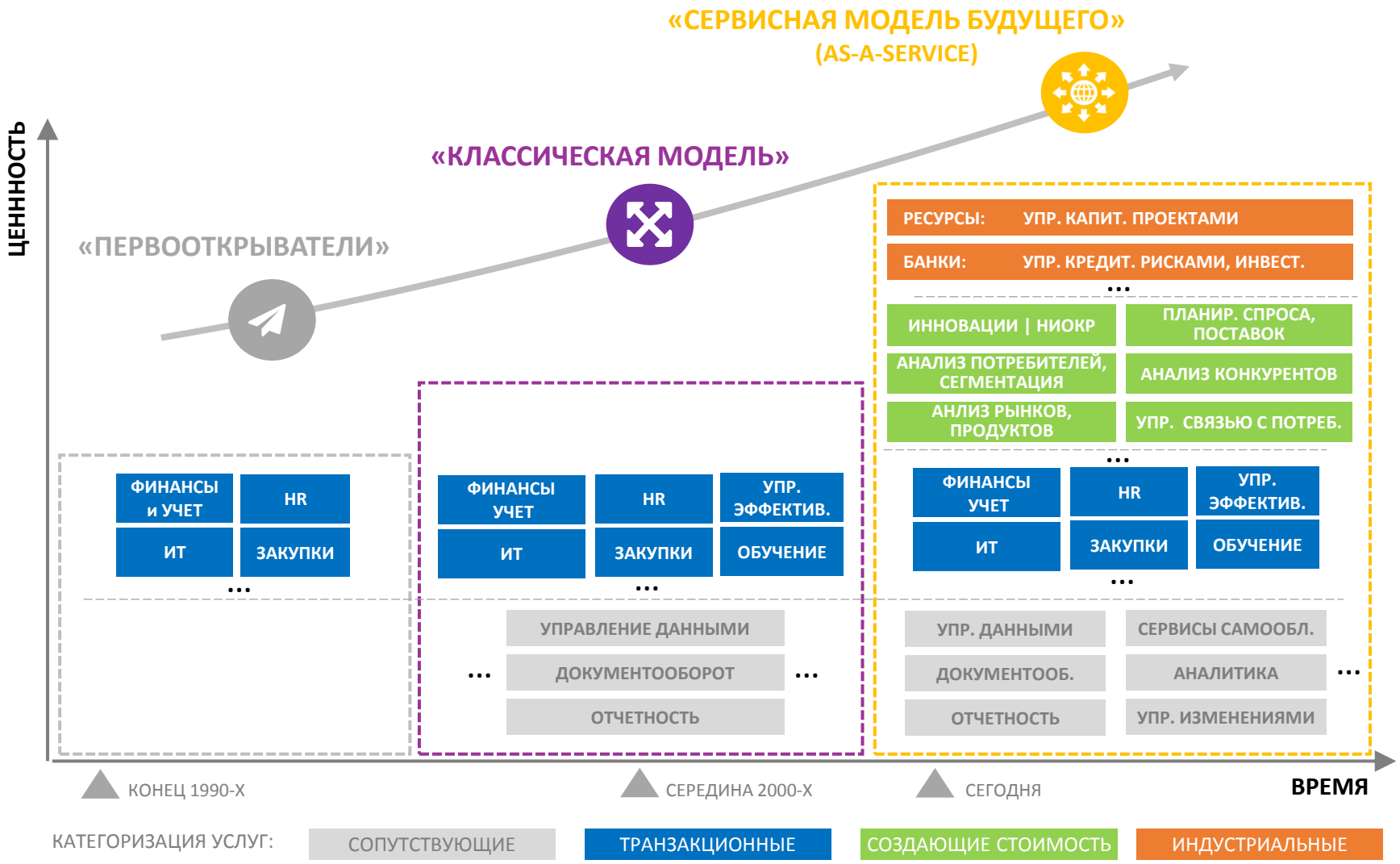
Северсталь

Центр Единого Сервиса

Подход к созданию многофункционального ОЦО – на примере «Северсталь Центра Единого Сервиса»

