

«АЛЕКТА»: автоматизировать 40 предприятий за восемь месяцев — реально

Совместный опыт компаний СУЭК, «МОЛГА» и «Алекта» показал, что можно полноценно выполнить крупномасштабный проект в территориально распределенном холдинге в сжатые сроки.

Проjekt внедрения системы управления персоналом SAP ERP HCM в ОАО «СУЭК» длился чуть больше года. За это время проделан колоссальный объем работ: система была внедрена на 55 предприятиях группы, расположенных в европейской части России, Сибири и Дальнем Востоке. Специалистам компании «Алекта» удалось обеспечить успешное тиражирование системы на 40 предприятиях всего за восемь месяцев. О ходе проекта рассказывает заместитель генерального директора — начальник отдела программных разработок компании «Алекта» **Михаил Кошелев**.

— **Михаил Валерьевич, «Алекта» подключилась к проекту внедрения SAP HCM уже на этапе тиражирования. Почему выбрали именно вас, и каким образом обстояли дела с внедрением системы управления персоналом на момент вашего входа в проект?**

— Нужно начать с того, что СУЭК представляет собой территориально распределенный холдинг, его активы приобретались в разное время и ранее имели разных собственников, поэтому практически каждое предприятие имело собственную специфику и набор систем кадрового учета и расчета заработной платы. Требовалось унифицировать и оптимизировать бизнес-процессы, чтобы иметь возможность сравнивать между собой эффективность предприятий и сократить затраты на операции расчета зарплаты и учета персонала. В качестве решения по персоналу руководство холдинга выбрало систему SAP ERP 2005 HCM. К моменту, когда «Алекта» подключилась к проекту, основным подрядчиком, компанией «МОЛГА», уже был выполнен пилотный проект по созданию типового решения, которое было апробировано на 12 предприятиях.

Было несколько причин, по которым нас решили привлечь к этому проекту. За Уралом СУЭК работает на территории семи регионов: в Кузбассе, Красноярском крае, Хакасии, Забайкалье, Бурятии, Хабаровском и Приморском краях. У основного подрядчика просто не хватало сил и ресурсов, чтобы обеспечить тиражирование в удаленных регионах. Вторая причина в том, что систему предстояло тиражировать на предприятиях подземной угольной добычи, шахтах, которых не было в пилотном проекте. Было неясно, насколько типовое проектное решение соответствует специфике расчета зарплаты шахтеров. Подходить механически к решению этой проблемы было нельзя — в случае унификации оплаты труда без учета специфических особенностей холдинг мог столкнуться с недовольством и шахтеров, и профсоюзов. Поэтому обратились к нам: «Алекта» уже реализовывала успешные крупные проекты с компаниями нефтяной отрасли, мы хорошо знаем законодательство и особенности оплаты труда. Наличие сертифицированных по SAP HCM специалистов и партнерство с SAP также сыграли свою роль.

В итоге нашей основной задачей стало выявление отличий предприятий тиража от реализованного в пилоте и определение способов унификации бизнес-процессов и расчетов, вторым крупным блоком задач стало тиражирование системы на 37 предприятий СУЭК (в ходе проекта прошла реструктуризация и их количество увеличилось до 41).

— **Расскажите подробнее, какой была ситуация на предприятиях СУЭК в Сибири до внедрения SAP HCM, оказалась ли существенной специфика подземной угольной добычи, какие действия вы предпринимали в дальнейшем?**

— Во время обследования предприятий было зафиксировано более 3 500 отличий, которые после анализа и классификации были сгруппированы примерно в 45 блоков вопросов. Они рассматривались межрегиональной экспертной группой (МЭГ), в которую вошли специалисты регионов и московского офиса СУЭК, эксперты-методологи «Алекты» и разработчики «МОЛГА». Безусловно принималось то, что требуется законодательством. Остальное рассматривалось с точки зрения целесообразности и унификации. По всем вопросам удалось договориться в течение недели.

Кстати, особенностей у шахтеров выявилось немного, и они все покрывались типовым решением: сокращенной рабочей неделей, графиками сменности (до четырех смен за сутки), доплатой за время передвижения от ствола шахты к месту работы и обратно и другими доплатами и надбавками. Было учтено



также обеспечение работников и пенсионеров топливом на бытовые нужды и особенности оплаты труда работников горно-спасательных служб.

По решениям МЭГ предприятия к началу промышленной эксплуатации должны были изменить коллективные договоры.

— **Наиболее трудоемкая часть проектов по внедрению систем автоматизации связана с обучением персонала и отработкой процессов в системе. Вам было необходимо обучить сотрудников служб персонала около 40 предприятий: каким образом это было сделано в столь короткие сроки?**

— Совместно с СУЭК были определены две площадки внедрения, в Ленинске-Кузнецком и Красноярске, где работали региональные группы внедрения — консультанты «Алекты» и сотрудники СУЭК. Работа велась по трем направлениям: миграция данных из исторических систем, обучение пользователей, обеспечение их работы в системе. Ход работ был спланирован таким образом, чтобы к моменту готовности данных в системе по участку учета пользователи были обучены и начинали работать в системе. Было обучено 43 группы работников отделов кадров, ОТиЗ, табельщиков, бухгалтеров расчетных групп, всего около 400 человек. После обучения каждый обучаемый проверял, сможет ли он выполнить необходимые действия в системе. За время опытно-промышленной эксплуатации каждый пользователь три месяца выполнял все действия расчетного периода, мы провели два параллельных расчета заработной платы и сверки результатов расчета в SAP и исторических системах для каждого из 25 тысяч человек. В январе 2009 года систему сдали в промышленную эксплуатацию, и сотрудники получили заработную плату за январь по расчету в системе SAP.

Большая часть работ велась распределенно: было продумано взаимодействие участников проекта, с помощью видеоконференц-связи совместно обсуждался ход проекта и решались возникающие проблемы.

Со стороны руководства СУЭК мы получали постоянную поддержку: холдинг выделил достаточное количество людей в региональные группы внедрения и на предприятиях, оперативно решал вопросы, которые возникали в ходе проекта. Типовое решение «МОЛГА», методология обследования и внедрения «Алекты» и усилия сотрудников СУЭК позволили добиться успеха и достигнуть всех целей, поставленных руководством холдинга перед проектной командой.