**Дисциплина или эффективность?**

Резюме: считается, что дисциплина является залогом эффективной работы сотрудников. В кейсе описана ситуация, когда излишнее стремление к поддержанию дисциплины может сыграть злую шутку с руководителем отдела, обнажив другие, менее очевидные проблемы в работе подразделения.

Описание ситуации

АО «Авто» (название изменено) -компания, которая занимается оптовой продажей автозапчастей для иномарок европейского производства и для отечественных автомобилей. Организация на рынке уже 25 лет, она сотрудничает с поставщиками ведущих автомобильных европейских концернов.

Широкий ассортимент автозапчастей, а также постоянное расширение и обновления предложений, позволили компании стать уверенным игроком на рынке автозапчастей, сохраняя конкурентоспособность как на московском, так и на региональных рынках.

Клиентами организации являются станции технического обслуживания, а также розничные магазины автозапчастей. Компания работает со всеми регионами России.

Наряду с продажей автозапчастей, АО «Авто» осуществляет также продажу оборудования для автосервисов, обучение сотрудников автосервисов, в том числе и дистанционное.

Одним из ключевых подразделений организации является отдел продаж. В отделе работает 9 сотрудников, коллектив молодой, средний возраст - 29 лет. Подразделение славится своей дружеской атмосферой, сотрудники легко находят общий язык, часто встречаются друг с другом во внерабочее время. Большинство из них – выпускники одного ВУЗа. Коллектив отдела продаж стабилен, уже 3 года не меняется.

Дольше всех в подразделении работает Алексей Потапов, менеджер по работе с СТО, женат, имеет дочь в возрасте 3 лет. Коллеги характеризуют Алексея как энергичного, умного и целеустремленного человека, который всегда может прийти на помощь.

Потапову 31 год и работает он в организации уже 9 лет, с момента окончания института. Помня себя в роли новичка, которому никто не хотел помогать, Алексей стремился поддержать приходящих в отдел сотрудников, объясняя им тонкости работы, подбадривая, т.е. тем самым взяв на себя роль наставника. Так, за последние годы, в отделе сформировалась команда, которая очевидно предана Потапову, к нему обращаются за советом, к его словам прислушиваются.

Алексей является ценным сотрудником и для самой организации. В прошлом году благодаря ему компании получила двух крупных клиентов, что позволило увеличить суммарную прибыль фактически в 1,5 раза.

Два года назад на должность начальника отдела был назначен Чопов Владимир Владимирович, 45 лет, выпускник Технологического института, человек, как это принято говорить, «старой закалки», который 10 лет проработал в должности начальника отдела маркетинга на машиностроительном заводе. Стоит отметить, что такое назначение было встречено сотрудниками недоброжелательно, т.к. они рассчитывали видеть на должности начальника отдела продаж Потапова, да и сам Владимир Владимирович был не в восторге от того, что ему придется руководить такой «молодой» командой. Впрочем, никакого конфликта не произошло, работа отдела продолжалась в прежнем режиме.

К удивлению Чопова, сотрудники обладали достаточной степенью самоорганизации, справлялись с поставленными задачами, не обременяя нового руководителя излишними вопросами и просьбами о помощи, да и план продаж успешно выполнялся. Так, Владимир Владимирович смог сконцентрироваться на вопросах маркетинговой деятельности, поскольку хорошего специалиста по маркетингу организации найти пока не удалось. В целом отдел под руководством Чопова работал успешно, и так, скорее всего, и продолжалось бы, если бы не один случай.

График работы компании с 8.00 до 17.00, В.В. Чопов же приходил к 10, считая, что ему как руководителю придерживаться общепринятого режима не нужно, но, в один день, Владимир Владимирович, поссорившись с женой, решил прийти на работу утром, чтобы поработать в спокойной обстановке и избежать продолжения ссоры. Каким же было удивление руководителя, когда на рабочем месте в 8 утра он застал лишь одного сотрудника, остальные же работники начали приходить ближе к 9.00, а двое и вовсе пришли к 9.30.

В тот же день начальник отдела продаж организовал совещание, на котором в грубой форме высказал свои претензии подчиненным по поводу нарушения ими режима работы. Замечания сотрудников относительно того, что в 8 утра большинство клиентов еще не приступают к работе, поэтому в это время на рабочем месте делать фактически нечего, как впрочем, и слова про то, что сотрудники остаются до 18.00, а то и 19.00, чтобы уладить вопросы с заказчиками по их просьбе, Чопов не стал слушать, предупредив, что в случае нарушения общепринятого режима работы, будет принимать меры. Руководитель взял на вооружение данные системы пропуска, которая позволяла получать информацию о времени прихода сотрудников в организацию. Работникам отдела было сообщено, что опоздание более трех раз в месяц приведет к лишению их премии.

