

# **ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ КАДРОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА**

*Белоусова Е.П.*

*Уральский государственный университет путей сообщения  
katrea10@gmail.com*

В настоящее время услуги аутсорсинга очень популярны и ими активно пользуются компании разного масштаба. Но все чаще крупным компаниям не хватает тех решений, которые могут предложить подрядчики, и они начинают создавать собственные структурные подразделения, на которые возлагается определенная задача. Для обозначения подобных подразделений используется термин «общий центр обслуживания» [1, с. 107].

Общий центр обслуживания (далее по тексту – ОЦО) – это специально созданная или существующая, интегрированная в экономическую систему субъекта хозяйствования организационная структура (внутреннее подразделение/ дочернее предприятие/ сторонняя фирма), в которую на условиях коммерческого расчета передается часть существующих бизнес-процессов, не относящихся к основной деятельности компании [6, с. 648]

В основе идеи, вызвавшей к жизни создание общих центров обслуживания, лежит разделение бизнес-процессов компании на те, которые вносят значительный вклад в создание добавленной стоимости, и бизнес-процессы, в создании добавленной стоимости непосредственно не участвующие. К последним относятся, как правило, бизнес-процессы обеспечивающих подразделений (учёт, обработка данных, выполнение различных рутинных операций). При этом объём таких операций и, соответственно, численность персонала, занятого этой работой, может быть существенной [5]. Именно поэтому основным стимулом для создания ОЦО выступает стремление сократить затраты на осуществление административных функций.

Первые ОЦО появились в США более 20 лет назад, в России – более 10 лет назад. Сейчас в мире функционируют тысячи ОЦО, как мультинациональные, так и региональные. Данный способ оптимизации бизнес-процессов доказал свою эффективность и стремительно развивается на всех континентах, используя лучшие практики индустрии и тиражируя их на все подразделения компании. SSON, крупнейшее в мире объединение профессионалов в области ОЦО и аутсорсинга, провело исследование, в котором приняли участие более 500 компаний-владельцев ОЦО. Вот что удалось выяснить: 22% ОЦО расположены в Северной Америке, 15% в юго-восточной Азии, 13% в Австралии и Новой Зеландии, 10% в Индии, 10% в Великобритании, 10% в Западной Европе, 8% в Центральной и Восточной Европе, 5% в Африке, 4% в странах Латинской Америки и 4% в Китае. При этом большинство из них (39%) успешно функционируют уже более 10 лет [3].

Концепция создания на предприятии общих центров обслуживания успешно применяются во многих крупных иностранных компаниях, таких как Adidas, British American Tobacco, Dell, METRO, P&G, Vodofon и.т.д. Крупным

отечественным предприятиям (АК «Алроса» (ПАО), АО «ОХК «УРАЛХИМ», ОАО «РЖД», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Ростелеком» и т.д.) схема ведения бизнеса с использованием ОЦО тоже уже знакома. Особенно актуально создание ОЦО для компаний, имеющих разветвленную филиальную сеть, когда функционал вспомогательных служб в головной компании и ее отделениях дублируется, характерен неодинаковый уровень обслуживания внутренних клиентов, обусловленный разным уровнем знаний специалистов и неравномерным распределением обязанностей.

Интерес к созданию и развитию ОЦО со стороны российских и зарубежных компаний растет с каждым годом, так как преимущества данной модели организации работы вспомогательных функций очевидны.

Во-первых, это сокращение затрат. Оно достигается, прежде всего, за счёт сокращения численности задействованных в передаваемых бизнес-процессах сотрудников (от 20 до 40% – за рубежом, в России – в среднем от 10 до 20%) и экономии на арендных ставках. Распространена практика создания ОЦО в более «дешевых» регионах по стоимости персонала.

Во-вторых, компании, внедрившие ОЦО, отмечают, улучшение качества оказываемых услуг, выражающееся в уменьшении количества ошибок. Достижение такого высокого результата возможно благодаря чёткому определению стандартов предоставления услуг и узкой специализации работников ОЦО на определенных функциях.

В-третьих, преимуществом является то, что выполнение операций в едином центре существенно облегчает внедрение изменений, сокращает сроки обработки информации и её консолидации на уровне компании [5].

При этом все компании, внедрившие у себя модель ОЦО, отмечают ряд сложностей, с которыми им пришлось столкнуться в процессе работы:

- традиционное сопротивление изменениям, инертность мышления и низкая вовлечённость сотрудников;
- недостаточный уровень автоматизации процессов, неготовность ИТ-специалистов предоставлять оперативную поддержку при доработке или изменении ИТ-систем;
- высокий уровень текучести сотрудников, прежде всего из-за большой интенсивности работы, низкой оплаты труда и ограниченности возможностей карьерного роста.

