

Содержание:

Image not found or type unknown



Введение

Важнейшим элементом любой организации является четко и правильно построенные процессы логистики.

Логистика — это процесс планирования и обеспечения непрерывного поступления товаров, услуг и сопутствующей информации от первичного источника сырья к конечному потребителю, направленный на всемерное удовлетворение потребительских запросов при наименьших общих издержках.

Даже в сфере оказания услуг, логистика играет большую роль. В Учетно-сервисном центре данный вопрос встал очень актуально. После того как Заказчик направил в адрес УСЦ много замечаний по поводу доставки документов, руководству пришлось обдумывать варианты предоставления первичных документов для более качественного оказания услуг.

Первоначально документы передавались каждым Заказчиком по-разному, что зачастую нарушало документооборот и многие документы предоставлялись не в положенный срок, отсюда появлялись нарушения в учете и как следствие штрафы, что негативно сказывалось на репутации организации.

Рассмотрим в целом как выстроена логистика передачи первичных документов на примере ООО «Учетно-сервисный центр ЕвроСибЭнерго».

УСЦ – это многофункциональный центр обслуживания группы компаний ЕвроСибЭнерго, крупнейшего частного энергетического комплекса России. Дочерние общества и Филиалы группы компаний расположены во многих областях и краях страны. Общий центр обслуживания оказывает услуги по ведению бухгалтерского и налогового учета, кадрового администрирования, а также оказывает ИТ и юридические услуги группе компаний ЕвроСибЭнерго.

Анализ ситуации до принятия решений по усовершенствованию процессов передачи первичных документов

УСЦ было создано в 2012 году, первоначально численность персонала составляла чуть более 50 человек. Процессы были не унифицированы. Фактически, каждый сотрудник, выполнял личные поручения генерального директора. Часто, какие-либо задачи очень долго выполнялись, так как директору было некогда принять решение.

Первоначально, каждое ДЗО доставляло документы в УСЦ собственными силами. Выделялся курьер или ответственный за передачу первичных документов. Данный сотрудник формировал реестр, просчитывал количество передаваемых документов и лично предоставлял в Учетно-сервисный центр для отражения в учете. Сложность была в том, что необходимо было распределить документы по направлениям учета, то есть учет материалов, учет услуг, учет основных средств и так далее, для этого Заказчику необходимо было знать структура центра обслуживания.

В большинстве случаев, доставку осуществляли сотрудники, которые не являлись бухгалтерами и распределить документы правильно не всегда получалось. Предоставим документы происходила путаница, сотрудники УСЦ часть документов принимали, а часть нет, так они были не по их направлению и направляли курьера в другие отдела. В данной ситуации возникала необходимость разделить реестр по направлениям учета, что было сделать оперативно очень сложно и представляло неудобство при приеме документов для каждой стороны.

Данный момент не мог не повлиять и на учет в целом. Зачастую реестры перепечатывали, документы направляли на корректировку, в реестрах было много подписей различных отделов, много документов стало исчезать после корректировки, их просто забывали предоставить, либо доставляли не вовремя. Первичные документы не отражались в учете вовремя, отчетность формировалась с ошибками, не корректно, начислялись штрафы и пени со стороны контролирующих органов. После каждого документа со штрафами собирался совет, на котором решали кто виноват в данной ситуации.

Заказчик предоставлял документы два раза в месяц, что было очень неудобно для сотрудников центра обслуживания, так как объем документов был очень большой

и сотрудники не успевали отразить документы в учетной системе, начали задерживаться допоздна, что привело к ошибкам в учете, негативу со стороны сотрудников и оплаты в двойном размере. Поэтому встал очень важный вопрос предоставления первичных документов сразу после поступления их Заказчику, но для Заказчика такой вариант был не удобен, так как предоставлять документы несколько раз в неделю довольно накладно и необходимо было расширять штат, либо доплачивать сотруднику, который занимался доставкой документов.

Заказчики начали возмущаться, писать письма на имя генерального директора управляющей организации с просьбой решить данный вопрос, так как своими силами решить данный вопрос не могли.

После расширения УСЦ и увеличения численности сотрудников до 700 человек начался настоящий бунт специалистов с обеих сторон. Сотрудники УСЦ начали обращаться к руководителям своих подразделений с просьбой решить вопрос по предоставлению первичных документов в срок, на что руководители не могли дать ответ, так как сами не знали ответы на вопросы из-за отсутствия стандартов, регламента взаимодействия между УСЦ и Заказчиками. Никак не решался вопрос по оплате переработок, руководители УСЦ старались обговорить данный вопрос с сотрудниками и предоставить им дополнительные выходные, что не всегда удовлетворяло специалистов. В связи с этим начала увеличиваться текучесть кадров. Так же данная ситуация повлияла на оценку заказчика и негативные комментарии с их стороны.

