

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения _____.
Специальность «менеджмент организации» _____
Кафедра менеджмента _____

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка стратегии развития персонала в аптечной сети

УДК 005.962.1:614.27

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Мамедова Эльвира Рагимовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Данков Артем Георгиевич	к.и.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	Кандидат экономических наук		

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность «Менеджмент организации»

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Мамедова Эльвира Рагимовна

Тема работы:

Разработка стратегии развития персонала в аптечной сети

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы: 30.05.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Отчеты по производственной и преддипломной практике.
2. Научная литература.
3. Статьи в периодических печатных изданиях.
4. Данные, предоставленные аптечной сетью «Радуга».

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

1. Теоретические основы формирования стратегии развития персонала аптечной сети.
2. Развитие персонала в системе кадрового менеджмента компании на примере аптечной сети «Радуга».
3. Совершенствование стратегии развития персонала в компании.
4. Социальная ответственность компании.

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	7 таблиц, 24 рисунка

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Данков Артем Георгиевич	к.и.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Мамедова Эльвира Рагимовна		

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы формирования стратегии развития персонала аптечной сети	6
1.1 Роль персонала в аптечном бизнесе	6
1.2 Развитие персонала как часть стратегии управления персоналом	11
1.3 Цели и содержание стратегии развития персонала	15
1.4 Основные элементы стратегии развития персонала	20
1.4.1 Стратегия развития способностей персонала	20
1.4.2 Профиль компетентности как инструмент развития персонала	24
1.4.3 Стратегия развития интеллектуального потенциала компании	29
2 Развитие персонала в системе кадрового менеджмента компании на примере аптечной сети «Радуга»	33
2.1 Краткая характеристика деятельности аптечной сети «Радуга»	33
2.2 Кадровый менеджмент в системе управления компанией	39
2.3 Действующая в компании система развития персонала и ее недостатки	52
3 Совершенствование стратегии развития персонала в компании	61
3.1 Предлагаемая стратегия развития персонала компании	61
3.2 Развитие инновационного трудового потенциала в компании	65
3.3 Использование геймификации как современного тренда в развитии персонала компании	69
3.4 Экономический эффект от реализации предлагаемой стратегии	76
4. Социальная ответственность	81
Заключение	93
Список литературы	96
Приложение А Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом	101
Приложение Б Анкета «Удовлетворенность сотрудников работой в компании»	102

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страницы, 24 рисунка, 7 таблиц, 54 использованных источника, 2 приложения.

Ключевые слова: стратегия, развитие персонала, совершенствование, федеральная аптечная сеть «Радуга», геймификация, социальная ответственность.

Объектом исследования является совершенствование стратегии развития персонала федеральной аптечной сети «Радуга».

Цель работы: определение стратегии совершенствования действующей стратегии развития персонала федеральной аптечной сети «Радуга».

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение понятия и основ формирования стратегии развития персонала коммерческой компании, рассмотрение деятельности и системы управления персоналом аптечной сети «Радуга», а также предложения по совершенствованию действующей системы развития персонала компании.

В результате исследования: предложена новая стратегия развития персонала, предложены мероприятия, направленные на совершенствование механизма развития персонала аптечной сети «Радуга».

Степень внедрения: предложенные в работе направления деятельности по совершенствованию действующей системы развития персонала представлены руководству компании в виде служебной записки.

Область применения: кадровый менеджмент федеральной аптечной сети «Радуга».

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые к реализации мероприятия приведут к росту финансовой устойчивости аптечной сети «Радуга».

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, в деятельности компании.

ВВЕДЕНИЕ

Кадровый голод - одна из главных проблем российского бизнеса. Каждая компания ищет собственный путь для того, чтобы преодолеть данное препятствие. Так, одни организации довольствуются тем кадровым потенциалом, который предлагает рынок, другие переманивают профессионалов у иных предприятий, а третьи не жалеют средств на выращивание собственных специалистов, считая персонал одним из своих важнейших активов.

В настоящее время идет глобальное развитие рынка, уровень управления в компаниях стремительно повышается. Для того чтобы организация эффективно работала и была конкурентоспособной, она должна постоянно совершенствовать качество выпускаемого ею продукта. Соответственно, возрастают и требования к персоналу. При этом компании испытывают дефицит специалистов высокой квалификации. Организациям действительно сложно найти на рынке готовых специалистов под свои задачи. Во многом обострение кадрового голода сегодня вызвано проблемами постперестроечного периода. В то время наблюдались провалы в образовании и культурном развитии молодого поколения. Поэтому сейчас, для того чтобы укомплектовать штат соответствующими специалистами, компании прибегают к разным «ухищрениям».

Несмотря на знаменитое выражение «Кадры решают все», на многих компаниях проекты по развитию персонала не имеют высокого приоритета. Как правило, первые места в «рейтинге» занимают проекты по автоматизации бизнеса, маркетинговые акции и т.д. Максимум, что позволяют себе многие компании в отношении развития персонала, это оплата одного семинара в полгода для избранных сотрудников. Естественно, эффективность подобного подхода минимальна, и значительных результатов таким образом достичь не удастся. Свести к минимуму влияние кадрового голода на компанию, преодолеть его можно - однако для этого придется приложить немало усилий.

Некоторые компании уже преодолели его, включив в свою стратегию пункт «развитие персонала».

Вышесказанное определяет актуальность темы, выбранной для исследования, делает ее важной для предприятий и организаций любого размера и сферы бизнеса.

Целью работы является разработка стратегии развития персонала аптечной сети.

В соответствии с поставленной целью, в работе решаются следующие задачи:

- 1) рассмотрение сущности и места стратегии управления персоналом в общей стратегии компании;
- 2) рассмотрения системы развития персонала в общей стратегии управления персоналом;
- 3) рассмотрение цели, структурных элементов стратегии развития персонала;
- 4) рассмотрение наиболее важных элементов стратегии развития персонала.

Объект исследования – стратегия развития аптечной сети «Радуга».

Предмет исследования работы – методология и механизмы разработки эффективной стратегии развития персонала.

Работа представлена тремя главами.

В первой главе работы (теоретической части) раскрываются сущность и составляющие стратегии управления персоналом. Показано, как на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды осуществляется разработка стратегии управления персоналом. В результате может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом.

Во второй главе работы рассмотрена деятельность аптечной сети «Радуга», а также действующая в настоящее время в компании стратегия управления персоналом.

По результатам рассмотрения материала в первой и второй главах в третьей главе работы предложены мероприятия, направленные на совершенствование действующей в компании стратегии управления персоналом, а также разработана среднесрочная стратегия развития персонала. Также по итогам третьей главы работы проведена оценка экономической эффективности по предложенным мероприятиям.

Методы исследования в работе: наблюдение, сравнение, эксперимент, анализ, обобщение, моделирование.

Практическая значимость работы выражена в возможности применения предложенных в работе мероприятий в деятельности (в системе управления персоналом) аптечной сети «Радуга».

Информационной базой для написания работы являются: учебная литература, статьи в периодических изданиях, посвященных управлению персоналом, Трудовой кодекс РФ, а также данные, предоставленные аптечной сетью «Радуга».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНОЙ СЕТИ

1.1 Роль персонала в аптечном бизнесе

В современном мире при разработке стратегии развития любого компании, в том числе и в аптечном бизнесе, на первый план перед кадровой службой выходит проблема эффективной подготовки соответствующего персонала.

Для решения этой проблемы необходимо увязать два понятия: «стратегия развития компании» и «кадровая стратегия» [15].

Под стратегией развития компании понимают направление развития компании в соответствии с миссией, с учетом внешних факторов и внутренних резервов в условиях меняющегося рынка. Под кадровой же стратегией понимают методы и способы управления персоналом, направленные на функциональное исполнение стратегии развития [52].

В коммерческой деятельности кадровая стратегия размещается вертикально, затрагивая всех сотрудников, в отличие от стратегии развития, которая является горизонтальной и состоит из следующих необходимых уровней: корпоративная, бизнеса и операционная. В качестве примера можно привести типовую организационную структуру аптечной сети с выделением основных кадровых единиц и влияния на них различных стратегий – рисунок 1.

Как правило, стратегия развития аптечных сетей, действующих на территории РФ, явно или неявно направлена на увеличение доли рынка с помощью открытия новых аптек (аптечной сети) в регионах. Здесь важной задачей перед HR-подразделением (кадровой службой) становится построение кадровой стратегии, или стратегии управления персоналом, главной целью которой является разработка необходимых процедур для реализации целей стратегии развития [44]. То есть для реализации корпоративных задач необходимо осуществить поддержку со стороны работающего и вновь

принимаемого персонала, а также наем соответствующих кадров на региональных рынках.

Необходимо отметить, что персонал аптечной сети представляет собой нематериальный ресурс, управление которым связано со специфическими проблемами: описанием и измерением таких ресурсов [11].

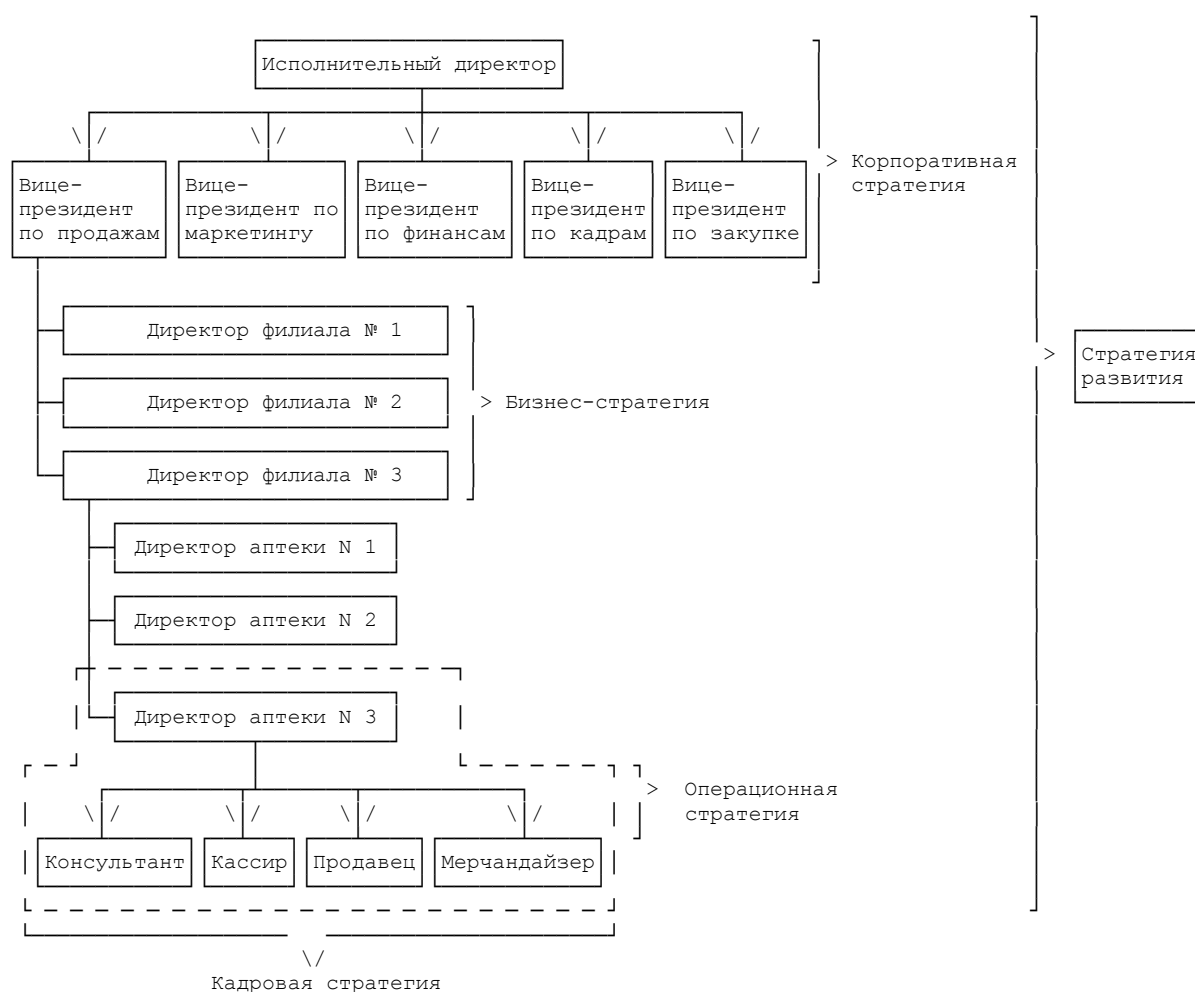


Рисунок 1 – Типовая организационная структура для аптечной сети с различными стратегиями

Ценность для компании выражена в соответствии уровня человеческих ресурсов решению стратегических задач [24]. Поэтому построение стратегии развития основано на внутренних возможностях компании, то есть на персонале, тем более что на сегодняшний день аптечные сети имеют примерно одинаковые возможности в совершенствовании финансов и построении

операционной деятельности. Финансовая составляющая связана с высокой привлекательностью отрасли, компании которой банковские структуры рассматривают как потенциальных клиентов, предлагая различные привлекательные банковские продукты и более низкие ставки по сравнению с другими отраслями. А операционная деятельность может быть выстроена консалтинговыми компаниями [7]. Поэтому только нематериальный актив, в состав которого входит персонал, и является тем ресурсом, который будет продвигать аптечную сеть [13].

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- как правило, 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;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления [38].

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия:

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач

на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам) [22].

Основные процедуры кадровой стратегии аптечной сети представлены на рисунок 2.

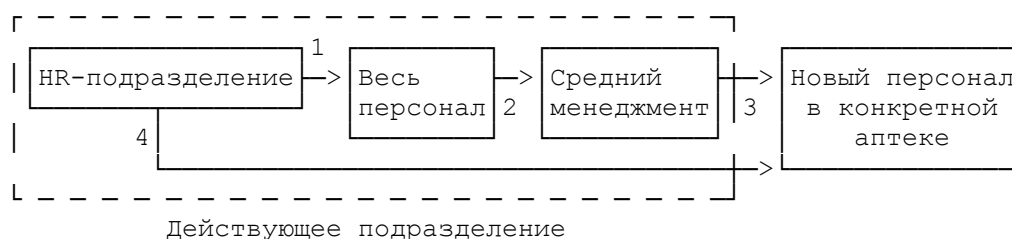


Рисунок 2 – Типовая процедура кадровой стратегии аптечной сети

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др. [36].

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии аптечной сети в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии) [11]. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (с ее составляющими) показана в табл. 1 Приложения А.

Таким образом, персонал компании играет главенствующую роль при реализации стратегии развития, а значит, налаженное управление принесет должные плоды. Кадровая служба играет огромную роль, результаты которой влияют на будущую деятельность компании. Руководство персоналом любой компании осуществляется на основании стратегии управления персоналом, немаловажным структурным элементом которой является стратегия развития персонала.

1.2 Развитие персонала как часть стратегии управления персоналом

Совершенствование персонала - двигатель бизнеса. Таким образом, через развитие личности каждого сотрудника можно достичь прогресса в целом в работе компании [18]. Важно, чтобы именно топ-менеджмент компании четко осознавал, что независимо от специализации каждый человек должен совершенствовать свои навыки и повышать уровень знаний. Для этого руководство компании должно прийти к выводу, что развитие персонала - весьма привлекательный инвестиционный проект, и принять решение дать ему ход. Например, стратегия развития может предполагать следующие направления деятельности: создание собственного учебного центра внутри

компании и/или разработку программ обучения, включающих выездные и внутренние тренинги.

Когда специалисты шагают по ступеням карьерной лестницы в рамках одного компании, в единой среде, они гораздо быстрее адаптируются к своим новым обязанностям. Впоследствии таким сотрудникам легче сориентироваться в затруднительной ситуации, чем людям, пришедшим из внешней среды. Такой путь выбирают многие компании, старающиеся растить собственные кадры. Ни для кого не секрет, что на рынке персонала профессионалов в сфере управления еще меньше, чем специалистов среднего и нижнего звена. Поэтому стремление любой компаний к обучению и развитию персонала - это мощный рычаг для «взрачивания» собственных специалистов различных уровней, в том числе и топ-менеджеров [42].

Одним из главных препятствий при реализации «образовательных» проектов на практике становится сам персонал. Дело в том, что любые перемены в работе сотрудники, как правило, принимают «в штыки».

Поэтому на начальной стадии проекта необходимо проводить разъяснительную работу с персоналом и руководителями, объяснять, что повышать уровень профессионализма необходимо всем, что именно их руками будет строиться будущее компании. Негативные моменты могут возникать и на последующих этапах, когда учебный центр уже заработал и сотрудники начали посещать семинары. Компания может столкнуться с тем, что персонал, побывав на одном тренинге, категорически отказывался приходить на следующий. Причиной этого могут быть ошибки в выборе принципа проведения тренингов. Как правило, после того, как в обучающие программы вносят необходимые корректировки, проблема считается устраненной [37].

Стоит отметить, что необходимость обучения в компании должна быть установлена внутренними стандартами. В амбициозной компании, которая стремится к развитию и росту, каждый сотрудник несколько часов в неделю должен посещать различные развивающие занятия [50]. Такая организация кадровой работы позволяет уже на ранней стадии избежать проблемы

отторжения сотрудником принципов обучения. Так, первое место, куда люди попадают после приема на работу, - учебный центр. Благодаря этому сотрудники в полной мере осознают то, что им придется периодически обучаться [6]. И те работники, которые не готовы или не хотят совершенствоваться, в компании не задерживаются. Те же кандидаты, которые понимают, что обязательное обучение выгодно не только предприятию, но и им самим, воспринимают его как дополнительный плюс. Благодаря такому подходу удается достичь того, что весь персонал, который трудится в организации, довольно позитивно и даже с воодушевлением относится к обучению. Чтобы поддержать правильный настрой специалистов, компания должна внимательно относиться к вопросам образования и при организации внешних тренингов также стараться привлекать экспертов, чей опыт и знания персонал перенимал бы с удовольствием.

