

Как управлять людьми и процессами

МЕНЕДЖЕР

От редактора



● Анжелика Тихонова, редактор рубрики

Мир перевернулся, но киты остались

Сегодня все заняты снижением расходов. И персонал — первое, на чем хочется сэкономить, ведь, как известно, именно эти расходы составляют значительную долю всех издержек компании. Но сокращения, уверяют специалисты, не единственный выход в трудной финансовой ситуации. Мол, самое время заняться аудитом построенной системы и посмотреть, где еще можно изыскать скрытые резервы.

Многие так и сделали. И обнаружили, что штаты раздуты, одни и те же функции выполняют несколько человек, из-за этого эффективность работы низкая, несоразмерная затратам, и т. п. И, как ни крути, вопрос с персоналом все равно надо решать. И его решают. Единственное, сокращая сегодня персонал, стоит при

этом помнить, что кризис закончится, наступит время, когда нужно будет делать рывок вперед и наверх. И хорошо бы, чтобы завтра это было с кем сделать.

Собственно, большинство компаний, как это ни крамольно звучит, должны быть в некоторой степени благодарны кризису. Когда еще дошли бы руки до пересмотра того, что и как строили много лет. И выяснить наконец, что самые слабые места в управлении — оценка персонала и контроль. Иначе бы, наверное, штаты не были так раздуты.

Так что как это ни банально, но три кита менеджмента — четкая постановка задач, контроль их выполнения и стимулирование полученных результатов — по-прежнему в почете. Чтобы ни говорили о том, что мир перевернулся.

Словарь терминов

● **Маркетинг персонала** — вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале. Маркетинг персонала подразумевает: изучение рынка труда, оценку потребностей в персонале, позиционирование компании в качестве привлекательного работодателя, продвижение репутации компании как привлекательного работодателя.

● **Внутренний маркетинг** — выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом.

● **Внутренний маркетинг** — система мероприятий, направленных на формирование лояльности, приверженности. Существует четыре основных этапа лояльности. Первый — адаптация: сотрудник беспокоит, насколько он быстро освоит работу, как его воспримет коллектив и т. д. Второй — первоначальная (ложная) лояльность: сотрудник только знакомится и принимает корпоративную культуру, называет себя частью компании, хотя может этого не ощущать. Третий — принадлежность к компании: сотрудник становится активным защитником корпоративных ценностей, как в глазах сотрудников, так и в глазах клиентов. Четвертый — истинная лояльность, приверженность. (Источник: klerk.ru)

Персонал Компании повышают эффективность работы своих сотрудников

● Компании реагируют на кризис, как и люди, по-разному: кто-то спешит что-то делать, а кому-то и так хорошо.

ФОТО: REUTERS



Возможности вид

СПб. Исследователи Высшей школы экономики выяснили, как отреагировали компании на кризис. И если расходы они более-менее снизили, то с эффективностью труда, похоже, у многих проблемы.

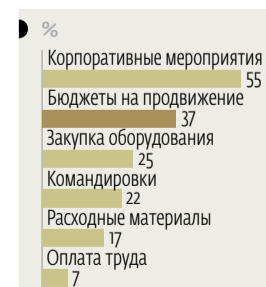
Экспресс-исследование, проведенное Высшей школой маркетинга и развития бизнеса при Высшей школе экономики, продемонстрировало высокую степень консервативности выбранных управленческих решений. Все опрошенные компании в первую очередь снизили расходы (см. «Исследование»), а затем постарались повысить эффективность работы персонала. Правда, работники 35% компаний во-

обще не заметили никаких антикризисных мер со стороны работодателя. В основную группу респондентов попали московские менеджеры среднего звена и работники уровня специалистов. Однако, по словам руководителя исследовательской группы Татьяны Комиссаровой, если в основной группе окажутся петербуржцы, то результаты опроса принципиально не изменятся. «Стиль управления в Петербурге еще более консервативен, чем в столице, и именно поэтому есть основания говорить о правомерности полученных данных в отношении Северной столицы», — поясняет Татьяна Комиссарова.

Во многих компаниях выбрали в качестве рычага, призванного повлиять на эф-

Исследование

Статьи расходов в бюджете, которые уже сокращены в компаниях



Источник: Высшая школа маркетинга и развития бизнеса ГУ ВШЭ, ноябрь 2008

● В исследовании приняли участие компании (500 респондентов), представляющие торговлю (23%), консалтинг (14%), финансовые институты (11%), производство, рекламный бизнес и фармацевтику (по 9%), ИТ-услуги и энергетику (по 8%), телекоммуникации (4%), строительство и недвижимость (3%), СМИ (2%).

фективную работу персонала, материальное стимулирование (это отметили 28% опрошенных). То есть были отменены бонусы, премии, социальные пакеты, снижена заработная плата, увели-

чены должностные обязанности. На втором месте по популярности оказались административные методы и психологическое воздействие. К первым относятся усиление трудовой дисциплины, кон-