**Кейс: Программа трансформации компании «Щетки и швабры» (далее Щ&Ш)**

# Общее описание компании

## История

Компания Щ&Ш была основана в 2010 году как компания, предоставляющая услуги аутсорсинга функций персонала отелей (горничные, официанты, работники кухни).

Услуга оказалась очень востребованной, так как требуемое количество персонала у гостиниц плавающее и зависит от загрузки номеров, также перевод персонала формально в другую компанию давал существенную экономию бюджета ФОТ и снижал риски, связанные с управлением персоналом.

Основной доход компания ЩиШ как и большинство компаний рынка получает за счет привлечения «дешевой» рабочей силы из регионов РФ и ближайшего зарубежья.

За 10 лет Щ&Ш стала ведущей компанией рынка аутсорсинга персонала для отелей, работает со всеми 5 и 4 звездочными отелями Москвы и Подмосковья, открыла филиал в Санкт-Петербурге. Развивает новые направления – профессиональная уборка бизнес и торговых центров.

Сейчас в офисе компании работает около 70 человек, еще 100 менеджеры «в полях» находятся непосредственно на объектах, где работает почти 10 000 линейных сотрудников.

Рынок, на котором оперирует ЩиШ высококонкурентный. Низкие барьеры входа и примерно единый низкий уровень оказания услуг привели к жесткой ценовой конкуренции. Ни одна компания не может предложить рынку «особенный» персонал (проверенный СБ, обученный). Государство все больше обращает свое внимание к организации бизнеса участниками рынка. Участились налоговые проверки, появляется все больше вопросов у миграционной службы и трудовой инспекции. Линейный персонал в свою очередь также становится все более юридически подкованным и больше внимания стал оказывать условиям оплаты и организации труда. Все это привело к тому, что рентабельность оказания услуг резко снизилась. Единственное, что позволяет пока сохранять доходы и обороты на приемлемом уровне – связи и клиентские отношения, которые в большей мере важны в отельном бизнесе.

Клиенты со своей стороны начинают требовать от аутсорсеров оказания более качественных услуг, в том числе с точки зрения чистоты персонала перед законом, его квалификации, а также прозрачной системы оплаты труда.

Особенности организации бизнеса, когда большая часть персонала работает сдельно и по необходимости, не закреплена на объектах, по некоторым направлениям (официанты) оплата может производиться в день выхода сотрудника на объект, сделала учет рабочего времени и расчет зарплаты очень трудоемким процессом, который в настоящее время производится вручную (Excel). В целом данная ситуация делает потоки информации в организации как по финансам так и по операционной деятельности крайне запутанными и не прозрачными.

На рынке ИТ ПО появляется все больше предложений среднего ценового сегмента, способных в значительной мере повысить эффективность работы ЩиШ, но большинство решений необходимо адаптировать под задачи аутсорсеров, так как они в первую очередь рассчитаны на компании с собственным персоналом, работающим в одном месте и на своих площадях (вопросы размещения оборудования и учета персонала в системах), а значит ПО требует дорогостоящей и длительной доработки.

Стоит отметить, что уровень компьютерной грамотности операционного линейного менеджмента во всех компаниях одинаково низкий, как и уровень автоматизации основных бизнес-процессов.

Среди сильных сторон компании стоит отметить ее огромный опыт и связи с клиентами, положительную историю и финансовые возможности к реализации инвестиционных проектов.

Слабыми сторонами компании являются фактическая ограниченность возможностей в реализации проектов цифровизации в первую очередь отсутствие квалифицированных специалистов в области управления проектами и изменениями, а также отсутствие готовых оптимальных по цене/качеству решений на рынке и общий отрицательный настрой линейного менеджмента к изменениям.

При этом руководство компании осознает, что изменения должны происходить. Создание конкурентного преимущества является очень важным и значимым, как и стремление восстановить контроль над ситуацией как в области финансов, так и в области управления персоналом.

