DECIDE ◆ SMALLER

Нанять или передать работу?

Полный сохранённый AI-отчёт о решении

01 Исходное решение

Нанять сотрудника или передать работу внешнему исполнителю?

02 Первоначальный AI-анализ

Решение сформулировано как выбор формата найма, но настоящий вопрос пока не задан: какую именно проблему нужно решить, и является ли нехватка рук её реальной причиной? Кроме того, три варианта поданы как равнозначные, хотя они принципиально различаются по необратимости: штатный найм создаёт долгосрочные обязательства (трудовой договор, адаптация, увольнение), тогда как внешний исполнитель и пилот — обратимые шаги. Горизонт в 1–3 месяца выглядит как дедлайн операционной срочности, но не обоснован: непонятно, что именно сгорит, если решение затянется. Без понимания природы задачи (разовая, повторяющаяся, стратегическая), объёма и предсказуемости нагрузки, а также реальной стоимости каждого варианта сравнение трёх опций остаётся преждевременным.

03 Три вопроса AI и ответы

1. Какова природа задачи, которую нужно закрыть: она разовая, сезонная или постоянно растущая часть основного процесса?
Последние шесть месяцев нагрузка составляла 25–35 часов в неделю, но значительная часть связана с двумя запусками продукта. Общение с клиентами постоянно; объём производства после следующего квартала пока неизвестен.

2. Какова полная стоимость каждого варианта за 12 месяцев, включая скрытые издержки: адаптацию и риск увольнения для штата, координацию и переделки для аутсорса?
Ошибка при найме может стоить примерно шести–девяти месячных зарплат с учётом управления и повторного поиска. Неудачный внешний контракт на десять недель ограничит потери суммой контракта и двумя–тремя неделями переделки. Предложения подрядчиков и полную стоимость сотрудника ещё нужно подтвердить.

3. Что конкретно произойдёт, если решение не будет принято в течение 1–3 месяцев: есть

ли реальный операционный ущерб или дедлайн условный?
Два запуска назначены на ближайшие десять недель. Нехватка людей задержит производство кампаний и отчётность — это подтвердили руководители продукта и продаж, — но ни один клиентский контракт не требует постоянной штатной мощности. Короткий внешний контракт закроет запуски, пока мы измеряем постоянную нагрузку.

04 Что изменилось

• Дедлайн подтверждён как реальный: десять недель до двух запусков — это жёсткое операционное ограничение, а не условная срочность. Это смещает выбор к наиболее быстро запускаемому варианту.
• Природа нагрузки оказалась смешанной: постоянная часть (общение с клиентами) существует, но значительная доля нагрузки привязана к двум разовым запускам. Базовая постоянная нагрузка после следующего квартала неизвестна — это делает штатный найм прямо сейчас преждевременным.
• Асимметрия цены ошибки стала явной: потери от неудачного внешнего контракта на порядок меньше потерь от неудачного штатного найма. При неизвестной будущей нагрузке это аргумент против необратимого решения.
• Третий вариант — короткий внешний контракт — прямо назван пользователем как инструмент закрытия запусков и одновременного измерения постоянной нагрузки. Это превращает пилот из абстрактной опции в конкретный следующий шаг.
• Теперь: После ответов картина стала значительно чище. Дедлайн реален, цена ошибки асимметрична, а базовая нагрузка после запусков неизвестна. Эти три факта вместе указывают в одну сторону: внешний контракт на период запусков с параллельным измерением постоянной нагрузки. Решение о штатном найме следует принимать только после того, как данные о нагрузке будут собраны.

05 Итоговая рекомендация AI

Можно действовать

Я бы рекомендовал немедленно заключить внешний контракт на десять недель для закрытия двух запусков — и использовать этот период как измерительный инструмент, а не просто как затычку.

Логика проста. Дедлайн реален: задержка кампаний и отчётности подтверждена двумя руководителями, и это операционный ущерб, а не условная срочность. Штатный найм за десять недель физически не успеет дать результат — адаптация займёт значительную часть этого срока. Внешний исполнитель закрывает запуски быстро и с ограниченным риском: худший сценарий — сумма контракта плюс две–три недели переделки, что на порядок меньше шести–девяти месячных зарплат при неудачном штатном найме.

