***«Управление «старой» командой новым руководителем»***

*2010 год.*Москва. Компания «Выбор» специализируется на оказании консультационных услуг по телефону в банковской сфере. Штат компании порядка 80 человек, разделён на 7 групп во главе с руководителями. В конце года компания приняла решении о расширении, однако оно планировалась в другом городе. Директор компании собрал руководителей и объявил конкурс на вакансию начальника отдела(НО) в региональном представительстве. Один из руководителей групп — Наталья согласилась на годовую командировку с повышением должности и оклада соответственно.

*2011 год.*Региональная площадка во главе с Натальей успешно стартовала и активно набирала обороты, показывая по КПЭ результаты выше чем московский офис. Помимо измеримых показателей, была создана сильная команда, реализованы многие проекты, ещё больше было в разработке или в планах. Директор приезжая на региональную площадку радовалась: «горящие» глаза руководителей, комплименты от начальников сопровождающих отделов, явные успехи. Директор жаловалась Наталье, что в Москве дела складываются плохо, заместитель начальника отдела (ЗНО), поставленный сразу после отъезда Натальи, разваливает отдел: задачи выполняются не в срок, КПЭ ежемесячно снижаются, теряется позиция головного офиса, директор вынужден решать задачи, которыми ранее занимался московский начальник отдела, перешедший в другую компанию, а ЗНО не справляется и со своими задачами. А уволить ЗНО жалко, у неё семейные проблемы, деньги очень нужны.

Прошел год, один из членов команды смог перенять дела у Натальи и возглавить представительство.

*Начало 2012 года.* Москва. Наталья перевелась обратно. Вернулась она на позицию начальника московского офиса, т.е. непосредственным начальником руководителей групп. Придя первый на работу, была несколько шокирована: недоверие и вызов в глазах руководителей групп, их явно выраженная демотивация, работа исполнялась только при явном приказе и при условии, что потом выполнение проверят. Директор сказала, что по имеющейся у неё информации многие хотят увольняться, сотрудники не рвутся качественно работать, инициативы нет никакой. Директор поставила перед Наталье амбициозную задачу: создать команду, повысить КПЭ.

***Вопросы и решения:***

***1. Что необходимо Наталье сделать в первую неделю на новой должности?***

*Во-первых,*важно понять, в чем заключается причина, по которой работники хотят уволиться: функциональная перегруженность, недовольство уровнем оплаты труда, морально-психологический климат в коллективе, плохие отношения с руководителем, высокий уровень стресса, отсутствие возможностей карьерного роста. Сможете выявить причину, по которой люди не хотят работать в подразделении, поймете почему KPI не выполняются. Как это сделать? Рекомендую воспользоваться услугами профессионального корпоративного психолога, если таковой предусмотрен в штате, либо заказать комплексную диагностику на стороне. Небольшое отступление. У меня сейчас болеет кот. Первый ветеринар, которому показали питомца, на основании визуального осмотра, поставил диагноз и определил курс лечения. Первые два дня кололи бедного кота по пять раз в день, но его положение только ухудшилось. Поменяли клинику, сделали анализ крови и еще что-то, поставили новый диагноз, прописали кардинально другой курс лечения. В итоге кот пошел на поправку. Я это к тому, что не пожалейте средств, но определите правильно симптоматику, подберите корректные управленческие инструменты, соответствующие данной ситуации.

*Во-вторых,*руководителю необходимо познакомится со своими непосредственными подчиненными, оценить степень их зрелости. Тонкая грань применения различных стилей управления будет зависеть от опытности подчиненных, поскольку с настоящими профессионалами лучше все же работать в демократическом режиме. В кейсе ситуация с кадрами описана как плачевная, однако уверен, что не все коллеги одинаковы. Если подчиненный руководитель может организовать работу своего коллектива таким образом, что задания выполняются к оговоренному сроку, данный руководитель не боится брать на себя ответственность, он умеет решать задачи повышенной сложности, упорен, самостоятелен, ориентирован на результат, то какой смысл работать с ним в авторитарном режиме, здесь целесообразен демократический стиль управления. Однако, общее впечатление от кейса сложилось такое, что как минимум первые полгода предстоит работа преимущественно в авторитарном режиме.

