

## **Содержание:**

# **Введение**

Основой любой организации и ее главным богатством является ее персонал. Без управления людьми не может существовать ни одна хозяйствующая структура. Эффективная организация труда, направленная на самоорганизацию работы не только отдельных сотрудников, но и творческих проектных групп, состоящих из членов коллектива, предполагающая их активное участие не только в производственном процессе, но и в организационно-управленческой деятельности предприятия является основой создания и развития системы управления персоналом.

Проблемы управления персоналом постоянно привлекают внимание специалистов, а потому вопросами управления персоналом занимались многие ученые, среди которых следует отметить результаты исследований Антонова О.Б., Евтихова О. В., Егоршина А.П., Маслова Е.В., Кибанова А.Я. и других отечественных ученых.

В работах данных авторов аргументировано доказано, что наличие стабильного высококвалифицированного коллектива является обязательным условием коммерческого успеха, реальной возможностью развития любого хозяйствующего субъекта не только в ближайшей, но и в долгосрочной перспективе. Не является в этом плане исключением и региональное управление «Центр» ЗАО «ЦВ «Протек».

**Цель** курсовой работы: проанализировать влияния отраслевой специфики на кадровую стратегию на примере ЗАО ЦВ «Протек» и разработать предложения по совершенствованию кадровой стратегии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть содержание основных элементов системы управления персоналом на предприятии и рассмотреть современные принципы и теории управления персоналом;
- изучить различные модели управления персоналом (японскую, американскую, западноевропейскую модели);

- проанализировать результаты деятельности и систему управления персоналом в региональном управлении «Центр» ЗАО ЦВ «Протек»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом на данном предприятии;
- оценить риски и эффективность проекта.

Объектом исследования является региональное управление «Центр» ЗАО ЦВ «Протек», которое является крупнейшим национальным дистрибьютором фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья в России.

Предметом исследования является система управления персоналом в региональном управлении «Центр» ЗАО ЦВ «Протек».

Теоретической основой исследования является нормативно-правовая и методическая база по вопросам управления персоналом в организации, труды зарубежных и отечественных ученых по теме исследования.

Информационной базой исследования являются годовая отчетность кадровой службы рассматриваемой организации, результаты выполненного анкетирования среди сотрудников регионального управления «Центр» ЗАО ЦВ «Протек».

**Методы исследования:** сравнительный анализ, системный анализ, оценка основных кадровых показателей.

**Структура работы:** Работа состоит из введения, двух глав, каждая из которых включает в себя параграфы, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе подробно раскрываются теоретические основы влияния отраслевой специфики на кадровую стратегию. Во второй главе рассматриваются влияние отраслевой специфики на кадровую стратегию на примере ПНПП

# **1. Теоретические основы изучения кадровой политики организации**

## **1.1. Сущность и содержание кадровой стратегии**

Состояние персонала предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры компании. Иными словами, они сопряжены с реализуемой предприятием кадровой стратегией.

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60--70-х гг. XX века с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами[1].

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Наиболее полное определение кадровой стратегии дает Кибанов А.Я. По его мнению, стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации. Основными чертами кадровой стратегии Кибанов А.Я. считает:

1. ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
2. связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену и корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений

структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления[2].

Таким образом, кадровая стратегия – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Ее суть заключается в следующем:

1. определение целей управления персоналом;
2. формирование идеологий и принципов кадровой работы;
3. определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

Составляющими стратегии управления персоналом могут являться:

1. условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
2. формы и методы регулирования трудовых отношений;
3. методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
4. установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
5. политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установления режима работы и отдыха;
6. профориентация и адаптация персонала и т.п.[3].

В каждом конкретном случае кадровая стратегия может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

## **1.2. Современные подходы к построению эффективной кадровой стратегии организации**

Управление персоналом в современных условиях должно стать составной частью процесса планирования и реализации стратегии. Сегодня стратегические цели

фирмы могут быть реализованы только персоналом, который соответствует как квалификационным требованиям, диктуемым данной стратегией, так и мотивационным требованиям, необходимым для перехода в новую, изменчивую предпринимательскую среду. В этом смысле процессы стратегического планирования могут успешно развиваться только при учете последствий выбранной стратегии для персонала. Лишь тогда можно эффективно организовать процесс осуществления стратегии и иметь шансы на успех даже в условиях кризисных явлений[4].

Работники, имеющие высшее образование и занятые на 90% поисковой, творческой работой, требуют к себе иного подхода со стороны руководства, чем прежние исполнители. Ещё основоположник кибернетики Норберт Винер писал, что чем сложнее система, тем менее она терпима к диктату. Следовательно, в недалеком будущем эффективным может быть только “управление без приказаний”.

Любые планы обречены на провал, если им сопротивляются подчиненные. В новых условиях авторитарный стиль управления, основанный на приказе и угрозах, не эффективен, поскольку творческого подхода по принуждению не бывает. Столь быстрая эволюция практики кадровой работы связана, прежде всего, с изменением роли и места персонала в деловой организации. Вместо отношений: “начальники - подчиненные” постепенно формируются отношения единого коллектива организации, в которой управление основано не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке. Речь идет о переходе к стилю управления 21-го века –партиципативно-кооперативному, или “соучаствующему” стилю управления персоналом. Работники все шире вовлекаются в обсуждение и решение проблем организации. Руководители стремятся решать проблемы не вместо подчиненных, а вместе с ними[5].

Стратегический менеджмент персонала, предполагает управление коллективом предприятия, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения. Это –управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации. Стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации[6].

На самом предприятии применение стратегического управления персоналом дает громадный выигрыш, ибо позволяет получить синергетический эффект (“Дважды

два = пять”). Отечественные авторы отмечают, что для получения синергетического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (учет внешних и внутренних факторов, говоря словами М. Хильба);

наличие гибкой системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетентности каждого работника (в связи с чем особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);

высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;

делегирование полномочий подчиненным;

функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая, как отмечалось выше, является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом[7].

### **1.3. Влияние отраслевой специфики организации на ее кадровую стратегию**

Кадровая политика - это направления и принципы, вырабатываемые и реализуемые в конкретной организации, а также формирующие стратегию, тактику и систему управления персоналом, как важнейшим ресурсом организации. В данном случае на первый план выходят цели, к которым стремится организация, формулируя и реализуя кадровую политику. Как уже говорилось ранее, именно трудовой потенциал сегодня является основным предметом (целью) кадровой политики организаций. Кадровая политика организации определяет механизмы планирования, развития и реализации трудового потенциала организации, но при этом не отражает конкретные мероприятия. Кадровая политика, основывается на ситуационном подходе, интегрирует требования внешней и внутренней среды организации, потребности сотрудников и работодателей, формулирует цели, задачи и принципы управления трудовым потенциалом организации[8].

В кадровой политике современных организаций используется ряд подходов определяемых спецификой отраслевой принадлежности, которые ориентированы на формирование трудового потенциала:

осознанный подбор и отбор работников, что выражает умение организации работать с рынком труда;

восприятие персонала как стратегического партнера, в соответствии с современной концепцией управления персоналом;

формирование корпоративных ценностей, как инструмента взаимодействия, интеграции и мотивирования персонала и организации;

развитие персонала с целью формирования корпоративных компетенций и их непрерывной модификации и усовершенствования, как формы обеспечения конкурентоспособности и адаптивности организации в динамических условиях жизнедеятельности;

привлечение работников к участию в принятии решений в процессе управления организацией, как современный способ вовлечения в творческие процессы в деятельности организации персонала, а также повышения мотивации и удовлетворенности трудового коллектива.

Если рассматривать вышеперечисленные подходы с точки зрения реализуемых потребностей организации и персонала, то можно отметить, что они пересекаются и взаимосвязаны, что сегодня является актуальным и важным для успешной и эффективной жизнедеятельности организации. На процессы формирования трудового потенциала влияет отраслевая, территориальная специфика, реальные условия и стратегические цели организации, а также действующие законы экономической и управленческой деятельности[9].

Отраслевая специфика построения кадровых систем имеет зачастую, не меньшее значение, чем национальные (страновые) особенности. Помимо дескриптивных исследований, результаты теоретического синтеза позволили сформулировать нормативные основы согласования кадровой политики и бизнес-стратегии на уровне отдельной фирмы[10].

В современных российских условиях возможность полномасштабного применения доктрины развития человеческого капитала ограничивается действием ряда рассматриваемых далее объективных и субъективных факторов. С учетом этого

ограничения концептуальной основой кадровой стратегии отечественных предприятий должен являться компромисс между двумя рассмотренными ранее доктринами.

Он должен сочетать общую идеологию доктрины развития человеческого капитала с частью прикладного инструментария доктрины эффективного потребления трудовых ресурсов. В первую очередь это касается методов персонифицированного контроля, а также механизма санкций к работникам, сознательно и систематически нарушающим свои обязательства перед работодателем.

Отраслевая специфика кадровой стратегии определяется следующими основными факторами.

Во-первых, повышенными требованиями со стороны работодателя к используемым трудовым ресурсам в части:

уровня базового образования;

уровня профессиональной специализации;

уровня ответственности, что определяется технологической автономностью рабочих мест, а значит, малой вероятностью выявления и устранения допущенной сотрудником ошибки;

уровня лояльности, что определяется повышенной степенью уязвимости банка к угрозам со стороны собственного персонала, особенно в форме разглашения конфиденциальной информации;

уровня психологической устойчивости, что определяется постоянной угрозой стресса по большинству рабочих мест.

Во-вторых, повышенными требованиями со стороны наемных работников к работодателям в части:

уровня оплаты, социальной и психологической поддержки;

регулярности и эффективности дополнительного обучения;

уровня общей культуры управления персоналом.

