

Начнем с понятия «слабая команда» — как понимать эту «конструкцию»?

Если мы обратимся к значению слова «слабость» (см. Википедию и словари), то понятие это относится к живому организму. Мы в данном случае тоже можем рассматривать команду как организм, где каждый ее член выполняет свою функцию, отвечает за круг задач. И понятие «слабая команда» можно трактовать как сбой функционирования организма или отдельных его частей под влиянием экзогенных или эндогенных факторов.

В качестве сравнения на ум приходят все другие живые организмы — растения и животные, которые рождаются и живут в борьбе и погибают под воздействием силы со стороны других — так как слабы. Естественный отбор и сохранение сильных особей — таковы законы природы. Законы мироздания заложены и в мироздании бизнес-среды. По данной аналогии слабые команды обречены на естественный отбор — оздоровление или гибель для рождения вновь, обретя опять движение и волю к жизни, покорение рынка и решение новых бизнес-задач.

Слабость (общеславянск., имеющее соответствие в балтийских и немецком языках) — 1. Вообще — недостаточность функционирования, потеря определенной способности. Обычно термин используется в отношении органических, моторных и иногда когнитивных функций; 2. Субъективное ощущение бессилия, свойственное астеническому состоянию и не исчезающее после продолжительного отдыха. Синоним: общая слабость; 3. Субъективное чувство бессилия, иногда характеризующее нарушение самовосприятия, при котором теряется способность осознавать чувство бодрости, активности и физической силы. — Википедия.

□ Команда слабая по опыту? Образованию? Интеллекту?

К выводу о том, что команда слабая, руководитель приходит в тот момент, когда он видит существенное отклонение от плановых показателей деятельности, отрицательные результаты работы или финансовые ухудшения в компании.

Причин множество, и они индивидуальны в каждом конкретном случае. Типичные — снижение мотивации и потеря интереса, усталость и апатия, недостаточность практической и теоритической базы для решения возникшей новой задачи, отсутствие понимания конечной цели, завышенные ожидания высшего руководства. В чем еще может скрываться слабость? Одна из распространенных «слабостей» топ-менеджера — отсутствие управленческих компетенций для работы со старой командой при назначении на должность в новой компании. На практике первое, что делают управленцы, — меняют команду в первой линии управления, приводя своих игроков, с кем комфортно работать и с кем они уже пуд соли съели, или набирая новых под себя.

К ослаблению мотивации команды или отдельного ее игрока приводят и корпоративные войны, а также используемые модели коммуникаций и управления: «Я начальник, ты — дурак», «Лучше сам — беру лопату и копаю», «Я — звезда».

Если говорить о слабости компании, то слабость — это то, что недостает организации, является ее недостатком или ухудшает ее положение относительно конкурентов.

Источники слабости организации, как правило, связаны с:

отсутствием know-how или экспертных знаний и компетенций;

дефицитом материальных, организационных или нематериальных активов;

утратой потенциала в ключевых областях.

□ Сергей Галицкий («МАГНИТ») недавно сказал, что наемные топы думают о чем угодно, но не об успешности компании. Это тоже слабость?

Это реальность. Топы, о которых идет речь, из категории решающих только свои внутренние задачи — здесь и сейчас. Строчка в резюме для капитализации себя на рынке труда. Топы никогда не научатся мыслить категориями владельцев, так же, как и владельцы смотреть глазами топов и мыслить их категориями. Причина в том, что интересы собственника и управленца в корне различаются. Владелец и основатель бизнеса заинтересован в максимизации прибыли и рыночной стоимости компании. Наемный менеджер, напротив, будет стремиться к стабилизации организации, что часто приводит к снижению доходности и темпов роста бизнеса.

Намеченный дисбаланс между потребностями владельца и управленца очевиден.

Памятуя о прошлом, владельцы ждут огнеглазых, с пионерскими зорьками, преданных, разделяющих ценности и растворяющихся в работе, работающих допоздна сотрудников.

И, конечно, еще остались в армии трудящихся такие экземпляры, но тренд, который обозначился в среде трудящихся — это нахождение баланса между работой и семьей, работой и увлечениями.

«Многие руководители слишком беспокоились о получении краткосрочных прибылей и не делали инвестиций в будущее» — Гари Тукер, бывший генеральный директор Motorola, беседа от 5 июля 2001 года.

