

Психологический потенциал успешного

менеджера по маркетингу

**Вита
ГОНЧАРОВА**
Эксперт журнала

Внутри любой организации имеется ряд факторов, которые отличают ее от других компаний. Они и создают для организации неповторимую внутреннюю среду. Одним из ее главных элементов является психологический климат в коллективе.

ЗА ВСЕ В ОТВЕТЕ

«Счастлив человек, который утром с удовольствием идет на работу, а вечером с удовольствием возвращается домой», – гласит психологическая формула счастья. Такое состояние зависит от психологической атмосферы в коллективе отдела маркетинга. Ее создание не является стихийным процессом. Это результат компетентного управления подготовленного руководителя – менеджера по маркетингу.

Современная теория менеджмента оценивает успешность руководителя не только по экономическим критериям. Известные американские теоретики менеджмента Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Современный руководитель не тот, кто делает деньги, а тот, кто делает профессиональную жизнь интересной».

Понятие «профессиональная жизнь» отнюдь не адекватно обозначению «время, проведенное на работе». Профессиональная жизнь полагает, что на работе человек не просто зарабатывает средства для существования, а живет полноценной жизнью. Реализация этой идеи в жизни конкретного специалиста по исследованию рынков, сбытовика или рекламиста определяется деятельностью его непосредственного руководителя – маркетинг-менеджера, от ко-

торого зависит качество профессиональной жизни подчиненных.

Для обеспечения высокого качества профессиональной жизни своих подчиненных менеджер по маркетингу должен соответствовать определенному набору психологических характеристик. Опрос руководителей выдающихся компаний США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности маркетинг-менеджера выделяют следующие:

- а) желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера по маркетингу;
- б) умение работать с людьми (коммуникативные качества);
- в) способность находить нетривиальные маркетинг-решения;
- г) сочетание раскованности и ответственности в характере;
- д) способность предвидеть будущее развитие событий на рынке;
- е) высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые пять важнейших качеств преуспевающего менеджера представляют собой собственно психологические качества.

И ВСЕ-ТАКИ – ПСИХОЛОГИЯ!

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства деятельностью компании на рынке, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- а) доминантность;
- б) уверенность в себе;
- в) эмоциональная уравновешенность;
- г) креативность, высокий практический интеллект;
- д) самостоятельность в принятии решений;
- е) умение взаимодействовать с людьми.

Значит, наличие у маркетинг-менеджера психологических качеств профессиональной личности крайне важно для успеха не только в его деятельности, но и для подчиненных. Потому именно от руководителя зависит профессиональная жизнь подчиненных, эффективность производства, рекламы и сбыта.

Исходя из вышесказанного, возникает главный вопрос: «Как обеспечить психологический потенциал менеджера?».

Концепция психологического обеспечения профессиональной деятельности рассматривает процесс непрерывного психологического сопровождения как обязательное условие становления специалиста и его последующей профессиональной деятельности. Концепция психологического обеспечения успешно реализуется при наличии соответствующих эффективных *методических средств*. Среди них – разработка и внедрение научно-практических основ психодиагностики, активных методов воздействия с целью повышения результативности профессиональной деятельности. В качестве такого воздействия выступают специально ориентированные психологические тренинги по развитию профессионально важных качеств, деловому общению, психической саморегуляции функциональных состояний работников и т.д.

Концепция психологического обеспечения распространяется и на профессиональную деятельность самих маркетинг-менеджеров. В современной практике проявились и интенсивно развиваются ряд форм и методов психологического обеспечения профессиональной деятельности руководящих работников. Среди них – психологический отбор, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка менеджеров по маркетингу.

Современный потенциал маркетинг-менеджера заключается в искусстве управления людьми, а через них – в искусстве управления различными процессами, системами, явлениями, связанными с деятельностью на рынке.

АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК СРЕДСТВО БОРЬБЫ С ТЕКУЧЕСТЬЮ

Одной из самых серьезных проблем, которые приходится решать маркетинг-менеджерам отечественных предприятий, является высокая текучесть кадров. И проблема не только в быстром увольнении нанимаемых маркетологов и маркетеров, но и в самом найме. Ведь, как известно, **движение кадров** (то, что на разговорном языке называют текучестью рабочей силы) – это совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия.

Если при естественном уровне движения маркетинг-кадров (в пределах 3-5% от численности персонала) происходит обновление коллектива: часть работников уходит на пенсию, часть увольняется и на их место приходят новые, то при повышенном уровне (выше 5%) – с увеличением оттока кадров издержки становятся значительными и возрастают, что указывает на недостатки в управлении персоналом маркетинговых подразделений и предприятием в целом.

Поэтапно снижение уровня текучести можно представить через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма и помощи увольняемым работникам (**аутплейсмента**).

1-й этап – определение уровня текучести кадров. На этой стадии следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия и выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2-й этап – определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Необходимо оценить величину потерь, вызванных проведением процедуры увольнения и найма работников и сопоставить размер убытков с затратами на устранение повышенного уровня текучести кадров.

3-й этап – определение причин текучести кадров. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах.

Первый аспект основывается на расторжении трудовых отношений (увольнения по собственному желанию, в связи с переводом, временные работ-

ники, прогул без уважительных причин, по сокращению численности, выход на пенсию и др.). Этот аспект часто применяется в отношении сезонного торгового персонала – агентов по сбыту, коммивояжеров и т.п.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров, которая основывается на реальных причинах ухода работника с предприятия. Например, основание «по собственному желанию» может быть представлено как неприемлемый режим работы или неудовлетворенность уровнем оплаты труда профессионального маркетолога.

Для анализа причин текучести кадров в рамках данного этапа предлагается провести исследования, которые позволяют выявить недостатки в организационной структуре предприятия и выработать реальные рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности. Эти исследования включают:

- 1) анализ кадровой статистики предприятия;
- 2) анкетирование специалистов по маркетингу;
- 3) исследование позиции маркетинг-менеджеров.

4-й этап – разработка системы мероприятий, направленных на снижение уровня текучести кадров.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда маркетологов и маркетеров, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления);
- организационные (совершенствование проце-

дур приема и увольнения специалистов по маркетингу, системы профессионального продвижения);

- социально-психологические (улучшение методов руководства деятельностью на рынке, отношений в коллективе подразделений маркетинга, рекламы, продаж, системы морального поощрения).

В качестве действенной меры предлагается внедрение принципов **аутплейсмента** (рис. 1) в работу кадровых служб предприятий. Это позволит снизить количество претензий от уволенных (в т.ч. количество судебных исков и выплат по ним), уменьшить число компенсационных выплат увольняемому сотруднику, сохранить положительный имидж компании, остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

5-й этап – определение эффекта от применения разработанных мер по совершенствованию процедуры увольнения и снижения излишнего уровня текучести.

При разработке программы устранения высокого уровня текучести необходимо также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий и потерь, вызванных текучестью кадров. Если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Предлагаемый порядок деятельности рассчитан на собственные силы кадровой службы предприятия и при должной организации управления способен решать проблемы текучести кадров.