Дополнительная отечественная специфика кадровой стратегии определяется следующими основными факторами:



Во-первых, специфический трудовой менталитет россиян, определяющий их особое отношение:

к самому месту трудовой деятельности в системе жизненных ценностей и приоритетов;

к характеру трудовой деятельности;

Действие данного фактора делает невозможным полномасштабное применение доктрины развития человеческого капитала зарубежного опыта управления персоналом в целом.

Во-вторых, непонимание многими собственниками и руководителями российских организаций роли кадрового направления.

В-третьих, дефицит профессионально подготовленных специалистов в области управления персоналом, в том числе – непосредственно для кадровых служб.

В-четвертых, отсутствие развитой инфраструктуры рынка труда в большинстве периферийных городов России.

## **2. Анализ отраслевой специфики кадровой стратегии в современной компании ЗАО ЦВ «Протек»**

### **2.1. Общая характеристика ЗАО ЦВ «Протек»**

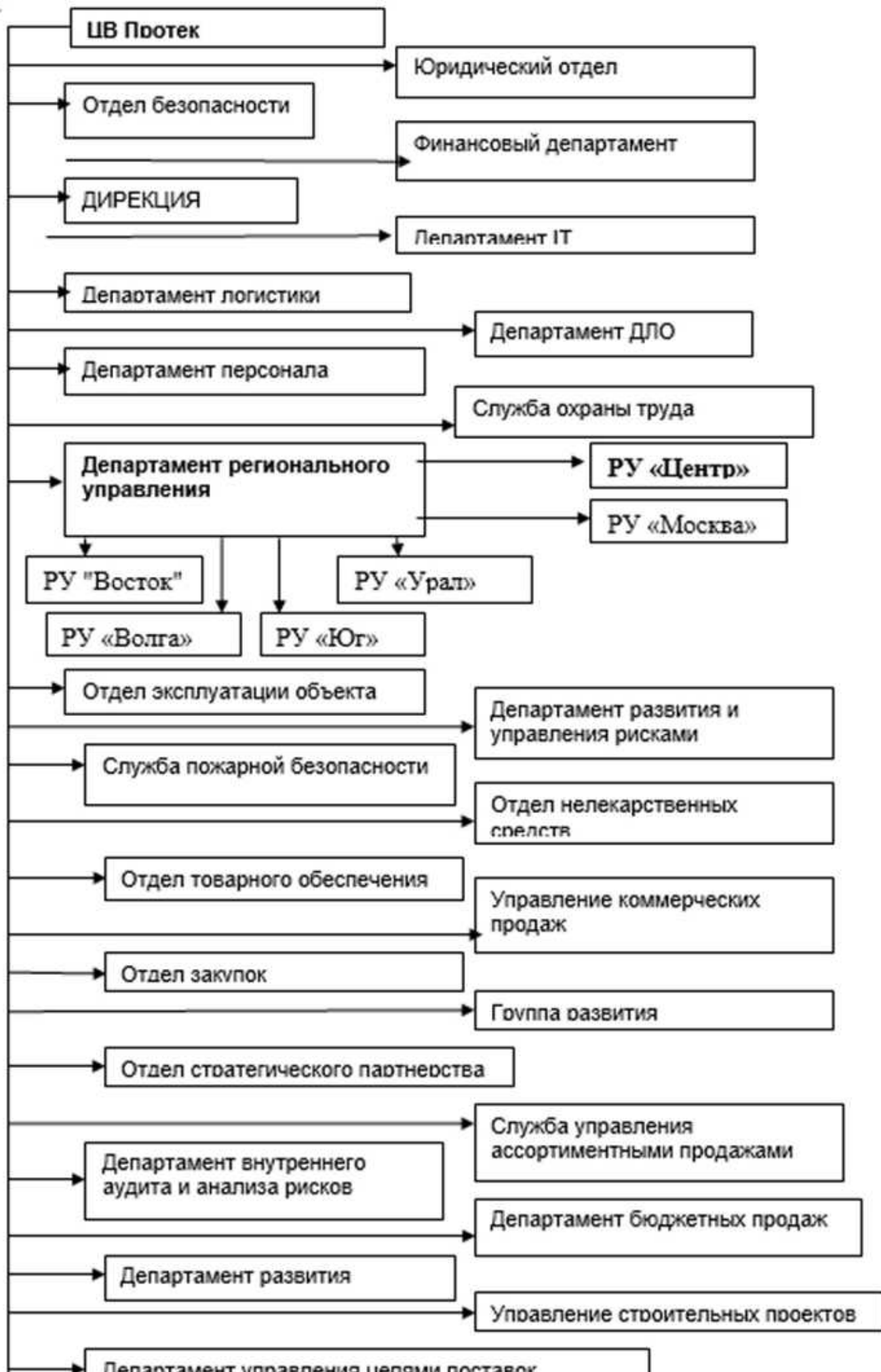
Закрытое акционерное общество Центр внедрения «ПРОТЕК» (далее ЗАО ЦВ «Протек») - один из крупнейших национальных дистрибьюторов фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья в России является ключевой компанией группы «ПРОТЕК».

Краткие сведения об организации приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Общие сведения о ЗАО ЦВ «Протек»



Функция организации реализуется в компании в организационной структуре ЗАО «ЦВ «Протек» приведена на рис. 2.1.



## Рис. 2.1 - Организационная структура ЗАО «ЦВ «Протек»

Сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития продукта с учетом конкретных требований отдельных регионов.

Региональное управление «ЦЕНТР» (далее РУ «Центр») является одной из региональных зон ЗАО «ЦВ «ПРОТЕК».

Данное управление включает в себя следующие обособленные подразделения, указанные в табл. 2.3.

Таблица 2.3

### Перечень подразделений РУ «Центр»

Подразделение	Характеристика
Филиалы с межрегиональными складами	Протек-03 г. Санкт-Петербург
	Протек-04 г. Ярославль
	Протек-23 г. Мурманск
Филиалы со складом	Протек-38 г. Архангельск
	П-31 г. Калининград
Представительства, работающие по системе «ДЕПО-СКЛАД»	П-06 г. Рязань, Протек-08 г. Иваново, Протек-32 г. Орел, Протек-43 г. Тула, Протек-1.1 г. Калуга, Протек-1.2. г. Смоленск, Протек-1.3 г. Тверь, Протек-8.1 г. Владимир, Протек-32.1 г. Брянск

Сбытовые подразделения, входящие в состав РУ «Центр», перечислены на рис. 2.2.

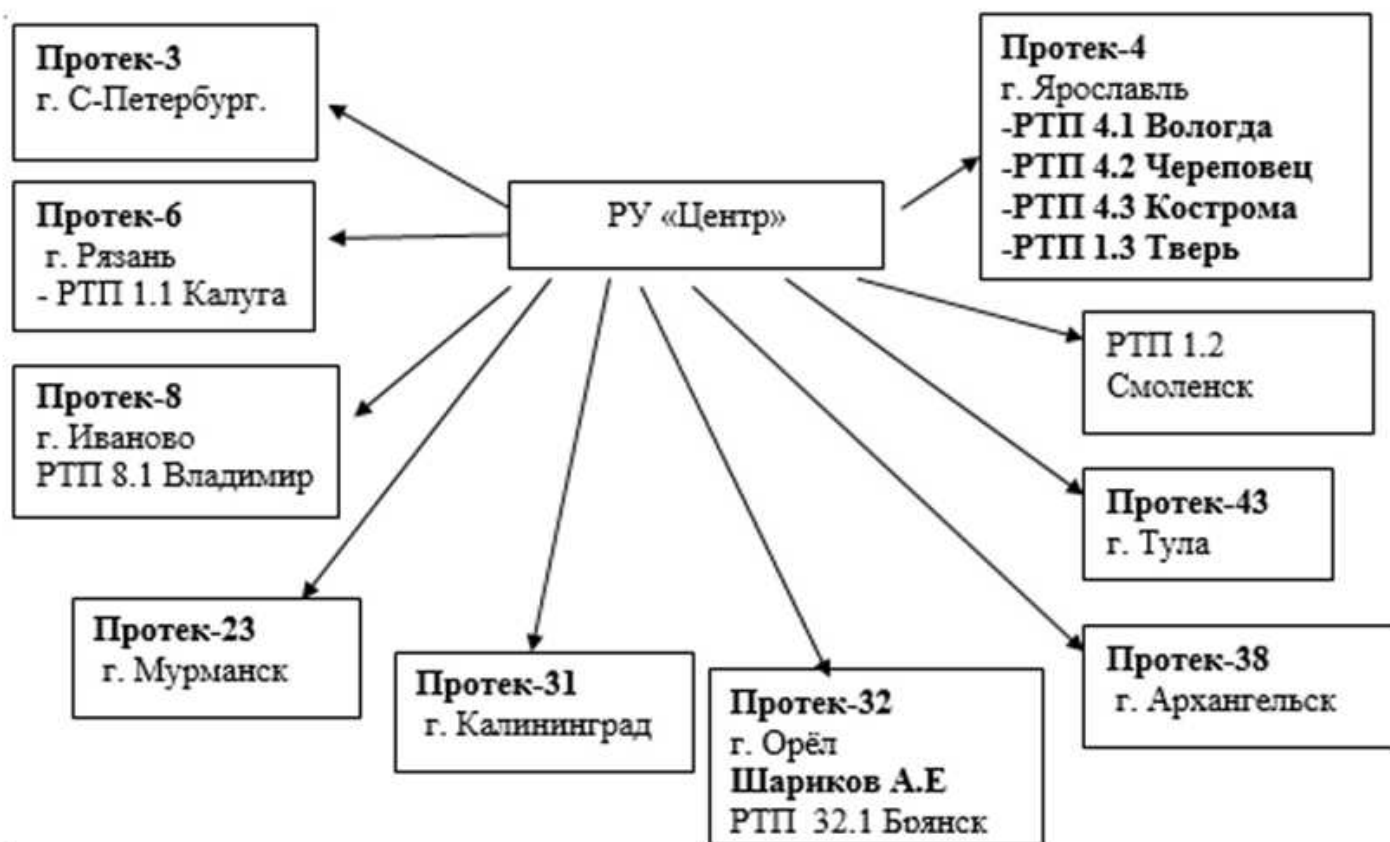


Рис. 2.2 - Сбытовые подразделения РУ «Центр»

Главными функциями региональных представителей являются наблюдение за деятельностью сбытовых подразделений, оказание им консультационной помощи в вопросах управления и представления своевременной информации высшему руководству по текущим вопросам оперативной деятельности, о новых потенциальных возможностях рынка, о предполагаемых слияниях и поглощениях, о политических, экономических и социальных проблемах развития регионов их местопребывания.