Также на практике нередки случаи «побегов» сотрудников, на развитие которых компания потратила время, средства и другие ресурсы. Сегодня многие фирмы говорят об этой проблеме. Чтобы ее решить, необходимо предложить сотруднику оптимальный способ самореализации. Так, важно определить для него место в структуре компании, обязанности и функционал, позволяющие применять те знания и умения, которые он в себе развивает, то есть предоставить ему достойный плацдарм для деятельности [28].

Для того чтобы найти достойное применение каждому работнику, компаниям часто приходится прикладывать довольно серьезные усилия. Затраты на развитие персонала также весьма существенны, поскольку HR-направление включает организацию собственно обучения, а также различных корпоративных мероприятий, разработку системы мотивации персонала, постоянное совершенствование фонда заработной платы.

Все компании стараются различными способами совершенствовать и одновременно удерживать свой ключевой персонал, поскольку человек, давно работающий в компании и лояльный к ней, способен укреплять корпоративную культуру [31].

Компании стараются поддержать корпоративный дух персонала, способствовать общности интересов сотрудников. Несомненно, данный аспект является одним из самых важных в работе с персоналом. От того, какая атмосфера царит в коллективе, зависит функционирование компании в целом. Порой наличие хорошей атмосферы на работе является для людей более значимым обстоятельством, чем некоторые материальные аспекты. В то же время сколько бы ни говорилось о том, что с уходом сотрудников лучше бороться нефинансовыми методами, сбрасывать со счетов денежную составляющую нельзя [30]. Следует стремиться к тому, чтобы зарплаты сотрудников были выше рыночных, - это позволит повысить заинтересованность в работе в конкретной компании. Однако при этом HR-директорам следует понимать, что одними деньгами проблему «побега» кадров не решить.

Также необходимо отметить, что сколь бы значимы ни были «персональные» реформы и преобразования, все решения и самые амбициозные планы, как правило, натываются на жестко зафиксированную цифру в бюджете компании. HR-служба на протяжении долгого времени может пытаться довести до сведения руководства «кадровые» проблемы, доказывать необходимость перемен и выпрашивать средства на реализацию программ по обучению сотрудников. Но зачастую ее усилия тщетны. Топ-менеджмент компании нередко закрывает глаза на аспекты, связанные с развитием персонала, и считает приоритетными для инвестирования другие направления [21]. Однако это не совсем верный подход, «кадровые вопросы» не могут долго ждать решения.

Важно, чтобы необходимость реформ как можно раньше осознали высшие руководители компании. Вопросы бюджетирования, выделения денежных средств на обучение персонала в организации рассматриваются руководителями высшего звена [49]. Все решения принимаются в ходе стратегических советов, на которых присутствует все управление компании. Поэтому на практике с выделением ресурсов под кадровые проекты проблем

обычно не возникает: HR-директор представляет свои конкретные планы в вопросе работы с персоналом, и если стратегический совет приходит к выводу, что его предложения разумны, то под проект выделяются необходимые средства.

Однако не во всех организациях удается достичь такого взаимопонимания. Зачастую компании довольно болезненно расстаются со средствами, в том числе и предназначенными для решения кадровых вопросов. Чтобы свести данную проблему к минимуму, можно посоветовать руководителям четко выяснить, насколько сильно «персональный» дефицит касается именно их компании [2]. Ведь может оказаться так, что в серьезных инвестициях нет необходимости и достаточно всего лишь доплатить руководителю подразделения, чтобы он два часа в неделю давал своим подчиненным мастер-класс по своему направлению. Только понимая масштаб проблемы, можно определить, сколько усилий потребуется приложить для ее устранения.

1.3 Цели и содержание стратегии развития персонала

Целью стратегии развития персонала является подготовка и развитие персонала, профессионально владеющего современными кадровыми технологиями, заинтересованного в постоянном повышении своей квалификации и внедрении инноваций [41].

Стратегия развития персонала представлена следующими этапами:

1. Оценка (аттестация) персонала:

- разработка положения об аттестации персонала;
- определение критериев и формы оценки персонала;
- подготовка аттестационных листов, протоколов и других нормативных документов;
- формирование комиссии по аттестации персонала;
- проведение аттестации по следующим параметрам:

- оценка степени соответствия работающего персонала квалификационным требованиям;
- анализ выполняемых функций и их соответствия должностным инструкциям и фактической загруженности сотрудников;
- выработка предложений и рекомендаций по результатам аттестации:
- возможности перемещения сотрудников;
- составление прогноза соответствия настоящей и перспективным должностям;
- необходимость направления на обучение и др.;
- профессиональное и психологическое тестирование с целью определения необходимости повышения квалификации [25].

2. Планирование обучения:

- оценка потребности в повышении квалификации сотрудников в случае:
- расширения функций сотрудников;
- расширения номенклатуры новых услуг;
- внедрения новых технологий;
- открытия новых отделений;
- изменения нормативных документов (инструктивное обучение);
- выводов по результатам аттестации сотрудников.
- планирование каждой обучающей программы по следующим параметрам:
- определение целей обучения;
- выбор методов обучения;
- определение содержания программы обучения;
- план-график проведения обучения;
- предполагаемый список участников;
- оценка эффективности обучения по разработанным методикам;
- сбор заявок и изучение потребностей подразделений организации в обучении специалистов;

- разработка программ и планов-графиков обучения для различных категорий специалистов или обеспечение текущих заявок на обучение;
- информирование руководителей и специалистов о предлагаемых программах обучения, планируемых семинарах, конференциях, выставках;
- подготовка нормативных документов по вопросам обучения (распоряжений, положений и т.п.) [40].

3. Организация внутреннего обучения:

3.1. Подготовка специалистов для проведения внутреннего обучения:

- выявление специалистов, готовых к проведению обучения;
- обучение «специалистов-преподавателей» по вопросам организации тренингов и семинаров, подготовка внутренних тренеров;
- разработка системы поощрения специалистов, проводящих внутреннее обучение.

3.2. Организация внутреннего обучения по следующим направлениям:

- доведение знаний, полученных на внешних семинарах до сотрудников, работающих в смежных областях;
- расширение профессиональных навыков специалистов;
- ротация специалистов в смежные подразделения на смежные рабочие места с целью повышения квалификации и взаимозаменяемости сотрудников;
- круглые столы по актуальным вопросам работы организации с привлечением специалистов различных подразделений.

3.3. Тренинги по повышению эффективности работы с клиентами:

- разработка методических материалов по следующим направлениям работы с клиентами:
- тренинг телефонного общения (для сотрудников, работающих с клиентами по телефону);
- клиентоориентированное поведение, повышение качества обслуживания клиентов (для операционистов, кассиров и других специалистов допфилов и филиалов, обслуживающих клиентов);

- способы привлечения клиентов (для специалистов, занимающихся привлечением клиентов);

- способы убеждения, поведение в конфликтной ситуации, особенности межличностного общения (для всех специалистов, работающих с клиентами).

- организация и проведение семинаров и тренингов;

- контроль эффективности тренингов.

3.4. Организация обучения сотрудников филиалов и допфисов:

- проведение 2-3-дневных тренингов для сотрудников филиалов по вопросам обслуживания клиентов;

- консультации руководителей филиалов по вопросам организации работы с персоналом с учетом выявленного в процессе кадрового аудита потенциала;

- организация стажировок сотрудников филиалов и допфисов в Центральном отделении [23].

3.5. Развитие управленческих навыков руководителей:

- разработка методических материалов по вопросам управления персоналом;

- проведение тренингов для линейных руководителей по основным технологиям управления персоналом:

- «Мотивация»;

- «Адаптация новых сотрудников»;

- «Делегирование полномочий»;

- «Работа руководителя по развитию карьеры сотрудников»;

- «Повышение эффективности групповой работы»;

- другие темы по запросам руководителей;

- инструктивная беседа с руководителями при назначении на должность;

- инструктаж по вопросам информационной безопасности;

- структура организации и система подчинения;

- порядок приема, перемещения, увольнения сотрудников; оформление отпусков; информация о временно отсутствующих; порядок повышения квалификации сотрудников;

- действующие в организации нормативные положения по работе с кадрами. Порядок разработки положений по подразделениям и должностных инструкций сотрудников;

- дисциплинарная практика;

- информация Управления по работе с кадрами в Сети;

- консультации по вопросам управления персоналом [46].

4. Организация внешних семинаров:

- создание и поддержание электронной базы данных по вопросам обучения сотрудников по следующим параметрам:

- компании, проводящие обучение банковских специалистов;

- тематика и программы обучения по направлениям с учетом штатной структуры организации;

- сроки проведения обучения;

- стоимость курса;

- учет прохождения профессиональной подготовки сотрудниками организации;

- отзывы об уровне преподавания;

- оформление участия сотрудников организации во внешних семинарах [5].

5. Контроль результатов обучения:

- разработка опросников для оценки эффективности обучения;

- проведение оценки эффективности семинаров (тренингов) по следующим параметрам:

- полученные навыки;

- полученные знания;

- изменение мотивации работы;

- изменение эффективности работы [44].

6. Работа с резервом на выдвижение:

- выявление резерва на выдвижение по результатам аттестации/оценки деятельности;
- разработка программы работы с резервом на выдвижение [44].

1.4 Основные элементы стратегии развития персонала

1.4.1 Стратегия развития способностей персонала

Способности персонала - залог успеха реализации любой стратегии. При формировании стратегии важно знать, какими способностями обладает персонал организации, чтобы реализовать принятую стратегию, и возможно ли развить ценные и редкие способности персонала [26].

Под способностью персонала принято понимать знания и умения персонала выполнять функции и получать результаты выполнения функций, соединяя ресурсы всех видов, в том числе компетенции. Те способности, которые являются ключевыми для реализации стратегических целей, составляют стратегический потенциал организации.

Стратегии развития способностей персонала предлагается формировать на основе анализа и сопоставления двух факторов: стратегического отклика способности и внутреннего потенциала способности [32].

Стратегический отклик способности - это важность способности сотрудника с точки зрения ее необходимости для решения задач, связанных с влиянием внешней среды. Вывод о стратегическом отклике можно получить из SWOT-анализа организации по следующей формуле:

$$\Pi_{co} = \frac{\sum_{i,j} \bar{P}_{ij} \Phi_{ij}}{n}, \text{ где}$$

Π_{co} - показатель стратегического отклика;

$\bar{P}_j$ - средняя оценка влияния факторов макроокружения;

Φ_{ij} - значение целевой функции для каждой пары сила/слабость - возможность/угроза (Z_i , P_j);

n - количество оцениваемых пар.

В общем случае эти значения могут быть как положительными, так и отрицательными, то есть количественно оцененный эффект от взаимовлияния способностей и факторов макроокружения;

Показатель стратегического отклика Псо показывает общую способность персонала отражать влияние макроокружения. Изменение показателя в определенных пределах означает наличие (отсутствие) у компании способностей генерировать возможности и противостоять негативам во внешней среде. Данная способность является незаменимой в условиях рынка, ведь «ваша упущенная возможность сегодня становится преимуществом вашего конкурента завтра» [32].

Внутренний потенциал способности - это важность способности с точки зрения ее ценности, редкости и невозможности воспроизведения конкурентами.

Барни (Barney, 1996) [11] предлагает следующую схему анализа ресурсов и способностей компании по четырем критериям, которая получила название VRIO-анализа (от слов Value, Rareness, Instability, Organization) - рисунок 3. Применение данной методики оправданно и в отношении способностей персонала.

V	R	I	O	Результат использования ресурса, компетенции или способности	VRIO-показатель	Экономический результат
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	-1	Ниже среднего
Да	Нет	-	/	Конкурентный паритет	0	Средний
Да	Да	Нет		Временное конкурентное преимущество	+0,5	Выше среднего
Да	Да	Да	\ / Да	Устойчивое конкурентное преимущество	+1	Выше среднего

Рисунок 3 – Матрица VRIO-анализа компетенции и способностей [17]

Value - Ценность: позволяют ли фирме способности использовать внешние возможности и нейтрализовывать угрозы.

Rareness - Редкость: сколько конкурентов обладают аналогичными способностями.

Instability - Воспроизводимость: насколько кому-либо, не обладающему аналогичными способностями, сложно и дорого получить к ним доступ.

Organization - Организованность: в полной ли мере фирма задействует эти способности для реализации своего стратегического потенциала [46].

Если конкурентам несложно воспроизвести ресурсы и способности фирмы, то обычно через некоторое время конкурентное преимущество переходит в конкурентный паритет [8].

Рассматривая отличия корневых компетенций от обычных способностей [23], Г. Хэмел и К. Прахалад фактически говорят о критериях ценности и уникальности, а значит, компетенции, удовлетворяющие VRIO-критерию, и будут являться корневыми и создавать устойчивое конкурентное преимущество.

Расчет показателя внутреннего потенциала конкретной способности предлагается производить по следующей формуле:

$$P_{\text{внутр.}} = \frac{\sum_{i=1}^n VRIO_i}{n}, \text{ где}$$

$P_{\text{внутр.}}$ - внутренний потенциал способности;

Z_i - удельный вес способности в общей сумме способностей отрасли создания потребительской стоимости;

$VRIO_i$ - значение способности с точки зрения ценности, редкости, воспроизводимости и вклада в конкурентоспособность компании.

Предлагаемый показатель $P_{\text{внутр.}}$ предполагает определение внутренней конкурентоспособности компетенций и способностей персонала. Значение данного показателя в определенных пределах будет свидетельствовать о наличии (отсутствии) внутренних резервов способностей персонала для развития.

Ограничим разумные пределы изменений стратегического отклика ($P_{\text{со}}$) и внутреннего потенциала ($P_{\text{внутр.}}$) значениями, равными 1,0 [20].

Матричная модель выбора стратегии развития способностей персонала в зависимости от ее стратегической важности и внутренней ценности - рисунок 4.

Стратегический отклик способности	Высокий	Активное обучение Копирование Покупка технологий	Самообучающаяся организация
	Низкий	Аутстаффинг	Коучинг
		Низкий	Высокий
		Внутренний потенциал способности	

Рисунок 4 – Матрица выбора стратегии развития способностей персонала

Предлагаемая матрица позволит выбрать стратегию развития способностей персонала, которые являются необходимыми предприятию. Матрица предполагает стратегический выбор между четырьмя принципиально отличающимися технологиями развития компетенций и способностей [52].

Высокая стратегическая значимость способности и высокий внутренний потенциал - персонал можно развивать по технологии самообучающейся организации. Самообучающаяся организация - это наивысшая степень самостоятельности персонала в раскрытии своих способностей. Организация работает по интеллектуальным моделям - моделям того, что может и не может быть сделано в конкретных управленческих ситуациях. При этом персонал сам способен менять сложившееся групповое представление об организации, конкурентах и рынках.

Технология самообучающейся организации может принести большой успех при принятии стратегий концентрированного роста, инновациях, развитии рынка и реструктуризации компании [40].

Высокая стратегическая значимость способности и низкий внутренний потенциал - важность ресурса или способности заставляет компанию покупать эти ресурсы, обучать персонал, чтобы приобрести компетенции, покупать технологии. При диверсификации, реструктуризации или инновациях такая стратегия развития динамических способностей вполне успешна.

Низкая стратегическая значимость способности и высокий внутренний потенциал - если компания не отдала эту деятельность или ресурс на аутсорсинг, и желает ее развивать, то ей нужна технология коучинга. Эта

технология основана на теории человеческого потенциала, но вполне могла бы быть применена по отношению к организационному потенциалу. Главная задача технологии коучинга - найти внутренние резервы стратегической важности, сделать ценную и редкую способность стратегическим оружием компании. Применение технологии коучинга принесет успех при стратегиях развития рынка, реструктуризации, интеграции в более мощные структуры [9].

Низкая стратегическая значимость способности и низкий внутренний потенциал - способность не важна стратегически и не ценна на рынке: пусть ее кто-нибудь содержит, обучает, а компания-собственник иногда пользуется - это основная идея аутстаффинга. Незаменимая технология при сокращении компаний, когда встает вопрос о сокращении расходов на персонал, обслуживание производства и пр., дает также неплохие результаты при вертикальной интеграции, внешней диверсификации и реструктуризации, направленной на сокращение непрофильных подразделений.

Представленная модель выбора стратегии развития персонала не является универсальным инструментом и требует обязательной адаптации к особенностям конкретной компании [50].

1.4.2 Профиль компетентности как инструмент развития персонала

В настоящее время эффективность бизнеса напрямую зависит от использования новых технологий. В динамичных, постоянно меняющихся условиях труда к квалификации персонала предъявляются повышенные требования [16].

Термин «компетентность» происходит от латинского *competere* («быть приемлемым») и, как правило, означает, что специалист обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками для решения поставленной задачи или выполнения определенных обязанностей. В настоящее время компании проявляют все большую заинтересованность в оценке компетентности

специалистов при принятии решений, связанных с наймом, продвижением и профессиональным ростом работников [20].

Компетентность легко проверить - достаточно попросить человека показать результат (или прошлые результаты). Она подразумевает осведомленность, опытность, способность к принятию обдуманных решений в какой-то области деятельности. Важно не путать это понятие с компетенцией, то есть кругом порученных обязанностей, сферой ответственности.

Существует множество подходов к оценке персонала, и наверняка многие HR-специалисты успешно применяют их в своей работе. Ассесмент-центр, метод «360 градусов», ключевые показатели эффективности (KPI), методика Хейя, кейсы - среди множества способов каждый пытается найти «идеальный» инструмент, который позволил бы получить взвешенную оценку знаний, умений, навыков сотрудников или кандидатов [35]. Безусловно, каждый из них имеет и свои недостатки, и бесспорные преимущества. Наиболее распространенные подходы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Наиболее популярные современные подходы к оценке персонала

Критерии	Оценка профессиональных знаний	Оценка компетенций
Что оценивается	Технические знания (функциональные особенности, настройки и др.)	Паттерны поведения; личностные качества, необходимые для выполнения функциональных обязанностей; способности (талант)
Что не оценивается	Умение работать; эффективность применения знаний на практике	Реальные знания и опыт
Кто разрабатывает инструменты и методы оценки	Как правило, разработчики стандартизированных тестов	Как правило, бизнес-консультанты
Стандартизация/индивидуализация методов оценки	Типовые тесты, не учитывающие дифференциацию выполняемых сотрудниками обязанностей	Набор компетенций часто формируется на основе типового перечня, без учета специфики работы конкретного сотрудника
Сложность процесса оценки	Несложный	Сложный
Вид оценки	Узкоспециализированная	Обобщенная

Часто эффективность работника определяют, оценивая специальные знания, которыми он владеет. В основе данного подхода - существующие

профессиональные стандарты, содержащие требования к должности, и разработанные на их основе тестовые задания. Безусловно, результаты будут точными, однако такая оценка будет довольно узкой и негибкой, так как изучается только ограниченный набор знаний [49].

