

## НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЕДИНЫХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПЕРСОНАЛА



Не секрет, что внедрение единых центров обслуживания персонала приносит организациям немалую выгоду за счет сокращения затрат и повышения эффективности работы. Сравнительные исследования, недавно проведенные компаниями Americas' SAP Users' Group (ASUG) и SAP, показывают, что эффективность в области управления персоналом в целом может быть повышена на 20–30 %. Более того, некоторые наиболее успешные компании даже добиваются улучшения показателей на 40–50 %. Но это всего лишь яркий штрих — суровая реальность такова, что многие компании не в состоянии достичь оптимальных результатов и довольствуются мизерным сокращением затрат и незначительным ростом эффективности.

Почему столь многим компаниям не удается реализовать свои ожидания? Ответы на этот вопрос могут быть разными — в зависимости от степени зрелости единых центров обслуживания. Для полной реализации их потенциала необходимы следующие предпосылки:

- Развитые центры обслуживания персонала должны неуклонно проводить инновационную политику в области организационных, эксплуатационных и технологических моделей.
- Менее зрелые, в том числе новые центры обслуживания, должны постоянно контролировать ход своей работы и внедрять методы передовой практики.

Этот обзор SAP Executive Insight как раз и посвящен методам передовой практики, с помощью которых компании могут повышать ценность своих центров обслуживания сотрудников. В документе формулируются основ-

ные проблемные области и рассматриваются три вопроса:

- Как помочь неблагополучным организациям преодолеть отставание от ведущих компаний?
- Какие практические подходы могут использоваться для повышения эффективности работы?
- Какова роль технологий в достижении передовых уровней производительности?

### Программа действий.

#### Общий взгляд

Модель единых центров обслуживания: создавая ценность

Модель единых центров обслуживания — давнее, общепризнанное средство повышения ценности бизнеса, особенно в сфере управления человеческим капиталом (HCM). Компании, развертывающие центры обслуживания, не только добиваются снижения затрат на обработку транзакций, но и получают целый ряд других преимуществ в таких аспектах, как управление кадровым резервом в масштабе предприятия, планирование использования рабочей силы, поддержка организационных изменений и повышение гибкости в работе с персоналом. Все это играет важную роль при проведении слияний и поглощений, а также освоении новых рынков. Сравнительное исследование методов управления человеческим капиталом (2007 г.) и сравнительное исследование практики единых центров обслуживания (2006 г.), проведенные компаниями Americas' SAP Users' Group (ASUG) и SAP, доказали то, в чем многие компании убедились сами: эффективность в области управления персоналом в целом может быть повышена на 20–30 %. Наиболее

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЕДИНЫХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

успешные компании могут даже добиться улучшения показателей на 40–50 %.

Эти исследования показывают, что внедрение единых центров обслуживания приводит к повышению эффективности работы, причем степень их зрелости напрямую связана с ростом эффективности. Главные факторы повышения зрелости единых центров обслуживания — это стандартизация процессов, усиление глобальной координации, внедрение самообслуживания и интеграция технологий. Из результатов исследований становится ясно, что чем шире масштабы распространения самообслуживания, тем большего прогресса можно достичь в области повышения эффективности (см. рис. 1). Однако многочисленные успехи единых центров обслуживания персонала не позволяют говорить о благополучной картине в целом.

Многим организациям не удается добиться полной отдачи от инвестиций в свои центры обслуживания. В каких-то случаях эти центры не оправдывают возлагавшихся на них надежд уже на стадии первоначального внедрения, а другие организации не могут закрепить достигнутое преимущество в более долгосрочной перспективе. Множество единых центров обслуживания, появившихся в период расцвета этой модели в 1990-е годы, так и не смогли освоить более развитые технологии и бизнес-процессы, и к настоящему времени оказались в арьергарде, утратив передовые позиции.

