

БЫВШАЯ ЖЕНА НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ



ДАША МИЛОНОВА

Даша Милонова

**Бывшая жена на
испытательном сроке**

«Автор»

2026

Милонова Д.

Бывшая жена на испытательном сроке / Д. Милонова — «Автор»,
2026

После развода я потеряла не только мужа. Я потеряла должность, которую строила двенадцать лет, и собственное имя: в отрасли меня до сих пор считали всего лишь женой владельца компании. Единственный шанс начать заново — три месяца испытательного срока у главного конкурента бывшего. Моя задача: спасти проблемный склад, удержать ключевого клиента и доказать, что чужие данные мне не нужны. Но операционный директор Дмитрий Савельев не доверяет бывшей жене конкурента и проверяет каждое мое решение. Когда в рабочей папке находят секретные тарифы компании Михаила, подозрение падает на меня. Теперь я должна защитить не только проект, но и право на профессию. А еще понять, можно ли доверять мужчине, который обязан меня проверять, но первым называет мою работу моей. Мне сорок один. Я больше не соглашусь быть удобной женой, временной сотрудницей или чужой тенью. Даже если за собственное имя придется заплатить всем, что я только начала возвращать.

© Милонова Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1	5
Глава 2	11
Глава 3	19
Глава 4	25
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Даша Милонова

Бывшая жена на испытательном сроке

Глава 1

Кандидат с неудобной фамилией

На третьей странице материалов для собеседования лежала распечатка статьи о моем разводе.

Я увидела ее, когда секретарь принесла в переговорную еще один комплект документов и положила перед пустующим креслом. Заголовок был виден целиком: «Основатель “Руднев Логистики” начал новую жизнь после расставания с женой». Новая жизнь Михаила занимала две колонки. Моя уместилась в придаточном предложении: бывшая супруга предпринимателя покинула должность директора по персоналу.

Секретарь заметила, куда я смотрю, и поправила стопку.

— Вам принести воды, Екатерина Андреевна?

— Спасибо, у меня есть.

Она вышла. Я поставила бутылку ровнее, хотя та никому не мешала, и открыла блокнот на чистой странице.

Четыре месяца назад подобная распечатка заставила бы меня потребовать объяснений. За последние четырнадцать собеседований я научилась различать любопытство, осторожность и заранее принятое решение. Любопытные спрашивали, правда ли Михаил собирается жениться снова. Осторожные трижды возвращались к соглашению о неразглашении. Те, кто уже отказал, говорили о моей квалификации дольше всех.

«Маяк Фулфилмент» пригласил меня на третью встречу. Значит, решение еще не приняли или хотели отказать особенно основательно.

Дверь открылась без стука. Первым вошел Аркадий Леонидович Кравцов, генеральный директор. На прошлой встрече он говорил спокойно, но ни разу не задал вопроса, ответ на который не влиял бы на деньги. Следом появилась Ольга Федорова, финансовый директор, с тонкой папкой и очками в руке. Последним вошел мужчина, которого я до этого видела только на сайте компании.

Дмитрий Савельев, операционный директор.

На корпоративной фотографии он выглядел моложе. В жизни седина у висков была заметнее, а сломанный когда-то нос делал лицо жестче. Он сел напротив меня, положил на стол один лист и не стал открывать ноутбук.

— Доброе утро, — сказал Кравцов. — Думаю, всех представлять уже не нужно.

— Доброе утро.

Ольга Никитична придвинула к себе распечатку статьи и закрыла ее своей папкой. Жест был вежливым, но запоздалым.

— Екатерина Андреевна, — начал Кравцов, — на предыдущих встречах мы обсудили ваш опыт и задачу по южному объекту. Сегодня хотим закрыть вопросы рисков. Дмитрий Сергеевич отвечает за операционный результат и попросил участвовать лично.

— Это разумно.

Савельев посмотрел на меня внимательнее.

— Почему?

— Потому что кадровый проект, который не выдерживает операционной проверки, остается презентацией. Вам придется работать с последствиями моих решений.

— И мне придется объяснять клиенту, если эти решения основаны на данных конкурента.

Кравцов не остановил его. Ольга Никитична открыла ручку и поставила дату на верхнем листе.

Прямой вопрос был лучше обходительных формулировок. С ним хотя бы можно было работать.

— В моем распоряжении нет клиентских тарифов, персональных выгрузок или действующих регламентов «Руднев Логистики», — ответила я. — Корпоративный ноутбук, носители и бумажный архив я передала по акту в последний рабочий день. Доступы закрыли при мне.

— В распоряжении опытного директора по персоналу много сведений, которые не хранятся на ноутбуке.

— Конечно. Я помню, как рассчитывается потребность в смене, сколько времени занимает ввод нового комплектовщика и почему руководители участков скрывают недокомплект. Это профессиональные знания. И я помню отдельные решения прежнего работодателя. Их переносить нельзя, даже если они кажутся универсальными.

— Как вы проведете границу?

— Зафиксирую источники данных для каждой модели. Использую только информацию «Маяка», открытые рыночные сведения и документы подрядчиков, предоставленные в рамках проекта. Знакомых кандидатов выведу из своей оценки. По спорным материалам буду обращаться к юридической службе до использования, а не после.

— Красиво, — сказал он без одобрения. — На практике бывшие коллеги начнут вам звонить в первую неделю.

— Возможно.

— И что вы им скажете?

— Что вакансии публикуются в общем порядке. Я не обсуждаю условия до официального отклика и не обещаю трудоустройство.

— Бывшему мужу?

Этот вопрос уже не относился к кадровой процедуре. Я дала себе секунду, чтобы не отвечать раздражением.

— То же, что любому руководителю компании, не являющемуся моим работодателем: вопросы по проекту я с ним не обсуждаю.

— Он остается вашим родственником через дочь.

— Нашей дочери девятнадцать. Для общения с отцом ей не нужен мой календарь встреч.

Савельев перевел взгляд на лист перед собой. Там было всего пять строк. Вероятно, вопросы он подготовил заранее и не собирался смягчать ни один.

— Вы подписывали соглашение о неразглашении?

— Да. Копия передана вашему юристу.

— Обязательство не переманивать сотрудников?

— Нет. В соглашении об увольнении такого пункта нет.

— Почему вы ушли по соглашению сторон, если считаете, что вас отстранили несправедливо?

Кравцов слегка повернул ручку в пальцах. Ольга Никитична перестала писать. Вопрос был важнее статьи, лежавшей под ее папкой.

— Потому что компания принадлежала Михаилу до нашего брака, — сказала я. — Я была наемным директором и могла оспаривать отдельные решения работодателя, но не право собственника менять структуру. Мне предложили остаться советником без команды, бюджета и доступа к кадровым решениям. Я отказалась. Соглашение закрепило выплаты, передачу дел и взаимные обязательства.

— А развод? — спросил Савельев.

— Закрепил то, что к тому времени уже произошло.

Он подождал продолжения. Я не стала помогать.

Причина развода была известна всем, кто видел распечатку. Но связь Михаила с Валерией объясняла только финал брака. Работу я потеряла раньше — в тот день, когда получила проект новой структуры и обнаружила, что моя должность в ней уже занята. Михаил попросил меня подготовить переход команды к человеку, которого выбрал без разговора со мной. Вечером он предложил сохранить семью, если я перестану вмешиваться в управление.

На собеседовании это звучало бы как попытка вызвать сочувствие. Мне нужна была работа, а не сочувствие.

— Личные обстоятельства не меняют условия моего соглашения, — добавила я. — Если вам нужен перечень ограничений, он есть у юриста. Если вы хотите знать, буду ли я использовать эту должность для войны с бывшим мужем, ответ — нет.

— Война иногда начинается без согласия второй стороны, — сказал Савельев.

— Тогда будем оценивать действия, а не семейный статус.

Ольга Никитична впервые посмотрела на меня поверх очков. В ее взгляде не было поддержки, зато появилось внимание.

