



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МАГАЗИНА

Владислав Коробейников

Мы нередко слышим и любим произносить слово «команда»... Но не всегда реальность совпадает со смыслом, заложенным в это понятие. Точнее так: каждый наделяет слово «команда» своим собственным смыслом, поэтому иногда можно встретить путаницу между понятиями «команда», «организация», «коллектив». Зайдите в Интернет, и вы удивитесь множеству трактовок и смыслов этого, казалось бы, простого, понятного и так часто употребляемого слова.

Да, действительно многие руководители торгового бизнеса говорят, что хотят видеть команду у себя в магазине. Однако именно в рознице мы зачастую вообще не можем выстроить полноценную команду в стопроцентном понимании этого слова.

Какая же группа людей сможет наиболее эффективно решать бизнес-задачи в рамках конкретно взятого магазина?

РАЗДЕЛИМ ПОНЯТИЯ «КОЛЛЕКТИВ» И «КОМАНДА»

«Команда» — это группа людей, где зона ответственности каждого члена жестко пересекается с зоной ответственности другого и напрямую влияет на общий результат. Каждый член команды заинтересован не только в собственном результате, но и в общем результате команды.

Отличительные особенности команды — это наличие:

- совместной деятельности;
- общих целей;
- общей ответственности;
- личностных неформальных взаимодействий;
- взаимодополняющего (по профессиональным и психологическим характеристикам) состава группы;
- участия всех членов команды в выработке решений;
- четко выраженного лидера;
- поддержки.

Возьмем, к примеру, команду футболистов или музыкальный коллектив. Сразу становится

четким и понятным, что подразумевается под заинтересованностью в общем результате, пересекающимися «зонами ответственности» и всеми пунктами, перечисленными в ключевых особенностях команды.

В случае если мы говорим о понятии «коллектив», то имеем существенное снижение категоричности формулировок. Коллектив — эта группа людей, выполняющих определенную общую задачу, ориентированная, так же как и в команде, на результат. Все вроде, как и в команде, однако основное отличие — это уход от жестких «командных» формулировок. В коллективе отсутствуют жесткие связи каждого участника группы, они мягче и условнее. Все участники коллектива существуют в общем пространстве, однако заинтересованность в общем результате ниже, а в собственном — выше. Часто выполнение плана одним и невыполнение плана другим участником никак не сказываются на зарплате того и другого.

Тот, у кого показатели выше, получил свои деньги, кто недополнил план — не получил.

Для примера иллюстрации коллектива уже не подойдет описанный выше пример с командой футболистов или музыкальной группой.

ВНИМАНИЕ! ПУТАНИЦА!

Руководитель имеет дело с коллективом, а считает или хочет считать, что с командой. Он берет пункт «общая ответственность» из определения «команда» и внедряет этот пункт в коллектив. Например, недостача в одном отделе распределяется на все отделы магазина или невыполнение плана частью коллектива лишает всех остальных, даже выполнивших план, премии или бонуса. Такая практика кроме скрытого или явного недовольства персонала вряд ли что-то может создать. Основная ошибка в том, что коллектив не примет жестких командных рамок с общими победами и общи-



ВЛАДИСЛАВ КОРОБЕЙНИКОВ

Профессиональный бизнес-тренер, специалист в сфере развития личности. Постоянный участник российских и международных тренинговых проектов. Автор более 10 обучающих программ. Ведущий психолог телевизионного реалити-шоу «ОХОТА».

www.vk777.com



ми неудачами. В коллективе каждый в большей мере, чем в команде, заиклен на себе и своих задачах — он пришел работать и зарабатывать деньги, и, к сожалению, этим зачастую ограничивается его мотивация. Поэтому так часто руются планы руководства по созданию «штурмового отряда продаж».

ОПТИМАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ

Уклон в сторону сплоченного коллектива и уход от жестких командных ограничений будет, на мой взгляд, более эффективным решением для магазина.

1. Люди — самый ценный ресурс

Из кого будет состоять ваша группа? Да, из людей. Соответственно, и начинать создание коллектива необходимо с отбора кандидатов. Здесь, к уже имеющимся у вас в арсенале инструментам набора персонала, добавьте, а точнее будет сказать, уделите дополнительное осознанное внимание своей интуиции. Слушайте себя!

Резюме и опыт работы кандидата в данной сфере очень важны, но далеко не единственный фактор успешности работы специалиста именно под вашим началом. Человек должен подходить по «духу», разделять ценности и идеи, т. е. подходить по каким-то не просчитываемым ни одним тестом параметрам «наш

— не наш». Любая группа людей обладает своей «атмосферой», ценностями, негласными правилами того, что допускается, а что недопустимо. Поэтому принятие члена группы на этом уровне является первоочередным. Несовпадение по этому параметру просто «выдавит» человека из этой среды, невзирая ни на какие резюме.