Все финансовые показатели отражаются в отчетности региональных представительств.

Организационная структура РУ «Центр» приведена на рис. 2.3.

Согласно данным рис. 2.3 отдел продаж включает в себя филиалы, которые непосредственно занимаются сбытом продукции.

Региональное управления «ЦЕНТР»

Администрация

Отдел продаж

Подгруппа

г. Рязань

Подгруппа

г. Смоленск

Подгруппа

г. Москва

Подгруппа

г. Санкт-Петербург

Рис. 2.3 - Организационная структура РУ «Центр»

По итогам работы ЗАО «ЦВ «Протек» в 2016 г. выручка компании составила более 118 млрд. руб.

Анализ организационной структуры и штатного расписания показал, что все филиалы и региональные торговые представительства ЗАО «ЦВ «Протек», указанные на рис. 2.1 – 2.3, имеют такие отделы, как:

- администрация;

- бухгалтерия;

- коммерческая служба, включающая группу продаж, группу бюджетных продаж, группу маркетинга, группу развития продаж, региональное торговое представительство;

- отдел складского хозяйства, включающего администрацию, аптечный склад, информационно-технологический отдел;

- общий отдел, включающий администрацию, транспортную группу, отдел внутреннего контроля, службу безопасности.

Перечень указанных отделов и должностей приведен в приложении 1.

Каждый филиал, каждое региональное торговое представительство включает в себя 2 направления работы:

- отделы, работающие непосредственно с клиентами;
- отдел поддержки бизнеса.

Перечень структурных подразделений данных отделов приведен на рис. 2.4.

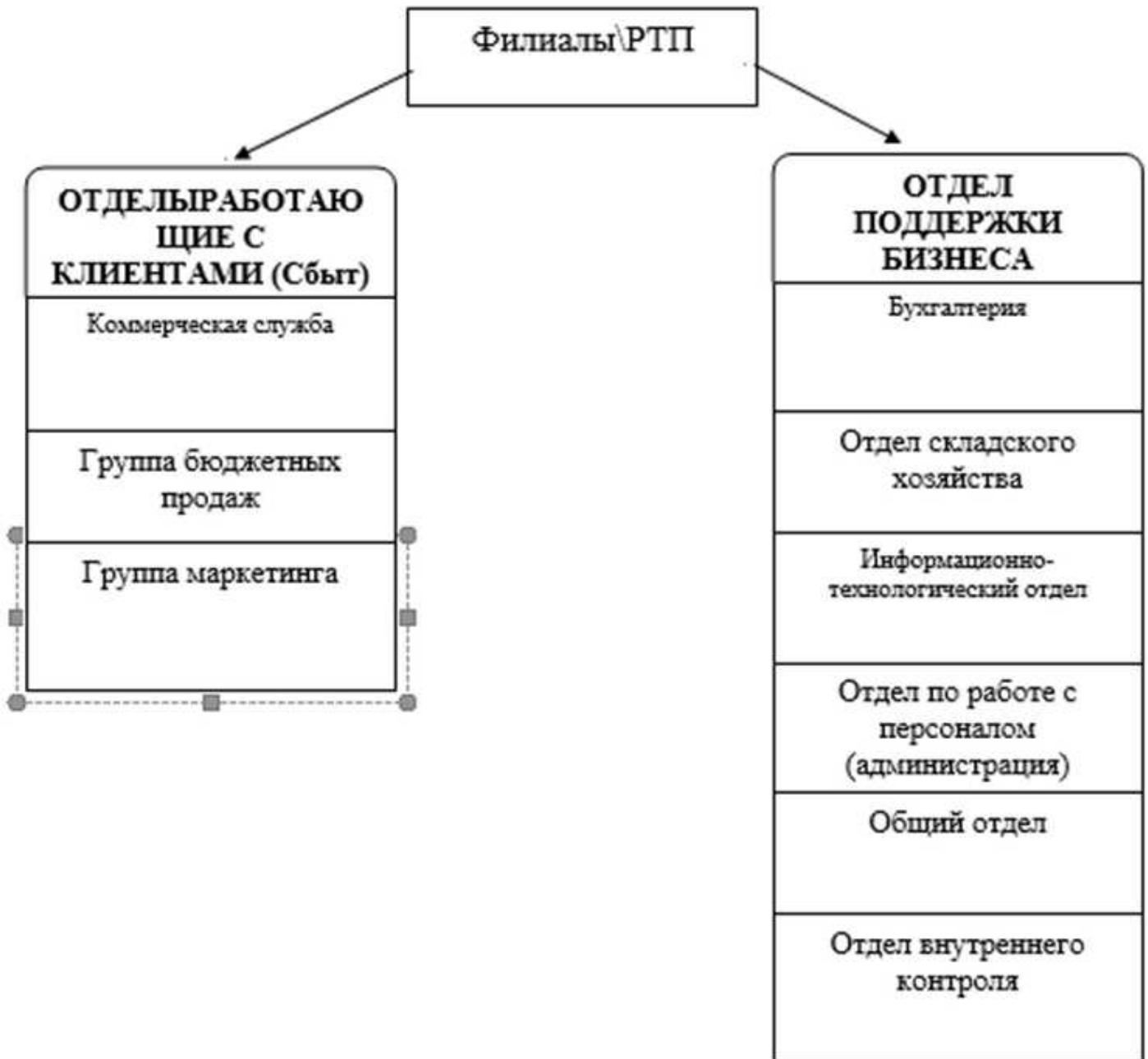


Рис. 2.4 – Основные направления работы компании



Для осуществления указанных на рис. 2.4 направлений работы и в соответствии должностями, приведенными в приложении 1, в ЗАО «ЦВ «ПРОТЕК» сформирован соответствующий кадровый состав, численность которого представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Штат ЗАО «ЦВ «ПРОТЕК» на 01.11.2016г.

Подразделение	Численность, чел.
Филиалы	2233
ЗАО «ЦВ ПРОТЕК»	2015

Филиалы, входящие в зону ответственности РУ «ЦЕНТР» 418

Таким образом, согласно штатному расписанию, утвержденному в организации, штат РУ «Центр» на 01.01.14 г. составляет 418 человек (табл. 2.4).

## **2.2. Анализ управления персоналии в компании с учётом отраслевой специфики**

Общие сведения по персоналу предприятия были сгруппированы по таким показателям как занимаемая должность, пол, возраст, уровень образования. По каждой группе было определен количественный состав. Было установлено, что самыми многочисленными группами персонала являются:

- работники складов (кладовщики) в возрасте 22 - 62 года (108 чел.);
- менеджеры по продажам в возрасте 24 - 56 лет (61 чел.);
- транспортная группа (водители-экспедиторы) в возрасте 23 - 60 лет (22 чел.).

Более подробная информация по группам персонала в соответствии с указанными характеристиками приведена в приложении 2.

Динамика изменения численности персонала РУ «Центр» за 2014 - 2016 годы приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика численности персонала РУ «Центр»

Показатель	Годы			+,- 2015г. к 2014г.	+,- 2016г. к 2015г.	+,- 2016г. к 2014г
	2014	2015	2016			
Численность персонала, чел.	288	352	418	+64	+66	+130

Согласно данным численность персонала РУ «Центр» имеет устойчивую динамику к росту, при этом численность и мужчин, и женщин за рассматриваемый период увеличивается, что подтверждают данные 7. Так, согласно данным 6 численность мужчин за 2014 - 2016 годы увеличилась на 44 чел. Согласно данным численность женщин за 2014 - 2016 годы увеличилась на 86 чел.

Однако структура персонала по полу показывает, что:

- количество мужчин в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилось на 0,83 %;
- количество мужчин в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилось на 1,56 %.

Выполненный анализ статистических данных показал, что возрастной состав персонала организации различен, что подтверждают данные табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Характеристика персонала РУ «Центр» по возрасту, чел.

Возрастная категория	2014 г.	2015 г.	2016 г.
От 18 до 25 лет	3	7	15
От 25 до 35 лет	96	136	166
От 35 до 45 лет	104	119	133

От 45 до 60 лет            85            90            100

Анализ структуры персонала по возрастному показателю, приведенной на рис. 2.11 – 2.13, позволяет установить, что:

- основную долю персонала занимают сотрудники в возрасте 25 – 35 лет, причем их доля постоянно увеличивается (33,33 % в 2014 г.; 38,97 % в 2015 г.; 40,10 % в 2016 г.);
- наметилась тенденция к снижению доли сотрудников в возрасте 35 – 45 лет (36,11 % в 2014 г.; 34,10 % в 2015 г.; 32,13 % в 2016 г.);
- наметилась тенденция к снижению доли сотрудников в возрасте более 45 лет (29,51 % в 2014 г.; 24,93 % в 2015 г.; 24,15 % в 2016 г.);
- доля сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет за рассматриваемый период увеличивается (1,04 % в 2014 г.; 2,01 % в 2015 г.; 3,62 % в 2016 г.).