Среди приоритетных целей развития компании можно выделить следующие:

1. **Прозрачность и контролируемость финансовых потоков (в идеале получение информации в режиме реального времени)**
2. **Создание конкурентного преимущества на рынке (повышение уровня квалификации и «чистота» перед законом как миграционным, так и уголовным привлекаемых линейных сотрудников)**

## Услуги

Направление Хаускипинг

Хаускипинг это уборка номеров, услуги гостям отеля (горничные, прачки, хаусмены и т.д.)

Персонал чаще всего «привязан» к объекту, так как горничные в отелях высокого класса должны четко соблюдать стандарты отелей, которые отличаются между собой. Но иногда персонал может выйти и на другие объекты в качестве подработки или в случае быстрой замены. При этом график работы планируется за неделю (отель «заказывает» персонал в среднем на неделю вперед, но могут быть и срочные вызовы дополнительного персонала).

Контракты рассчитываются примерно, точный объем не известен.

В отеле чаще всего присутствует несколько компаний, предлагающих данные услуги. Представитель клиента сам выбирает к кому обратиться, либо работает фактор «кто быстрее».

Направление Кухня (повара, посудомойщики)

Приготовление пищи, мойка посуды.

Персонал также большей частью привязан к определенному объекту, но может выходить и на другие объекты. Ситуация схожа с направлением Хаускипинг.

Направление F&B (официанты)

Самое непредсказуемое направление деятельности компании. Официанты требуются и на постоянную работу на завтраки, и на банкеты. Очень часто необходимо собрать команду на банкет за 3-4 часа. Самое «серое» направление, так как оплата персоналу чаще всего выдается сразу по факту отработанного времени наличными.

### Краткое описание подразделений

**Отдел подбора**

Отдел подбора персонала отвечает за формирование постоянного потока линейного персонала на объекты. В отделе работают менеджеры по подбору, отвечающие за проведение собеседований. В настоящее время никто не считает стоимость привлечение одного линейного сотрудника. Мотивация менеджеров по подбору рассчитывается на основании количества новых сотрудников, проработавших 3 рабочих смены в компании.

**Колл центр**

Открыт 4 месяца назад. Работают 4 оператора и супервайзер. Сотрудники используют для работы дописанный в рамках проекта развития 1С блок Колл Центр. Операторы Колл Центра принимают звонки от соискателей и назначают время и дату собеседования. В дальнейшем планируется расширить Колл Центр за счет открытия двух Горячих линий для сотрудников и для клиентов компании. Система мотивации операторов пока зависит от количества принятых и пропущенных звонков, в дальнейшем, при запуске проекта речевой аналитики планируется «завязать» систему мотивации на качество использования скрипта.

**Операционные подразделения (отвечают за оказание услуг на объектах):**

Операционные подразделения отвечают за организацию основного процесса оказания услуг клиентам. В каждом отделе помимо руководителя работают координатор и менеджеры объектов. Координатор отвечает за быструю передачу информации от клиентов и других отделов менеджерам объектов, работает в 1С. Менеджеры объектов отвечают за организацию работы на местах. Планируется в дальнейшем при развитии проекта 1С, подключить каждого менеджера к системе компании и переложить на них ведение текущей отчетности по каждому объекту. Мотивация сотрудников операционных отделов в той или иной мере зависит от успешности выполнения работ (наличия персонала на объектах, отсутствия претензий со стороны клиента). Руководители отделов также замотивированы на исполнение (экономию) бюджетов объектов. При этом каждый понимает эту задачу по-своему. Так, например, руководители «играют» с количеством и системой оплаты линейного персонала, такие «игры» не всегда соответствуют условиям контракта.

**Отдел продаж**

Отдел продаж состоит из 3х менеджеров по продажам, один из которые исполняет обязанности руководителя отдела продаж. Менеджеры по продажам не работают в 1С. Все расчеты производит координатор отдела в Excell, в дальнейшем расчеты утверждаются у коммерческого директора и «складываются» в отдельную папку. При этом найти требуемый актуальный плановый бюджет объекта уже через 2-3 месяца не представляется возможным.

**ИТ отдел**

В ИТ отделе работает два сотрудника, подчиняющиеся напрямую исполнительному директору. Старший системный администратор отвечает за серверную составляющую, системный администратор – за работу с пользователями и мелкий ремонт и настройку техники.

