

ПРЕОДОЛЕНИЕ ДВОЙНЫХ СТАНДАРТОВ В КОМПАНИИ «ЭТАЖИ ВОЛОГДА»

ТОМИЛОВ АЛЕКСАНДР

ВОЛОГДА 2019 год.



Эпиграф.

"Делай то, что проповедуешь" – Дэвид Майстер.



Понятие

«Двойной стандарт» – это принципиальная вариативность подходов к оценке одних и тех же, либо аналогичных событий и явлений, обусловленная неосознанными субъективными причинами или осознаваемыми мотивами, чаще корыстного характера.

Взаимоотношения, где могут возникнуть двойные стандарты

Франчайзер – Франчайзи

Франчайзер – Руководство Этажи Вологда

Франчайзи – Руководство Этажи Вологда

Руководство (РОП) – менеджер (менеджер. группа)

Менеджер – сотрудник

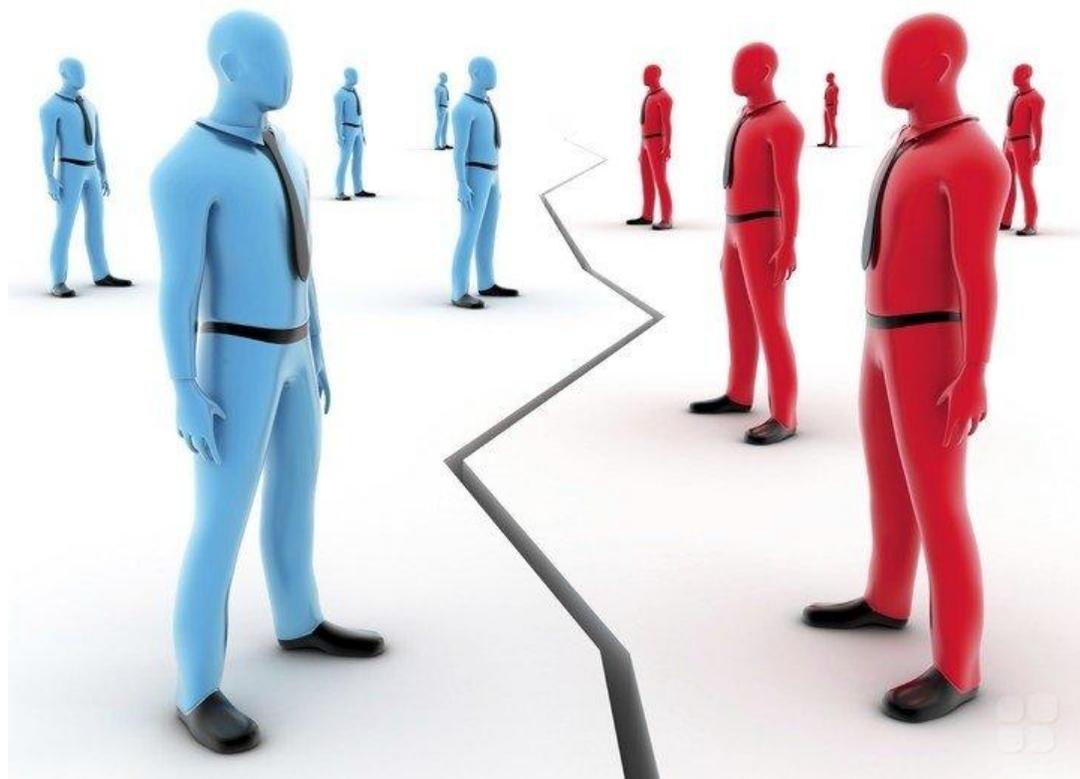
Между отдельными сотрудниками (менеджер. группами)

Компания – клиент

Компания – иные участники рынка недвижимости.

Сфера действия двойных стандартов

**мое отношение к «одним»,
мое отношение к «другим».**



**мое отношение к себе, мое
отношение к другим.**



Двойные стандарты при найме сотрудника.

1. Опыт работы в отрасли
2. Возраст
3. Образование
4. Давление в процессе переговоров о найме: Вы нам рассказывайте все, а мы – то, что захотим.
5. Качество реферального потока соискателей.



Двойные стандарты при работе в компании.

