

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Эффективная организация
компании. Кадровое обеспечение





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Тема данной лекции – эффективная организация компании, кадровое обеспечение.

Как уже было сказано ранее, существуют три важные составляющие эффективной организации компании:

1. Кадровое обеспечение, о чём мы поговорим сегодня, складывается из подбора сильной команды менеджеров разных уровней и поддержки высококвалифицированных кадров.

2. Приобретение, развитие и совершенствование ключевых ресурсов и конкурентных возможностей. Из каких блоков состоит этот фактор эффективной организации компаний? Это создание новых ресурсов и возможностей, а также обновление и адаптация уже имеющихся для изменения среды или организации.

3. Совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности, проведение организационных изменений для содействия реализации стратегии. Это установление иерархии ответственности и подчиненности и принятие решения о том, какую долю полномочий можно делегировать тем или иным менеджерам.

Сейчас мы с вами более подробно остановимся на кадровом обеспечении. Кадровое обеспечение – всеобъемлющее понятие, включающее в себя имеющийся персонал и персонал, который потенциально интересен для привлечения в компанию. Персонал делится на производственный, экспертный, управленческий, вспомогательный, обслуживающий, временный и т. д.

Также под кадровым обеспечением понимается формирование системы кадрового резерва, внутреннего рекрутинга. Большая роль в рамках кадровой политики компании отводится топ-менеджменту, который в соответствии со стратегическими целями, видением компании и особенностями сферы деятельности компании должен выстраивать кадровую политику таким образом, чтобы соблюдались основные принципы эффективности кадровой политики:

- обеспечение действенной системы мотивации и вознаграждения, стимулирования сотрудников;
- обеспечение непрерывной системы пополнения кадрового резерва;
- создание системы кадровой деятельности, которая складывается из таких «кирпичиков», как найм, подбор, адаптация персонала, создание системы внутреннего кадрового рекрутинга и системы карьерного продвижения.

Важным аспектом в обеспечении кадрами компании является система обучения, переобучения, повышения квалификации, выявления потребности в приобретении дополнительных навыков и компетенций.

Краеугольной задачей успешной реализации стратегии является вопрос подбора команды менеджеров, которые будут реализовывать на своих этапах и вверенных им участках выбранную компанией стратегию.

Самое важное – подобрать на ключевые управленческие позиции умных людей с хорошими аналитическими способностями, которые в состоянии определить, какие действия необходимо предпринимать компании, которые способны руководить людьми, увлекать за собой, мотивировать и достигать поставленных целей. Талантливые менеджеры умеют задавать правильные вопросы и получать на них экспертные ответы, они предвидят развитие ситуации в отношении возможного возникновения конфликтных ситуаций; они выявляют нужные стратегические инициативы и доводят их до своего руководства для того, чтобы оперативно реагировать на инновации, на новые идеи и на быстро меняющиеся рыночные условия.

Успешность команды менеджеров зависит от многих факторов, например, фактор достижения экономии издержек. Талантливый управленец умеет выявить узкие места, а также определить, не наблюдаются ли в производственном или ином процессе сбои. Нет ли необоснованного привлечения дополнительных ресурсов? Также они умеют определить перспективность действующих сотрудников для того, чтобы продвигать их и включать в состав, к примеру, экспертной группы по обсуждению реализации стратегии. Успех каждого



из менеджеров усиливается качеством работы его коллег. Таким образом, важно не только наличие самих успешных менеджеров, но и качественной команды, каждый из членов которой является винтиком в целостной системе кадрового обеспечения компании.

Много примеров этому имеется в международной практике, когда компании достигали успеха не только и не столько из-за получения конкурентных преимуществ в отношении изобретений, новинок, инноваций, не только за счёт выхода на новые рынки, но в первую очередь благодаря тому, что сумели подобрать высококлассную команду профессионалов.

Типичный пример – компания Procter&Gamble, сумевшая создать команду из высококлассных энергичных, креативных, проактивных менеджеров, которая смогла структурировать организационную структуру компании с учетом ее диверсификации на внешние международные рынки, а также пересмотрела программу мотивации персонала и выстроила кадровую политику таким образом, когда непрерывность системы кадрового обеспечения соблюдались неукоснительно.

Но конечно, хорошей команды, руководителя, управленцев недостаточно для того, чтобы мы могли утверждать о том, что у той или иной компании имеются конкурентные преимущества перед другими для успешности реализации стратегии. Несомненно, здесь речь должна идти о единой, целостной системе, команде, которая может стать двигателем механизма под названием «реализация стратегических целей компании».

Охота за гениями

Качество компонента в команде профессионалов является также неотъемлемым элементом ее успешности. Нужно отметить, что в международной практике практически все без исключения компании выстраивают кадровое обеспечение таким образом, чтобы получать самые лучшие, самые светлые умы. Например, крупнейшая консалтинговая компания McKinsey сделала себе репутацию не только качественным проведением аудита, оказанием консалтинговых услуг. Она ставит настолько высокую пороговую планку для вхождения в число своих сотрудников, что уже на самом старте формирования кадрового состава гарантирует эффективность и качество оказываемых услуг. Что в принципе подтверждается на практике.

