

Эффективная команда. Практика создания, управления и мотивации

Анна Меченова

8 декабря 2009 года Центр предпринимательства США-Россия провел встречу Нижегородской предпринимательской группы на тему «Эффективная команда. Практика создания, управления и мотивации». Участники рассуждали о том, как решать проблему управления персоналом в пост-кризисных условиях, делились опытом набора успешной команды и методами материального и нематериального поощрения специалистов, обсуждали роль HR в этом процессе. В современной рыночной ситуации на первое место выходит эффективность труда каждого сотрудника, а она невозможна без грамотно построенного взаимодействия между участниками команды и, главное, между работником и работодателем.

Встреча была открыта выступлением руководителя управления маркетинга Холдинговой Компании «Логопром» Владимира Хмелева. Он имеет опыт работы как в российских, так и иностранных компаниях, и тема создания эффективной команды знакома ему не понаслышке. Он убежден, что работодатель – единственный человек, ответственный за результат работы команды. Поэтому и набором кадров, которые войдут в состав команды, работодатель должен заниматься сам, «продавая» соискателю возможность заработать и развиваться в карьерном плане.

В реальности, как правило, персоналом занимаются HR. Сотрудники отдела персонала умеют исправно «закрывать» вакансии, находить специалистов, соответствующих требованиям, но не могут влиять на долгосрочный результат дальнейшего взаимодействия работодателя и нового специалиста, не могут гарантировать, что сотрудник станет эффективным членом команды.

Несмотря на кризис, хороший сотрудник по-прежнему остается дефицитным ресурсом на рынке труда, считает Владимир Хмелев. Тем более что соискатель, рассматривая предложения работодателей, тоже относится к вариантам критично. Это еще одна причина, по которой работодателю стоит контролировать деятельность HR, особенно если в роли HR выступает представитель рекрутингового агентства, а не внутренний специалист. Ведь сотрудник HR на время собеседования является «лицом» компании-работодателя и непосредственно влияет на то, какое мнение о работодателе сложится у соискателя.

После приема на работу сотрудник станет общаться с клиентами компании, оказывать влияние на них и – как следствие – на положение компании на рынке в целом. «Разумеется, хороших, эффективных специалистов найти сложнее. Но, в конечном счете, сделанный нами выбор отразится на нашем доходе. Если мы прилагаем колоссальные усилия, чтобы завоевать рынок, то почему не уделяем столько же внимания подбору сотрудников?», – задает риторический вопрос Владимир Хмелев.

В подтверждение своих слов г-н Хмелев привел статистические данные, согласно которым 68% потребителей уходят от продавца из-за плохого отношения к ним персонала

продавца, 41% лояльны к продукту или компании из-за хорошего отношения к ним персонала, а 70% формируют отношение к продукту на основе мнений других людей. Кроме того, эффективность компаний, сотрудники которых считают свою работу лучшей, выше на 20%.

«Все это говорит о том, что если ваш сотрудник на своем рабочем месте лоялен к клиенту, оказывает качественный сервис, то, скорее всего, ваши клиенты не сбегут. Но для этого сотрудник должен любить и свою работу, и вас как работодателя. У нас может быть превосходная стратегия, но если сотрудник идет на работу отсиживать часы, а не доносить ее до клиентов, то эта стратегия пригодится вам, как помада обезьяне. К сожалению, в процессе найма о любви мы думаем в последнюю очередь», – завершил выступление первый докладчик.

Отвечая на вопросы аудитории относительно того, может ли известная компания держать зарплаты ниже рынка и как набрать сотрудников, для которых зарплата не является основным мотивирующим фактором, Владимир Хмелев высказал мнение, что даже в том случае, когда бренд «мотивирует сильнее денег», профессионалы должны хорошо зарабатывать, иначе в итоге они все равно сменят место работы. Другое дело, что в нынешних условиях кадровики должны научиться брать за основу выбора новые критерии. «В нашей компании пять складских комплексов в Москве, Подмосковье и Нижегородской области. Однажды я заметил, что, пытаясь «закрыть» позицию продавца площадей, служба персонала рассматривает резюме ищущих работу людей, которые прежде занимались согласованием сделок с разными инстанциями, бухгалтерских документов. Я же им посоветовал обратить внимание на тех, кто, оставшись без оклада, продолжает работать за проценты. Они знают, что «волка ноги кормят», и зарабатывают от 30 до 100 тысяч рублей в месяц, несмотря на кризис и отсутствие ставки. Вот какие люди нам нужны: активные, результативные, не рассчитывающие на оклад», – говорит Владимир Хмелев.