Эволюция Центров Обслуживания



Подход к созданию ОЦО – основные элементы

Географическая модель и месторасположение

Целевая географическая модель и перечень потенциальных городов расположения ОЦО

Процессно-функциональная модель ОЦО

Определение процессов, подлежащих передаче в ОЦО

Распределение ответственности по процессам между ОЦО, БЕ и УК

Организационная структура и дизайн

Определение вариантов построения оргструктуры

Разработка целевой орструктуры

Юридическое сопровождение, организация ИБ и ИТ инфраструктуры

Юридическое основание для оказание услуги и необходимые документы

Технико-экономическое обоснование

Экономический эффект от создания и внедрения ОЦО

Месторасположение ОЦО

Северсталь | Центр Единого Сервиса

Greenfield - в новых местах

+

Оптимальное расположение ОЦО
Оздоровление кадрового состава компании
Возможность создания новой сервисной культуры

-

Необходимо налаживать контакт с местной администрацией
Расходы на создание инфраструктуры
Необходимость поиска профессионального персонала и руководства центром
Расходы на обучение и развитие персонала

Brownfield - в местах присутствия компании

+

Возможность найма персонала, знакомого со спецификой работы компании
Сокращение затрат на набор персонала
Налаженная бизнес инфраструктура
Социальная ориентированность

-

Привязка к региону в вопросах затрат на аренду, на оплату труда сотрудников
Перевод в ОЦО может негативно отразится на новой эффективной сервисной культуре
Привязка к бизнес процессам одного региона при стандартизации (тяготение к региону присутствия БЕ)

Для оценки городов обычно выбирают следующие параметры
Доступность рабочей силы
Расположение и транспортная доступность
Стоимость рабочей силы

Площадка для Северсталь Центра Единого Сервиса - г.Ярославль

На сегодняшний день Северсталь-Центр Единого Сервиса является одним из лидеров оказания услуг в области финансов и персонала, а также одним из наиболее квалифицированных центров компетенций по созданию и управлению ОЦО в России.