Итак, на этапе формирования группы необходимо обратить внимание на данные, которые вам подсказывает интуиция, и относительно каждого кандидата прийти к четкому эмпирическому пониманию: «Наш — не наш». Возможен вариант, когда вы видите, что сотрудник через короткий промежуток времени (1–3 месяца) сможет адаптироваться и принять все ценности и правила группы, соответственно, он подходит под категорию «наш».

К слову, понимание на интуитивном уровне «свой — чужой» занимает даже не секунду, а мгновение. Попробуйте сами! В начале разговора с кандидатом, до его первых слов, когда он только зашел, посмотрите на него отстраненно, без оценок и ожиданий, всего мгновение и послушайте внутренний «отклик». Вот здесь и будет «наш — не наш», «примут — не примут», «сможет — не сможет», «готов — не готов», «вкладываться — не вкладываться», «потянет — не потянет».

Вот такой метод отбора, который неплохо бы применять в дополнение к логическому проведению отбора.

2. Я люблю (принимаю) то, чем занимаюсь на данном этапе жизни

Сколько времени своей жизни в процентах вы проводите на работе? Отвечайте не задумываясь! Правда, большая часть нашей жизни проходит на работе. Здорово, когда эту часть мы тратим на дело, которое не вызывает отрицательных эмоций.

Каждый член группы любит (как минимум принимает) дело, которым занимается. Продажи можно и нужно любить. В этом случае вам будет гораздо легче продвигать свои идеи по организации и сплочению. Согласитесь, это легче делать среди единомышленников.

Сейчас на рынке труда непростая ситуация, и найти «прирожденного продавца» стоит существенных усилий. Не сдавайтесь! Они есть!

Как же сложно бывает, когда в коллективе нет «идеи», а все работают только и единственно за деньги. В работе важно выйти за рамки «выживания» и какую-то часть уделить «идее работы».

3. Ценность нахождения в коллективе

В случае выполнения двух описанных выше пунктов ценность нахождения кандидата в данном



конкретном коллективе может во многом возникнуть сама собой. Автору самому приходилось работать в таких ценных именно для него коллективах, т. е. когда ценится уже сам тот факт, что ты находишься в группе единомышленников и близких по духу людей — людей, которые разделяют твои ценности и подход к жизни. В таком случае высокая оценка нахождения в данном коллективе может перекрыть, например, не самую высокую зарплату на рынке, которую получают сотрудники. Таких работников сложнее «переманить» в другую компанию, поскольку «деньги деньгами, но здесь такой хороший коллектив». Нет гарантий, что сотрудник никогда не покинет данный коллектив, однако он не примет первое же предложение другой работы, но и даже принимая такое, очень и очень взвешенно подойдет к подобному решению, поскольку есть что ценить и терять на уже существующем месте работы.

Если вы у своих подчиненных не наблюдаете ценности нахождения в коллективе, посмотрите еще раз пункты 1 и 2, именно там есть недоработки. Проанализируйте свою работу и после устраните выявленные недочеты доступными вам способами.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ВЕРОНИКА ЯРНЫХ

*кандидат экономических наук,
генеральный директор компании
«Центр управленческих
компетенций»*

Суть команды

Любой директор магазина прежде всего должен решить для себя первый и основополагающий вопрос: Зачем нужна команда? Какие задачи с ее помощью можно решать и выполнять?

Мы не всегда честны сами с собой и в силу разных причин ис-

4. События, которых ждут

Внутри коллектива обязательно должны быть события, которых ждут и которые связаны с переживанием приятных чувств. Как показывает опыт, обязательно раз в год (но не более двух раз) — одно крупное внутрикорпоративное мероприятие. Часто оно связано с подведением результатов года. Хорошо, если оно сопровождается поездкой за город, еще лучше — за рубеж, зачастую выезд в Турцию или Египет обходится дешевле, чем внутри страны, а эмоциональный отклик от поездки несоизмеримо выше. Также неплохо, когда меньшие по масштабам события проходят, например, ежеквартально. Такие мероприятия, по возможности, должны быть организованы за счет компании. Сотрудникам важно получать подобные «подарки».

Почему так много говорится о банальных и давно применяемых вещах? Даже выделили это в отдельный пункт! Несмотря на банальность, идет недооценка подобного инструмента для создания дополнительной сплоченности и лояльности коллектива. Часто подобные «корпоративы» проводятся бессистемно, время от времени, руководство начинает фиксировать подоб-

ные события на прибыль: «Продажи есть — поедом, продаж нет — отменяем», — или предлагает сотрудникам оплатить поездки собственными деньгами, или участие в подобных событиях делают обязательным, аргументируя как раз «сплочением и командным духом», но на деле вызывают лишь недовольство и протест.

