

Поминов М.А.
УрГЭУ (СИНХ),
Научный руководитель д.э.н, профессор
Пахальчак Г.Ю.
г. Екатеринбург

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ «МТС»

Основными целями данной статьи является определить стадию жизненного цикла организации (ЖЦО) Публичного акционерного общества «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») и проанализировать, насколько проводимая кадровая политика влияет на результаты работы компании. Проследив динамику и экономические показатели годовых отчетов деятельности Группы «МТС», сопоставив их с описанием стадий жизненного цикла И. Адизеса, мы пришли к выводу, что данная компания в настоящее время находится на стадии Расцвета.

Расцвет является оптимальной стадией развития, когда организации достигает баланса между контролем и гибкостью, имеет разработанную долгосрочную стратегию развития с акцентом на высокие экономические результаты и сформированную организационную структуру, где служебные полномочия распределены по вертикали. Факты, подтверждающие сделанные нами выводы относительно стадии ЖЦО, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Стадия «расцвета» Компании «МТС»¹

Признаки стадии	Факты, подтверждающие наличие признаков
Компания достигает оптимального сочетания контролируемости и гибкости	- Запуск центра инноваций: подразделения, формирующего в компании новый подход к исследованию перспективных направлений развития бизнеса и последующему запуску продуктов и услуг; - предоставление всем потребителям качественных,

¹ Составлено автором по [1,2]

	<p>инновационных и доступных продуктов и услуг связи и финансовых услуг. Создание равных возможностей за счет предоставления равного доступа к современным технологиям, инновационным продуктам и сервисам на всей территории обслуживания</p>
<p>Организация ориентирована на результаты и долгосрочную стратегию развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение политики осмысленных социальных инвестиций с прогнозируемым результатом, направленных на решение наиболее острых социальных проблем в интересах общества; - в 2016 г. «МТС» и девять ведущих мировых операторов (BT, Deutsche Telekom, Reliance Jio Infocomm Ltd, Millicom, MTS, Orange, Rogers, TeliaSonera и TIM) создали альянс операторов для продвижения продуктов и услуг компаний-партнеров. Общая потенциальная клиентская база всех участников альянса охватывает около 1 млрд человек в более чем 80 странах; - «МТС» и «ВымпелКом» подписали соглашение о масштабном партнерстве в 20 регионах России. Совместное использование частот позволит операторам удвоить доступную абонентам скорость передачи данных; - работа с талантливой молодежью, разработчиками и молодыми учеными. Поиск и поддержка инновационных проектов в области информационно-коммуникационных технологий и телекоммуникаций, направленных на передовое развитие телекоммуникационной отрасли страны. Популяризация использования современных интернет-технологий для повышения уровня комфортности жизни общества
<p>Отлаженная работа подсистемы прогнозирования, планирования и реализации планов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Выход на рынок башенной инфраструктуры («МТС» предлагает к аренде более 5500 башен и антенных опорных конструкций в различных регионах России); - приобретение активов «СМАРТС» («МТС» приобрела у Группы компаний «СМАРТС» 100% акций регионального оператора связи)
<p>Рост объемов продаж, денежных поступлений и прибыли</p>	<ul style="list-style-type: none"> - В 2016 году МТС осталась лидером по количеству абонентов Компании в странах присутствия - выручка Группы МТС выросла на 2,1% и составила 435,7 млрд руб.; - выкуп евробондов («МТС» выкупила собственные еврооблигации номинальной стоимостью \$267,44

	<p>миллиона);</p> <ul style="list-style-type: none"> - запуск программы выкупа собственных акций для создания дополнительной доходности для акционеров; - развитие партнерства с вендорами («МТС» и компания «Samsung Electronics» подписали меморандум о намерениях совместной разработки телеком-технологий нового поколения); - создание прозрачной и привлекательной среды для акционеров, потенциальных инвесторов и партнеров
Создание сети собственных младенческих предприятий	<ul style="list-style-type: none"> - Инвестиции в развитие сетей связи составили почти 80 млрд рублей (наибольшие вложения в сравнении с другими операторами РФ); - «МТС» - лидер по количеству базовых станций LTE: их почти на полторы тысячи больше, чем у ближайшего конкурента; - развитие розничной сети на основе BIG DATA, предназначенный для оптимизации монобрендовой розничной сети МТС; - сеть «четвертого поколения» «МТС» охватывает 34 города России, имеет в своем распоряжении более 300 комплексных центров продаж и обслуживания и более 29 000 дилерских точек
Сформированность организационной структуры и системы служебных полномочий	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение инновационных практик корпоративного управления («МТС» впервые в истории корпоративного управления в России запустила онлайн-сервис электронного голосования акционеров на базе сервиса ComVoting); - укрепление корпоративной культуры и лояльности абонентов «МТС»; - в 2015 г. завершен аудит, который подтвердил высокий уровень корпоративного управления и степень исполнения принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. По его результатам утверждена Дорожная карта по внедрению рекомендаций Кодекса. К концу 2015 г. большая часть мероприятий Дорожной карты реализована, а также внедрен новый для российской практики корпоративного управления институт антимонопольного комплаенс