Нередко используется и оценка компетенций, которая фокусируется на исследовании поведения сотрудника. Недостаток этого подхода в том, что он основывается на некотором мнении, которое формируется в пределах отдельной компании, а профессиональные знания отходят на второй план. Результаты такой оценки невозможно сравнить с рыночными показателями. Отсутствует фундаментальная база, на которой основываются профессиональные стандарты, упомянутые выше.

Очевидно, что универсальных подходов не существует, а значит, нужна комплексная методика, ведь управление персоналом в компании должно быть системным. В свое время автором статьи был разработан профиль компетентности, позволяющий измерить профессиональный уровень любого сотрудника. При этом пришлось считаться с некоторыми рисками и ограничениями:

1. Профиль компетентности должен включать в себя только те знания, умения, навыки, которые стратегически ценны для компании.
2. Результаты оценки должны быть точными и объективными (следует четко формулировать критерии оценки, избегать таких общих суждений, как «хорошо» и «плохо»).
3. Полученные данные должны быть прозрачными и сопоставимыми.
4. Оценку с помощью профиля компетентности может проводить не только HR-менеджер, но и руководитель подразделения (необходима простая, понятная методика).
5. Этот инструмент должен быть воспроизводимым, «многоразовым», позволяющим проводить оценку регулярно и делать аналитические выводы.

6. Знания, умения и навыки, используемые в профиле, следует дифференцировать по направлениям (например, технические, методологические, управленческие, общие) [42].

Знания - это система понятий о предметах и явлениях, усвоенных в результате восприятия, аналитико-синтетического мышления, запоминания и практической деятельности.

Под умением понимают освоенный человеком способ выполнения действия, подкрепляемый некоторой совокупностью знаний. Умение выражается в способности осознанно применить знания на практике [53].

Профиль оценки, который можно применять не только при оценке компетентности, но и в других HR-процедурах, таких как наем персонала, формирование кадрового резерва, планирование обучения, развитие персонала, разработка мотивационной схемы и оплаты труда представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 - Профиль компетентности в структуре HR-процессов

Такой инструмент отвечает следующим требованиям:

- системность (объединение положительного опыта технологий оценки);
- объективность, основанная на математической модели;
- простота (общедоступная, понятная система оценок);
- универсальность (можно использовать во всех HR-процессах);
- гибкость (можно применять для самооценки, анкетирования, тестирования, в методике «360 градусов» и т.д.) [10].

Создание профиля проходит в несколько этапов.

1. Для должности определяется: перечень задач, выполняемых сотрудником, степень его участия в их реализации, приоритетность задач.
2. Для каждой задачи составляется перечень навыков, необходимых для ее решения.
3. Каждому навыку присваивается определенное количество баллов.
4. Чтобы профиль был не только точным, но и объективным и удобным для использования:
 - необходимо сформировать систему оценок;
 - необходимо разработать различные варианты (отзыв, опрос, анкета).
5. Проводится апробация профиля, проводится оценка по новой методике.
6. По итогам оценки составляются аналитические отчеты (диаграммы, численные данные) и вырабатываются рекомендации [45].

Навыки - это автоматизированные компоненты сознательного действия, которые вырабатываются в процессе его выполнения [30].

По результатам оценки данные конкретного сотрудника необходимо сравнить с «идеальной моделью». Кроме того, необходимо получать нестандартные отчеты, которые, например, позволят планировать человеческие ресурсы в зависимости от проектов или задач, которые предстоит реализовать компании. С помощью профиля компетентности HR-специалисты могут формировать аналитические данные, руководствуясь привычными методиками.

Профиль может применяться и как инструмент развития - для разработки планов обучения и экспертной деятельности, при построении системы оплаты

труда и грейдирования - рисунке 6. Под грейдированием в данном случае понимается дифференцированное распределение между сотрудниками в зависимости от их достижений, вознаграждения и различных социальных льгот [17].

Развитие экспертизы компании	\	По результатам оценки профиля компетентности определяется выполнение сотрудниками экспертиз.
	/	Разрабатывается план развития экспертной деятельности.
План обучения персонала	\	На основании анализа профиля компетентности выявляются навыки, требующие совершенствования.
	/	Формируется план обучения. Определяются критерии эффективности обучающих мероприятий.
Система грейдов и оплаты труда	\	Исходя из профиля компетентности и пороговых значений разрабатывается система грейдов,
	/	влияющих на уровень заработной платы и другие виды поощрений.

Рисунок 6 - Профиль компетентности как инструмент развития

Применение профиля компетентности для решения подобных задач позволяет добиться большей объективности и выстроить вариативную систему мотивации. Вознаграждается не только непосредственная деятельность сотрудника, но и его знания и навыки [21].

1.4.3 Стратегия развития интеллектуального потенциала компании

В настоящее время для успешного управления интеллектуальным капиталом компании уже недостаточно функций служб по управлению персоналом, необходима тесная увязка их деятельности с инновационным менеджментом и определенной стратегией развития персонала, которые должны обеспечить охрану, сохранение, поддержку, наращивание, использование, воспроизводство и коммерциализацию интеллектуального потенциала в компании [4].

В этом случае будет защищена интеллектуальная собственность компании в форме ее производственных и маркетинговых активов, включающих ноу-хау, патенты, авторские права, торговую марку и другие.

Роль кадровых служб усиливается при этом в плане комбинирования мотиваций, в том числе и по разработанным критериям оценки с учетом субъектов интеллектуального труда, подразделяющихся на реформаторов, созерцателей, консерваторов, антиреформаторов [37].

Существующие системы оценки персонала включают множество критериев. Для оценки персонала инновационного типа необходимо выбрать 6 - 8 критериев, отражающих степень полезности и эффективность его работы.

Степень участия в инновационных проектах должна учитываться при одновременном достижении уровня и соотношения между социальным портфелем и дополнительными стимулами. Подобные системы оценки получают распространение не только в научных учреждениях, но и в коммерческих организациях (например, томская компания ООО «Биолит», которая заслуженно гордится научными достижениями своих сотрудников). Написание диссертаций, обладание патентами, лицензиями, обладание зарегистрированными авторскими правами, соискательство в грантах, статьи в рецензируемых журналах и другие формы эффективной интеллектуальной работы, в том числе формирующие бренд личности, сегодня для сотрудников коммерческих организаций постепенно становятся нормой, особенно в крупных хозяйственных структурах высокотехнологичного сектора экономики.

В оценке новаторского труда важное значение приобретают конкурсный отбор сотрудников в инновационные проекты, периодическая аттестация с определением по ее результатам уровня заработной платы, которая, в зависимости от важности проекта, может быть повышена многократно [39].

Концептуальный алгоритм стратегии управления инновационным потенциалом персонала компании представлен на рисунке 7. Представленная модель направлена на обеспечение организационно-методической

составляющей процесса формирования и развития кадрового потенциала компании.

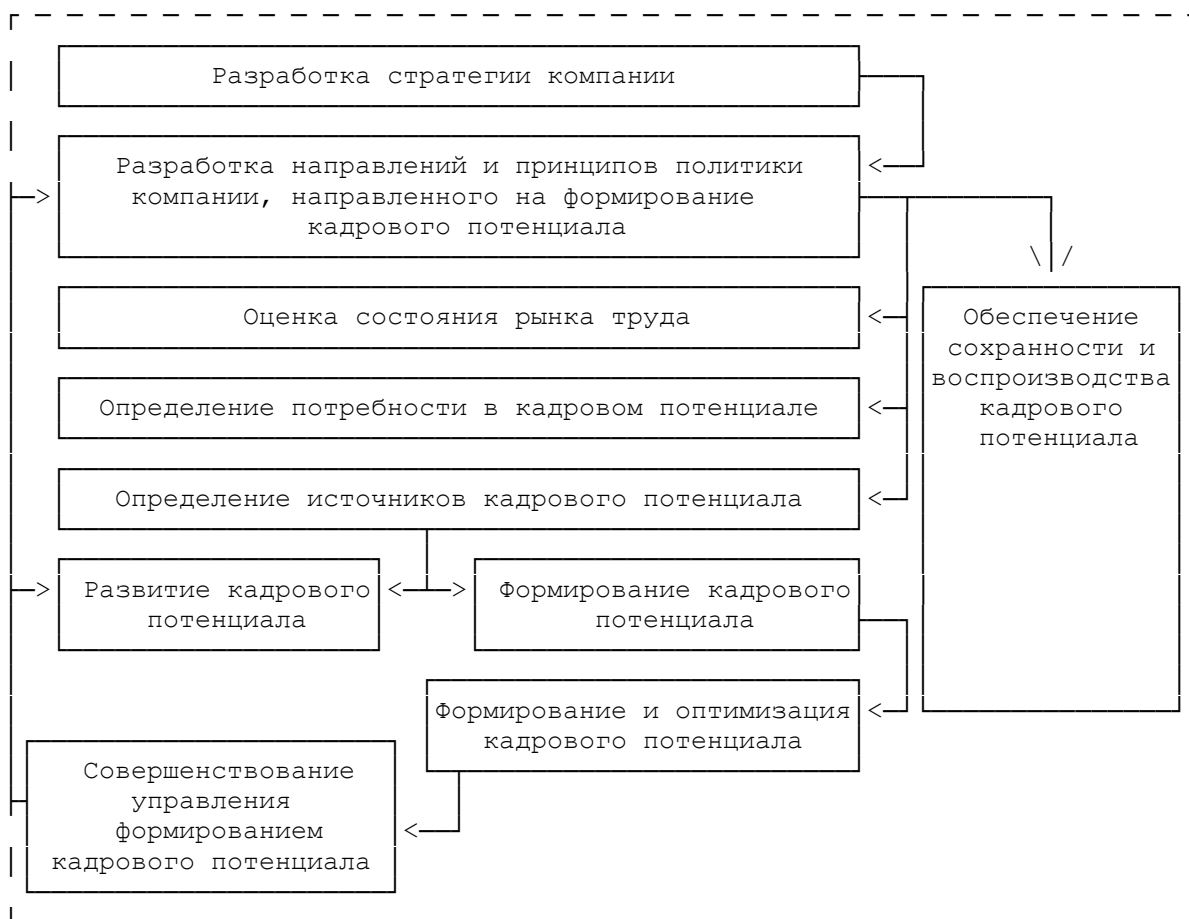


Рисунок 7 – Алгоритм управления кадровым потенциалом компании

Стратегия управления инновационным потенциалом персонала должен включать: четко определенные и ранжированные цели; вытекающие из них единые принципы построения всей системы; описание ее структуры (уровней, функций и связей); механизм действия системы (методы, средства); структуру и механизм связей системы управления трудовым потенциалом с другими системами и внешней средой; специальный блок постоянного совершенствования системы [28].

Разработка стратегии компании, направленной на развитие инновационного потенциала персонала, включает: оценку состояния рынка

труда; определение потребности в кадровом потенциале; определение источников кадрового потенциала [50].

Данные этапы призваны содействовать обеспечению сохранности и воспроизводства интеллектуального капитала персонала компании. Проведение анализа состояния рынка труда способствует определению уровня дохода требуемых сотрудников и требований к их квалификации, адекватных складывающейся конъюнктуре.

В дальнейшем алгоритм разработки стратегии разветвляется на два ключевых направления: развитие и формирование инновационного потенциала персонала. Достигнув первых результатов, алгоритм требует проведения анализа совершенных ошибок с целью дальнейшего совершенствования управления формированием инновационного потенциала персонала компании.

В целом, интеллектуальный капитал - основа обеспечения конкурентных преимуществ наукоемких предприятий. Эти преимущества определяются достаточностью интеллектуального потенциала сотрудников и эффективным управлением, создающим условия для раскрытия личного и коллективного творчества [25].

Выводы по первой главе. Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с тем, чтобы оптимизировать их влияние на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Стратегия управления персоналом - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.

Частью стратегии управления персоналом является стратегия развития персонала, которая подразумевает широкий спектр направлений деятельности кадровых служб, который включает в себя: планирование, оценку, обучение и профессиональный рост персонала, а также управление интеллектуальным потенциалом персонала.

2. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ АПТЕЧНОЙ СЕТИ «РАДУГА»

2.1. Краткая характеристика деятельности аптечной сети «Радуга»

Начало формирования сети аптек «Радуга» можно отнести на конец 2002 - начало 2003 года. История развития сети началась с Санкт-Петербурга, затем под брендом «Радуга» стали открываться аптеки и в других городах. Официальной датой создания сети считается 2006 год.

Именно в этот период было принято решение о создании аптек нового поколения, максимально ориентированных на потребителей и предлагающих только качественную продукцию. Сегодня сеть аптек «Радуга» представлена во всех федеральных округах России.

Аптечная сеть «Радуга» гарантирует качество и несет полную ответственность за продаваемые в своих аптеках медикаменты, косметические средства, БАДы и прочую продукцию.

Аптечная сеть «Радуга» активно развивается как органически (открываются новые учреждения), так и за счет приобретения других компаний в ведущих регионах России.

Символ радуги излучает доброту, оптимизм, веру в здоровое будущее. В радуге присутствуют все основные цвета, а в сети аптек «Радуга» - широкий спектр лекарственных средств и товаров для здоровья и красоты.

Коды ОКВЭД аптечной сети «Радуга»:

- 52.3 «Розничная торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными товарами»;
- 52.31 «Розничная торговля фармацевтическими товарами»;
- 52.32 «Розничная торговля медицинскими товарами и ортопедическими изделиями»;
- 52.33 «Розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами».

В аптечной сети «Радуга» представлены следующие группы товаров: лекарственные средства; медицинские товары; БАДы; предметы ухода и гигиены; медицинская техника; лечебная косметика; товары для детей и будущих мам; собственная торговая марка «Ежевита». Ассортимент предлагаемых к реализации товаров – более 7 000 наименований. В аптеках работают столы заказов, и если какого-то препарата нет в наличии, то такой препарат покупатель может заказать в аптеке, и его доставят в кратчайшие сроки.

Среднестатистические аптечные чеки содержат довольно внушительные суммы, а приобретаемые медикаменты имеют, как правило, в среднем, один - два года срока годности.

В целом, аптечная сеть «Радуга» стремится постоянно расширять ассортимент предлагаемого товара. В ассортименте аптек есть как зарубежные препараты, так и проверенные отечественные аналоги. Также ведется продажа косметических средств, здорового и детского питания, минеральной воды, травяных чаев и пр.

Компания несет ответственность за то, чтобы в аптечной сети «Радуга» продавались только качественные медикаменты. Соблюдение правил контроля качества лекарственных средств, работа с дистрибьюторами, которые зарекомендовали себя как поставщики качественной продукции, имеющей все необходимые сертификаты и гигиенические паспорта - это залог качества.

С самого начала своего существования «Радуга» заключила прямые договора с официальными дистрибьюторами фармацевтической продукции. Основным дистрибьютором является ЗАО «РОСТА», работающая с производителями напрямую, без посредников. Дистрибьюторы имеют все необходимые лицензии на право заниматься фармацевтической деятельностью и сертификаты на поставляемые товары, а, значит, возможность появления фальсифицированной продукции полностью исключена.

Кроме того, в целях гарантии качества сеть аптек «Радуга» сотрудничает с контрольно-аналитическими лабораториями.

Регионы присутствия сети аптек «Радуга»: Санкт-Петербург и Ленинградская область; Москва и Московская область, Армавир, Батайск, Волгоград, Волгодонск, Воронеж, Екатеринбург, Калуга, Краснодар, Красноярск, Нижний Новгород, Новосибирск, Петропавловск-Камчатский, Омск, Псков, Ростов-на-Дону, Самара, Сочи, Тверь, Тольятти, Тюмень, Уфа, Хабаровск, Челябинск.

Центральный офис расположен по адресу: 197229, г. Санкт-Петербург, 3-я Конная Лахта, д.48, к.7.

Представительства компании есть также в следующих населенных пунктах: Москва, Волгоград, Камчатка, Краснодар, Красноярск, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Самара, Хабаровск.

Кроме того, аптеки расположены также в следующих населенных пунктах: г. Санкт-Петербург; г. Волхов; г. Всеволожск; г. Выборг; г. Гатчина; г. Зеленогорск; г. Сертолово; г. Сосновый Бор; г. Шлиссельбург; п.г.т. Приладожский.

26 ноября 2015 г. состоялось торжественное открытие новой аптеки «Радуга» в Сочи, ул. Ульянова, д.53.

Партнерами и поставщиками сети аптек «Радуга» являются следующие контрагенты: «Аконит», «Аптека-Холдинг», «АСК», «Б.Браун Медикал», «Болеар», «БСС», «Вариант», «Градиент», «Дистрифарм», «Доктор Веда», «Катрен», «Медицина Санкт-Петербург», «Медком», «Минеральные воды», «Морон», «Навеус», «Натур Продукт Интернешнл», «Парфюм», «Президент-Нева», «Пробиотик-Северо-Запад», «Протек», «Профит Мед», «ПУЛЬС», «СПБРИА», «РИА Панда», «РОСТА», «Северо-запад», «СИА Интернейшнл», «Союз Квадро», «Торилен», «Умка», «Фарма-сервис», «Фарос», «ЭКЛИФ», «Эко-минерал», «ЮНОНА» и др.

Предприятие поддерживает прямые контракты со следующими зарубежными и отечественными производителями лекарственных препаратов: Тева (Израиль); Берингер Ингельхайм (Германия); Новартис Фарма (Швейцария); Ф. Хоффман - Ля Рош (Швейцария); Верваг Фарма (Германия);

Сервье (Франция); Би Си фарма Б.В. (Аргентина); Акрихин (Россия); Фарм - Синтез (Россия); Озон (Россия) и др.

На современном этапе развития экономики в России, спрос на аптечный бизнес превышает предложение. Поэтому аптечный бизнес можно считать выгодным. Но, при условии расположения аптеки в хорошем месте.