Ключевая переменная с высокой дисперсией — базовая постоянная нагрузка после следующего квартала. Сейчас она неизвестна, и именно она определяет, нужен ли штатный сотрудник вообще. Оптимизировать под среднее значение здесь неправильно: если нагрузка окажется низкой, штатный найм создаст постоянные издержки без отдачи; если высокой — решение можно принять через десять недель с реальными данными, а не на основе догадок. Сохранение гибкости против неблагоприятного сценария важнее оптимизации под ожидаемое значение.

Во время контракта я бы зафиксировал еженедельные часы по каждому типу задач отдельно: задачи запусков и постоянные задачи (клиентское общение, регулярная отчётность). Это даст данные для решения о штате через десять недель — не интуицию, а измеренную нагрузку.

Решение о штатном найме я бы принимал только после завершения контракта, имея на руках реальные цифры постоянной нагрузки и подтверждённое сравнение полной стоимости сотрудника и подрядчика за год. Торопиться с необратимым шагом при неизвестной будущей нагрузке — значит платить премию за иллюзию определённости.

Решение зависит от одной переменной: Базовая постоянная нагрузка после завершения двух запусков продукта: составит ли она устойчивые 20+ часов в неделю на протяжении следующих 6–12 месяцев?

Если после запусков постоянная нагрузка устойчиво превышает 20 часов в неделю и требует накопления внутренней экспертизы, я бы рекомендовал запустить штатный найм сразу по завершении десятинедельного контракта, используя собранные данные как обоснование.

Если после запусков постоянная нагрузка оказывается ниже 20 часов в неделю или носит проектный характер, я бы рекомендовал продолжить работу с внешними исполнителями на проектной основе и не открывать штатную позицию.

06 Минимальный обратимый тест

Заключить внешний контракт на десять недель для закрытия двух запусков. С первой недели вести еженедельный учёт часов по двум категориям: задачи, привязанные к запускам, и постоянные задачи (клиентское общение, регулярная отчётность, операционные процессы). На восьмой неделе провести промежуточный разбор данных и запросить у подрядчика оценку объёма работ, не связанных с запусками.

07 Что измеряем

Еженедельные часы по категории «постоянные задачи» — отдельно от задач запусков
Качество и скорость закрытия задач запусков подрядчиком (оценка руководителей продукта и продаж)
Полная стоимость контракта на десять недель в сравнении с расчётной полной стоимостью штатного сотрудника за тот же период
Субъективная управленческая нагрузка на координацию подрядчика — в часах в неделю

08 Условие успеха

По итогам десяти недель постоянная нагрузка (за вычетом задач запусков) устойчиво превышает 20 часов в неделю, качество работы подрядчика подтверждено руководителями, а полная стоимость внешнего исполнителя за год превышает полную стоимость штатного сотрудника — это достаточное основание для открытия штатной позиции.

09 Условие остановки

Если постоянная нагрузка после запусков оказывается ниже 15 часов в неделю, или если управленческие издержки на координацию подрядчика не превышают двух часов в неделю и качество устраивает — штатный найм не открывать, продолжить проектную модель.

10 Оставшаяся неопределённость

Точная полная стоимость штатного сотрудника и предложений подрядчиков за 12 месяцев ещё не подтверждена — без этих цифр сравнение остаётся приблизительным, но не меняет текущую рекомендацию.
Неизвестно, требует ли постоянная часть задач (клиентское общение) накопления внутренней экспертизы или может выполняться внешним исполнителем без потери качества — это влияет на долгосрочный выбор формата, но не на десятинедельный шаг.
Управленческая нагрузка на координацию подрядчика не оценена — если она окажется высокой (более четырёх часов в неделю), это снизит реальную экономию от внешнего контракта.
Риск доступности качественного подрядчика в нужные сроки не проверен — если рынок не даёт подходящего исполнителя за одну–две недели, временной буфер до запусков сокращается критически.