В рамках проведения организационных изменений планируется реорганизация ИТ отдела, будет нанят руководитель отдела, все сотрудники переведены на полноценную работу Full time.

В настоящий момент система мотивации ИТ специалистов как таковая отсутствует (оклады).

**Отдел организационного развития**

Основной проводник изменений в компании и проектный офис в одном лице. Отдел состоит из руководителя отдела, отвечающего за реализацию все внутренних проектов по цифровой трансформации компании, аналитика, который как участвует в цифровых проектах, так и готовит отчетность для руководителей компании, технического писателя, отвечающего за инструкции и описание бизнес-процессов компании и координатора отдела.

**Финансовый департамент**

Государство в государстве. Состоит из финансового отдела, бухгалтерии и расчетного отдела.

Расчетный отдел рассчитывает зарплату всем линейным сотрудникам компании, отвечает за оплаты по договорам с клиентами и соблюдение условий контрактов при расчете ежемесячной стоимости контракта и выставлении счетов клиентам.

Бухгалтерия отвечает за бухгалтерский учет, а финансовый отдел за управленческий учет финансов компании.

Управленческая отчетность очень сильно запаздывает, в том числе и из-за того, что многие параметры рассчитываются в Excell таблицах и данные не переносятся в 1С. Задача проекта по развитию 1С в том числе перевести весь управленческий учет в единую ERP систему компании.

Финансовый департамент активно поддерживает проекты, способствующие автоматизации работы бухгалтерии и отдела расчета зарплаты.

## Культура

Руководство компании не поощряет неформальное общение между подразделениями. Сотрудники работают в трех разных офисах. Офис 1 операционные подразделения и подбор – тесно общаются между собой, вместе отмечают государственные праздники и дни рождения, часто проблемы стараются решить неформально, сотрудники сразу обращаются за помощью к своим руководителям, которые тесно общаются между собой. Офис 2. Здесь размещены отдел продаж и отдел развития. В отделе продаж главной движущей силой является стремление к достижению индивидуальных результатов по продажам, сотрудники практически отсутствуют в офисе, не стремятся к совместному времяпрепровождению. Отдел развития в силу особенностей работы контактирует со всем подразделениями компании, по сути, представляет собой группу специалистов в различных областях знаний, нет ярко выраженного неформального лидера, формальный руководитель скорее выполняет функции координатора и фасилитатора, большинство решений принимается коллегиально. Офис 3 – финансовый департамент. Задачи и функции накладывают свой отпечаток на межличностные отношения в коллективе. Жесткая иерархия, формальные отношения.

Особенной кастой в компании являются менеджеры объектов или линейные менеджеры. В подавляющем большинстве выросли из линейного персонала. Низкий уровень управленческой и компьютерной грамотности. В работе руководствуются ситуацией и сметкой, используют различные способы повысить свое благосостояние за счет компании. Между собой общаются мало, в основном находятся непосредственно на объектах компании.

Линейный персонал

Квалификация линейного персонала очень разная, в основном низкая. Линейный персонал представлен в основном гражданами из бывших союзных республик. Есть линейные специалисты с большим опытом и высокой квалификаций. Для успешной работы линейных специалистов часто требуются специфические знания стандартов различных гостиниц, особенно 5\*.

## Основные бизнес-процессы

### Система организации услуг и особенности

Существует сложная система взаимоотношений с клиентом, три точки контакта: менеджер по продажам, менеджер операционного отдела в офисе и «менеджер объекта» на местах. Существую проблемы с передачей информации меду сотрудниками компании, все коммуникации ведутся по телефону, либо в e-mail переписке.

Некоторые линейные сотрудники работают на нескольких позициях у разных клиентов, что очень затрудняет их учет и расчет зарплаты за отчетный период. Проект по развитию ERP на базе 1С в том числе призван формализовать и сделать более прозрачным данный аспект деятельности.

График выхода на работу линейного персонала заранее может быть не известен, иногда потребность в персонале необходимо закрыть за несколько часов. Сейчас это сделать сложно. Автоматизация и повышение прозрачности учета рабочего времени персонала могла бы помочь.