## Движущие факторы организационного развития, бизнес-процессов и технологий

Компании, стремящиеся выйти в лидеры по качеству работы единых цен-

тров обслуживания — и остаться в лидерах, — должны сформировать среду и культуру постоянного совершенствования, неустанно внедряя методы передовой практики в трех областях: организация, бизнес-процессы и технологии. Как показывает исследование, рассматриваемые далее методы передовой практики помогают компаниям реализовать потенциал таких центров в полном объеме.

**Дифференциация единых центров обслуживания: центр взаимодействия с сотрудниками, бэк-офис обработки транзакций и центр экспертных знаний.**

Лучших показателей в управлении персоналом добиваются организации, не ограничивающиеся лишь развертыванием центров обслуживания, а создающие в рамках своей структуры специальные отделы для предоставления различных видов услуг.

Вместо стандартной модели с недифференцированной структурой, где все сотрудники занимаются решением любых запросов на услуги управления персоналом, предлагается организация с разделением полномочий, позволяющая добиться максимальной специализации ресурсов, экономии за счет роста масштаба, а также оптимизации уровней обслуживания и снижения затрат. Такой подход дает возможность специалистам по работе с персоналом уделять больше внимания повышению уровня обслуживания, что означало бы более высокую степень удовлетворенности внутренних клиентов. В рамках единого центра обслуживания персонала можно выделить следующие подразделения:



Рис. 1. Повышение эффективности по мере развития единых центров обслуживания

центр взаимодействия с сотрудниками, бэк-офис обработки транзакций и центр экспертных знаний.

Четкая формулировка обязанностей и полномочий определяет режим функционирования таких подразделений и их взаимодействия друг с другом и с остальными отделами компании. Обработка запросов на обслуживание производится по многоуровневой схеме (см. рис. 2). При таком подходе по крайней мере 80 % всех запросов сотрудников и менеджеров, минуя систему самообслуживания, разрешаются в центре взаимодействия с со-

трудниками. Этот центр комплектуется специалистами широкого профиля, обладающими необходимыми знаниями практически по всем аспектам управления персоналом, и служит единым местом контакта, упрощая процедуру предоставления услуг и обеспечивая повышение качества и уровня обслуживания клиентов — сотрудников и менеджеров компании. Запросы, которые сотрудникам не удастся решить средствами самообслуживания или в центре взаимодействия, передаются в бэк-офис обработки транзакций и центры экспертных знаний. Типичные транзакции, обраба

ваемые в бэк-офисе, — это ведение платежной ведомости, управление данными сотрудников, администрирование пособий и пенсионных планов, а также операции, связанные с переездом сотрудников. Центры экспертных знаний занимаются задачами планирования и стратегическими вопросами, такими как планирование выплаты пособий и вознаграждений, обучение, набор персонала и планирование использования кадров, — т. е. теми задачами, для которых особенно актуальна экономия за счет роста масштаба. Ставя своей целью повышение ценности и информирование о стратегических решениях, центры экспертных знаний помогают службе управления персоналом координировать оказываемые услуги с задачами бизнеса и тем самым обеспечивают поддержку преобразования, планирования ресурсов, укрепления отношений с сотрудниками и организационного развития.

## **Единый центр обслуживания персонала на базе глобального интегрированного корпоративного решения**

Международная химическая компания в 1996 г. организовала у себя единый центр обслуживания персонала, который в настоящее время обслуживает потребности 8000 работающих в США сотрудников, связанные с административными процедурами и расчетом заработной платы. Помимо этого, 18 тыс. работников зарубежных филиалов имеют доступ к средствам самообслуживания через корпоративный портал. В компании развернуто единое глобальное решение по планированию ресурсов предприятия (ERP), функции которого обеспечивают использование общих процессов и возможностей во всех аспектах работы предприятия.