1. Корпоративные ценности. Лояльность к компании.
2. Дресс-код. Корпоративная символика.
3. Автономность менеджерских групп
4. Конфликт «Риэлторы – АУП»
5. Кастовость (не обоснованные привилегии)
6. Соблюдение трудовой дисциплины.
7. Корректность заполнения статистических показателей.
8. Деление клиентов на удобных и неудобных.
9. Сотрудничество с иными участниками рынка недвижимости.



Двойные стандарты при увольнении сотрудника.

1. Порядок увольнения
сотрудников.

2. Дальнейшее
взаимодействие с уволенными
сотрудниками.



Корпоративные ценности.

Сотрудники - главная ценность для компании

«Этажи Вологда»



Двойные стандарты и лояльность к компании.

Внутри компании



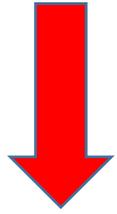
Прозрачность в работе

Во внешнем мире



Отсутствие негатива
в адрес компании

Негативные последствия практики двойных стандартов.



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ



ЭТИЧЕСКИЕ



Этические проблемы практики двойных стандартов.

1. Недовольство сотрудников, ощущение неравенства и несправедливости.
2. Наличие группировок и нездоровой конкуренции между ними.
3. Обман, сокрытие информации .
4. «Шок реальности» для новых сотрудников.
5. Негативные отзывы о компании.

ДВОЙНЫХ

стандартов.

1. Подрыв авторитета руководства.
2. Не подконтрольность «избранных».
3. «Торг» вместо приказов и подчинения.
4. Стремление угодить вместо того, чтобы делать работу.
5. Снижение мотивации.
6. Низкий уровень компетенций коллектива.

Экономические проблемы практики двойных стандартов.

1. Снижение мотивации и управляемости = снижение эффективности.
2. Высокая текучесть кадров .
3. Ухудшение имиджа компании.
4. Увеличение затрат ресурсов на одного специалиста.
5. Низкая клиентоориентированность.
6. Отсутствие реферального потока клиентов.

Источники политики двойных стандартов.

1. Размытая граница между личностными и деловыми отношениями.
2. Размытая граница между властью личной и властью правил (инструкций).
3. Отсутствие в компании правил и инструкций, либо их низкое качество
4. Наличие в компании «неприкасаемых».

Определение оптимальной границы власти менеджера.

ВЛАСТЬ

ЛИЧНОСТИ



ПРАВИЛ



Аналитическая матрица ресурсов власти.



- 1 – самые устойчивые модели: авторитарная, саморазвивающаяся
- 2 – диктатура
- 3 – бюрократия
- 4 – анархия

Борьба с двойными стандартами. Этап 1.

Вскрыть практику двойных стандартов и подвергнуть ее рассмотрению с различных сторон на основе реального опыта участников

«Ставить зеркало»



Выявление практики двойных стандартов.

Вопрос 1. Какие процедуры внедряются в компании не первый год и до сих пор не отлажены так, как это описано в документах? Возможно, в процессах есть противоречия, двойные стандарты?



Выявление практики двойных стандартов.

Вопрос 2. В какой менеджерской группе наблюдаются серьезные и регулярные проблемы с дисциплиной?



Выявление практики двойных стандартов.

Вопрос 3. Различаются ли требования к сотрудникам с точки зрения конкретности?



Вопросы для менеджера.

- как часто лично я нарушаю требования, предъявляемые к подчиненным;
- что я чаще всего требую с подчиненных, но требования не выполняются (не те ли это правила, которыми я сам пренебрегаю?);
- имеются ли в моей менеджерской группе сотрудники, к которым у меня особое отношение и это заметно другим сотрудникам;
- жалуются ли подчиненные на несправедливость, и если да, то как часто и по какому поводу.

Вопросы для сотрудника.

- Насколько честно и ответственно я выполняю свои профессиональные обязанности;
- Реально ли я оцениваю уровень своих компетенций;
- Достаточно ли я клиентоориентирован;
- Готов ли я стать «избранным» с повышенным уровнем ответственности;
- Как часто я сигнализирую менеджеру о негативном опыте практики двойных стандартов.

Борьба с двойными стандартами. Этап 2.

Анализ плюсов и минусов.

Если двойные стандарты – это один из инструментов работы, то для чего этот инструмент используется, какие проблемы с его помощью решаются?