Для большой посещаемости покупателей аптеки сети «Радуга» расположены в удачно выбранных местах, то есть в местах большого скопления людей. Это станции метро, большие жилые массивы, торговые и медицинские центры, автобусные остановки и прочее.

В сети аптек «Радуга» организована как открытая, так и закрытая форма торговли. Это зависит от места расположения аптеки, а также других факторов.

Закрытая форма торговли дешевле, что дает возможность понизить затраты на квадратный метр. Но средний чек при такой форме торговли ниже.

При организации открытой выкладки требуется больше затрат на оборудование аптеки.

При открытой форме реализации товара, и торговая площадь увеличена, закрытая же форма требует меньшего торгового зала.

На аптечных объектах должны быть обеспечены условия для надлежащего хранения и сохранности лекарственных препаратов.

Все помещения аптечного объекта должны быть объединены в единый блок, изолированный от других объектов. Допускается вход в аптечный объект через помещение другой организации.

Площади аптечного объекта должны быть достаточны для осуществления фармацевтической деятельности с учетом ее вида и объема.

Аптечные объекты в зависимости от типа должны иметь в своем составе, как минимум, следующие помещения: торговый зал, помещение для приемки и распаковки, материальную комнату, помещение для персонала, помещение для администрации, санузел.

Внутренние поверхности стен, потолков, полы помещений аптечных объектов должны позволять проведение влажной уборки с использованием

дезинфицирующих средств. Отделка административно-бытовых помещений аптечных объектов допускает использование обоев, ковровых покрытий, паркета, масляных красок и т.п.

Помещения для хранения лекарственных препаратов должны быть оснащены оборудованием, позволяющим обеспечить их надлежащее хранение с учетом физико-химических, фармакологических и токсикологических свойств в течение установленного срока годности.

Аптечные объекты оснащены оборудованием, соответствующим объему и характеру осуществляемой фармацевтической деятельности. При этом руководство сети старается открывать аптеки с входом, не более трех ступенек, так как, доказано, что каждая последующая ступенька, сокращает товарооборот аптеки.

Оборудование сети аптек «Радуга» закупается на имеющиеся средства, а на электронные системы учета оформлен лизинг.

Перечень задач, подлежащих автоматизации в любой аптеке сети «Радуга», включает в себя:

- бухгалтерский учет;
- заказ товара у поставщиков (широкий ассортимент и наличие большого числа поставщиков диктуют необходимость реализации электронного заказа с применением специальных возможностей для сравнения цен разных поставщиков);
- анализ товародвижения и формирование аналитических отчетов по разным группам товаров;
- регистрация и учет продаж;
- ведение классификаторов товаров;
- централизованный финансовый и планово-экономический учет;
- логистика (переброска товара со склада в розничные точки);
- управление персоналом.

Помимо этого в зависимости от принятых схем работы заказ товара у поставщиков может осуществляться либо централизованно, либо самими

точками продаж (то есть децентрализованно). То же относится и к ценообразованию: расценка фармпрепаратов может осуществляться как непосредственно в аптеках, так и в центральном офисе.

Для быстрого и качественного обслуживания клиентов в аптеках сети «Радуга» проведена оптимизация рабочего места компьютерными программами. Благодаря данным программам можно быстро отследить заказ, его наличие, применять дисконтные программы, отслеживать высвобождаемость средств для новых закупок и прочее.

Электронные системы для учета - наиболее важный элемент торговли. Это дает возможность предприятию дополнительно контролировать операционные показатели, например, занятость сотрудников, длительность рабочего дня, а так же отслеживать товарооборот, и следить, что лучше покупают.

При правильно настроенной аптечной программе можно четко отслеживать все ключевые показатели аптеки – оборачиваемость товарных запасов, дефектуру, суммарную и процентную реализованную наценку, остатки на складе и прочие параметры.

Кроме того, сегодня в рознице для активизации продаж применяют целый спектр инструментов для повышения лояльности потребителей. Один из них — дисконтные программы разного типа.

В сети аптек «Радуга» действует собственная дисконтная программа.

В рамках дисконтной программы покупателям могут быть выданы следующие виды дисконтных карт:

1) карта постоянного покупателя «Аптека Радуга»

Выдается при предъявлении чека на единовременную покупку в аптеке от 2000 рублей и заполненной анкеты.

Карта накопительная. Сумма покупки заносится на личный счет карты и скидки растут.

На покупку, при которой выдается карта, скидка не распространяется.

Перерасчет скидки производится на следующий день после достижения пороговой суммы.

Скидка по дисконтной карте не суммируется с другими скидками, действующими в сети аптек «Радуга».

2) VIP карта.

2.2. Кадровый менеджмент в системе управления компанией

Для коммерческой аптеки повышение прибыли – наиболее животрепещущий вопрос и одна из главных целей.

Успех данного дела на 50 % зависит от расположения аптеки, на 30 % от работников, на 10 % от конкуренции, остальное - реклама и ценовая политика.

Каждая аптека – это целостный уникальный организм, система, которая включает ряд взаимосвязанных и взаимозависимых процессов. Процессы в аптеке контролируются и выполняются на нескольких уровнях. Схематично уровни управления аптечной сетью представлены на рисунке 8.

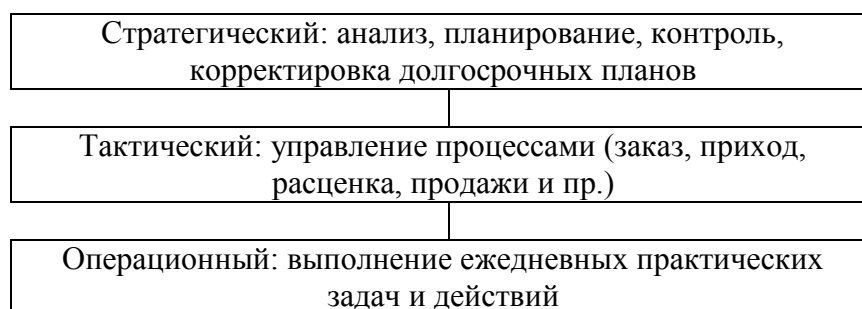


Рисунок 8 – Уровни управления аптечной сетью (аптекой)

Стратегический уровень управления - руководитель проводит анализ работы сети, планирование, контроль и корректировку выполнения процессов. Так как аптечная сеть – это система, то и изменение одного из процессов влечет изменение других процессов. Именно поэтому стратегический уровень управления тщательно планируется и предварительно тестируется для достижения максимально эффективной работы аптеки.

На тактическом уровне осуществляется управление отдельными процессами, такими как: заказ товаров; ценообразование; управление ассортиментом; управление товарными запасами; управление персоналом; управление продажами; управление финансами.

Управление отдельными процессами важно организовывать в комплексе, помня о взаимосвязи и взаимопроникновении процессов. При этом постановка целей и задач для каждого отдельного процесса и контроль их выполнения крайне важны.

Управление аптекой на операционном уровне – самый низший прикладной уровень. На этом уровне сотрудники выполняют отработанные каждодневные задачи. Например, выполнение ежедневного заказа товаров поставщикам или формирование и корректировка правил расценки товаров в аптеке на какую-либо группу лекарств, достижение обозначенного количества продаж в день – все эти действия относятся к операционному уровню.

На операционном уровне, самом нижнем уровне управления аптекой, происходит воплощение политик и правил (месячных, квартальных, годовых) в конкретные шаги и действия.

Управление аптекой - процесс ответственный и непростой, требующий значительных усилий и дисциплины. При этом результаты эффективного управления аптекой позволят выстоять в конкурентной борьбе, обеспечить порядок в аптеке, и будут вытекать из планов и задач аптеки, то есть их можно будет планировать и отслеживать.

Персонал аптечной сети «Радуга» имеет профессиональную подготовку и соответствует следующим квалификационным требованиям: фармацевтические должности в аптечной организации могут занимать специалисты (провизоры и фармацевты), имеющие сертификат специалиста.

Руководство аптекой осуществлять провизор, имеющий сертификат специалиста и стаж работы по специальности не менее 3-х лет.

В целом, сплоченный коллектив – это половина успеха. На рынке сегодня есть недостаток специалистов данной отрасли. При этом персонал сети аптек

«Радуга» заранее подготовлен. Сотрудники предприятия обязательно проходят медицинскую комиссию и имеют санитарные книжки согласно требованиям СЭС.

Стратегия управления персоналом аптечной сети «Радуга» предполагает:

- определение целей управления персоналом, то есть при принятии решений в сфере управления персоналом учитываются как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, то есть идеология кадровой работы отражена в виде документа (Положении о персонале) и реализуется в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений, начиная с руководителя компании;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов компании. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности компании при ограниченности трудовых ресурсов.

Стратегия управления персоналом аптечной сети «Радуга» находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

Кадровая политика аптечной сети «Радуга» тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работников, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников.

Объектами кадровой политики аптечной сети «Радуга» являются: планирование персонала; поддержание занятости; организация обучения; стиль, методы руководства; стимулирование; решение социальных проблем; обмен информацией и т.д.

Основными функциями кадровой политики аптечной сети «Радуга» являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи:

1) определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы в компании. Построение системы мотивации в организации;

2) планирование потребности компании в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегии развития компании, количества реализуемых товаров, применяемых технологий торговли, динамики рабочих мест и т.д.);

3) привлечение, отбор и руководство персоналом. Для этого в компании разработаны критерии отбора персонала и проводится политика по оптимизации соотношения внутреннего (перемещения внутри компании) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Для организации руководства персоналом в компании разработаны должностные инструкции и определено содержание работ на каждом рабочем месте, осуществляется планирование и контроль за работой персонала;

4) повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для этого в компании определены формы обучения работников при повышении квалификации;

5) построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое.

Принцип управления персоналом, применяемый в компании, свидетельствует о степени реализации в деятельности организации положений кадровой политики, на основе которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие при работе с кадрами. Руководство ориентируется на внутренние или внешние источники набора кадров, и демонстрирует степень открытости компании по отношению к внешней среде.

Тип кадровой политики компании - пассивная кадровая политика. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на компанию. Для такого типа кадровой политики характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство, проводя данную кадровую политику, работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины их возникновения и возможные последствия.

Для исследования мотивации персонала в аптеках г. Санкт-Петербурга я провела работу, направленную на изучение анализа и совершенствование существующей системы мотивации и удовлетворенности персонала работой в компании (Приложение 2).

Среднесписочная численность сотрудников по городу - 252 человека. Средний возраст сотрудников - 25 - 30 лет. Из 252 человек имеют законченное высшее образование около 50 %.

При анализе материальной мотивации были выявлены следующие проблемы.

Система оплаты труда не соответствует специфике труда и потребностям сотрудников предприятия. Используется простая повременная система оплаты труда, которая имеет существенные недостатки: во-первых, работник получает зарплату практически лишь за присутствие на работе, как следствие, отсутствуют стимулы к высокопроизводительному труду; во-вторых, оплату труднее связать с результатами работы; в-третьих, существует необходимость в «контролере», который будет осуществлять надзор за ходом работы. Если рассматривать отрасль гостеприимства в целом, то высокая текучесть кадров наблюдается в предприятиях этой отрасли повсеместно. Немаловажную роль в этом играет неконкурентоспособная оплата труда обслуживающего персонала.

В компании существует следующая система материальной мотивации:

1. Сотрудники получают «белую» заработную плату, которая гарантирует сотрудникам все социальные льготы, полагающиеся им по закону (оплата больничных, декретный отпуск и пр.).
2. Сотрудники обеспечиваются бесплатной униформой.
3. Сотрудники имеют дисконтные карты VIP.

С нематериальной мотивацией дело обстоит лучше, чем с материальной. На сегодняшний день в компании существует множество способов мотивировать сотрудников.

Нематериальная мотивация в компании включает:

1. Работу в дружном коллективе в известной компании, адаптацию новых сотрудников при приеме их на работу и при интеграции в рабочий процесс, помощь и обучение.
2. Программу «талантов», нацеленную на поиск одаренных сотрудников, развитие их профессиональных талантов и планирование их карьеры. Каждые три месяца тот или иной сотрудник, работа которого была высоко оценена начальником отдела (начальник аттестует своих подчиненных на соответствие должности, понимание целей и ценностей компании), проходит повторные

собеседования с генеральным управляющим на предмет возможного продвижения по службе. Если соответствующая вакансия имеется, генеральный управляющий имеет право либо повысить в должности сотрудника, либо оставить его в прежней должности до истечения следующих 3 месяцев.

3. Поощрение лучших сотрудников года. Их фотографии вывешивают на специальных досках почета с указанием имени и должности.

4. Похвалу сотруднику, качественно выполняющему свою работу, его непосредственным начальником и вышестоящими руководителями - это важнейшая составляющая нематериальной мотивации.

Более глубокий анализ системы мотивации предполагал исследовать, насколько сотрудники удовлетворены их работой в компании. Выборка составила 50 человек, работающих в компании. Исследование проводилось путем письменного анкетирования. Цель исследования - узнать, насколько сотрудники лояльны к компании, узнать их потребности и в то же время выявить значимые для сотрудников проблемы и затем найти пути их решения.

Результаты исследования приведены ниже.

Женщины составляют 80 % персонала, мужчины – 20 %. Возрастной состав сотрудников, распределение по отделам и стаж работы нашли следующее выражение – рисунки 9 - 11.

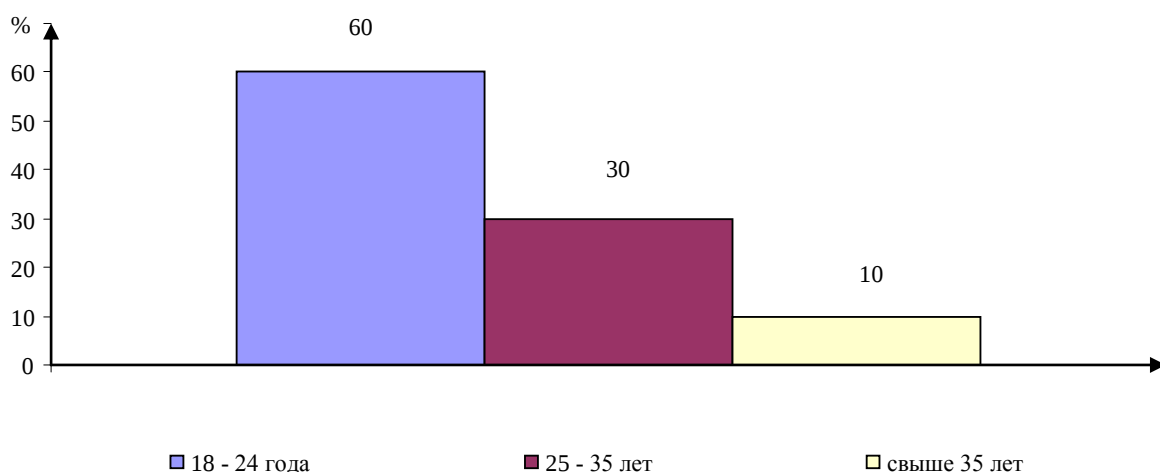


Рисунок 9 – Состав персонала по возрасту сотрудников

Довольны условиями труда 62 % сотрудников, недовольны, соответственно, - 38 %.

При этом, как видно из рисунка 11, ожидания от работы оправдались у такого же процента сотрудников – 62 %.

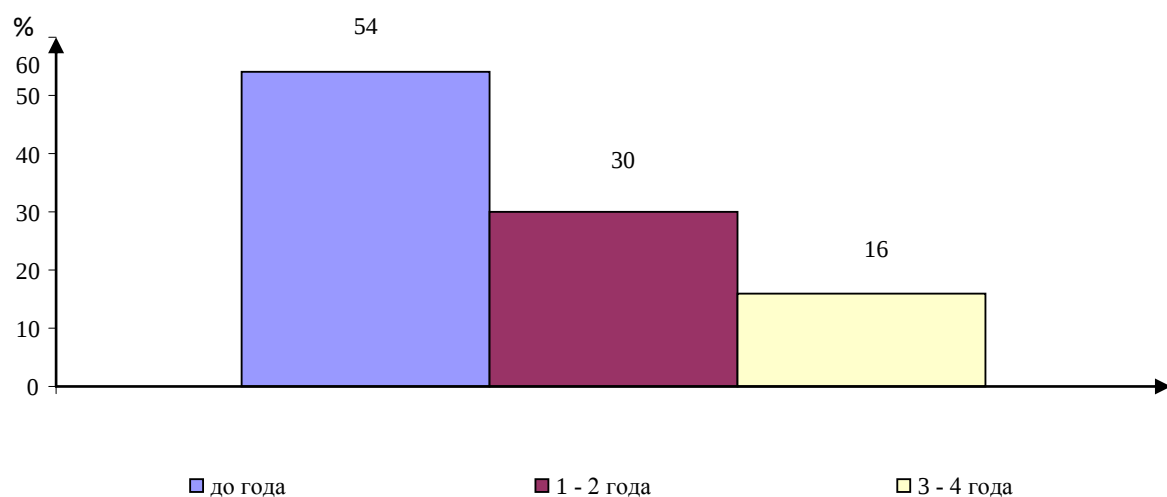


Рисунок 10 – Стаж работы в компании

Справедливым и обоснованным денежное вознаграждение считают 57 % сотрудников, а 43 % не согласны с оплатой своего труда.

