

Миф 9

Аутсорсинг

Несколько лет назад я некоторое время возглавлял крупную сеть общественного питания в Центральной России. С самого начала обратил внимание на то, что все сопутствующие бизнес-процессы в компании выполняются сотрудниками самой компании: кафе и цеха убирали штатные уборщики, охраняли штатные охранники. Компания сама производила все продукты питания, которыми торговала (на стороне закупались только напитки), и развозила их собственным автопарком. Идея передать часть непрофильных процессов на аутсорсинг обсуждалась, но была отвергнута собственником, не пожелавшим «отдавать кому-то свою прибыль».

Миф о том, что аутсорсинговые компании, убирающие ваш офис или охраняющие ваши склады, наживаются на вас, забирая себе вашу прибыль, настолько живуч, что исчезнет, наверное, не раньше, чем в российском бизнесе произойдет смена поколений. В штатах тысяч российских компаний числятся миллионы уборщиц, охранников, компьютерщиков, юристов и бухгалтеров. Компании своими силами доставляют грузы и кормят персонал, не пользуются услугами кадровых агентств и держат в штате программистов, адаптирующих для них 1С, создающих и продвигающих сайты. Если бы они потратили то же время, силы и средства для создания новых продуктов, освоения новых территорий, изучения

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

рынка или развития клиентов, они были бы богаче и успешнее. Но, увы, очень немногие российские компании умеют грамотно калькулировать свои издержки и чаще всего не понимают, во что именно им обходятся те или иные процессы. Они полагают, что себестоимость труда сотрудника равняется его зарплате, и... ошибаются.

В США и Европе лишь крупнейшие компании держат в штате юристов и программистов, да и то не все. Бухучет, юридическое сопровождение, продвижение сайтов и создание учетных систем для них осуществляют профильные аутсорсинговые компании, обеспечивающие за счет фокусировки на своих специфических задачах низкую себестоимость и высокую эффективность работы. Западные компании стараются не отвлекаться на непрофильные процессы от главного: от своего продукта, своего клиента, своей уникальности. И пока, надо признать, это у них неплохо получается.

В той компании из Центральной России я тоже сделал попытку передать на аутсорсинг хотя бы уборку. Мы получили три коммерческих предложения от клининговых компаний, руководителю экономической службы было поручено сопоставить полученные цены с собственными затратами. В сравнительной таблице, которую он в итоге мне принес, в графе «собственные затраты» числилось: заработная плата уборщиц, налоги с ФОТ, затраты на закупку моющих средств. В графе «Стоимость клининга» стояла стоимость услуг сторонней компании, и, конечно же, она была выше.

Мой вопрос о том, не забыл ли руководитель экономической службы какие-либо еще затраты, вызвал у него недоумение. Он мыслил как классический экономист среднего звена, оценивая лишь издержки, очевидным образом отраженные в отчете о прибылях и убытках. Но предприниматель должен

смотреть глубже, принимая в расчет не столько *издержки*, сколько *потери*.

По мировой статистике, пока не опровергнутой и в России, стоимость найма одного сотрудника без привлечения кадрового агентства составляет от двух до пяти, а иногда и до восьми его месячных окладов. Из каких составляющих складывается такая сумма?

Заработная плата сотрудников, отвечающих за найм.

Подписка на специализированные сайты и размещение объявлений.

Организация рабочего места, то есть части офиса, за которую вы платите аренду, куда покупаете мебель, компьютер и так далее, если штатная единица создается заново.

Затраты на обучение нового сотрудника. Даже если в штате компании нет постоянного тренера, эту функцию берет на себя кто-то из действующих сотрудников. И даже если вы не доплачиваете ему за наставничество, на время обучения он отрывается от основной работы и его производительность труда снижается.

В первое время новый сотрудник работает медленнее, чем опытный. Вы платите ему наравне с остальными, но прибыли от его работы получаете меньше.

Новый сотрудник чаще совершает ошибки и допускает брак.

Нанятый вами сотрудник имеет право в любой момент уволиться в течение испытательного срока. А возможно, вы сами захотите его уволить. Если это случится, придется списать на убытки все затраты, понесенные на его поиск и обучение, и начинать все заново.

Если один сотрудник уже уволился, а другого еще не наняли, его обязанности часто выполняет кто-то другой, обычно за дополнительную плату. Если функции уволенного перепоручить некому, они просто не выполняются, что ведет к скрытым потерям прибыли через снижение качества, производительности, скорости работы и так далее.

