*Игорь Можаровский,
Кадровый менеджемент №2[42], Март 2007*

**Огромный такой секрет для маленькой компании**

Не случайно в небольших, особенно семейных, фирмах кадровый костяк гораздо более стабилен, ключевые сотрудники работают по многу лет, нередко с момента создания фирмы. С владельцем или директором фирмы и друг с другом людей здесь обычно связывают не только деловые, но и давние, достаточно прочные человеческие отношения. Высокая лояльность сотрудника своей фирме, личная преданность ее владельцам, приверженность корпоративной культуре и общим ценностям имеют не меньшее (а то и большее) значение, чем деловые качества и профессиональные навыки. В небольших семейных компаниях руководители обычно или вырастают из своих или попадают туда по знакомству. Ведь в «семью» не просто взять человека с улицы.

**Утрата незаменимости**

Успехи и неудачи маленькой фирмы объективно гораздо сильнее зависят от конкретных людей и сплоченности команды. Промахи одного ключевого сотрудника могут легко привести к провалу всей работы, а серьезный разлад в семейном коллективе способен быстро поставить бизнес на грань развала. Отсюда и высокие кадровые риски. Оборотная сторона этого – незаменимость людей и высокая зависимость владельцев от своего персонала. Так, внезапный уход из компании ключевого сотрудника, на котором очень многое держится, — одна из самых серьезных угроз бизнесу маленькой фирмы. И довольно часто фирмы оказываются не подготовленными к такому развитию событий. Бывает, что ситуация обостряется настолько (человек уходит, а заменить его некем), что владельцы буквально готовы взять первого встречного.

Своевременная забота о кадровом резерве, выращивание внутри компании людей, способных заменить собой «незаменимых» менеджеров, — хороший проверенный способ повышения кадровой защищенности и устойчивости бизнеса. Однако его эффективность остается достаточно ограниченной для небольших компаний. И дело не только в том, что подготовка полноценной замены руководителю или ведущему специалисту из сотрудников исполнительского звена требует времени. Такой путь эффективен для растущих компаний. Если же маленькая фирма остается стабильной по размеру (бизнес не растет) и семейной по духу, она не может предоставить своим сотрудникам-исполнителям достаточных возможностей для карьерного роста. Просто для работы не нужны новые позиции руководителей, все ключевые должности уже заняты старым составом. Да и подбирают и удерживают молодых здесь часто в первую очередь как хороших исполнителей. При этом старые сотрудники зачастую и не заинтересованы растить себе замену, опасаясь конкуренции и утраты своей незаменимости.

Очень часто молодые люди с хорошим потенциалом и серьезными амбициями, набравшись профессионального опыта, уходят в другие, более крупные компании, где им открываются перспективы с точки зрения построения карьеры и роста зарплаты. Небольшая фирма оказывается своеобразным инкубатором кадров для других компаний, и нередко в тот момент, когда в ней самой образуется серьезная кадровая брешь, по закону бутерброда подходящих людей под рукой не оказывается.

**Человек со стороны**

Маленькой компании важно вовремя преодолеть семейность и закрытость в решении кадровых вопросов, когда какой-никакой, но свой всегда предпочтительнее чужака. Едва ли не самое главное здесь — это решимость владельцев такой подход изменить, пойти на неизбежный, но оправданный риск, связанный с поиском и приглашением на ключевую позицию в фирме человека с улицы. Ведь ставка на своих и знакомых связана с не меньшим, а зачастую даже большим риском для бизнеса (подчас человек, пользующийся доверием в человеческом плане, оказывается слабым менеджером, не способным решать поставленные задачи и добиваться нужных компании результатов).

Конечно, решение искать нужного человека на открытом рынке с помощью рекрутеров и консультантов владельцам семейных компаний дается нелегко. К этому решению, естественному для больших компаний, руководители маленьких фирм нередко приходят уже после того, как всерьез обожглись на неэффективности своих людей, принятых по знакомству. Поиск и подбор подходящих людей на открытом рынке труда требует затрат и времени, но главное — настойчивости и терпения. Бывает, что отличный и бесспорный кандидат появляется сразу, но это если повезет. В среднем же для ключевых позиций приходится рассчитывать на срок до полугода (с учетом минимального испытательного срока, необходимого для первичной апробации на деле способностей нового человека решать задачи и вписываться в команду). Тем не менее наши клиенты — небольшие компании, которые прошли этот новый для себя путь решения кадровых вопросов, добились хорошего результата: новые люди прижились и доказали свою компетентность и эффективность.