Преимущества центра обслуживания персонала для бизнеса:

- Снижение затрат на транзакции более чем на 60 %
- Основные данные как «истина в последней инстанции»
- Стандартизированное управление процессами

### **Передовая практика организационной и эксплуатационной деятельности**

Правильный выбор места

Согласно результатам исследований, число компаний, пользующихся услугами офшорных центров обслуживания персонала, пока еще невелико, хотя это сулит существенную экономию. Многие компании просто пугает чрезмерная сложность логистики услуг и сопутствующие риски. Каждая компания должна оценить для себя потенциальные риски и выгоды, учитывая существование множества альтернатив, заслуживающих внимания. Например, компании, базирующиеся в США, могут достигать свое-

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЕДИНЫХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

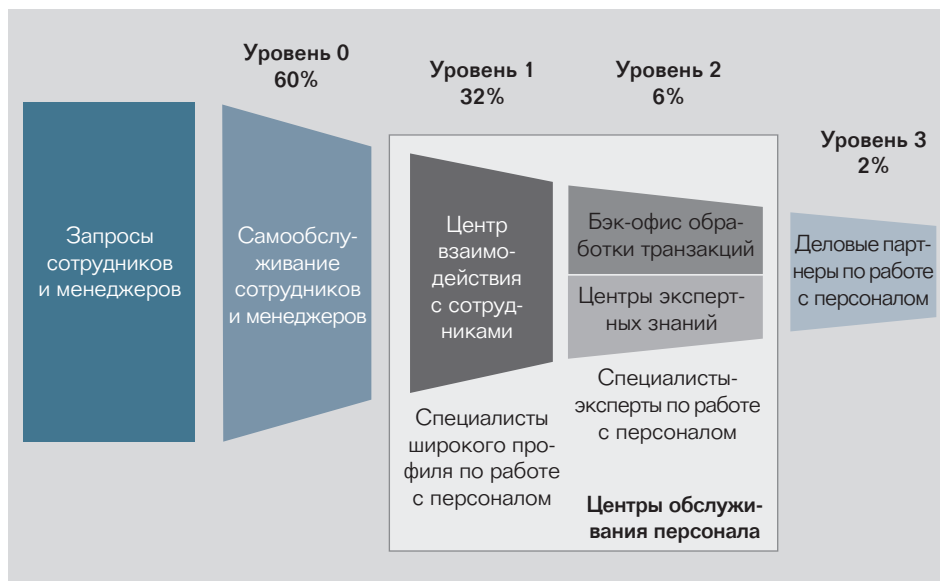


Рис. 2. Многоуровневая структура центра обслуживания персонала

го рода компромиссов за счет аутсорсинга ряда функций из дорогостоящих регионов (восточного или западного побережья) в более дешевые районы (Юг и Средний Запад); так они добиваются значительной экономии и при этом избегают рисков, которыми чревато выведение ключевых бизнес-процессов за пределы страны. Впрочем, те же исследования показывают, что некоторые организации успешно работают независимо от своего местоположения: они просто используют технологии для автоматизации процессов и устранения различий в факторных затратах.

## Глобальная стандартизация и координация процессов в единых центрах обслуживания персонала

Число компаний, в которых широко используются услуги единых центров обслуживания, постоянно растет, од-

нако лишь в немногих случаях деятельность этих центров носит истинно глобальный характер, а предоставляемые услуги полностью стандартизованы и скоординированы. По данным ASUG/SAP, 15 % участников опроса отметили, что у них уже действуют глобальные или глобально координируемые центры обслуживания, а еще 25 % уже работают над глобализацией или глобальной стандартизацией этих услуг.

Глобальная координация центров обслуживания персонала приносит немалые выгоды благодаря повышению эффективности и экономии за счет роста масштаба, однако преимущества этим отнюдь не ограничиваются. Стандартизация услуг единого центра обслуживания персонала дает возможность реализовать целостный подход к управлению кадровым ре-

зервом, создав единый общекорпоративный набор данных о персонале и кадровом резерве. Глобализация центров обслуживания на базе стандартизированных, интегрированных процессов и систем также ускоряет и упрощает интеграцию компаний в ходе широкомасштабных, комплексных слияний и поглощений, охватывающих несколько регионов и даже стран.