Руководством ЕвроСибЭнерго была поставлена задача о переводе всех дочерних обществ и Филиалов на обслуживание. Если первоначально выведенные ДЗО на обслуживание находились в городе, то многие организации, с которыми необходимо было заключить договор находились в городах области и в других областях. Поэтому вопрос о предоставлении документов встал как никогда раньше.

Каждый руководитель оформлял доказательные документы о необходимости расширения штата сотрудников и необходимости предоставления первичных документов в срок. Появилось очень много вопросов в части загруженности сотрудников и что необходимо сделать, чтобы увеличить производительность нынешних специалистов. Руководителям подразделений дано распоряжение о необходимости предоставить информацию о загруженности сотрудников и возможности перераспределения сотрудников.

Также в начале 2015 года руководством ЕвроСибЭнерго была поставлена задача по оптимизации численность на 20% в течение года.

Генеральный директор и ТОП менеджеры Учетно-сервисного центра приняли решение о необходимости создания отдела развития, который будет заниматься оптимизацией и унификацией процессов. Так была принята Заместитель генерального директора по развитию, к ней в подчинение передали отдел развития. Отдел начал заниматься описанием процессов департамента бухгалтерского учета и параллельно процессы кадрового администрирования. Также отдел развития взял на себя некоторые функции управления персоналом. Занимались замерами производительность двух департаментов. Определяли необходимое количество сотрудников отдела на основании перечня процессов и проведенных замеров производительности. Оказалось, что многие процессы выполнялись по старинки, сотрудники выведенные в УСЦ вели учет как им было привычно на местах. Но данный метод очень затруднял выполнение процессов и на каждый процесс тратилось очень много времени, что было совершенно неприемлемо. Данные нарушения происходили из-за отсутствия регламента взаимодействия между ДЗО/Филиалами и УСЦ, также отсутствовал регламент взаимодействия между департаментами УСЦ.

Мероприятия по совершенствованию процессов

Руководитель направлений совместно с заместителем директора по развития решили провести ряд оптимизационных мероприятий для усовершенствования бизнес-процессов и повышения оценки качества оказываемых услуг. Для начала решили внедрить электронный документооборот между центром обслуживания и Заказчиком. Данный проект решили очень быстро, был разработан портал для размещения отсканированных документов, а также проект штрихкодирования, на основании штрих кода документы автоматически распределялись и прикреплялись к введенному документу в учетной системе. Данный проект значительно снизил время выполнения процесса учета тем, что необходимость сверять предоставленные документы с реестрами отпала.

После введения электронного документооборота, Заказчик должен предоставлять документы раз в полгода, либо раз в год, в зависимости от возможности хранения документов на местах.

Задача по оптимизации численности на 20% процентов была выполнена за счет осуществленного проекта электронного документооборота и вновь выведенных организаций на обслуживание. Так как сотрудников данных организаций в УСЦ не переводили. Тем самым количество транзакций увеличилось, а сотрудников нет.

Данная ситуация привела к переработкам сотрудников, что очень сильно повлияло на качество выполняемых процессов и климат в организации. Сотрудники стали возмущаться и были не довольны ситуацией. Многие сотрудники начали обращаться к генеральному директору с просьбами увеличить штат сотрудников отделов. Но руководство не давали разрешения на прием сотрудников, так как выполнялись планы мероприятий по унификации и усовершенствованию бизнес-процессов.

После осуществления проекта электронного документооборота, руководители центра обслуживания пришли к решению о создании отдела качества, для оценки качества оказываемых услуг, а также сбора негативных сообщений со стороны Заказчиков.

Для увеличения производительности сотрудников принято решение о формировании мотивационной программы. В зависимости от оценки качества услуг, отделы, по итогам квартала, получали премию. Данный момент очень положительно сказался на качестве оказания услуг и оценка стала расти по всем направлениям оказываемых услуг.

Для доставки срочных документов центр обслуживания вменил водителю генерального директора дополнительные функции курьера, дважды в неделю, он осуществляет доставку корреспонденции Заказчика. Также принято решение о создании отдела документооборота, данный отдел занимается приемом и отправкой корреспонденции, ее учет и ведение реестров.

Руководство ГК ЕвроСибЭнерго на 2016 год вновь поставила задачу по оптимизации численности на 10%.

Для решения поставленной задачи и увеличения производительности было принято решение о создании оперативных отделов. В их обязанности передали функции первичной экспертизы предоставленных документов, ведения архива документов, размещение первичных документов в системе электронного архива, подбор документов по запросам налоговых органов, аудиторов и так далее.

После передачи части функций в оперативные отделы, сотрудники отделов учета стали заниматься непосредственно учетом, что увеличило их производительность в разы.

Также для работы с сотрудниками, увеличения производительности было создано управление по работе с персоналом, что дало ощутимый эффект.

На тот момент служба HR полностью не выполняет свои функции. Мотивационные программы были в черновом варианте. В целом у людей мотивация практически отсутствует, кроме индивидуальных премий, выплачиваемых по запросу руководителей департаментов.