Необходимо, чтобы внутри коллектива были незываемые традиции, которые ни от чего не зависят — ни от сложной или радостной экономической обстановки вокруг, ни от ситуации внутри коллектива. Все должны знать, что, несмотря ни на что событие, которого ждет каждый, состоится.

О ЧЕМ НЕ ГОВОРИТСЯ....

...в этой статье. О том, чему, скорее всего, и так уделяется повышенное внимание — достойной заработной плате, графике работы, перспективах карьерного роста, времени года, в котором люди пойдут в отпуск, оплате больничных листов и т. д.

Все эти пункты, как правило, и так ставятся во главу угла, а из виду упускается то, о чем написано выше.

изменения в подразделении внешне будут сопровождаться пиаром и продвижением ценностей команды. Такое двойственное восприятие будет как раз фактором риска и возможной неудачи.

Не каждому руководителю в силу его стиля управления, профессионального опыта, личных ценностей и ценностей бизнеса нужна команда для реальных задач и использования в управленческой практике. Это совершенно нормальная ситуация, другой вопрос — насколько это эффек-

пользуем просто модный инструмент, популярный в бизнес-сообществе. И если руководитель достаточно авторитарен по своему стилю управления и для него из управленческой триады, т. е. постановки задачи, делегирования полномочий и контроля результата, важнее всего именно первое и последнее, то более эффективно будет построение системы управления исполнением, командное управление для такого управленца чуждо. Но при этом привлечение новых сотрудников или



УКЛОН В СТОРОНУ СПЛОЧЕННОГО КОЛЛЕКТИВА И УХОД ОТ ЖЕСТКИХ КОМАНДНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ БУДЕТ ЭФФЕКТИВНЫМ РЕШЕНИЕМ ДЛЯ МАГАЗИНА.

тивно для того же магазина. А к этому инструменту присматриваются сейчас и небольшие сети, и небольшие магазины. Поскольку именно регламентация бизнес-процессов позволяет оптимизировать расходы на стоимость управления.

С другой стороны, при попустительском стиле управления вопрос о построении собственной команды может быть способом скрыть собственную управленческую некомпетентность. На практике часто встречаются организации самого разного размера и профиля, в том числе в рознице, руководители которых на словах превозносят командный стиль работы, а на деле внедряют его элементы для того, чтобы настроить одних сотрудников против других. В таком случае «команда» превращается в шоу для сторонних наблюдателей, а общность внутри компании приносит в жертву конкурентной борьбе.

Однако в случае необходимости внедрения инноваций и изменений в магазине команда действительно необходима. Хотим мы или нет, именно инновации и изменения двигают сейчас бизнес вперед и являются преимуществом при конкурентной борьбе, поэтому руководители вынуждены подстраивать и изменять свой стиль управления под корпоративные задачи.

Команда (вне зависимости от размера бизнеса и его направленности) — это сознательный союз равных по уровню профессионализма ярких личностей с выраженными лидерскими качества-

ми. Каждый из них мог бы стать и самостоятельным игроком. Но их осознанный выбор — командная работа, в которой каждый отвечает за свой блок и время от времени выступает лидером, берущим на себя право первого голоса.

Не менее важна команда для руководителя в том случае, если в магазине кризис. Здесь крайне необходимо понимать, что в условиях кризиса для формирования команды важно единство целей. С одной стороны, кризис в компании — это повод и причина эффективной управленческой карьеры — как вертикальной, так и горизонтальной. С другой — только при максимально подробном согласовании целей и открытости позиций собственник или директор может получить эффект командной работы и поддержать выход компании из кризиса.

Но все же повторю, при прочих равных команда — это инструмент для решения «моих задач», как элегантно выразился один из участников моего вебинара.

Итак, команда — это прежде всего единая цель, которую разделяют все без исключения члены команды, то есть практически все сотрудники магазина (за редким исключением, которое часто покидает магазин, потому что быть индивидуалом при командной работе невозможно — слишком сильные противоречия и несогласованности в работе).

Нацеленность на единый результат

И в этой связи получается неважно, кто именно разложит

пришедший товар или уберет на складе. Главное, оказывается, это удовлетворенность клиента и результат решения.

Осознав этот момент, любой директор магазина понимает, что на работу он может принять только ангелов. А вы много видели у себя сотрудников, которые в случае чего готовы сделать работу и за себя, и за того парня?

И выясняется, что мы — руководители — должны создать такие условия работы, при которых все как один должны быть готовы вложить дополнительные усилия для достижения общего результата.

