

Мы упирались в потолок несколько лет и не могли его пробить...

Внешняя система управления персоналом. Компания выросла до 300 сотрудников, но управлялась так, словно в ней работало 10.

У большинства собственников наступает момент, когда привычные методы управления перестают работать. Продажи растут, количество сотрудников увеличивается, появляются новые направления бизнеса.

Но вместе с этим приходит ощущение, что компания словно уперлась в невидимый потолок.

Именно с такой ситуацией столкнулся наш клиент — производственная компания Казахстана, которая за несколько лет превратилась из небольшого предприятия в бизнес с коллективом около 300 сотрудников.

На первый взгляд все выглядело благополучно...

Компания развивалась, расширяла производство, осваивала новые виды оборудования и увеличивала число клиентов. Но внутри бизнеса накапливались проблемы, которые невозможно было решить обычным наймом очередного HR-менеджера.

Бизнес вырос. Система управления — нет. Когда мы начали работать с компанией, собственник сформулировал проблему очень просто: **«Мы несколько лет упираемся в потолок и не можем его пробить.»** Эта фраза точно описывала происходящее. Компания уже давно перестала быть небольшим предприятием, однако система управления персоналом практически не изменилась.

По сути, бизнес с сотнями сотрудников управлялся так же, как несколько лет назад, когда в штате работало около десяти человек:

- Не существовало современной системы управления персоналом.
- Не было единых подходов к развитию сотрудников.
- Отсутствовали инструменты оценки эффективности.
- Руководители подразделений не понимали, какие задачи должны решать HR и как оценивать качество его работы.

Собственный HR не решил проблему

За предыдущие годы компания неоднократно меняла HR-специалистов. Каждый новый сотрудник приходил со своим опытом, своим пониманием профессии и своими приоритетами. Но сценарий повторялся снова. Вместо развития системы управления персоналом HR постепенно погружался в операционные задачи:

- кадровое делопроизводство
- оформление документов
- прием и увольнение сотрудников
- решение текущих кадровых вопросов

На стратегические задачи времени практически не оставалось.

В результате собственник фактически финансировал кадровую функцию, которая обеспечивала текущую деятельность, но не помогала компании развиваться. Это распространенная ситуация для среднего бизнеса. Один HR физически не может одновременно заниматься подбором персонала, адаптацией сотрудников, обучением руководителей, развитием корпоративной культуры, мотивацией персонала, кадровым учетом и построением HR-процессов.

Сначала - KPI. Затем - HR-аутсорсинг

Наше сотрудничество началось не с передачи HR-функции, первым проектом стала разработка и внедрение системы KPI. Компания хотела получить прозрачную систему оценки эффективности сотрудников и руководителей, связать результаты работы с системой мотивации и создать единые правила управления. После внедрения KPI руководство увидело, что современные инструменты управления действительно меняют работу компании и возник следующий вопрос:

Кто будет развивать эту систему дальше?

Ответ оказался очевидным. Один HR не сможет поддерживать изменения такого масштаба, поэтому компания приняла решение передать функции HR-аутсорсинга нашей команде.

Вместо одного HR компания получила полноценный HR-департамент

Главное преимущество HR-аутсорсинга заключается не в экономии на зарплате. Главная ценность - доступ к специалистам разных направлений. Вместо одного HR-менеджера компания получила команду экспертов, отвечающих за разные функции:

- рекрутинг и адаптацию персонала
- разработку систем мотивации
- обучение и развитие персонала
- корпоративную культуру



-
- оценку персонала
 - сопровождение руководителей
 - развитие HR-процессов.

Это позволило одновременно решать как ежедневные кадровые задачи, так и вопросы долгосрочного развития бизнеса.

Первые изменения появились уже в течение 1го года

Практически сразу стало понятно, что компания нуждалась не в новом HR-менеджере, а в новой системе управления персоналом. В течение 1го год были реализованы проекты, до которых раньше просто не доходили руки:

- внедрена система оценки персонала
- запущены элементы грейдирования должностей
- пересмотрены оклады на основе объективных критериев
- создана система обучения сотрудников и руководителей
- внедрена система адаптации новых работников.

Особенно заметным оказался результат адаптации. Раньше новому сотруднику требовалось 7–9 месяцев, чтобы выйти на полноценную производительность. После внедрения новых подходов этот срок сократился примерно до 3х месяцев. Это означало более быстрый возврат инвестиций в подбор персонала, снижение нагрузки на наставников и ускорение роста бизнеса.

