

УДК 658.3.07:658.516

ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ, ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ИНСОРСИНГА HR-ФУНКЦИЙ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ¹

Р.А. Долженко

Алтайский государственный университет

E-mail: snurk17@gmail.com

В статье описаны возможности централизации, оптимизации и инсорсинга функций управления персоналом в коммерческом банке. Рассмотрен опыт отечественного банка в использовании данных технологий, выделены причины, подтолкнувшие банк к оптимизации HR-функций, проблемы, с которыми организация столкнулась в ходе оптимизации, определены преимущества централизации, оптимизации и инсорсинга HR-функций в банке.

Ключевые слова: управление персоналом, оптимизация функций, централизация функций, инсорсинг.

EXPERIENCE OF OPTIMIZATION, CENTRALIZATION AND INSOURCING OF HR-FUNCTION IN COMMERCIAL BANK

R.A. Dolzhenko

Altai State University

E-mail: snurk17@gmail.com

Possibilities of centralization, optimization and insourcing functions of human resource management in commercial bank are described. Experience of domestic bank in use of the given technologies is considered, the reasons of using the optimization of HR-functions in bank are studied; problems with which the organization has faced during optimization are allocated; advantages of centralization, optimization and insourcing HR-functions in bank are specified.

Key words: human resource management, optimization of functions, centralization of functions, insourcing.

Введение. Современные организации в условиях острой конкуренции вынуждены сосредотачивать все свои силы на ключевых направлениях деятельности. Тренд современной экономики состоит в том, что непрофильные функции, которые не приносят ценность для клиента, а значит, не могут быть трансформированы в прибыль, передаются на аутсорсинг либо оптимизируются. В первом случае функции передаются на внешнее управление в аутсорсинговую компанию, во втором – в процессе оптимизации ликвидируются, а остаточные функции размываются среди прочих подразделений. Одна из проблем в этой области состоит в том, что достаточно сложно оценить эффективность решения об оптимизации деятельности, без учета того, что происходит с реализацией остаточных функций. Для

¹ «Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ, в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378». Название проекта «Инновационные методы управления экономикой и формирования человеческого капитала в развитии социально-экономических, трудовых и предпринимательских отношений».

этого необходима соответствующая методология и необходимый инструментарий. Именно этому направлению исследований, которое мы предлагаем обозначить как инсорсинг, посвящена данная статья, в которой будут проанализированы возможности централизации и инсорсинга функции управления персоналом (HR) банка.

В настоящее время эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач для любой компании. Сотрудники, их знания, навыки и опыт, едва ли не самый главный источник повышения эффективности и снижения издержек организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления персоналом в организации, это и определяет актуальность темы исследования.

Рассмотрим содержание «инсорсинга» – одной из новых форм оптимизации деятельности организации в условиях постиндустриального общества.

Понятие и сущность инсорсинга. Сущность инсорсинга определить достаточно сложно, в силу того что это направление практически не изучается в явной форме отечественными учеными. К тому же это понятие стало использоваться лишь недавно, поэтому определение ему дать сложнее других сорсинг-технологий [4].

Обзор отечественных научных работ показал, что понятие «инсорсинг» используется в разрозненных трактовках, практически не используется самостоятельно, всегда только в связке с понятием «аутсорсинг» [7]. Объясняется это тем, что, по мнению ряда исследователей этого понятия, «инсорсинг» является разновидностью «аутсорсинга». Распространена трактовка, согласно которой инсорсинг – разновидность аутсорсинга, при которой в качестве исполнителя выступает дочернее или аффилированное юридическое лицо [6].

С точки зрения этих авторов, противопоставление этих двух технологий осуществляется не только с точки зрения направления реализации функции (при аутсорсинге она реализуется «извне-вовнутрь» организации, при инсорсинге – «изнутри-вовне»), но и с точки зрения эффекта от технологии: при аутсорсинге сокращаются издержки предприятия, при инсорсинге увеличивается прибыль.