В целом данная мера, по наблюдениям Чопова, помогла повысить дисциплину в отделе, большинство сотрудников присутствовало на рабочем месте в 8 утра, за исключением Алексея Потапова, тот, так и продолжал приходить к 9 утра, мотивируя это тем, что ему необходимо отводить дочь в детский сад. Стоит отметить, что на результаты работы Потапова такие опоздания воздействия не оказывали, он по-прежнему оставался одним из лучших в своем подразделении. Но В. В. Чопова такое положение вещей не устраивало и, по результатам месяца, он принял решение лишить Алексея премии несмотря на то, что именно он приносил компании больше всего прибыли. На данное решение Потапов отреагировал достаточно бурно, высказав руководителю все, что он думает о его подходе к управлению, а на следующий день бросил на стол заявление на увольнение. Чопов же был даже рад такому развитию событий, по его мнению, данный сотрудник только вносил смуту в коллектив, а при соблюдении дисциплины отдел сможет достигать прежних результатов и без него.

Постепенно обстановка в отделе продаж стала приходить к доконфликтному уровню, сотрудники появлялись на рабочем месте вовремя, без опозданий. Но результаты работы подразделения Чопова совершенно не радовали, от былой самоорганизации не осталось и следа, без дополнительных указаний работники ничего не делали, за ними постоянно нужно было следить, подталкивать, что отнимало у Владимира Владимировича слишком много времени, нагрузка вместе с управлением маркетинговой деятельностью стала колоссальной. Стало проявляться и недовольство клиентов, которые по привычке звонили в офис после 17. 00, но не заставали никого из сотрудников. По результатам четырех месяцев работы «по режиму», объем продаж снизился на 20%. Чопов же недоумевал как дисциплина может навредить работе сотрудников и продолжал тешить себя надеждами, что ситуация вот-вот нормализуется.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте систему руководства в отделе продаж
2. Почему стремление к поддержанию дисциплины сыграло с руководителем отдела злую шутку?
3. Повлияло ли на работу подразделения увольнение Потапова?
4. Как нормализовать работу в отделе продаж?

Ответы

1. Охарактеризуйте систему руководства в отделе продаж

В отделе продаж присутствует как формальное, так и неформальное руководство. Так, формальным руководителем является В. В. Чопов – начальник отдела, а неформальным лидером выступает Алексей Потапов. Существенного конфликта между двумя типами власти не возникало, напротив, Алексей поддерживал работу подразделения, работал на благо достижения организационных целей.

1. Почему стремление к поддержанию дисциплины сыграло с руководителем отдела злую шутку?

Во-первых, руководитель подошел к данному вопросу поверхностно, он не разобрался в тонкостях работы подразделения, в том, что утреннее время фактически «пустое», в то время как вечером необходим дежурный сотрудник. Во-вторых, он принял решение без участия персонала и фактически навязал сотрудникам его, используя власть и административные рычаги воздействия. Здесь сработал принцип «лучшее враг хорошего». В попытке улучшить работу посредством дисциплины, руководитель, напротив, все разрушил.

1. Повлияло ли на работу подразделения увольнение Потапова?

Да, разумеется. В исследуемой организации был тот редкий случай, когда неформальная власть работала на благо, фактически отделом руководил Потапов, и то, что Чопов принимал за самоорганизацию было результатом труда сотрудника. В итоге, уволив Алексея, руководитель фактически лишил отдел управленца, поскольку сам был сконцентрирован на маркетинге.

1. Как нормализовать работу в отделе продаж?

Во-первых, пересмотреть график, для такой работы лучше подойдет плавающий график, т.е. можно предоставить сотрудникам право выбирать самим время работы, в рамках положенных 8 часов. Так, они смогут адаптироваться к задачам и не просиживать рабочее время напрасно. Во-вторых, найти наконец руководителя по маркетингу, поскольку работникам отдела продаж очевидно нужен руководитель, который будет направлять и помогать. Неформального лидера больше нет, поэтому текущий руководитель должен сконцентрироваться на управлении отделом продаж.

Также возможен вариант по возращению Алексея Потапова с предложением ему занять пост руководителя отдела продаж, в то время как Чопов займется управлением маркетингом.