700 специалистов

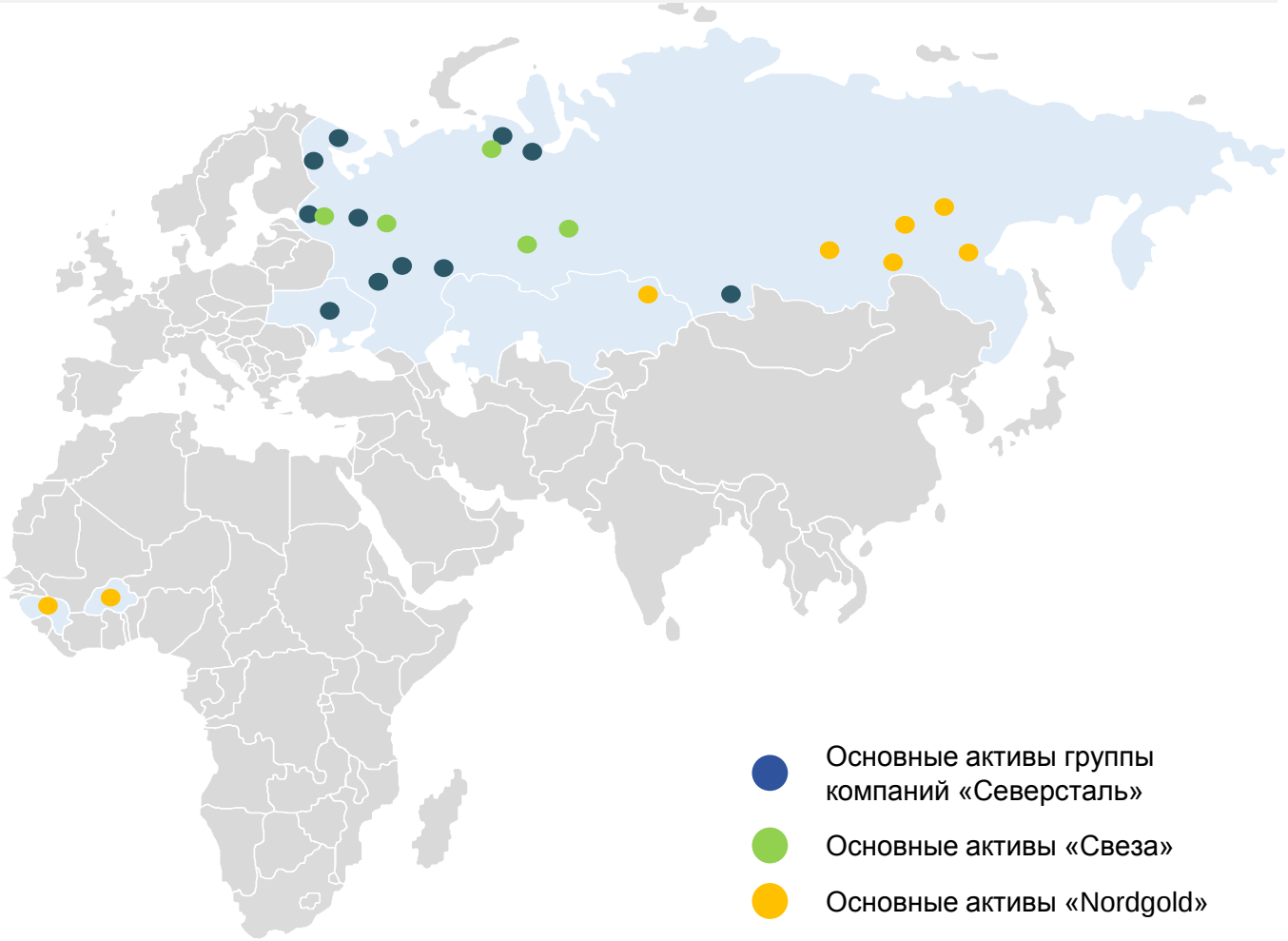
70 предприятий

80 тыс. обслуживаемых сотрудников

4 страны

5 часовых пояса

3 языка



Разработка целевой орструктуры создала такую функциональная модель ЦЕС

Северсталь | Центр Единого Сервиса

Управление процессами ЦЕС

Основные сервисы

- Учет и отчетность
- Закупки
- Казначейство
- Продажи
- Управление персоналом

Проектный офис

Поддерживающие сервисы

- Сервис переводов
- Документооборот
- Архив

Сервисы по работе с клиентами

Контактный центр
- Контактный центр для персонала
- Горячая линия
- Контактный центр для внешних и внутренних клиентов

Поддержка сервисов самообслуживания

Сверка

Услуги ЦЕС: Аутсорсинг сквозных процессов

Северсталь | Центр Единого Сервиса

От Закупки до оплаты

Управление закупками	Документарное обеспечение
	Обработка заявок
	Ввод и размещение заказа
	Администрирование контрактов
	Планирование оплат
Учет и отчетность	Учет кредиторской задолженности
	Расчеты с подотчетными лицами
Казначейство	Проведение платежей

От Заказа до оплаты

Управление продажами	Управление кредитным лимитом
	Ввод и размещение заказа
	Администрирование контрактов
	Управление претензиями, выставление счетов
Учет и отчетность	Учет дебиторской задолженности
	Обработка входящих платежей

От транзакции до отчета

Учет и отчетность	Учет внеоборотных активов
	Учет внутригрупповых операций
	МСФО, РСБУ и управленческая отчетность
	Налоговый учет, отчетность и планирование
	Закрытие периода, расчет себестоимости и консолидация
Казначейство	Администрирование финансовых сделок
	Кэш-пуллинг
	Администрирование РКО
	Валютный контроль
	Планирование ликвидности, отчетность

Аутсорсинг процессов по управлению персоналом

Северсталь | Центр Единого Сервиса

Подбор персонала * (проект)

Планирование подбора	Планирование потребности в персонале
Поиск кандидатов	Администрирование поиска
	Поиск кандидатов
Оценка кандидатов	Скрининг резюме
	Интервьюирование
Найм сотрудников	Администрирование найма

Обучение и развитие персонала

Оценка персонала	Администрирование модели компетенций
	Администрирование системы КПЭ
	Проведение оценки
Обучение и развитие персонала	Планирование обучения
	Администрирование корпоративного обучения
	Управление знаниями

Управление трудовыми отношениями

Табельный учет	Планирование рабочего времени
	Учет рабочего времени
Кадровое администрирование	Учет персональных данных
	Администрирование трудовых отношений
Управление вознаграждениями	Администрирование наград и поощрений
	Администрирование системы оплаты труда
Расчет заработной платы	Расчет заработной платы
Ведение организационной структуры и штатного расписания	Администрирование организационной структуры
	Администрирование штатного расписания