Но следует отметить одно из популярных требований владельцев к подбору топ-менеджера: область применения опыта и знаний идентичная, и чтобы был звездой.

Существует естественная тенденция приписывать успех компании заслугам ее главы. Без сомнения, многие руководители мгновенно стали знаменитостями, в том числе и благодаря тому, что успех возглавляемых ими предприятий считался исключительно их личным достижением. Звезды и знаменитости сами по себе ничего не значат, если у предприятия отсутствует настоящий фундамент: экономически обоснованная бизнес-модель, внимание к реальному потребителю, способность развивать перспективные направления и эффективная конкурентная стратегия. Звезде необходимы условия (райдер) для того, чтобы она могла раскрыть себя в полной мере.

Генеральных директоров для бизнеса нужно поставлять в комплекте с табличкой, на которой указана оговорка, используемая инвестиционными фондами открытого типа: «Прошлые успехи еще не являются гарантией успехов будущих».

□ Менеджмент придумал и испробовал немало способов мотивации топов на успех компании. Давайте их вспомним и обсудим, почему сегодня они оказались неактуальными.

Топ-менеджеры — это ключевые работники организации. И от их мотивации в наибольшей степени зависит успех бизнеса. Эффективным способом мотивации является тот, который подходит не под должность, а под тип личности или те задачи, которые поставлены человеком для себя в горизонте двух — пяти лет. А топы — те же люди, которые в разные периоды жизни могут поддаваться разным инструментам мотивации. Во-первых, те, кто стремятся стать руководителями, относятся чаще всего к

типу людей с мотивацией на достижение высоких целей. Поэтому и наиболее распространенный инструмент мотивации — это на достижение результата. В иерархии критериев выбора нового места работы для топ-менеджеров в 90% случаев на первом месте стоит интересный проект или интересная задача. Типичными для топов является набор факторов, позволяющих видеть впереди цель, перспективы, открывающиеся возможности, позитивные последствия того, что им предстоит делать. Какие вершины необходимо покорить и, самое главное, какое вознаграждение в переменной части предлагается. Со стороны топ-менеджеров наиболее привлекательным является опцион или доля в бизнесе.

Опционные программы — один из инструментов программ долгосрочных планов вознаграждения. Их суть заключается в том, что организация передает или продает менеджеру пакет собственных акций, и тем самым он, наряду с собственниками бизнеса, становится заинтересованным в росте рыночной стоимости компании. Однако широкому распространению опционов препятствует несколько факторов. Во-первых, недостаточно развит рынок — акции подавляющего большинства компаний не торгуются на бирже; а во-вторых, не вполне сформировано доверие к долгосрочным обязательствам компании: в России, в отличие от США, юридическая база для опционных программ отсутствует, поэтому защитить права обладателя опционов в том случае, если компания откажется от своих обязательств, будет невозможно. На сегодняшний день опционные схемы применяют в основном такие крупные транснациональные корпорации, как Газпром и ЛУКОЙЛ, но надо отметить, что и российские компании среднего бизнеса, не торгующие на бирже, предлагают данную мотивацию.

Такие программы — это единственный на сегодняшний день инструмент сближения интересов владельцев бизнеса и наемных топ-менеджеров.

Следует отметить инструмент мотивации топ-менеджеров, который успешно используется в США и Великобритании — долгосрочные планы вознаграждения (ДПВ). По законодательству любая акционерная компания обязана иметь действующую программу долгосрочного вознаграждения.

К долгосрочным программам вознаграждения, распространенным в других странах и отчасти внедренным в России, также относят:

- акции с ограничениями — реальные акции компании по цене ниже рыночной, на которые наложены определенные ограничения. Эти ограничения могут быть сняты в конце промежуточного периода при достижении поставленных целей;
- фантомный опцион — право получить денежную выплату, эквивалентную разнице рыночных стоимостей акций на конец и начало промежуточного периода;
- фантомные акции — аналог фантомного опциона, дополненный некоторыми правами держателей акций (участие в распределении прибыли и т. д.).

Все вышеперечисленные виды программ долгосрочного вознаграждения могут быть реализованы как в чистом виде, так и с использованием дополнительных показателей эффективности.