Сотрудник, которому вы ищете замену, перед уходом всегда работает хуже, а иногда и наносит прямой ущерб компании.

Как издержки на поиск или замену сотрудника влияют на экономику компании? Рассмотрим в качестве примера отдел компании из десяти человек, занимающих одинаковые должности. Среднемесячная заработная плата каждого

с учетом налогов составляет, допустим, 50 000 рублей (общий ФОТ отдела — 6 миллионов рублей в год). Средняя текучесть кадров в этом отделе составляет, к примеру, 20% в год. Это означает, что двое из десяти сотрудников в течение года увольняются и на их место приходится искать других.

Если это низкоквалифицированные сотрудники, которых легче искать и обучать, вы тратите на поиск каждого два оклада, или 100 000 рублей. Таким образом, затраты на восполнение кадрового дефицита в этом отделе составляют 200 000 рублей в год.

Но если в этом отделе трудятся квалифицированные специалисты, вы, скорее всего, тратите уже пять окладов. Это означает, что к 6 миллионам рублей чистого ФОТ в год вы должны прибавить 500 000 рублей расходов на восполнение численности. Иными словами, если текучесть кадров в отделе составляет 20%, затраты на восполнение кадров составляют от 3,3 до 8,3% фонда оплаты труда.

Но даже если сотрудник работает и не собирается увольняться, затраты на него не исчерпываются его зарплатой и налогами с нее. Существуют и дополнительные затраты.

Содержание рабочего места. Даже если вы экономно подошли к покупке офисной мебели, вы все равно время от времени обновляете их компьютеры и/или программное обеспечение.

Кто-то ведет личные дела сотрудников, хранит и учитывает их трудовые книжки, оформляет иные документы, относящиеся к кадровому делопроизводству. При условии, что один кадровик и один бухгалтер по расчету зарплаты могут обслуживать не более трехсот человек, возможно, вам придется держать в штате несколько дополнительных сотрудников.

Кто-то обязан ежемесячно начислять сотрудникам аванс и зарплату (в тех компаниях, где практикуется зарплата в конвертах, приходится отдельно считать и ее «серую» часть) с учетом больничных дней; отпусков; дней, взятых за свой счет; дней, отработанных не полностью, и так далее.

Кто-то должен вести табель учета рабочего времени сотрудников.

На каждых семь сотрудников обычно приходится один начальник, в большинстве случаев не создающий добавочной ценности своими руками, а лишь организующий труд других. При этом его труд оплачивается выше.

Кто-то, особенно на производствах, должен следить за соблюдением норм охраны труда.

Обучение действующих сотрудников в процессе работы (тренинги, семинары, курсы повышения квалификации).

Но самый главный ресурс, затрачиваемый на сотрудников компании, — это рабочее время ее лучших специалистов и топ-менеджеров. А время, как известно, — это единственный невозполнимый экономический ресурс. Практика показывает, что высшему руководству компании приходится порой тратить не меньше времени на решение проблем рядовых и вспомогательных сотрудников (а иногда не столько проблем сотрудников, сколько проблем компании, возникших по их вине), чем на общение с ключевыми сотрудниками, непосредственно участвующими в цепочке создания ценности. Например, в одной из компаний, где работает мой коллега, внезапно уволились несколько недовольных условиями труда уборщиц. Выяснилось, что уход уборщиц очень быстро начинает оказывать крайне негативный эффект на офисную жизнь и атмосферу, и высшему руководству компании пришлось подключиться к решению проблемы, потратив на это время, которое в противном случае стоило бы потратить на клиентов или ключевых сотрудников.

Кроме того, нельзя забывать о том, что некоторые непрофильные процессы затрагивают сразу несколько отделов компании, создавая целые цепочки косвенных издержек, не отраженных в явном виде в отчете о прибылях и убытках. Например, закупкой и заменой картриджей для принтеров обычно занимается ИТ-отдел, но их оплата, а иногда

учет и списание — обязанность бухгалтерии. Бухгалтерия также оплачивает спецодежду, инвентарь и моющие средства для уборщиц, а также продукты для собственной столовой. Каждая закупка в российской действительности — это договор (который согласовывает штатный юрист), счет, счет-фактура, накладная и так далее. Если вы передали этот функционал на аутсорсинг, то, как правило, вам достаточно раз в месяц оплатить счет подрядчика и подписать акт выполненных работ.