Кравцов откинулся на спинку кресла.

— Хорошо. Перейдем к объекту. Вы видели сводку?

— Только сокращенную версию: численность, текучесть, выработка и доля временного персонала за три месяца.

— Этого достаточно для первого вывода?

— Для первого вопроса. Почему объект с лучшей формальной укомплектованностью дает худшую выработку среди трех складов?

Савельев ответил сразу:

— Потому что укомплектованность считается по заявкам, а выработка — по факту.

— Тогда у вас нет лучшей укомплектованности.

— Это мы и без вас знаем.

— В сводке такого вывода нет. Там написано: «недостаточная дисциплина временного персонала».

Он придвинул ко мне свой лист. Пять строк оказались пятью показателями: отгрузка в срок, текучесть первых шестидесяти дней, доля постоянного персонала, стоимость обработки заказа и ошибки комплектации.

— Южный объект купили в мае, — сказал Савельев. — Системы старого владельца переносили в спешке. К августу мы должны были выйти на девяносто восемь процентов своевременной отгрузки. Сейчас держим девяносто четыре и восемь. В отдельные дни падаем ниже девяноста трех.

— Главный клиент?

— «ДомМаркет». Сорок один процент объема объекта.

— Когда пересмотр договора?

— В начале декабря. Предварительная проверка в ноябре.

Я записала даты. До начала декабря оставалось три месяца. Достаточно, чтобы изменить процесс. Недостаточно, чтобы исправить все, что годами считали нормой.

— Какова текучесть новичков по источникам найма?

— Сорок семь процентов в первые шестьдесят дней по объекту, — ответила Ольга Никитична. — Разбивки в материалах нет.

— Доля агентского персонала?

— В среднем тридцать два процента, в пиковые дни до сорока.

— Условия договора с агентствами одинаковые?

— Нет, — сказал Савельев. — И сейчас мы не проводим аудит закупок. Нам нужно закрыть смены.

— Одно влияет на другое. Если подрядчику оплачивают заявку, а не подтвержденный выход, формальная укомплектованность ничего не показывает.

— Вы уже предполагаете нарушение?

— Я предполагаю, что мне не хватает данных.

— Удобная позиция.

— Для первого рабочего дня — честная.

Кравцов положил ладонь на стол.

— Рабочего дня пока нет. Есть предложение, которое мы готовы сделать.

Ольга Никитична вынула из папки два листа и передала мне. Должность называлась «руководитель проекта по интеграции персонала». На прежней работе под моим управлением находились тридцать семь сотрудников в центральной службе и руководители кадровых подразделений на объектах. Здесь мне предлагали проектную команду из четырех человек и зарплату почти на треть меньше.

Я дочитала до раздела об испытании.

Три месяца.

За последние недели мне дважды предлагали должность директора без бюджета и один раз — позицию советника с задачей «повысить вовлеченность». Вовлеченность хотели повысить опросом, результаты которого заранее составил генеральный директор. В сравнении с этим руководитель конкретного проекта был честнее громкого названия.

— Какие полномочия у должности? — спросила я.

— Сбор и анализ данных, разработка кадровой модели, организация подбора и обучения в рамках утвержденного бюджета, — ответил Кравцов. — Прямое подчинение мне. По операционным решениям работаете с Дмитрием.

— Кто утверждает изменение графиков и доплаты?

— Я, после заключений Дмитрия и Ольги.

— Кто оценивает испытание?

— Итоговое решение принимаю я. Савельев дает заключение по результату объекта.

— Критерии будут в приложении к договору?

Кравцов посмотрел на Ольгу. Та перелистнула проект.

— Сейчас там общая формулировка о выполнении порученных задач, — сказала она.

— Этого недостаточно. Через три месяца мы будем спорить о впечатлениях. Мне нужны исходные показатели, целевые значения и перечень результатов, за которые отвечаю именно я.

— Хотите прописать себе гарантированное прохождение? — спросил Савельев.

— Хочу отделить мою работу от того, что я не контролирую. Я не отвечаю за поломку сортировочной линии или изменение клиентского прогноза, но отвечаю за резерв людей и обучение допущенных сотрудников. Вы не отвечаете за скорость оформления кандидатов, если моя команда задержала документы.

Он взял проект предложения и пробежал глазами условия.

— Какой показатель вы готовы принять?

— После доступа к данным скажу точнее. Предварительно: текучесть новичков ниже тридцати процентов, доля постоянного персонала в плановой смене не меньше восьмидесяти пяти, программа перекрестного обучения минимум по трем операциям. Но качество и безопасность должны быть ограничителями. Нельзя выполнить план людьми, не имеющими допуска.

— У нас нет времени месяц выбирать показатели.

— Мне нужно десять рабочих дней на диагностику и два дня на согласование модели. Первые изменения можно начать раньше, если причина очевидна и решение обратимо.

— А если за десять дней вы выясните, что ничего не можете сделать?

— Напишу это в отчете и объясню почему. Вы потеряете две недели и около половины месячного фонда моей должности. Если я пообещаю результат сегодня, вы потеряете больше. На этот раз Савельев не ответил сразу. Он посмотрел на Кравцова.

— Доступ к производственной панели после разграничения прав. Клиентские тарифы закрыть. Данные по людям обезличить до отдельного допуска.

— Согласна, — сказала я. — Еще нужен доступ к графикам, заявкам агентств, табелям, обучению и пропускной статистике.

— Пропускная статистика у службы безопасности.

— Тогда официальный запрос от руководителя проекта. Без нее мы снова будем считать заявки людьми.

Кравцов взял ручку.

— Ольга, подготовьте приложение. Екатерина Андреевна, если согласуем его сегодня, готовы выйти завтра?

Я посмотрела на сумму зарплаты еще раз. Финансово я могла прожить без работы дольше. После раздела квартиры Михаил выплатил мне семь миллионов четыреста тысяч, личные накопления оставались на счете. Аренда, помощь Полине и обычные расходы не превращали ближайшие месяцы в катастрофу.

Деньги не были причиной соглашаться на любые условия. Именно поэтому я могла согласиться на сложные.

— Готова.

Савельев собрал свой единственный лист.

— Я против, — сказал он Кравцову.

Ольга Никитична снова открыла ручку. Я закрыла блокнот.

— Тогда почему вы обсуждали со мной показатели?

Он повернулся ко мне.

— Потому что решение принимает Аркадий Леонидович. Если вас наймут, мне нужен работающий проект. Мое недоверие не освобождает меня от обязанностей.

Это был неприятный ответ. И профессиональный.

— Принято, — сказала я.

Кравцов поморщился, словно предпочел бы менее ясную формулировку.

— Дмитрий оценивает риск жестче меня. В данном случае это полезно. Я готов сделать предложение при условиях, которые мы обсудили.

— Тогда я готова принять его после того, как прочитаю договор и приложение целиком.

— Разумеется.

Через сорок минут юрист прислал исправленные документы. Я читала их в соседнем кабинете, отмечая сроки, подчинение и доступы. В приложении указали исходную текучесть, долю постоянного персонала, обязательную программу обучения и прямую оговорку: показатели отгрузки учитываются в оценке только в части, связанной с укомплектованностью и подготовкой смен.

Условие об испытании занимало три строки. В моей голове оно занимало больше места, чем зарплата, должность и проект вместе.

Семнадцать лет брака не научили меня бояться трудностей. Они научили меня осторожно относиться к правилам, которые один человек может изменить без участия другого.

Здесь правила хотя бы лежали передо мной.

Я подписала договор.

Кадровый специалист выдала временный пропуск, памятку по информационной безопасности и список документов для окончательного оформления. На белой карточке были напе-

чатаны моя фотография, имя и должность. Фамилия Руднева выглядела как часть служебной записи, а не семейная история.

Полина ответила на мое сообщение почти сразу.

«Ну?»

«Выхожу завтра».

Три точки появились и пропали.

«К ним?»