В российской практике из-за законодательных сложностей с использованием реальных акций для мотивации топ-менеджеров получили распространение разнообразные планы долгосрочных денежных выплат, привязанных к базовым показателям бизнеса и стоимости акций.

По данным различных исследований, доля ДПВ в общем вознаграждении российских менеджеров составляет примерно от 10 до 20%. В западных компаниях топ-менеджеры получают более 50% вознаграждения в зависимости от долгосрочных результатов работы компаний. В России программы ДПВ используют в своей практике только самые крупные компании (с капитализацией свыше 10 млрд долл.). На Западе программы ДПВ эффективно используют средние и даже небольшие компании (с капитализацией менее 10 млн долл.). 4 из 5 иностранных компаний используют в своей практике более одного типа программ ДПВ. Напротив, 75% российских компаний используют только одну разновидность программ долгосрочной мотивации, и чаще всего это классический опцион, который хуже всего согласуется с действующим российским законодательством.

Участниками программы в западных компаниях являются не только топ-менеджеры компаний, но и руководители среднего звена. В России такие примеры практически не встречаются.

□ Ну а такая мотивация, как страх наказания вплоть до физики?

Несмотря на то, что исследователи подтверждают, что в России «кнут» — лучший мотиватор для персонала, страх на уровне психотипа не является успешным инструментом мотивации. Страх перед наказанием, тем более физическим, превращает человека в жалкое существо, теряется его стержень и силы для борьбы. Но есть и мнение некоторых бизнесменов о том, что царь должен быть суров и гневен, и сотрудникам необходимо бояться впасть в немилость. Метод устрашения работает, когда необходимо получить очень быстрый результат, но будет ли он качественным? Страх — это негативный эмоциональный элемент и, как следствие, вызывает дискомфортные реакции и неотвратимо демотивирует.

□ А позор и страх больше не быть никому интересным?

На практике не работает — сор из избы стараются не выносить, если это не касается совсем критичных ситуаций.

Например: кризис 2008-го, история про то, как генеральные директора наживают капиталы. Имеются факты о большом доверии владельца (который жил в то время в Европе) и отсутствии контроля за действиями гендиректора промышленного предприятия, который в последний год перед кризисом выводил деньги в США для безбедной старости. При возвращении в РФ владелец был не в состоянии что-либо уже сделать. Компания обанкротилась.

□ Лебедь, рак и щука — это тоже о слабой команде?

Данный пример больше говорит о неправильном формировании команды, а это ошибка либо вышестоящего руководства, либо директора по персоналу — смотря кто в компании за этот процесс отвечает. Отсутствие единой понятной цели, договоренности о единой стратегии и тактике действий, а также нездоровая внутренняя конкуренция приводят к разобщенности, и, как следствие, команда становится уязвимой и нерезультативной. Начало басни как раз говорит об отсутствии единомыслия: «Когда в товарищах согласья

нет,/ На лад их дело не пойдет».

□ Инновации — как слабая команда ведет себя с ними?

Истории об инновациях и изменениях. И поражениях.

История № 1.

Компания Johnson & Johnson — лидер и звезда первой величины, которая прославилась созданием новой революционной технологии. Ход первый: в 1987 году J&J купила патент на изготовление так называемого стента Палмаца-Шатца. Ход второй: покупка компании Cordis.

Большую часть 1997 года компания благоденствовала и поживала на лаврах. Доля рынка выросла до 95 процентов, и, что еще приятнее, валовая прибыль составляла около 80 процентов. Успехи обновленного отделения нашли достойное отражение в годовых отчетах компании, и это совсем не удивительно. В 1996 году, всего лишь два года спустя после того, как новый продукт был представлен на рынке, этот бизнес принес J&J приблизительно 9-10 процентов всего ее чистого суммарного дохода (что составило 300 млн долларов, или 0,23 доллара на акцию).

Тревожные звонки: от кардиологов начали поступать жалобы, однако J&J не обратила на них должного внимания.

Обновленной Cordis, которая когда-то славилась молниеносными темпами разработки новой продукции, после слияния понадобилось почти два года для того, чтобы предложить потребителям качественно новый продукт. J&J потеряла драгоценное время, ресурсы и упустила многие возможности, завязнув в долгом и расфокусированном процессе интеграции.

