Евгения Гришина,
операционный директор, ОАО «АльфаСтрахование»

Проблемы централизации учета и их решение

При создании единого операционного центра перед страховой компанией встает множество проблем. Говорить о них не принято, хотя опыт «первопроходцев» был бы очень полезен страховщикам, которые только обдумывают вопрос консолидации типовых бизнес-процессов в каком-нибудь небольшом региональном городе.
В предлагаемой вашему вниманию статье описаны типичные проблемы, встающие при создании федерального центра учета.

Надежность нового программного обеспечения

Первая проблема, которая встает при централизации учета, касается надежности программного обеспечения.

При централизации процессов компании переходят на новый софт или централизуют имеющуюся ИТ-инфраструктуру. При этом из поля зрения топ-менеджеров выпадает тот факт, что при централизации процессов нагрузка на си-

стему возрастает в разы и ее сложно, а часто невозможно, сравнить с нагрузкой на децентрализованный софт. Далеко не все компании могут позволить себе полноценное нагрузочное тестирование при переходе на централизованный учет. Это сложно, дорого и нет уверенности в правильности методики его проведения и квалификации персонала, осуществляющего такое тестирование. В результате при подключении большого количества пользователей и одновременном запуске большого количества процессов на одном сервере, возникает множество проблем, которых раньше, при прежней нагрузке, не было. Таким образом, при создании единого операционного центра, прежде всего, надо оценить заявленную мощность сервера и конфигурацию, достаточную для планируемого количества пользователей и процессов.

При выборе нового софта фактически приходится выбирать из «черных ящиков». С чем именно придется столкнуться, неизвестно. Когда мы выбирали систему документооборота, то рассматривали прежде всего достаточность базовой функциональности, чтобы как можно меньше дорабатывать ПО, т.к. любая доработка чревата «наносными» ошибками, когда новая разработка влияет на базовый функционал, провоцируя новые сбои. Решение подогревалось уверениями разработчиков, что система внедрена в нескольких известных компаниях, она хранит и перерабатывает большой объем информации, а программный код и интерфейсы давно оптимизированы.

Но когда началась обработка данных в рабочих объемах, сопровождающаяся большим количеством отказов системы, со стороны разработчика мы получали объяснения типа «у вас совершенно другая конфигурация, чем предполагает система», «вы работаете в совершенно другом формате», «мы никогда не пробовали работать через citrix» или «модуль потокового сканирования мы будем разрабатывать специально для вас», и т.п.. Разработчики действительно не могли предусмотреть все возможные варианты, которые их клиенты когда-либо будут использовать, и очевидно, что компании, внедряющие новый софт, выступают в роли «первопроходцев», «наступающих на грабли», которые разработчики не могли предусмотреть. В ходе процесса внедрения софт совершенствуется и развивается.

Сопротивление на местах

Страховой рынок довольно узкий, все друг друга знают и обмениваются информацией. Тем не менее,

когда мы только запускали проект, никто из компаний, перешедших на централизованный учет, не рассказал нам о том, какое сильное сопротивление ожидает нас в регионах. Централизация учета повышает прозрачность бизнеса, что далеко не всегда приветствуется региональными руководителями. Кроме этого и бизнес-процессы в регионах были выстроены с учетом локальной специфики. И вдруг начался процесс централизации под лозунгом: «Теперь вы будете жить иначе».
Всегда трудно перестраиваться под новые бизнес-процессы, тем более, что предложенный для работы софт в переходный период работает нестабильно.

Преодолеть это сопротивление крайне сложно, особенно принимая во внимание тот факт, что для выравнивания непрозрачных процессов требуются значительные усилия.
Силовые методы управления в нашей компании не популярны, поэтому штаб-квартира не диктует свою волю регионам, а убеждает их. На эти убеждения ушло слишком много времени и сил, которые можно было потратить с большей пользой.

Пирожок как повод для увольнения

Ни для кого не секрет, что одной из целей перехода компании на централизованный учет является снижение РВД. Для открытия единого операционного центра мы выбирали город, где уровень жизни ниже, чем в Москве, а уровень образования примерно тот же. Когда был выбран Орел, оказалось, что там не только иной ритм и стиль жизни – там мыслят иными категориями. Мы думали, что когда крупная компания придёт в провинциальный город, от желающих сотрудничать с нами не будет отбоя. Однако в жизни ситуация развивалась гораздо прозаичнее.
Например, когда мы дали объявление об аренде офиса, то, несмотря на то, что в городе большое коли-

чество пустующих площадей, предлагать помещение никто не торопился, и нам стоило определенных усилий, чтобы его найти.
Аналогичным образом складывалась ситуация и с подбором персонала. Казалось бы, город депрессивный и молодежь только того и ждет, чтобы появились новые рабочие места. Но и тут нас ждало разочарование. Поток соискателей, инициированный нашими объявлениями, был гораздо слабее, чем ожидалось.
На мой взгляд, не существует универсального способа, чтобы подобрать персонал нужного профиля. Мы начинали этот процесс с кадровыми агентствами, но вскоре отказались от их услуг, так как они не понимали, что именно нам нужно: создать поток кандидатов и выделить из него наиболее достойных претендентов. Единственным критерием для привлечения большого количества людей и его дальнейшей отработки, в кадровых агентствах считают уровень заработной платы. То есть, если мы объявим зарплату в 20 тысяч рублей, у нас будет гарантированный поток кандидатов. Вопрос в том, кто будет отбирать из него наиболее подходящих. В результате нам самим пришлось разрабатывать и программу, и методы тестирования, и алгоритмы собеседования.
На первый набор персонала я ездила сама. Из 150 человек, пришедших на собеседование, отобрала 50. В конце концов, из них осталось всего трое.
Первые уходили сами. Они не были готовы ни работать по нашим правилам, ни к почти армейской муштре. Более того, людям не приходило в голову, что первые две недели обучения компания вкладывает в них деньги. Не понимали они и то, что после обучения необходимо выполнять норму и нельзя уйти с работы, до тех пор, пока ее не выполнишь. Когда я приезжала в Орел для проведения мотивационных бесед с персоналом, чтобы в очередной раз повторить, что зарплата зависит от выполненного объема работ, меня спрашивали: «Я сегодня отработала семь часов. Мне за час доплатят?»