Далее выступил директор по логистике ИКЕА Станислав Галкин. Свою презентацию он посвятил вопросам, связанным с управлением и мотивацией персонала. По его словам, прежде чем начать подбор специалистов, необходимо понять и осмыслить ценности своей компании. «Как правило, этот этап опускается, а зря. Мы забываем о том, что все люди, независимо от занимаемой позиции, в первую очередь будут членами нашего коллектива. Было бы неплохо изначально понять, какие люди нам нужны. Например, у нас нет визиток, у всех простые часы, во время командировок мы пользуемся метро. Потому что ценности ИКЕА – это бережливость, простота, открытость, умение принимать людей такими, какие они есть. Если компания некрупная и в ней нет сложившейся корпоративной культуры, то руководитель должен подбирать людей под себя, искать единомышленников», – считает Станислав Галкин.

Когда вопрос с ценностями решен, настает черед подумать о структуре отдела, где будет работать новый человек, решить, какую позицию он будет занимать, какова роль этой позиции. Будет ли он общаться с другими людьми, работать с цифрами или заниматься активными продажами? Исходя из этого, какими профессиональными знаниями и личностными качествами он должен обладать? Кто нужен для данной работы – одиночка, лидер или командный игрок? Человек, по своему характеру ориентированный на процесс

или на результат? В качестве менеджера по продажам, например, будет более эффективен тот, кто получает наибольшее удовлетворение в момент достижения результата – заключения сделки. Те же, кому важнее процесс, прекрасно реализуются, например, в роли специалистов по управлению запасами.

Для того чтобы набранная команда смогла качественно работать, необходимо четко сформулированную цель. Еще одно условие – контроль со стороны руководства. Как говорится, любой руководитель получает на выходе только ту работу, которую контролирует. Это не значит, что он должен требовать формальные отчеты. Иногда достаточно в курилке, за чашкой чая или просто при встрече поинтересоваться у работника, как дела, и он охотой расскажет о своих проблемах и достижениях. Другим важным моментом является работа над ошибками.

Третий докладчик, коммерческий директор компании-производителя комплектующих для корпусной мебели «СОРМАТ» Роман Раззоронов, поделился опытом, касающимся материального аспекта вознаграждения сотрудников. Он рассказал, что за 10 лет существования в «СОРМАТе» перепробовали множество систем материального стимулирования. В частности, опробовали систему «оклад плюс премия от выручки», что дало высокую активность менеджеров, нацеленность на результат, но при низкой лояльности персонала. К тому же, при такой системе наступает момент, когда уровень оплаты начинает сильно превышать среднерыночный уровень.

Со временем в ГК «СОРМАТ» ушли от премирования по принципу «процент с выручки» и перешли к процентам с прибыли. Одновременно произошло разделение торгового и розничного отделов. Чтоб стимулировать розничных менеджеров, таблицу оплаты сделали двойной – отдельно для оптовиков и розницы. Кроме того, розничным продавцам была дана возможность набирать свою клиентскую базу в торговом зале. В результате стала наблюдаться внутрифирменная конкуренция, продавцы из розничного отдела не хотели переходить в оптовики, уровень зарплат в торговом зале при тех же показателях превышал уровень зарплат в оптовом отделе.

«Два года назад мы пришли к оплате труда по нескольким критериям. У нас есть базовая ставка и 4-5 критериев, на каждый из которых сотрудник может влиять. Больше число критериев вызывает сложности при расчете своей зарплаты самими сотрудниками, что приводит к снижению эффективности труда. Совершенно очевидно, что эффективность тем выше, чем прозрачнее для сотрудника оплата. Таким образом, сотрудник точно знает, за что он получает деньги, а работодатель знает, за что он платит», – делится Роман Раззоронов.

