



© TulaTV

▲ На первом этапе технологического процесса содержащий нитроцеллюлозу осадок перемешивался непосредственно в прудках-отстойниках плавающими экскаваторами, работающими ежедневно по 10 часов.

В ходе реализации проекта было перемещено и переработано 40 тыс. т зараженного осадка. ►

▼ Бывшие прудки-отстойники засыпались «пирогом» из полученного почвогрунта и избыточным илом ближайших биологических очистных сооружений, а затем засеивались травой.



© TulaTV



© TulaTV

**ЕЛЕНА ТОМИЛКО,
«HR-ТРЕСТ»:
«ОТДЕЛЯТЬ
ПРОЦЕСС
ВЫГОДНО,
ТОЛЬКО КОГДА
ОН ОТЛАЖЕН»**



«HR-трест» — стремительно развивающаяся

российская компания, образованная в 2013 году. Специализируется на реорганизации бизнес-процессов в области управления персоналом, внедрении современных международных стандартов в области HR.

За 7 лет существования реализовала несколько успешных проектов по заказу крупных региональных и федеральных игроков.

Основные заказчики — из секторов: ИТ, телеком, химическая, горнодобывающая промышленность, автосервис, авиаперевозки, ритейл.

«Химический журнал» побеседовал с сооснователем компании об одном из наиболее востребованных направлений в работе фирмы — выводе функций предприятия на аутсорс.

По мере развития технологий крупные компании все чаще выводят за свой периметр непрофильные функции. Это позволяет успешно конкурировать в основном технологическом направлении и, по всей видимости, экономить деньги. Какие функции и подразделения из числа действующих в производственной компании стоит выносить, а какие не стоит выносить на аутсорс?

— Мои рассуждения будут общими, потому что у каждого предприятия своя

специфика и ее обязательно нужно учитывать. Конечно, ядро бизнеса — то ради чего создавалась компания, сохраняется всегда. Выводятся, как правило, неспецифичные виды деятельности.

В России чаще всего первыми выводят на аутсорс подразделения ИТ, SMM, маркетинг, PR. Очень хорошо отделяется бухгалтерия, логистика, хотя есть свои сложности.

HR — управление персоналом — тоже становится тем направлением, которое выходит за рамки компаний. И с таким HR легко идут на взаимодействие подобные же аутсорсинговые структуры.

Есть примеры, когда предприятию необходимо быстро нарастить производственные мощности: рынок растет и готов к покупке вашего продукта в большем объеме, и если не вы, то коллега по отрасли завтра кроет эту потребность.

Как развивается бизнес?

Одна ситуация — когда необходимо развернуть дополнительный производственный цех с оборудованием, профильными специалистами и запустить работу по выпуску продукции.

Другая ситуация — когда нужно пропорционально увеличить численность поддерживающих подразделений: кадровиков, бухгалтеров по расчету заработной платы, создать им дополнительные рабочие места от офиса до компьютера, обеспечить эти места поддержкой ИТ...

Фокус внимания, финансы и прочие ресурсы начинают расплываться по множеству аспектов, что усложняет ситуацию. Становится видно, что распределенные сетевые структуры, где вокруг бизнес-ядра есть спутники, исполняющие и поддерживающие функции, оказываются более гибкими и жизнестойкими.

И тогда возникает мысль о том, чтобы отдать некоторые функции внутри компании компетентным партнерам, которые будут вести эти направления как подрядчики.

Важно понимать, что качество подрядчика, подобранного на функцию, играет большую роль. Но это уже шаг номер два, а первое — определиться с оптимальной структурой, полезной для вашего дела: что сохраняем и развиваем внутри, а что готовы передать на аутсорс.

Часто при моделировании оптимальной структуры, для принятия решения о выделении тех или иных

неспецифичных видов деятельности рассматривают как ключевой — фактор прямой финансовой экономики. Его достаточно легко посчитать в логике «сколько мне стоит содержание работников этой функции сейчас и сколько такая услуга стоит на рынке».

Но есть более тонкие, несколько завуалированные, но очень важные факторы, которые тоже стоит учитывать.

Когда мы управляем большой компанией со всеми поддерживающими подразделениями ин-хаус, нам предстоит управлять не только своим бизнесом, но разнообразными сервисными структурами: ИТ, HR... это же абсолютно разная идеология, «два мира — два детства».

