

### Кадровый потенциал как аспект поддержания конкурентоспособности компании

На первое место в конкурентной борьбе выходит реализация кадровой политики.

Именно этот аспект определяет индивидуальность, неповторимость компании.

Своим опытом в реализации кадровой политики, привлечении и удержании сотрудников, а также в формировании корпоративной культуры делится Геннадий Агубечерович Карацев, директор по кадрам компании «Стинс Коман».

Stins Coman – это аббревиатура от SStatus IN Statu COMputing And Networking – «государство в государстве», «компьютеризация и сетевые решения». Это название отражало концепцию компании в области кадровой политики и корпоративной культуры на этапе ее становления. Сегодня, когда за плечами компании 12 лет работы на российском рынке информационных технологий, не одна сотня проектов, выполненных для крупнейших государственных структур, промышленных предприятий, коммерческих и финансовых организаций, эта концепция претерпела некоторые изменения.

Недовольны те, кого не уволили вовремя. Время, когда была основана компания «Стинс Коман» (январь 1992 г.), совпало с началом становления российского бизнеса. Тогда было важно создать структуру, которая смогла бы выстоять, пережить все трудности периода становления, пробить себе путь и закрепиться на рынке, еще очень долгое время не имевшем право называться цивилизованным. Поэтому при построении компании, при формировании концепции корпоративной культуры и принципов кадровой политики применялась стратегия создания некоего «непотопляемого корабля», «государства в государстве», где все концентрировалось «внутри», культивировалось командообразование. Таким образом, люди, попадавшие в компанию, априори оставались в команде «Стинс Коман». Даже если сотрудник не справлялся со своими обязанностями в той должности, на которую пришел, то в соответствии с принятой стратегией руководство компании пыталось определить ему новые позиции, где он смог бы принести максимальную пользу и компании, и себе. Этот подход достаточно долго составлял основу корпоративной культуры. Но часто вместо, казалось бы, логичного в подобных ситуациях чувства благодарности за то долгое терпение, с которым компания пыталась помочь сотруднику найти свое место и полностью реализовать себя, у человека возникало чувство обиды и ощущение впустую потраченного времени. Такая ситуация и для сотрудника оказывалась дискомфортной, и компания теряла эффективность. Со временем стало ясно, что такая политика себя исчерпала и этот подход надо менять. Мы пришли к выводу: когда компания и сотрудник не подходят друг другу, необходимо срочно принимать решение, каким бы непопулярным оно ни было (и, именно те люди, которые вовремя поняли бесперспективность ситуации и в результате уволились сами или были уволены, оказались впоследствии по-настоящему лояльными к компании, поддерживают контакты, сотрудничают с ней, становятся ее партнерами и заказчиками. Недовольными, обиженными и агрессивными по отношению к компании остаются те, как ни странно, кого не уволили вовремя.

Крупная компания – это отражение общества, в котором она существует, в том числе с точки зрения ментальности и мотиваций людей. При формировании кадровой политики мы учитываем так называемую статистику среды. Если компания маленькая, можно набирать в ее команду уникальных людей, при этом обучать их, поддерживать их

стремление к совершенствованию, приближать команду к идеалу.

Но большие компании неизменно будут отражать «срез» современного общества. По сути, крупная компания – это фокус-группа, в которой сотрудники (их деловые и личностные характеристики, ментальность и мотивация) отражают пропорции самого общества. Из этого следует, учитывая структуру общества, что большая часть сотрудников – это рядовые исполнители. И это нормально. При формировании кадровой политики надо исходить из того, что люди такие, какие они есть. Например, отношение к работе у молодежи сегодня (опять же статистически) не такое, как у «ветеранов». Сегодняшняя молодежь более самодостаточна, менее привязана к месту, коллективу и т. п. Поэтому текучесть кадров в компании воспринимается как данность, как факт. Задача в том, чтобы четко определить, кто из уволившихся сотрудников действительно стал серьезной потерей для компании и как ее восполнить, чтобы эффективность организации не пострадала. Если в большой компании собрать идеальную команду невозможно, значит, единственная стратегия – учить, учить, учить (всех и всему), прежде всего ценностям. Будут уходить? Да! Тем не менее учить и растить резервы повсюду. В компании обычно есть 2–3 десятка ключевых персон, усилий которых достаточно для поддержания общей эффективности и потенциала развития. И таких людей («живчиков») должно быть как можно больше. Поэтому «Стинс Коман» руководствуется популярным в последнее время тезисом о том, что нанимать надо не «умение», а «мировоззрение».