Операционная деятельность также в основной ведется в блокнотах. У каждого направления есть «человек» который ведет группы в ВотсАп и В Контакте, где содержится основная база сотрудников, размещаются заявки. Руководство желает избавиться от блокнотов, менеджеры не хотят лишаться власти. Компания сильно зависит от данных специалистов, поскольку с их возможным уходом уйдут и контакты, сохраненные на личных телефонах.

ИТ инфраструктура компании большей частью устарела. Серверного пространства и мощности не хватает, особенно это стало заметно при постепенной сдаче отдельных проектов. Постоянно виснет 1С, очень сложно работать, особенно страдает бухгалтерия.

Корпоративные мобильные телефоны выдаются кнопочные, при этом сотрудники очень часто используют WatsApp и другие мессенджеры, поэтому в основном в работе используют собственные телефоны и сим карты.

Сотрудники работают как на стационарных компьютерах, так и на ноутбуках, поскольку много разъездного персонала. При этом не все объекты оснащены рабочими станциями.

В компании началась реализация следующих проектов:

1. **Обновление проекта по развитию 1С**

Разработка ERP системы на базе 1С – центральный и основополагающий проект. Основная цель проекта перевести всю деятельность компании в единую базу, тем самым упростить доступ к информации, разграничить его по ролям и получить необходимую отчетность практически в режиме реального времени. Проект реализуется частями или модулями: подбор персонала, колл центр, финансы, закупки, учет персонала, бюджетирование проектов (план для отдела продаж), служба технической поддержки, внутренний портал, CRM система.

1. **Обновление проекта по цифровой АТС**

Цифровая АТС компании исторически реализуется с помощью открытой бесплатной программы Asterisk. Проект тесно связан с Колл Центром, 1С и речевой аналитикой.

1. **Учет рабочего времени**

Проект предполагает разработку ПО и установку специального оборудования на объектах, позволяющих отмечать присутствие на рабочем месте сотрудников, а также рассчитывать зарплату по установленным ставкам. На рынке существует несколько основных игроков, при этом все предложения направлены на автоматизацию учета рабочего времени сотрудников, работающих на конкретных объектах. Данный проект вне зависимости от выбранного поставщика очень капиталоемкий.

1. **Речевая аналитика**

Реализация проекта позволит значительно повысить контроль качества общения сотрудников компании и представителей клиента. ИИ сможет по заданным критериям выделять проблемные ситуации. Проект требует дополнительной интеграции с АТС, также для успешной реализации и получения требуемом объема данных необходимо, чтобы в аналитику попадали и переговоры по корпоративным мобильным телефонам сотрудников компании, поскольку основная связь именно с помощью мобильных телефонов, это также возможно с существующей АТС, реализация возможна отдельным проектом.

1. **Учебный центр**

Проект предполагает 3 этапа. 1й – повышение грамотности линейного менеджмента, 2й – руководителей операционных подразделений, 3й создание учебного центра для линейного персонала

1. **Проверка документов**

ИТ решение по проверке документов кандидата как паспорта, так и разрешений на работу, патентов и т.д., а также истории кандидата с точки зрения нарушений правопорядка. Сам проект не требует постоянных затрат. Стоимость проверки документов зависит от объема и оплачивается при каждой проверки. Проект тесно связан с создание потока подбора персонала

1. **Перевод корпоративных мобильных на АТС**

Проект тесно связан с развитием АТС и речевой аналитикой. Все корпоративные мобильные телефоны «заведены» на АТС, все разговоры записываются.

1. **Ассесмент**

Цель проекта – автоматизировать и ускорить работу по оценки персонала в рамках перехода к 3-ему этапу проекта по адаптации и развитию персонала – линейный персонал – открытие учебного центра

1. **Дэшборды**

Проект связан с графическим представлением данных. Пока все необходимые отчеты создаются и верстаются аналитиком компании в Excell. Мощности программы уже не хватает. Но в то же время пока нет возможности автоматической интеграции Дэшбордов с какой-либо программой донором информации, так как потоки не прозрачны.

1. **ИТ инфраструктура**

Проект по обновлению ИТ инфраструктуры компании