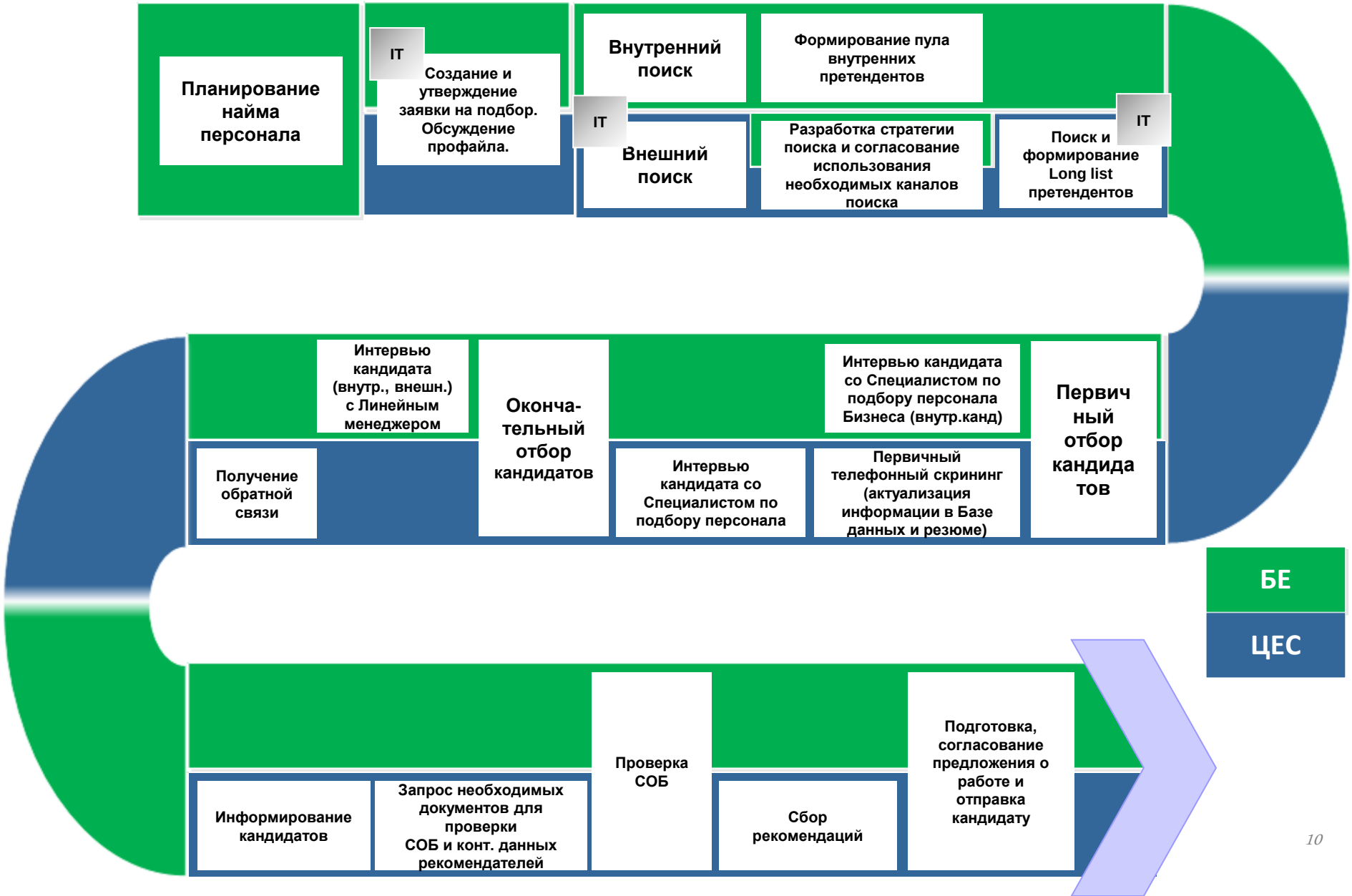
Аналитика по персоналу

ПРИМЕР FIN - Определение процессов, подлежащих передаче в ОЦО

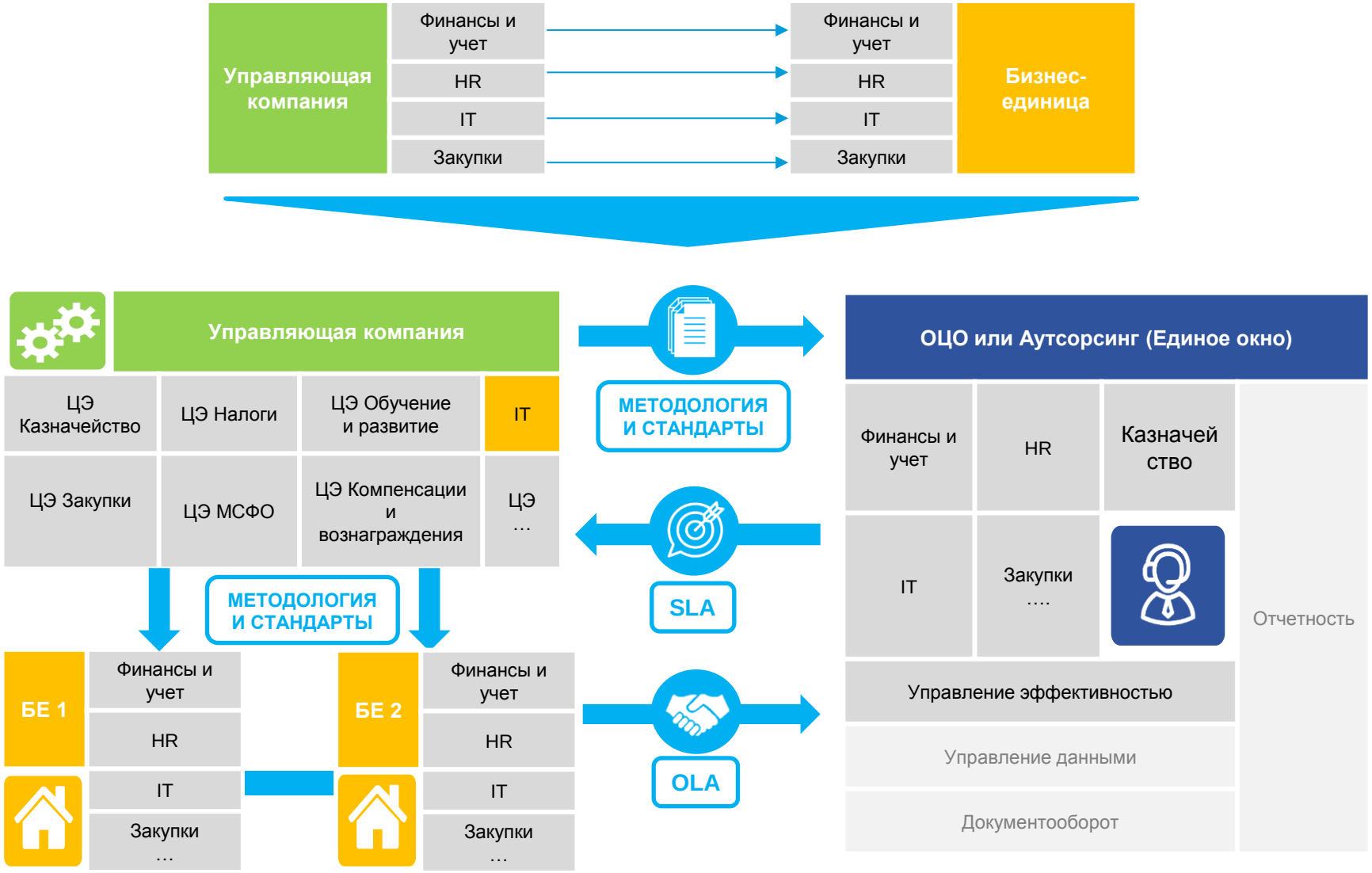
От заказа до оплаты

ПРИМЕР HR - Определение процессов, подлежащих передаче в ОЦО

Процесс поиска и подбора персонала



Изменение организационной структуры компании при построении ОЦО\аутсорсинге



Драйверы изменения структуры затрат при переходе на ОЦО

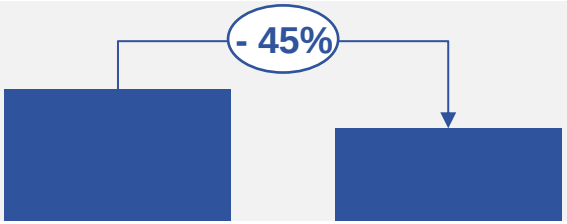
Пример Северсталь Ресурс: наряду с повышением качества услуг, внедрение ЦЕС переход привел к ощутимому сокращению затрат сразу по нескольким статьям. В дальнейшем снижение продолжается.