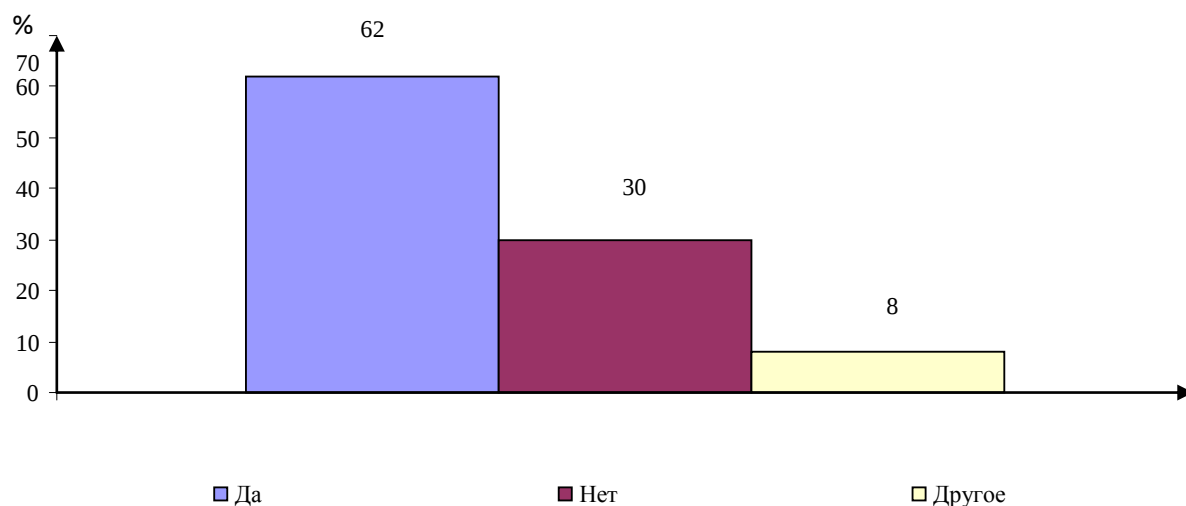


Рисунок 11 – Оправдались ли ожидания от работы?

Как же влияют удовлетворенность оплатой и ожидания от работы на цели работы в организации и лояльность к ней представлено на рисунках 12 - 14.

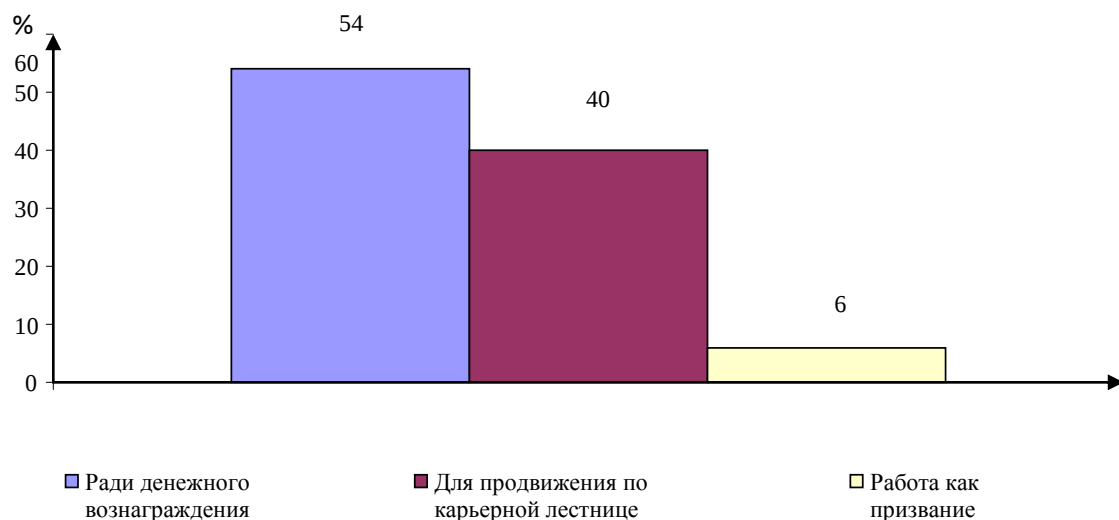


Рисунок 12 – Цель работы в компании

Дружный и сплоченный коллектив мотивирует сотрудников работать лучше, и именно так оценили его 56 %, а 44 % имеют противоположное мнение.

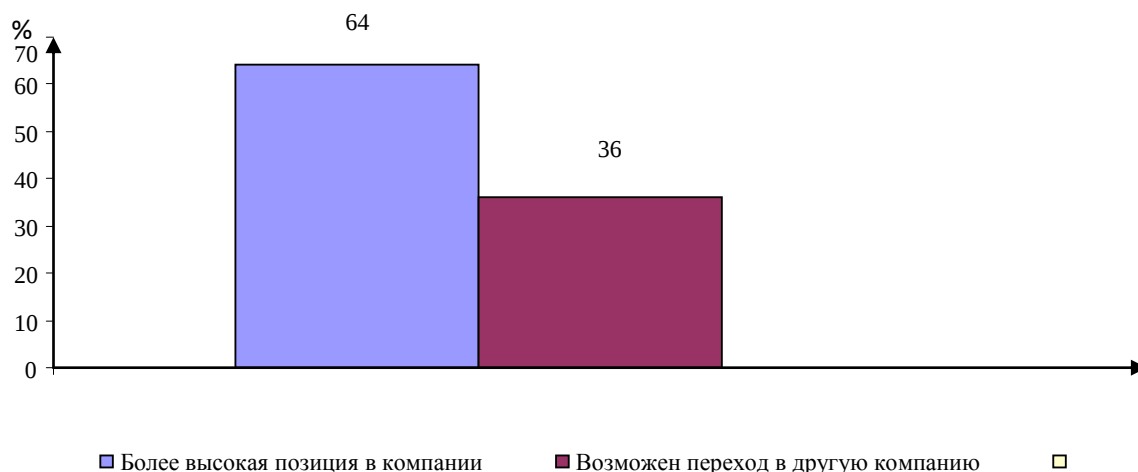


Рисунок 13 – Карьерные планы сотрудников

При этом опрошенным очень важно, чтобы руководитель и сотрудники ценили их работу, отмечали их успехи – рисунок 15.



Рисунок 14 – Причины возможного перехода в другую компанию

Важную мотивационную роль играет и уважительное отношение начальника и сотрудников отдела персонала к сотрудникам – рисунок 16.

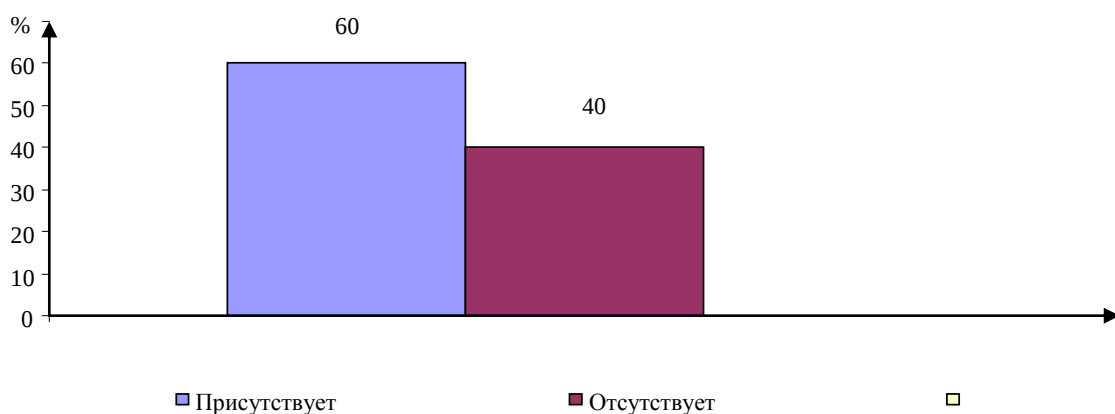


Рисунок 15 – Оценка руководителем и коллегами хорошей работы сотрудника

Таким же образом оценили сотрудники отзывчивость и готовность помочь сотрудников HR-службы: 65 % считают службу персонала отзывчивыми людьми, 35 % сетуют на недостаток внимания с их стороны.

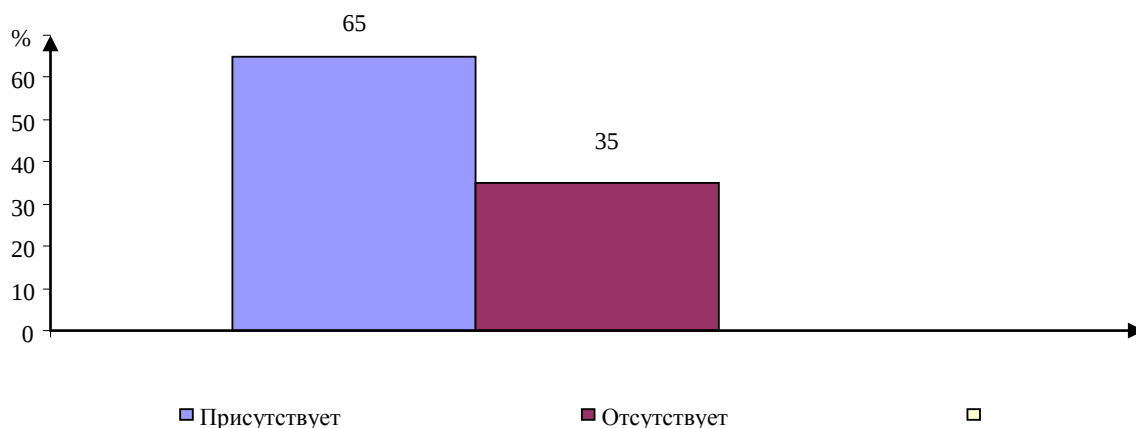


Рисунок 16 – Уважительное отношение начальника к подчиненным

Более того, сотрудники ждут от руководителей более внимательного отношения к их карьере, поощрения инициативы, внесения рациональных и нестандартных предложений. Так, 70 % сотрудников полагают, что руководство приветствует новые идеи, а 30 % в этом сомневаются.

Таким же образом разделились мнения при ответе на вопрос «Следит ли руководство за карьерным ростом сотрудников, прорабатывает ли их слабые стороны?»: 70 % пришлось на положительные, 30 % - на отрицательные ответы.

Далее рассмотрим действующую в компании систему развития персонала.

2.3. Действующая в компании система развития персонала и ее недостатки

2.3.1 Общие основы стратегии и системы развития персонала компании

В рассматриваемой компании действующая система развития персонала подразумевает, в первую очередь, программу тренингов для уже нанятого персонала, а также подбор новых сотрудников с требуемыми компетенциями.

Компетенция - это знания, навыки, личностные характеристики человека, проявляемые им в рабочей обстановке. Например, если провизор знает свою

должностную инструкцию, то это знание. Сотрудник прошел отбор, что свидетельствует о соответствии его личностных характеристик требуемому профилю. А компетенция - это уже правильное решение, принятое в реальной ситуации.

По мнению руководства с помощью данных инструментов обеспечивается достижение стратегических целей компании с точки зрения человеческих ресурсов.

Также, по мнению руководства, существующая в компании возможность обучения для персонала в компании является основным мотивационным и компенсационным инструментом, создающим дополнительные условия для привлечения и удержания ключевых работников.

В целом, для рассматриваемой компании характерна многоуровневая система менеджмента. В рамках данной модели менеджер определенного уровня имеет свою зону ответственности, цели и соответствующие ресурсы для их достижения. В рамках своих полномочий он принимает решения и несет за них ответственность. Старший менеджер корректирует действия подчиненных ему менеджеров, используя коучинг, процесс постановки задач, разрешения проблем и так называемую ежедневную мотивацию.

Также в рамках действующей системы развития персонала руководство рассматриваемой компании стремится к соблюдению следующих внутриорганизационных условий эффективности обучения сотрудников:

- системность и связь программы обучения/тренинга со стратегией организации;
- возможность для сотрудников воспользоваться тем, чему они учились в ходе тренинга на рабочем месте. И обязательно в течение ближайшего после тренинга месяца;
- использование коучинга менеджерами для доведения развития компетенций сотрудника до требуемого уровня.

По мнению руководства компании при любом бюджете обучение персонала нефункциональным навыкам и знаниям стоит начинать с

менеджеров, поскольку они как носители стандартов компании смогут построить систему развития компетенций сотрудников. В компании считают, что именно менеджеры должны быть подготовлены как наставники, владеющие технологиями коучинга и ментаринга, в дополнение к подготовленности в профессиональной области.

В аптечной сети «Радуга» потребность в обучении (повышении квалификации) сотрудника изначально базируется на текущей оценке его деятельности (аттестации).

По результатам проводимой в компании ежегодной аттестации производится сравнение целей деятельности и результатов, полученных в процессе этой деятельности, и анализируются отклонения (как позитивные - «результаты превосходят поставленные цели», так и негативные - «результаты не достигают поставленных целей»). Затем делается вывод о том, в чем же заключены причины отклонений: в заниженных (завышенных) целях, в изменившихся обстоятельствах или в самом сотруднике. И только после такого анализа руководитель подразделения, сотрудники которого проходили аттестацию, делает вывод о необходимости и цели обучения конкретного сотрудника.

Отправляя сотрудника на «внешнюю» лекцию, семинар или конференцию, менеджер, как правило, стремимся углубить его знания. Организуя внутрикорпоративные тренинги и презентации, руководство рассчитывает, что сотрудники обучатся социальной компетенции, сотрудничеству и командной работе.

При этом для того чтобы средства, инвестированные в обучающие программы, не были потрачены зря, и обучение прошло эффективно, руководство четко понимает следующие моменты:

1. Цель, которую преследует компания, обучая сотрудника.
2. Цель, которую преследует сотрудник, получающий обучение.
3. Содержание обучения: какие конкретные знания «покупает» компания для «передачи» их своему сотруднику, каковы «объем» и качество этих знаний.

4. Какие возможности компания ожидает получить при помощи полученных сотрудниками знаний (по сравнению с ситуацией, когда таких знаний сотрудники не имели).

2.3.2 Использование механизма мотивации в системе развития персонала компании

Известно, что успехи компании определяет ее персонал. Результативный труд приносит человеку удовлетворение и вызывает желание работать более производительно, поэтому механизм мотивации играет важную роль и в процессе развития персонала аптечной сети «Радуга».

Руководство компании считает, что мотивация - это побудительная сила, заставляющая персонал развиваться.

С точки зрения психологии мотивация - это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью. Это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение.

Мотив - это форма проявления потребности, причем потребности, уже осознанной, потребности, которая сформировалась под воздействием внешних условий и в то же время является побуждением к деятельности. Мотивы представляют собой диалектическое единство потребностей и стимулов.

Без потребности нет мотива, но и без стимула мотив также не возникает из-за отсутствия условий реализации самой потребности. Если мотив - это внутренняя потребность субъекта хозяйствования, то стимул - ее внешнее выражение. Стимулы - те внешние условия, которые созданы самими субъектами хозяйствования для более успешной реализации собственных потребностей.

При этом наиболее сильные и устойчивые мотивы возникают только тогда, когда стимулы, будучи объективными условиями деятельности, перерастают в субъективный интерес, последний - в личную потребность. И все

вышесказанное справедливо для персонала компании не только с позиции хорошо трудиться, но и с позиции личностного и профессионального развития.

Механизм мотивации труда и профессионального развития персонала аптечной сети «Радуга» - это взаимосвязанная и взаимообусловленная система социально-экономических факторов, формирующая производственные отношения между субъектами хозяйствования, стремящимися реализовать поставленные цели в процессе различных форм деятельности. Сущность и структура механизма мотивации труда и профессионального развития применительно к аптечной сети «Радуга» представлена на рисунке 17.

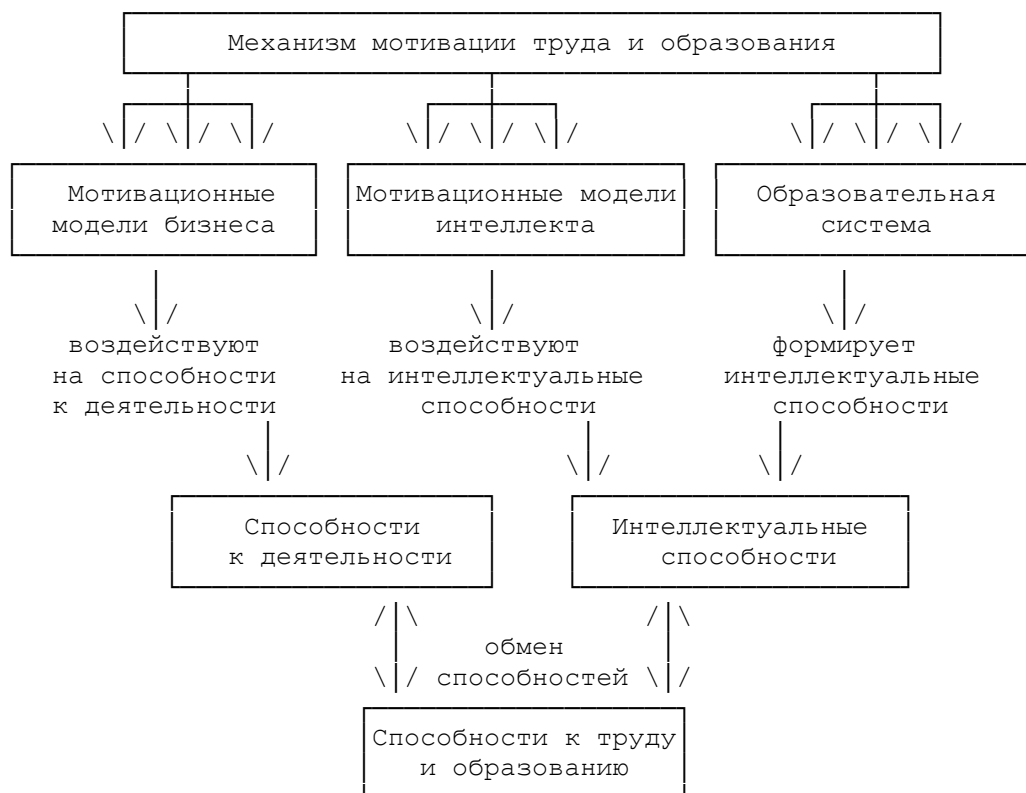


Рисунок 17 – Механизм мотивации к труду и образованию (профессиональному развитию) персонала аптечной сети «Радуга»

В любой экономической системе в механизме мотивации труда человек (и его интересы) - это и субъект этого механизма, и его объект. Учитывая важность развития способностей работника, в рассматриваемой компании

система развития персонала включена в механизм мотивации труда на всех уровнях.

Система мотивов, стимулов деятельности сотрудников компании и совокупность их потребностей чаще всего рассматриваются с точки зрения трудового поведения. Ориентации данного категориального аппарата во внутреннюю сферу функционирования бизнес-развития не происходит, и это снижает эффективность ее функционирования. Важной составляющей мотивационной модели бизнеса является задача самореализации личности.