Во втором случае они противопоставляются следующим образом: аутсорсинг определяется как передача предприятием-заказчиком ряда своих текущих функций на внешнее управление в аутсорсинговую компанию, инсорсинг как расширение деятельности подразделения предприятия, осуществляющего определенные функции для их реализации сторонним компаниям [1].

С другой точки зрения под инсорсингом понимается использование внутренних, а не внешних источников для обеспечения нормального хода производственного процесса [3]. Сразу же возникает вопрос, зачем использовать это понятие применительно к нормальному ходу производственного процесса? Традиционно для осуществления основных функций и процессов используются внутренние источники, в этом заключена суть организации.

В ряде научных трудов под инсорсингом понимается выполнение аналогичного этапа инновационного процесса не только для своих нужд, но и для нужд других агентов. С нашей точки зрения это в принципе неверный

подход к использованию данного понятия, который полностью выбивается из концептуальной логики использования понятий с корнем «сорсинг». Правильнее было бы говорить о том, что использование результатов инсорсинга может быть осуществлено не только внутри организации, но и за ее пределами, в случае создания собственных автономных структурных единиц, которые при должном уровне специализации и развития могут оказывать услуги не только своим подразделениям, но и внешним клиентам. В данном случае можно говорить об особой разновидности инсорсинга.

Также инсорсинг рассматривается как стратегия, которая базируется на использовании внутренних ресурсов, их наращивании и качественном совершенствовании под воздействием НТР в пределах границ данной бизнес-структуры, а также выполнении функций аутсорсинга для других структурных единиц организации [5]. Как уже было сказано ранее, нам видится, что определение инсорсинга через разновидность аутсорсинга ошибочно.

С точки зрения В.М. ИONOVA, инсорсинг – это расширение деятельности организации или подразделения для дополнительной загрузки имеющихся мощностей или активов [2]. С нашей точки зрения, данное определение наиболее приближено к логике выделения направленности передачи функций, поэтому в данной работе мы будем отталкиваться от него.

Также мы предлагаем решить дилемму с характеристикой инсорсинга в виде технологии предоставления функций для сторонних компаний с помощью выделения ключевой классификации инсорсинга, основанной на критерии «аудитория», исходя из которого можно выделить:

- внешний инсорсинг, при котором функции могут реализовываться, в том числе и для сторонних клиентов, партнеров;
- внутренний инсорсинг, при котором оптимизированные функции доступны только для организации.

В нашей работе попытаемся разработать методику оценки эффективности именно внутреннего инсорсинга. Под внутренним инсорсингом будем понимать стратегию, которая базируется на передаче дополнительных функций по особой методологии и технологии на подразделение или на отдельных работников для их реализации внутри организации. В таком случае подразделение/работники дополнительно нагружаются функциями, которые им не свойственны, но за счет использования особых технологий (оптимизация, использование ПО и т.п.) не происходит перенасыщение их функциями, труд исполнителей интенсифицируется за счет использования резервов ресурсов, которые есть в подразделении.

Для внутреннего инсорсинга, как правило, отбираются стандартные, общие для всей организации процессы, которые в ходе оптимизации размываются среди сотрудников подразделений, выполнение остаточных функций поручается автономному подразделению.

Например, в ходе оптимизации HR-процессов, внедрения специализированных программных продуктов, ряд функций не поддается оптимизации, к ним можно отнести функции приема бумажных документов, проведения интервью с кандидатами на должность, сбор заявок на предоставление справок и т.д. В случае передачи этих функций исполнителям внутри структурных подразделений организации можно говорить об использовании внутреннего инсорсинга.

Инсорсинг ИТ-функций в аналогичном примере может быть представлен в виде передачи остаточных ИТ-функций на исполнителей внутри подразделений. Так называемые администраторы информационной работы (АИР) будут заняты оформлением заявок на доступ к ПО, на ремонт оборудования, на замену картриджей, на заказ электронных ключей и т.п.