Например, возьмем блок ИТ — создать условия для их работы, подобрать руководителя, создавать особый HR-бренд работодателя, притягательный для рынка ИТ-специалистов, и так далее — все это стоит колоссальных денег. И хотя такие затраты впрямую часто не считают, но вот, например, мы точно знаем, что если у тебя выбывает айти-специалист с достойной зарплатой, который отработал менее года, твои затраты на него — это как минимум годовой доход данного сотрудника. Нужно выстроить систему его подбора, адаптации, последующую коммуникацию, и понеслось — «песня без конца — начинай сначала».

Или вот классическая схема: как только на подразделение падает дополнительный функционал, первое что делает руководитель — говорит «дайте мне дополнительного человека». У нас нет сформированного импульса пойти и подумать, а как этот объем работы оптимизировать. Мы накапливаем функции и людей историческими пластами, что-то давно уже должно отвалиться, но никто туда не заглядывал.

Возьмем гипотетическое подразделение, например, бухгалтерию, и начнем ее выделять из производственной компании. Что мы делаем, в каком порядке?

— Выведение бухгалтерии на аутсорсинг — это самая повторяющаяся история, когда предполагают, что можно просто сотрудников переселить из одного кабинета в другой кабинет, называть отдельным юридическим лицом и все пойдет само. Не пойдет.

И часто как раз на таких кейсах происходит дискредитация аутсорсинга,

Елена Томилко — сооснователь компании «HR-трест», соавтор уникальной технологии hr-аутсорсинга, применяемой в компании «HR-трест».

Закончила факультет психологии Томского государственного университета. Эксперт в области подбора, оценки, оргпроектирования, L&D.

Руководит проектами трансформации hr-систем в компаниях федерального масштаба.

Организатор конференций «ПиР Сибирь» в 2017-2020 гг.

Имеет 18-летний опыт HRD и управления изменениями в компаниях федерального уровня — «Новотелеком», РА «Дизайнмастер», S7 Airlines, «БСК», ТД «Аникс», «ЭР-Телеком Холдинг», Kinross Gold, Whoosh.

потому что по большому счету все осталось по-старому, «как мать поставила», и платим мы этому аутсорсеру столько же, сколько раньше платили своей бухгалтерии, только теперь у нас еще какие-то информационные петли возникли.

Правильнее начать с аудита, позволяющего ответить на ряд вопросов. Сформулируем по порядку.

1. Сколько нам стоит сегодня функция бухучета?

2. Как организованы бизнес-процессы внутри и каков уровень автоматизации этих процессов? Часто бывает, что процессы рваные, они создавались и актуализировались в разное время по необходимости, и отдельно рассматриваемый элемент

«В России выводят на аутсорс подразделения IT, SMM, маркетинг, пиар. Часто — бухгалтерию, логистику и HR».

может быть логичен, но общая система грешит дублирующими функциями, избыточными «пустыми» согласованиям или просто логическими дырами, которые сводят на нет сумму многих усилий.

В одной из организаций главный бухгалтер по 5–7 раз возвращала на доработку авансовые отчеты сотрудникам ИТ без пояснений, что именно не так сделано. Хотела так приучить ребят внимательнее читать приказы по предприятию, в одном из них что-то было по теме авансовых отчетов. Надо ли объяснять, что стоимость такого обучения крайне высока для предприятия и моральный климат оставляет желать лучшего.

Или возьмем ситуацию, типичную для российского предприятия, когда в годовом бюджете сформирована и защищена на многочисленных советах расходная статья бюджета, ФОТ, к примеру. Далее, при любом отклонении, даже в рамках этого бюджета, как правило, пишутся служебные записки с обширным списком согласователей (от 3 до 5 руководителей): не укомплектован штат — перераспределяем задачи, нужно доплатить людям; решили пересмотреть структуру зарплаты в пользу более рыночного соотношения фиксированной и переменной части, и т.д., и т.п.

В итоге все равно смотрят один критерий — входим в плановый бюджет или нет.

Вишенкой на торте была ситуация, когда в ОТИЗ одного предприятия появилась сотрудница, которая проверяла наличие бумажного носителя такого рода служебок и ставила галочку

в программе, иногда эти же документы регистрировались в системе электронного документооборота (ЭДО).