## Прозрачные процессы руководства

Эффективное руководство является решающим фактором успеха единых центров обслуживания. Прозрачность операций дает руководителям полный обзор всех данных, позволяя отслеживать процессы и измерять их характеристики. Руководящие работники различных служб компании, от управления персоналом до финансового учета, могут использовать метрики (например, соглашения об уровнях обслуживания и ключевые показатели деятельности) для сбора и передачи данных об эффективности работы в сравнении с контрольными цифрами, об уровнях обслуживания, ходе работы над проектами и будущих планах. Ключ к эффективному руководству — простота: она позволит избежать снижения ценности из-за дополнительных административных издержек.

## Широкое внедрение самообслуживания

Когда речь заходит о преимуществах широкого внедрения самообслуживания, цифры говорят сами за себя. В типичной компании с 10-тысячным штатом сотрудников в год генерирует-

ся более 200 тыс. запросов, поэтому, чем больше запросов обрабатывается в портале самообслуживания (стандартном ролевом интерфейсе), тем большим будет выигрыш в эффективности. Исследования показывают, что в ведущих организациях 60 % и более запросов разрешаются с помощью средств самообслуживания. А поскольку транзакции самообслуживания обходятся примерно на 80 % дешевле транзакций, выполняемых вручную, сокращение затрат на транзакции может достигать 50 %.

#### **Передовая практика в области технологий**

Технология управления отношениями с клиентами — на службе центра взаимодействия с сотрудниками

Для оптимизации работы центров взаимодействия с сотрудниками ведущие компании используют технологию управления отношениями с клиентами в сочетании с технологией HCM (например, в виде приложения SAP Customer Relationship Management). Рационализация управления информацией и заказами, а также функций управления потоками операций позволит специалистам быстрее и эффективнее обрабатывать запросы сотрудников, что приведет к уменьшению затрат и одновременно к совершенствованию уровней обслуживания.

#### **Интеграция систем HCM и ERP**

Интеграция системы HCM и решения по планированию ресурсов предприятия дает возможность принимать стратегические решения на

## **Производитель систем обработки документов добивается успеха с помощью новейших методов передовой практики**

Международная компания, выпускающая системы обработки документов и насчитывающая 35 тыс. сотрудников, реорганизовала свою службу работы с персоналом в рамках стратегии роста и повышения общего качества услуг управления персоналом. Целью реорганизации было устранение избыточности и дублирования работы, а также формирование новой организационной структуры с глобальной ориентацией. Новая структура включает центры экспертных знаний в таких областях, как стратегическое управление лидерством, управление кадровым резервом, система поощрений, ускорение роста, отношения с трудовым коллективом и расширенные услуги. Кроме того, компания внедрила базовые технологии управления человеческим капиталом и избавилась от чрезмерно сложных, излишне специализированных, плохо интегрированных систем.

Преимущества единого центра обслуживания для бизнеса:

- Более четкая концентрация на ключевых направлениях работы, таких как привлечение, развитие и удержание ценных кадров.
- Численность специалистов по работе с персоналом (в процентах от общей численности штата) и величина затрат на услуги управления персоналом в расчете на сотрудника достигли намеченных уровней.
- Общий доступ к знаниям и процессам с использованием накопленного опыта.

основе единого набора ключевых данных о сотрудниках и кадровых резервах.

Использование встроенных средств управления процессами и актуальной информации о сертификации сотрудников способствует снижению рисков, связанных с контролем нормативных требований, и других корпоративных рисков. Сокращаются также затраты на

транзакции управления персоналом — за счет уменьшения времени, затрачиваемого на аудит и выверку данных. Наконец, отпадает необходимость в разработке и сопровождении дорогостоящих интерфейсов, появляется возможность создавать центры передового опыта для специалистов по поддержке, — все это позволяет снизить совокупную стоимость владения.