*В-третьих,* посмотреть рейтинговую оценку результативности работы различных групп, сравнивайте их уровню выполнения ключевых показателей эффективности. Руководителей худших двух групп из семи увольте, а руководителя самой эффективной группы сделайте своим заместителем. Заместителю ввиду ее сложного семейного положения предложите менее значимую должность.

*В-четвертых,* проведите анализ результатов работы подразделения за, к примеру последний год, причем декомпозируйте их до уровня исполнителей: общие результаты по подразделению, отдельно рейтинг результативности групп, отдельно рейтинг результативности отдельных специалистов одной и той же категории. Уже писал, что с худшими руководителями групп, как бы ни было бессердечно, лучше расстаться, поверьте, это важно для вашего авторитета, но вот худших работников на первый раз предлагаю отправить на переобучение.

*В-пятых,* попробуйте «переманить» своих бывших подчиненных из числа лучших на какие-либо открывшиеся вакансии. К сожалению, из кейса не понятно, есть ли для этого возможности: действующая методика карьерных перемещений, насколько уровень зарплаты в Москве интересен региональным специалистам, есть ли возможность им делать доплату, др.

*В-шестых,* не знаю, успеете за неделю или нет, но все же определите стратегические цели и задачи, которые ставите перед собой и командой.

*В-седьмых,*соберите весь коллектив и опишите где подразделение находится сейчас и к чему мы будим стремиться в ближайшие 1-3 года.

*В-восьмых,*об успехах, достигнутых новым руководителем на региональной площадке, важно говорить в нейтральных тонах и ни в коем случае не сравнивать одну площадку с другой. Особое внимание акцентирую на данном моменте, поскольку некоторое время тому назад, находясь в похожей ситуации, допустил эту ошибку. Подобным сравнением руководитель никого не замотивирует на исправление отмеченного недостатка, а скорее наоборот, спровоцирует досаду, отторжение и даже гнев.

***2. Какие шаги предпринять для создания команды, исходя из того, что в составе руководителей групп сотрудники как новые, набранные после отъезда Натальи, так старенькие, некоторые работающие на этой должности, когда Наталья была ещё оператором.***

Наталье нужно выстраивать плотные взаимоотношения только с близким кругом подчиненных. Те, в свою очередь, делают что-то похожее в своих группах меньшего размера. В любом случае, ориентироваться на командооразование в отношении всей команды из 80 человек – не стоит. Как это сделать? Все индивидуально. Озвучу только универсальный набор инструментов:

*Во-первых,*в последнее время все больше убеждаюсь в том, что команду все же нужно собирать. Правильные люди должны быть на правильных местах.

*Во-вторых,* поощряйте групповое взаимодействие. И лучше поначалу не выносить на обсуждение готовое решение, так как у вас пока еще нет авторитета и ваши предложения будут критиковаться. Пускай люди предлагают сами, а вы послушайте, понаблюдайте, поверьте, им есть что сказать и они не глупее вас, а зачастую в теме разбираются еще лучше руководителей. Попробуйте поддержать тех сотрудников, которые выдвинули предложения, которые совпадают с вашим мнением.

*В-третьих,* обеспечить равный доступ сотрудников к начальнику и друг другу. Не знаю, насколько это подходит в вашем случае, но тем не менее, как только информация начнет свободно циркулировать внутри подразделения, появляются предпосылки для создания эффективной команды.

***3. Каким образом создать атмосферу равную атмосфере на региональной площадке?***

Все, что мог, исходя из данного кейса, предложил выше. Однако еще раз повторю слова Джима Коллинза: «Правильные люди, должны быть на правильных местах». Кстати, зачем руководителю воссоздавать такую же атмосферу? Предлагаю в качестве целевого ориентира выбрать задачу – создать на 30% лучше морально психологический климат, чем на региональной площадке. Как это измерить? Обратитесь к корпоративному психологу, они точно могут это померить.

***4. Что сделать с заместителем начальника отдела, если перед приездом Натальи планировал занять место начальника отдела?***

Уже писал, что его перевести на менее ответственную должность.