Мы не ратуем за бесконтрольное передергивание расходных статей, особенно таких значимых, как ФОТ, но мы за адекватность и осмысленность действий: посмотреть, не тратим ли лишнего и не входим ли в конфликт с нормами трудового законодательства — это адекватно; но вот включить лишнего начальника, чтобы поделить с ним ответственность — нет.

Был случай, когда внесение изменений в локальный нормативный акт согласовывалось более шести месяцев разными службами. Развернулись бои за каждую запятую и формулировку второстепенных по значению

пунктов. В итоге через полгода получили документ, удовлетворяющий все службы, но совершенно искажающий базовый запрос предприятия, ради чего затевался пересмотр локального нормативного акта.

Вывод банален: задавать вопрос — что и зачем я сейчас делаю, каков смысл и цели этой работы (этого этапа, этого согласования) — очень важно.

3. Насколько бизнес-заказчик удовлетворяет итоговый продукт этой функции?

Нам важно понимать, какой продукт выдает та или иная функция, устраивают ли нас сроки, качество и стоимость. Так, например, снижение затрат на ФОТ бухгалтерии за счет найма низкоквалифицированных сотрудников может вести к значительным рискам, как финансовым, так и репутационным, и правовым рискам в последующем. С другой стороны — без-

«При выводе сателлитных структур на аутсорс высвобождается управленческий ресурс и достигается прямая финансовая экономия».

укоризненный бухгалтерский учет, на службу которого брошены огромные ресурсы, тоже никому не нужен. Нужен баланс на уровне должностей внутри функции, который позволяет выдавать продукт в требуемый срок, должного качества и по адекватной цене.

4. Насколько удобно, оперативно и прозрачно для бизнес-заказчика выстроена работа?

Когда мы ставим какие-то процессы на территории заказчика, обязательно предусматриваем дашборды или иные

инструменты, позволяющие в любой момент времени увидеть, на каком этапе работы находится задача.

Из элементарного. Ставя рекрутинг на предприятии, мы проводим обучение по процессу рекрутинга для всех менеджеров, у которых могут быть потребности в найме сотрудников. Затем настраиваем систему работы так, чтобы вся коммуникация между руководителем, подавшим заявку, и рекрутером находилась в одном доступном участникам месте.

Без лишних трат времени и сил любой нанимающий менеджер видит, что происходит с наймом людей в его команду, понимает, на каком этапе он подключается, что происходит после определения финалиста. Прозрачные правила игры снимают очень много вопросов.

5. Что для нас важно сохранить при любой форме реализации этой функции, а что важно улучшить?

Например, важно сохранить скорость найма линейного персонала, но увеличить качество (процент прохождения испытательного срока довести до 85%). Потому что при текущей ситуации формально беспрепятственного найма, количество сотрудников, реально приживающихся в компании, не более 50%. То есть огромный объем времени рекрутеров, кадровиков, руководителей, вовлеченных в адаптацию новичков, просто сгорает. Это большие затраты.

6. Кто является ключевыми сотрудниками (экспертами, лидерами мнений) в текущей команде? Какова их мотивация к изменениям вообще и к предполагаемому проекту в частности?

Это идеалистическое видение, реализовать его в полном объеме не всегда возможно.

Первое, что мы делаем, задаем себе вопрос: что мы хотим получить в результате выведения на аутсорс?

Частый ответ — сэкономить на фонде заработной платы и вынести за пределы сознания проблему «если у меня сотрудники ушли в отпуск, кто будет закрывать квартал».

Но чтобы функция стала обходиться дешевле, ее недостаточно «отселить». Немедленно возникает вопрос о повышении эффективности. Надо понимать, что структура с недостатками сама себя перестроить, пересобрать не сможет.

