описания операций, производимых сотрудниками отделов кадров и сопутствующих подразделений, а также обозначением сфер ответственности различных отделов;
- Совместно с ответственными сотрудниками соответствующих отделов ОАО «Сильвинит» разработано более 20 инструкций, регламентирующих основные аспекты работы отделов кадров в Подсистеме;
- Разработана «Матрица ответственности по работе с Подсистемой», регламентирующая доступ групп сотрудников к информации, формализован порядок предоставления доступа новым пользователям.

### Результаты для предприятия

Результаты автоматизации управления персоналом ОАО «Сильвинит» выразились в следующих положительных моментах:

- устранены расхождения в работе отделов кадров пяти структурных предприятий ОАО «Сильвинит» вследствие перехода на единую методологию работы и объединения баз данных;
- повышено качество и увеличен объем информации по сотрудникам, что позволяет принимать более взвешенные управленческие решения. Информация по сотрудникам стала более актуальной и достоверной за счет большего объема данных;
- 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 предприятиям;
- существенно повышена информационная безопасность за счет создания системы управления разграничением прав доступа к базе данных и распределения ответственности за принятие решений;
- повысилась точность информации благодаря механизму автоматических проверок.

Сформирована единая Подсистема управления персоналом, в которой едином информационном пространстве вместе с сотрудниками расчетного отдела бухгалтерии и ООТиЗ работают также сотрудники отдела кадров, руководители подразделений, начальники цехов, сотрудники службы безопасности и т.д.

Общее количество пользователей Подсистемы управления персоналом превысило 500 человек.

## Внутрицеховой документооборот

В рамках автоматизации внутрицехового документооборота выполнены следующие работы:

- Включены в единую Подсистему управления персоналом все сотрудники, занятые в формировании внутренних приказов и распоряжений по личному составу во всех балансовых единицах: сотрудники отделов труда и заработной платы, подготовки кадров, отделов техники безопасности, экономисты и нормировщики в цехах и др.;
- Настроено более трех десятков видов приказов и распоряжений по личному составу;
- Разработан единый классификатор видов графиков работ, включивший в себя более 500 видов индивидуальных графиков. При формировании классификатора были учтены особенности производственного процесса на «Сильвините», такие как непрерывный цикл работы, наличие вредных условий труда и др. Каждый индивидуальный график хранит очередность рабочих смен и выходных дней, детальную информацию о продолжительности рабочего времени, обеденных перерывах и прочие сведения по каждому дню;
- Настроен механизм автоматических проверок, позволяющий свести к минимуму ошибки, возникающие при ручном вводе данных;
- Разработаны учебные курсы и проведено обучение более 200 работников предприятия.

### Результаты для предприятия

Автоматизация внутрицехового документооборота позволила ОАО «Сильвинит» наиболее полно формализовать деятельность отделов труда пяти балансовых единиц компании, способствовала унификации документооборота в рамках всего предприятия.

Значительно сократилось количество нестыковок в работе различных подразделений, улучшилось взаимодействие сотрудников отделов кадров, ООТиЗ, расчетных отделов бухгалтерии, экономистов и нормировщиков, отвечающих за решение конкретных задач в рамках общего дела.

Вся информация вводится в Подсистему управления персоналом один раз, в момент формирования приказа или распоряжения, и после подписания бумажной копии автоматически заносится в карточки сотрудника. Причем все распорядительные документы по персоналу сразу же становятся доступны любому руководителю компании в соответствии с его должностными полномочиями.

*«В ходе проекта внедрения Подсистемы управления персоналом была проведена огромная работа по разработке и внедрению унифицированных форм приказов и распоряжений по личному составу. Главное преимущество системы в том, что у руководителей, экономистов подразделений появилась возможность оперативно получать по каждому работнику всю необходимую информацию: о перемещениях, доплатах, изменениях графиков работы и пр. Раньше приходилось для этого приходилось поднимать множество документов. На сегодняшний день могу сказать, что мне лично, и всей экономической службе, делопроизводителям ШСУ новые методы работы пришлись по душе».*

**Л.А.Тартаринова,**  
начальник ООТиЗ ШСУ  
ОАО «Сильвинит»

## Электронный табельный журнал

На данном этапе совместной проектной командой были выполнены следующие работы:

- Доработан функционал специализированной компоненты Alfa-TimeManagement;
- Унифицированы и пересмотрены формы и методики документов, отчетов, расчетов, которые отражены в едином регламенте работы с Подсистемой управления персоналом;
- Произведено обучение более сотни сотрудников расчетных отделов бухгалтерии новым принципам формирования Табелей-нарядов и расчета заработной платы на основе данных электронных табельных журналов;
- Электронные табели по работникам предприятия формируются автоматически непосредственно в Подсистеме и сразу становятся доступны расчетному отделу бухгалтерии.

### Результаты для предприятия

Электронный табельный журнал на ОАО «Сильвинит» автоматически формируется на основе индивидуальных графиков работ, с учетом всей вносимой из приказов и распоряжений первичной информации о сверхурочных работах, премиях и их лишениях, групповых и индивидуальных надбавках, оплаты по средней и т.д. За счет этого на предприятии:

- повысилась оперативность всех операций по учету труда, нормированию и расчету зарплаты;
- снижена вероятность ошибок. Так, например, при расчете сумм и времени по сдельным нарядам сейчас используется единый справочник норм и расценок, на основе которого нормировщик делает расчет;
- выстроена более эффективная схема взаимодействия служб, задействованных в процессе управления персоналом;
- система учета и начислений стала более контролируемой и управляемой;
- вырос профессиональный уровень работников службы.

Расчетный отдел бухгалтерии был полностью освобожден от задачи ручного ввода данных из табельных журналов отработанного времени.

Внедрение учета рабочего времени в табельных, расчета сумм и времени по сдельным нарядам, автоматических табелей, автоматического расчета начислений позволило ОАО «Сильвинит» выйти на современный уровень учета труда, нормирования и расчета зарплаты.

Кроме того, весь комплекс выполненных работ позволит ОАО «Сильвинит» в перспективе, после подготовки соответствующего законодательства, сможет перейти к работе в режиме полностью безбумажного учета и отражения всего комплекса информации по работникам предприятия.