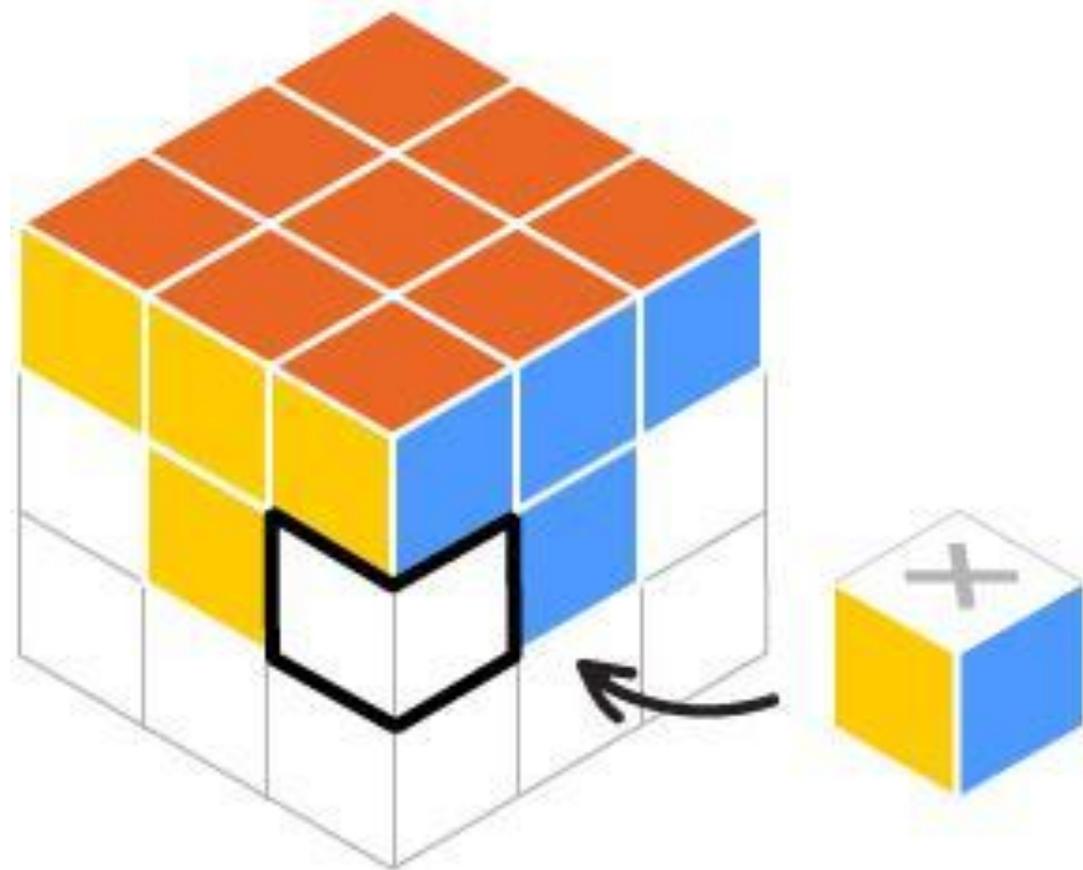
для

менеджера.

- Размытые стандарты = размытые обязательства = размытая ответственность
- Укрепление личной власти
- Объединение вокруг себя избранных
- Интриги в коллективе
- Размытые стандарты = размытые обязательства = размытая ответственность = потеря управляемости
- Наличие неприкасаемых, шантаж руководителя
- Негативный микроклимат в группе

Борьба с двойными стандартами. Этап 3.

Поиск и выбор альтернатив,
решение вскрытой проблемы
по существу.



Что позволит избежать двойных стандартов

1. Выстроенная структура управления процессами внутри компании.
2. Субординация.
3. Последовательность принимаемых менеджером решений.
4. Актуальность задач стоящих перед сотрудниками .
5. Личный пример руководителя.
6. Гласность принимаемых решений.
7. Обратная связь от сотрудников.
8. Отсутствие протекции.

Что позволит избежать двойных стандартов.

9. Обучение с обязательной аттестацией сотрудников.
10. Доведение требований регламентов до каждого сотрудника.
11. Стоп-лист по нежелательному взаимодействию с иными участниками рынка недвижимости.
12. Мероприятия по неформальному общению сотрудников.
13. Внедренный и отлаженный институт наставничества.
14. Внедрение института медиации. Комитет по этике.
15. Закрепление в регламенте санкций, возможных для применения к сотрудникам.

БЛАГОДАРЮ ЗА
ВНИМАНИЕ !

Вологда 2019



ЭТАЖИ