Желательно привлекать сторонний аудит — не ту компанию, которая ищет

ФОКУС НА ОСНОВНОМ ВИДЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ФУНКЦИИ



СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ФУНКЦИИ



ВЫВОД ФУНКЦИИ НА АУТСОРС



ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ АВТОМАТИЗАЦИИ

ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ БОЛЕЕ ВЫСОКУЮ
КВАЛИФИКАЦИЮ, НЕДОСТУПНУЮ ИНХАУССНИЖЕНИЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ СУБЪЕКТИВНЫХ ФАКТОРОВ —
НЕУКОМПЛЕКТОВАННОСТИ ШТАТА, БОЛЕЗНИ, ОТПУСКА СОТРУДНИКОВ

дыры в отчетности (это другая задача), а со стороны группы, которая работала

что я вам должен предоставлять, какую я как аутсорсер несу ответственность,

отчетные органы адекватным для предприятия способом (инхаус, общий центр обслуживания или аутсорс).

«Дополнительные затраты на ИТ-специалиста, отработавшего менее года, составляют годовой доход сотрудника».

с оптимальными схемами организации самого процесса.

В ходе такого аудита обычно проходимся по воронке:

- выявление и исключение лишних процессов;
- выявление и последующее исключение/доработка обрывающихся процессов;
- выявление пустот между процессами, последующая доработка их;
- выявление процессов, подлежащих автоматизации;
- выявление процессов, подлежащих оптимизации.

Оптимизация может быть реализована разными путями — от построения более лаконичного бизнес-процесса, до повышения квалификации исполнителей.

Таким образом, вывод подразделения на аутсорс совершается одновременно с реорганизацией бизнес-процесса.

При этом мы обозначаем цель, которую хотим достичь, описываем, как на сегодняшний день выглядит ситуация, договариваемся о базовых критериях эффективности — то, что айтишники называют SLA: в какие сроки,

как мы с вами будем переходить на новую систему отношений.

Есть точка А, в которой мы находимся, и точка В, в которой окажемся. Между ними огромная история, которую необходимо пройти.

Далее оцениваем, какими ресурсами мы можем решить поставленные задачи, где имеются открытые вопросы.

Очень часто наталкиваешься на очевидные вещи. Например — зона тревожности генерального директора, который считает, что пока главный бухгалтер сидит рядышком, есть иллюзия контроля.

Хотя фактически генеральный директор не имеет ни возможности,

ни квалификации углубляться в детали бухгалтерского учета.

Идеально выглядит наличие в команде компетентного финансового директора, который среди прочего может организовать работу по своевременному, качественному предоставлению отчетности в налоговые и другие

Итак, мы провели аудит, определились с задачами, инструментами и исполнителями. Приступаем к реализации проекта.

Движение из точки А в точку В нужно отслеживать постоянно и дорабатывать. Потому что мы великолепно рисуем бизнес-процессы в таблицах, отлично считаем экономику в Excel — а жизнь такова, что вносит коррективы на каждом этапе.

Например, находится сильный эксперт на предприятии, который отказывается переходить в маленькую аутсорсинговую компанию. Или функция признана избыточной, а стоящий за ней сотрудник классный специалист.

В нашей практике был случай, когда после вывода на аутсорс бухгалтерии эффективность подразделения повы-

«При появлении новой функции у нас принято нанимать нового человека, вместо того чтобы оптимизировать процесс».

силась по некоторым критериям в пять раз. Это произошло после введения норм выработки, KPI.

Очевидным критерием эффективности для рядового бухгалтера является качество и количество обрабатываемых операций за единицу времени, например за один месяц.

Поэтому первое, что необходимо сделать, это определить средний уровень выработки по подразделению, задать его как норму, а за превышение нормы премировать.

Очень быстро состав, который не выполняет норму, поделится на две группы: часть внезапно начнет норму

«Высокая текучесть персонала — это дорого. Огромные ресурсы системы управления просто сгорают».

выполнять и перевыполнять, а часть, которая не способна достичь линии отсечения, не захочет продолжать работу в организации.

Далее, когда балласт ушел, мы старались тремя способами повлиять на улучшение показателей: повысить уровень автоматизации, улучшить технологический процесс и нарастить квалификацию сотрудников.

Для каждого из трех способов имеются классические методики, плюс опыт реализации проектов с различной спецификой.

Сегодня имеется понимание у акционеров не всех, но многих химических предприятий, что штаты перегреты, и перегреты кратно относительно некой оптимальной модели. На наших заводах работает в три, четыре, а иногда в десять раз больше людей, чем на зарубежном производстве с аналогичными ассортиментом и мощностью.