Давайте подумаем, сколько способов существует для создания таких невероятно интересных и ошеломляющих условий? Их не так уж много — всего два. Личный пример и прозрачная мотивационная программа.

Про личный авторитет и пример хотела бы уточнить следующий момент. Это не только пример как таковой, чтобы все видели, что вы тоже вкладываете усилия для достижения результата. Это всего лишь одно из проявлений такого явления, которое называется «организационная справедливость». Я как сотрудник вижу, что мой руководитель не только меня заставляет сделать что-то быстро или в срок, качественно или не очень. Я вижу, что руководитель прикладывает и свои усилия.

А для команды это не просто важно — поддержание организационной или командной справедливости жизненно необходимо. Ведь руководитель в данном случае, конечно же, лидер, но при этом и «первый среди равных». Это специфика командной работы — «Я» и «ВЫ» или «Я» и «МЫ». Внутри небольшого коллектива это прежде всего «МЫ ВМЕСТЕ», что предполагает уже совсем другие правила игры.



Второе наблюдение относительно авторитета, на мой взгляд, состоит в следующем: конечно, иметь возможность заставить что-то сделать необходимо. В конце концов, на то мы и руководители, но... мы же в самом начале говорили о единой цели и едином результате для всей команды. А значит, имеющийся авторитет должен расходоваться на что-то другое.

Может быть, попробовать так:

- Спросите, есть ли добровольцы.
- Попросите о помощи: «У меня возникла проблема, и я хотел бы узнать, готовы ли вы мне помочь...».
- Объясните, какую пользу принесет выполнение задачи для сотрудника и для команды.
- Дайте понять, что вы цените того, кому вы даете поручение.
- Просите, а не приказывайте. К приказанию вы всегда успеете прибегнуть.

Контроль

Ведь без контролирования результата практически ничего не получится. Команда или группа товарищей будет сама по себе, результат — сам в себе. Ну и наши клиенты или покупатели тоже... где-то рядом. Как ни странно, но именно контроль часто создает ту самую цементирующую основу, которая действительно разворачивает всю командную конструкцию на общий результат.

Ключевой вопрос состоит в том, КАК и ЧТО контролировать? Безусловно, у вас как у директоров магазина есть масса способов контроля, но... в формате командной работы реальнее и результа-

тивнее всего работает постоянная обратная связь. Причем как групповая (большой привет планеркам, о которых мы с вами не так давно говорили), так и индивидуальная, в виде встречи.

Самая удобная, на мой взгляд, методика — обратная связь по принципу «+—+», или «метод бутерброда».

Мы с вами должны помнить, что всякий приличный бутерброд должен состоять из трех частей: хлеб, масло и... ну, дальше по личному выбору каждого.

Первое — обратная связь всегда начинается с позитивного подведения итогов выполнения задачи, дела или поручения. По сути, отвечаем на вопрос: что хорошего подчиненный сделал? Обязательно определяем позитивные результаты его деятельности при выполнении данного задания. При этом не просто говорим о том, насколько наш подчиненный хорошо выполнил работу, а что конкретно он сделал правильно, верно, что в его действиях соответствует вашим управленческим стандартам как руководителя или командным принципам работы.

Второе — что же все-таки ваш подчиненный выполнил неверно, какие решения принял неправильно, что в его действиях и решениях не соответствует тем стандартам управления, которые вы как руководитель продвигаете и развиваете, что в действиях вашего сотрудника не соответствует командным правилам. Все зависит от того, какую именно обратную связь вы даете. При этом ваша задача — максимально конструктивно, т. е. с конкретными примерами ситуа-

ций и решений показать подчиненному, в чем его ошибки.

Третье — в конце вам необходимо мотивировать подчиненного на дальнейшее развитие и самостоятельность действий. Именно на этом этапе происходит акцент на развитие сотрудника, тех его качеств и компетенций, которые кажутся вам как руководителю приоритетными и необходимыми.

Конструктивный негатив всегда закрывается позитивом и нацеленностью на дальнейшее развитие. Мы с вами «убиваем» несколько управленческих «зайцев». Конструктивная и действенная обратная связь:

- способствует налаживанию контакта внутри команды или в коммуникациях с вашим подчиненным;
- основное внимание уделяет профессиональным, а не личностным факторам (ничего личного, мы же про результат);
- предлагает практические шаги — все понятно, дальше только действуем вместе или поодиночке;
- подчеркивает необходимость «развивать» и «демонстрировать», а не «выполнять инструкции»;
- указывает как на негативные, так и на позитивные моменты, причем максимально конкретизируя и те, и другие;
- помогает осуществлять контроль посредством вопросов, делая акцент на резюмировании и выводах;
- способствует согласованию плана дальнейших действий и предоставлению поддержки на будущее.

Удачи вам и вашему бизнесу!

