




26–27 апреля
The St. Regis Astana

XIII Международная HR-Конференция 2018

ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО





Спикеры: Жонкебаева Г.Н., Кисамеденова Л.А.
Секция: ОЦО

Модель ОЦО – пример успешной трансформации

О компании «Казакхтелеком»



«Казакхтелеком» сегодня



Крупнейший телекоммуникационный оператор Казахстана, представляющий широкий спектр услуг для клиентов.



Беспорный лидер на национальном телекоммуникационном рынке Республики Казахстан.

23 000 сотрудников в 14 филиалах

О НАС В ЦИФРАХ



3.88

млн. клиентов



1.50

млн. клиентов



2.03

млн. клиентов



608

тысяч клиентов

Наше завтра

2016-2018

Целевой для компании будет сегменто- и клиенто-ориентированная модель организационной структуры с ярко выраженными функциональными вертикалями.

2018-2019

Все административные и поддерживающие функции будут выведены в Многофункциональный общий центр обслуживания (ОЦО)

Общий Центр обслуживания: что это?



Общий Центр Обслуживания (ОЦО) – это модель функционирования компании, при которой общие, повторяющиеся вспомогательные бизнес-процессы выводятся из каждого филиала и концентрируются в единой сервисной организации (ОЦО)

Общий Центр обслуживания: зачем?



Новые экономические реалии и акцент бизнеса на сокращение операционных издержек предъявляют новые требования к модели ведения бизнеса

ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ ОЦО ПОЗВОЛЯЕТ:

- 1** Сосредоточить ресурсы компании **на решении основных бизнес-задач**, не теряя при этом своей самостоятельности
- 2** Существенно **сократить издержки** на поддерживающий транзакционный функционал
- 3** Сделать систему управления **более прозрачной**

Общий Центр обслуживания «Казахтелеком»: зачем и для чего?



- ❑ **Операционная экономия и регулярный контроль расходов функций** благодаря централизованной модели управления;
- ❑ **Улучшение качества работы за счет:**
 - высокой специализации
 - унификации процессов и ИТ- систем
 - четко определенной ответственности ОЦО , реализованной с помощью соглашений об уровне сервиса (OLA) и КПЭ
- ❑ **Повышение качества управленческой информации**
- ❑ **Экономия** на масштабе

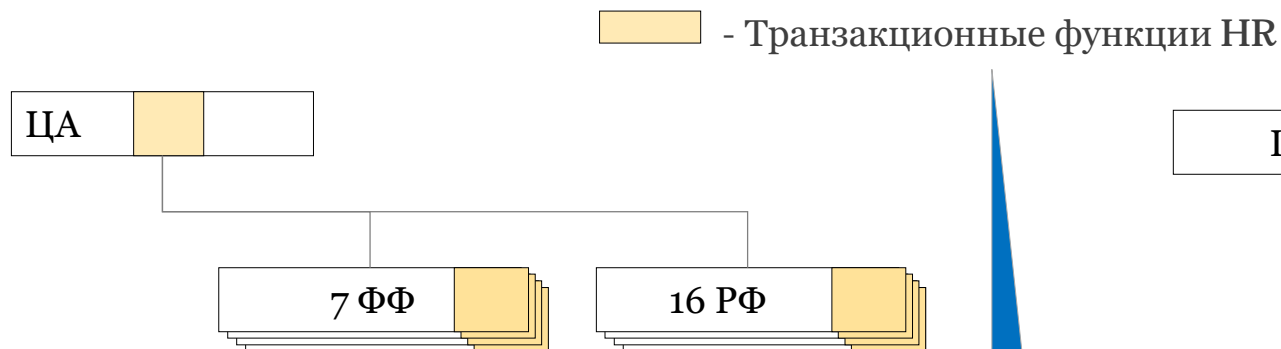


«Казахтелеком» – первая компания такого масштаба в Республике Казахстан, внедрившая модель ОЦО

