**Как работать с сотрудником, игнорирующим любую мотивацию**

Игорь Рубан

Компания WaterRush была создана два года назад и уже успела занять свою нишу в производстве газированных безалкогольных напитков. Формула WaterRush – конкурентное преимущество ее продукта: это единственный газированный напиток, не содержащий сахара, консервантов, искусственных красителей и окислителей, при этом обогащенный витаминами, освежающий и, что немаловажно, недорогой в производстве. Его продвижение на рынке оказалось крайне удачным – напиток с удовольствием закупают фитнес-центры, авиакомпании, сетевые гипермаркеты. Однако последний год отдел продаж работал крайне нестабильно: практически вся старая команда менеджеров ушла к конкурентам, а нынешний состав показывает невысокие результаты. В таких условиях к Роману Кудрявцеву, HR-директору компании, обращается новый руководитель подразделения с неожиданным предложением: заменить самого опытного sales-менеджера с целью повышения эффективности работы всего отдела продаж\*.

Человек, о котором идет речь, – Жанна Агеева. Она пришла в компанию около года назад на место сотрудницы отдела, ушедшей в декретный отпуск. На работу ее принимали неохотно: родители девушки были людьми весьма состоятельными, поэтому финансовая мотивация – основной стимул каждого работника отдела продаж – могла оказаться для нее пустым звуком. Однако в итоге было вынесено положительное решение.

Команда встретила новую сотрудницу тепло: спокойная, выдержанная, коммуникабельная, симпатичная девушка довольно быстро влилась в коллектив и вопреки опасениям своего начальника уже в первый месяц работы показала серьезные результаты. Однако всего через два месяца ее работы конкуренты – компания LimeJuce – разработали схожую c WaterRush формулу, после чего приступили к планированию кампании по продвижению нового напитка. Хотя ситуация была предсказуемой (на этом рынке еще никому не удавалось долго удерживать монополию), новость слегка дестабилизировала обстановку в коллективе, и некоторые sales-менеджеры запаниковали. Начальник отдела, несмотря на свой авторитет, не смог или не захотел разрядить атмосферу. В итоге руководство LimeJuce с легкостью переманило большую часть менеджеров WaterRush (в том числе и директора отдела), предложив им высокие зарплаты и более выгодные проценты от продаж.

Агеева перебежчиком не стала. Во-первых, потому, что работа в WaterRush ей нравилась – климат в коллективе был достаточно комфортный, со многими сотрудниками смежных отделов Жанна поддерживала дружеские отношения. Во-вторых, офис компании находился в нескольких минутах ходьбы от ее дома. В-третьих, от LimeJuce ей не поступило персонального предложения – о возможности перехода в эту компанию ей намекнул бывший руководитель. Жанну обидело такое отношение, и она из принципа отказалась. Однако «массовый исход» не прошел бесследно – в ее отношении к рабочему процессу что-то изменилось: Агеева перестала ориентировать себя на постоянное повышение результативности. Нельзя сказать, чтобы работа превратилась в рутину, но новых клиентов она стала искать без особого энтузиазма, сосредоточившись на операционной деятельности с дюжиной уже существующих.

**Фактор дисбаланса**

Новый руководитель отдела продаж Елена Мальцева пришла в компанию две недели назад. Аудит клиентской базы, статистических данных по эффективности деятельности сотрудников и анализ динамики заключения новых контрактов привел ее в замешательство – стабильные результаты показывали только два менеджера. График эффективности остальных представлял собой рваную диаграмму взлетов и падений с весьма плачевными среднестатистическими значениями. Поначалу Елена списала такие показатели на низкую квалификацию менеджеров. Однако, пообщавшись с каждым из работников и проанализировав их поведение как в коллективе, так и на встречах с клиентами, Елена пришла к выводу, что ситуация на самом деле гораздо сложнее.

У Мальцевой сложилось впечатление, что нестабильная работа персонала обусловлена несколькими факторами, один из которых – неформальное лидерство Жанны Агеевой. Новые сотрудники отдела, видимо, совершенно непроизвольно ориентировались на «старичков», то есть фактически исключительно на Жанну. Тогда как Агееву лишь забавляли бурное рвение и почти детский энтузиазм новых коллег. Однажды Елена услышала, как Жанна учила новичка жизни: «Я бы на твоем месте, Маша, не стала сейчас так рваться – не все так просто! Поработай месяца два спокойненько и скоро поймешь, что здесь бежать вперед не почетно». Естественно, эти слова насторожили Мальцеву: из-за дефицита квалифицированных сотрудников в надежде на перспективу руководство было вынуждено взять в компанию несколько человек с небольшим опытом работы, а для них такое влияние Жанны могло стать просто губительным.

Ситуация усугублялась невозможностью ее разрешения: генеральный менеджер Water-Rush Михаил Кашин очень ценил Жанну за преданность (отказ от перехода к конкурентам) и результативность, несмотря на кривой график, после пары месяцев полного штиля она могла запросто сделать двойной объем работы. Когда Елена намекнула Кашину, что Агеева – сотрудник, негативно влияющий на климат отдела, директор запретил Елене любые кадровые перестановки в течение трех месяцев, объяснив свое решение лучшим пониманием обстановки и возможностей сотрудников. А в качестве решения проблемы предложил попытаться найти для Жанны дополнительную мотивацию к работе.

Мальцева могла смириться с таким положением вещей, если бы не активные, крайне агрессивные действия конкурентов. Ей стало известно о грядущем переходе одного из результативных работников отдела в команду LimeJuce. При этом деятельность конкурентов, предпочитающих честному соперничеству грязные трюки, к сожалению, шла весьма успешно. И возможности по захвату новых рынков таяли буквально на глазах. Надо было что-то предпринимать.

Причем оперативно.

**Оставить нельзя уволить**

Елена пришла к выводу, что деньги Жанну не мотивируют, и дополнительные проценты по сделкам вряд ли приведут к увеличению эффективности ее работы. Повышение по должности также не представлялось возможным – Агеева уже занимала позицию старшего менеджера по работе с клиентами, и следующей ступенью было место Мальцевой. Предложенное Еленой обучение за счет компании Жанна встретила в штыки – ее трудовой стаж превышал стаж Мальцевой, поэтому предложение она восприняла как личное оскорбление. По слухам, во время перекуров Агеева часто комментировала данный факт словами «в компании две недели, а уже собирается нас всех учить – пусть сначала поработает, сама что-то сделает!», что также весьма неблагоприятно сказывалось на настрое сотрудников.

В итоге Елена поняла, что увольнение Жанны, несмотря на ее сезонную результативность, неизбежно – это единственный способ получить возможность дальнейшего развития отдела. Однако полной уверенности в правильности своих выводов она не имела, да к тому же была ограничена в своих действиях из-за наложенного генеральным директором вето. Поэтому и пришла к Кудрявцеву в надежде на то, что он как директор по персоналу примет единственно верное решение, понимая все тонкости и нюансы создавшегося положения.

**Список литературы**

Human Resourses № 7 [7] июль 2007