

# Страна советов

Выпуск №2 | 2015

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

**В этом выпуске «Страны советов» мы продолжаем тему внутрикорпоративной конкуренции, начатую в январском номере.**

## Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Поощряете ли вы конкурентные отношения внутри компании?
2. Если да, то осуществляется ли у вас конкуренция между подразделениями или только между отдельными специалистами (менеджерами или экспертами)?
3. Как сочетать внутрикорпоративную конкуренцию и сотрудничество?
4. Какие типичные ошибки совершают компании, развивая или не развивая внутреннюю конкуренцию?

### Владимир ВИНОГРАДОВ, президент холдинга Pro-Vision:

**1–2.** Да, в определенной форме мы поощряем конкуренцию внутри агентства, но не превращаем это в состязание с присвоением звания «Отличник труда» тому или иному сотруднику. Речь идет о здоровой конкуренции между подразделениями, которая направлена в первую очередь на слаженность работы внутри отделов через само-совершенствование каждого специалиста. Хотя личное соперничество все же имеет место в неявной форме. Например, лучший сотрудник полугодия получает от компании поездку за границу.

**3.** Для того чтобы успешно сочетать конкуренцию и сотрудничество, наше агентство пользуется собственным ноу-хау, разработанным при участии академиков РАН им. Г.В. Плеханова и принятым на совете директоров в 2007 году. Это уникальная система мотивации и аттестации персонала, которая предполагает оценку профессиональных знаний, коммуникативных и управленческих навыков и способностей каждого сотрудника по принципу «360 градусов». Что это означает? Специалист получает компетентный отклик о проделанной работе не только от руководства и коллег, но и самостоятельно оценивает свои достижения. Таким образом, наша система мотивации не заиклена на материальной составляющей, хотя этот фактор также важен. Однако финансовый и карьерный рост невозможен без профессионального совершенствования.

Хочу отметить, что во многом благодаря данной системе 80% наших топ-менеджеров работает в агентстве не менее пяти лет, 10% сотрудников получили ученые степени по профильным

дисциплинам, а около 15% текущих сотрудников указали программу мотивации как одну из причин принять предложение Pro-Vision о работе.

**4.** Пожалуй, самая распространенная ошибка — перегибы. Как в том анекдоте: выполним пятилетку за четыре года в три смены двумя руками на одну зарплату. Если слишком обострить конкуренцию, можно посеять в коллективе вражду, а при недостаточном соперничестве (неважно, между сотрудниками или подразделениями) исчезнет мотивация и, как следствие, рост и эффективность.

### Инна АЛЕКСЕЕВА, генеральный директор PR-агентства PR Partner:

**1–2.** Внутри PR-агентства PR Partner установлены определенные уровни окупаемости (оборота, который должен приносить сотрудник) практически для каждой позиции, поэтому сотрудник соревнуется, скорее, с самим собой. Если он отлично работает, то на позиции пиар-специалиста может получить как премию 10 тыс. руб., так и 90 тыс. руб. (от того, что выше его текущего уровня окупаемости). Рост сотрудника напрямую зависит и от освоенных им пиар-инструментов, а также от уровня окупаемости. Именно поэтому каждый заинтересован в том, чтобы зарабатывать больше.

Кроме того, существует конкуренция и на уровне практик (отделов), так как есть самые прибыльные отделы. О прибыли отделов уже узнают руководители. И руководители соревнуются между собой за самый лучший, результативный отдел.

Косвенно конкуренция проявляется и в том, сколько позитивных откликов, отзывов оставили клиенты той или иной практики. У нас есть традиция позитивных «похвастушек»: если клиент пишет

что-то приятное, хвалит, то мы рассылаем такой отзыв по всей базе данных сотрудников агентства. И опять же видно, какая практика (отдел) получает больше таких отзывов, а какая — меньше.

**3.** Очень важно транслировать внутри и вне компании ценности, а также формировать команды для достижения общих целей. К примеру, у нас в агентстве PR Partner есть «Правила общения с клиентами», которые разделяются всеми сотрудниками. К тому же мы часто формируем команды при реализации проектов клиентов. Допустим, недавно выводили на рынок новую разработку — шлем Fibrum. Он позволяет создать полное ощущение виртуальной реальности у пользователя (который смотрит в нем кино или играет в видеоигру). Так вот при реализации проекта были задействованы специалисты и ИТ-практики, и практики FMCG. Ребята учатся сотрудничать, лучше узнают работу друг друга.