Приведенные данные позволяют говорить о том, что руководство РУ «Центр» уделяет значительное внимание «омоложению» кадрового состава. Однако тенденцию сокращения численности сотрудников от 35 – 45 лет, причем имеющих определенный стаж работы в данной организации, вряд ли можно считать положительным моментом.

image not found or type unknown



Рисунок 2.5 – Возрастная структура персонала в 2016 г., %

Выполненный анализ статистических данных показал, что состав персонала организации по стажу работы различен, что подтверждают данные табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Характеристика персонала РУ «Центр» по стажу работы, чел.

Стаж работы 2015 г. 2016 г. 2017 (Прогноз)

Менее 1 года 0            4            12

1 – 3 года	76	103	118
3 – 5 лет	65	52	75
5 – 10 лет	118	132	121
Более 11 лет	100	61	92

Анализ структуры персонала по стажу работы позволяет установить, что за рассматриваемый период:

- увеличилась доля работников, занятых в организации, менее 1 года (2015 г. – 1,14 %; 2016 г. – 2,88 %). В 2014 г. рассматриваемой категории работников не было;

- доля персонала, работающего в РУ «Центр» от 1 года до 3 лет, в 2015 г. увеличилась на 8,09 % по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. снизилась на 0,96 % по сравнению с 2015 г.;

- доля персонала, работающего в РУ «Центр» от 3 до 5 лет, в 2015 г. снизилась на 3,34 % по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. увеличилась на 3,22 % по сравнению с 2015 г.;

- доля персонала, работающего в РУ «Центр» от 5 до 10 лет, в 2015 г. увеличилась на 4,63 % по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. снизилась на 8,48 % по сравнению с 2015 г.;

- доля персонала, работающего в РУ «Центр» более 11 лет, в 2015 г. снизилась на 10,53 % по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. увеличилась на 4,49 % по сравнению с 2015 г.

Приведенные данные позволяют говорить о том, что руководство РУ «Центр» за рассматриваемый период уделяет внимание: сохранению кадрового контингента со стажем работы более 11 лет; привлечению новых работников.

Значительное сокращение доли персонала со стажем работы от 5 до 10 лет (8,48 % в 2016 г. по сравнению с 2015 г.) указывает на «узкие» места в кадровой работе организации.

Выполненный анализ показал, что персонал РУ «Центр» составляют люди с различным уровнем образования, что подтверждают данные табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Характеристика персонала по уровню образования, чел.

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Высшее профессиональное	282	345	411
Среднее профессиональное	1	2	2
Полное общее	5	5	5

Анализ данных рис. 2.6 показывает, что сотрудники организации имеют в основном высшее профессиональное образование (97,91 % в 2014 г.; 98,32 % в 2016 г.).

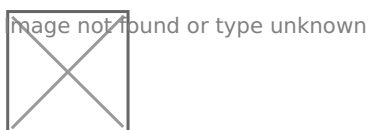


Рисунок 2.6 – Структура персонала по уровню образования в 2016 г., %

Анализ данных рис. 2.17 – 2.19 показывает, что количество сотрудников, имеющих полное общее образование, постепенно сокращается (с 1,74 % в 2014 г. до 1,20 % в 2016 г.), что говорит о постоянном внимании руководства РУ «Центр» к повышению уровня образования занятых в организации сотрудников.

Руководство организации ведет политику гарантированно стабильной системы оплаты труда: обеспечивается гарантированный законом минимальный размер оплаты труда; вводятся новые и изменяются используемые условия оплаты труда, о чем работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца до их ввода.

Организация использует систему оплаты труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников организации определяются в соответствии с их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности организации и максимальным размером не ограничиваются. Динамика средней заработной платы с 2014 г. по 2016 г. представлена на рисунке 2.20.

Согласно анализу ФОТ уровень заработной платы персонала РУ «Центр» с каждым годом возрастает и индексируется. Так, например, в 2014 году средний уровень зарплаты составлял 22335 руб., в 2015 году показатель вырос на 7 %, а в 2016 году на 11,0% по сравнению с 2015 г.

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором на основе штатного расписания в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией работника.

В таблице 2.9 представлена информация о структуре штатов организации, согласно которой:

- доля специалистов за рассматриваемый период возросла с 39,9 % в 2014 г. до 43,6 % в 2016 г.;
- доля руководителей за рассматриваемый период уменьшилась с 30,9 % в 2014 г. до 27,0 % в 2016 г.;
- доля рабочего персонала за рассматриваемый период практически не изменилась.

Таблица 2.9 – Структура персонала по должностям, %

Годы	Всего, чел.	Доля в общей численности, %	Уволено, чел.	Принято, чел.	% текущей	% обновления
<b>Руководители</b>						
2014	89	30,9	1		1,12	
2015	107	30,4	2	1	1,86	0,9
2016	113	27,0	3	1	2,65	0,9
<b>Рабочий персонал</b>						

2014	84	29,2	14	8	16,66	9,5
2015	103	29,3	16	10	15,5	9,7
2016	123	29,4	15	13	12,2	10,6

#### Специалисты

2014	115	39,9	14	17	12,2	14,8
2015	142	40,3	14	22	9,8	15,5
2016	182	43,6	15	26	8,2	14,3

#### По организации

2014	288	100	29	25	10,06	8,7
2015	352	100	32	33	9,09	9,4
2016	418	100	33	40	7,89	9,6

Анализ данных табл. 2.9 позволил установить, что:

- коэффициент текучести персонала в РУ «Центр» имеет устойчивую динамику к уменьшению. Показатель уменьшился за рассматриваемый период на 2,17 % и составил в 2016 г. 7,89 %;

- наиболее часто имели место увольнения среди рабочего персонала (коэффициент текучести в 2014 г. составил 16,66 %; в 2016 г. - 12,2 %);

- коэффициент текучести среди специалистов в 2014 г. составил 12,2 %; в 2016 г. - 8,2 %).

Выполненный анализ позволяет говорить о том, что руководство РУ «Центр» в своей кадровой политике стремится обеспечить стабильность персонала, уделяя также внимание обновлению кадрового состава (коэффициент обновления в 2016 г. вырос на 0,9 % по сравнению с 2014 г.).

При увольнении работников отделом кадров организации проводится анкетирование каждого сотрудника с целью установления причин увольнения. Результаты обработки анкет за 2016 г. в ходе выполненного исследования были систематизированы по занимаемым должностям и приведены в приложении 3. Согласно представленным данным среди 33 уволившихся работников:

- не видят возможности своего карьерного роста 12,1 % сотрудников (в основном специалисты);
- не удовлетворены уровнем своей заработной платы 66,6 % сотрудников (в основном рабочий персонал);
- не считают достаточной мотивацию персонала 15,3 % сотрудников (в основном специалисты);
- считают неудовлетворительными условия труда 6,0 % сотрудников (в основном рабочий персонал);
- по причине неудовлетворительного климата в коллективе не уволился ни один сотрудник.

## **2.3. Анализ особенностей кадрового менеджмента фирмы**

Вопросами кадровой политики в РУ «Центр» занимается кадровая служба, организационная структура которой приведена на рис. 2.7.

Директор по персоналу

Менеджер по персоналу

Специалист по кадровому делопроизводству

Ассистент



## Рис. 2.7 - Кадровая служба РУ «Центр»

С целью установления типов мотивации в рассматриваемой организации в мае 2016 г. мною был проведён опрос сотрудников РУ «Центр», в котором приняли участие 60 человек в возрасте от 20 до 45 лет, что составляет 15 % от списочного состава организации.

Установленные для сотрудников РУ «Центр» типы мотивации представлены на рис. 2.8.

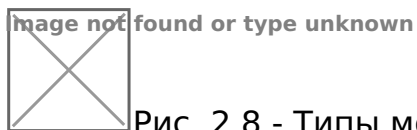


Рис. 2.8 - Типы мотивации сотрудников РУ «Центр», чел.

Согласно полученным при исследовании данным самый высокий уровень в организации составил «профессиональный тип мотивации (48,3 % респондентов). Денежная мотивация для такого сотрудника малоэффективна. Для него работа - это способ самовыражения и возможность доказать, что он способен выполнять то, что другим не под силу. Придавая большое значение содержанию работы, он часто подходит к ней избирательно, избегая рутинных и предпочитая то, что ему нравится.

На втором месте по распространенности среди сотрудников находится инструментальная мотивация (31,7 % респондентов). Карьерный рост таким «работником рассматривается как возможность получать больше денег. Он регулярно проводит собственную переоценку, т.е. просит повышения зарплаты. Он не привязывается к организации, не задумываясь, уходит туда, где больше платят. В тяжелое для предприятия время он покинет ее первым».

На третьем месте по распространенности среди сотрудников находится смешанная мотивация (10,0 % респондентов), при этом четко прослеживаются элементы как инструментальной, так и профессиональной мотивации.

