

ЕВГЕНИЯ САВКОВА, АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ
"ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ,
ПРОЕКТИРОВАНИЕМ И ПРОИЗВОДСТВОМ" ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОГО ФАКУЛЬТЕТА
БЕЛОРУССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Сплоченная команда или конкуренты?



Начинаем ряд публикаций, посвященных формированию команд, развитию сплоченности в коллективе и разработке стратегий, которые помогут создать командный дух и повысить эффективность работы компании.

Вместо предисловия

«В конце 90-х годов в квартале Times Square в Нью-Йорке был установлен ошеломляющий рекламный плакат высотой в тридцать футов. Экран демонстрировал прямую трансляцию из десятиместной секции самолета с открытым фюзеляжем. Идущие по улице леди и джентльмены могли видеть стюардесс и пассажиров. Люди, находящиеся на борту, улыбались и приветствовали прохожих, как знаменитости на дефиле. Горожане махали руками и фотографировались на фоне экрана.

Креативный гений, создавший эту рекламу для авиационной компании Дельта (*Delta Airlines*), принадлежал не одному человеку, а коллективу. Сорок человек в рекламном агентстве *Saatchi&Saatchi* пришли к такой идее, чтобы помочь возродить бизнес-класс и международные перевозки Дельты. Используя стандартный метод *коллективного* решения проблем, руководитель смог разбудить творческий потенциал группы». Так описывает феномен команд-

ной работы американский специалист в области менеджмента Э. Дж. Дубрин.

В последнее десятилетие стремительное развитие отечественного бизнеса, новых технологий и международных связей (глобализация экономики) обусловило необходимость выживания компаний в конкурентной борьбе за место на рынке. Поэтому каждый руководитель стремится к максимально эффективной координации работ своих сотрудников, а значит — к созданию сплоченной команды. Эффектные выражения типа «мы одна команда», «командный дух» все чаще звучат с телеэкранов, страниц глянцевого журналов и газет, на деловых переговорах и интервью.

Такие слова, несомненно, создают привлекательный имидж руководителя и компании, но всегда ли они соответствуют действительности? Почему все больше и больше организаций обращаются в консалтинговые структуры для проведения

тренингов, направленных на формирование команд? Почему в 50-е годы японские корпорации в период становления национальной экономики инвестировали значительные средства в привлечение американских специалистов для обучения персонала работе в команде (в результате чего появились «кружки качества» и понятие малых групп)? Очевидно, по причине того, что при несогласованной работе сотрудников в организации возникает множество проблем, связанных с мотивацией, конфликтными ситуациями, нарушениями трудовой дисциплины, нетерпимостью и, как следствие, низкими результатами работы.

Рассмотрим типичные проблемы, возникающие в отечественных компаниях вследствие плохой организации командной работы на практических примерах (из известных соображений названия организаций автором не указываются, а имена опрошенных сотрудников изменены).

Ситуация 1. «Сделки! Нам нужны сделки!»

Татьяна более пяти лет проработала специалистом по продажам в компании, являющейся дистрибьютором крупных российских заводов-производителей электрокабеля. В начале своей трудовой карьеры в компании в круг обязанностей Татьяны входили исключительно поиск клиентов, заключение и оформление договоров. Но из-за текучести кадров она постепенно стала выполнять работу по ведению статистики продаж и заниматься ценообразованием... за ту же заработную плату.

«Изю дня в день, идя на работу, я думала о том, какие еще сюрпризы меня ожидают. Каждую минуту я должна была находиться в напряжении из-за ошибок, которые могла допустить в документах, из-за непредвиденных ситуаций с поставками, которые могли произойти!.. Это мешало мне сосредоточиться на «основной» работе — обслуживании заказчиков и расширении клиентской базы (именно от этого зависели мои комиссионные). Но самое главное, что остальные сотрудники отде-

ла продаж «планировали» рабочий день по своему усмотрению, вальяжно ведя телефонные переговоры, выходя на обеденный перерыв и успевая побродить по Интернету! Хотя микроклимат в нашем отделе был благоприятным (доброжелательные отношения, взаимные поздравления на праздники), тем не менее никто из коллег не предлагал помощь», — рассказывает Татьяна.