Она знала, что «Маяк» конкурирует с компанией отца. Я не просила выбирать сторону и не собиралась начинать сейчас.

«На работу. Не против отца».

«Поняла. Поздравляю. Позвоню вечером».

Я убрала телефон. У выхода из кадровой службы стоял Савельев. Пиджак он держал на руке, рукава рубашки оставались застегнутыми. Вероятно, собирался на встречу, а не ждал меня.

— Документы подписали? — спросил он.

— Да.

— Южный объект. Завтра к шести утра.

— Рабочий день в договоре начинается в девять.

— Поэтому до девяти вы будете знакомиться с началом смены, а после сможете закончить раньше. Если хотите увидеть очередь на входе, приезжать в десять бессмысленно.

— Адрес и правила доступа мне пришлют?

— Уже отправили. Закрытая обувь, без украшений, волосы убрать. Инструктаж на месте.

Он сделал шаг к лифту, затем остановился.

— Екатерина Андреевна, я не буду проверять вашу личную жизнь. Только работу.

— Именно этого я и жду.

— Хорошо. Тогда не рассчитывайте на скидку за тяжелое прошлое.

— Я рассчитываю на доступ к данным, который вы согласовали пятьдесят минут назад.

Двери лифта открылись. Савельев вошел, и только после этого на его лице появилось выражение, похожее на сдержанное одобрение.

— В шесть, — повторил он.

Временный пропуск лежал у меня в ладони. Завтра его впервые приложат к турникету, а через три месяца кто-то решит, остается ли мое имя в системе.

На этот раз я собиралась заранее знать, по каким данным принимают решение.

Глава 2

Три месяца

В пять сорок две у проходной стояли семь человек. К пяти пятидесяти их стало тридцать четыре.

Я записывала время в блокнот, сидя на низком бетонном ограждении парковки. Такси уехало, охранник дважды посмотрел в мою сторону, но не подошел. Временный пропуск висел на шнурке под курткой. Я могла войти сразу и дожидаться Савельева в теплом вестибюле. Тогда я увидела бы аккуратную схему прохода, нарисованную службой безопасности, а не то, как она работала перед началом смены.

В пять пятьдесят три к воротам подошел корпоративный автобус. Еще один свернул с дороги почти одновременно. Люди вышли двумя плотными группами и направились к одному входу. Второй турникет был закрыт. Перед рамкой досмотра образовалась очередь.

Женщина в серой толстовке достала из сумки бутылку воды, упаковку таблеток и зарядное устройство. Охранник попросил открыть боковой карман. За ней мужчина долго искал пропуск, перекладывая перчатки и документы. Очередь почти не двигалась.

Ровно в шесть над входом загорелся красный сигнал смены. Двенадцать человек еще стояли снаружи.

— Вы тоже на шесть? — спросила женщина передо мной.

— Да.

— Тогда опоздали.

— Автобус пришел по расписанию.

— Табелю все равно.

Она сказала это без жалобы. Как погоду, которую давно перестали обсуждать.

Мой пропуск сработал в шесть ноль семь. За турникетом меня ждал Савельев. На нем был сигнальный жилет, защитные ботинки и темно-синяя рубашка. Рукава он уже подвернул до предплечий.

— Вы приехали раньше, — сказал он.

— На восемнадцать минут.

— А вошли на семь позже.

— Вместе со сменой.

— Наблюдение начали до инструктажа?

— Стояла в общедоступной зоне и считала людей. Коммерческую тайну на парковке не встретила.

Он посмотрел на мой блокнот.

— Что получилось?

— Два автобуса пришли за семь и четыре минуты до начала смены. Работал один турникет. Двенадцать человек пересекли его после шести.

— Турникетов два.

— Второй закрыт.

— Почему?

— Я пока не спрашивала.

Савельев повернулся к стойке охраны.

— Павел, второй проход почему не работает?

Старший смены поднялся со стула.

— Считыватель вчера начал сбоить. Заявку отправили.

— Когда?

- В шестнадцать двадцать.
- Временный пост поставить могли?
- Нужно согласование службы безопасности.
- Кто сегодня отвечает?
- Гаврилов с девяти.

Савельев записал номер заявки в телефон и не стал устраивать разнос перед сотрудниками.

— Инструктаж через пять минут, — сказал он мне. — После него покажу, где считают опоздание.

- Уже знаю. После турникета.
- Уверены?
- Сотрудница сказала.
- Это источник, а не подтверждение.
- Поэтому я иду с вами.

Комната инструктажа находилась за раздевалками. Специалист по охране труда проверил мои документы, выдал каску для отдельных зон и двадцать минут объяснял маршруты, сигналы техники и запреты. Я расписалась в журнале, убрала волосы и сняла кольцо, которое носила на правой руке после развода. Оно не имело отношения к браку, но на складе объяснять это было некому.

У выхода Савельев протянул мне защитные очки.

- В зоне приемки пригодятся.
- Спасибо.
- Это средство защиты, а не любезность.
- Я различаю.

Он едва заметно выдохнул через нос. Возможно, так Савельев заменял смех в рабочее время.

Склад занимал площадь, которую невозможно было оценить с одного места. Высокие стеллажи делили пространство на зоны, над проходами висели указатели, по полу двигалась техника. Свет был ровным и слишком ярким после серого утра. Главный шум создавали конвейеры, сигналы погрузчиков и пластиковые короба, которые ставили на роликовые дорожки.

Мы поднялись на металлическую площадку над участком комплектации.

— Здесь основной объем «ДомМаркета», — сказал Савельев. — Товары для дома, мелкая техника, сезонная категория. Смены по двенадцать часов. День и ночь.

- Сколько постоянных работников в плане на сегодня?
- Сто восемь.
- Временных?
- Тридцать шесть по заявке.
- Фактический выход?
- Сводка будет в шесть тридцать.
- Руководитель смены узнает о нехватке после начала работы?
- Агентства подтверждают список накануне и корректируют утром.
- То есть подтверждают людей до того, как те вошли?
- Как и большинство подрядчиков.
- Это объясняет заявку. Не объясняет укомплектованность.

Он остановился у лестницы.

— Екатерина Андреевна, мне известно, что план и факт расходятся. Задача — закрыть разрыв.

— Чтобы его закрыть, нужно знать, где он появляется. Агентство не привезло людей? Автобус опоздал? Охрана задержала? Работник ушел после первого перерыва? Во всех случаях в шесть тридцать будет одна цифра, а решения нужны разные.

— За три месяца можно построить идеальную классификацию причин и потерять клиента.

— За три дня можно нанять еще сорок человек и получить прежний разрыв при большей стоимости.

Мы спустились. Он пропустил меня вперед только потому, что лестница была узкой. На площадке у конвейера начальник участка разговаривал с двумя бригадирами. Один держал распечатку, второй считал людей по головам.

— Рустам Маратович, — обратился к начальнику Савельев. — Екатерина Руднева, новый руководитель проекта по персоналу. Екатерина Андреевна, Рустам Азатов, начальник ночной смены. Сегодня задержался передать дела.

Азатов пожал мне руку. Ему было около сорока. Он выглядел уставшим, но говорил без раздражения.

— Про вас предупредили.

— Надеюсь, без обещаний, что я решу все к пятнице.

— Сказали, будете смотреть процессы.

— Начну с входа. Сколько человек вам поставили в опоздание?

Он перевел взгляд на Савельева, затем ответил:

— Девятерых. Трое постоянных, шестеро от агентства.

— Из тех, кто приехал корпоративным автобусом?

— Восемь. Один сам.

— Вы можете исправить отметку?

— Могу подать служебную записку. Потом табельщик проверит.

— Подаете?

— Если автобус задержался, да. Сегодня он по расписанию. Формально люди должны были пройти раньше.

— Как, если приехали за семь минут и стояли у единственного турникета?

Азатов пожал плечами.

— Эту часть решает охрана.

— А премию за опоздание теряет ваша смена?

— Люди теряют. У меня в показателе дисциплина.