Среди сотрудников РУ «Центр» менее представлены:

- избирательная мотивация (5,0 % респондентов). Таким работникам чужда активность и ответственность. В работе они безынициативны, а к профессиональному росту равнодушны;

- патриотическая мотивация (3,3 % респондентов). Такие «работники ждут от руководства организации признания своих заслуг, но не стремятся расти

профессионально. Патриот способен оказывать сильное влияние на других сотрудников»;

- хозяйская мотивация (1,7 % респондентов). Такой сотрудник «хорошо организован, нацелен на результат и способен усердно работать, добровольно беря на себя ответственность и проявляя инициативу. Ему нужна свобода действий, он не терпит к критике и контролю с чьей-либо стороны. Бывает категоричным и часто отстаивает свою точку зрения. Деньги и сама работа для него не имеют особого значения. Ему важнее признание его авторитета руководством организации, с которым он хочет быть на равных.

Рассмотрим сложившуюся практику достижения указанных целей кадровой службой организации.

За рассматриваемый период в состав персонала РУ «Центр», согласно представленным отделом кадров данным, были приняты 98 человек.

Основным источником пополнения персонала, согласно данным отдела кадров организации, являются выпускники высших учебных заведений (64 чел., т.е. 65,3 % за рассматриваемый период). При использовании внешнего источника пополнения персонала Руководство РУ «Центр» штат Протек-43 г. Тула:

- размещает информацию об имеющихся вакансиях на сайте организации:  
<http://querycom.ru/company/>;

- размещает информацию в средствах массовой информации: газета «Слобода» ([http://myslo.ru/pressa/gazeta\\_sloboda](http://myslo.ru/pressa/gazeta_sloboda)), газета «Из рук в руки. Работа. Вакансии» (<http://tula.rabota.ru/>);

- привлекает к поиску кандидатов тульские рекрутинговые агентства, например, кадровый центр «Классная работа» ([www.klassrabota.ru](http://www.klassrabota.ru)), кадровое агентство «Успех» ([www.hr-uspeh.ru](http://www.hr-uspeh.ru)).

Следует отметить также и такую форму работы, как презентация организации в вузах. Так, по результатам беседы руководителя группы продаж, проведенной в мае 2017 г., штат Протек-43 г. Тула, пополнился 3 менеджерами по продажам, которые успешно справляются со своими должностными обязанностями.

В РУ «Центр» активно используется и внутренний источник пополнения персонала. Так, в 2016 г. продвинулись по служебной лестнице 7 чел., из них:

- 4 чел. получили второе высшее образование по направлению подготовки «Менеджмент» и «Экономика»;

- 3 чел. успешно завершили курсы повышения квалификации.

Аттестация сотрудников проводится не менее чем раз в год, при необходимости аттестационная комиссия может работать 2 раза в год.

В РУ «Центр» вопросами оценки персонала занимается группа оценки персонала - структурное подразделение Департамента персонала Компании, образованное для оценки, отбора и развития персонала Компании.

При оценке персонала в организации используются методы, указанные в табл. 2.10.

Таблица 2.10 Методы контроля персонала, используемые в РЦ «Центр»

Метод	Характеристика
1. Психологическое тестирование	Процедура с использованием стандартизированных психодиагностических методик, направленных на выявление психологических качеств личности. В зависимости от заданных для оценки компетенций подбирается специальная «батарея» тестов
2. Интервью по компетенциям	Метод сбора информации путем целенаправленной, структурированной беседы с респондентом, цель которой - выявление его личностных и поведенческих особенностей в отношении заданных для оценки компетенций.

3. Профессиональное тестирование

Стандартизированный метод диагностики профессиональных знаний. Используется при наличии специально разработанных тестов для оценки уровня знаний специалиста в соответствующей профессиональной области и с учетом специфики деятельности подразделения.

Разработка профессиональных тестов в Компании осуществляется согласно методике «Разработка профессиональных тестов» № М.НН-143.04 от 08.07.2004

4. Деловые игры и групповые дискуссии

Условное воспроизведение, имитация, моделирование профессиональной деятельности с целью определения уровня развития заданных для оценки компетенций. Сценарии деловых игр и групповых дискуссий разрабатываются сотрудниками группы оценки персонала совместно с Заказчиком АЦ и с привлечением успешных сотрудников Компании.

Аттестация сотрудников филиала проводится комиссией в составе Директора Филиала и Коммерческого директора филиала, руководителя группы продаж, руководителя группы маркетинга. Аттестацию сотрудников представительств проводит Департамент Персонала или руководитель группы продаж.

По решению Директора филиала в комиссию по аттестации могут быть включены другие сотрудники филиала и/или представительства не ниже Руководителя группы.

Каждый член комиссии за каждый вопрос выставляет балл от 1 (минимальный) до 5 (максимальный). Результирующей оценкой знаний по каждому вопросу является среднее арифметическое оценок всех членов комиссии.

Результаты аттестации для каждого аттестуемого сотрудника заносятся в таблицу как среднее арифметическое всех оценок по вопросам в пределах одного внутри нормативного документа.

При аттестации сотрудников филиалов согласно РСФ.ДСП- 003/12 от 10.01.13 «Внедрение стандартов деятельности филиалов и проведение аттестации

сотрудников» особое внимание уделяется знанию нормативных документов.

Так, для сотрудников коммерческой службы (менеджер по продажам/бюджетным продажам, старший менеджер по продажам/бюджетным продажам, руководитель группы продаж, специалист по ценообразованию, руководитель группы маркетинга), требуется знание следующих локальных нормативных актов (ЛНА):

- «Работа филиала на коммерческом рынке»;
- «Работа филиала на рынке бюджетных продаж»;
- «Работа филиала по направлению «Стратегическое партнерство»;
- Управление риском на коммерческом рынке в ЗАО Фирме ЦВ "ПРОТЕК";
- «Ценообразование и доходность».

Перечень регламентирующих документов, знание которых необходимо для директоров филиалов, приведен в табл. 2.11.

В организации большое внимание уделяется адаптации персонала. При этом реализуются два вида процедуры:

Таблица 2.11 Перечень ЛНА, знание которых проверяется в ходе аттестации директоров филиалов

Вид документа	Название
Положение	"Работа филиала на рынке нелекарственных средств"
Положение	"Работа торгового представителя в сбытовых подразделениях ЗАО Фирмы ЦВ "ПРОТЕК" на коммерческом рынке"
Положение	"Управление риском возникновения ПДЗ/БДЗ на коммерческом рынке в ЗАО Фирме ЦВ "ПРОТЕК""
Положение	"Работа филиала на коммерческом рынке"

Положение должностном лице	"О Директоре филиала ЗАО Фирмы ЦВ "ПРОТЕК"
Положение должностном лице	"О Коммерческом директоре филиала ЗАО Фирмы ЦВ "ПРОТЕК"
Положение	"Организация работы филиала по направлению "Стратегическое партнерство"
Положение	"Работа филиала на рынке бюджетных продаж"
Порядок	"Организация и проведение Ассесмент-центра в ЗАО Фирма ЦВ "ПРОТЕК""
Порядок	"Подготовка и проведение визитов к клиентам менеджерами коммерческого рынка в ЗАО Фирме ЦВ "ПРОТЕК""
Распоряжение	"О вводе полномочий сотрудников Компании в функциональной области "Управление продажами""
Распоряжение	Блок документов по ценообразованию и доходности

- первичная «адаптация, которая выполняется при приеме на работу нового сотрудника;

- вторичная адаптация, которая выполняется при переводе сотрудника на новую должность.

Вид адаптации учитывается при разработке программы адаптации сотрудника.

Программа при первичной адаптации, рассчитанной на испытательный срок (3 месяца) состоит из двух частей: общей и индивидуальной.

Общая часть предполагает формирование общего представления об РУ «Центр», направлении ее деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника, условий труда и т. д. Общая часть реализуется в течение первой недели работы сотрудника и состоит из пяти этапов:

1 этап. Оформление всех необходимых документов при приеме на работу.

2 этап. Личное ознакомление с компанией и сотрудниками, личное представление сотрудникам, экскурсия по офису. Стало правилом, чтобы при приеме сотрудников в региональное подразделение, новый сотрудник приехал в головной офис и лично познакомился с представителями администрации.

3 этап. Ознакомление с рабочим местом, проведение инструктажей по использованию технических средств и служебного автомобиля.

4 этап, Ознакомление с компанией изнутри: история развития, подразделения компании и содержание их деятельности, руководство компании, разграничение полномочий, порядок принятия решений, внутренние коммуникации компании.

5 этап. Предоставление информации о компании на рынке: сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг конкурентов, основной круг клиентов, формы и методы работы, общая позиция компании на рынке, ближайшие и долгосрочные планы и цели, виды и характеристики продаваемой продукции.

Вышеперечисленная информация предоставляется наставником либо устно, либо с помощью подготовленных методических материалов.

Индивидуальная часть, которая делится на два этапа, - вхождение в должность и работа в должности, - рассчитана на весь период прохождения испытательного срока и фиксируется в разработанном «Индивидуальном плане работы на испытательный срок».

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц испытательного срока. Он составляется непосредственным руководителем по окончании первой рабочей недели и направлен на полное освоение новым сотрудником должностных обязанностей, хорошую ориентацию в структуре и деятельности компании. Новичок должен быть ознакомлен с планом вхождения в должность под роспись.

План оценки работы в должности рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем. Оценка выполнения плана

фиксируется в бланке «Индивидуального плана прохождения испытательного срока». На этом этапе оцениваются соответствие сотрудника занимаемой должности и его профессиональные знания.

Программа адаптации включает три обязательных блока:

- обучающие мероприятия и материалы, предусмотренные для данной должности;
- задания и тесты на закрепление знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе обучения;
- практические задачи на период адаптации.

По окончании адаптационного периода (испытательного срока) непосредственный руководитель заполняет бланк оценки специалиста.

Практика показывает, что описанная процедура адаптации приводит к положительным результатам во взаимоотношениях «компания – сотрудник» уже на начальном этапе его работы» в организации.