Так, в системе персонального менеджмента компании можно выделить три основных аспекта подготовки кадров:

- управленческий - приобретение сотрудниками аптечной сети «Радуга» знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования компании и ее процветания;

- личностный - самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения;

- социальный - социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества в целом и рассматриваемой компании в частности.

Такое развитие (обучение) повышает гибкость сотрудников аптечной сети в профессиональном плане, обеспечивает их адаптацию к меняющимся условиям, восприимчивость к овладению новыми технологиями и формами работы.

В деятельности аптечной сети «Радуга» сегодня происходит расширение как «горизонтального» набора операций, то есть внесение большого разнообразия в работу в рамках функции одного рода, так и «вертикального» набора обязанностей, то есть обеспечение большей автономности сотрудников компании в выполнении порученного дела, включение в их обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством собственного труда.

Специфика мотивационной модели управления развитием персонала заключается в работе с интеллектуальными способностями сотрудников, нацеленной на повышение творческой активности в процессе развития

персонала. Где потенциал работников компании - это подсистема общего творческого потенциала сотрудников, представляющая собой органическое единство индивидуальных интеллектуальных способностей, отражающих в первую очередь способности к воспроизводству знаний, а также реализованные и нереализованные креативные индивидуальные возможности работников.

Руководство компании считает, что если люди готовы постоянно обмениваться идеями, увлечены своей работой и во главе коллектива стоят лидеры, умеющие быстро накапливать потенциал, то этот коллектив всегда будет работать на высочайшем уровне функционирования и развития своего бизнеса.

Руководство рассматриваемой компании также понимает, что нет ничего постоянного, кроме перемен, поэтому инструментами мотивации персонала к развитию, которые с успехом применяются аптечной сети «Радуга», можно отнести:

1) создание в компании инновационного климата, особой творческой атмосферы, использование комплексных мотивационных систем, включая различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности;

2) широкий набор мер социально-психологического воздействия, всемерное содействие экспериментаторству и рационализации на всех уровнях и во всех подразделениях, нацеленность всей инновационной деятельности на нужды бизнес-развития.

Выводы по второй главе.

Сеть аптек «Радуга» - это федеральная сеть аптек, которая существует с 2002 года.

Персонал аптек «Радуга» имеет профессиональную подготовку и соответствует следующим квалификационным требованиям: фармацевтические должности в аптечной организации могут занимать специалисты (провизоры и фармацевты), имеющие сертификат специалиста.

В рассматриваемой компании существует определенная стратегия развития персонала, а также выстроенная на ее основе система профессионального роста и развития персонала.

К достоинствам действующих в компании стратегии и системы развития персонала можно отнести использование механизмов мотивации к обучению и профессиональному развитию персонала. Компания мотивирует развитие лучших качества своих сотрудников для того, чтобы они более рационально и эффективно развивали саму компанию. И здесь обучение, а точнее, возможность получения новых профессиональных знаний выступает и как мощный стимулирующий фактор для персонала, и как важный элемент корпоративной культуры, корпоративной среды.

К существенным недостаткам стратегии и системы развития персонала в аптечной сети «Радуга» можно отнести:

- 1) отсутствие связи между действующей стратегией развития персонала компании в целом и требуемыми к персоналу компетенциями;
- 2) отсутствие связи между оценкой персонала и планами развития персонала;
- 3) отсутствие четкой связи между планом подбора персонала и стратегией развития персонала;
- 4) есть проблема с критериями, по которым оценивается соответствие человека той или иной позиции в компании;
- 5) есть проблема с критериями, по которым компания может определить степень эффективности проведенных обучающих программ;
- 6) «точечное» обучение, направленное на повышение мотивации и энтузиазма сотрудников, не всегда дает нужные результаты; нужна целостная система и план по системному обучению сотрудника (группы сотрудников) того или иного подразделения;
- 7) иногда программа обучения конкретного сотрудника строится по принципу «поднатаскать», что малоэффективно.

Для рассматриваемой компании необходимо, чтобы ее менеджеры (особенно топ-менеджмент) имели четкое представление о стратегии развития компании. Понимание того, каким бизнес станет, например, через 5 - 7 лет, создает предпосылки для разработки органически увязанной программы обучения персонала, обеспечивающей компании долгосрочные и труднодостижимые для других компаний конкурентные преимущества.

Рассматриваемая компания должна быть ориентирована на создание системы постоянного обучения. В условиях взаимного обмена мнениями персонал имеет возможность верно ориентироваться в целях и задачах компании, участвует в формировании принципов и норм, регламентирующих производственные отношения. При таких условиях у большинства сотрудников компании будет культивироваться постоянное стремление как можно лучше знать нужды и запросы своих клиентов.

При таком подходе для компании затраты на обучение ее персонала станут не просто затратами (наряду, например, с рекламой), а будут уже являться инвестициями, что будет свидетельствовать об измененном образе мышления практически у всех сотрудников компании.

О том, как этого можно добиться, как исправить имеющиеся недостатки с стратегии и системе развития персонала, и насколько эффективны будут внесенные предложения – речь пойдет в следующей главе работы.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

3.1 Предлагаемая стратегия развития персонала компании

Основная цель стратегии развития персонала компании - подготовка и развитие персонала, профессионально владеющего современными кадровыми технологиями, заинтересованного в постоянном повышении своей квалификации и внедрении инноваций.

С учетом предлагаемой цели содержание стратегии развития персонала компании должно быть следующим:

1. Оценка (аттестация) персонала:

- разработка положения об аттестации персонала;
- определение критериев и формы оценки персонала;
- подготовка аттестационных листов, протоколов и других нормативных документов;
- формирование комиссии по аттестации персонала;
- проведение аттестации по следующим параметрам:
 - оценка степени соответствия работающего персонала квалификационным требованиям;
 - анализ выполняемых функций и их соответствия должностным инструкциям и фактической загруженности сотрудников;
 - выработка предложений и рекомендаций по результатам аттестации;
 - возможности перемещения сотрудников;
 - составление прогноза соответствия настоящей и перспективным должностям;
 - необходимость направления на обучение и др.;
 - профессиональное и психологическое тестирование с целью определения необходимости повышения квалификации.

2. Планирование обучения:

- оценка потребности в повышении квалификации сотрудников в случае:
- расширения функций сотрудников;
- расширения номенклатуры новых услуг;
- внедрения новых технологий;
- открытия новых отделений;
- изменения нормативных документов (инструктивное обучение);
- выводов по результатам аттестации сотрудников.
- планирование каждой обучающей программы по следующим параметрам:
- определение целей обучения;
- выбор методов обучения;
- определение содержания программы обучения;
- план-график проведения обучения;
- предполагаемый список участников;
- оценка эффективности обучения по разработанным методикам;
- сбор заявок и изучение потребностей подразделений организации в обучении специалистов;
- разработка программ и планов-графиков обучения для различных категорий специалистов или обеспечение текущих заявок на обучение;
- информирование руководителей и специалистов о предлагаемых программах обучения, планируемых семинарах, конференциях, выставках;
- подготовка нормативных документов по вопросам обучения (распоряжений, положений и т.п.).

3. Организация внутреннего обучения:

3.1. Подготовка специалистов для проведения внутреннего обучения:

- выявление специалистов, готовых к проведению обучения;
- обучение «специалистов-преподавателей» по вопросам организации тренингов и семинаров, подготовка внутренних тренеров;
- разработка системы поощрения специалистов, проводящих внутреннее обучение.

3.2. Организация внутреннего обучения по следующим направлениям:

- доведение знаний, полученных на внешних семинарах до сотрудников, работающих в смежных областях;
- расширение профессиональных навыков специалистов;
- ротация специалистов в смежные подразделения на смежные рабочие места с целью повышения квалификации и взаимозаменяемости сотрудников;
- круглые столы по актуальным вопросам работы организации с привлечением специалистов различных подразделений.

3.3. Тренинги по повышению эффективности работы с покупателями:

- разработка методических материалов по следующим направлениям работы с клиентами:
- тренинг телефонного общения (для сотрудников, работающих с клиентами по телефону);
- клиентоориентированное поведение, повышение качества обслуживания клиентов (для операционистов, кассиров и других специалистов филиалов, обслуживающих клиентов);
- способы привлечения клиентов (для специалистов, занимающихся привлечением клиентов);
- способы убеждения, поведение в конфликтной ситуации, особенности межличностного общения (для всех специалистов, работающих с клиентами).
- организация и проведение семинаров и тренингов;
- контроль эффективности тренингов.

3.4. Организация обучения сотрудников филиалов:

- проведение 2 - 3-дневных тренингов для сотрудников филиалов по вопросам обслуживания клиентов;
- консультации руководителей филиалов по вопросам организации работы с персоналом с учетом выявленного в процессе кадрового аудита потенциала.

3.5. Развитие управленческих навыков руководителей:

- разработка методических материалов по вопросам управления персоналом;

- проведение тренингов для линейных руководителей по основным технологиям управления персоналом:

- «Мотивация»;

- «Адаптация новых сотрудников»;

- «Делегирование полномочий»;

- «Работа руководителя по развитию карьеры сотрудников»;

- «Повышение эффективности групповой работы»;

- другие темы по запросам руководителей;

- инструктивная беседа с руководителями при назначении на должность;

- инструктаж по вопросам информационной безопасности;

- структура организации и система подчинения;

- порядок приема, перемещения, увольнения сотрудников; оформление отпусков; информация о временно отсутствующих; порядок повышения квалификации сотрудников;

- действующие в организации нормативные положения по работе с кадрами. Порядок разработки положений по подразделениям и должностных инструкций сотрудников;

- дисциплинарная практика;

- информация Управления по работе с кадрами в Сети;

- консультации по вопросам управления персоналом.

4. Организация внешних семинаров:

- создание и поддержание электронной базы данных по вопросам обучения сотрудников по следующим параметрам:

- компании, проводящие обучение специалистов в аптечном бизнесе;

- тематика и программы обучения по направлениям с учетом штатной структуры компании;

- сроки проведения обучения;

- стоимость курса;

- учет прохождения профессиональной подготовки сотрудниками компании;

- отзывы об уровне преподавания;

- оформление участия сотрудников компании во внешних семинарах.

5. Контроль результатов обучения:

- разработка опросников для оценки эффективности обучения;

- проведение оценки эффективности семинаров (тренингов) по следующим параметрам:

- полученные навыки;

- полученные знания;

- изменение мотивации работы;

- изменение эффективности работы.

6. Работа с резервом на выдвижение:

- выявление резерва на выдвижение по результатам аттестации/оценки деятельности;

- разработка программы работы с резервом на выдвижение.

В рамках предлагаемой стратегии развития персонала компания также может:

- 1) развивать инновационный потенциал персонала;

- 2) использование геймификации в развитии персонала.

Рассмотрим каждое из направлений подробно.

3.2 Развитие инновационного трудового потенциала в компании

Для того чтобы раскрылись способности человека к труду, имеющего инновационную направленность, необходимо создать условия, способствующие их развитию и определяющие результативность использования трудового потенциала. Немаловажную роль играет использование такого элемента интеллектуального капитала, как корпоративная культура.

К структурным активам наряду с корпоративной культурой относится также управленческая система компании в целом.

В странах с развитой рыночной экономикой самыми популярными и действенными инструментами менеджмента для повышения производительности труда, возможный рост которой в 4 раза был отражен в одном из сценариев социально-экономического развития России до 2020 г., стали технологии lean management, или управления, основанного на «непрерывном совершенствовании». Данные концепции направлены на максимизацию реализации человеческого потенциала, проактивное выявление и устранение скрытых потерь в процессах на основе всеобщего вовлечения персонала в постоянное улучшение этих процессов.

Использование в локальном управлении трудовыми ресурсами различных средств - образовательных, административных, психотерапевтических - является частью этой системы.

В контексте предлагаемой кадровой стратегии представленные направления должны стать основной и основным условием использования кадрового капитала в компании.

Вместе с тем, обязательными условиями эффективного использования знаний, опыта, личностного потенциала отдельных работников или их групп являются особые трудовые и мотивационные условия. Но и в этом случае должен быть обеспечен дифференцированный подход для сотрудников, генерирующих идеи, и тех, кто занят более рутинной, но столь необходимой деятельностью при осуществлении работ по инновационным направлениям. Целесообразно применение к первой группе более мягких методов администрирования, к сотрудникам же, выполняющим функции исполнительского, аналитического характера, более жестких.

Необходимо перераспределение обязанностей при одновременном создании условий для тех и других групп работников, в том числе и организационных (по типу кружков качества, комиссий, свободных ассоциаций, групп мозгового штурма и тому подобное).

В зависимости от результатов деятельности должно происходить распределение интеллектуальной ренты различными методами. Это не только способы прямого материального поощрения, но и другие бонусы, например, предусмотренные в коллективном и индивидуальном трудовом договоре (повышение квалификации, свободный режим работы и пр.) – рисунок 18.

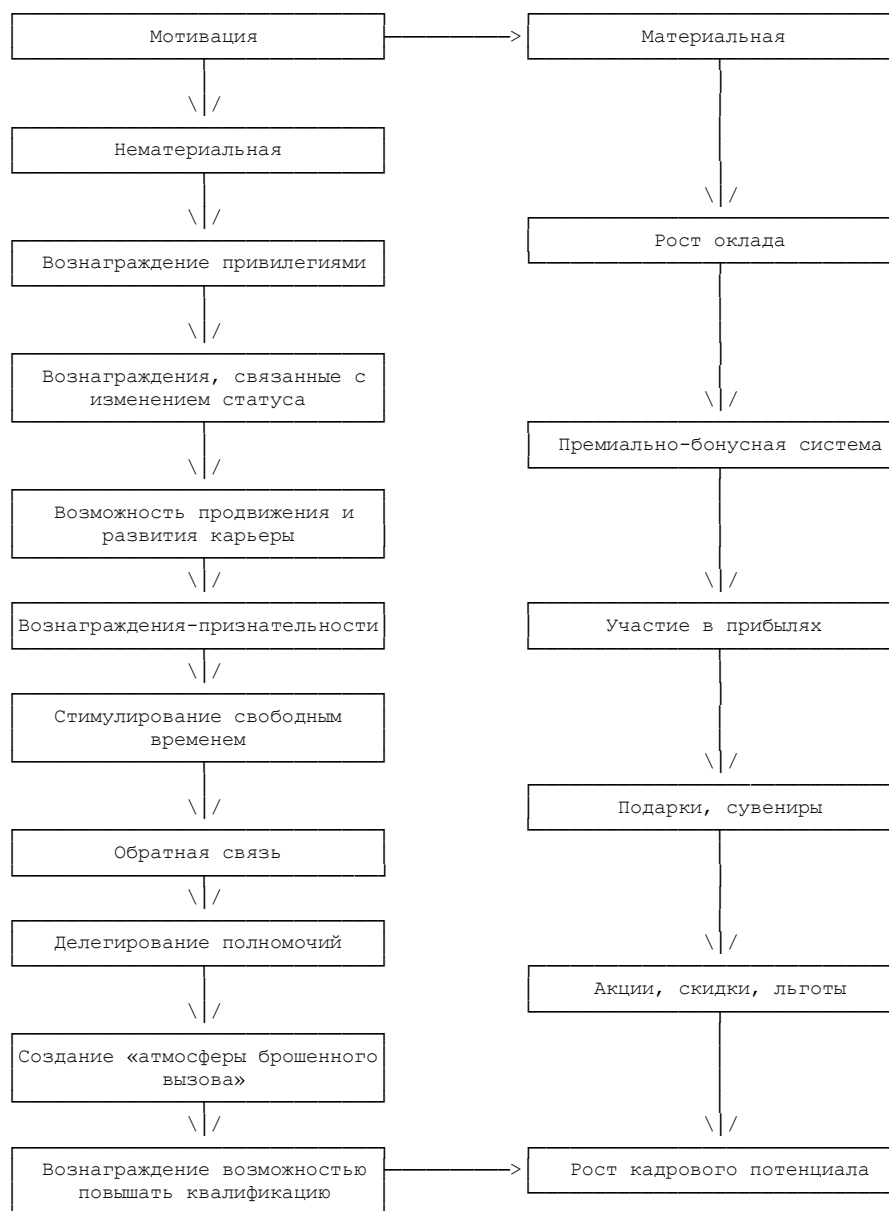


Рисунок 18 – Мотивация как импульс для развития кадрового потенциала компании

В свою очередь, рост творческой составляющей деятельности персонала компании ускорит и хозяйственный рост.

Компании необходимо соблюдать баланс в притоке и оттоке кадров. Необходимо препятствовать утечке кадров, возможна и «покупка» ценных сотрудников либо привлечение их на условиях кратковременных контрактов.

Для увеличения конкурентоспособности компании необходимы повышение квалификации и переподготовка на постоянной основе работников новаторского типа.

При разработке программ обучения персонала необходимо опираться на специфику мыслительного процесса и взаимосвязь знаний и опыта. Базовые положения данного подхода:

Предлагаемый к использованию концептуальный алгоритм управления кадровым потенциалом компании представлен на рисунке 19.

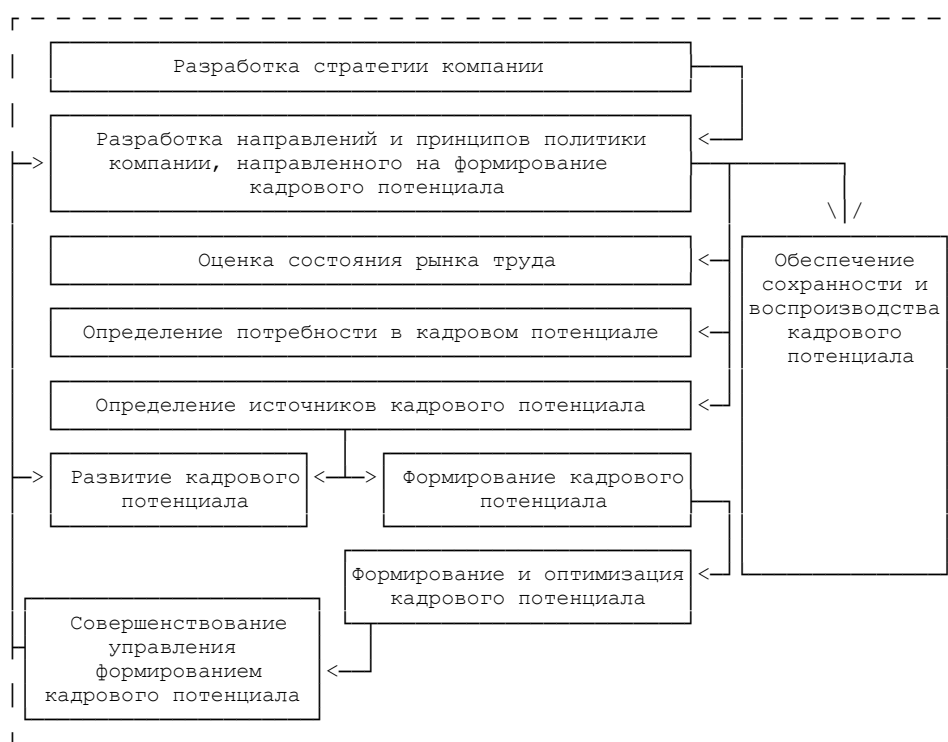


Рисунок 19 – Предлагаемый алгоритм управления кадровым потенциалом компании

Таким образом, применение представленной на рисунке 19 модели обеспечит компании организационно-методическую составляющую процесса формирования и развития кадрового потенциала компании.

