

Самостоятельная работа 8. Вовлеченность и мотивация в компании

Кейс

Компания Стиль по оказанию ремонтных услуг, изготовлению жалюзи, креативных молдингов и других материалов для ремонта, насчитывала 157 сотрудников, среди них:

- восемь бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- семь менеджеров по продажам;
- четыре бригады по 12 человек на собственном производстве.
- сотрудники, обслуживающие офис, дизайнеры, специалисты УЧР, служба безопасности.
- управленческий персонал, бухгалтеры, юрист,

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. По результату работ претензии от клиентов составляли около 1%, чаще всего обращения были связаны с неправильной эксплуатацией изделий или фурнитуры, несоблюдением рекомендаций бригады.

Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже, что всегда объяснялось качеством услуг. В год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров.

От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 14%. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Хозяин бизнеса и одновременно его генеральный директор, начал жаловаться сотрудникам, что с такими темпами снижения заказов и доходов, у него не хватит денег достроить сыну дачу.

Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, трое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 25–28 тысяч рублей в месяц.

Процент же получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа. Получалось, что три замерщика не только снижали объем работ для всех остальных сотрудников, но и подставляли имя компании, поскольку о том, что ремонт делает не компания Стиль, заказчики не знали.

Руководитель обратился в свой отдел УЧР, чтобы те провели опрос на предмет удовлетворенности работой в компании Стиль и лояльности к ней, по результатам приняли меры, уволили нелояльных сотрудников, нашли новых.

Несмотря на требования руководства уволить нелояльных сотрудников, специалисты УЧР провели анонимный опрос, поэтому некоторые сотрудники откровенно указывали, что компания для них является лишь этапом перед созданием

собственного дела, у многих сотрудников – дизайнеров, ремонтников, даже производителей, была еще побочная занятость, многие были готовы уйти, если количество заказов продолжит падать. Помимо этого, сотрудники указали, что не чувствовали себя единой командой, у каждого подразделения была деятельность, за которую они отвечали, а что было в других подразделениях – их не интересовало.

Вместе с тем заработная плата до падения количества заказов, устраивала практически всех, кроме замерщиков.

Больше всего сотрудников раздражало, что руководитель жаловался на нехватку денег на роскошь, когда они, сотрудники, тяжело работали, но не могли себе позволить то, что позволял гендиректор.

Проанализировав ситуацию, руководитель УЧР решил обратиться к заместителю директора, который был наемным сотрудником не родственником директора. Вместе они решили, что проблема в компании гораздо глубже, чем казалась на первый взгляд. Отсутствие лояльности, это был лишь симптом, необходимо поднять вовлеченность сотрудников.

Вопросы к кейсу:

1. Нужно ли формировать вовлеченность на небольших предприятиях как компания Стиль?
2. Как, на ваш взгляд, можно управлять вовлеченностью на предприятиях, где функциональные и производственные отделы не чувствуют важной связи между ними?
3. Какую программу вы бы разработали на месте специалистов УЧР данной организации? Предложите компании решение проблемы.