Приглашение в компанию «варягов» со стороны неизбежно тогда, когда старая команда не способна справиться с новыми задачами. Когда в работе фирмы нужны серьезные изменения, необходимо двигать бизнес вперед, а ключевые сотрудники уже не тянут, не готовы и не хотят работать по-новому, своей инертностью заражая коллектив, все больше превращая его в болото, где вязнут любые начинания. Тогда уж точно не обойтись без притока свежей крови — возмутителей спокойствия, новых лидеров, способных «расслоить» прежний коллектив и сплотить вокруг себя здоровую часть команды, готовую к переменам.
В подобной ситуации задачу подбора новых сотрудников рискованно доверять HR-менеджеру, особенно если он представляет собой органичную часть прежней команды, активно участвовал в ее формировании. Как сказал своему HR-менеджеру владелец одной из компаний, в которой пришлось обновлять управленческую команду: «Ты приведешь нам таких же людей, которые хорошо вписываются в сложившиеся порядки и корпоративную культуру, а мне сегодня здесь нужны совсем другие люди». Наивно рассчитывать и на то, что таких людей смогут по знакомству привести в компанию старые менеджеры — они найдут сотрудников под себя. Хотя бывают и исключения. В одной компании руководитель направления перетащил из другой компании себе в помощники своего бывшего коллегу. К счастью владельца, помощник оказался эффективным сотрудником, способным справиться с новыми задачами, которые его руководителю оказались не по плечу. Как правило, нелегкую задачу обновления команды в небольшой компании приходится решать ее первому лицу, и опереться здесь он может скорее на внешних консультантов.

**На плаву**

Опыт проведения кадровых изменений в небольших компаниях показывает, что владельцы здесь должны быть готовы временно прикрыть собой оголившиеся участки работы. Даже тогда, когда они уже отошли от оперативного руководства фирмой, предав управления наемным менеджерам. Иначе можно легко оказаться в заложниках у своего персонала. Владельцы одной компании обнаружили, что созданный и отстроенный ими некогда успешный и динамично развивающийся бизнес забуксовал на растущем рынке, планы не выполняются. Стало очевидным, что в деятельности компании нужны серьезные изменения. Однако тут же столкнулись с сопротивлением, по сути, прямым шантажом со стороны ведущих менеджеров, чувствующих свою незаменимость: мол, не лезьте со своими идеями, дайте нам работать так, как мы считаем правильным, — мы за свои места не держимся, без работы не останемся». Расчет был на то, что владельцы дрогнут, опасаясь ухода людей (коллектив был уже «выстроен» под наемное руководство) и развала фирмы, не пойдут на риск замены надежной старой гвардии. В этой критической ситуации владельцы не дрогнули, а приняли трудное, но верное решение: не стали удерживать неэффективных руководителей и специалистов. После многолетнего перерыва вернулись к «менеджерскому станку», мужественно преодолев понятное нежелание снова заниматься текущей рутиной, менять сложившиеся жизненные привычки и планы. Это позволило обстоятельно провести поиск и подбор новых руководителей. При этом удалось избежать скоропалительных и рискованных кадровых решений, удержать фирму на плаву, начать проведение необходимых изменений в ее работе, тем самым подготовить к приходу новых менеджеров, опробовать отобранных людей в деле, проверить их результативность и деловые качества, подрастить под своим руководством, постепенно передавая полномочия по управлению деятельностью фирмы.

**Откуда будем брать?**

Где искать менеджеров для небольшой компании? Может ли работа в маленькой фирме быть привлекательной для специалистов с хорошим потенциалом? Ведь широко известный бренд и высокий уровень зарплат обычно не относятся к числу конкурентных преимуществ небольших компаний на рынке труда. Однако работа в маленькой компании имеет ряд несомненных достоинств. Это и возможность более быстрого карьерного роста — возможность занять руководящую должность, которая в большой компании «не светит» молодому менеджеру в обозримом будущем.

Конечно же, привлекательны более широкие ответственность и полномочия, право самостоятельно принимать серьезные решения, от которых зависит успех бизнеса, проявлять инициативу и творческий подход, искать новые и нестандартные варианты преодоления возникающих проблем. Добавим разнообразие задач, которые приходится решать в ситуации, когда рабочие процессы слабо формализованы — словом, в небольшой компании энергичному человеку меньше шансов заскучать и закиснуть от ежедневной рутины. Новому человеку здесь гораздо проще проявить себя, руководству и коллегам очень быстро становится понятно, чего стоит каждый сотрудник, не требуется формальных процедур аттестации и т.п.

В маленькой компании людей привлекает также работа в команде. Не последнюю роль играет и теплая человеческая атмосфера, которая чаще складывается и поддерживается в небольших коллективах. Наконец, в такой компании специалисту гораздо легче предложить специальные условия работы, например гибкий график.