Собственнику начинает казаться, что на производстве собрались одноклассники, соседи, друзья, родители, которых наемный директор никогда не уволит, но если сократить бюджет и назвать подразделение отдельной компанией, то оптимизация произойдет само собой.

Я считаю, что вопрос кумовства, когда рабочие места занимают неэффективными сотрудниками по причине их родства с руководителем, может быть решен и внутри предприятия. Было бы управленческое решение избавиться от такого балласта.

Есть масса технологий, позволяющих оценить результаты труда работника, его соответствие требуемому уровню квалификации, его зоны и возможности развития.

Например, широко применяемая процедура годовой оценки очень многое показывает. Отлично работают квартальные срезы эффективности труда и предоставление обратной связи от топ-менеджмента среднему менеджменту. Или оценка соответствия профилю занимаемой должности. Главное — применяемые

процедуры должны быть прозрачными и здоровыми: вот такие у нас критерии оценки/профиль должности, вот такие сроки проведения оценки, вот здесь у нас зафиксированы результаты предыдущих оценочных процедур и наши договоренности об исправлении ситуации с указанием срока и требуемых изменений, вот

такие последствия в ситуации повторяющихся низких результатов.

Вопрос прозрачности хорошо решает автоматизация — простейший трекер задач, в котором легко можно найти итоги прошлых периодов и сравнить с текущим фактом — это значительно эффективнее для менеджера, чем приказы, которые подшили в папку и «с глаз долой — из сердца вон».

У нас был кейс — нужно было решить проблему плохого качества внутренних коммуникаций. Руководители, особенно среднего уровня, очень сложно шли в диалог с сотрудниками. Информация, выйдя от топ-ов и дойдя до сотрудников на фронт-линии, менялась до неузнаваемости. А часто вообще терялась, давая место для домыслов и слухов.

В обратном направлении канал тоже не работал. Это не было намеренными действиями, просто большая часть управленцев среднего звена — вчерашние инженеры, для которых работа с людьми, все эти разговоры сложны, их этому не учили.

Мы запустили систему регулярной обратной связи: раз в квартал встреча-

«Организационная структура, содержащая недостатки, не знает об этом и сама себя перестроить, пересобрать не сможет».

лись топ-менеджеры и менеджеры среднего звена и взаимно обменивались итогами квартала. Предмет беседы привычный — что удалось сделать за отчетный квартал, что не удалось и почему, как будем действовать в следующем периоде, на чем важно сосредоточиться.

Но были два важных элемента в этом проекте. Первое — мы обучали руководителей разговаривать с коллегами, в частности давать качественную обратную связь. Обучали не формально, а с походами в поля, с разборами реальных ситуаций.

И второе — все обсуждаемые факты, цифры, договоренности и выводы фиксировались в трекере, чтобы можно было легко к ним обратиться в любое время.

Через 9 месяцев после запуска программы мы заметили, что у нас начала расти производительность и стали чаще выдвигаться толковые внутренние кандидаты на вакансии специалистов.

А это очень эффективно — потихоньку, без скандалов, без выходных пособий начали «вымываться» те, кто отсиживался за чужой спиной: смешно и неубедительно три раза подряд идти с одним «баяном» о сложных обстоятельствах, мешающих человеку сделать обещанное.

Работодатель потратил меньше денег на найм и адаптацию внутренних кандидатов, пришедших на замену вышедшим. При этом мы не потеряли сотрудников, который уже были готовы двигаться с текущей позиции.

Но привычный вариант — пойти искать на открытом рынке труда — заменили на возможность роста внутри компании. Я не хочу сказать, что зажили мы после этого долго и счастливо, решив одним проектом много задач раз и навсегда. Нет, конечно. Однако признаем, что эффективность этого проекта сильно превзошла ожидания наши и руководства компании. Регулярная обратная связь осталась внутри компании как важный элемент управленческой коммуникации.

Когда процесс отлажен, его не страшно отделять. А тащить неэффективных сотрудников в аутсорсинговую компанию совсем неразумно.