Помимо разветвленной сети рекрутинга по всему миру многие компании имеют и собственные корпоративные университеты, центры обучения. Очень популярным элементом формирования кадрового обеспечения компании является так называемая «охота за светлыми головами». Одними из первопроходцев в «охоте за гениями» были фармацевтические компании, химическая промышленность. Так одна из фармацевтических компаний начала спонсировать и проводить школьные конкурсы и чемпионаты. Их победителям оплачивалось дорогостоящее обучение в престижных университетах, выделялись гранты, стипендии и иная финансовая поддержка от компании-спонсора. Эти конкурсы сначала были локальными, на уровне собственной страны, позже, с течением времени и обретением популярности, этот кейс начал использоваться другими компаниями, которым также было интересно получить в свою команду талантливую молодежь.

Сегодня самое популярное направление для привлечения талантливой молодежи – это организация различных конкурсов, программ отбора, выделение персональных стипендий и грантов. Также активно практикуется мониторинг за талантливыми студентами во время обучения и заблаговременное, пока они еще не получили диплом о высшем образовании, приглашение к себе на работу. Компании, заинтересованные в светлых головах, заманивают молодых людей карьерными перспективами, спонсируют проведение дорогостоящих лабораторных исследований ещё на периоде обучения и т. д.

Естественно, получая перспективных менеджеров, профессионалов, специалистов, экспертов, компании заинтересованы в том, чтобы они остались работать у них как можно дольше. Как этого можно достичь? Есть целый набор различных методов и инструментов, самой популярной из которых является, конечно же, материальная мотивация. Но и нематериальную мотивацию никоим образом нельзя списывать со счетов, потому что нематериальные способы мотивации гораздо шире по спектру, и эффект их воздействия пролонгирован.



Компания Cisco, например, ставит для себя одной из ключевых целей в рамках кадровой политики – формирование пула из 10 % высококлассных специалистов мирового уровня. Причём они ищут их по всему свету, и даже если специалист, который их интересует, на тот момент работает в другой компании, они всё равно постоянно следят за его карьерными продвижениями. Стараются анализировать зарплатную реальность и делают такие зарплатные предложения, которые будут более интересны специалисту, чтобы мотивировать его на смену места работы.

Многие компании обращают внимание не только на наличие комплекта специализированных профессиональных компетенций, но и на такой очень важный блок, как *soft skills*, то есть личностные компетенции. Особенно это характерно для тех компаний, которые работают в так называемом «контактном формате». Что это означает? Это преимущественно компании, представленные сферами оказания услуг, работой с людьми.

Набор личностных компетенций, который называют *soft skills*, – это креативность, инициативность, нацеленность на результат, умение работать индивидуально и в команде. Естественно, стрессоустойчивость как один из важнейших факторов для того, чтобы суметь избежать эмоционального выгорания и утвердиться на рабочем месте, включиться в интенсивный ритм работы международных компаний. Очень важны такие личностные компетенции, как низкая степень конфликтности, высокая степень коммуникабельности, умение работать с клиентами.

Ранжирование озвученных личностных компетенций может быть различным в зависимости от стратегических целей, кадровой политики компании, но в целом анализ предпочтений работодателей говорит о том, что большинство этих личностных компетенций являются важными для определения того, есть ли соответствие будущего кандидата матрице компетенций, выстроенной в той или иной компании. Есть ещё очень значимая личностная компетенция, которая интересна в первую очередь международным компаниям. Это лингвистические способности. Почему лингвистическая компетенция не поставлена на первое место? Потому что результаты аналитических исследований показывают: несмотря на то, что это компетенция достаточно важна, так как способствует ускорению коммуникации и более быстрому включению кандидата в производственный процесс, ее можно достаточно быстро нарастить в отличие, например, от коммуникабельности.

Развитие собственного кадрового потенциала

Итак, что же применяют компании для того, чтобы привлечь, удержать и продвигать перспективных талантливых сотрудников?

Кроме вышеперечисленных методов многие компании уделяют внимание возвращению собственного кадрового потенциала. Это, наверное, один из самых правильных векторов развития, поскольку помогает не только сформировать целостность коллектива, но и способствуют выстраиванию системы лояльности и вовлеченности в бизнес-процессы данной компании. К примеру, международная компания Metro Cash&Carry имеет унифицированный документ, так называемую «Программу адаптации сотрудников».

Из чего складывается данная программа? На какую бы должность не привлекли нового сотрудника, он в течение двух недель должен пройти все этапы работы в компании по горизонтальной ветви: начиная от работника склада, сотрудника в торговом зале, позиции мерчендайзера, помощника кассира, потом он какое-то время знакомится с работой бухгалтерии, планового отдела, проводит определенное время в маркетинговом отделе, в отделе снабжения, логистики, работы с поставщиками. Во время программы адаптации новые сотрудники периодически встречаются на так называемых бизнес-завтраках или бизнес-обедах с руководством магазина.