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЕДИНЫХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

## Глобальные бизнес-услуги — катализатор роста и инноваций для транснационального производителя потребительских товаров

Эта компания одной из первых среди транснациональных корпораций развернула крупномасштабную сеть центров обслуживания для поддержки своих 140 тысяч сотрудников. С самого начала компания стремилась к решению стратегических задач, а также к сокращению затрат. В состав ее отделения глобальных бизнес-услуг (GBS) вошли три сервисных центра из разных регионов мира, на которые компания опиралась при проведении глобальной стратегии маркетинга своих брендов более чем в 80 странах мира. Сервис GBS стал фирменным знаком компании. Глобальные бизнес-услуги не только способствовали снижению затрат, но и облегчили принятие бизнес-решений в реальном времени, ускорили процесс вывода продукции на рынок и стали катализатором роста и инноваций. До этого внутренние подразделения компании сами разрабатывали и реализовывали собственные бизнес-процессы, что приводило к избыточности и снижению эффективности.

Преимущества единого центра обслуживания персонала для бизнеса:

- Ускорение интеграции поглощаемых компаний.
- Повышение прозрачности данных и процессов за счет глобальной стандартизации отчетности.
- Усовершенствование процесса принятия решений.

Еще больше времени и средств можно сэкономить за счет сокращения числа экземпляров решения ERP или даже перехода на единый глобальный экземпляр — это приведет к стандартизации процессов в общемировом масштабе и значительному снижению общей стоимости обработки транзакций.

Использование локализованных приложений HCM

Международные компании часто сталкиваются с проблемами при переносе ключевых бизнес-процессов в другие страны. В ведущих центрах обслуживания персонала технология HCM используется вместе с локализованными для конкретных стран версиями программного обеспечения, что облегчает решение языковых проблем, обработку платежных ведомостей, ведение официальной отчетности, налогового учета и т.д. Локализация приложений HCM позволяет сформировать недорогую, интегрированную среду для работы единых центров обслуживания персонала, дающую возможность обслуживать другие страны и регионы.

Создание глобальных основных данных управления персоналом

Глобальные основные данные персонала — ключ к эффективной глобальной стратегии управления талантами. Эта «истина в последней инстанции» дает компаниям возможность реализовывать действительно глобальные стратегии управления трудовыми ресурсами, объединяя информацию о производительности с данными об

обучении, планами повышения квалификации, планами преемственности на руководящие должности, данными о навыках и сведениями о принципах вознаграждения. Тем самым службы управления персоналом могут внести важный вклад в процесс принятия стратегических бизнес-решений, касающихся самого ценного, по мнению многих директоров, актива компании — ее кадров.

### Новый уровень качества единых центров обслуживания

Реализация преимуществ единых центров обслуживающего персонала нового поколения

Компании, стремящиеся добиться преимуществ на базе единых центров обслуживания персонала, могут использовать для повышения эффективности своей работы описанные методы передовой практики, в основе которых лежит высокоразвитое интегрированное приложение HCM с порталом самообслуживания, технологией центров взаимодействия с сотрудниками и локализованными для различных регионов функциями. Благодаря центрам обслуживания нового поколения службы управления персоналом смогут отвлечься от обработки рутинных транзакций и сконцентрироваться на поддержке управления кадровым резервом и стратегически значимых направлений деятельности.

### Внедрение единых центров обслуживания с помощью SAP

Сотрудники группы стоимостно-функционального анализа SAP по-

## Что еще почитать

При необходимости обращайтесь на сайт [www.sap.ru](http://www.sap.ru) или к своему представителю SAP за дополнительной информацией на следующие темы:

- Серия кратких обзоров SAP по вопросам роста:  
Ознакомьтесь с полной серией обзоров SAP, посвященных проблемам роста, включая рост на основе слияний и поглощений, а также естественный рост
- Сравнительный анализ ASUG/SAP:  
Сводные отчеты с основными результатами исследования сферы управления персоналом и совокупной стоимости владения
- Отчеты о передовой практике ASUG/SAP:  
Отчеты, составленные по результатам опросов на такие темы, как обновления ERP, управление основными данными и центры обслуживания персонала
- Новая эра для единых центров обслуживания персонала

могут вам определить, как следует использовать продукты SAP, чтобы обеспечить максимальную эффективность работы единого центра обслуживания персонала. Они оказывают поддержку на протяжении всего проектного цикла, начиная с разработки экономического обоснования и заканчивая рекомендациями по повышению ценности инвестиций в решения SAP. За более подробной информацией обращайтесь по адресу [value.engineering@sap.com](mailto:value.engineering@sap.com).