Тем временем на еженедельных совещаниях один из учредителей (солидный мужчина средних лет) неприметно сидел в дальнем углу стола для переговоров с газетой в руках, а генеральный директор произносил сакраментальную фразу: «Сделки! Фирме нужны сделки! Распродавайте склад!». Руководство периодически выражало недовольство по поводу результатов работы Татьяны («Почему малый объем продаж в этом месяце?!»). Татьяна нервничала, началась бессонница и состояние стресса. Несколько раз она обращалась к руководству по поводу распределения обязанностей либо повышения заработной платы. Но директор отшучивался: «Ты же знаешь, что лучше тебя никто в отделе с этими задачами не справится! А по поводу зарплаты... Мы подумаем!». Это продолжалось около четырех месяцев.

В конце концов Татьяна перешла работать в конкурирующую фирму. «Но еще в течение месяца после ухода я не раз видела во сне наши совещания и вздрагивала от слов шефа: “Сделки! Нам нужны сделки!”», — вспоминает Татьяна.

Резюме. В данной ситуации отчетливо проявились следующие проблемы. Во-первых, несовершенная мотивационная система (какой смысл выполнять больше работы за меньшие деньги и при этом выслушивать упреки руководства?). Во-вторых, в отделе отсутствовал дух взаимопомощи: каждый сотрудник предпочитал придерживаться принципа «дружба дружбой, а табачок врозь». В-третьих, не было обратной связи между руководством и сотрудниками: слишком очевидны авторитарный стиль руководства и приоритетная ориентация на цели и задачи предприятия, в то время как человеческий фактор оставлен без внимания.

Ситуация 2.

«Это моя территория!».

Анатолий работает в частной компании, занимающейся производством и реализацией электрооборудования. Заняв должность специалиста по продажам год назад, успешно пройдя все этапы отбора, он вскоре столкнулся с некоторыми проблемами.

В компании была принята определенная система распределения потенциальных ресурсов. В отделе работало семь человек, каждый из которых отвечал за «свою» территорию (географические карты России и Беларуси условно поделены на регионы). Таким образом, дистрибьюторские сети организовывались только в пределах «своей» территории.

«В первый рабочий день мне объяснили всю специфику работы и выделили «незанятые» территории — что-то вроде Чечни и Дагестана... Я был, мягко говоря, озабочен такой безысходностью (особенно если учесть, что переменная часть моей заработной платы напрямую зависит от объемов продаж!), — вспоминает Анатолий. — У остальных сотрудников отдела уже были наработанные клиентские базы, а мне, как и любому новичку, пришлось начинать «с нуля»».

Решив следовать известному высказыванию Билла Гейтса — «просто хорошо выполнять свою работу», Анатолий стал добросовестно осуществлять поиск заказчиков, абстрагируясь от неприятных мыслей. К счастью, через некоторое время директор изменил схему работы и расширил «территорию». У Анатолия появилось больше шансов, он начал осваивать крупные российские города других регионов.

Однажды его коллега Елена, наблюдавшая за его попытками дозвониться до петербургских предприятий, сказала: «Поверь, мы уже здесь все «перелопатили», можешь даже не пытаться! Это бесполезно! Послушай дружеский совет: переключайся на что-нибудь другое!» Анатолий ответил: «Спасибо за совет, но все же я буду пытаться, ведь ВСЕ МЕНЯЕТСЯ». И... дозвонился, а через неделю,

уехав в Санкт-Петербург, заключил несколько выгодных сделок.

Спустя два месяца, связавшись с одним из региональных белорусских предприятий, Анатолий получил заказ на опытные образцы, но, выяснив, что этот завод все еще является «территорией» Михаила, приостановил сделку. «Михаил говорил мне, что это «его» завод, и им сейчас ничего не нужно. Если я расскажу ему о намечающейся сделке, уверен, он «заберет» ее себе вместе с комиссионными. А если я поставлю в известность директора, в коллективе может возникнуть конфликт. Я проиграю в любом случае. Пусть все останется как есть!»

Очевидно, Анатолий принял условия СИСТЕМЫ и стал ее частью. А в результате кто пострадал? Учредители компании, «доверившие» свои ресурсы менеджеру.