Итог: потребители проявляли высокую требовательность, а конкуренты — особую агрессивность. Оба этих фактора компания просто проигнорировала. Всего два года спустя ее доля рынка сократилась до 8 процентов.

История № 2.

Рынок сотовой связи весьма динамичен, и когда Motorola в 1997 году наконец представила потребителям свой новый (цифровой) телефон, конкуренты успели уйти далеко вперед. Рыночным позициям компании был нанесен серьезный урон. В 1994 году Motorola добилась своих лучших показателей: ее доля на рынке сотовых телефонов США составила 60 процентов лишь для того, чтобы к началу 1998-го обрушиться до отметки 34 процента, в то время как рыночная доля Nokia за тот же период поднялась от 11 до 34 процентов. В июне 1998 года Motorola объявила об увольнении 20 тыс. человек, которое было вызвано необходимостью уменьшить издержки в связи с падением рентабельности производства. Этот шаг был первым в ряду многочисленных сокращений, реорганизаций и пересмотров стратегии, через которые еще предстояло пройти компании. Настанет день, и Motorola вернет утраченные позиции: талант, технологии и терпение способны залечивать многие раны. Но вот результат: разделение бизнесов на две независимые компании — Motorola Solutions и Motorola Mobility (процесс разделения завершился 4 января 2011 года). Motorola Mobility впоследствии была продана компании Google (сделка, общая сумма которой составила \$12,5 млрд, была закрыта в мае 2012 года).

Данные примеры иллюстрируют отсутствие организационной гибкости, которая и послужила отправной точкой для принятия ошибочных решений руководителей и команд, помешавших Johnson & Johnson, Motorola и им подобным выбрать правильную стратегию действий в условиях меняющейся конкурентной среды. Во всех этих историях, которые мы только что рассказали, организации не смогли найти правильный ответ на брошенный им вызов. В случае с Motorola негибкость компании объяснялась децентрализацией ее организационной структуры и системой стимулирования; в случае с J&J причиной была логика монополиста и слепая вера во всемогущество патентов. Примеры из книги: Финкельштейн Сидни/Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы.

□ Итак, признаки СЛАБОЙ КОМАНДЫ, исходя из опыта ваших наблюдений?

Внешний скрининг — атмосфера офиса. Ритм жизни, глаза сотрудников, их позы.

□ Как не допустить ослабления команды?

Четкая система контроля ключевых показателей бизнеса и каждого участника команды позволяет вовремя отследить отклонения — при правильном анализе ситуации и наборе различных методов решения проблема ослабления корректируется или принимаются иногда радикальные меры.

□ Как «не дать себе засохнуть»?

Уметь контролировать свое состояние, уметь отследить признаки надвигающейся «засухи», иметь набор инструментов для изменения состояния. Если ты засыхаешь и киснешь, то явно теряешь интерес к тому, чем занимаешься. Есть два пути: первый и наиболее часто используемый нашими согражданами — выйти из ситуации, т. е. покинуть компанию. Но это не гарантия того, что на другом месте работы не произойдет рецидивное перегорание; второй путь — весьма долгий и непростой — изменить мир вокруг себя.

* Натэла Чугунова, генеральный директор КА «ВЫБОР», исполнительный директор Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП)

Справка о компании

«ВЫБОР» — кадровое агентство было основано 1997 году.

Предоставляет профессиональный сервис и решения для российских и иностранных компаний в сфере подбора персонала по отраслевым экспертизам.

«ВЫБОР» — является действительным членом ФРС — Федеральная Рекрутинговая Сеть и располагает глобальной сетью на территории РФ и СНГ.

Членство в Ассоциациях и Аккредитации:

Действительный член АКПП — Ассоциации консультантов по подбору персонала.

Свидетельство № КА – 009 об аккредитацию кадровых агентств, специализирующихся на подборе кадров для строительной отрасли города Москвы.

«ВЫБОР» кадровое агентство — является участников Исследования кадровых агентства и неоднократно получала высокие оценки качества услуг на рынке кадровых услуг ,а также не раз удостоивалось наград и премий «Капитанов Российского Бизнеса».

Автор: Чугунова Натэла Георгиевна