При организации процедуры вторичной адаптации, когда, например, руководитель группы продаж Иванов И.И. переводился на должность директора филиала, разрабатывается «Индивидуальный план развития сотрудника», выполнение которого постоянно отслеживается.

В организации уделяется постоянное внимание обучению персонала. При этом используются различные формы обучения, указанные в табл. 2.12.

За период 2016 г. - 1 полугодие 2017 г.:

- на краткосрочных курсах по охране труда и пожарно-техническому минимуму закончили обучение 11 чел.;
- на краткосрочных курсах для подтверждения квалификаций фармацевта или провизора закончили обучение 8 сотрудников складов;
- направлены на обучение по программе Mini-MBA в Moscow Business School 18 чел.;
- работали в зарубежных командировках, организованных в формате выездных конференций в страну-производитель, являющуюся одним поставщиков компании, 19 чел.



Таблица 2.12 Формы обучения персонала, используемые в организации

Должность	Форма обучения
Директора филиалов	Тренинги 1 раз в год во время выездных конференций
Руководители отделов и групп	Тренинги, презентации, организуемые в виде телеконференций, по новым препаратам, внедрение новых программ и проектов
Сотрудники бухгалтерии	Курсы повышения квалификации
Специалисты, отвечающие за охрану труда и противопожарную безопасность	Краткосрочные курсы
Сотрудники склада	Краткосрочные курсы для подтверждения квалификаций фармацевта или провизора

Все виды обучения, представленные в табл. 2.12, проводятся без отрыва от производства.

В РУ «Центр» имеется кадровый резерв, в который включаются сотрудники по усмотрению Директора филиала.

По результатам выполненного анализа составим матрицу SWOT, представленную в табл. 2.13.

Таким образом, выполненный анализ показал, что в РУ «Центр» реализуется активная кадровая политика, успешно функционируют все подсистемы управления персоналом.

Таблица 2.13 – SWOT-анализ управления персоналом

## Сильные стороны

- высокий уровень образования сотрудников;
- увеличение численности персонала;
- снижение текучести персонала;
- рост средней заработной платы;
- внимание к повышению квалификации персонала;
- наличие четких должностных инструкций

## Слабые стороны

- различия в заработной плате специалистов и рабочих;
- отсутствие четко разработанной системы бонусов для отдела продаж;
- недостаточное использование преимуществ делегирования полномочий;
- снижение численности сотрудников, имеющих стаж работы в организации от 5 до 10 лет

## Возможности

- создание собственного центра повышения квалификации персонала;
- возможности карьерного роста при переходе в другие филиалы компании;
- использование компетентностного подхода к управлению персоналом

## Угрозы

- наличие конкурентов, ведущих агрессивную кадровую политику;
- рост стоимости услуг по повышению квалификации менеджеров продаж

Вместе с тем было установлено, что в организации имеются и слабые стороны, выделенные в матрице SWOT управления персоналом, а значит необходима разработка соответствующих мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, о которых идет речь в третьей главе выпускной работы.

## Выводы:

1. В РУ «Центр» работает квалифицированный персонал, отличающийся высоким уровнем образования.

2. Установлены основные причины увольнения среди работников, которые позволили выявить слабые стороны в системе управления персоналом.

3. Выявлено, что организация может повысить эффективность системы управления персоналом, используя сильные стороны и имеющиеся возможности.

### **3. Предложения по совершенствованию кадровой стратегии в отдельных областях деятельности ЗАО ЦВ «Протек»**

#### **3.1. Совершенствование функций мотивации с учётом отраслевой специфики**

Для достижения целей, стоящих перед кадровой службой РУ «Центр», и устранения выявленных причин увольнения сотрудников были предложены рекомендации, представленные ниже.

Предложения по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования персонала

Анализ причин увольнения работников показал, что 66,6 % ушедших из РУ «Центр» сотрудников недовольны уровнем своей заработной платы, а значит вопросы мотивации на предприятии должны оставаться в центре внимания руководства.

Для выявления возможностей повышения мотивации труда в РУ «Центр» в мае 2017 г. было проведено анкетирование сотрудников, в котором приняли участие 60 человек в возрасте от 20 до 45 лет, что составляет 15 % от списочного состава организации. Результаты анкетирования приведены в приложении 2.

Было установлено, что, для:

- 15 % сотрудников организация труда является причиной неудовлетворенности трудом (в основном сотрудники складского хозяйства и транспортной группы);
- 13 % сотрудников не удовлетворены условиями труда (в основном сотрудники складского хозяйства);

- 11 % недовольны интенсивностью своей работы (в основном сотрудники группы продаж и информационно-технологического отдела).

В ходе опроса было установлено, что всего 10 % опрошенных респондентов не удовлетворены оплатой труда и премиальными и нет ни одного сотрудника, не удовлетворенного обстановкой работы в коллективе.

Настораживает однако тот факт, что при этом 32 % респондентов не определились с оценкой удовлетворенности оплатой труда в коллективе и 48 % респондентов не определились с оценкой принятой системы премирования.

Между тем знание источников мотивации позволяет менеджеру по персоналу составить своеобразную «мотивационную карту» сотрудника. У каждого человека (как и у группы людей) можно «выявить все источники мотивации, но степень их выраженности будет различна. Информацию о выявленных запросах потребностях после их ранжирования можно использовать при разработке комплекса мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников. Способы удовлетворения одного и того же запроса могут варьироваться в зависимости от имеющихся средств, времени, корпоративной культуры, стадии развития компании и других факторов.

Для решения этой задачи мною была использована типологическая модель трудовой мотивации профессора В.И. Герчикова, которая была сформирована в начале 1990-х годов. Согласно данной теории персонал мотивировать вообще не стоит, т.к. его состав различен, и для каждого работника характерен определенный тип внутренней мотивации [7, с. 87].

Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор В.И. Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации». При этом, по мнению В. И. Герчикова, «чистые типажи» в обществе встречаются редко - в каждом человеке в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации.

Модель В. И. Герчикова позволяет:

- выбирать наиболее действенные для этих групп виды и формы стимулирования труда;
- учитывать различные формы организации заработной платы;
- планировать трудовое поведение работников с различными типами мотивации;

- выбирать форму и виды обучения и повышения квалификации персонала;
- выявить лидерские данные и проблематику взаимоотношений» в коллективе [ 7 ].

Учитывая указанные преимущества типологической модели В. И. Герчикова, а также выявленные в ходе опроса типы мотивации сотрудников РУ «Центр» были предложены следующие 7 рекомендаций для совершенствования мотивации персонала:

1. Определены направления в работе с сотрудниками различного типа мотивации.
2. Разработаны мотивационные карты для некоторых сотрудников РУ «Центр» с учетом типа мотивации и типа личности сотрудника согласно «теории поколений».
5. Для работников с инструментальным типом мотивации я предлагаю шире использовать систему такого очень распространенного стимула как бонус.

Основным достоинством бонусов является фиксированная сумма выплаты. Однако это достоинство может обернуться недостатком, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продаж в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что сотрудник выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше.

Выходом из такой ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов, приведенная в табл. 3.6. Матрица должна быть построена таким образом, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим.

Премия за выслугу лет - также «достаточно распространённый способ мотивирования сотрудников. В первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы», чем дольше он на нем работает.

Таблица 3.1 – Предлагаемая платежная матрица бонусов для менеджеров по продажам / бюджетным продажам

Менеджер премируется за каждый разработанный им заказ, превышающий 10 тыс. руб. в соответствии с нижеприведенной платежной матрицей

Сумма счета, тыс. руб.	10-15	15-20	20-30	30-40	40-50	50 и выше
Премия менеджера, руб.	100	150	200	300	400	500

Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию организации, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Предлагаемая шкала стимулов для работника в зависимости от стажа работы

Работа на предприятии, полных лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка, %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

4. Действенным вариантом поощрения сотрудников отдела продаж является управление по целям. Основное отличие состоит в том, что в случае управления по целям мотивирование может распространяться не только на достижение объема продаж, но и, например, на:

- уровень профессиональной подготовки менеджеров;
- выполнение стандартов качественного обслуживания клиентов.

5. Я предлагаю также ввести для всех сотрудников РУ «Центр» следующие экономические стимулы:

5.1. За идеи по улучшению работы организации, обеспечивающие увеличение доходов, повышение качества обслуживания:

- авторам принятых в работу идей - 4000 руб.

- сотрудникам, участвующим во внедрении предложений – 2 % от заработной платы

5.2. За качество выполненной работы в соответствии с должностными обязанностями - 3 % от заработной платы

6. Учитывая, что одной из причин увольнения сотрудников в 2016 г. было «отсутствие должных стимулов к труду» (приложение 3), мною в ходе выполняемого в мае 2017 г. опроса сотрудникам организации был задан вопрос: «Какие социальные выплаты Вы считаете наиболее важными?»

Заполненные работниками анкеты, где каждый из предлагаемых вариантов ответа оценивался по 10-балльной шкале, были обработаны и представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 - Результаты анкетирования

Социальная выплата	Баллы
1. Добровольное медицинское страхование	10
2. 100% оплата больничного листа	10
5. Полная оплата декретного отпуска	9
4. Профессиональное обучение	8
5. Оплата мобильной связи	7
6. Оплата транспорта	6
7. Добровольное медицинское страхование для родственников и детей сотрудников	5
8. Оплата питания, представление ссуд сотрудникам (займы у организации)	4

9. Представление ссуд сотрудникам (займы у организации)	3
10. Оплата туристических путевок	2
11. Оплата охраняемой автостоянки	1

Согласно данным табл. 3.3, для сотрудников РУ «Центр» наиболее ценными являются такие социальные льготы, как: добровольное медицинское страхование, 100% оплата больничного листа, полная оплата декретного отпуска, профессиональное обучение, оплата мобильной связи, оплата транспорта. Наименее ценны для работников: оплата охраняемой автостоянки, туристических путевок, оплата охраняемой стоянки, представление ссуд сотрудникам (займы у организации).