Профессиональные аутсорсеры (если они действительно профессионалы) покупают расходные материалы по более выгодным ценам. Например, компании, предоставляющие аутсорсинг принтеров, имеют хорошие скидки на бумагу и картриджи, а клининговые компании пользуются профессиональными и экономически более эффективными моющими средствами и инвентарем. Их службы быстрее набирают и обучают персонал, их техпроцессы отлажены лучше, потому что узкоспециализированы.

Особые трудности вызывают случаи, когда аутсорсинг не позволяет полностью избавиться от какого-либо отдела, а лишь дает возможность сократить число сотрудников. Например, ИТ-отдел может передать на аутсорсинг обслуживание принтеров, разработку 1С и сайта, однако оставить за собой системное администрирование, настройку программного обеспечения, почты и так далее. В этом случае численность сотрудников может сократиться, но от должности ИТ-директора избавиться не получится, и экономический эффект от перевода на аутсорсинг снизится. То же самое произойдет, если передать на аутсорсинг лишь часть функционала бухгалтерии или кадровой службы. Некоторым собственникам и топ-менеджерам кажется, что в этом случае в аутсорсинге нет смысла, однако они ошибаются.

Также я часто слышу возражения против включения в себестоимость труда штатных сотрудников стоимости аренды занимаемой ими офисной или производственной площади. Мы ведь не можем уменьшить площадь офиса на 4 квадратных метра, если уволим одного сотрудника, говорят мне возмущающиеся. Однако они смотрят на вопрос слишком узко.

В одной хорошей книжке, название которой, к сожалению, выпало у меня из памяти, я прочел мудрую мысль: «У любой компании нет затрат, у нее есть только *инвестиции*». Любой потраченный вами рубль, будь он пущен на закупку сырья, заработную плату или аренду, является *инвестицией* в будущую прибыль. На эти *инвестиции* компания приобретает *ресурсы*, которые использует для достижения будущего успеха, — метры офисной площади, людские ресурсы, оргтехнику, оборудование и так далее.

Офис вам нужен не потому, что сотрудникам негде сидеть. Офис — это ресурс, который позволяет вам более эффективно организовать работу ваших сотрудников. И вам нужен офис ровно такого размера и качества, чтобы обеспечивать решение задач именно вашего бизнеса. Некоторые компании обходятся без офиса вообще. Иные довольствуются несколькими скромными метрами на окраине. А кому-то, например банкам или иным финансовым организациям, приходится переплачивать за дорогие помещения в центре, поскольку престиж — необходимая составляющая их успеха, зависящего от репутации.

Рабочее время руководителей — это такой же ресурс, за который вы платите. И если благодаря сокращению одного сотрудника у вас освободились четыре квадратных метра офисной площади или несколько часов времени руководителя, то у вас высвободился *ресурс*, который вы можете *инвестировать* в повышение прибыли. Разобраться, как именно

лучше инвестировать, — ваша задача. На освободившуюся площадь можно посадить менеджера по продажам, который будет искать новых клиентов. Если площади освободилось много, ее можно сдать в субаренду или, в конце концов, поискать офис поменьше. Руководителю, у которого стало меньше подчиненных, можно поручить новые задачи (или можно предложить ему совместить две должности). Но если у какого-либо руководителя в вашей компании стало меньше подчиненных, а вы этим никак не воспользовались, вы тратите впустую принадлежащий вам и оплачиваемый вами ресурс.

Иногда в качестве аргумента отказа от аутсорсинга бизнесмены приводят соображения безопасности. Сторонние сотрудники, особенно бухгалтеры, юристы или айтишники, могут получить доступ к конфиденциальной информации. Это было бы справедливым, если бы вы могли надеяться, что ваши собственные сотрудники настолько лояльны компании, что будут хранить ее тайны даже под угрозой суда или следствия. Однако для этого нет никаких оснований. Работники никогда не будут подвергать риску свою свободу ради благополучия собственника бизнеса. Более того, штатные сотрудники, имеющие доступ к конфиденциальной информации, скорее будут шантажировать работодателей, особенно при увольнении (такие случаи известны), чем сотрудники на аутсорсинге.

Если же злоумышленник решит получить доступ к вашим данным, он либо попытается взломать серверы (кстати, держать их на аутсорсинге за рубежом не только безопаснее, но и дешевле, чем в собственной серверной), либо подкупит кого-то из ваших же сотрудников.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