Революционное начало: HR ОЦО

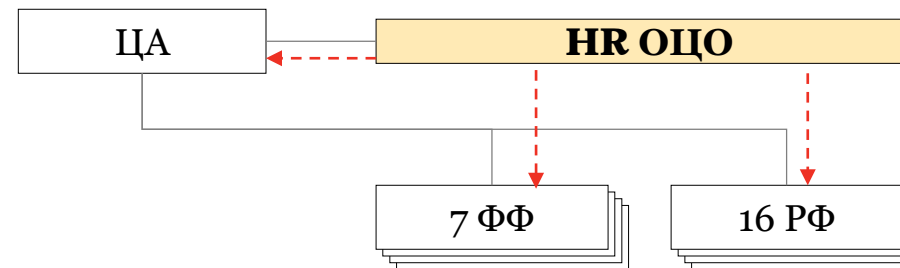


Модель до внедрения ОЦО



- Большая часть трудозатрат функции HR носит транзакционный характер (**более 70%**)
- Текущий штат кадровой функции в ЦА и Структурных единицах – **110 шт. единиц**

Целевая модель ОЦО (конец 2016 г.)



- Транзакционные функции мигрируют в ОЦО, совокупный штат – **38 шт.ед.**
- Оптимизация при миграции функций в ОЦО в рамках тиражирования составит **21 шт. единиц** (более 35% от транзакционных функций HR, до 20% функции HR)

Тиражирование модели HR ОЦО на все структурные подразделения Общества позволило достичь эффекта в 20% общей численности функции

Революционное начало: HR ОЦО



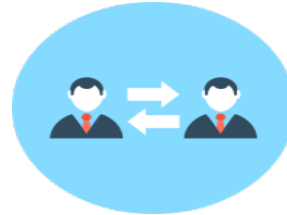
В целевой модели в HR ОЦО переведены функции кадрового и табельного учёта, а также подготовка отчетности

	<u>ЦА</u>	<u>ФИЛИАЛЫ</u>	<u>ОЦО</u>
Стратегия и орг. развитие	Р		
Методология в области общего вознаграждения персонала	Р		
Обучение и развитие персонала	Р	Р	
Подбор персонала	Р	Р	
Оценка персонала	Р	Р	
Кадровый учет	Р	Р	Р
Табельный учет	Р	Р	Р
Расчетные операции	Р	Р	Р
Подготовка отчетности	Р	Р	Р