7. Я считаю, что за отдельными структурными подразделениями РУ «Центр» возможно закрепление различных видов социальных выплат. Например, для бухгалтерии (все женщины) - полная оплата декретного отпуска. Для водителей-экспедиторов - добровольное медицинское страхование, оплата мобильной связи.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в РУ «Центр» могут стать: медицинское страхование в организации; оплата мобильной связи; компенсации за использование личного автотранспорта; помощь в повышении образования, переподготовке и переподготовке.

Опыт работы успешных зарубежных и отечественных организаций показывает, что в случае действенной системы мотивации выручка РУ «Центр» может возрасти за год на 2 - 5 % за счет:

- лучшего обслуживания имеющихся и привлечения новых клиентов;
- сокращения затрат на поиск и обучение новых сотрудников организации.

## **3.2. Совершенствование организации оценки деятельности персонала**



Сегодня, когда «основным ресурсом любой организации становится мобильный и высококвалифицированный человеческий капитал, особое внимание уделяется готовности и способности любого сотрудника нести личную ответственность как за собственное благополучие, так и за благополучие предприятия и общества в целом..

В связи с этим большое значение придается компетентностному подходу, позволяющему сформировать совокупность характеристик, способностей, знаний, навыков и мотивационных компонентов, обеспечивающих эффективность сотрудника в определенном аспекте управленческой или профессиональной деятельности.

Сегодня наиболее востребованными становятся такие качества личности, как мобильность, решительность, ответственность, способность усваивать и применять знания в незнакомых ситуациях, способность выстраивать коммуникацию с другими людьми.

Отечественные ученые термин «компетентный» нередко используют как синоним понятий «квалифицированный», «способный», «мастер своего дела», «профессионал». В широком смысле понятие «компетентность» включает в себя знания и практические умения, а также специфические способности, а именно психологические черты и особенности поведения», значимые для той сферы деятельности, для которой они предназначены.

Результатом компетентностного подхода является «абсолютная возможность выполнить конкретную работу в соответствии с предписанными стандартами» [ 31 ].

Считается, что компетентность сегодня формируют четыре элемента:

- learning to know - учиться знать: профессионально-методическая компетентность (П);
- learning to do - учиться делать: компетентность в плане деятельности, претворения задуманного в жизнь (Д);
- learning to live together - учиться жить вместе: социально-коммуникативная компетентность (С);
- learning to be - учиться быть: компетентность в плане личности (Л).

В «компетентностном подходе сегодня выделяются 3 группы ключевых компетенций, в которых определены 10 основных компетенций:

1. Компетенции, относящиеся к самому человеку как личности, субъекту деятельности, общения. Они включают:

- компетенции здоровьесбережения: знание и соблюдение норм здорового образа жизни, знание опасности курения, алкоголизма, наркомании, СПИДа; знание и соблюдение правил личной гигиены, обихода; физическая культура человека, свобода и ответственность выбора образа жизни;

- компетенции ценностно-смысловой ориентации в мире: ценности бытия, жизни; ценности культуры (живопись, литература, искусство, музыка), науки; производства; истории цивилизаций, собственной страны; религии;

- компетенции интеграции: структурирование знаний, ситуативно-адекватной актуализации знаний, расширения приращения накопленных знаний;

- компетенции гражданственности: знания и соблюдение прав и обязанностей гражданина; свобода и ответственность, уверенность в себе, собственное достоинство, гражданский долг; знание и гордость за символы государства (герб, флаг, гимн);

- компетенции самосовершенствования, саморегулирования, саморазвития, личностной и предметной рефлексии; смысл жизни; профессиональное развитие; языковое и речевое развитие; овладение культурой родного языка, владение иностранным языком.

2. Компетенции, относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной сферы. Они включают:

- компетенции социального взаимодействия: с обществом, общностью, коллективом, семьей, друзьями, партнерами, конфликты и их погашение, сотрудничество, толерантность, уважение и принятие другого (раса, национальность, религия, статус, роль, пол), социальная мобильность;

- компетенции в общении: устном, письменном, диалог, монолог, порождение и восприятие текста; знание и соблюдение традиций, ритуала, этикета; кросс-культурное общение; деловая переписка; делопроизводство, бизнес-язык; иноязычное общение, коммуникативные задачи, уровни воздействия на реципиента.

5. Компетенции, относящиеся к деятельности человека. Они включают:

- компетенции познавательной деятельности: постановка и решение познавательных задач; нестандартные решения, проблемные ситуации - их создание и разрешение; продуктивное и репродуктивное познание, исследование, интеллектуальная деятельность;
- компетенции деятельности: игра, учение, труд; средства и способы деятельности: планирование, проектирование, моделирование, прогнозирование, исследовательская деятельность, ориентация в разных видах деятельности;
- компетенции информационных технологий: прием, переработка, выдача информации; преобразование информации (чтение, конспектирование), массмедийные, мультимедийные технологии, компьютерная грамотность; владение интернет-технологией» [ 34 ].

Учитывая указанные компетенции, можно разработать профиль компетенций, т.е. эталонную модель компетенций, необходимых для успешной работы сотрудника на конкретной должности. Поскольку разные компетенции имеют различную значимость для успеха сотрудника в конкретной должности, то им можно присвоить разный "вес". Сумма "весов" всех компетенций в профиле составляет единицу или 100%.

Для РУ «Центр» в рамках компетентностного подхода были разработаны функциональные карты ряда специалистов, в которых отражены их основные функции и компетенции. Профили компетенций приведены в приложении для:

- руководителя группы продаж;
- руководителя группы маркетинга;
- менеджера по продажам;
- специалиста по маркетингу.

Актуальность используемых в оценке профилей компетенций должна ежегодно пересматриваться сотрудниками группы оценки персонала согласно установленным срокам в плане работы службы оценки и развития персонала на год. Пересмотренные (с изменениями или без) модели и профили компетенций утверждаются Заместителем генерального директора ЗАО фирмы ЦВ «ПРОТЕК» по персоналу.

В июне 2016 года разработанные профили компетенций были использованы при аттестации сотрудников РУ «Центр». Прозрачность аттестации не вызвала вопросов среди работников, до которых была доведена информация, изложенная в указанных приложениях.

Результаты аттестации приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты аттестации руководителя группы продаж

Компетенция	Значимость компетенции	Средний балл	Уровень компетенции	
			максимум	у сотрудника
1. Ориентация на достижение результата	0,1733	4,8	0,867	0,832
2. Коммерческая ориентация	0,1511	4,9	0,741	0,740
5. Руководство людьми	0,1422	4,0	0,713	0,569
4. Принятие решений	0,1304	4,1	0,652	0,535
5. Самоорганизация и эмоциональная устойчивость	0,0993	4,6	0,499	0,456
6. Способность к ведению переговоров	0,0904	4,2	0,453	0,379
7. Клиентоориентированность	0,0770	4,8	0,386	0,369
8. Построение рабочих отношений	0,0770	3,8	0,386	0,293





- данный специалист отличается коммуникативной грамотностью и высоким уровнем самоорганизации (0,678 баллов из 0,714 максимально возможных);

- однако используемые часто административные методы руководства приводят к сложностям в установлении рабочих отношений (0,342 баллов из 0,417 максимально возможных). Однако в ходе исследования типологии мотивации было установлено, что часть сотрудников службы маркетинга имеют патриотический тип мотивации и для них более важной является система поощрения.

По итогам аттестации руководитель службы маркетинга был включен в резерв РУ «Центр» на должность исполнительного директора филиала.

Для реализации мероприятий, представленных в п. 3.1, был разработан план, приведенный в табл. 3.6 – 3.8 (Приложение 1-3).

Все предложения, направленные на совершенствование системы управления персоналом в РУ «Центр», систематизированы в табл. 3.8.

Для создания собственного центра повышения квалификации, который я предлагаю создать в РУ «Центр», в 2017 г. потребуется 238099,8 руб.

Реализация предложенных мероприятий способствует увеличению коэффициента стабильности кадрового состава РУ «Центр» на 2 - 4 % и снижению потерь от поиска и подготовки нового персонала на 43890 рублей ежегодно.

При реализации предлагаемых мероприятий возможны:

- финансовый риск из-за нехватки средств;

- риск из-за поломок оборудования.

Однако, учитывая финансовое состояние РУ «Центр» и заинтересованность руководства организации в обеспечении стабильного состава коллектива, рассматриваемые предложения можно считать безрисковыми.

## **Заключение**

В ходе выполненного исследования были изучены процессы управления персоналом на предприятии и проанализированы различные модели управления персоналом (японская, американская, западноевропейская модели).

Одним из крупнейших национальных дистрибьюторов фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья в России является закрытое акционерное общество Центр внедрения «ПРОТЕК». Региональное управление «ЦЕНТР» (РУ «Центр») является одной из региональных зон ЗАО «ЦВ «ПРОТЕК».

В ходе анализа кадрового состава было установлено, что руководство РУ «Центр» уделяет значительное внимание «омоложению» и повышению уровня образования кадров; значительное сокращение доли персонала со стажем работы от 5 до 10 лет указывает на «узкие» места в кадровой работе организации; коэффициент текучести персонала в РУ «Центр» имеет устойчивую динамику к уменьшению.