По мнению И. Адизеса «Расцвет» - это стадия, когда для компании наступает время интеграции. На первый план выходят кадровые вопросы:

оплата труда, аттестация сотрудников, тренинги. Люди на этой стадии - главный актив. На этой стадии не «компания для людей, а люди для компании». Творческий потенциал основателей реализован, но и предпринимательский дух еще достаточно силен. Система отлажена и сбалансирована. Считается престижным работать в такой компании. В них отбирают людей, талантливых, способных работать в команде, которые хотят реализовывать себя, разделяя успех с другими успешными людьми. Люди в организации на стадии «Расцвета» отличаются друг от друга и дополняют друг друга. Они выполняют разные функции и образуют так называемые комплементарные (взаимодополняющие) команды. Они работают над собой, развивая те способности, которые им свойственны в меньшей степени, для того, чтобы быть способными услышать «другого», и оценить по достоинству его вклад.

Компании в стадии расцвета щедрны на возможности обучения. Это своего рода кузницы, которые выпускают ценные кадры, которые потом могут использовать свои знания системного бизнеса во множестве мест и жизненных обстоятельств. Чем больше организация вкладывает в своих сотрудников, тем выше будет отдача.

Для того, чтобы еще раз убедиться, что сделанный нами вывод относительно стадии ЖЦО верен, мы более пристально проанализировали кадровую политику, проводимую в «МТС» в настоящее время. Нами был проведен опрос среди 20 сотрудников различных отделов центрального офиса «МТС» в г. Екатеринбурге по адресу ул. Ленина, 20а. Подводя итоги опроса, были сделаны следующие выводы:

- большинство персонала вполне устраивают результаты деятельности организации и намеченные перспективы развития;
- у компании внушительный список достигнутых и перевыполненных финансовых целей;
- фраза «потому что такова наша политика» часто используется в организации;
- организация использует любые возможности повышения доходности;
- организация вряд ли сможет существовать без поддержки извне.

Большинство сотрудников довольны своим рабочим местом. Их устраивают условия работы и уровень заработной платы. Они готовы к выполнению поставленных задач и легко воспринимают нововведения и изменения внутри организации.

Коллектив «МТС» в целом в настоящее время превышает 70 тысяч человек, работающих в шести странах мира. Кадровая политика «МТС» реализуется при полном соблюдении трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов стран присутствия. Сотрудники «МТС» получают справедливое вознаграждение и достойную социальную защиту.

Важным элементом кадровой политики является привлечение в «МТС» высококвалифицированного персонала и талантливой молодежи. Главными критериями отбора сотрудников принято считать наличие инновационного мышления, способности создавать и воплощать новые идеи, выходя за рамки привычных шаблонов, претворяя в жизнь самые необычные и смелые проекты.

Приоритетами кадровой политики является развитие эффективности бизнес-процессов, а также создание оптимальной среды для профессионального и карьерного развития сотрудников. Перечислим инновации в управлении персоналом, реализованные в 2015 - 2016 г.г.:

- в 2015 г. в Нижнем Новгороде начал функционировать Объединенный Центр Обслуживания Персонала, в котором были централизованы операционные бизнес-процессы по управлению персоналом;
- в январе 2016 г. была успешно запущена Виртуальная Академия (ВА) - инновационный сервис по обучению персонала. ВА содержит большое число онлайн-курсов, многие из которых сгруппированы в программы обучения. Возможна интеграция с основными провайдерами онлайн-обучения, такими как Coursera, Lynda.com, Udacity и др. В ВА встроена социальная сеть Jam, площадка для обмена опытом, участия в развивающих мероприятиях, проведения корпоративных программ и конкурсов. Для руководителей предусмотрена возможность формировать план индивидуального развития сотрудников и назначать готовые программы своей команде, а также следить за

их учебными успехами;

- разработано «8 Правил» руководителя - это опрос, который дает шанс предоставить обратную связь по любому руководителю компании. Опрос полностью проводится онлайн, что позволяет сохранять высокий уровень анонимности, но при этом делает его абсолютно прозрачным;

- реализована функция «Личный кабинет» - онлайн хранилище информации для сотрудников, где содержится вся личная информация, истории сотрудников в компании, данные по оценке эффективности, итоги разнообразных опросов, уровень оттока и вовлеченности, а также все другие необходимые данные;

- внедрен «Центр кадрового администрирования» - решение для обеспечения централизованной функции кадрового администрирования в Объединенном центре обслуживания персонала;

- создана «Обратная связь» - мобильное приложение для оценки своих коллег. Доступна возможность сохранять свои заметки в Личном кабинете системы управления эффективностью и использовать их при очередной оценке эффективности.