Резюме. Из маркетинга известно, что товары, как и люди, имеют свой жизненный цикл. Специалист, который приобрел ценный опыт работы в организации, постепенно «успокаивается», проявляя все меньше активности («А зачем? Ведь все налажено!»), подходя к области насыщения своего жизненного цикла.

В структурах с минимальным количеством уровней управления нередко можно наблюдать ослабление контроля: некоторые сотрудники пользуются сетью Интернет не только для связи с заказчиками, но и в личных целях в рабочее время. Вот почему полезно набирать новичков: они работают эффективнее (по крайней мере, первые полгода). В рассмотренном примере сотрудники относятся друг к другу не как к членам команды, а как к конкурентам, в результате чего существует постоянная угроза конфликта — конфликта за «свою территорию».

Ситуация 3.

«Почему именно я?»

«Спроси у других!»

Окончив университет, Светлана была принята на работу бухгалтером на промышленное государственное предприятие. Как и все молодые перспективные специалисты, не имеющие опыта работы, Светлана в первое

время столкнулась с рядом профессиональных проблем. Она вспоминает, что в первый день работы шеф ей сказал: «Если у Вас возникнут вопросы, обращайтесь к коллегам. Они обязательно помогут!»

В отделе работали женщины в основном среднего и преклонного возраста, имевшие большой опыт. «Я испытывала чувство неловкости, когда в первые две недели обращалась к своим коллегам за консультацией, — рассказывает Светлана, — потому что чаще всего приходилось слышать неизменный ответ: “ПОЧЕМУ ИМЕННО КО МНЕ? СПРОСИ У КОГО-НИБУДЬ ДРУГОГО! Я СЕЙЧАС ЗАНЯТА”». «Мне казалось, что все они враждебно настроены по отношению ко мне, и я постоянно думала об ошибках, которые могла допустить в расчетах. Думаю, у меня вряд ли появятся подруги в этом коллективе, и мне не хочется участвовать в корпоративных мероприятиях!»

Резюме. Период адаптации чрезвычайно важен как для новичка, так и для компании, поскольку в случае отрицательного результата каждая сторона может остаться в проигрыше. В организациях с высоким уровнем развития корпоративной культуры, как правило, предусмотрены специальные программы адаптации, помогающие новому сотруднику интегрироваться в коллектив. В данной ситуации сотрудники были не командой, а «трудовым коллективом» (в формальной интерпретации) без энтузиазма, взаимопомощи и интереса к коллегам. Очевидно, что Светлану рассматривали не как нового члена команды, а как конкурента, который впоследствии займет чье-то место в отделе. Если бы руководитель использовал в период адаптации метод наставничества, то вряд ли можно было бы услышать фразу «Почему именно я? Спроси у кого-нибудь другого!».

Ситуация 4. «Зачем нам нужен маркетолог? Мы и сами справимся».

Сергей проработал в небольшой фирме, оказывающей посреднические услуги по поставкам комплектующих электронной техники, в течение четырех лет. Дела компании

шли в гору, создана обширная база клиентов. Директор принял решение о введении в штатное расписание должности маркетолога, который осуществлял бы постоянный поиск новых поставщиков и каналов сбыта.

Но идея не получила одобрения персонала компании. «Раньше менеджеры сами занимались поиском заказчиков, заключали и оформляли договоры, получая соответствующее вознаграждение. А теперь у нас появится конкурент. Какой смысл брать на работу маркетолога? Ведь мы и сами справляемся!» — возмутился Сергей.

На должность маркетолога была принята молодая девушка Виктория из провинции с небольшим опытом работы и желанием быть максимально полезной. Ее действия воспринимались с иронией коллегами-мужчинами («Конечно, идея гениальная, но я уже полгода работаю с этой фирмой!» или «Ну как продвигаются дела в сфере маркетинга?» и т.д.). Рабочее место Виктории располагалось обособленно от других, и она чувствовала некоторое отчуждение.

Тем не менее спустя несколько месяцев коллеги все же признали правоту шефа: Виктория подала и оформила заявку на участие компании в московской ежегодной выставке. «Она действительно все хорошо организовала, мы почувствовали себя на гребне успеха. Заключили приличные сделки и приобрели новые связи, которые будем разрабатывать!» — признает Сергей.

