

Цивилизованный бизнес



И.А. Поминов

Генеральный директор компании ID Systems Group

Прошлым летом мы с одним бизнесменом, который работает на рынке электромонтажных работ, размышляли на тему кризиса. Мой собеседник высказал предположение о том, что в ближайшем будущем количество штатных монтажников в крупных компаниях будет снижаться.

Во-первых, это позволит существенно сократить издержки компании (зарплата, налоги, повышение квалификации), особенно в моменты спада. Во-вторых, квалифицированные монтажники уже сейчас уходят из компаний (а удержать их не всегда возможно, так как либо все штатные должности инженеров уже заполнены, либо им нецелесообразно предлагать более высокую компенсацию), создают свои собственные бригады (обычно по 4--6 человек) и работают на "вольных хлебах". Зачастую они исполняют заказы для тех же организаций, из которых ушли.

Как правило, причиной ухода монтажников из компаний является желание работать "на себя" и тем самым зарабатывать больше. И нет в этом ничего особенно плохого.

Проблема заключается в том, что бывшие сотрудники руководствуются краткосрочными планами и не учитывают риски сезонности, отсутствие пенсионных отчислений, больничного, а самое главное, не всегда понимают, что их доход теперь напрямую будет зависеть от их поведения в самом широком смысле этого слова.

На практике мы сталкиваемся с тем, что в большинстве случаев монтажников интересуют только деньги. При этом строить долгосрочные отношения с заказчиками их услуг за счет своей компетентности, профессионализма и дисциплинированности многие даже не думают. Зачем серьезно развивать свои компетенции, когда можно научиться "тянуть" провода, монтировать оборудование и работать от случая к случаю? Я довольно быстро забыл об этом разговоре и вспомнил только тогда, когда прошлой осенью в нашей компании возникла потребность в привлечении дополнительных квалифицированных бригад на резко увеличившиеся объемы работ. Мы столкнулись с тем, что на рынке совсем немного действительно квалифицированных рабочих с допусками по электробезопасности. Таких единицы. Остальные же, мягко говоря, не настолько квалифицированы. А говорить о наличии у них удостоверений о повышении квалификации или хотя бы свидетельства о прохождении обучения по электробезопасности вообще не приходится. Работать с такими бригадами, может, и выгодно в части стоимости и краткосрочной перспективы, но бывает крайне опасно в части потенциального несчастного случая, когда в первую очередь правомерность работы сотрудников (даже не штатных) спросят у работодателя.

После этого случая и нашего разговора я подумал о теории организационного развития Грейнера, согласно которой после уровня регулярного менеджмента (или развития, основанного на руководстве) находится уровень "предпринимательства", на котором департаменты одной компании работают друг с другом как аутсорсинговые компании, специализирующиеся на определенных бизнес-задачах, но для достижения общих стратегических целей.

С одной стороны, при такой модели бизнеса компания может выводить монтажный департамент за штат, оставляя только высококвалифицированных инженеров для руководства монтажными бригадами и проведения высококвалифицированных пусконаладочных работ и обучения персонала заказчика. С другой -- компания должна поощрять создание монтажниками квалифицированных бригад, которые специализируются на различных видах работ. Это даст бригадам возможность на законных основаниях работать как на свою "родную" компанию, так и на другие компании, которые их наймут. Что, в свою очередь, поможет "родной" компании закрывать "окна" в графиках работы бригад.

Организацией работы бригады, ее обучением, получением допусков по электробезопасности будут заниматься уже бригадиры. Они же отвечают перед

генподрядчиком и за исполнение договоров субподряда. Чем выше будет квалификация участников бригады, качество выполняемых ею работ, дисциплинированность, тем больше будет спрос на ее услуги, прежде всего, в "родной" компании, тем дальновиднее будет определено ее (бригады) будущее. Причем знания не будут ограничиваться только техникой. Бригадиры, будучи лидерами, узнают и начнут понимать всю важность как бережливого производства и оптимизации расхода материалов, так и основы взаимоотношений с клиентом, передавать эти знания участникам бригады. Репутация у бригады будет стоять на первом месте. Она (бригада) будет понимать, что интересы заказчика (конечного потребителя и генподрядчика) имеют наивысший приоритет, что, нагрубив ему однажды, поведя себя некорректно или недобросовестно отнесясь к своей работе, можно навсегда потерять доверие сильных игроков рынка, а вместе с этим и свой "кусочек хлеба".

Конечно, при таком подходе существует риск полного ухода из компании целых бригад монтажников. От этого не застрахован никто, как никто не застрахован от ухода ключевых сотрудников компании: главного инженера, главного бухгалтера, руководителя проектов и даже генерального директора, если он наемный топ-менеджер. Задача компании -- разрабатывать и эффективно использовать систему мотивации персонала, которая позволит существенно снизить риски текучки монтажных бригад. Эти действия, безусловно, приведут к увеличению стоимости системы корпоративного управления. Ведь никто не говорит, что такой подход будет дешев для бизнеса в краткосрочной перспективе.

Работать по такой перспективной модели бизнеса, где вектора интересов компаний и бригад направлены в одну сторону -- решения задач безопасности их клиентов, -- можно лишь при более высоком уровне организационного развития и сформировав в компании корпоративную "культуру успеха". Такие изменения в качестве ведения бизнеса сделать непросто. Инициаторами этих изменений должны стать сильнейшие игроки рынка, лидеры бизнеса. Но это будет уже другой -- цивилизованный бизнес.