Нематериальные стимулы в ГК «СОРМАТ», по словам Романа Раззоронова, тоже существуют – в виде карьерного роста, хороших условий труда, места для питания, культурно-массовых мероприятий. Поскольку в организации всего 70 человек и всем обеспечить карьерный рост сложно, действует градация по категориям менеджеров, рост внутри отделов. В компании также разработана система обучения и аттестации сотрудников, включающая вопросы общения с клиентами, тесты на знание ассортимента и т.д.

В завершение встречи выступил кризис-менеджер, управляющий партнер УК «М911+» Сергей Елисеев. Он повел разговор об изменении роли HR в современных условиях. Но прежде чем сделать соответствующие выводы, он объяснил, на чем должен акцентировать внимание менеджмент компании в современных рыночных условиях. «До кризиса мы думали, как получить больше выручки, набрать больше кредитов, набрать больше активов – как всего сделать побольше, чтобы затем подороже продать компанию. Благодаря кризису на первый план вышли иные вопросы: сколько человек должно работать в компании, кто именно нужен компании и чем эти люди должны заниматься?», – начал он свою речь.

Так что же на сегодняшний день требуется для успешной работы компании? В современных условиях, когда острая фаза кризиса миновала, а рецессия еще не закончилась, прежде всего необходимо обеспечить рост эффективности работы персонала и использования ресурсов. Для этого нужны как минимум три составляющих: ускорение цикла управления, увеличение оборачиваемости активов и управление доходностью.

Если прежде от постановки задач до их корректировки проходило 4 месяца, то на стагнирующем рынке позволить себе такую продолжительность цикла управления производственной деятельностью можно только в случае большого объема запасов. А чтоб ускорить управленческий цикл до 1-1,5 месяцев, надо изменить скорость управления, форматы совещаний и фокус управленческой деятельности. Это серьезная перестройка механизма и, главное, регламента управления.

На рецессионном рынке нельзя резко увеличивать объемы продаж, продолжает г-н Елисеев. Иначе затраты на увеличение доли рынка превысят получаемую от этого эффекта прибыль. Зато управление доходностью при тех же объемах продаж позволяет прибыли вырасти на 30-40%. Если рентабельность компании 50%, то получение рубля внутри компании равносильно получению 2 рублей на рынке. В сегодняшних условиях рубль внутри можно заработать быстрее. Но для этого самому руководителю придется отказаться от дорогого авто, экономить электроэнергию, начиная со своего кабинета, а не с производства.

Соответственно, что требуется от HR? Понимание всех этих компетенций, способность их диагностировать в своих компаниях и у кандидатов. Однако у HR обычно нет навыков перенесения целей компании на уровень конкретного работника. Более того, зачастую по старинке работающие HR не способствуют, а, наоборот, мешают заполнить вакансии эффективными сотрудниками, не пропуская таковых на уровне личного неприятия. Хотите не просто заполнить вакансию, а найти эффективного сотрудника – сперва смените тех, кто занимается набором, советует Сергей Елисеев.

Еще одна причина, по которой профессионалы часто покидают компании или не могут реализовать свои таланты на благо работодателя – «феодалская» кадровая модель. «У нас две беды: работодатели и сотрудники. В большинстве российских компаний работодатель ведет себя как феодал, а работник – как крепостной. Для крепостного приказ, не подтвержденный пинком, не считается отданным. Но парадигма нашей действительности в том, что нас это устраивает, мы привыкли работать с некачественными «вассалами».



Ведь качественные менеджеры много требуют, с ними надо считаться, у них свое мнение. В идеале мы хотим, чтобы в наше «феодальное хозяйство» приходили «суперзвезды» и работали как крепостные. Пока феодал сам правит, квалифицированному менеджеру остается только приспособливаться. И мы другой модели на нашем веку не увидим», – прогнозирует аналитик.

В заключение Сергей Елисеев отметил, что профессионализм и эффективность сотрудников выше ценятся в западных компаниях, которые прошли гораздо более длинный цикл развития и сейчас конкурентоспособность могут получить в основном за счет персонала. Однако могут ли они предложить возможности самореализации для профессионалов – большой вопрос. Структурированным западным компаниям не нужны те, кто будет менять бизнес-модели. Если менеджер хочет заниматься реальным управлением, ему будет комфортнее все-таки в российских структурах. Более справедливую оценку труда можно наблюдать, например, в отечественных ИТ-компаниях.

© The U.S. Russia Center for Entrepreneurship