**4.** Компании часто пренебрегают общими целями, делая перекос при постановке целей в сторону индивидуальных. Обязательно должны быть общие цели и ценности, которые разделяют и группа сотрудников, и весь бизнес. Чтобы сотрудники думали в конкретный момент времени не только о своем личном интересе, но и об интересах команды и агентства в целом.

### Алексей МИРОНОВ, коммерческий директор компании To be Bride:

**1.** Да, как и любая компания, стремящаяся к лидерству. Внутренняя конкуренция, безусловно, повышает конкурентоспособность всей команды. Мы привлекаем в компанию людей амбициозных, готовых и желающих показывать лучшие результаты, чем их предшественники и коллеги по отделу, по компании. Амбиции сотрудников в отделе продаж и, например, в АХО различны, однако, поскольку динамика развития всей компании зависит от того, насколько синхронно «растут» все подразделения, мы ищем людей, которые не просто способны выполнять то, что им поручено, но и всегда стремятся к максимальным результатам. Мой принцип формирования команды последние десять лет: «Оставлять в команде людей позитивно настроенных, дисциплинированных, талантливых, мотивированных как на результат, так и на достижение выдающихся результатов».

**2.** В обоих случаях — да. Это всегда соревнование. Соперничество заметно, к примеру, между аналогичными подразделениями, основные показатели эффективности которых идентичны. Проще всего с отделами продаж, например внутри розничной сети (по дневной выручке, по количеству проданных платьев из новой коллекции или, наоборот, по продаже моделей, на которые объявлена распродажа, и т.п.). Но не все подразделения — продающие, а нужно, чтобы все «играли на поле», иначе

продавцы соревнуются, а остальные сидят на трибунах. Поэтому в соревнование можно включить все подразделения без исключения. Это могут быть творческие конкурсы, например на лучшую идею для рекламного ролика или на лучший слоган.

Существует также программа поощрения дилеров в регионах, лучшим из которых мы в качестве приза дарим туристические путевки и другие ценные подарки.

**3.** Важно, чтобы целью действий, предпринимаемых при этом, был более высокий результат всей компании. Нужно объяснять участникам, что перед нами стоит общая задача, от решения которой выигрывают все.

При награждении «победителей соревнования» мы стараемся «не надевать» корону на победителя, а воздавать должное в том числе и команде, которая помогла сотруднику этого результата добиться.

Один из способов: выигравшие внутреннюю конкуренцию в своих подразделениях объединяются в проектные группы для решения сложных задач. В итоге мы приходим к идее, что без равноправного сотрудничества невозможно ни найти оптимальное решение, ни тем более его реализовать.

Еще один из способов подстегнуть внутрикорпоративную конкуренцию — внутренние конкурсы на замещение вакантных должностей. Это полезно также с точки зрения мотивации персонала на постоянный профессиональный рост: нужно быть готовым к конкуренции тогда, когда вдруг откроется интересная вакансия и потребуются доказать свою компетентность.

**4.** Во-первых, поведение должно быть спортивным (без подтасовок), а система «судейства» — понятной для участников, объективной и справедливой.

Одна из типичных ошибок — постепенная трансформация конкуренции за лучший результат в конкуренцию за внимание и расположение руководителя. Второе место в антирейтинге — конкуренция между подразделениями без объединяющей цели, которая перерастает в разобщенность и работу по принципу «каждый сам за себя».

Те, кто не развивает конкуренцию внутри компании, рискуют потерять место на рынке. Часто они зависят на 100% от харизмы, энергии и квалификации топ-менеджеров компании. Задач с каждым днем становится больше, ситуация на рынке сложнее, следовательно, управленческий ресурс тоже должен все время совершенствоваться. Постоянная конкуренция позволяет это обеспечить.

**Ольга ВОРОШИЛОВА, партнер хедхантинговой компании Cornerstone:**

**1.** У нас присутствует, скорее, соревновательный момент. В Cornerstone мы стараемся избегать конфликтных ситуаций и нездоровой конкуренции

между сотрудниками. В компании есть четкое отраслевое разделение. Каждый консультант работает по своему направлению, что обеспечивает комфортную обстановку в коллективе и не допускает грызни за проекты. Мы стремимся к обмену информацией, позитивными и негативными кейсами, которые непременно разбираем, к некоему «взаимоопылению» опытом и культивируем синергетический эффект от такого сотрудничества.