38

ШТАТНЫХ ЕДИНИЦ



23 000

ЧЕЛОВЕК НА ОБСЛУЖИВАНИИ



РАЗРАБОТКА

- ✓ Новые интерфейсы заявок
- ✓ Счетчики стажа
- ✓ Актуальный отчет по вакансиям



АВТОМАТИЗАЦИЯ

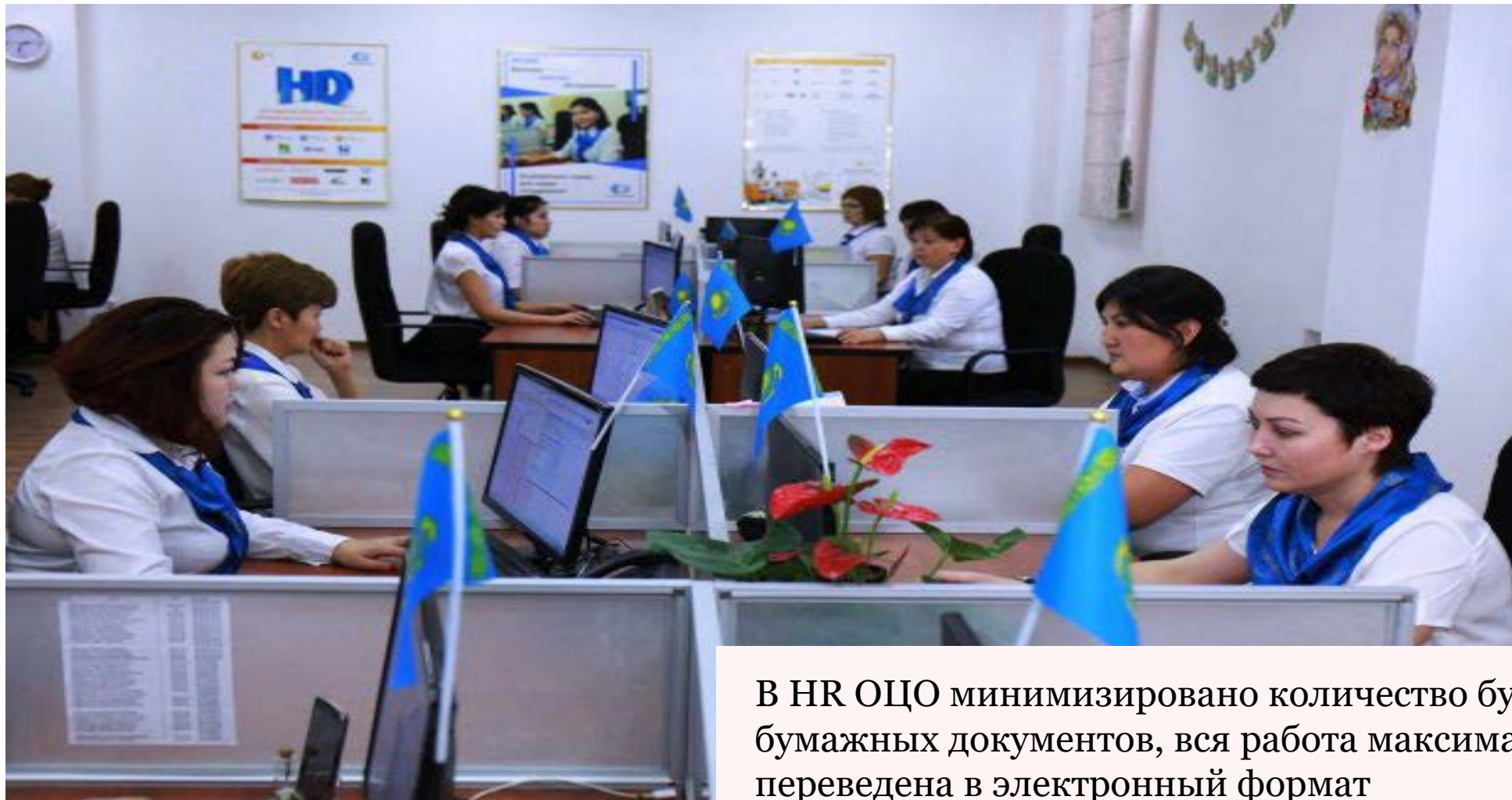
- ✓ Заполнение периода отпусков
- ✓ Определение остатков отпусков
- ✓ Табель учета рабочего времени
- ✓ Составление штатного расписания



ВНЕДРЕНИЕ

- ✓ База пенсионеров
- ✓ Электронные журналы
- ✓ Режим работы «8+»
- ✓ Контроль по принципу «4 глаза»

Современный подход: HR ОЦО сегодня



В HR ОЦО минимизировано количество бумаг и бумажных документов, вся работа максимально переведена в электронный формат



Для более высокой продуктивности мы используем современное программное обеспечение:

- ✓ **ERP система** обеспечивает учет всех финансово-хозяйственных операций;
- ✓ Система управления персоналом (**СУП**) на базе **Lotus Notes**



HR ОЦО является консультационным Центром
(**Call Center**) по кадровым вопросам
(единый телефон дозвона **220 -96 – 69**)