Драйверы

Влияние на структуру затрат

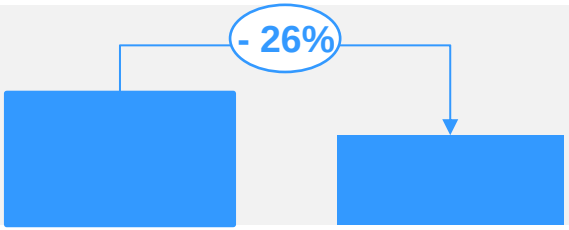
Затраты на персонал

- ✓ Перевод персонала в менее затратные регионы
- ✓ Оптимизация рабочего времени (обычная продолжительность раб. дня и отпуска, в отличие от северных регионов)
- ✓ Снижение численности:
  - ✓ узкая специализация и рост эффективности сотрудников;
  - ✓ сниженные требования к квалификации для неключевых позиций



Затраты на ИТ системы

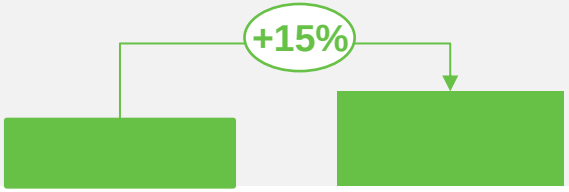
- ✓ Снижение и численности и требуемого числа лицензий
- ✓ Автоматизация ключевых процессов и модернизация систем
- ✓ Инвестиции в наиболее перспективные ИТ-системы



Аренда помещений и оборудования

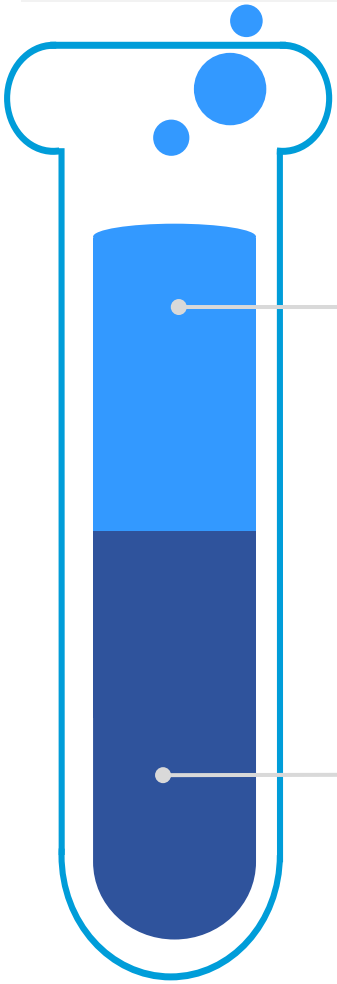
Увеличение общих административных затрат за счет:

- ✓ услуги сторонних контрагентов
- ✓ аренда помещений
- ✓ прочие административные расходы



Бизнес-кейс и эффекты от передачи функции на аутсорсинг

Передача функций на аутсорсинг позволяет компаниям–клиентам получить финансовые и нефинансовые выгоды от реализации проекта:



Финансовые выгоды

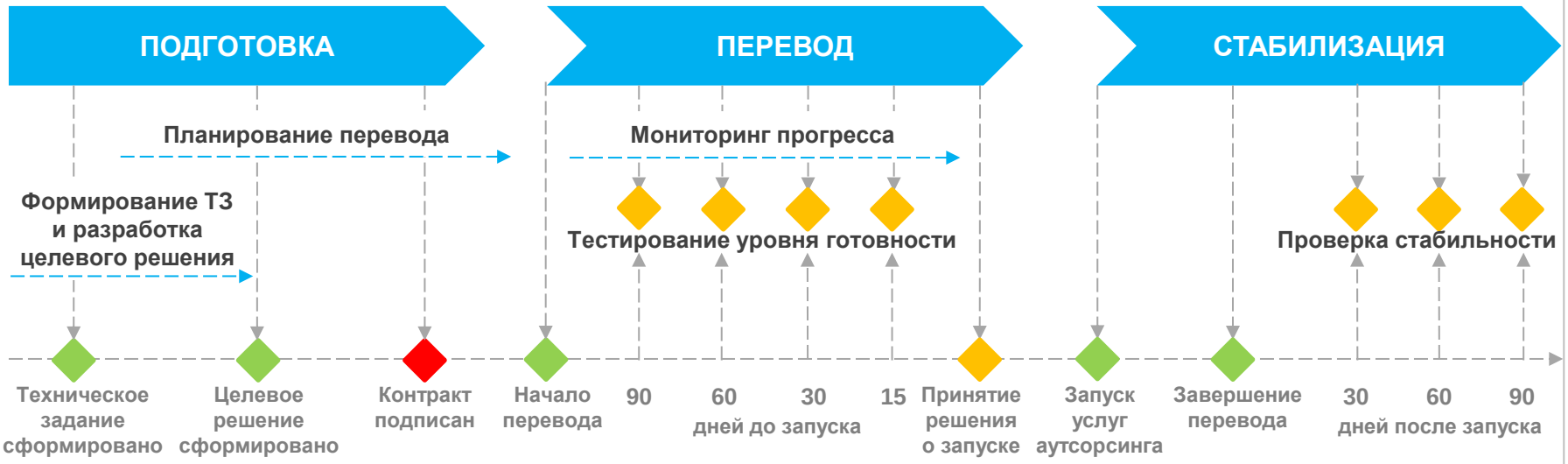
Нефинансовые выгоды

- изменение формы и качества предоставления услуг (контактный центр, электронный документооборот, сервисы самообслуживания)
- понятные унифицированные бизнес-процессы с четким распределением ролей и зоны ответственности
- единые формы отчетности/документооборота
- повышение эффективности линейных менеджеров
- Восприятие компании-клиента как эффективной организации

Управление рисками: Эффективность перевода

ЦЕС обеспечивает для своих клиентов эффективный перевод процессов в ОЦО в установленные сроки – за счет использования проверенных подходов и методологий