Во главу угла должны быть поставлены не столько персоны, сколько ценности, на которые ориентируется компания. Не всегда тот, кто пережил с компанией самые трудные времена и не бросил ее, является «активом» компании, ее опорой! Когда компания работает в крейсерском (регулярном) режиме, устоявшиеся традиции в управлении персоналом служат ей на пользу. Но на переходных этапах и в условиях затяжных кризисов (присущих практически любой компании на российском рынке) необходимо резко менять векторы управления. Иногда целесообразно не просто «встряхивать» персонал, а даже менять команду. Известен пример, когда одна из российских компаний-интеграторов столкнулась с подобной проблемой. После затяжного кризиса она, наконец стабилизировала свои позиции на рынке. Однако ментальность сотрудников, привыкших работать в условиях выживания, недоверия к руководству и общего снижения лояльности к компании, уже не соответствовала новым реалиям. Инерционность мышления персонала настолько сдерживала «движение вперед», что руководство приняло единственно правильное решение: поменять 70% сотрудников. И только с новой командой удалось начать реализовывать стоящие перед компанией задачи. Рассмотренный пример лишний раз доказывает, что те, кто остался в компании, не всегда являются ее активом. Законы больших чисел говорят, что держаться за конкретных людей – стратегия неэффективная. Приоритетом должны быть не столько персоны, сколько ценности, на которые ориентируется компания. Важнейшими принципами при этом являются следующие:

- создание людям возможностей для развития: если человек сильный (специалист, личность), он пробьется при любом стиле управления. А в качестве опоры для компании нужны именно сильные (те самые «ключевые персоны»);
- преобладание «социально ориентированного»<sup>1</sup> стиля отношений, так как компания (даже самая рыночно ориентированная) существует прежде всего ради повышения

качества жизни своих сотрудников и собственного развития, если не так – она долго не живет.

- компания – это «ковчег» в океане стихии, где все должны уживаться. Для патернальной России это действует однозначно.

Холдинговая структура позволяет гармонизировать честолюбивые амбиции с устойчивостью компании. Как было сказано выше, компания заметно повторяет среднестатистический срез общества; и чем компания больше, тем это повторение точнее, тем большую роль в жизни компании играет ее актив («живчики»). То есть любая «большая» и целесообразно построенная компания будет стремиться наращивать число «социально» активных и способных сотрудников. Однако такие сотрудники чаще всего мотивированы честолюбивыми и/или финансовыми амбициями (что нередко во многом совпадает). Как же разрешить явное противоречие между потребностью в «социально» активных сотрудниках и ограничениями пирамидальных структур. Ответ прост – «уплощение» структур. Это должна быть не одна большая компания, где люди теряются и гибнут под спудом, а много маленьких (или средних) мобильных, гибких, эффективных. Такой подход позволяет далеко на будущее планировать карьеру, создавая эффективные возможности для развития и роста. Построение эффективных «плоских» адаптивных структур – это тема отдельного серьезного разговора.

Как и любой ресурс, персонал компании, являющийся ее активом, нужно поддерживать и развивать. Важным моментом кадровой политики компании является развитие персонала, организация системы поддержки эффективных для компании сотрудников, их обучение, развитие и карьерный рост. То есть тот ресурс, который сегодня определяет конкурентные преимущества любой компании.

В реализации этой политики мы придерживаемся концепции функционирования собственное и поддержание профессиональной компетенции сотрудников всех уровней: от технической подготовки инженеров и проектировщиков до поддержания управленческой квалификации руководителей всех звеньев, в том числе базовое бизнес-образование. Такой подход позволяет сформировать команду единомышленников, способную обеспечить эффективное функционирование бизнеса компании, и полностью раскрыть творческий потенциал сотрудников.