

8. Кейс «Склонность к экспериментам»

Агентство недвижимости "Домашний очаг" с 1995 года предоставляет своим клиентам полный спектр услуг в сфере недвижимости. Основным принципом работы с клиентами является клиентоориентированность и индивидуальный подход. Руководство компании в лице Генерального директора Анатолия Владимировича Кипарисова, стоящего у руля компании со дня основания, считает, что добиться эффективного развития можно только путем изменений и экспериментов. Это приводит к тому, что организационная структура компании постоянно варьируется.

Формирование отделов продаж в компании происходит не по направлениям деятельности, а посредством выделения небольших групп продаж (3-5 человек) с индивидуальными условиями труда и руководителем-наставником. Такие группы не имеют общего руководителя и подчиняются лишь генеральному директору напрямую, а также обладают высокой степенью текучести кадров и могут заниматься сразу двумя-тремя направлениями деятельности. Часто члены разных групп даже не знакомы друг с другом. Как правило, такие группы возникают из-за желания новых, молодых и амбициозных сотрудников достичь карьерного роста и стать руководителем. Анатолий Владимирович делает ставку на амбициозность молодых и, зачастую, неопытных и некомпетентных сотрудников, считая это одним из ключевых факторов успеха.

Таким образом, руководство компании выявляет талантливых и перспективных людей, обладающих повышенным уровнем мотивации, лидерскими качествами и необходимыми для специфики деятельности компании компетенциями. Кроме того, это «порождает здоровую конкуренцию», тем самым создавая дополнительную мотивацию для сотрудников, а также позволяет сэкономить на опытных и компетентных сотрудниках. В действительности, такое дробление внутри компании повлекло со-бой осложнения межличностных отношений между группами, борьбу за клиентов и за расположение руководства. Из-за повышенного внимания к новоиспеченным руководителем и их неприкрытого поощрения, более опытные, квалифицированные и компетентные сотрудники чувствовали себя недооцененными, что значительно снижало их мотивацию. А некомпетентность неопытных сотрудников порождала риск подрыва репутации агентства. К тому же, данная ситуация затруднила процесс работы для со-трудников административного отдела (по вопросам организации работы, финансовым, юридическим вопросам и вопросам рекламы), так как ин-формация внутри компании передается несистематизированно и нерегла-ментированно.

Вопросы

1. Опишите и проанализируйте формируемые группы с точки зрения различных характеристик, групповой динамики.
2. Найдите преимущества и недостатки данного подхода к организации деятельности компании.
3. Оцените риски для дальнейшего функционирования компании при неизменности ситуации.
4. Предложите пути выхода из сложившейся ситуации.