### О программе сравнительного анализа и передовой практики ASUG/SAP

Программа сравнительного анализа и передовой практики ASUG/SAP всегда открыта для участия всем желающим. Присоединяющиеся к ней компании смогут знакомиться с новейшими тенденциями, обмениваться методами передовой практики и оценивать уровень достигаемых успехов. Программы сравнительного анализа предусмотрены не только для сферы управления человеческим капиталом,

но и для ряда других областей, таких как финансы, управление отношениями с поставщиками, материально-техническое снабжение, корпоративное руководство, управление рисками и контроль нормативных требований, планирование цепочек поставок, производство, разработка и внедрение новых продуктов, центры контактов с клиентами, управление складами, управление транспортировкой, бизнес-аналитика и совокупная стоимость владения. Если вы намереваетесь принять участие в какой-либо из этих программ, свяжитесь по электронной почте с отделом программы сравнительного анализа и передовой практики ASUG/SAP по адресу [benchmarking@asug.com](mailto:benchmarking@asug.com).

## Информация к действию

Позвоните нам прямо сегодня, чтобы завтра быть впереди конкурентов!

Россия: **8 800 200 0128** (звонок бесплатный).

Украина: **8 800 307 2880** (звонок бесплатный).

Казахстан: **8 800 080 0543** (звонок бесплатный).

Эксперты SAP готовы ответить на Ваши вопросы и продемонстрировать, как решения SAP помогут Вашей компании оптимизировать все сферы деятельности и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

Подробную информацию на русском языке о компании SAP, наших решениях и услугах можно найти на нашем Интернет-сайте по адресу: [www.sap.ru](http://www.sap.ru), где Вы также можете задать интересующие Вас вопросы. Будем рады ответить на них!

Подпишитесь на рассылку новостей по адресу: [www.sap.ru/company/digest](http://www.sap.ru/company/digest) и Вы будете в курсе последних новостей SAP для стран СНГ.

## Адреса офисов

### ООО «САП СНГ»

РФ, 115054, Москва,

Космодамианская  
набережная, 52/2.

Т.: +7 (495) 755-9800.

Ф.: +7 (495) 755-9801.

**E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)**

**[www.sap.ru](http://www.sap.ru)**

### ООО «САП СНГ»

РФ, 190000, Санкт-Петербург,

ул. Малая Морская, д. 23.

Т.: +7 (812) 448-4103.

Ф.: +7 (812) 448-4102.

**E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)**

**[www.sap.ru](http://www.sap.ru)**

### ООО «САП Украина»

Украина, 03150, Киев,

ул. Димитрова, 5.

Т.: +38 (044) 490-3391, 490-3393.

Ф.: +38 (044) 490-3394.

**E-mail: [info.Ukraine@sap.com](mailto:info.Ukraine@sap.com)**

**[www.sap.ua](http://www.sap.ua)**

### ТОО «САП Казахстан»

Казахстан, 050059, Алматы,

ул. Фурманова 240 Г.

Т.: +7 (727) 250-8400.

Ф.: +7 (727) 250-8401.

**E-mail: [info.kazakhstan@sap.com](mailto:info.kazakhstan@sap.com)**

**[www.sap.ru](http://www.sap.ru)**

Авторское право © 2009 SAP AG. Все права защищены. SAP, SAP Business Suite, xApps, xApp, SAP NetWeaver и другие упомянутые здесь продукты и услуги SAP, а также соответствующие им логотипы являются торговыми марками SAP AG или торговыми марками SAP AG, зарегистрированными в Германии и в ряде других стран. Названия других продуктов или услуг, встречающиеся в этом документе, являются торговыми марками соответствующих компаний.