Савельев вмешался:

— Сегодня отметки исправят после проверки камер и заявки по считывателю. Рустам, пришли мне список.

— Сделаю.

Азатов ушел к бригадирам. Я записала его фамилию и число опоздавших.

— Вы могли распорядиться об этом до моего вопроса, — сказала я Савельеву, когда рядом никого не осталось.

— Мог. Но до вашего вопроса не знал, что второй считыватель не работает.

— Значит, информация не поднимается от охраны к операциям.

— Или единичный сбой еще не стал процессом.

— Для девяти человек он уже стал расчетом зарплаты.

Савельев посмотрел в сторону линии.

— Включите в диагностику. Но если через десять дней главным результатом будет починенный турникет, испытание закончится раньше срока.

— Если через десять дней я предложу нанять сто человек, не выяснив, почему имеющиеся не доходят до рабочих мест, можете заканчивать его тоже.

Он встретил мой взгляд и коротко кивнул.

Следующие два часа мы проходили по зонам. Савельев показывал процесс от приемки товара до отгрузки. Я задавала вопросы о людях, он возвращал меня к пропускной способности участков. Постепенно становилось ясно, что мы смотрим на один объект с разных сторон, но ни одна сторона не существовала отдельно.

На участке упаковки не хватало шести человек, зато у контроля качества трое ждали задания. Перевести их было нельзя: двое не прошли обучение работе с упаковочным оборудованием, у третьей не было допуска к конкретной операции. В зоне крупногабаритного товара бригадир держал резерв на случай дневной поставки, хотя машина задерживалась минимум на четыре часа. Информация была в транспортной системе, но до смены ее не довели.

— Кто может перераспределять людей между зонами? — спросила я.

— Начальник смены после согласования с руководителями участков.

— Сколько занимает согласование?

— По регламенту десять минут.

— По факту?

— Зависит от руководителей.

— Значит, больше.

— Иногда сорок.

— Почему?

— У каждого свой показатель выработки. Никто не отдает людей, если потом спрос остается на нем.

— Тогда проблема не в полномочиях, а в цене решения для конкретного начальника.

— Это уже ближе к работе, ради которой вас наняли.

Я отметила фразу. Савельев не хвалил, но перестал отвечать так, будто любой мой вопрос был попыткой получить чужие сведения.

В девять началось оперативное совещание. В небольшой комнате собралось одиннадцать человек: руководители участков, безопасность, HR, закупки, складская техника и клиентский сервис. Кравцов подключился по видеосвязи. Рядом с экраном сидел Константин Зорин, директор по закупкам, с которым я раньше не встречалась. Он носил дорогие часы и говорил мягко, как человек, привыкший сообщать неприятные вещи чужими словами.

Савельев представил меня одним предложением и перешел к показателям.

— Ночная смена закрыла девяносто четыре и шесть по своевременной отгрузке. Ошибки комплектации — один и две десятых. Утренний выход сто тридцать два человека при плане сто сорок четыре.

— Агентство подтвердило тридцать шесть, — сказал Зорин. — Двое задержались в дороге, по остальным сейчас уточняем.

— На объект вошли тридцать? — спросила я.

Начальник дневной смены, полный мужчина по фамилии Лыткин, пролистал бумаги.

— Тридцать два. Из них двое после шести пятнадцати.

— Значит, фактический выход тридцать два, а не тридцать шесть.

Зорин улыбнулся без тепла.

— Екатерина Андреевна, агентство выставляет людей по согласованной заявке. Замены могут заходить позже.

— Когда они появятся в фактической численности, их можно учитывать.

— Нам важно видеть обеспеченность заранее.

— Тогда назовем один показатель подтвержденной заявкой, второй — проходом, третий — фактическим допуском к операции. Сейчас они смешаны.

Лыткин отложил бумаги.

— С людьми всегда так. Они сегодня подтвердили, завтра не вышли. Дисциплина слабая. Особенно у агентских.

— Какая текучесть отдельно по агентствам и постоянным новичкам? — спросила я.

— Общая сорок семь процентов, — ответила молодая девушка из HR. — В первые шестьдесят дней.

— По источникам?

— В стандартной сводке нет.

— По участкам?

— Есть в исходной выгрузке, но ее нужно собирать.

— По причинам увольнения?

Девушка посмотрела на экран ноутбука.

— В основном собственное желание.

— Это основание прекращения договора. Причина ухода записывается отдельно?

— На выходном интервью, если человек согласился.

— Сколько согласились?

— За август... двадцать два процента.

Лыткин отодвинул чашку.

— Можно еще месяц спрашивать тех, кто ушел. Мне сегодня людей ставить некуда.

— У вас двенадцать незакрытых мест, — сказала я. — И при этом вы потеряли почти половину новичков за два месяца. Если взять еще двадцать без изменения причин, через восемь недель вы снова будете просить двадцать.

— Такова специфика склада.

— На двух других объектах компании текучесть ниже.

Он посмотрел на Савельева.

— Дмитрий Сергеевич, мы сейчас объект обсуждаем или сдаем экзамен?

— Объект, — ответил тот. — Поэтому ответьте на вопрос. Почему у вас текучесть выше?

— Новый склад, люди не привыкли, транспорт неудобный. Старые руководители ушли.

Зарплата на рынке средняя.

— Уже четыре причины вместо одной дисциплины, — заметила я. — С ними можно работать.

Кравцов на экране поднял руку, останавливая спор.

— Екатерина Андреевна, какой результат вы готовы дать по первой неделе?

— Карту потерь людей по пути от заявки до фактической работы: источник найма, приход на объект, допуск, закрепление на участке, уход в первые шестьдесят дней. Отдельно — три решения, которые можно проверить пилотом без изменения всего графика.

— Когда будет план набора?

— После трех смен наблюдения и первичной разбивки. Не позднее следующего вторника.

Савельев повернулся ко мне.

— Мы договаривались о десяти днях на диагностику.

— План набора будет раньше. Полная модель — в срок.

— Какие смены смотрите?

— Сегодняшнюю дневную, вечерний переход в пятницу и полную ночную с четверга на пятницу.

Азатов, сидевший у стены, поднял голову.

— В ночь лучше идти со мной. В четверг крупная приемка, будет видно все слабое сразу.

— Договорились.

— Одну минуту, — сказал Зорин. — Для работы с агентским персоналом нужен представитель закупок. Договоры содержат закрытые условия.

— Тарифы мне пока не нужны, — ответила я. — Нужны заявки, подтверждения и фактические выходы. Если часть данных закрыта, подготовьте обезличенную выборку.

— Посмотрим, что разрешит договор.

— Договор определяет отношения с подрядчиком. Доступ внутри компании определяет работодатель.

Кравцов посмотрел на Ольгу, которая сидела рядом с ним вне кадра.

— Подготовьте доступ в пределах задачи, — сказал он. — Без клиентских тарифов и персональных сведений. Константин, помогите.

— Конечно.

По тону Зорина было ясно только одно: помощь он будет оказывать строго в объеме поручения.

Совещание закончилось в десять двадцать. Я осталась с HR-аналитиком, которая представилась Софьей Пархоменко. Она показала мне кадровую систему, структуру отчетов и список открытых вакансий. Говорила быстро, но на конкретный вопрос отвечала данными.

— Текущее можно разложить по участкам, — сказала она. — По агентствам сложнее. В кадровой системе источник найма иногда стоит «внешний», а название агентства хранится в отдельной таблице закупок.

— Почему?

— Так перенесли от старого владельца. Мы просили доработку, ее поставили на четвертый квартал.

— До доработки свяжем выгрузки по идентификатору заявки. Персональные поля уберем.

— Сделаю. Вам за какой период?

— Шесть месяцев, если данные сохранились. Минимум три.

— Сегодня не успею. У меня еще подбор по двум объектам.

— Когда реально?

Она подумала.

— Первую часть завтра к трем. Полную в четверг.