HR ОЦО в цифрах



Количество транзакций

50 400 ↗

130 000 ↗

Приказы на предоставление отпуска

20 000 ↗

44 000 ↗

Приказы на командировки

11 400 ↗

30 000 ↗

Обработано больничных листов

4 000 ↗

32 000 ↗

Подготовлено трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним

4 700 ↗

12 000 ↗

Прочие (приказы по личному составу, материальной помощи, взысканиям, справки)

12 000 ↗

23 700 ↗

■ 2016 год

■ 2017 год



Общее количество заявок – **61 899**

Коэффициент качества за 2017 года – **4,99**

HR ОЦО в цифрах: экономический эффект



	Факт
NPV, в тыс.тенге	KZT 21 385
PI	1,34
IRR	42,88%
PBP (в годах)	2,91
DPBP (в годах)	3,56

HR ОЦО: делимся успешным опытом



Представители Корпоративного университета Самрук-Казына, «Казмунайгаз», «Казакстантемиржолы»



Представители АО «КазТрансОйл»



«Круглый стол» с руководителями ОУРП филиалов



Представители АО «Казпочта»



Представители ТОО «Востоктелеком»

Эволюция. Многофункциональный ОЦО: путь к первенству



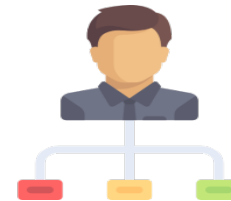
**ОЦО
HR**



**Фин
ОЦО**



**ОЦО
ЗП**



**ОЦО
ЮС**

Эволюция. Многофункциональный ОЦО: путь к первенству



Управление персоналом

➤ Создан и функционирует на базе ОДС HR-ОЦО по функции управления персоналом **2015-2016 год**

Информационные технологии

➤ Переведены в КТ Cloud Lab функции поддержки пользователей и администрирования базовых ИТ-систем **2017 год**

Функция по расчету заработной платы

➤ Создан и функционирует ОЦО по расчету заработной платы – **2016 - 2017 год**

Юридическая функция

➤ Реализован пилотный проект по выводу в ОЦО функции юридического сопровождения
➤ Тиражирование проекта - **2018 год**

Финансовая функция

➤ Реализован пилотный проект по Финансовому ОЦО с передачей функций бухгалтерского, налогового учета и казначейства
➤ Реализация проекта – **2018 год**

Административный ОЦО

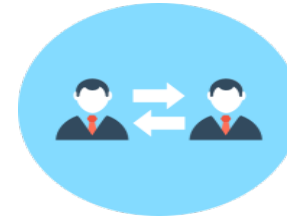
➤ Планируется создание Административного ОЦО
➤ Реализация проекта – **2018 - 2019 год**

ОЦО Заработная плата



35

ШТАТНЫХ ЕДИНИЦ



23 000

ЧЕЛОВЕК НА ОБСЛУЖИВАНИИ



РАЗРАБОТКА

- Бизнес-процессы
- Отчеты по движению денежных потоков



АВТОМАТИЗАЦИЯ

- Сверка табелей учета рабочего времени с данными SAP



ВНЕДРЕНИЕ

- Базы «Заявки ОЦО ЗП»
- Базы «Займы»

ОЦО ЗП: эффект



Экономический эффект

	План	Факт	
NPV, в тыс.тенге	KZT 440	KZT 2 562	↑
PI	1,01	1,05	↑
IRR	17,35%	22,30%	↑
PBP (в годах)	3,93	2,7	↓
DPBP (в годах)	5,45	4,02	↓
Производительность 1 бухгалтера, чел.	800	800-1000	

Качественные показатели

- Повысилось качество начисления заработной платы за счет стандартизации и унификации бизнес-процессов, требований к первичным документам.
- Зарботная плата стала выплачиваться всем работникам в один день