Резюме. Директор фирмы разработал новую схему работы, в соответствии с которой маркетолог должен был облегчить усилия менеджеров и повысить эффективность работы. Данные должны были подаваться непосредственно шефу, который и распределял бы «дополнительные» контракты. Но решение не обсуждалось с сотрудниками, которые не были к этому готовы. Кроме того, проблема заключается в отсутствии обмена информацией между коллегами: каждый из них преследовал личные цели (повышение вознаграждения), не учитывая интересы компании. В результате специалиста по маркетингу рассматривали как конкурента.

Ситуация 5. «Пожалуйста, подождите. Он будет через пять минут».

Если Вам приходилось хоть раз обращаться в организационные структуры бюрократического типа по поводу оформления справок, подписания документов, то скорее всего Вы вспомните типичную ситуацию.

В отделе работают 5–10 человек. Почти все сотрудники на местах. Вы обращаетесь к кому-либо из них по интересующему Вас вопросу. В ответ чаще всего слышите: «Вам нужно к Николаю». И при этом указывают ... на пустой стул, добавляя: «Пожалуйста, подождите, он будет через пять минут». Вы задаете справедливый вопрос: «А кроме него, кто-нибудь может мне помочь?» — и получаете ответ: «Нет, это направление курирует только он».

В итоге Вам приходится ждать около 10–15 минут, хотя всего-то требуется отыскать в компьютере Ваши данные либо завизировать документ. Возможно, находясь в процессе ожидания, Вы не зря потратили время, так как успели узнать много нового о героях сериалов и услышать последние новости отечественного шоу-бизнеса. Возможно, в отдел вслед за Вами зайдет еще один посетитель, который так же, как и Вы, услышит фразу «Подождите, он будет через 5 минут» и обреченно займет очередь. Вскоре прибежит запыхавшийся молодой сотрудник Николай, и Ваше ожидание закончится.

Одна из сотрудниц аналогичного отдела Любовь Григорьевна, дама почтенного возраста, так прокомментировала данную ситуацию: «А что же Вы ожидали? Мы свое «отпахали», пусть теперь молодежь побегает!». Без комментариев.

Резюме. Действительно, типичная ситуация для такого рода структур — своеобразная «дедовщина» на рабочем месте. Проблема в том, что руководитель не разъяснил сотрудникам принципы работы с клиентами и коллегами. В результате нет взаимозаменяемости, взаимопомощи, энтузиазма, нет сплоченной команды. А страдаем мы сами.

Ситуация 6. «Мы и они».

До сих пор рассматривались случаи конкуренции между сотрудниками отдела, но существуют ситуации конфронтации между подразделениями одной компании. Например, сотрудники производственного отдела возмущены лояльным отношением шефа к работе отдела маркетинга: «Мы самое важное звено в компании, потому что мы ПРОИЗВОДИМ. Мы знаем технологию, обеспечиваем качество продукции. А они? Проводят дни за компьютером или у телефона. У нас условия труда более вредные, а они сидят в красивом чистом офисе.» Такая конфронтация может привести к тому, что корпоративные мероприятия будут отмечаться раздельно, сократится обмен ценной информацией, прекратится сотрудничество и пострадают общие организационно-экономические показатели.

Резюме. В компании все подразделения — звенья одной цепи. В данной ситуации необходимо провести разъяснительную работу среди сотрудников всех отделов. Они должны понять, что их конкуренты не коллеги, а структуры бизнеса и новые технологии, представляющие реальные угрозы деятельности компании на рынке товаров и услуг.

Выводы

Рассмотренные примеры далеко не исчерпывают перечень проблем, возникающих в современных организациях из-за отсутствия сплоченности в коллективах. Обособленность, неэффективные коммуникации и утаивание информации, недостаточное внимание руководства к формированию команды приводят к тому, что сотрудники, которые должны быть сплоченной командой, работающей на благо организации, воспринимают друг друга как конкурентов, переходя к конфронтации.

Учитывая вышеизложенное, мы предлагаем некоторые пути решения данных проблем: стратегические и технические приемы по созданию команд, методы стимулирования деловой активности и повышения эффективности коммуникаций с привлечением зарубежного опыта, которые будут рассмотрены в последующих публикациях.