Общие затраты «МТС» на персонал в 2016 г. составили 56,2 млрд руб. по сравнению с 49,1 млрд руб. в 2015 г. В компании распространена практика карьерного продвижения на основе ротации между регионами и уровнями управления: подобный подход означает, что каждый сотрудник имеет возможность приобрести полезный опыт и навыки в различных регионах. В сентябре 2015 г. состоялся первый в истории компании «День карьеры» - крупномасштабное мероприятие для сотрудников «МТС», направленное на знакомство сотрудников с карьерными возможностями в компании.

Сотрудники имеют возможность обратиться на «Единую горячую линию» для решения вопросов, связанных с соблюдением «Кодекса делового поведения и этики», урегулирования корпоративных конфликтов, получения помощи в случаях превышения служебных полномочий.

Последние годы стали непростыми для экономики России и сопредельных стран. Телекоммуникационная отрасль также ощутила на себе

негативное влияние происходящих кризисных явлений - падения покупательской способности населения и сокращения расходов корпоративных клиентов, девальвации рубля и роста стоимости заимствований. Но даже в текущих условиях компании удается стабильно ежегодно наращивать объем выручки. «МТС» входит в число немногих компаний, которым удалось успешно соединить социальные, волонтерские и благотворительные инициативы с бизнес-стратегией. Действующая политика компании «Деятельность МТС в области корпоративной социальной ответственности» составлена в тесной интеграции с бизнес-стратегией, которая базируется на принципах «3Д»: данные, дифференциация, дивиденды.

Блок «Данные» в области кадровой политики предусматривает работу с талантливой молодежью, разработчиками и молодыми учеными, поиск и поддержку инновационных проектов в области телекоммуникаций.

Блок «Дифференциация»: предоставление равного доступа к современным технологиям, инновационным продуктам и сервисам, реализация проектов, способствующих раскрытию потенциала личности.

Блок «Дивиденды»: внедрение лучших практик и стандартизация процессов в области корпоративной социальной ответственности в соответствии с международными рекомендациями, создание прозрачной и привлекательной среды для акционеров, потенциальных инвесторов и партнеров, укрепление корпоративной культуры и лояльности абонентов.

Общая положительная динамика развития компании в сложной экономической ситуации говорит как о правильном выборе стратегии развития, так и о качественной ее реализации силами менеджмента «МТС». Экономические показатели внушают уверенность, что компания сможет нивелировать отрицательные рыночные тенденции. Руководство «МТС» отчетливо видит, адекватно оценивает результаты работы коллектива компании и в соответствии с концепциями жизненного цикла формирует стратегическую политику, отслеживая операционную деятельность и своевременно проводя внутренние реструктуризационные проекты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт компании «МТС» : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.company.e-burg.mts.ru/comp/company/>-дата обращения 12.11.2017
2. Официальный сайт компании И. Адизеса: [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://adizes.com>-дата обращения 12.11.2017
3. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Текст] : учеб.пособие/ Головачев А.С. Минск: Выш. шк., 2014. – 319 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. / Ф. Котлер.-М.: Прогресс, 2012.- С. 698.
5. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: научное издание / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; [пер. с англ. В. Кузин]. - 14-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015. - 800 с.
6. Михалкин, В. А. Международный бизнес: Учебное пособие / В. А. Михалкин. - Москва: Издательство «Магистр», 2016. - 320
7. Сеницына, О. Н. Маркетинг: учебное пособие по направлению «Менеджмент» / О. Н. Сеницына. - 2-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. - 210 с.
8. Сироткин, С. А. Финансовый менеджмент: учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. - Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016. - 293 с.<http://znanium.com/go.php?id=513174/>-дата обращения 14.11.2017
9. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: История управленческой мысли: Учебник / Т. П. Хохлова. - Нальчик: Издательство «Магистр», 2016. - 384 с.<http://znanium.com/go.php?id=538104/>-дата обращения 14.11.2017
10. Абимбола Теми. Бренд, идентичность организации и репутация в малом и среднем бизнесе: обзор исследования/ Абимбола Теми // Реклама. Теория и практика. -2013. - №4. – С. 198-202.