Спрашиваю: «А вы выполнили дневную норму?»
Ответ: «Нет, не выполнила».
То есть, выполнение установленной нормы не считается чем-то обязательным, а когда начинаешь объяснять, что нельзя уходить, пока не выполнишь норму, люди кладут на стол пропуск и уходят навсегда.

Были и такие, кто уходил, делая вид, что выходит на обед. Говорили: «Я на минуточку, за пирожком», – после чего исчезал вместе с пропуском.
Конечно, мы понимали, что в провинции люди во многом живут за счет своего подсобного хозяйства, но все равно оставался вопрос: почему они все-таки не хотят у нас работать и уходят.
Пришлось привлечь консультанта с большим опытом работы в регионах, и согласно его рекомендациям мы стали перестраивать систему подбора и мотивации.

Местный менталитет и особенности мотивации

Основным фактором, влияющим на формирование лояльности персонала, оказалась корпоративная культура. Когда мы стали за трудовые успехи сотрудников дарить корпоративные календари, а самых лучших премировать фирменными ежедневниками, количество уходящих «за пирожками» значительно сократилось. Вероятно, корпоративная атрибутика свидетельствовала о какой-то лучшей, необыкновенной жизни и работе и потому привязывала к компании.
Неожиданностью в плане мотивации стало для нас отношение к деньгам и личному времени.

Если в Москве люди готовы зарабатывать в ущерб личному времени, в регионах это не так. Заработать хотят, но личное время – это святое. Поэтому перестроить сознание людей таким образом, чтобы ради заработков они готовы были работать сверхурочно, было крайне сложно, а мы планировали настроить наши мотивационные программы на большее количество выработки. В настоящий момент в нашем ФЦУ (Федеральном центре учета) зарплата привязана исключительно к виду и объему выполненных работ.

Вечером работать не принято

Развивая проект, мы столкнулись с еще одной неожиданной проблемой. Когда поток кандидатов стал достаточным, чтобы переводить людей на двусменную работу, оказалось, что в поздние часы в Орле городской транспорт не работает и доехать до дома после 23:00 не на чем. Ни одна местная транспортная компания не была готова заключать с нами договор на обслуживание, поэтому пришлось формировать вечернюю смену в основном из тех, кто живет ближе к офису, а для остальных мы оплачиваем такси.

Мы неоднократно встречались с руководителями компании таксопарка «Тройка» в Орле, чтобы объяснить, почему им выгодно с нами сотрудничать и почему нам можно доверять. На сегодняшний день проблема с транспортом решена.

Методы оперативного обучения

Одновременно с переходом на централизацию учета наша компания перешла на новую для регионов систему операционного учета. Филиалы стали работать удаленно. Для этого надо было обучить работе в новой системе не только сотрудников ФЦУ, но и сотрудников филиалов, – всего 240 человек в 90 филиалах и 6 региональных центрах. Web-интерфейс к операционной системе простой и интуитивно-понятный, он повторяет форму полиса. Тем не менее работа в нем требует большего объема знаний и навыков, а свободных ресурсов на проведение масштабного тренинга в компании в тот момент не было. Поэтому для решения этой задачи была привлечена компания, имеющая опыт дистанционного обучения. Обучающие программы рассылались в электронной форме, а для персонифицированного удаленного обучения использовались аудио- и видеосеансы. Использовать скайп не позволяет наша служба безопасности, поэтому применялся teamviewer.

Тренер, находящийся в Калуге, и обучаемый, находящийся в каком-либо филиале, работали, глядя на экран, через web-камеру. Тренер видел на мониторе, что делает обучаемый, и в случае необходимости корректировал его действия.
Отдельного внимания заслуживает график обучения. Он был составлен таким образом, что «окон» и простоев не было, при этом тренерам иногда приходилось работать в ночную смену, поскольку филиалы находятся в разных часовых поясах от Калининграда до Магадана. График обучения составлялся индивидуально, и если кто-то не успевал, назначались дополнительные часы. Организация прошла на хорошем уровне и качество обучения заслуживает высокой оценки.

Для лучшего понимания процессов, которые происходят в нашем орловском центре, в ходе обучения партнер, проводивший обучение, организовал в Калуге свой центр учета. Это хороший резервный вариант на случай, если у нас вырастает нагрузка на орловский центр. Эта ситуация наводит на мысль, что в ближайшее время на рынке ИТ-услуг появятся компании, которые будут удалённо обрабатывать данные не только для страховых компаний, но и для других отраслей бизнеса, где используются большие объёмы данных первичной документации, которые пока обрабатываются вручную, например, финансовый сектор.

Первые победы

Итак, прошел почти год, ротация кадров в ФЦУ сократилась с 30% до 7%. У нас хорошая репутация в городе, у нас хотят работать, зная, чем мы занимаемся. Самое удивительное, что реноме нам создали как раз те люди, которые на старте проекта от нас ушли. Многие из них хотели бы вернуться, но мы принимаем не всех. А те, кого взяли, работают на очень хорошем уровне.