В этой точке открывается игра по другим правилам. Ведь до этого у нас были два взаимодействующих субъекта: работодатель и работник — физическое лицо. А здесь начинается

взаимодействие B2B — «бизнес к бизнесу». И ты можешь хоть всю свою родню посадить, я даже не буду этим интересоваться. Но мне нужен вот такой объем услуг, вот такого качества, в такие сроки и при этих обстоятельствах я тебе заплачу вот такие деньги. Если вдруг что-то пошло не так, я могу выбрать другого поставщика этих услуг на рынке.

Выходит, когда вы реализуете проект по выводу на аутсорс, сначала согласуете с заказчиком критерии и стандарты. Которых, нужно понимать, до вывода на аутсорс в компании не существовало?

— Конечно — да. Если вдруг мы договорились о невятных границах



Четвертый год компания «HR-трест» проводит в Новосибирске фестиваль «Пир-Сибирь», на несколько дней объединяющий T&D- и HR-специалистов из России и сопредельных стран.

ответственности и плохо понимаем, что от нас хочет заказчик, а заказчик плохо понимает, что он получит за свои деньги — это очень небезопасная история. Можно войти в неприятные ситуации, когда много разногласий, какие-то, не дай бог, проваленные проекты. Конечно, договариваться, что такое хорошо, и что один продает, а другой покупает — это важно.

Я не за то, чтобы впадать в детали, потому что жизнь поправит, но есть ключевые вещи. Потому что та же, например, безукоризненная бухгалтерия «любой ценой» нам не нужна. Нам нужна понятная структура вот в такие-то сроки и вот за такие-то деньги, которые нам рынок быстро скорректирует — простой анализ это покажет. Поэтому да — крайне важно договориться о ключевых показателях, и очень важно оставить возможность для диалога, потому что не все то, что мы когда-то заложили на бумаге, не всегда пойдет в жизни, как мы мечтали. Но отправные моменты очень и очень важно formalизовать и проговорить, безусловно.

Как работает HR на аутсорсе?

— Рекрутинг бывает на уровне потоковых вакансий, а есть Executive recruiting, когда мы набираем высококвалифицированных специалистов. И здесь нарабатаны четкие критерии по количеству обрабатываемых вакансий, по срокам

их закрытия. Поскольку мы сами аутсорсеры, которым предприятия передают функции HR-подразделения, я могу описать процесс изнутри.

Мы не работаем как кадровое агентство, набрать и забыть про сотрудника — не наша история. Мы вводим его в должность. Поскольку мы представлены на территориях наших клиентов, всегда оцениваем показатель — процент текучести новичков на территории. Это находится в зоне ответственности рекрутера.

Возьмем подбор на поточные вакансии: срок закрытия вакансии — две недели, выработка на одного рекрутера — минимум 25 позиций в работе. И определенный процент прохождения испытательного срока для сотрудников, преодолевших предварительный отбор — 95% совокупно: столько кандидатов из числа допущенных к производству остаются после испытательного срока — когда и работодатель, и сотрудник довольны друг другом. Поэтому нет

«После введения норм выработки и вывода на аутсорс эффективность бухгалтерии повышается по некоторым критериям в пять раз».

смысла «шельмовать» на этапе продажи услуг рекрутинговой компании — именно это главный риск при работе с привлеченными кадровыми агентствами.

Если мы говорим про Executive recruiting, то для топ-менеджмента

испытательный срок длится шесть месяцев и нужно, чтобы человек его прошел. Здесь норма выработки не больше 6–8 сотрудников, приходящихся на одного HR-специалиста.

Система мотивации сотрудников в HR так и выстроена: их зарплата зависит не от факта, что кандидат найден, а от числа сотрудников, которые прошли испытательный срок.

Если мы говорим о блоке T&D, обучения и развития персонала, то там четкая почасовка. Мы ясно понимаем, сколько человек может и должен работать с аудиторией, сколько он должен работать в сопровождении, сколько у него должно быть часов метод-разработки и прочее. Эти вещи давно оцифрованы.

Если говорить о кадровиках, то еще советский стандарт — 350 человек на сотрудника, но сегодня уровень автоматизации таков, что мы ориентируемся на 500 человек, если нет осложняющих обстоятельств (например, неоднознач-

ная система учета кадров: горячая сетка и т.п., предприятия химической промышленности точно об этом знают).

Но в целом 500 человек на одного кадровика — это то, с чем мы работаем и абсолютно справляемся.