— Так и запишем. Что из вашей текущей работы можно передать?

Софья удивилась вопросу. Вероятно, предыдущие руководители просили быстрее, не уточняя, из какого времени это будет сделано.

Мы разобрали ее задачи. Две вакансии можно было вернуть рекрутерам объектов, один еженедельный отчет — сократить до обязательных полей. Ничего героического. Два с половиной часа рабочего времени в неделю.

К полудню Савельев прислал приглашение на короткую встречу с представителем «Дом-Маркета». Евгений Сорокин приехал на объект без галстука, с планшетом и списком задержек за август.

— Я не буду объяснять, как вам нанимать людей, — сказал он после представления. — Мне нужно понимать, что произойдет до ноябрьской проверки.

— Когда именно проверка? — спросила я.

— Неделя с шестнадцатого ноября. Смотрим предыдущие четыре недели и готовность к пику. Если своевременная отгрузка останется ниже девяноста семи процентов три недели подряд, часть объема переводим другому оператору.

— Решение уже подготовлено?

— Резервный оператор выбран. Контракт не подписан.

Я не спросила название. В отрасли было не так много компаний, способных принять подобный объем. «Руднев Логистика» входила в их число.

— Какие причины задержек вы видите со своей стороны? — продолжила я.

— Недостаток людей в вечернем окне, ошибки при смене приоритетов, простой сортировки. В августе вы просили уменьшить прогноз за сорок восемь часов. Мы не можем каждый раз менять рекламный план из-за вашего выхода на смену.

— Согласна. Мне нужен прогноз отклонений за последние восемь недель и время его передачи «Маяку».

Сорокин посмотрел на Савельева.

— Она всегда просит сначала таблицу?

— Второй день работает, — ответил тот. — Пока да.

— Хорошо. Пришлю через клиентский кабинет. Десять недель, коллеги. Дальше объем уйдет туда, где его смогут обработать.

После встречи я вернулась в небольшую комнату, выделенную проектной группе. На стене висела схема организационной структуры, на которой половина должностей была обведена желтым. Открытые вакансии. Временные назначения. Люди, исполнявшие обязанности без решения о переводе.

Софья прислала первую выгрузку раньше обещанного. Я наложила на нее плановые смены и фактическую выработку. Ночная смена числилась укомплектованной на девяносто шесть процентов — лучше дневной. При этом отставала по отгрузке, имела больше простоев и чаще просила людей из соседних зон.

Если верить отчету, у Азатова были люди. Если верить производству, их не было там, где требовалась работа.

В семь вечера Савельев заглянул в проектную комнату. Рукава он опустил, пиджак перекинул через плечо.

— Вы должны были закончить раньше после утреннего выезда.

— Заканчиваю.

— Что нашли?

Я повернула к нему экран.

— Ночная смена на бумаге укомплектована лучше дневной. По факту хуже справляется с пиками и дольше перераспределяет людей. Либо мы неверно считаем численность, либо считаем не тех, кто умеет выполнять нужную операцию.

— Скорее оба варианта.

— В четверг проверю.

— Не одна. Азатов проведет по смене, я буду на запуске приемки.

— Вы всегда лично проверяете новых руководителей?

— Только тех, против чьего найма голосовал.

— Удобно. Любой мой результат подтвердит вашу предусмотрительность: хороший — потому что проверяли, плохой — потому что предупреждали.

Он оперся ладонью о край стола, не приближаясь ко мне.

— Нет. Плохой результат подтвердит, что мы потеряли время. Хороший — что я ошибся. Я умею различать.

В его голосе не было вызова. Он сообщил условие так же, как утром сообщил правила доступа.

— Тогда увидимся в четверг ночью.

— Сначала завтра днем. У вас три месяца, Екатерина Андреевна. Не тратьте первые две недели на попытку доказать мне неправоту.

— Я собираюсь потратить их на объект.

— Это меня устраивает.

Он вышел. Я сохранила выгрузку в новой папке, указала источник и дату получения. Затем закрыла ноутбук и посмотрела на часы.

С начала первого рабочего дня прошло тринадцать часов.

Оставалось восемьдесят девять дней и вопрос, который уже нельзя было решить простым наймом: почему полная смена работала так, будто половины людей не существовало.

Глава 3

Ночная смена

К ночной смене я приехала выспавшейся, поужинавшей и с запасной парой носков в сумке. Опыт научил меня, что управленческий героизм обычно заканчивается там, где человек третий час стоит в мокрой обуви и пытается принимать решения на одном кофе.

В двадцать один ноль пять у входа работали оба турникета. Очередь прошла за шесть минут. Заявку на ремонт считывателя закрыли во вторник, график автобусов пока не меняли. Я записала первый результат. Одного вечера для вывода было мало.

Азатов встретил меня у кабинета начальника смены. На столе стояли два монитора, рация и пластиковый контейнер с ужином.

— Дмитрий Сергеевич будет к запуску приемки, — сказал он. — До этого могу показать участки.

— Покажите сначала путь нового комплектовщика. С момента, когда он прошел турникет.

— Зачем нового?

— Опытный знает, у кого спросить и где обойти очередь. Я хочу увидеть процесс, которому вы учите.

Азатов взял рацию.

— Можно попросить наставника.

— Лучше пройдем сами по инструкции. Если застрянем, отметим место.

Он посмотрел на меня без особого воодушевления, но спорить не стал.

За турникетом новый сотрудник должен был получить ключ от шкафчика, переодеться, отметить у бригадира, взять терминал сбора данных и войти в рабочую учетную запись. На схеме все помещалось в шесть пунктов. В реальности ключи выдавали в одном окне с временными пропусками. Перед ним стояли семь человек. Два терминала из доступной стойки не включились, третий потребовал обновить пароль. Инструкция с номером технической поддержки висела на стене за шкафом, который поставили после переезда.

— Кто сопровождает человека в первый день? — спросила я.

— Наставник встречает на участке.

— До участка он должен добраться сам?

— Вводный инструктаж проводит HR.

— Утром. Ночью?

— Обычно агентство присылает группой, бригадир забирает у входа.

— Обычно — это регламент или привычка?

Азатов снял со стены пластиковую схему и посмотрел на дату внизу.

— Регламент старого владельца. Мы его не меняли.

— Здесь указана другая стойка выдачи терминалов.

— Ее перенесли в июне.

— Значит, новичок получает инструкцию с неправильным маршрутом.

— Если приходит один, да.

Мы дошли до участка за двадцать три минуты. Опытный работник проходил тот же путь за девять. Разница не входила ни в один отчет, зато учитывалась в дисциплине новичка.

На комплектации уже шла планерка. Азатов представил меня, и бригадир по имени Нина выдала защитный жилет другого цвета — для посетителей участка. Я встала сбоку, не мешая людям получать задания.

— Сегодня крупная приемка с двадцати трех, — сказал Азатов. — Основной риск после полуночи, когда товар пойдет в размещение и одновременно вырастет отбор.

— Сколько людей по факту?

— Постоянных девяносто семь из ста двух. Агентских тридцать один из тридцати четырех подтвержденных. Двое обещают приехать к двадцати двум, один отказался.

— Где фиксируется отказ?

Он показал строку в сменной таблице. Рядом стояли время звонка и фамилия диспетчера агентства.

— Этого достаточно, чтобы не оплатить выход?

— Не знаю. Счет видит закупка.

— Вам приходит акт по итогам?

— Только если есть спор.

— А как вы узнаете, что спор есть?

Азатов усмехнулся без веселья.

— Когда Ольга Никитична спрашивает, почему стоимость человека выросла.

Первый час прошел спокойно. Я наблюдала за работой наставника с двумя новичками, отмечала время на объяснения и ошибки, которые возникали из-за интерфейса терминала. Нина дважды меняла задания, потому что один участок отставал. Оба раза согласование занимало больше двадцати минут.

