

«Бездельники» и «неудачники»



Во многих организациях возникают конфликты из-за несправедливой, по мнению сотрудников, мотивации персонала. Сотрудников раздражают коллеги-бездельники, а также коллеги-неудачники. У первых слишком много свободного времени: перекуры, личные дела, посторонние разговоры. У вторых — отсутствие результата. Чаще всего под результатом понимается запланированное значение выручки или прибыли. Иногда бездельники (и не только они!) саботируют работу, т. е. прибегают к скрытой форме протеста. Однако забастовки и саботаж — тема отдельного обсуждения. Остановимся на коллегах-неудачниках. Рассмотрим пример инвестиционной компании, в которой был принят способ мотивации «по результату», при этом

под результатом понималась лишь прибыль подразделения.

В инвестиционной компании было подразделение, занимающееся консалтингом в сфере ведения реестра акционеров, а также подразделение, оказывающее брокерские услуги. Сотрудники подразделения консалтинга работали больше брокеров, часто задерживались после работы, поскольку нагрузка была высокой. Однако прибыли они не приносили. В свою очередь, брокеры работали без особого напряжения, получали хорошие зарплаты, пользовались привилегиями, например, просмотром в течение рабочего дня развлекательных передач по телевизору. Но главное, при этом брокеры приносили прибыль!

В этой ситуации один из сотрудников подразделения консалтинга Андрей произвел экономические расчеты. За основу он взял рыночное ценообразование, учел услуги подразделения консалтинга, оказываемые самой инвестиционной компанией, по рыночной цене. Дело в том, что подразделение брокеров часто регистрировало сделки, обращаясь к услугам подразделения консалтинга. Экономические расчеты показали, что подразделение консалтинга работает с заметной прибылью.

Между тем, брокеры и бухгалтерия, оценивая прибыль подразделения консалтинга, исходили из *себестоимости* услуг, оказываемых самой инвестиционной компанией. При этом под себестоимостью услуг они понимали лишь заработную плату специалиста, непосредственно оказывающего требуемую им услугу.

Один из принципов гарвардского метода принципиальных переговоров предусматривает использование объективных критериев. Какими же должны быть эти критерии? Что должно быть положено в основу описанных расчетов: себестоимость или прибыль? Ответ не совсем прост, как представляется на первый взгляд. Мы приведем пояснения ниже, однако сейчас сосредоточимся на эволюции конфликта.

Андрей составил расчет, распечатал его на бумаге, обсудил с коллегами, дескать, не такие уж мы «нахлебники», чем вызвал их неоднозначную реакцию. Кто-то полагал, что быть убыточным выгоднее, поскольку успехи можно отнести «на перспективу». Однако ломать устойчивые стереотипы не следует: это вызовет лишь гнев брокеров и неодобрение бухгалтерии. Другие коллеги пожимали плечами и говорили: ну и что, что мы прибыльные —



Организационные конфликты. «Бездельники» и «неудачники»

ты думаешь, что это приведет к прибавке нашей зарплаты? Андрей продолжал отстаивать свои расчеты, мотивируя это желанием найти истину и снять ярлык «неудачников» с подразделения, где он работал. Практически вся вторая половина дня прошла в обсуждениях. Кульминация конфликта наступила на следующий рабочий день. День начался с того, что главный бухгалтер, женщина средних лет Маргарита Ивановна, сама зашла в комнату консультантов (чего она прежде никогда не делала ввиду постоянной занятости) и устроила разнос Андрею. «Как Вы смеете утверждать, что Ваши услуги, оказываемые самой компании, так дорого стоят? Да мы просто примем еще одну девушку-выпускницу ВУЗа на эту операцию, и за какие-то несколько тысяч рублей закроем потребность всей инвестиционной компании!» — гневно потрясая расчетами, говорила Маргарита Ивановна, — «а Ваши выкладки просто дезориентируют коллектив и разводят смуту!».



И тут Андрей неожиданно спросил главного бухгалтера: «Маргарита Ивановна, откуда у Вас эти расчеты? Вы видите, здесь нет моей подписи. Эти расчеты — *один* из вариантов, это мои мысли вслух, не более ...». Маргарита Ивановна сильно смутилась и превратилась из грозного наставника в скромную студентку. И тотчас же атака на Андрея прекратилась.

Впоследствии был вызов «на ковер» к директору. Андрей в присутствии коллег ещё раз обосновал свои расчеты с применением рыночных цен даже в том случае, когда услуги оказывает подразделение консалтинга самой инвестиционной компании. Андрей ожидал поддержки от директора, который был кандидатом экономических наук. Но директор оставил вопрос о правомерности применения рыночных цен без ответа. Он еще раз поговорил об основных целях подразделения консалтинга и ушел от прямого ответа.

Анализ конфликта

В представлении сотрудников подразделения консалтинга брокеры — это везучие «бездельники», а сами они — труженики, которые работают на перспективу. В представлении брокеров сотрудники подразделения консалтинга — это «неудачники». А в целом в инвестиционной компании не было внятной политики в отношении инвестиционных проектов. Как следует из описания конфликтной ситуации, подразделение консалтинга осуществляло инвестиционный проект. Любой инвестиционный проект на начальной фазе приносит убытки, но далее, если расчеты оправдаются, проект приносит прибыль. Для оценки эффективности проекта следует отслеживать ряд параметров, как минимум, это календарный план мероприятий и график освоения инвестиций. Использование показателя прибыли в этой ситуации неправомерно.

* * *