Лидеры российского рынка T&D и организаторы фестивалей «ПиР»: Елена Томилко, Елена Ступина, Марк Кукушкин.

Безусловно, кроме чистого показателя для нас очень важно отсутствие замечаний со стороны проверяющих органов и наличие/ отсутствие обращений

«Управленцы среднего звена на производстве — вчерашние инженеры, которых не учили технологиям управления людьми».

в трудовую инспекцию либо в суд. Высокая степень защищенности работодателя в спорных ситуациях очень важна.

Поэтому, когда мы говорим о специалистах по кадрам, мы ориентируемся на количественный и качественный показатель.

Есть ли юридические тонкости перевода бухучета и кадровой работы на аутсорс? Например, действующая норма о субсидарной ответственности главного бухгалтера перед кредиторами компании, или ответственность руководителя, подписывающего за директора документы о приеме на работу?

— Все верно. По большому счету, у генерального директора есть правое и левое

крыло, с которыми делится ответственность: главный бухгалтер и начальник отдела кадров.

Давайте поговорим про персонал. За-

конодательного запрета на работу отдела кадров и документационное обеспечение деятельности сотрудников на аутсорсинге нет. Но у нас имеются требования по работе с персональными данными. И вот этот момент — передачи персональных данных сотрудника третьему лицу — та зона, в которой нужно быть очень аккуратными и предусмотреть все условия, чтобы аутсорсер был согласен, подписывал и был готов нести полную ответственность, если рассмотрение вопроса перейдет в юридическую плоскость. Это первый момент.

Второй момент, по которому мы до сих пор не имеем какого-то решения, и возможно, влияет сегодняшняя ситуация с пандемией, — это

активность по выведению на удаленные рабочие места, самозанятые сотрудники и так далее, потому что есть масса белых пятен, которые предстоит закрыть законодательно.

Я полагаю, другую степень удаленности и свободу действий могут себе позволить люди, работающие на аутсорсе в финансовом блоке, в логистическом, в ИТ — когда можно просто передавать качественный продукт, и этого будет достаточно для успешного взаимодействия.

Из нашего разговора следует, что есть масса плюсов нахождения на территории заказчика. Так может быть вообще сотрудникам остаться на старом месте, при этом оптимизировать процесс и никого никуда не перевозить физически? В чем смысл перевода направления на аутсорс?

— Во-первых, правда жизни такова, что если мы решили жить по-новому, но наши обстоятельства никак не меняются, то перейти в формат

B2B-мышления — сервисного, клиент-ориентированного — очень сложно. Перейти в B2B-мышление важно всем членам команды, обслуживающей другую в режиме аутсорсинга. Руководителю, в первую очередь. Этот формат подсвечивает бизнесово-важные вещи: суть, цена и качество предоставляемой услуги, удовлетворенность заказчика. В этой системе отношений сложно представить диалог в стиле:

— Меня не устраивает качество последних изменений в нашем приложении, после его внедрения система сбоит.

— Извините, но у нас на этом блоке сидит мой племянник, начинающий программист, он скоро научится, пока потерпите...

«Когда процесс отлажен, его не страшно отделять. Тащить неэффективных сотрудников на аутсорс — неразумно».

Я сейчас ни про кого не хочу сказать, что это дурно — жить так, как привык, но как только у тебя перестают быть гарантированными какие-то гигиенические факторы типа офиса и прочий антураж, то ты как человек, отвечающий за аутсорсинговый бизнес, начинаешь думать иначе.

Дальше. Если мы годами формировали какую-то систему отношений вокруг и она нас не очень устраивает, то вероятность того, что мы с понедельника решили жить по-новому и даже приказ по этому поводу написали — крайне низка. Сколько оптимизационных проектов мы проживали или ты в своей практике проживала — вспомни, они очень трудно идут, потому что люди — это та система, которая изменяется долго. И в этом смысле внешние обстоятельства нам в плюс. Это первый момент.

Второй момент. Конечно, когда я как бизнесмен смотрю и по-честному считаю, 50 или 5 комнат в заводоуправлении, или мне все-таки бухгалтеров лучше нанять где-нибудь в Воронеже, айтишников в Белоруссии, потому что это целесообразно, потому что я куплю большую квалификацию за те же или за меньшие деньги, вот здесь начинается реальный бизнес. В аутсорсе много соблазнов помимо экономии личного ресурса и операционного простора топ-менеджера.