В двадцать три сорок рация Азатова ожила сразу тремя голосами. На сортировочной линии остановилась секция. Короба с заказами начали скапливаться перед ней. Бригадир увел часть людей на ручную обработку, остальные ждали решения.

— Механик где? — спросил Азатов в рацию.

— На приемке. Там датчик встал.

— Второй?

— Уехал на северный объект, аварийный вызов.

— Дежурный электрик?

— Без допуска к этой секции.

Азатов посмотрел на часы и пошел к линии. Я двинулась следом, держась за разметкой пешеходного маршрута.

Остановка не выглядела эффектно. Ничего не искрило, люди не кричали. Просто одна часть оборудования перестала передавать короба дальше. За несколько минут образовалась очередь, которая занимала все больше роликов. Работники переносили заказы на соседнюю линию вручную, но пропускной способности не хватало.

— Сколько можно держать ручной режим? — спросила я Нину.

— Минут двадцать. Потом забьем предыдущую зону.

— Кто еще умеет переключать секцию?

— Начальник технической смены, но его сегодня нет.

— Отпуск?

— По графику выходной.

— Подмену обучали?

— Собирались. Потом запуск переносили.

Механик пришел через двадцать девять минут. Еще восемь заняла проверка и перезапуск. К этому времени отставание перешло на упаковку, а люди из контроля качества переносили короба, не относящиеся к их обычной операции.

Савельев появился у линии в тот момент, когда оборудование снова запустили. Он выслушал Азатова, задал механику три вопроса и потребовал оформить причину остановки до конца смены.

— Потеря тридцать семь минут, — сказал Азатов. — Ручной режим вывез примерно половину потока.

— Отставание к утру?

— Если больше ничего не встанет, два с половиной процента.

Савельев посмотрел на меня.

— Вы хотели увидеть слабое место. Увидели.

— Увидела человека, которого вызывают одновременно в три зоны. Слабое место — отсутствие подмены с допуском.

— Допуск не выдается за ночь.

— Поэтому его нужно готовить до поломки.

— Для обучения придется снять человека с работы минимум на четыре смены.

— Сколько стоили тридцать семь минут сегодня?

— Посчитаем утром.

— Сравним с четырьмя сменами обучения.

Он перевел взгляд на линию.

— Сравним.

Раньше Михаил ответил бы, что подобные решения принимаются на уровне бизнеса, а не HR. Потом попросил бы меня найти человека без отрыва от производства. Савельев назвал цену сразу. Спорить с ценой было сложнее, чем с должностью, зато полезнее.

После полуночи крупная приемка заполнила зону размещения. Азатов перебросил туда семь работников с упаковки, но трое не имели допуска к погрузочной технике и могли выполнять только ручные операции. На бумаге он перевел семь человек. В реальной производительности получил меньше четырех полных единиц.

Я отметила еще одну причину: численность без перечня навыков создавала впечатление резерва, которого не было.

В час сорок пять у стола бригадира начался спор. Молодой мужчина в жилете агентства держал терминал и говорил громче, чем требовалось при обычном разговоре. Нина отвечала ему коротко.

— Что случилось? — спросил Азатов.

— Котов ушел на перерыв без отметки, — сказала Нина. — Я сняла его с задания. Он хочет домой.

— Мне в агентстве сказали, перерыв в час тридцать, — возразил мужчина. — Я с девяти работаю. Тут говорят в два пятнадцать. Я ждать не буду, автобус в шесть, потом следующий днем.

— График перерывов висит на участке, — сказала Нина.

— Меня сюда час назад перевели. У нас было в половине второго.

— Вы перевод подтвердили в терминале, там новый график.

— Там задание было. Про перерыв ничего.

Азатов попросил показать экран. В системе действительно стояло новое задание и участок, но время перерыва оставалось в отдельном меню. Котов его не открыл.

— Сейчас можете вернуться на линию, — сказал Азатов. — Перерыв оформим с двух пятнадцати.

— А то, что я уже двадцать минут объясняю? Это мне как посчитают?

Нина устало потерла переносицу.

— Если каждый будет ходить когда хочет, мы смену не соберем.

— Он шел по графику прежнего участка, — сказала я. — При переводе ему сообщили новое время голосом?

— В терминале все есть, — ответила Нина.

— Это не ответ.

— У меня сорок человек. Я не могу каждому отдельно читать экран.

— Тогда перевод должен включать подтверждение понятного уведомления. Иначе вы получаете спор посреди смены.

Котов посмотрел на меня.

— Я могу домой?

Решение принимала не я. У меня не было права отпускать работника или менять табель.

— Это решает начальник смены, — ответила я. — Сейчас мы уточним, как будет учтено время и что вам предлагают дальше.

Азатов связался с диспетчером агентства. Выяснилось, что Котова поставили на склад впервые, а памятку отправили в старой версии. Если он уходил сейчас, агентство не обещало заменить его до утра. Если оставался, участок мог восстановить смену и оплатить время спора как рабочее.

— Я останусь, если мне нормально скажут, когда перерывы, — произнес Котов уже тише. — И на автобус потом точно посадят.

— Посадят, — сказал Азатов. — Нина, проведи отметку. После смены разберем перевод. Котов вернулся на линию. Нина осталась недовольна, но при мне спорить не стала.

— Она не виновата одна, — сказала я Азатову, когда мы отошли. — У нее нет инструмента, кроме отдельного разговора с каждым.

— И времени на разговор нет.

— Значит, меняем процедуру перевода. Терминал должен показывать новое время перерыва и требовать подтверждение. До доработки — короткая карточка у бригадира.

— Бумажку потеряют.

— Часть потеряют. Сейчас информацию не получают почти все переведенные. Проверим на одной бригаде.

— Вы уже пилот запускаете?

— Предлагаю. Решение за вами и операциями.

Азатов посмотрел на Савельева, который разговаривал с техническим руководителем у линии.

— Если Дмитрий Сергеевич согласует, попробуем.

— А вы согласны?

Он задумался.

— Если не заставят бригадира заполнять пять форм, согласен.

— Одной достаточно. Иначе форма становится новой причиной увольнения.

В три часа Савельев собрал короткое совещание в кабинете начальника смены. На мониторе показывались отставание участков, численность и ожидаемый объем. Я попросила добавить к численности навыки и допуски, но готовой панели для этого не было.

— Есть матрица обучения, — сказал Азатов. — Отдельным файлом у HR.

— Она обновляется после каждого обучения? — спросила я.

— Раз в неделю.

— Значит, для смены устаревает до следующего обновления.

Савельев провел пальцем по строке отставания.

— Что предлагаете сейчас, а не в идеальной системе?

— На ближайшие две недели: выделить две критические операции, где отсутствие подмены создает простой. Составить список сотрудников с базовыми навыками и проверить, кому можно дать допуск после обучения. В сменной таблице считать отдельно людей и доступную производительность по операции.

— Это две разные задачи, — заметил он. — Техническая подмена и универсальные работники.

— Причина общая: мы называем резервом тех, кто не может заменить отсутствующего.

— Сколько людей снимете на обучение?

— После матрицы скажу. Предварительно по два на критическую операцию, в разные смены.

— К пику нужно больше.

— Сначала проверим, выдерживает ли программа и не растут ли ошибки.

Азатов добавил:

— Ночью начать проще с упаковки и контроля. Там люди уже знают часть процесса.

Савельев посмотрел на него.

— Возьмете пилот?

— Возьму, если мне оставят людей на период обучения и не снимут премию за первые просадки.

— Условия оформим. Екатерина Андреевна подготовит расчет.

Это было первое решение в проекте, которое Савельев принял на основании моего наблюдения. Без похвалы и без попытки назвать идею общей.

К четырем утра усталость стала заметна не в теле, а в качестве моих записей. Строки сокращались, почерк портился. Я закрыла блокнот на десять минут, выпила воду и съела принесенный бутерброд. Азатов ужинал за своим столом, продолжая слушать рацию. Савельев исчез на приемке и вернулся через час.

— Вы после смены за руль? — спросил он.