**2.** Мы стараемся держать в тоне клиентских менеджеров, у которых есть определенные KPI, к примеру, регулярность связи с клиентами, получение обратной связи и т.д. При их невыполнении клиент может быть передан другому, более внимательному и лояльному сотруднику. Эти вопросы строго регулируются руководством, соответствуют этическим принципам и не затрагивают комфорт заказчика, интересы которого у нас стоят во главе угла.

**3.** Я думаю, что это прерогатива руководства, задача которого — постоянно поддерживать баланс в коллективе и в каждом индивидуальном случае применять своевременные и доступные механизмы регулирования.

**4.** Бывает, что в компанию с дружелюбной корпоративной культурой приходит жесткий, категоричный управленец, готовый сталкивать лбами сотрудников для достижения целей. Это работает в компании с агрессивной корпоративной политикой, но в остальных случаях лишь демотивирует персонал и может привести к неконтролируемой потере ключевых сотрудников.

**Анна ЖУРАВЛЕВА, HR-директор КГ «Кузьменков и Партнеры»:**

**1.** Да, поощряем. Здоровая, конструктивная конкуренция способствует развитию и повышает эффективность бизнеса.

**2.** Существует конкуренция внутри проектных групп, между менеджерами, а также между отдельными руководителями. Подразделения не конкурируют друг с другом.

**3.** Очень важно отслеживать, какие формы конкуренции присутствуют в коллективе, чтобы сила созидания, направленная в том числе и на плодотворное сотрудничество, не превратилась в разрушительную или межличностную борьбу. Правильное сочетание внутрикорпоративной конкуренции и сотрудничества происходит при разумном распределении задач. Допустим, менеджерам дается задача «на вырост». По результатам ее выполнения руководство совместно с HR принимает решение о зачислении сотрудника в кадровый резерв в качестве потенциального руководителя. Порой очень интересно наблюдать за процессом выполнения этой задачи: обращается ли сотрудник за помощью к коллегам, охотно ли сам ее оказывает. В итоге делается вывод, насколько сотрудник вообще готов



otvetin.ru

к работе в условиях конкуренции, и насколько он готов к сотрудничеству в коллективе. Таким образом, можно убить сразу двух зайцев, а также получить объемную картину профессиональных и личностных качеств человека.

**4.** Я считаю, самая лучшая конкуренция — та, которая образуется естественным путем, но она видима и контролируется. Потому что искусственно созданная конкуренция — опасная вещь. Это борьба за место в коллективе и за продвижение по карьерной лестнице.

В данном случае надо четко понимать конечные цели и курировать процесс от начала до конца. Если руководство задумало свести в конкурентной борьбе двух топ-менеджеров, то исход понятен — выживает сильнейший, но когда такому испытанию подвергаются, например, недавно пришедшие сотрудники, то это может очень негативно отразиться на их психоэмоциональном состоянии. Главное, чтобы конкурентный процесс находился под контролем специалиста, который в любой момент в силах снизить накал страстей и заранее предвидеть и предотвратить негативные последствия. Междоусобные войны и намеренное сталкивание сотрудников лбами — признак нездоровой конкуренции, а соответственно, неправильной политики компании.

**Анастасия ХРИСАНФОВА, директор по персоналу компании SPSR EXPRESS:**

**1.** Мы как компания, конечно, заинтересованы в том, чтобы работающие у нас сотрудники демонстрировали наилучшие результаты. На наш взгляд, при создании внутренней конкуренции крайне важно, чтобы участники хорошо понимали, по каким критериям будут сравниваться результаты работы. Для этого мы заранее доводим до сотрудников, каким образом и в каком составе участников состоится конкурс, какие показатели мы станем отслеживать, как каждый из участников может повлиять на результат. Конечно, такие конкурсы чаще проводятся для сотрудников складских подразделений и курьеров. Кроме того, мы организуем мероприятия, направленные на формирование конкурентной среды для наших региональных подразделений — как между собой, так и внутри самого подразделения. Как правило, они касаются объемов выполнения коммерческих и операционных показателей.

2. Стараемся, чтобы наши сотрудники могли ориентироваться на самые успешные практики внутри подразделений, а также компании в целом. Как одна большая команда мы, конечно, конкурируем на рынке с аналогичными компаниями, заимствуя лучшие примеры из бизнеса и применяя их у себя.

Также стремимся выстроить и внутреннюю модель. Когда у сотрудника компании, работающего внутри подразделения, есть четкие критерии, по которым оценивают его труд, это очень важно. Но не менее важно, чтобы он понимал: существует кто-то, опережающий его уже сегодня или готовый вырвать пальму первенства завтра. Это мотивирует не останавливаться на достигнутом и стремиться вперед.