HR-аутсорсинг стал инструментом масштабирования бизнеса для заказчика

По мере развития проекта менялась не только работа HR-службы, менялась сама компания. Руководители перестали воспринимать управление персоналом как набор кадровых процедур. Появились единые подходы к развитию сотрудников, начала формироваться современная корпоративная культура. У руководителей появилось больше времени для развития подразделений, а собственник постепенно вышел из операционного управления и сосредоточился на стратегических задачах.

Одновременно компания реализовала ребрендинг, обновила позиционирование на рынке и продолжила масштабирование бизнеса.

Результаты проекта

За несколько лет сотрудничества изменения затронули практически все элементы системы управления. Для бизнеса

- численность персонала выросла более чем на 30%
- уже через год выручка превысила плановые показатели на 12%
- спустя 3 года сотрудничества оборот компании увеличился в 2,6 раза
- собственник смог сосредоточиться на стратегии развития вместо решения ежедневных кадровых вопросов.

Для сотрудников

- срок адаптации новых специалистов сократился с 7–9 месяцев до 3 месяцев
- появились прозрачные подходы к обучению, развитию и карьерному росту
- была внедрена единая система оценки персонала.

Для системы управления

- сформирована полноценная функция управления персоналом
- внедрены современные HR-процессы
- выстроена система обучения руководителей
- разработаны элементы грейдирования и оплаты труда
- управление персоналом перестало зависеть от одного сотрудника.

Что стало главным результатом

Самый важный эффект этого проекта невозможно измерить только цифрами. Собственник сформулировал его одной фразой: **«Я не знал, что существуют такие инструменты и технологии. Несколько лет мы упирались в потолок, потому что пытались расти с системой управления, которая давно перестала соответствовать масштабу бизнеса.»**

Именно это отличает HR-аутсорсинг от простого кадрового сопровождения. Его задача — не заменить HR-менеджера, а создать систему управления персоналом, которая развивается вместе с компанией и помогает бизнесу масштабироваться без потери управляемости.

Когда HR-аутсорсинг становится необходимостью

Если ваша компания быстро растет, руководители перегружены кадровыми вопросами, HR занимается преимущественно документами, а развитие сотрудников постоянно откладывается «на потом», скорее всего, проблема не в конкретном специалисте, а в том, что бизнес уже вырос, а система управления персоналом — нет.

HR-аутсорсинг позволяет получить не одного универсального HR, а команду экспертов, которая берет на себя кадровое сопровождение, подбор персонала, адаптацию сотрудников, развитие руководителей, построение HR-процессов, оценку персонала, мотивацию, обучение и развитие корпоративной культуры. Именно такой подход помогает компании не просто решать кадровые вопросы, а создавать фундамент для дальнейшего роста.

КРАТКО ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ

ТОО «Бизнес-Эксперт Консалт» работает на рынке с 2012 года. Компания является партнером ЕБРР по консалтинговым услугам.

Услуги компании:

Стратегический и операционный консалтинг	Организационная диагностика бизнес-процессов Выстраивание, оптимизация и описание бизнес-процессов (управленческие, технологические с привлечением технических экспертов) Внедрение систем управления - BSC, KPI, MBO Подготовка к автоматизации
Управление персоналом	HR-аутсорсинг Разработка и внедрение HR-стратегии и политики Разработка и внедрение всех стандартов и процессов по управлению персоналом Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации. Оценка деловых и профессиональных компетенций персонала (360 °, DISC, тест Килмена, большая пятерка и др) Формирование и развитие HiPo Обучение персонала и карьерное развитие Ведение кадрового делопроизводства и/или аудит, абонентское обслуживание и пр. услуги
Маркетинг и продажи	Исследования рынка по различным направлениям (открытие бизнеса, анализ рынка/конкурентов и тд) Разработка маркетинговой стратегии Обучение персонала Выстраивание отделов продаж
Финансы и юридическая поддержка	Разработка бизнес-планов Разработка и внедрение систем финансового планирования и бюджетирования Нормирование процессов, расчет численности, ставок, потребности в персонале и оборудовании Юридический консалтинг

Подробнее о наших услугах, реализованных проектах и результатах работы вы можете ознакомиться на нашем сайте www.b-expert.kz