— Нет. Корпоративный автобус до метро, потом такси.

— Правильно.

— Это тоже средство безопасности, а не любезность?

— Скорее редкий случай, когда новый руководитель оценил собственное состояние до аварии.

— Я работала на складах до того, как стала директором.

— В вашем резюме написано «специалист по табельному учету».

— На производстве. Если табельщик не понимает смену, он быстро становится человеком, который исправляет чужие ошибки по пятницам.

— Поэтому вы считали людей у входа?

— Поэтому я знаю, где цифра впервые расходится с человеком.

Он ничего не ответил, но задержался у двери на секунду дольше, чем требовалось.

В пять тридцать смена начала готовить передачу. Отставание сократили до одного и семи десятых процента. Это означало, что к утру часть заказов уйдет позже, однако ночной провал удалось ограничить.

В кабинете Азатова я свела первые выводы на одном листе. Три точки потери времени: проходная, получение оборудования, перераспределение между зонами. Две точки ложного резерва: подтвержденный, но не вышедший агентский персонал и сотрудники без нужного допуска. Отдельно — единственный механик на несколько критических участков.

Савельев прочитал лист стоя.

— Массовый набор пока не рекомендуете?

— Рекомендуем закрывать подтвержденные вакансии и не увеличивать заявку агентству до сверки фактических выходов. Иначе мы заплатим за расширение неизвестного разрыва.

— Если клиентский показатель упадет на этой неделе, отвечать буду я.

— Да.

Он поднял глаза.

— Обычно руководитель проекта в этот момент говорит, что ответственность общая.

— Решение об объеме агентской заявки принимаете вы. Моя ответственность — дать вам основания и предупредить о последствиях.

— Умеете удобно делить границы.

— Удобно было бы пообещать, что все получится.

Азатов, сидевший за столом, произнес:

— Увеличивать заявку сейчас смысла мало. Они и прежнюю полностью не закрывают.

Савельев перечитал лист.

— Хорошо. До понедельника оставляем объем. По двум критическим операциям готовим обучение. По переводам между участками — карточка с подтверждением графика на одной бригаде.

Он открыл на ноутбуке форму заявки в ИТ и добавил мое имя в список пользователей производственной панели.

— Доступ к простоям, фактической выработке и движению заданий. Клиентские ставки закрыты. Пропускные данные запросите через безопасность, в обезличенном виде.

— Срок?

— Если Гаврилов подпишет сегодня, получите к понедельнику.

— Мне нужны уникальные идентификаторы для сопоставления с заявкой.

— Не персональные поля. Технический код.

— Подходит.

В шесть пятнадцать я вышла из проходной вместе с ночной сменой. Автобус ждал у ворот. Люди занимали места молча, кто-то открывал на телефоне сообщения, кто-то сразу закрывал глаза.

Я села у окна и подключилась к корпоративной почте. Доступ к панели уже появился. В сменной сводке агентство значилось тридцатью четырьмя подтвержденными работниками. В оперативном отчете Азатова — тридцать одним вошедшим. В файле распределения по участкам я насчитала двадцать девять уникальных кодов.

Разница могла объясняться опозданием, переводом, ошибкой учета или счетом за людей, которых на объекте не было. Пока у меня оставались три цифры и ни одного доказанного вывода.

Зато теперь я знала, где искать.

Глава 4

Люди не расходный материал

В понедельник утром Дмитрий положил передо мной график дополнительных смен.

— До конца недели нужно закрыть сто сорок восемь выходов, — сказал он. — По действующему штату не хватает тридцати двух. Остальное берем агентством.

Я просмотрела фамилии. У двенадцати сотрудников это была бы третья дополнительная смена за две недели. Четверо стояли в графике после ночи с одним днем отдыха. Формально каждое привлечение можно было согласовать отдельно, но вместе список показывал простую вещь: недокомплект снова закрывали самыми надежными людьми.

— Кто подтвердил согласие? — спросила я.

— Руководители участков собирают сегодня.

— До разговора с людьми их уже поставили в план.

— Это расчет потребности.

— Тогда фамилии не нужны. Нужны позиции и квалификация. Когда человек видит себя в готовом графике, добровольность становится формальной.

— Мы не заставляем.

— Три отказа подряд влияют на отношение бригадира, даже если нигде не записаны.

Дмитрий сел напротив. Проектная комната после выходных выглядела теснее: на стене появились схемы движения новичка, таблица допусков и календарь клиентской проверки. Софья работала за соседним столом в наушниках и делала вид, что не слышит разговор.

— Предложите другой способ закрыть неделю, — сказал он.

— Сначала отделим обязательный объем от желательного. Потом определим операции, где доплата за дополнительную смену дешевле просрочки. Предложение отправим всем подходящим сотрудникам, а не только тем, кто уже соглашался. Ограничим число дополнительных выходов на человека.

— Пока люди будут думать, график останется пустым.

— Дайте срок до четырнадцати часов. Для ночи — до восемнадцати. Предсказуемость тоже влияет на согласие.

— И размер доплаты?

— Утвержденный для дополнительных смен плюс отдельная выплата наставникам, если они одновременно обучают. Сейчас наставничество растворено в обычной выработке.

— Бюджет вы видели.

— Видела резерв на временный персонал. Если агентство не закрывает заявку, часть средств можно перенести после финансового согласования.

Софья сняла один наушник.

— Ольга Никитична просила не менять статьи без нее.

— И правильно, — сказала я. — Подготовь два расчета: прежняя схема с агентством и доплата постоянным сотрудникам при лимите выходов. Не только стоимость часа. Добавь ошибки, невыходы и время наставника.

— К какому сроку?

— К двенадцати успеешь?

Она быстро оценила объем.

— Если закупки дадут фактическую ставку агентства.

Дмитрий поднялся.

— Ставку запросим через Ольгу. В четырнадцать утверждаем график. Если добровольных выходов не хватит, возвращаемся к заявке подрядчика.

— Согласна.

— И еще. Не называйте на совещании людей расходным материалом.

— Я такого не говорила.

— Название файла на общем диске: «Люди не расходный материал».

Софья опустила глаза к экрану. Я вспомнила, как поздно вечером подписала черновик для себя и сохранила его в проектной папке.

— Переименую.

— Мысль правильная. Название звучит так, будто все остальные считают иначе.

— Иногда названия пишут для автора, чтобы он сам не забыл мысль.

— На общем диске автор быстро получает читателей.

Когда он вышел, Софья повернулась ко мне.

— Я видела файл, но не стала говорить. Мне понравилось.

— Переименуй в «Расчет дополнительной потребности, неделя тридцать восемь». Пусть нравится только бухгалтерии.

Она улыбнулась и вернула наушник.

К двум часам добровольные дополнительные смены закрыли двадцать четыре позиции из тридцати двух. Еще четыре удалось снять после перераспределения заказов между участками. На оставшиеся места направили заявку агентству. Доплаты укладывались в бюджет, если подрядчик действительно выставит счет только за фактические выходы.

Ольга согласовала пилот на две недели. Кравцов предупредил, что постоянной практикой дополнительные смены стать не должны. Я внесла лимит и еженедельную проверку нагрузки.

Первый спор закончился рабочим решением. Реальность могла опровергнуть его уже на ближайшей смене.

Во вторник после обеда меня вызвали на участок упаковки. На линии сработала аварийная остановка. По словам мастера, защитный датчик давал ложный сигнал после замены крепления. Техник предлагал временно зафиксировать датчик в рабочем положении и продолжить до ночного обслуживания.

Когда я подошла, Дмитрий уже стоял у ограждения вместе с начальником технической службы. Конвейер молчал, люди переносили часть коробов на соседнюю линию.

— Сколько до восстановления по регламенту? — спросил он.

— Если менять крепление и калибровать, три часа, — ответил техник. — Можно обойти датчик и сделать ночью. Он ложно срабатывает, реальной помехи нет.

— Кто подтвердил, что реальной помехи нет?