3. Чтобы сочетать две такие, казалось бы, несочетаемые вещи, обязательно надо соблюдать один простой закон мотивации: формируя конкурентную среду внутри подразделения, нужно сформировать конкурентную среду и для самого подразделения. Тогда сотрудники будут стараться балансировать между собственной победой и победой команды. Итогом такого укрупнения является понимание всеми сотрудниками компании себя как команды, которая выступает единым фронтом на рынке внешних конкурентов. Конечно, этот процесс неразрывно связан с построением правильной структуры управления и очень тесной работой по созданию мини-команд и большой команды. Мы сейчас в этом процессе в начале пути, но тем амбициознее те планы, которые мы можем себе ставить.

4. Компании, не развивающие внутреннюю конкуренцию, подвержены рискам выгорания сотрудников и снижения их КПД. Когда сотрудник не понимает, работает ли он хуже или лучше остальных, он со временем осознает, что можно чуть потерять в качестве, и никто не заметит. Или если региональное подразделение не видит, как его работа соотносится с работой остальных, возможна иллюзия, что они страшно заняты и очень эффективны, и работодатель получит необоснованные требования расширения штата или увеличения зарплат. Когда же сотрудники в курсе, как отражается их работа в общем рейтинге аналогичных подразделений, им проще правильно оценивать свои ресурсы.

Однако, вводя систему внутренней конкуренции, работодателю необходимо помнить несколько правил: критерии оценки должны быть понят-

ны всем участникам; критериев оценки не нужно слишком много — оптимально от трех до пяти; до участников надо регулярно доводить промежуточные итоги — это дает возможность скорректировать свою работу для достижения лучших результатов; «приз» должен быть озвучен заранее; строгое соблюдение договоренности по срокам определения победителя и награждению.

**Александр ФИЛИМОНОВ, младший партнер Artisan Group Public Relations:**

1. Конкурентные отношения — вещь более чем двоякая, потому универсальной позиции поддерживать их или нет, как мне кажется, нет и быть не может. С одной стороны, здоровая и управляемая конкуренция — один из стимулов прогресса. С другой же, конкуренция при превышении какого-то достаточно трудно определяемого предела превращается сначала в интриги, а после и во вражду. Надо ли говорить, что такая ситуация на корню убивает командный дух и возможность работы компании как единой команды?

2. Единственный продуктивный способ — это косвенное воздействие на честолюбие. Если идти по пути монетарных поощрений (бонусов, зарплатных повышений, быстрого карьерного роста), необходимо, чтобы правила игры были открыты и всем понятны, иначе руководитель получит обвинения в фаворитизме, которые нередко вполне оправданы. Что же касается конкуренции между подразделениями, то это крайне опасное явление, которое проще не развивать, чем им управлять. Масса компаний, от малых до крупных, уже наступала на эти грабли и потом отдавала довольно большие средства, дабы минимизировать последствия.

3. Любое сочетание взаимопротиворечащих тенденций возможно только при игре в открытую и требованиях соответствовать ее правилам. Более того, конкуренция и сотрудничество как механизмы достижения успеха предполагают постоянное лавирование между интересами, где любое приближение к крайностям чревато как уходом важных кадров из компании, так и просто снижением трудового энтузиазма. Первое, что появляется при несоблюдении центристской позиции, — это профессиональная ревность, имеющая все шансы перерасти в профессиональную обиду. Достичь этой ситуации просто, а вот выйти из нее тяжело.

4. Главная ошибка, встречающаяся у наших клиентов, которые либо не обращают внимания на рекомендации специалистов по HR, либо просто не считают нужным развивать это направление, — фаворитизм и подход к сотрудникам как к ресурсу, который делает N работы за X плату и зарабатывает им Y денег. Такой вариант, возможно, и оправдан ежегодно ужесточающимися отношениями на всех рынках, но с точки зрения персональной ответственности менеджеров и мо-

тивации подобный подход ведет к текучести кадров, а это всегда плохо. Нередко главы компаний забывают, что они не вечны и верные им сотрудники тоже, да и терпение у них не безгранично. У нас есть клиент, который на растущем рынке внезапно вдвое сократил обороты. Просто одно из подразделений взяло и в полном составе написало заявление. Началась цепная реакция, едва не кончившаяся крахом всей компании.