ОБЩИЙ ОБЗОР ПРОЦЕССА ПО ПЕРЕВОДУ УСЛУГ В ОЦО

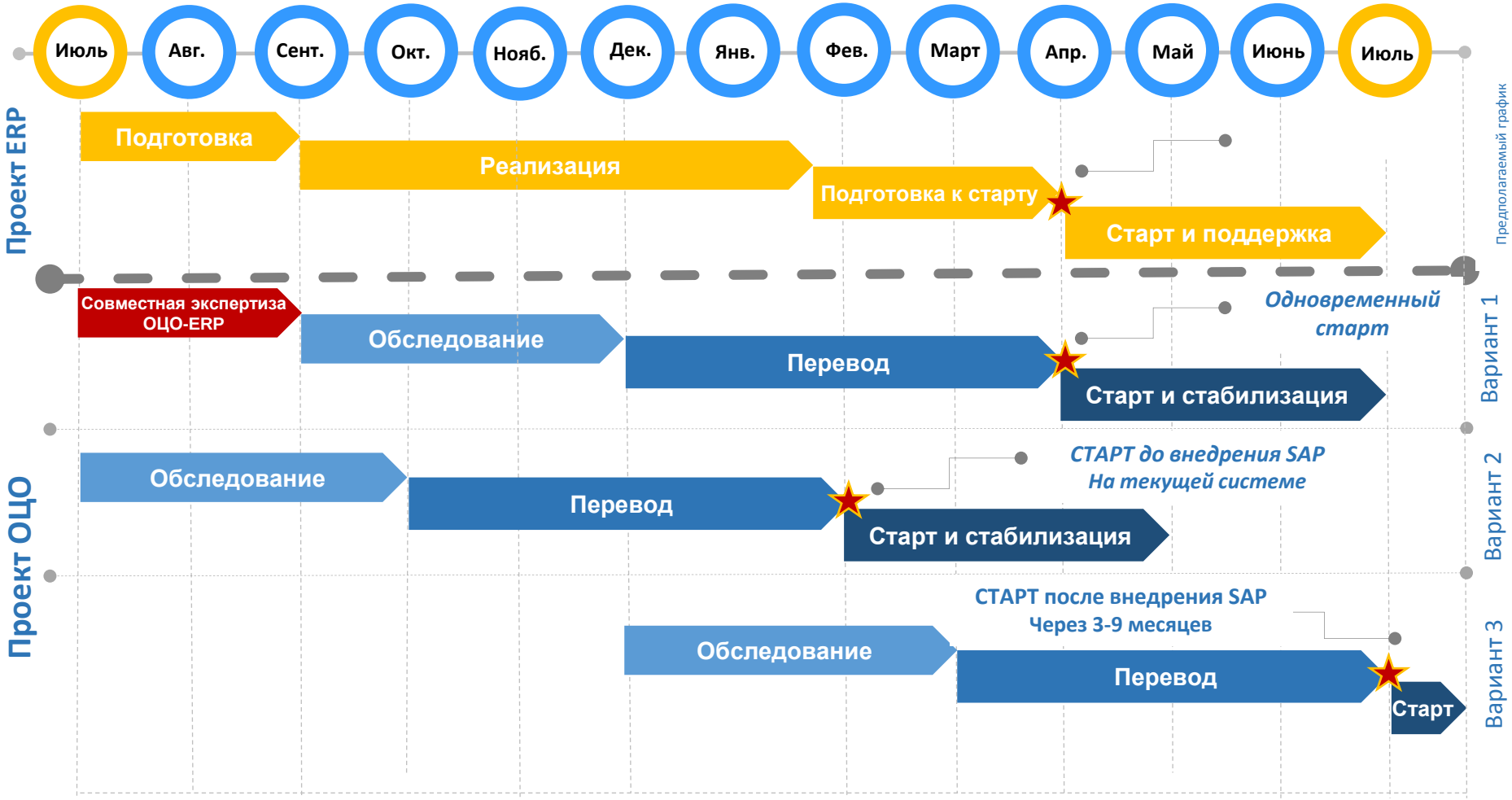


МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ

- **Методология перехода**
- **Инструменты, шаблоны, чек-листы**
- **Роли и распределение ответственности**
- **Регулярная оценка и мониторинг**
- **Подходы управления рисками**

Возможные варианты старта проекта ОЦО в зависимости от внедрения ERP

Возможны три варианта старта проекта ОЦО относительно графика внедрения ERP



Проектный офис ведет проекты «под ключ»

Проектный офис оказывает клиентам полный цикл услуг: консалтинг по внедрению модели центра обслуживанию и оптимизации бизнес-процессов и аутсорсинг финансовых и HR процессов

Централизация уникальных сервисов:

практика успешной работы за пределами РФ

270+

Процессов

Проектное управление

50+

проектов по внедрению модели центра обслуживания и оптимизации бизнес-процессов

Оптимизация процессов

20+

договоров на оказание консультационных услуг

- **Обследование процессов**
- **Обоснование проекта**
- **Проектирование и реализация модели ЦЕС**
- **Оформление проектной документации**
- **Управление изменениями**

Инфраструктура:

Экспертиза в реализации решений различной сложности

ERP / Учетные системы

SAP, HCM, 1C, Axapta

Услуги для Клиентов

Северсталь | Центр Единого Сервиса

Аутсорсинг

- Бухгалтерский учет
- Налоговый учет
- Сопровождение закупок
- Инвентаризации
- Прием и обработка первичной документации, работа с контрагентами
- Сопровождение продаж
- Рекрутмент
- Администрирование обучения и развития персонала
- Сопровождение трудовых отношений с персоналом
- Расчет заработной платы, налогов и взносов на заработную плату

Консалтинг

- Аудит ОЦО
- Контроль качества ОЦО
- Проекты ОЦО «под ключ»
- Управление проектами
- Обоснование проектов ОЦО (обследование, бизнес-кейс)
- Экспертиза бизнес процессов
- Разработка проектной документации
- Реинжиниринг процессов
- Референс визиты
- Эксперты на T&M
- Управление изменениями

Клиент

Аутсорсинг на ИТ-решении

- HR Cloud

ТЕПЕРЬ НАША ЭКСПЕРТИЗА ДОСТУПНА ВНЕШНИМ КЛИЕНТАМ

Наталия Спицына
Коммерческий директор
Северсталь-ЦЕС
+7925-968-3144
ne.spitcyna@severstal-ssc.ru

Кира Лапина
Генеральный директор
Северсталь ЦЕС
+7915-971-9790
kira.lapina@severstal-ssc.ru