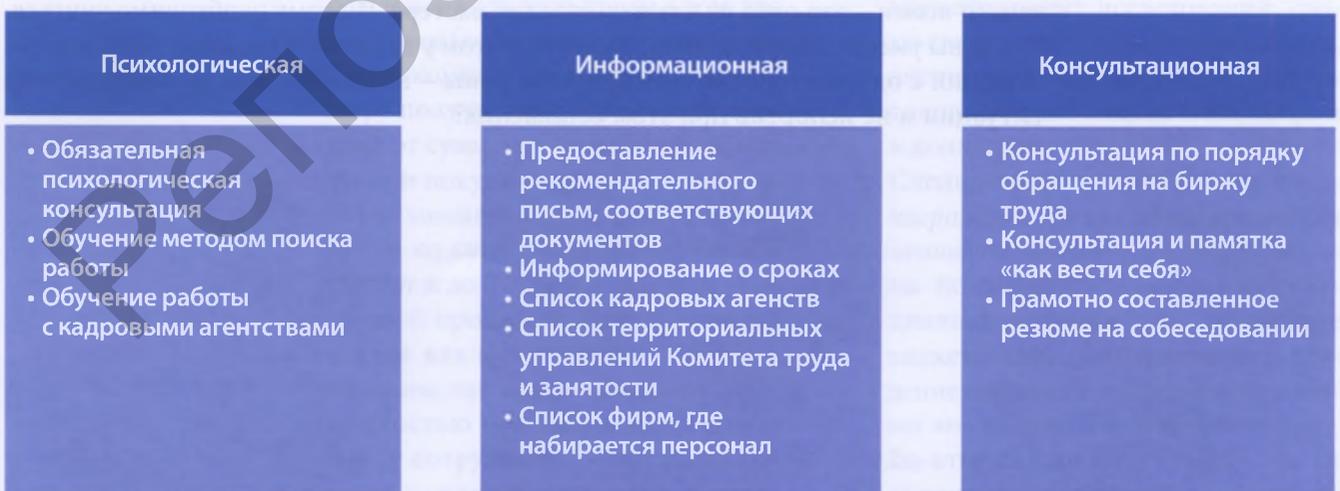


Рисунок 1

Виды помощи увольняемым специалистам по маркетингу

Комментарий от Марины МАЦУЛЕВИЧ

ИСКУССТВО ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Недавно я уже писала о том, что мастеров своего дела мало в любой компании, да и на производствах тоже, потому как либо исполнители, либо боссы. Эту ступень управленческого звена многие просто стараются перепрыгнуть.

И вот вчера запрос от клиентки: «Как сделать так, чтобы тебя с двух сторон не прессовали?» Девушка – мастер на крупном производстве; подчиненные хотя бы лояльности, покровительства (за нарушения производственной дисциплины), начальство требует выполнения не только собственных задач, но нередко добавляет задач из других отделов, потому, как везде принято, везет тот, кто может.

Почему так происходит? Помните фильм «Свой среди чужих, чужой среди своих»? Вам ни о чем это название не говорит?

А мне очень напоминает про отношения между мастером, начальством и подчиненными. Исполнители часто не воспринимают мастера за начальника, он для них остается по-прежнему своим, хотя, по сути, таковым не является. Мастер, который поддерживает приятельские отношения, всегда проигрывает, потому что людям часто свойственно принимать доброту за слабость. Для мастера уже на первом месте должно выступать дело, потому что именно с него начальство и будет спрашивать в первую очередь, что оно и делает.

А начальство? Воспринимает ли оно его уже своим? Скорее нет, чем да. Для начальства мастер – это тот же исполнитель, только у него чуть больше задач и функций.

Часто супервайзер (мастер) может еще и получать зарплату меньше, чем менеджер, у которого хороший процент, а у супервайзера чуть выше окладная часть.

Вот и приходится мастеру быть между молотом и наковальней...

И кто-то ломается, а кто-то закаляется.

Чему мы учились вчера с моей клиенткой? Искусству говорить «нет»... «Нет» подчиненным, которые переходят границы и откровенно наглеют, когда показываешь слабость. «Нет» руководству, которое само не всегда делегирует разумные распоряжения.

Искусство сказать «нет» и при этом сохранить нейтральные, рабочие отношения со всеми – это одна из ключевых задач мастера. И этому необходимо учиться.

А вы умеете говорить «нет», чтобы при этом у вас не было чувства вины или сожаления с одной стороны, а с другой стороны – не доводя дело до конфликтной ситуации и не испортив при этом отношения?