**Генеральские задачи для капитана**

Многие сотрудники, менеджеры второго-третьего эшелона крупных компаний с готовностью переходят в небольшие фирмы, если они предоставляют им интересную работу и хорошие перспективы роста. Большое значение для людей со здоровыми менеджерскими амбициями и хорошим потенциалом имеют успехи такой фирмы на рынке и серьезные планы развития бизнеса, а также круг решаемых задач и объем полномочий. В больших компаниях их зачастую уже не устраивает заорганизованность работы (любое решение требует многочисленных согласований), жесткая управленческая иерархия (все решения спускаются сверху) и система формальных правил и процедур, сковывающая инициативу и самостоятельность людей, уже не хочется чувствовать себя простым винтиком в большом бездушном механизме. Приглашение таких людей полезно еще и тем, что они способны привнести в работу маленькой компании свой опыт: технологичность и упорядоченность, современные управленческие инструменты и методы решения профессиональных задач, опробованные компаниями-лидерами. При этом совсем не обязательно искать новых сотрудников в компаниях-конкурентах, работающих на том же рынке. Нередко руководители фирм, напротив, предпочитают приглашать менеджеров с опытом работы на других, хотя и в чем-то похожих, рынках для того, чтобы обогатить работу новыми эффективными подходами, которые в данном бизнесе еще не нашли широкого применения.

Вместе с тем далеко не каждый «лейтенант» или «капитан» с опытом работы в крупной компании, обладающей известным звучным брендом, способен успешно решать генеральские задачи в небольшой фирме. Более того, если человек справлялся со своими обязанностями в большой компании, это вовсе не означает, что в маленькой ему уже гарантирован успех даже на аналогичной должности. Такое мнение — опасное заблуждение. Работа в маленькой компании предъявляет особые требования к менеджерам и специалистам. В первую очередь — более высокая степень ответственности за результаты работы, от которых здесь напрямую зависит успех бизнеса. Нередко люди садятся в кресло директора или руководителя направления, не понимая разницы между привычной ответственностью перед начальством за выполнение своих должностных обязанностей и ответственностью перед владельцем за бизнес, которым они призваны эффективно управлять, то есть за деньги владельца. Что может быть опаснее для маленькой компании, чем ключевой руководитель с менталитетом рядового специалиста, ограниченного сферой своих узкопрофессиональных задач, а не менеджера, способного управлять бизнесом и принимать на себя ответственность за его результаты?

**Предпенсионные мотивы**

В больших компаниях, где функции между подразделениями и сотрудниками четко и дробно разделены, достаточно эффективны узкие специалисты, в маленьких — больше востребованы мастера на все руки с широкими возможностями. Ведь зачастую один человек здесь отвечает за выполнение задач, которые в больших компаниях решают несколько разных сотрудников, а то и целых подразделений. Границы ответственности здесь могут быть подвижными, когда совершенно нереально ограничиваться жесткими рамками должностных инструкций. Сила маленькой компании — в ее динамизме, расторопности, гибкости, способности быстро реагировать на изменение ситуации на рынке, ставить новые задачи, находить другие подходы и пути. Отсюда высокая скорость принятия решений и динамика изменений в работе, которая требуется от персонала небольших компаний. Большое значение имеет эффективность командной работы, нацеленность на общий результат. Управление обычно не формализовано, взаимодействие менеджеров с коллегами и подчиненными редко регламентировано формальными правилами и процедурами, решения вырабатываются, принимаются и внедряются в деятельность в непосредственном общении людей в команде. Эффективно управлять и взаимодействовать с людьми в такой слабо структурированной и неформализованной среде способен не каждый менеджер с опытом работы в крупной компании.

Когда человек приходит из большой компании, наверное, важнее всего понять, что им движет, для чего он устраивается в маленькую фирму. Если кандидат ищет более высокую руководящую должность, но при этом стремится к спокойной и более свободной жизни, возможно, новая работа для него что-то вроде почетной пенсии, обители, где можно спокойно встретить свою трудовую старость. Скорее всего, такой человек вам не подходит. На рынке труда сегодня очень много слабых менеджеров, немало и просто неудачников. Причем, пенсионные мотивы напрямую не связаны с возрастом кандидатов. Важно также прояснить не только то, чем человек занимался в известной компании, какими бы правильными и красивыми словами ни назывались его функции, а какие задачи решал, каких результатов удалось достичь и за счет чего. Может подойти человек, который уже имеет опыт успешного решения нужных компании задач и стремится к большему успеху в жизни за счет получения нового опыта управления бизнесом.