Эта четко выстроенная программа решает несколько ключевых моментов. Во-первых, ознакомление с особенностями производственного цикла для того, чтобы у работника было более целостное понимание особенностей деятельности компании, выстраивания бизнес-процессов и понимания организационной структуры. Во-вторых, это дает возможность



познакомиться с коллективом, уточнить определенные нюансы работы коллег, выявить процессы бизнес-коммуникации, иерархии, познакомиться с миддл- и топ-менеджментом компании. Программа адаптации длится две недели, и только после этого новый сотрудник приступает к своей основной деятельности.

Очень интересна деятельность корпоративных университетов. Там руководители структурных подразделений вместе с работниками HR-служб вырабатывают стратегию по повышению квалификации кадров, предварительно выясняя потребность в необходимости такого повышения. Составляются так называемые «карты потребности в обучении». Разрабатываются карты компетенций, которые обязаны выявить, не имеется ли дисбаланс в обязанностях, функциях, полномочиях и ответственности сотрудников, что, кстати, позволяет оптимизировать и бизнес-процессы. Помимо этого, выделяется определенный финансовый ресурс на обучение, переобучение. Запускаются как внутренние, так и внешние программы стажировок. Это помогает как брендингованию компании, так и наращиванию собственного кадрового потенциала.

Как выстроить эффективную кадровую политику

Итак, что мы можем порекомендовать компаниям в плане выстраивания эффективной кадровой политики и возвращению успешного кадрового потенциала и кадрового обеспечения?

Можно принимать на работу специалистов с подходящими навыками, энергией, инициативностью, с собственным мнением, желанием учиться и умением вписываться в трудовую атмосферу и культуру компании. Это очень важно. Компании могут обучать работника по специальным программам не только в первый год работы, но и на протяжении всей карьеры.

Сотрудникам можно предлагать интересные и сложные задания, позволяющие полностью раскрыть их творческий потенциал. Работники бывают разные: инициаторы, новаторы, исполнители, генераторы идей. И есть категория сотрудников, очень ценная для любой компании. Для них важна нематериальная мотивация, им необходимо получать интересное творческое задание, видеть результаты выполнения этого задания и то, каким образом они сказываются на достижении общих целей компании, в том числе и стратегической цели.

Можно широко применять ротацию. Особенно это актуально для международных компаний. Ротация подразумевает как вертикальный, так и горизонтальный компонент, и сотрудники могут работать 3–4 года в одной стране, потом подвергаться ротации и работать какой-то период в другом регионе, тем самым не только получая новые знания, но и являясь проводником-трансфером предыдущего опыта.

Руководство может создавать доброжелательную, творческую атмосферу, чтобы компания стала вторым домом для сотрудников. Это очень важно и очень часто используется компаниями, когда они формируют продуманную систему тимбилдингов, корпоративных мероприятий, проведения совместных спортивных состязаний. Например, соревнования по мини-футболу среди банков или участие топ-менеджера в программе Ironman. Когда коллектив болеет за своего руководителя, руководитель ассоциирует собой всю компанию, и конечно, там страсти кипят. Такие эмоции способствуют объединению и возвращению энергичного корпоративного духа.

Компании способны удерживать у себя высокопрофессиональных, перспективных работников посредством различных способов мотивации, материальной и нематериальной, созданием каких-то карьерных перспектив, описанием возможности работы в рамках, к примеру, семейных проектов. Когда муж и жена работают в одной компании, и в случае если, например, один из представителей семьи едет в командировку, руководство компании создает возможности, чтобы в эту же командировку поехал и супруг. Если же речь идет о длительной стажировке, в международной корпорации могут рассматривать возможность отправки сотрудника на длительное время в составе семьи. Это уникальный подход к возвращению собственного кадрового потенциала.

Можно отметить, что один из самых главных, на наш взгляд, факторов успешности организации компании – это кадровое обеспечение. Универсальной формулы здесь нет и быть



не может. Каждая компания выстраивает свою кадровую политику и формирует кадровое обеспечение своими уникальными методами. А константой остаётся одно – человеческие ресурсы являются самым значимым элементом успешной деятельности компании. Была, есть и будет оставаться борьба за светлыми головами, за интеллектуальным ресурсом. Успешные менеджеры – это не только менеджеры как таковые, но это успешная команда, возглавляемая талантливым менеджером. И такие инструменты кадрового обеспечения, как найм, подбор, мотивация и стимулирование персонала, карьерные перспективы, преемственность, возможность повышения квалификации, обретения дополнительных навыков, знаний, возможность расширения границ своего познания, – это только малый перечень того, что может организовать компания в целях обеспечения кадрового потенциала, а следовательно, и успешной реализации стратегических целей компании.