В случае наличия остаточных функций, которые не могут быть диффундированы прочим исполнителям, необходимо сохранение в структуре организации подразделения, которое будет заниматься реализацией остаточных функций, а также организацией, координацией и методологической поддержкой реализации функций, переданных на инсорсинг.

В данной работе мы остановимся на возможностях централизации, оптимизации и использования инсорсинга HR-функций на примере крупнейшего отечественного коммерческого банка – ОАО «Сбербанк России».

Централизация и инсорсинг HR-функций в ОАО «Сбербанк России».

В первую очередь выделим предпосылки оптимизации HR-функций. Если рассматривать проблему оптимизации функций в целом по банковской системе РФ, то опираясь на исследование производительности труда банковского персонала в России «Россия: производительность как фундамент роста», которое было проведено McKinsey Global Institute в 2009 г. [8], можно выделить следующие ключевые проблемы в банковской сфере:

- неразвитость банковских ИТ-технологий;
- специфичное регламентирование банковской деятельности в России со стороны ЦБ;
- неэффективная организация труда банковского персонала;
- излишняя децентрализация процессов в банках.

Выводы исследования оказались неутешительны, большая часть банковских процессов в России требует на порядок больше затрат времени и усилий, например, на снятие наличности в отделениях в среднем уходит в 5 раз больше времени, на пополнение вклада в 2 раза больше времени, чем в США.

По мнению экспертов McKinsey, централизация позволит увеличить производительность почти в 2 раза. В свою очередь централизация потребует значительной реорганизации и крупных вложений в развитие ИТ. Крупные банки восприняли выводы исследования как указание к действию, они начали централизацию бэк-офиса и административных функций.

За 5 лет, прошедших с момента публикации результатов этого исследования, в ряде отечественных банков была проделана колоссальная работа по оптимизации деятельности, однако устранение выделенных проблем требует слишком больших затрат времени и финансов, которые не укладываются в указанные сроки. Одним из таких банков был ОАО «Сбербанк России», руководством финансовой организации было принято решение централизовать ряд обеспечивающих процессов и функций, однако большая часть из них по-прежнему децентрализована. Данный проект централизации процессов, обозначенный символично как «Эверест», продолжает реализовываться. Этот проект в первую очередь подразумевает поднятие вверх по уровню функциональной иерархии всех обеспечивающих функций. Одна из функций, попавших под оптимизацию, – работа с персоналом,

которую можно обозначить как HR-функция. Характеристика ее оптимизации попадает под выделенные нами критерии инсорсинга.

Рассмотрим причины, обусловившие необходимость преобразования данной функции:

- 1) низкий уровень стандартизации и автоматизации HR-процессов, которые зачастую не ориентированы на внутренних клиентов;
- 2) избыточное количество уровней управления HR-функцией в Сбербанке (уровень отделения – уровень головного отделения – уровень территориального банка – уровень Центрального аппарата), дублирование функционала, нестандартные организационные структуры подразделений по работе с персоналом в различных Территориальных банках;
- 3) преобладание функции кадрового администрирования, недостаточное развитие современных HR-функций в Территориальных банках;
- 4) квалификация сотрудников кадровых служб ТБ не соответствует требованиям развития HR функции.

Количественные данные о наполнении HR-функции персоналом в зависимости от уровня управления представлены в табл. 1.

Таблица 1

Данные о наполнении HR-функции персоналом в зависимости от уровня управления (чел.)

Уровень	Количество мест присутствия	Штатные единицы	% от всей численности
Центральный аппарат	1	192	8
Территориальный банк	17	857	33
Головное отделение (ГОСБ)	47	607	24
Отделение (ОСБ)	540	897	35
Итого	605	2553	100

Из данных, представленных в табл. 1, можно увидеть, что функция децентрализована, большая часть штатных единиц специалистов по работе с персоналом сосредоточена в отделениях банка.

Выделенные проблемы предопределили необходимость оптимизации процессов, реализации инсорсинга HR-функций (передача остаточных функций на сотрудников непрофильных подразделений).