ОЦО по функции юридического сопровождения



Заказчик



Передаваемые функции

- Правовая экспертиза проектов внутренних документов
- Подготовка заключений по запросам, обращениям, письмам работников, гос.органов
- Подготовка заключений, экспертиза ответов, подготовленных СП ЦА, по договорам, рассматриваемым ОЦО ЮС и по вопросам закупок
- Размещение принятых нормативных правовых актов Республики Казахстан в базе распорядительных документов «Правовая база», их актуализация

ОЦО ЮС



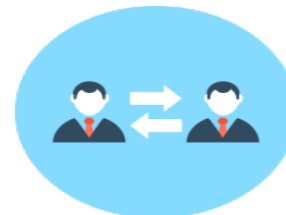
Особенность:
первый в Казахстане ОЦО по юридической функции

ОЦО по функции юридического сопровождения



59

**ШТАТНЫХ ЕДИНИЦ
С 01.07.2018**



23 000

ЧЕЛОВЕК НА ОБСЛУЖИВАНИИ



РАЗРАБОТКА

- Регламент ОЦО ЮС
- Бизнес-процессы
- Инструкции по работе в Базе
- Заявки ОЦО ЮС



АВТОМАТИЗАЦИЯ

- Согласование договоров и доверенностей



ВНЕДРЕНИЕ

- Централизованная База «Заявки ОЦО ЮС»



Операционные результаты на 01.03.2018г.:

- ▶ Заявки по проектам договоров
- ▶ Заявки по юридическим заключениям (вкл. Доверенности, ДИ, Положения)
- ▶ Приказы по личному составу и по основной деятельности

3448

334

6028

Качественные показатели

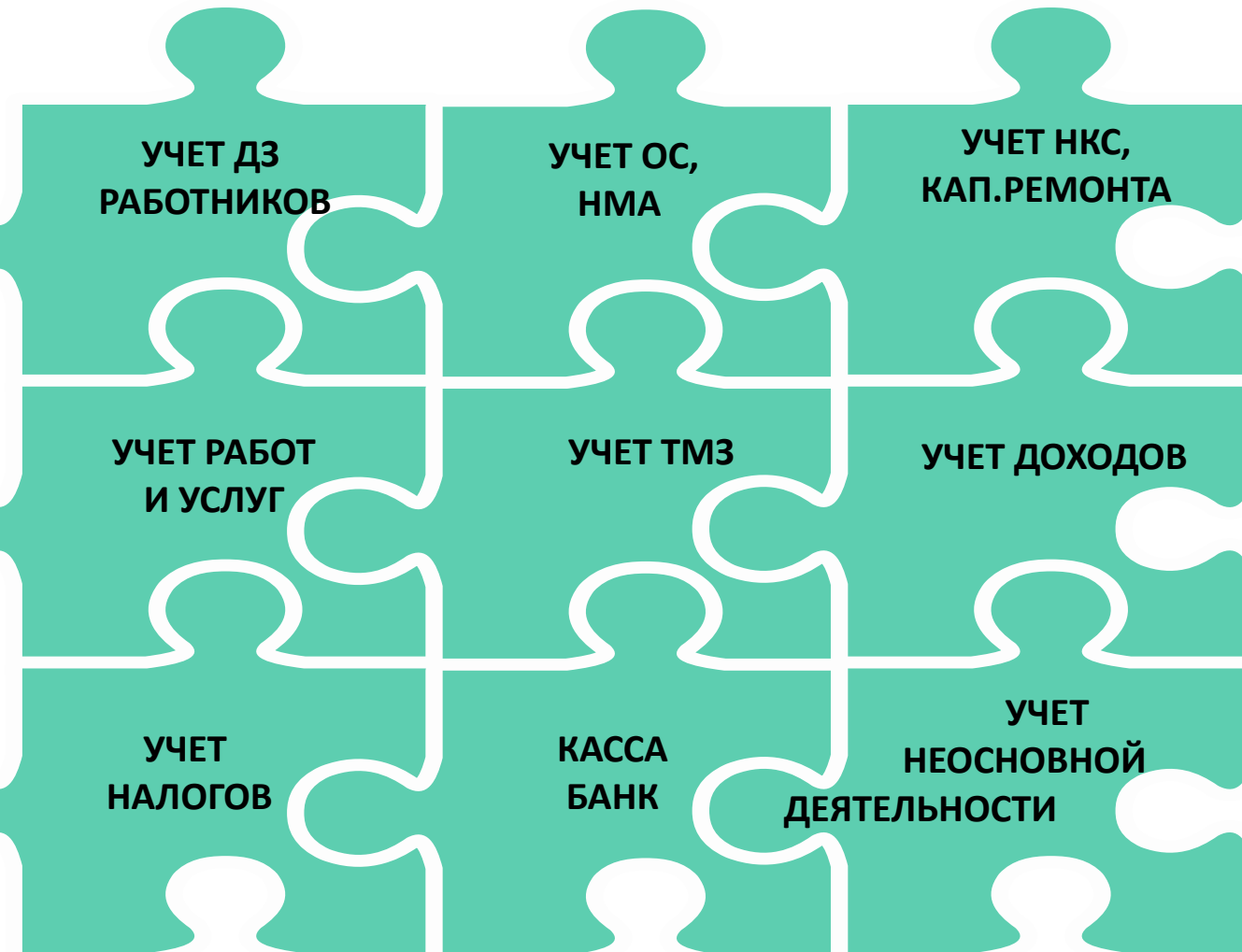
- Уменьшились сроки рассмотрения/согласования документов
- Улучшилось качество рассмотрения документов
- Исключено какое-либо влияние на решение юристов при согласовании/составлении документов