— Мы проверили визуально.

— Защитная система для того и стоит, чтобы визуальная проверка не была единственной.

Начальник участка вмешался:

— Дмитрий Сергеевич, у нас окно «ДомМаркета». Если сейчас встанем на три часа, уйдем ниже девяноста пяти.

— Ручной маршрут?

— Половину потока заберем. Остальное зависнет.

— Временное ограждение с наблюдением?

Начальник технической службы покачал головой.

— По нашей оценке, нельзя. Либо рабочий датчик, либо остановка.

Дмитрий взял рацию.

— Линию не запускаем. Переводим доступный поток, клиентскому сервису дать прогноз задержки через двадцать минут. Технической службе — замена сейчас.

Начальник участка попробовал еще раз:

— Может, хотя бы до конца текущей партии?

— Нет.

Он не повысил голос и не добавил угроз. Начальник ушел распределять людей.

Я стояла рядом, хотя кадровому проекту в этой сцене отводилась второстепенная роль. Сотрудников нужно было перевести, проверить допуски и не потерять время в ожидании. Мы с Азатовым уже создали временную карточку перевода. Дневная смена еще не работала по пилоту, но у нас был готовый образец.

— Можно использовать карточку на этой бригаде, — предложила я. — Новые участки, время перерыва, операция и подтверждение бригадира.

— Запускайте, — сказал Дмитрий. — Только не задерживайте перевод заполнением.

— Одна минута у бригадира. Потом проверим.

Софья привезла распечатанные формы из офиса. Мы разделили сотрудников по навыкам: восемь человек ушли на соседнюю линию, пятеро — на ручную упаковку, трое временно остались без подходящей операции. Их направили на уборку и подготовку тары в пределах обязанностей, после согласования с руководителем.

Через сорок минут я прошла по новым участкам. Двое сотрудников не поняли измененное время перерыва, но показали карточку бригадиру и получили ответ до конфликта. Один перевод отменили, потому что в матрице обучения стояла устаревшая отметка. Это ухудшило расчет доступных людей, зато человек не оказался у оборудования без действующего допуска.

Линию восстановили за два часа сорок минут. Своевременная отгрузка за день упала до девяноста пяти и трех десятых процента. Клиент зафиксировал отклонение.

Вечером мы разбирали последствия в кабинете Савельева. На стене за его столом висел план трех объектов без мотивационных лозунгов и фотографий команды. На подоконнике стояла кружка с давно остывшим чаем.

— Карточка перевода сработала? — спросил он.

— На небольшой группе. Два вопроса решили до того, как они стали простоем. Но форму нужно сократить: бригады заполняли лишние поля.

— Сколько времени заняло распределение?

— Двадцать шесть минут до фактического выхода всех переведенных. Обычно по данным Азатова от тридцати пяти до сорока.

— Вы сравниваете день с ночью.

— Поэтому не объявляю победу. Продолжим пилот.

Он открыл дневной отчет.

— Троих не смогли использовать из-за допусков.

— Матрица показала неверный статус у одного. По двум обучение еще не завершено. Если бы мы считали только численность, в отчете стояли бы три переведенных сотрудника и нулевая польза.

— Обучение подмены согласуем завтра. Техническая служба дала список критических допусков.

— Я добавлю стоимость отрыва и план по сменам.

Савельев закрыл отчет.

— Вы ожидали, что я запущу линию с отключенным датчиком?

Вопрос застал меня не содержанием, а прямотой.

— Я не знала, какое решение вы примете.

— Но остались посмотреть.

— Решение влияло на людей и график. Это моя работа.

— Только поэтому?

— Еще потому, что на прошлой работе подобные споры заканчивались фразой «бизнес должен быть гибким».

— И линию запускали?

— Иногда. Потом составляли объяснения, почему правило в этот раз якобы не подходило.

— Вы подписывали такие объяснения?

— По кадровой части — да. Не ложные, но удобные. Указывала проведенный инструктаж и ответственность руководителя, хотя понимала, что давление шло сверху.

Признание не украшало мое резюме. Я могла сказать, что всегда защищала людей и никогда не соглашалась с Михаилом. Это было бы приятно и неправда.

— Почему сейчас говорите? — спросил Дмитрий.

— Потому что вы спросили. И потому что я не хочу снова строить систему, где правила действуют только до первого сложного заказа.

Он отодвинул кружку.

— Сегодняшняя остановка обойдется компании примерно в миллион сто тысяч с учетом компенсаций и перераспределения. Если бы произошел несчастный случай, цена была бы другой. Я не умею считать безопасность бесплатной, но умею считать последствия.

— Поэтому и остановили?

— Поэтому мог обосновать остановку. Решение все равно мое.

Ответ мне понравился. Он не изображал героя и не говорил, что жизнь бесценна, пока финансовый директор готовил расчет потерь. Савельев принял решение в пределах своих полномочий и не спрятал его за техником.

— Тогда я включу остановку в модель, — сказала я. — Не как исключение, а как условие: кадровый резерв не используется для обхода требований безопасности.

— Кравцову понравится формулировка меньше, чем название вашего файла.

— Зато Ольга Никитична оценит точность.

— Ее расположение вы уже почти получили.

— Вы говорите так, будто это редкий ресурс.

— Редкий и не возобновляемый после плохой таблицы.

На этот раз он улыбнулся вполне заметно. Секунда, не больше. Потом взял следующий отчет.

Я вышла из кабинета с согласованным пилотом и новым представлением о человеке, который голосовал против моего найма. Недоверие никуда не исчезло. К нему добавилось уважение, а это усложняло картину.

Михаил позвонил в половине девятого, когда я шла от метро к дому. Его имя появилось на экране впервые за две недели. После развода мы договорились общаться по вопросам Полины и незакрытым документам. Ни того ни другого сейчас не было.

Я ответила, потому что игнорирование создавало больше догадок, чем короткий разговор.

— Слушаю.

— Катя, ты могла предупредить.

— О чем?

— Что вышла в «Маяк».

— Это не относится к нашему соглашению.

— Полина сказала случайно. Я не хотел узнавать от дочери.

Раздражение пришло быстрее усталости.

— Не обсуждай через нее мою работу. И не задавай ей вопросы, которые должен задать мне.

— Я ничего не выпрашивал. Она спросила, правда ли у нас с «Маяком» конфликт по «ДомМаркету».

— И что ты ответил?

— Что это деловой вопрос. Катя, ты понимаешь, как выглядит твой переход?

— Как трудоустройство специалиста после четырех месяцев без работы.

— К конкуренту бывшего мужа.

— Ты был моим работодателем. Бывший муж — семейный статус, а не пожизненное ограничение профессии.

Он помолчал. Раньше в таких паузах я начинала объяснять больше, чем собиралась. Сейчас продолжила идти.

— Я не хочу с тобой воевать, — сказал Михаил.

— Хорошо.

— Ты могла вернуться консультантом. Я предлагал.

— Без команды, бюджета и права принимать решения.

— На переходный период. Потом обсудили бы.

— Мы уже обсуждали. В марте.

— Тогда все было слишком остро. Сейчас можно спокойно договориться. У нового директора провал по двум объектам. Ты знаешь систему и могла бы вести проекты напрямую со мной.

Предложение было деловым. Именно поэтому оно ранило сильнее запоздалого признания. Михаил не скучал по жене. Ему не хватало директора, которого он привык получать вместе с семейным ужином.

— Нет, — сказала я.

— Из принципа?

— Из-за условий.

— Назови свои.

— Я уже подписала трудовой договор.

— На испытательный срок, насколько я слышал.

Откуда он знал подробность, я могла выяснять долго. Срок часто указывали в стандартных вакансиях, а отрасль не отличалась молчаливостью.

— Это не тема для разговора.

— Я пытаюсь дать тебе выход, если там используют твое имя против нас.

— Нет никаких «нас» в бизнесе. Есть две компании и сотрудники, которые обязаны соблюдать договоры.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.