В ходе запуска проекта «Эверест HR-функций» были выделены следующие направления оптимизации:

– стандартизация, оптимизация и автоматизация HR-процессов, в том числе за счет внедрения программного комплекса SAP Human Resources (SAP HR) и других ИТ-решений;

– перемещение HR-служб с уровней Головного отделения/отделения на уровень Территориального банка, развитие HR-служб территориальных банков как центров внедрения. Для сохранения функций, которые не могут быть централизованы на указанные уровни, было определено создание института HR-дженералистов и Администраторов кадрового учета на уровне головного отделения;

- формирование HR-подразделений в Центрах сопровождения клиентских операций (ЦСКО) по мере их создания и развития;
- централизация в Межрегиональных центрах (МЦ) таких функций, как управленческое и профессиональное обучение руководителей – в Корпоративном университете и его филиалах; оценка и планирование карьеры для управленческого персонала – в Корпоративном университете и его филиалах; подбор персонала массовых специальностей – в Recruitment Call-центрах;
- централизация методологии всех HR-функций, учета персональных данных и формирования статистической отчетности на уровне Центрального аппарата Банка.

Выделенные направления оптимизации позволили сформировать следующие прогнозные цифры наполнения HR-функции персоналом в зависимости от уровня управления после оптимизации (табл. 2).

Таблица 2

Данные о наполнении HR-функции персоналом в зависимости от уровня управления после оптимизации (чел.)

Уровень	Количество мест присутствия	Штатные единицы	% от всей численности
Центральный аппарат	1	179	7
Межрегиональный центр*	6–7	200	8
Территориальный банк	17	964	38
Головное отделение	до 80 (включая удаленные рабочие места)	1210	47
Отделение	0	0	0
Итого	до 105	2553	100

* Численность Корпоративного университета и его филиалов; параметры, точки централизации других МЦ, а также расчетная численность после централизации функции определяются в рамках отдельных проектов.

По итогам централизации, после завершения всех оптимизационных процессов планируемая численность сотрудников, реализующих HR-функцию в Сбербанке, должна составить 1837 штатных единиц. Эффект от оптимизации численности будет составлять 20 %.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества оптимизации HR-функции в ОАО «Сбербанк России»:

- повышение управляемости HR-функцией за счет централизации методологии, стандартизации и автоматизации процессов, стандартизации структур;
- перераспределение высвобождаемой численности на реализацию HR-процессов, обеспечивающих создание ценности для внутренних клиентов и развития Банка;
- эволюция HR-службы от роли кадрового администратора к роли агента изменений и стратегического партнера бизнеса;
- сокращение расходов на персонал в связи с сокращением численности оптимизируемых подразделений на 20 %.

Инсорсинг HR-функций в Сбербанке был связан с реализацией остаточных функций в отделениях. Его осуществление сопровождается следующими проблемами и зонами риска:

Повышение нагрузки на управляющих головными отделениями, в связи с делегированием полномочий работодателя с уровня отделений. Необходимо изменение доверенностей руководителей головных отделений.

Требуются дополнительные помещения для размещения дополнительных рабочих мест после централизации функций.

Затрагивается функционал смежных подразделений, в первую очередь административных подразделений, связанный с кадровым документооборотом.

Взаимодействие с региональными органами социального обеспечения, на местах присутствия отделений. Требуется информационная работа с органами социального обеспечения, разъясняющая суть и последствия централизации функций.

Остатки в отделениях несвойственного функционала, которые требуют его распределения по прочим подразделениям.

На последней проблеме остановимся подробнее. Для ее решения было предусмотрено две инициативы. Первая заключалась в создании на местах в отделениях так называемых HR-киосков. Вторая – в передаче остаточных функций на сотрудника административного подразделения с доплатой ему части заработной платы в зависимости от объемов остаточных функций. Их содержание выглядит следующим образом:

Запланирована организация в каждом отделении HR-киоска – рабочего места, находящегося в свободном доступе для работников отделения, состоящего из персонального компьютера, принтера и сканера, стола, стула, двух коробок с надписями «в ОРП», «в ОСБ», стоек с шаблонами документов, инструкциями.