ОЦО ЮС: планируемый экономический эффект



	План
NPV, в тыс.тенге	KZT 4 752
PI	1,07
IRR	21,76%
PBP (в годах)	3,61
DPBP (в годах)	4,92

Обозримое будущее: Финансовый ОЦО



Пилот: январь-март 2018

Тираж: 2018 год

Фин. ОЦО: планируемый экономический эффект



	План
NPV, в тыс.тенге	KZT 422
PI	1,00
IRR	17,41%
PBP (в годах)	3,62
DPBP (в годах)	5,24

И еще о важном: факторы успеха для запуска проекта ОЦО



Ключевые шаги:

- Согласование концепции;
- Внедрение проекта;
- Оценка эффективности и принятие в компании

Регламент
взаимодейст
вия

Соблюдение
сроков
оказания
услуг

Обратная
связь

Долгосрочные факторы успеха

01	Сотрудники: высокая вовлеченность, профессиональная квалификация, продвижение талантов
02	Производительность: Показатели эффективности, основанные на внутренних стандартах
03	Постоянное совершенствование: процессы, технологии, уменьшение ручного труда
04	Клиентоориентированность: служба поддержки, взаимодействие с другими функциями, партнёрство
05	Экономия: Эффективность во всем, достижение большего с наименьшими затратами



HR ОЦО

- Открытие фронт-офисов HR ОЦО;
- Центр компетенций

ОЦО ЗП

- Совершенствование деятельности и повышение производительности;
- Расширение функционала

ОЦО ЮС

- Тиражирование проекта на все филиалы Общества

Фин ОЦО

- Тиражирование проекта на все филиалы Общества;
- Отработка бизнес-процессов и регламентов взаимодействия с филиалами



Партнерство и сотрудничество

Партнерство:

Достижение результатов за счет эффективного сервис менеджмента

Клиентоориентированность:

Понимание потребностей клиентов, дизайн процессов, образ мыслей

КПЭ

Уровень удовлетворенности внутренних клиентов > 90%

Достижение целей по OLA

Наше ОЦО стремится стать сервисной компанией будущего!



«Казакхтелеком»

**Мы меняемся, меняемся
к лучшему!**



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

РАХМЕТ!