При применении указанной модели процесс управления трудовым потенциалом будет включать:

- 1) четко определенные и ранжированные цели;
- 2) вытекающие из них единые принципы построения всей системы;
- 3) описание ее структуры (уровней, функций и связей);
- 4) механизм действия системы (методы, средства);
- 5) структуру и механизм связей системы управления трудовым потенциалом с другими системами и внешней средой;
- 6) специальный блок постоянного совершенствования системы.

Поддержание предлагаемой модели должно обеспечиваться посредством:

- 1) перманентной оценки состояния рынка труда;
- 2) периодическим определением, сверкой и корректировкой потребности компании в кадровом потенциале;
- 3) определением источников кадрового потенциала.

Данные этапы будут содействовать обеспечению сохранности, воспроизводству и развитию кадрового капитала компании.

3.3 Использование геймификации как современного тренда в развитии персонала компании

При исследовании публикаций, интервью и мнений экспертов, размышляющих в Рунете о геймификации, очевидно, что за последние несколько лет она превратилась из иностранного слова в реальный инструмент управления поведением, обучения и зарабатывания денег во всевозможных офлайн- и онлайн-бизнесах. Так, по прогнозам экспертов в сфере обучения персонала, к 2018 г. геймификацию будут использовать 70 % крупнейших мировых компаний, обеспечивая с ее помощью добрую половину всех инноваций¹.

¹ Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 288.

Геймификация, или игрофикация, - это использование игровых механизмов (включая user-friendly интерфейсы, яркий дизайн, соревнования, награды, бэйджи, очки, рейтинги, прочие несерьезные элементы) в бизнесе и повседневной жизни.

Популярность геймификации наглядно иллюстрирует статистика запросов в Яндексе. По данным поисковика, в России термин набирает обороты с 2012 г. – рисунок 20.



Рисунок 20 – Динамика запросов о геймификации в Яндексе

Перечислим основные причины успешного распространения геймификации:

- вовлеченность в процесс (рабочий, обучающий, др.), максимальная концентрация внимания, запоминание необходимых правил, названий, брендов и побуждение к действиям: покупке, «лайку», комментарию и т.д. При этом обязательным признаком любой игры является ее добровольность;
- возможность проверки пользователей, потребителей и прочих персонажей в нестандартных, например стрессовых, условиях, сопровождающихся повышенным эмоциональным состоянием и, как следствие, трудно прогнозируемым поведением;
- цена ошибки в процессе игры-обучения невелика.

Все началось с обучающих курсов в виде настольных игр для сотрудников компаний, высшего и среднего менеджмента, в которых элементы геймификации использовались (и по сей день вполне активно используются)

для развития специализированных навыков, умения работать в команде, принимать решения.

Компании, предлагающие подобные продукты, как правило, создаются на базе вузов, обучающих центров и прочих учебных заведений. Одной из самых известных в этой области является шведская компания Selemi.

Быстро оценив преимущества и перспективы обучения своих сотрудников «в игре», к тренду подключились такие крупные компании, как Google, Intel, Cisco, Renault, DHL, British Gas, MITRE Corporation, сеть отелей Hilton Garden Inn, L'Oreal Professional Products, создавая свои собственные настольные и виртуальные (программные) тренажеры.

Из российских гигантов первопроходцами данного направления стали группа «АльфаСтрахование» и МТС, которые еще 7 - 8 лет назад внедрившие практику обучения менеджмента на бизнес-симуляторах.

В настоящее время актуальными направлениями геймификации с уже опробованной и понятной коммерческой моделью являются:

- бизнес-тренажеры, симуляторы и обучающие программы. Классика жанра, выделенная в отдельное направление (serious games);
- социальные сети;
- различные программы лояльности и элементы CRM-систем;
- мотивация персонала. Новое, активно растущее направление;
- отчетность для серьезных компаний (банков, финансовых компаний, пр.).

Бизнес-тренажеры (симуляторы) условно можно разделить на три типа:

1. Игровые. Основное назначение таких продуктов для пользователя - развлечения, основанные на серьезной графике, геймплее, с вкраплениями обучения. В качестве примера можно привести многопользовательскую ролевую игру Business Tycoon Online, созданную компанией Haikou Dynamic Vanguard Network Technologies Co. Ltd., или ее российский аналог «Витрономика» с почти миллионом игроков.

2. Обучающие: от примитивных вводных курсов на тему «Посмотри, в какую замечательную компанию ты попал» до тренажеров, вырабатывающих у пользователя конкретные и прикладные навыки работы в различных программах (например, Codecademy) до обучающих сотрудников продажам.

3. Диагностирующие: программы, которые оценят сотрудника, команду, компанию, определяют их зоны роста, если пользователю повезет, то и предоставят ему персональные рекомендации, а руководству - детальные отчеты (Quizart HR).

Важная особенность бизнес-тренажеров (особенно виртуальных), отличающая их от стандартных обучающих программ, - это обучение «альтернативной практикой». Известно, что люди лучше всего запоминают те ошибки, которые совершают сами, наиболее доверяют тем результатам, которые получили на своем собственном опыте.

Благодаря возможностям тренажера моделировать любые ситуации или сценарии и наглядно показать игроку, к чему приведет то или иное его поведение, обучаемый за несколько дней приобретает огромный практический опыт, на получение которого в реальной жизни могут потребоваться годы.

Рассмотрим возможности бизнес-тренажеров для обучения сотрудников компании, например, искусству продаж.

Безусловно, можно справиться с этой задачей, и имея в арсенале лишь стандартный набор инструментов обучения и наставничество. Ведь управление продажами или управление активными продажами - давно и широко используемая технология увеличения продуктивности сотрудников и выполнения бизнес-планов, которая всегда строилась на стандартном процессе обучения и наставничества.

Однако если сравнивать затраты на создание проектных команд консультантов, найм коучеров, содержание кураторов и сотрудников обучающих центров, с затратами на геймификацию, то геймификация оказывается намного дешевле. Использование первой модели (без

использования геймификации) предполагает периодическое возникновение следующих проблем:

1. Как контролировать и поддерживать необходимый уровень компетенций в сотрудниках после того, как они были обучены?
2. Как обучать новых?
3. Что делать, если возросла текучесть кадров в офисах?
4. Как не раздуть штат и бюджет на обучение новых (повторное обучение) персонала.
5. Что делать, если изменения жизненно необходимы и их нужно реализовать меньше чем за месяц?
6. Что делать, если в компании введен режим жесткой экономии и у компании нет (не хватает) бюджета для оплаты приглашенных бизнес-тренеров?

Указанные проблемы могут быть решены при использовании геймификации.

При этом все зависит от того, насколько качественно сделан тренажер, действительно ли он моделирует схожие с реальностью ситуации, предоставляет моментальную и качественную обратную связь, формирует у сотрудника по итогам игрового обучения необходимые для работодателя модели поведения.

Очевидно, что сама по себе реалистичная графика или использование бейджей, очков и рейтингов не только не гарантирует успеха проекта, но и может привести к противоположному результату - отвлечь игроков от их целей, быстро наскучить и вызвать недоверие к виртуальному наставнику.

Если же тренажер является внешней разработкой, для достижения серьезных результатов, скорее всего, потребуются его кастомизация под рассматриваемую компанию или проект, проведение «пилота», калибровка и уже затем полноценное использование для оценки и обучения всего персонала.

Не следует также забывать о ключевой составляющей успеха любого обучения, в том числе и виртуального, - регулярности его проведения. Вот

почему критически важной характеристикой хорошего тренажера является так называемый fun - его способность увлекать и мотивировать пользователей на многократное общение с программой.

Компания может начать обучение, воспользовавшись профилями кандидатов, заложенными создателями, либо самостоятельно определить, какими навыками и компетенциями должен обладать сотрудник компании.

Виртуальные тренажеры можно развернуть как на серверах компании, так и на ресурсах компании-разработчика тренажеров. Запуск некастомизированной версии на серверах компании занимает лишь несколько дней, на машинах клиента - около двух недель.

Вне зависимости от выбранного варианта сервис доступен по ссылке, для начала работы в виртуальном офисе сотруднику нужен лишь доступ к Интернету. Одновременно на тренажере может работать неограниченное количество пользователей, причем доступ к программе возможен с любого планшета или смартфона.

В настоящее время российский рынок бизнес-тренажеров представлен разнообразными продуктами, в том числе модулями по управлению продажами, рисками и качеством.

Программы моделируют различные ситуации, с которыми в реальной жизни сталкиваются, например, управляющие любой аптеки: текучесть кадров, внезапная болезнь ключевых сотрудников, резкое падение или увеличение клиентского потока, снижение качества заемщиков, рост резервов и операционных рисков и пр.

Как и любая качественная программа, бизнес-тренажеры имеют в своем арсенале модули отчетности. Этот важный инструмент управленца позволяет пользователям посмотреть статистику, проанализировать прогресс и сравнить одного сотрудника с другим.

Отчетность отражает картину в целом, позволяет моментально диагностировать западающие компетенции, характерные для большинства сотрудников, и наблюдать динамику развития навыков персонала в целом.

Как правило, тренажеры очень быстро кастомизируются под нужды конкретного клиента. Кроме того, компания может самостоятельно «откалибровать» программу, сделать ее максимально приближенной к тем или иным особенностям своего бизнеса.

Например, в тренажере по подбору персонала в режиме онлайн можно добавить резюме кандидатов, изменить вопросы и ответы персонажей, логику оценки пользователя или, например, внешний вид кандидатов и дизайн виртуального офиса.

Для тренажера по управлению продажами могут быть скорректированы клиентский поток, штатное расписание виртуального офиса, approval и response rate, коэффициенты конверсии сделок, каналы продаж.

В среднем на прохождение одного тренажера уходит от 30 минут до полутора часов в зависимости от выбранных администратором игры сценариев и навыков пользователя.

Несмотря на то, что программы от начала и до конца требуют от сотрудника максимальной концентрации, управлять офисом, раздавать задачи и принимать серьезные кадровые решения интересно, тренинги интересны персоналу.

Другой интересный кейс использования тренажеров - создание для компании федерального уровня игрового обучающего курса по розничной стратегии с использованием упомянутых ранее игровых элементов (очки опыта, сравнение результатов и уровни). Игра в понятной и доступной форме раскрывает значение финансовых показателей ROE, CTI, COR и иных пугающих аббревиатур.

Анализируя развитие бизнес-тренажеров, можно предположить, какими будут подобные продукты через 5 - 10 лет. Популярными будут те из них, которым удастся совместить преимущества всех трех типов тренажеров. Лидерами виртуального рынка станут продукты, по графике не уступающие игровой, балансирующие между захватывающим геймплеем и выработкой максимально конкретных практических навыков. Дизайн в виде таблиц,

затянутое пошаговое принятие решений и обучение «всему и вся» останутся в прошлом.

Таким образом, использование профессиональных тренажеров, позволяющих моделировать схожие с реальностью ситуации, предоставляющих моментальную и качественную обратную связь, формирует у сотрудников необходимые для работодателя модели поведения. Отработка заданных бизнес-навыков в игровой ситуации, снижая цену ошибки конкретного сотрудника, способствует повышению эффективности работы персонала.

Преимущество бизнес-тренажеров перед традиционными обучающими программами и тренингами состоит в получении за короткий промежуток игрового времени практического опыта, сопоставимого с месяцами повседневной рутинной практики.

Моделирование ситуаций и сценариев, погружение в «альтернативную» практику позволяют сотрудникам накопить серьезный управленческий опыт, получить не только управленческие навыки, но и наглядную и осязаемую «обратную связь» от собственных принятых решений. По итогам игрового обучения возможно анализировать динамику изменения компетенций как по отдельным участникам, так и по подразделениям банка, что наглядно показывают вектор и уровень развития персонала.

3.4 Экономический эффект от реализации предлагаемой стратегии

Экономический эффект от реализации предлагаемой компании стратегии выражается в превышении экономических выгод от ее реализации над затратами, необходимыми для того, чтобы данную стратегию реализовать.

Расчет суммы затрат на выполнение предлагаемых мероприятий представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Смета затрат на реализацию предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Планируемая сумма затрат, тыс. руб.		
	2016	2017	2018

Консультационные услуги по оформлению предлагаемой стратегии развития персонала	150		
Консультационные услуги по формированию плана инновационного развития персонала	100		
Консультационные услуги по обзору рынка бизнес-тренажеров	50		
Приобретение бизнес-тренажеров (права на использование)	2000	2000	2000
Консультационные услуги по сопровождению обучения персонала на бизнес-тренажерах	360	240	120
Итого	2660	2240	2120

По результатам расчетов видно, что реализация предлагаемых мероприятий рассчитана на 2016 – 2018 гг. При этом основная сумма затрат приходится на 2016 г.

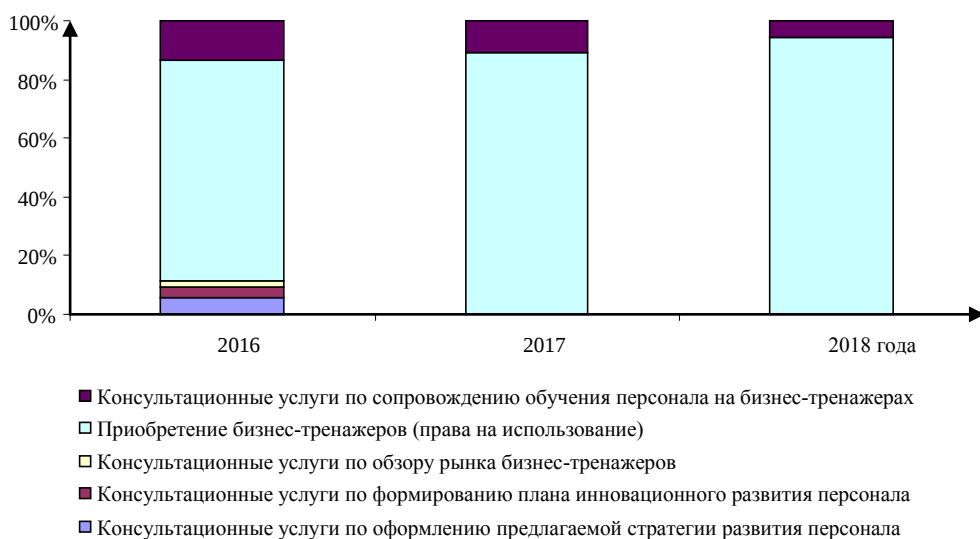


Рисунок 21 – Плановая смета затрат на предлагаемые мероприятия на 2016 – 2018 гг.

Основные расходы компании по предлагаемым мероприятиям связаны с приобретением прав на бизнес-тренажеры, скомпилированные под рассматриваемую компанию. Поскольку общая сумма затрат на приобретение бизнес-тренажеров достаточно велика (6 000 тыс. руб.), компания может затраты на приобретение указанных бизнес-тренажеров учитывать как расходы

будущих периодов, и списывать данные расходы равномерно в течение трех лет (по 2 000 тыс. руб. ежегодно).

Далее рассмотрим экономический эффект от применения предлагаемых мероприятий – таблица 3.

Таблица 3 – Расчет экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Планируемая сумма, тыс. руб.		
	2016	2017	2018
Экономия на приглашенных бизнес-тренерах	1500	2000	2500
Экономия на затратах от снижения текучести кадров	750	750	750
Рост продуктивности труда персонала	1000	1000	1000
Налоговые платежи	532	448	424
Итого	3782	4198	4674

Из представленных в таблице 3 расчетов видно, что сумма экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий ежегодно увеличивается.



Рисунок 22 – Плановая смета затрат на предлагаемые мероприятия на 2016 – 2018 гг.

Планируется, что в результате применения предлагаемых мероприятий средняя продуктивность сотрудников, принятых за это время на работу, увеличится на 27 % по сравнению с исходным значением за аналогичный

период. Текучесть кадров среди принятых на работу сотрудников при этом сократится на 20 %.

Кроме того, компания сможет сэкономить часть затрат, планируемых ежегодно на приглашенных коучей и бизнес-тренеров.

Также все затраты, представленные в таблице 1, могут быть включены в себестоимость, а, значит, компания может сэкономить на налоге на прибыль (20 %).

В целом, как видно из таблиц 2 – 3, затраты компании на предлагаемые к реализации мероприятия намного ниже планируемой экономической эффективности, что говорит о выгодности предлагаемой стратегии развития персонала и мероприятий, с ней связанной, - рисунок 23.