Программное обеспечение, установленное в HR-киоске – электронная почта внутренняя (общий адрес отделения), ярлыки для доступа к персональным страницам подразделений по работе с персоналом головного отделения, территориального банка, Центрального аппарата на корпоративном портале, офисное ПО.

В HR-киосках будет организовано размещение информационных досок «Коротко о главном» для внешних кандидатов – это информационные доски, на которых размещена вся информация о том, как трудоустроиться на работу в Территориальный банк, и для сотрудников банка – обо всех новшествах в области управления персоналом.

В отделениях сохранятся следующие остаточные функции, реализация которых обязательна – выдача справок работникам, сопровождение договоров ДМС, воинский учет, организация взаимодействия с кандидатами на трудоустройство и т.д.

Данные функции передаются на ответственных сотрудников административного подразделения с оформлением дополнительных соглашений к трудовым договорам и начислением доплаты за увеличенный объем работ работникам, осуществляющим техническую и информационную поддержку HR-функций в рамках инсорсинга остаточных функций в отделениях.

Процедура реализации функций может различаться в зависимости от их характера. Так, для оформления справок предусмотрено два набора операций:

1. Получение стандартных справок (в том числе с указанием заработной платы): о зарплате и о стаже для предоставления в Пенсионный фонд, для оформления визы – получение справок от кадровиков головного отделения и территориального банка в именном конверте (справка зарегистрирована и подписана).

2. Оформление справок без указания заработной платы: о неиспользованном отпуске, отпуске по уходу за ребенком до 1,5 лет и неполучении ежемесячного пособия, с места работы для предоставления по месту требования, по запросу судов, адвокатских контор и т.п. – получение от профильного подразделения головного отделения и территориального банка проекта справки в электронном виде, проверка наличия электронной цифровой подписи, распечатка справки, подписание уполномоченным лицом, проставление штампа/печати.

Подобным образом реализовано осуществление всех прочих остаточных функций в рамках проекта «Эверест» – централизации и инсорсинга HR-функции Сбербанка России.

В ходе реализации проекта также были выделены риски и проблемы, которые снижают качество оптимизации и затрудняют ход реализации проекта «Эверест» по направлению HR-функций в Банке.

Автоматизация HR-процессов:

– централизация кадрового администрирования зависит от внедрения SAP HR. Тиражирование SAP HR в территориальных банках было запланировано на 2013 г., но в срок было внедрено лишь несколько модулей: SAP HR подбор, SAP HR УЭД (управление эффективностью деятельности). Внедрение оставшихся модулей перенесено на последующие годы;

– отсутствие собственной ИТ-поддержки для технического сопровождения опытной и промышленной эксплуатации SAP HR. В Сбербанке до сих пор используется собственное ПО «Кадры и Зарплата», его поддержка и сопровождение осуществляются собственными силами, однако в силу будущего внедрения SAP HR доработка «Кадры и Зарплата» приостановлена;

– отсутствие в ИТ-блоке ресурса для развития системы SAP HR после ввода в промышленную эксплуатацию. В настоящее время реализуется проект передачи ключевых ИТ-функций на внешний инсорсинг в «Сбербанк Технологии» («Сбербанк Технологии» – российская ИТ-компания, на 100 % принадлежащая ОАО «Сбербанк России»), поддержка SAP HR заявлена, но требуется время для освоения данного ПО;

– отсутствие утвержденного плана тиражирования SAP HR в связи с неопределенностью мест расположения и графика создания Межрегиональных центров.

Взаимосвязанные функции:

– требуется проработка синхронизации оптимизации HR-функций с оптимизацией функций бухгалтерского учета при внедрении SAP HR «Базовая функциональность».

Таковы основные моменты, связанные с централизацией и инсорсингом HR-функции в Сбербанке России.