**Александр ЮРОВ, заместитель генерального директора компании, соучредитель компании «Фогсофт»:**

1. Мы не поощряем конкурентные отношения в компании, потому что это разрушает сотрудничество. Если человек не справляется со своими обязанностями, то мы, как правило, на ранних этапах это выявляем и с ним расстаемся, не доводя дело до конкурентной борьбы и соревнований — кто лучше, а кто хуже.

2. —

3. Допустим, есть некие два сотрудника. Один из них сделал что-то хорошее, и его публично хвалят: «Ты молодец!». Вроде бы нет конкуренции. С другой стороны, а может, второй сотрудник скажет или подумает: «Я вот тоже хочу быть молодецом». И тогда получится, что это конкуренция. В этом смысле конкуренция и сотрудничество вполне могут ужиться рядом. Однако по большому счету это просто личное восприятие людей, а наша цель — выращивать сотрудничество, а не конкуренцию.

4. Развивая конкуренцию, компания преследует определенные цели. А именно: извлечение максимальной прибыли, чтобы ее сотрудники старались работать эффективно. Но это можно делать различными способами, в том числе с помощью систем мотивации. Тот же KPI в явном виде конкуренцию не подразумевает: если люди перевыполняют KPI, то они получают то, что планировали. Если не выполняют — не получают. Также мотивировать можно с помощью культуры компании, когда не принято работать плохо.

Для кого-то нет ничего страшного в том, что, конкурируя на работе, люди грызут друг друга глотки. На мой взгляд, это и есть главная ошибка, потому что нездоровая конкуренция портит характеры людей и атмосферу в коллективе.

**Елена ЛОБАНОВА, проректор по развитию Российского нового университета:**

1. В разумных пределах мы поощряем здоровые конкурентные отношения в коллективе. Это мобилизует сотрудников, мотивирует к развитию, позволяет более рационально подходить к исполнению обязанностей и быстрее достигать поставленных целей.



2. В нашем университете конкуренция есть и между подразделениями, и между отдельными специалистами — там, где присутствуют схожая деятельность и задачи. Например, между факультетами, обучающими по сходным направлениям подготовки, или при замещении должностей. Соответственно, конкурировать не могут отделы, перед которыми стоят разные задачи. Здесь априори речь идет только о сотрудничестве, которое мы всегда поддерживаем.

3. Конкуренцию и сотрудничество можно сочетать довольно легко, если конкурирующие сотрудники или подразделения изначально знают критерии оценки их успешности и поставлены в равные условия. При этом критерии успешности необходимо разработать так, чтобы, конкурируя, не надо было топить конкурента, а заинтересованность проявлялась только в высоких результатах личной или коллективной работы. Например, при переизбрании декана или заведующего кафедрой у нас, во-первых, учитываются параметры кандидата на должность, которые должны удовлетворять разработанным внутри вуза правилам назначения декана или завкафедрой. Во-вторых, обязательно берутся в расчет дополнительные характеристики сотрудника, в том числе его высокий личный показатель в науке, личный показатель в методических разработках, личный показатель долготы работы в подразделении и так далее.

4. Типичные ошибки — вольная или невольная поддержка одной из конкурирующих сторон, когда нарушаются правила игры и исходные данные, и впоследствии появляется субъективизм. Нездоровая конкуренция также возникает, где критерии успешности не донесены до коллектива, и сотрудники не понимают, почему они оказываются в проигрыше.

#### **Василий ОВЧИННИКОВ, генеральный директор ГАУК «Мосгортур»:**

1. Конкурентные отношения между людьми возникают в любом случае, хочет того руководитель компании или нет. Однако в силах руководства направить их в положительное русло. Думаю, что в России многие, но далеко не подавляющее большинство считают, что конкуренция оказывает позитивное влияние на результаты их работы. Впрочем, работа в режиме 24 на 7 и так очень трудна, а находясь под дополнительным давлением, практически невозможно не упустить чего-нибудь важного.

Конкуренция может как двигать процессы в компании, так и испортить атмосферу в коллективе и настрой сотрудников на общий результат. Поэтому я стараюсь интуитивно поддерживать баланс и чувство меры конкуренции так, чтобы соревнование было, скорее, for fun, что способствует улучшению производительности труда и

качества работы, а также рождению новых успешных идей и принятию верных решений. Это искусство и ответственность CEO.