Были установлены основные причины увольнения работников: неудовлетворенность сотрудников уровнем своей заработной платы; недостаточность мотивации персонала; неудовлетворительные условия труда.

Построенная матрица SWOT позволила установить, что в РУ «Центр» реализуется активная кадровая политика, успешно функционируют все подсистемы управления персоналом. Вместе с тем было установлено, что в рассматриваемой организации в сфере управления персоналом имеются и слабые стороны.

Была разработана совокупность мероприятий, направленных на совершенствование подсистемы управления персоналом, включающая:

- предложения по совершенствованию подсистемы мотивации сотрудников;
- мероприятия по совершенствованию подсистемы аттестации и оценки персонала с использованием компетентностного подхода;
- мероприятия по управлению деловой карьерой;
- предложения по совершенствованию HR-стратегии РУ «Центр» с учетом теории поколений;
- предложения по созданию в РУ «Центр» собственного центра повышения квалификации, который будет работать в режиме e-learning.

Реализация предложенных мероприятий способствует увеличению коэффициента стабильности кадрового состава РУ «Центр» на 2 - 4 % и снижению потерь от поиска и подготовки нового персонала на 43890 рублей ежегодно.



Таким образом, цель, поставленная в ходе выполненного исследования, достигнута, и поставленные задачи решены,

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций, реализация которых позволяет повысить эффективность функционирования системы управления персоналом, обеспечить слаженную работу сотрудников, создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, что в конечном итоге предопределяет коммерческий успех предприятия как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Выводы:

1. С целью совершенствования системы управления персоналом была разработана совокупность соответствующих мероприятий и разработан план их реализации.
2. Внедрение предлагаемых рекомендаций способствует росту выручки РУ «Центр» на 2 – 5 % и повышению стабильности коллектива организации на 2 – 4 % в 2015 году.

## **Список литературы**

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: Стандарты и качество, 2007
2. Бизнес-тренинг. Технология обучения и развития персонала. М.: Издательство: "Равновесие ИД", 2005
3. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. - М.: Кнорус, 2010
4. Гаврилов Д. А. Управление производством на базе стандарта MRP II. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008
5. Голоктеев К. Н., Матвеев И. А. Управление производством: инструменты, которые работают. – СПб.: Питер, 2008
6. Грибов В., Грузинов В. Экономика предприятия. Учебное пособие. Практикум. – М.: "Финансы и статистика", 2006
7. Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мэрфи-мл. П. Современная логистика. 8-е изд. — М.: Издательский дом Вильямс , 2009.
8. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. Краткий курс. – СПб.: Питер, 2005
9. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. - М.: Кнорус, 2010

10. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. Разработка управленческих решений. - М.: Кнорус, 2010
11. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. - М.: Кнорус, 2010
12. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом. - М.: Кнорус, 2010
13. Кодин В.Н., Литягина С.В. Как работать над управленческим решением. Системный подход. - М.: Кнорус, 2010
14. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. - М.: Дело, 2008
15. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение - М., 2006 г. с.196
16. Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: МИИР, 2007
17. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2007
18. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2007
19. Логинов В.Н. Информационные технологии управления. - М.: Кнорус, 2010
20. Бордовская Н.О. Построение службы персонала. Практический инструментарий // Справочник по управлению персоналом № 11, 2005
21. Гейц И.В. Основы организации оплаты труда на предприятиях и в организациях // Консультант бухгалтера № 5, 2006. с.22-28.
22. Рубцов С.В. Уточнение понятия «Бизнес – процесс». // Менеджмент в России и за рубежом №3, 2007

## Приложение 1

Таблица 3.6 – План реализаций рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления персоналом в РУ «Центр»

Мероприятие	05.17	06.17	07.17	08.17	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	05.18	04.18
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

1. Проведение  
анкетирования для  
выявления уровня  
удовлетворенности  
сотрудников  
работой

2. Проведение  
анкетирования для  
установления  
значимости  
социальных  
выплат для  
сотрудников

5. Проведение  
анкетирования для  
установления типа  
личности  
сотрудников в  
организации

4. Обработка анкет

5. Определение  
групп сотрудников  
по типам  
мотивации

6. Разработка  
мотивационных  
карт сотрудников

7. Разработка методических указаний по организации работы с сотрудниками различных типов мотивации

8. Разработка платежной матрицы доплат для менеджеров по продажам

9. Утверждение и внедрение платежной матрицы доплат для менеджеров по продажам

10. Разработка шкалы стимулирования для работников в зависимости от стажа работы

11. Утверждение и внедрение шкалы стимулирования для работников в зависимости от стажа работы

12. Разработка дополнений к системе экономического стимулирования

15. Разработка профиля компетенций для различных должностей

14. Проведение аттестации сотрудников с использованием профилей компетенций

15. Подготовка HR-стратегии РУ «Центр» с учетом теории поколений

16. Обсуждение  
HR-стратегии РУ  
«Центр» на  
трудовом собрании  
коллектива

17. Утверждение  
HR-стратегии РУ  
«Центр» с учетом  
теории поколений

18.  
Подготовительная  
работа по  
созданию  
собственного  
центра повышения  
квалификации

19. Покупка  
оборудования для  
собственного  
центра повышения  
квалификации

20. Работа  
собственного  
центра повышения  
квалификации

## **Приложение 2**

Таблица 3.7 – План реализаций рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления персоналом в РУ «Центр»

Мероприятие                    05.17 06.17 07.17 08.17 09.17 10.17 11.17 12.17 01.18 02.18 05.18 04.18

1. Проведение  
анкетирования для  
выявления уровня  
удовлетворенности  
сотрудников  
работой

2. Проведение  
анкетирования для  
установления  
значимости  
социальных  
выплат для  
сотрудников

5. Проведение  
анкетирования для  
установления типа  
личности  
сотрудников в  
организации

4. Обработка анкет

5. Определение  
групп сотрудников  
по типам  
мотивации

6. Разработка  
мотивационных  
карт сотрудников

7. Разработка  
методических  
указаний по  
организации  
работы с  
сотрудниками  
различных типов  
мотивации

8. Разработка  
платежной  
матрицы доплат  
для менеджеров  
по продажам

9. Утверждение и  
внедрение  
платежной  
матрицы доплат  
для менеджеров  
по продажам

10. Разработка  
шкалы  
стимулирования  
для работников в  
зависимости от  
стажа работы



11. Утверждение и внедрение шкалы стимулирования для работников в зависимости от стажа работы

12. Разработка дополнений к системе экономического стимулирования

15. Разработка профиля компетенций для различных должностей

14. Проведение аттестации сотрудников с использованием профилей компетенций

15. Подготовка HR-стратегии РУ «Центр» с учетом теории поколений

16. Обсуждение  
HR-стратегии РУ  
«Центр» на  
трудовом собрании  
коллектива

17. Утверждение  
HR-стратегии РУ  
«Центр» с учетом  
теории поколений

18.  
Подготовительная  
работа по  
созданию  
собственного  
центра повышения  
квалификации

19. Покупка  
оборудования для  
собственного  
центра повышения  
квалификации

20. Работа  
собственного  
центра повышения  
квалификации

## **Приложение 3**

Таблица 3.8 – Результативность предложений по совершенствованию системы управления персоналом в РУ «Центр»

Мероприятие	Качественный результат	Количественный результат
1. Предложения по совершенствованию подсистемы мотивации сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня обслуживания имеющихся и привлечения новых клиентов;</li> <li>- сокращение затрат на поиск и обучение новых сотрудников организации.</li> </ul>	Рост годовой выручки РУ «Центр» на 2 – 5 %
2. Мероприятия по совершенствованию подсистемы аттестации и оценки персонала с использованием компетентностного подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост заинтересованности сотрудников РУ «Центр» в уровне своей компетентности;</li> <li>- обеспечение прозрачности, понятности, справедливости системы аттестации;</li> </ul>	Повышение коэффициента стабильности коллектива на 2 – 4 %
5. Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой	- мотивация сотрудников на достижение результата;	Снижение коэффициента текучести на 2-3 %

4. Предложения по совершенствованию HR-стратегии РУ «Центр» с учетом теории поколений	- создание профессиональной команды единомышленников; - создание атмосферы творческой активности	Повышение коэффициента стабильности коллектива на 2 – 4 %
---	---	---

1. Магура М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура. – СПб: Питер, 2011. – С. 145. [↑](#)

2. Липатов С.А. Кадровый потенциал организации / С.А. Липатов. – СПб: Питер, 2011. – С. 15 [↑](#)

3. Козлова О.М. Управление кадрами / О.М. Козлова. – М.: Эксмо, 2010. – С. 168. [↑](#)

4. Магура М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура. – СПб: Питер, 2011. – С. 99. [↑](#)

5. Базарова Л.А. Система набора персонала как фактор устойчивого экономического развития / Л.А. Базарова. – М.: 2008. – С. 55. [↑](#)

6. Александрова Е.А. Рекрутмент как одна из передовых технологий на рынке труда: научные труды / Е.А. Александрова, А.А. Фобьянчук. – М.: МАТИ, 2009. – С. 198. [↑](#)

7. Байтасов Р.Р. Управление персоналом: конспект лекций / Р. Р. Байтасов. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 2014. – С. 98. [↑](#)

8. Баженова Т.Е. Создание системы управления персоналом / Т.Е. Баженова. – СПб.: Питер, 2011. – С. 68. [↑](#)

9. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2007. – С. 87. [↑](#)
  
10. Александрова Е.А. Преимущества и недостатки внутреннего рекрутмента: научные труды / Е.А. Александрова, А.А. Фобьянчук. – М.: МАТИ, 2009. – С. 79. [↑](#)