Заключение. Ключевое достоинство оптимизации, централизации и инсорсинга функций связано с тем экономическим эффектом, который они могут принести организации. Ликвидируются целые подразделения, уменьшается численность персонала, снижаются затраты на осуществление оптимизированных функций, но вырастают на реализацию непрофильных функций в прочих, неоптимизированных подразделениях за счет размывания функций внутри них.

Организация получает возможность сконцентрировать все свои усилия на профильных функциях, не расплывать свой потенциал на рутину, обеспечение работы необходимыми условиями. Если в кратко и среднесрочной перспективе инсорсинг позволяет снизить издержки, то в долгосрочной – достичь прочные позиции на рынке, за счет сосредоточения на производстве товаров и услуг, которыми и может быть знаменита организация.

Конечно же, работники вряд ли будут воспринимать оптимизацию в положительном ключе, для кого-то она закончится сокращением из организации, для кого-то появлением новых функций в текущей деятельности, необходимостью выполнять несвойственный функционал. Но нужно смотреть правде в глаза и не бояться оптимизации, централизации и инсорсинга функций. Эта технология становится неотъемлемой частью деятельности компаний, она прочно занимает место в арсенале методов, используемых отечественными организациями. Необходимо, чтобы внедрение инсорсинга было обдуманым, заранее обчисленным и приносящим эффект всем участникам экономических отношений.

Литература

1. Груничев Ю.А. Исследование и разработка методики оценки экономической эффективности аутсорсинга и инсорсинга ИТ-услуг / автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Моск. техн. ун-т связи и информатики, 2010.
2. Ионов В.М. Эффективные технологии снижения издержек в кассовой работе // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2011. № 5. С. 13.
3. Кузнецов А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности предприятия // Финансовая газета. 2009. № 34.
4. Лобова С.В. «Аут» в современных технологиях управления персоналом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2011. № 8 (82). С. 111–114.
5. Маркеева Г.А. Дилемма выбора аутсорсинга и инсорсинга в практике международного бизнеса // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2013. № 4. С. 76–81.
6. Сеннатор А. Аутсорсинг: надежды и реалии (Инсорсинг) // Intelligent Enterprise. 2010. № 1 (211). С. 18–25.
7. Шанина А., Молчанова Л. Аутсорсинг или инсорсинг? Факторы, определяющие преимущества и недостатки для представителей бизнеса // Финансовая жизнь. 2013. № 1. С. 52–54.
8. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 4. С. 109–168.

Bibliography

1. Grunichev Yu.A. Issledovanie i razrabotka metodiki ochenki jekonomicheskoi jeffektivnosti autsorsinga i insorsinga IT-uslug / avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. M.: Mosk. tehn. un-t svjazi i informatiki, 2010.

2. *Ionov V.M.* Jeffektivnye tehnologii snizhenija izderzhek v kassovoj rabote // Raschjoty i operacionnaja rabota v kommercheskom banke. 2011. № 5. P. 13.
3. *Kuznecov A.* Outsorsing kak instrument povyshenija jeffektivnosti predprijatija // Finansovaja gazeta. 2009. № 34.
4. *Lobova S.V.* «Aut» v sovremennyh tehnologijah upravlenija personalom // Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2011. № 8 (82). P. 111–114.
5. *Markeeva G.A.* Dilemma vybora outsorsinga i insorsinga v praktike mezhdunarodnogo biznesa // Sovremennaja nauka: aktual'nye problemy i puti ih reshenija. 2013. № 4. P. 76–81.
6. *Sennator A.* Outsorsing: nadezhdy i realii (Insorsing) // Intelligent Enterprise. 2010. № 1 (211). P. 18–25.
7. *Shanina A., Molchanova L.* Outsorsing ili insorsing? Faktory, opredelajushhie preimushhestva i nedostatki dlja predstavitelej biznesa // Finansovaja zhizn'. 2013. № 1. P. 52–54.
8. Jeffektivnaja Rossija: proizvoditel'nost' kak fundament rosta // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2009. T. 7, № 4. P. 109–168.