Порой имеется целесообразность не только финансовая или ресурсная, но и технологическая. Мы помогали одной московской компании формировать бэк-офис в Сибири. Разница в четыре часа позволяла бэк-офису

в Сибири обработать документы, необходимые в начале смены специалистам по продажам, работающим в Москве. При этом ни переработок, ни ночных смен не требовалось. Это оказалось очень изящное решение.

Просто надо смотреть честно на то, чего мы хотим достичь. И какие-то задачи могут быть реализованы только в ситуации полнейшего выделения.

Что-то будет решено в комбинированной форме. А что-то мы покрутим и скажем: увы, эту функцию нам нельзя убирать со своей территории в силу разных причин. Какой-то «секрет мальчиша» создается в этом подразделении. И это, хотя и не является яд-

ром всего бизнеса, но стало настолько мощным конкурентным преимуществом, что мы опасаемся его отделять, что появляются люди, которые научатся оказывать волшебную услугу еще пяти компаниям... боже упаси!

Поэтому всегда нужно смотреть, что мы делаем, для каких целей, какой линейкой меряем, правильно ли идем.

Таким образом, перевод на аутсорс это отдельная профессия, которой нужно обучаться, а не просто результат принятого однажды волевого решения. И практическая реализация — разная для каждого случая?

— Наверное, да. Для меня вывод на аутсорс не заканчивается открытием офиса. Переезд заканчивается, а жизнь только начинается. Именно этот момент живого взаимодействия заказчика и аутсорсера архиважно.

Аутсорсинг мне кажется более привлекательным явлением для предприятия, чем консалтинг. Принципиаль-

«Старая норма выработки для кадровика — 350 специалистов в месяц, а при текущем уровне автоматизации — 500 человек в месяц».

ное различие — в том, что «нам долго по пути». Если мы по-честному зашли в проект, нам вместе идти большую дорогу. И нужно ожидать, что какие-то вещи не получатся. И мы будем постоянно тратить время, чтобы выяснить, на какой стороне передаточного звена происходит срыв, и в этом случае всегда есть зона, где мы можем договориться, это важно делать постоянно.

Мы семь лет назад создали компанию, которая занимается

HR-аутсорсингом, сами учились разговаривать в другой тональности с собственниками и директорами компаний. В нашей карте мира появился новый и ключевой показатель — привлекательность решения для бизнеса. И все другие смежные специальности, ориентированные на поставку услуг, должны научиться говорить на языке стоимости и выгоды для бизнеса, которому они предоставляют услугу.

Это не произойдет одновременно. К слову, за семь лет существования нашей компании у нас не было конкурентов. И не с кем было сверяться. Сейчас конкуренты, коллеги уже появляются. Рынок еще незрелый, но он развивается: у предприятий через некоторое время возникнет возможность выбора.

Эти честные рыночные отношения очень сильно поправят политику существующих не только аутсорсинговых, но и кадровых агентств. Придется ввести новые критерии, по-другому формировать команды.

Из нашей истории: наши услуги покупали крупные федеральные игроки. И по результатам реализации проектов мы проходили аудит по всем бизнес-процессам, в том числе HR. И оказалось, что эффективность наших сотрудников в пять раз выше, чем у тех, что находятся внутри компании-заказчика.

А достигается такой уровень достаточно простыми вещами. Содержать на одном предприятии разнонаправленных экспертов дорого, вы их не сможете обеспечить интересными задачами постоянно, для них работа на одном предприятии за забором станет рутинной, а без интересных задач такие люди быстро уходят.

Но когда команда работает с несколькими игроками, есть возможность комбинировать проекты и подпроекты, пересобирать команду под задачу, что-

бы на конкретного заказчика работали максимально востребованные компетенции и люди.

У нас есть люди с высокой экспертизой, и есть люди, поддерживающие повседневный качественный функционал. Есть свои нормы выработки, свои стандарты, и если наши коллеги куда-то переезжают в другие города, где нас нет, эта привычка «думать от бизнеса и держать определенный качественный критерий» очень востребована. ■