Какие именно функции компании передают в ОЦО? Это бухгалтерский и налоговый учет, управление персоналом, информационные технологии, call-центр, АХО, юридические услуги, закупки. Чаще всего на новую модель сервисного обслуживания переводят финансовые функции (27%), HR (15%) и ИТ (5%) [3].

Одной из основных функций, передаваемых в ОЦО является управление персоналом. При определении состава передаваемых в ОЦО кадровых функций руководствуются следующими критериями:

- транзакционность, частота повторения рутинных операций;

- возможность стандартизации и унификации услуг для различных бизнес-единиц, которые будут являться клиентами ОЦО;
- возможность алгоритмизации и формализации, отсутствие необходимости принимать управленческие решения в ходе реализации бизнес-процесса;
- возможность исполнять работу удалённо и централизованно;
- наличие синергии и экономии на масштабе при централизации операций;
- объем операций и связанных с их осуществлением трудозатрат.

К частным операциям в рамках управления персоналом, имеющим высокий потенциал централизации и стандартизации, относят: кадровое администрирование; расчеты по заработной плате; компенсации и льготы; поддержка системы наградений, социальных и пенсионных программ; поиск и найм персонала; составление отчетности и т.д.

По результатам исследований, в первую очередь в ОЦО передаются такие кадровые функции, как администрирование заработной платы и социальных льгот, кадровое делопроизводство, на которые, как правило, в России приходится от 30 до 70% общих трудозатрат службы управления персоналом. Таким образом, у специалистов по управлению персоналом высвобождается время на полноценную реализацию функций, влияющих на добавленную стоимость компании и всё больше востребованных бизнесом (подбор и расстановка кадров, их обучение и развитие, управление эффективностью).

В качестве конкретных примеров организации общих центров кадрового обслуживания (далее по тексту – ОКЦО) можно привести опыт ОАО «РЖД» и ПАО «Ростелеком».

Так, пилотные проекты по созданию ОКЦО на пяти полигонах ОАО «РЖД» (Горьковская, Октябрьская, Северная, Юго-Восточная, Калининградская железные дороги) были запущены в 2013 г. В компании были приняты решения о необходимости изменения модели оказания кадровых услуг с частичной централизацией одинакового функционала в единый сервис. Охватываемые проектом процессы в ОАО «РЖД»:

- оформление всех видов отпусков работников;
- оформление изменений условий трудового договора с работником;
- оформление приема на работу;
- оформление служебных командировок;
- оформление перевода работников;
- оформление совмещения работ/ временного исполнения обязанностей;
- оформление расторжения трудовых отношений (увольнений) с работником;
- оформление отсутствий работников по причине болезни;

- консультирование работников по типовым кадровым вопросам;
- формирование внутренней и внешней кадровой отчетности;
- оформление предоставления льготы по НПО;
- оформление предоставления льготы по ДМС;
- предоставление кадровых и бухгалтерских справок работникам;
- оформление предоставления льготы корпоративного страхования от НС [2].

ПАО «Ростелеком» в этот же период в ОЦО передает часть кадровых подпроцессов: кадровое администрирование; консультирование работников; сопровождение договорных отношений; администрирование компенсаций и льгот; ведение организационной структуры и справочника должностей; подбор персонала. Уникальной услугой в перечне является консультационная поддержка сотрудников всей компании по вопросам трудового законодательства [4].

Итак, в заключение необходимо отметить: модель организации работы вспомогательных функций на основе общих центров обслуживания – передовая и успешная практика лидеров зарубежной и российской экономики. Высокий потенциал централизации существует в рамках кадрового администрирования при реализации стандартных процессов оформления движения персонала, подготовки типовых документов и отчетности. Однако стоит помнить, что эффективное функционирование ОЦКО в организации возможно только при наличии автоматизированной системы управления персоналом, электронного документооборота и архива.

#### **Список использованных источников:**

1. Аксенов Д. Объединенные центры обслуживания в области управления персоналом / Д. Аксенов // Кадровик. – 2012. – № 5. – С.107-112.
2. Новая модель кадровых услуг // Пульт управления. – 2015. – № 2. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1324983>.
3. Общие центры обслуживания: мировые тренды 2017. URL: <https://sber-solutions.ru/press-center/blog/obshchie-tsentry-obslyzhvaniya-mirovye-trendy-2017/>.
4. Румянцева Е. Практика лидеров / Е. Румянцева // Пульт управления. – 2015. – № 2. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1325006>.
5. Чернова Е. Руина уходит в центр / Е. Чернова // Пульт управления. – 2015. – № 2. URL: [http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1324999&spphrase\\_id=144020](http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1324999&spphrase_id=144020).
6. Юферова А.А. Организация общего центра обслуживания как способ оптимизации бизнес-процессов на предприятии / А.А. Юферова, А.В. Аникин // Молодой ученый. –2014. –N 8. – С. 647-649.