Также была поставлена задача по формированию новой системы оплаты труда. Данная задача также выполнялась с привлечением отдела развития бизнеса, а также отдела по управлению качеством. В целом систему оплаты труда сформировал Блок развития и передал на согласование руководителям.

Также было внедрено очень значимое решение, сотрудникам предоставили возможность самим показать несоответствия в процессах и предоставить кайдзен для улучшения и совершенствования бизнес-процессов. Данный момент оказал очень хороший эффект. Были выявлены моменты не предоставления документов после ввода их в учетную систему. Заказчики забывали или специально не размещали документы в архиве, что не позволяло оперативно прикрепить документы к системе и отразить в учете. Данные недочеты Заказчика отражались в кайдзен предложениях специалистов центра обслуживания и после этого Директор решал данный вопрос с руководителями подразделений заказчика.

Общими усилиями отдела развития и управления по работе с персоналом была достигнута цель по оптимизации численности сотрудников на 10% в 2016 году. Данный эффект был достигнут за счет сформированных целевых процессов и выполненного плана мероприятий по улучшению процессов. Были сформированы и согласованы регламенты взаимодействия УСЦ и Заказчиков, а также регламент взаимодействия между отделами. Также были унифицированы процессы учета материалов, основных средств и услуг. Первичные документы Заказчики начали передавать в электронном виде, прикрепляя их к документу, проведенному в учетной системе. Первоначально, многие документы передавались карьером лично специалисту, который много времени тратил на приемку документов, сверку с реестром, вводом данных документов в учетную систему.

Управление по работе с персоналом разработали программу по развитию сотрудников. Были выявлены сотрудники, которым необходимо пройти повышение квалификации. Для них были разработаны планы мероприятий по обучению, предоставлены обучающие материалы в электронной форме, проведены вебинары. Отдельным специалистам была предоставлена возможность обучения и повышения квалификации по очной форме в местных ВУЗах.

На основании проведенного описания процессов «как есть» совместно с отделом развития сформирована необходимая численности по каждому департаменту. Также смоделированы и описаны процессы «целевые» на основании которых определена необходимая численность. Сформированы планы мероприятий по каждому департаменту по улучшению процессов и повышению производительности сотрудников.

Данные мероприятия привели к увеличению производительности сотрудников на 20% и оптимизации численности сотрудников в 2017 году на 10%, что позволило перевести на обслуживание крупнейшее ДЗО с филиальной структурой без увеличения штата сотрудников. Также сформировалась экономия ФОТ, что позволило выплатить значительные премии сотрудникам, провести ряд мероприятий по обучению сотрудников и стратегическую сессию ТОП менеджеров организации.

На данный момент остается актуальным вопрос передачи документов у юридического департамента. Для передачи или получения документов специалистам департамента приходится ездить на общественном транспорте либо на такси за свой счет. Курьером многие документы передавать нельзя, так как они являются коммерческой тайной и для подписи или заверения у нотариуса необходимо личное присутствие юриста, что очень усложняет возможность передачи документов.

Но даже после проведенных мероприятий осталось очень много вопросов и процессов, которые необходимо улучшать и усовершенствовать.

Заключение

В центре обслуживания, который осуществляет бухгалтерский, налоговый, кадровый учет важность оперативного предоставления первичных документов

имеет огромную значимость. Каждый сотрудник должен регулярно получать необходимые документы и информацию о ситуации на предприятии и всех происходящих изменениях. Это влияет на качество оказания услуг, на отсутствие штрафных санкций и репутацию организации.

Руководителям необходимо вовремя и грамотно реагировать на пожелания сотрудников и их потребностях для увеличения качества, и производительности оказываемых услуг.

На примере Учетно-сервисного центра видно, как важнейшие вопросы по передачи первичных документов влияет на качество услуг, на численность сотрудников и их производительность. Руководство сформировало управление по работе с персоналом и отдел развития, что осуществило значительный вклад в оптимизацию бизнес-процессов организации.

Тем самым видно, благодаря правильно принятым решениям были достигнуты эффекты:

- оптимизация численности в 2015 году – 15%, в 2016 году – 10%, в 2017 году – 10%;
- организован система электронного архива для предоставления сканов первичных документов, что повлияло положительно на удовлетворенность сотрудников центра обслуживания и Заказчика;
- правильно распределены функции между оперативным отделом и специалистами центра обслуживания, что в разы увеличило производительность сотрудников;
- за счет экономии ФОТ, были выплачены сотрудникам значительные премии;
- за счет проектов по улучшению, оптимизации и унификации бизнес-процессов, производительность сотрудников увеличилась в среднем на 20% в 2017 году. По сравнению с 2015 годом, производительность увеличилась по некоторым процессам порядка 300%. Что позволило перераспределить загрузку сотрудников и направить их на учет вновь введенных на обслуживание организаций.

Список литературы

Для написания контрольно-курсовой работы использовались предоставленные текстовые материалы, а также свои личные наблюдения и анализ действующей

практики.