2. В 2014 году Мосгортур впервые запустил продажу коммерческих путевок в детские лагеря в России и за рубежом. И конечно, иногда возникает недопонимание, когда нового клиента приводит сотрудник одного отдела, а ведет проект представитель коммерческого. Для разрешения подобных конфликтных ситуаций сейчас мы разрабатываем систему KPI, позволяющую объективно оценить все успехи и неудачи сотрудников. При этом коллектив компании продолжает работать как сплоченная команда, где каждый может высказать свое мнение, идею решения и рассчитывать на достойную оценку руководства.

Эффективная конкуренция возникнет только при работе сотрудников со схожим кругом обязанностей. Именно в этом случае получается создать объективно равные условия для соперничества. В Мосгортуре прямая финансовая мотивация реализована пока лишь в направлении продаж.

3. Сотрудничество и конкуренция сотрудников — стороны одной медали. Здоровая конкуренция рождает желание развиваться, успешно решать поставленные задачи и гордиться полученным результатом, а сотрудничество между отделами помогает воплотить любые новые не возможные ранее идеи, выполнить корпоративную миссию, самореализоваться как эксперту, а также получить тот же результат, что и от самостоятельной работы, однако быстрее, комфортнее и легче.

Например, летом 2014 года Правительство РФ для реализации отдыха детей со всей России определило нас в качестве единственного оператора по организации детского отдыха в Крыму на летний сезон. Менее чем за неделю сотрудники Мосгортура отобрали из более чем 200 лагерей 45, соответствующих санитарным требованиям Роспотребнадзора. В течение нескольких дней была решена сложнейшая задача организации дополнительных авиа- и железнодорожных рейсов в период «высокого» туристического сезона. Подчеркну, что ставилась некоммерческая задача, и этого не было бы достигнуто без сплоченной работы всего коллектива.

4. Конкуренция становится особо опасной, когда возникает стихийно и не контролируется руководством компании. В таком случае появляется риск потерять потенциал ценных сотрудников. Поэтому необходимо внимательно следить за атмосферой в коллективе.

По моему опыту, конкуренция между сотрудниками компании может оказать положительное действие на их работу. Нужно только не перейти черту, иначе соперничество приводит к разрушительным для всей компании последствиям. Например, сотрудники сведут все свои дела к тому, как обойти конкурентов, если почувствуют, что это сильно ска-

зывается на их благосостоянии и признании руководством, взаимоотношения в коллективе станут напряженными и проблематичными, а работа над процветанием организации остановится.

#### **Владимир ТЕСЛЕНКО, директор по персоналу компании «Мария»:**

1. Внутрикорпоративная конкуренция — инструмент интересный, но узкоспециальный. Существуют сферы и отрасли, в которых он эффективно работает, есть люди определенного типа темперамента, которые более эффективны именно в режиме конкуренции. Однако не стоит забывать, что конкуренция всегда ориентирована на индивидуальный результат, на оценку индивидуальных достижений, а в этом случае под давлением личных амбиций может пострадать командный итог.

2–3. Одним из внутрикорпоративных приоритетов для компании «Мария» всегда были единство и содействие. Более 3 тыс. сотрудников компании по всей России ежедневно делают свою работу, но конечный продукт нашего труда — результат коллективных усилий, а не соревнования.

Развивая собственную розничную сеть, мы получили богатый опыт использования механизма конкуренции в построении мотивационной системы сотрудников департамента продаж. В результате многих экспериментов пришли к модели, которая сочетает в себе личную и коллективную мотивацию. Это отражает философию компании: мы все делаем одно дело.

Мы нашли применение конкуренции в системе внутрикорпоративных мероприятий для нашей розничной сети. В течение 2014 года среди групп кухонных студий «Мария» во всех регионах проходило соревнование за лучшие плановые показатели. Но даже здесь мы остались верны командному подходу: в соревновании учитывались результаты не только продавцов, но и подразделений, поддерживающих продажи, — службы замеров и службы сервиса. Приз соответствующий: корпоративное командообразующее мероприятие — очередное подтверждение того, что лучшего результата можно достичь лишь вместе.

4. Если применять конкуренцию как инструмент карьерного развития и повышения эффективности сотрудников, необходимо помнить о том, что сравнивать нужно сравнимое, залог честного соревнования — равные для всех исходные условия.

Учитывая особенности и региональную специфику работы каждого из подразделений компании «Мария», создание равных условий соревнования для всех — задача практически невыполнимая и, как показывает наш опыт, ненужная. Ярче всего прогресс виден, как ни странно, при сравнении с самим собой. Стать лучше себя вчерашнего — вот лучшая мотивация для компании и для каждого отдельного сотрудника. **Б**