

май, #5
2009

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЫЖИВАНИЕ В КРИЗИС

В предыдущих номерах журнала были опубликованы статьи, посвященные работе компаний в кризисные времена: «Как разработать программу для укрепления лояльности сотрудников», «Как вести бизнес в неблагоприятных условиях», «Как небольшой компании совершить качественный рывок в развитии», «Как психологически противостоять кризису»¹. Наши читатели поделились своими взглядами на проблемы, поднимаемые в этих материалах

Эффективность – это конкурентоспособность!

Алексей Черняев Генеральный Директор ООО «АйТиЛук Трейд», Москва

В февральском номере 2009 года вышла статья Алексея Кошенкова «Как небольшой компании совершить качественный рывок в развитии». Она дала мне новый импульс в отношениях со своими сотрудниками. Я уже давно применяю систему партнерства с сотрудниками, что приносит огромные плоды. Одна из главных обязанностей Генерального Директора – увлечь сотрудников идеей, что они не просто работники, а именно партнеры. И чем добросовестнее и качественнее они будут работать на благо фирмы, тем выше будет их материальное благополучие. Из статьи я почерпнул два новых принципа работы. Раньше я не пытался делегировать полномочия и вмешивался в работу сотрудника, если видел его ошибку. Это приводило к тому, что я был самым загруженным сотрудником. Сейчас я понимаю, что нужно определять для работников не только обязанности, но

и ответственность. Сотрудник должен почувствовать, что он человек, принимающий решения. Поэтому я начал делегировать часть своих обязанностей работникам. Раньше при появлении нового клиента я принимал непосредственное участие в заключении договора с ним. Теперь стараюсь не вмешиваться в этот процесс. Исключение – крупные клиенты, которые со временем могут стать стратегическими. Кроме того, прочитав статью, я увлекся так называемым альтернативным менеджментом, за которым, как мне кажется, будущее бизнеса. Система принятия решений в фирме должна быть более прозрачной и менее бюрократичной, что сократит время на поиск решения и повысит эффективность.

Цена лояльности

Анна Нетесова Начальник управления социального продвижения бренда ОАО «УРСА Банк», Новосибирск
При разработке программы повышения лояльности сотрудников (об этом шла речь в статье, помещенной в декабрьском номере журнала) не стоит забы-

вать о главной цели Генерального Директора – достижении показателей, заданных акционерами (выполнении плана по прибыли, издержкам). Многие консультанты призывают тратить деньги собственников на соцпакет, премирование (пусть и с учетом KPI), индексацию зарплаты работников, но не отвечают на вопрос: а что это даст компании с точки зрения финансового результата? Поскольку для Генерального Директора основные KPI – прибыль и еще два-три финансовых показателя, то и тратить средства на лояльность он будет исходя из своих (а часто даже не своих, а собственника) представлений о том, как должны жить работники. Это особенно важно для него в текущей экономической ситуации. Если Генеральный Директор ориентируется на KPI, любая трата денег на персонал беспокоит его главным образом в двух аспектах. Во-первых, с точки зрения соблюдения

Сноска 1

См. соответственно: ГД. 2008. №12. С. 94–99; ГД. 2009. №2. С. 40–47, 48–54 и 78–81. – Примеч. редакции.

Трудового кодекса. Во-вторых, в плане повышения производительности труда (снижения расходов, связанных с текущей частью персонала). И все. Любые выводы о таких «высоких» вещах, как лояльность персонала или корпоративная культура, он станет делать, только исходя из того, насколько это способствует решению указанных задач. Само по себе общение первого лица с сотрудниками, финансирование корпоративных праздников не дают роста лояльности и отвлекают ресурсы. Нет смысла приглашать работников в ресторан, чтобы накормить и повеселить. К меньшему числу увольнений это не приведет. Человек становится лояльным, если разделяет ценности компании (ее руководства) и доверяет ей. Поэтому увеличение лояльности должно сводиться к разъяснению ценностей компании и доведению этих ценностей до максимальной аудитории, причем с минимальным бюджетом.

Семья – это lux in tenebris кризиса

Алексей Задунаев

Генеральный Директор
ООО «НВ Секьюритиз», Москва
Генеральный Директор – своеобразный барометр ситуации, нам необходимо всегда великолепно выглядеть и излучать

оптимизм. И не дай бог проявить слабость, сорвать на ком-нибудь раздражение. Именно поэтому большее значение приобретает семейный очаг, в чем я солидарен с автором статьи «Как психологически противостоять кризису». Я и сам стал больше времени проводить с семьей, с сыном. Это дает мне очень сильный положительный заряд, помогает преодолевать трудности. Кроме того, жена у меня – замечательный слушатель. Я рассказываю ей обо всех накопившихся проблемах, о которых не поговоришь с подчиненными. Это не только помогает мне разгрузиться, но и позволяет продумать возможные варианты действий в возникшей ситуации и подготовиться для разговора с подчиненными. Действительно, семья – это lux in tenebris¹ кризиса.

Сегодня нужно радоваться даже малому

Николай Зезюлинский

Директор по развитию бизнеса
компании «ФОРС – Центр
разработки», Москва

С интересом прочитал статью «Как вести бизнес в неблагоприятных условиях». В связи с этим хотел бы процитировать Ницше: «Что нас не убивает, делает нас сильнее». В сложные экономические времена главное – это позитивное мышление и вера в себя. Ведь мысли материальны, и мы по сути своей – это то, что мы думаем, чувствуем и делаем. Поэтому нужно стремиться

Сейчас я понимаю, что нужно определять для работников не только обязанности, но и ответственность. Сотрудник должен почувствовать, что он человек, принимающий решения.

направлять поток своих мыслей на созидание и поиск новых возможностей, учиться радоваться малому и заниматься любимым делом – тем, которое у Вас лучше всего получается. Если Вы не будете испытывать удовольствия от того, что делаете, то вряд ли добьетесь успеха. И важно, чтобы эти чувства разделяли Ваши сотрудники.

Начинать нужно прежде всего с наведения порядка во внутренней структуре организации. Для нас как компании, занимающейся IT, очевидно, что автоматизация хаоса только увеличит хаос. Поэтому обратите внимание на то, как организованы у Вас бизнес-процессы, сколько времени уходит на составление отчетности и насколько управляема Ваша компания в целом. В условиях экономической нестабильности требования к системе управления бизнесом становятся более жесткими. Поэтому так важно сохранить «сердце» бизнеса здоровым.

Сноска 1

Свет во тьме (лат.).