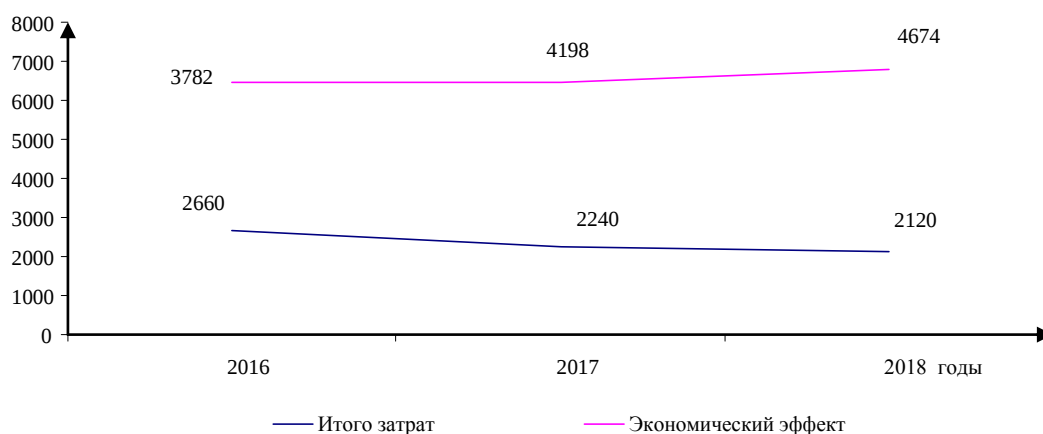


Рисунок 23 – Сопоставление затрат и экономической эффективности от предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Выводы по третьей главе.

Предлагаемая к реализации стратегия развития персонала компании должна содержать следующие направления:

1. Оценка (аттестация) персонала.
2. Планирование обучения.
3. Организация внутреннего обучения:
 - 3.1. Подготовка специалистов для проведения внутреннего обучения.
 - 3.2. Организация внутреннего обучения.

- 3.3. Тренинги по повышению эффективности работы с покупателями.
- 3.4. Организация обучения сотрудников филиалов.
- 3.5. Развитие управленческих навыков руководителей.
- 4. Организация внешних семинаров.
- 5. Контроль результатов обучения.
- 6. Работа с резервом на выдвижение.

В рамках предлагаемой стратегии развития персонала компания также может:

- 1) развивать инновационный трудовой потенциал сотрудников;
- 2) использовать геймификацию.

Реализация предлагаемых мероприятий рассчитана на 2016 – 2018 гг. При этом основная сумма затрат приходится на 2016 г.

В целом, затраты компании на предлагаемые к реализации мероприятия намного ниже планируемой экономической эффективности, что говорит о выгоды предлагаемой стратегии развития персонала и мероприятий, с ней связанной.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3301	Мамедова Эльвира Рагимовна

Институт	<i>Электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Специалист</i>	Направление/специальность	<i>Менеджмент организации</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место работника кадровой службы компании. Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные компанией 2. Данные отчета по преддипломной практике.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Трудовой кодекс РФ. 2. Налоговый кодекс РФ. 3. Федеральное законодательство в сфере охраны труда. 4. Нормативные акты компании (коллективный договор).
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Основы социальной политики компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Система социальных гарантий компании. 4. Социальное поведение сотрудников компании.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании. 4. Благотворительность в компании.

товаров и услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Рассмотрение программ социальной ответственности компании на 2016 г. 2. Расчет затрат на программы социальной ответственности компании на 2016 г.
Перечень графического материала:	Табличные данные (таблицы 1 – 3) Рисунок 1 – Образец рекламной листовки от компании с приглашением обучаться в фармацевтическом классе.
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Мамедова Эльвира Рагимовна		

4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Рассматриваемая компания позиционирует себя как социально ответственная.

Миссия компании – Красота, Здоровье, Радость.

Ценности компании следующие:

1. Высококвалифицированные, целеустремленные и заинтересованные в профессиональной карьере сотрудники.
2. Высокие стандарты качества обслуживания клиентов.
3. Внедрение инновационных маркетинговых технологий.
4. Современная система менеджмента.
5. Рост и развитие компании на фармацевтическом рынке за счет качества оказываемых услуг и разнообразия предлагаемого ассортимента.

Главное отличие сети аптек «Радуга» заключается в том, что она несет ответственность за то, чтобы в аптечной сети «Радуга» продавались только качественные медикаменты. Соблюдение правил контроля качества лекарственных средств, работа с дистрибьюторами, которые зарекомендовали себя как поставщики качественной продукции, имеющей все необходимые сертификаты и гигиенические паспорта - это залог качества.

В соответствии с представленными выше миссией и ценностями компании, строится ее социальная ответственность, которая имеет следующие направления-векторы:

1. Персонал компании.
2. Качество.
3. Работа с молодежью.
4. Благотворительность.

В соответствии с представленными выше направлениями социальной деятельности компании, можно выделить и стейкхолдеров от ее социальной активности – таблица 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Персонал. 2. Кандидаты на вакантные места, особенно молодежь.	1. Общество в целом. 2. Региональные власти. 3. Покупатели.

Из представленной таблицы 4 видно, что к прямым стейкхолдерам компании можно отнести ее персонал, о развитии которого компания заботится, а также кандидатов на вакантные места (особенно молодежь – выпускники ВУЗов).

К косвенным стейкхолдерам компании следует отнести:

1) общество в целом, поскольку проведением политики социальной активности компания косвенно решает ряд проблем региона, например, снижение уровня безработицы, а, значит, и уровня социальной напряженности;

2) региональные власти, поскольку проведением политики социальной активности компания:

- создает рабочие места;
- трудоустраивает молодых специалистов;
- платит налоги в бюджет и внебюджетные фонды;
- участвует в различных благотворительных акциях;

3) покупатели, поскольку компания считает себя социально ответственной за реализацию:

- лекарственных средств, недорогих, но качественных;
- различного рода бонусных программ по приобретению лекарственных средств (для таких наиболее социально незащищенных категорий граждан, как пенсионеры, дети, малообеспеченные люди).

Рассмотрим каждое из направлений социальной активности компании более подробно.

1. Персонал компании.

Социальная активность компании в данном направлении связана с тем, в основном, что на сегодня объединенная сеть аптек «Радуга» и «Первая

помощь» зарекомендовали себя на рынке, как стабильный и надежный работодатель. Компания уверенно смотрит в будущее, стремится быть одними из лучших в своей сфере и предлагаем широкие возможности карьерного роста тем, кто добивается высоких результатов.

Сегодня в компании работает около 3 000 человек. На официальном сайте компании разрешено приглашение к молодым и талантливым людям присоединиться к дружной команде компании, и внести свой вклад в развитие сети.

Своему персоналу компания гарантирует:

- 1) стабильную и достойную оплату труда с возможностью самостоятельно влиять на ее уровень с помощью собственной активности и инициативы;
- 2) дополнительное профессиональное обучение (продление сертификата специалиста, оплата обучения в Интернатуре на корпоративных условиях);
- 3) повышение квалификации в Учебном центре компании (специальная программа подготовки сотрудников);
- 4) полный социальный пакет;
- 5) возможность карьерного роста;
- 6) дружный коллектив и психологически комфортную работу;
- 7) комфортные условия работы в красивой, уютной аптеке;
- 8) удобный график работы.

Кроме того, в компании ежегодно проводятся различные корпоративные конкурсы, направленные на выявление и поощрение лучших работников компании.

2. Профессиональная ориентация молодежи.

В своей деятельности, направленной на развитие собственного персонала, компания уделяет немало внимания его (персонала) пополнению за счет молодых специалистов. С этой целью компания приглашает:

- 1) на производственную практику студентов старших курсов, получающих фармацевтическое образование (высшее/среднее специальное);

2) на работу молодых специалистов, выпускников фармацевтических факультетов (компания предоставляет обучение на корпоративных условиях в интернатуре);

3) на работу иногородних специалистов и предоставляем возможность проживания на служебной жилой площади.

Также компания поддерживает совместный проект СПХФА и ГБОУ школы № 197 с углубленным изучением предметов естественнонаучного цикла (физика, химия, биология) Центрального района г. Санкт-Петербурга «Первый фармацевтический класс Санкт-Петербурга» - рисунок 24.

Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия
Адрес: 197276, г. Санкт-Петербург, ул. Профессора Панаева, д. 14
Сайт: www.sphfa.ru

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 197
Адрес: 191123, г. Санкт-Петербург, пр. Фурштатский, д. 27а
Сайт: www.school-197.spb.ru

**ОТКРЫВАЕТСЯ ПЕРВЫЙ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ КЛАСС**

Фармацевтический класс, организуемый на базе школы № 197 Центрального района в рамках сотрудничества с Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академией, является **уникальным** проектом в сфере профессиональной ориентации молодежи и подготовки школьников к поступлению в высшие учебные заведения.

Целью формирования фармацевтического класса является создание **профессионального лифта** для молодежи Санкт-Петербурга, позволяющего получить престижную **высокооплачиваемую профессию**.

В рамках обучения в фармацевтическом классе школьникам предлагается:

- ! Углубленное изучение профильных дисциплин;
- ! Обучение по программе «Основы фармации»;
- ! Выполнение научно-исследовательской работы на базе кафедр СПХФА с использованием передовых технологий и современного оборудования;
- ! Подготовка к ЕГЭ для поступления в СПХФА;
- ! Учебные и профориентационные экскурсии на производственные площадки фармацевтического кластера Санкт-Петербурга, в питомник лекарственных растений, лабораторию фармакологических исследований и многое другое.

Выпускники фармацевтического класса получают особые преимущества при поступлении в СПХФА.

Рисунок 24 – Образец рекламной листовки от компании с приглашением обучаться в фармацевтическом классе

В своих обращениях к студентам-выпускникам компания объясняет – почему молодым специалистам выгодно работать в компании:

1) потому что это одна из самых крупных аптечных сетей в России, и в ней трудятся более 7 000 человек;

2) компания много лет демонстрирует быстрый рост: аптеки расположены в 28 регионах страны от Камчатки до Сочи;

3) компания совершенствуется одновременно с быстрым ростом;

4) компании нужны новые люди: свободные и амбициозные, упорные и волевые, смелые и прагматичные;

5) компания гарантирует:

- оформление в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- место работы/прохождения практики в удобном для молодого специалиста районе города;

- комфортные условия работы и удобный график;

- стабильную и достойную оплату труда;

- возможность быстрого карьерного роста;

- продление сертификата специалиста и санитарной книжки за счет компании;

- награды победителям корпоративных конкурсов по итогам года;

- предоставление корпоративного жилья иногородним работникам;

- профессиональные тренинги и повышение квалификации в Учебном центре компании.

Кроме того, выпускникам 2016 г. компания предоставляет следующие бонусы:

1) оплачивает преддипломную практику;

2) выпускникам 2016 г. по специальности «Фармация», трудоустроившимся в компанию в течение двух месяцев после получения диплома, компания выплатит дополнительные средства для обустройства в размере 20 000 руб.

Как видно из перечисленного, в настоящих сложных социально-экономических условиях даже крупные компании нефтегазового сектора не всегда готовы предоставить своим молодым специалистам все те социальные гарантии, которые готова предоставить рассматриваемая компания.

При этом компания получает за счет данной социальной активности:

- укрепление имиджа как хорошего работодателя;
- лояльных к компании молодых сотрудников, нацеленных на профессиональный рост.

В свою очередь, молодые специалисты-выпускники получают следующие социальные выгоды от социальной активности компании:

- возможность сразу после получения диплома трудоустроиться, а не пополнить ряды безработных выпускников, которым с трудом удастся найти работу из-за отсутствия опыта работы (ведь многие работодатели неохотно берут к себе на работу молодых специалистов без опыта, урезая им на этом основании зарплату, либо же совсем отказывают в трудоустройстве);
- возможность получить опыт работы еще до окончания учебного заведения (за счет того, что компания принимает к себе практикантов, и еще и оплачивает им практику);
- возможность после окончания учебного заведения переехать в другой регион, где есть работа, а не пополнить ряды безработных в том регионе, где работы на всех молодых специалистов-выпускников нет (компания помогает обустроиться на новом месте: предоставляет служебное жилье, выдает подъемные).

3. Покупатели. Гарантии качества.

Важным направлением политики социальной ответственности компании является соблюдение высоких требований к реализуемым лекарственным средствам и иным аптечным товарам. Федеральная сеть аптек «Радуга» гарантирует качество продаваемой продукции.

С самого начала своего существования компания проводит политику по заключению прямых договоров только с официальными дистрибьюторами фармацевтической продукции.

Основным дистрибьютором является ЗАО «РОСТА», работающая с производителями напрямую, без посредников. Дистрибьюторы имеют все необходимые лицензии на право заниматься фармацевтической деятельностью и сертификаты на поставляемые товары, а, значит, возможность появления фальсифицированной продукции полностью исключена.

Кроме того, в целях гарантии качества сеть аптек «Радуга» сотрудничает с контрольно-аналитическими лабораториями.

4. Благотворительность.

Компания в данном направлении проводит следующие акции:

1) предоставляет бонусы и скидки (по специальным дисконтным картам) для различных групп населения, как правило, для наименее социально защищенных (пенсионеры, малообеспеченные граждане и пр.);

2) напрямую оказывает помощь наиболее нуждающимся в ней (оплата лечения, предоставление бесплатных лекарств и пр.);

3) проводит акции со значительным понижением цен на наиболее значимые группы лекарств (когда малообеспеченные граждане могут приобрести относительно недорого хорошие дорогостоящие лекарства).

Структура программ компании в сфере социальной ответственности представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Структура программ компании в сфере социальной ответственности

Таблица 5 – Структура программ КСО аптечной сети «Радуга».

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Развитие персонала»	Социальные инвестиции	Персонал компании	с 1 января по 31 декабря каждого года	Рост профессиональных способностей персонала

Продолжение таблицы 5

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Профессиональная ориентация молодежи»	Социальные инвестиции	Студенты колледжей и ВУЗов	с 1 января по 31 декабря каждого года	Получение молодыми людьми образования Получение места работы в компании
Программа «Качество»	Социальные инвестиции	Население региона	с 1 января по 31 декабря каждого года	Повышение качества продаваемых лекарств и качества обслуживания
Программа «Благие дела»	Социальные инвестиции	Население региона	с 1 января по 31 декабря каждого года	Участие в жизни компании, города, региона

В целом, как видно из представленного выше материала, компания реализует значительное количество направлений (программ) социальной активности, что требует и значительных затрат – таблица 6.

Таблица 6 – Затраты компании на реализацию программ социальной активности в 2011 – 2015 гг., тыс. руб.

Программы социальной активности	Год				
	2011	2012	2013	2014	2015
Программа «Развитие персонала»	20 560	21 820	22 500	23 000	24 810
Программа «Профессиональная ориентация молодежи»	11 107	12 846	13 000	13 750	14 280
Программа «Качество»	1 008	1 254	1 500	1 550	1 700
Программа «Благие дела»	3 081	4 200	4 250	4 300	4 500
Итого	35 756	40 120	41 250	42 600	45 290

Как видно из таблицы 6, в рассматриваемом периоде (2011 – 2015 гг.) компания постоянно увеличивает затраты на проведение программ социальной ответственности. Наиболее «затратными» для компании являются следующие направления: «Работа с персоналом», «Профессиональная ориентация молодежи» и «Благотворительность».

Необходимо отметить, что основными источниками финансирования программ социальной ответственности, реализуемыми компанией, являются:

1) нераспределенная (чистая) прибыль (по итогам финансового года и прошлых лет). В основном, это благотворительность и частично затраты на профессиональную ориентацию молодежи;

2) затраты, которые могут быть отнесены на себестоимость (работа с персоналом, часть затрат по профессиональной ориентации молодежи, работа по поддержанию качества).

На 2016 г. запланированы следующие направления (программы) социальной ответственности – таблица 7.

Таблица 7 – Направления (программы) социальной ответственности компании на 2016 г., тыс. руб.

Программы социальной активности	Срок действия программы	Сумма затрат на реализацию программы
Программа «Развитие персонала»	01.01.2016 – 31.12.2016	25 000
Программа «Профессиональная ориентация молодежи»	01.01.2016 – 31.12.2016	15 000
Программа «Качество»	01.01.2016 – 31.12.2016	1 500
Программа «Благие дела»	01.01.2016 – 31.12.2016	4 500
Итого	---	46 000

Из таблицы 7 видно, что на 2016 г. запланировано увеличение затрат по всем направлениям, кроме «Гарантия качества продаваемых лекарственных средств и аптечной продукции». По данному направлению предусмотрено незначительное снижение затрат на реализацию программы (без снижения качества реализуемых лекарственных средств и аптечной продукции).

В целом, на 2016 г. сумма расходов на реализацию программ социальной ответственности составит 46 000 тыс. руб.

Выводы по разделу. Таким образом, по результатам рассмотрения деятельности и программ социальной ответственности компании можно сделать следующие выводы:

1. В соответствии с миссией и ценностями, одним из приоритетов в сфере социальной ответственности компания считает социальную ответственность перед: своим персоналом и своими покупателями.

2. У компании основной приоритет в сфере социальной ответственности – внутренним пользователям (прямым стейкхолдерам). При этом и внешним (косвенным стейкхолдерам) уделяется значительное внимание.

3. Разрабатываемые и применяемые в компании программы социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. К преимуществам, которые получает компания от реализации программ социальной ответственности, можно отнести:

- положительный имидж на рынке труда;
- положительный имидж в глазах покупателей;
- благополучие работников компании;
- преимущества в глазах зарубежных партнеров и инвесторов (где социальная отчетность – один из факторов, положительно характеризующих деятельность компании).

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение программ социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для прямых и косвенных стейкхолдеров.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности проводимых компанией программ социальной ответственности можно предложить стимулирование социально ответственного поведения у собственного персонала, поскольку в настоящее время данное направление в компании абсолютно не развито.

Заключение

Стратегия управления персоналом - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.

Частью стратегии управления персоналом является стратегия развития персонала, которая подразумевает широкий спектр направлений деятельности кадровых служб, который включает в себя: планирование, оценку, обучение и профессиональный рост персонала, а также управление интеллектуальным потенциалом персонала.

Практическая часть работы выполнена на примере федеральной аптечной сети «Радуга», численность персонала которой превышает 3 000 человек.

Персонал аптек «Радуга» имеет профессиональную подготовку и соответствует следующим квалификационным требованиям: фармацевтические должности в аптечной организации могут занимать специалисты (провизоры и фармацевты), имеющие сертификат специалиста.

В рассматриваемой компании существует определенная стратегия развития персонала, а также выстроенная на ее основе система профессионального роста и развития персонала.

К достоинствам действующих в компании стратегии и системы развития персонала можно отнести использование механизмов мотивации к обучению и профессиональному развитию персонала. Компания мотивирует развитие лучших качества своих сотрудников для того, чтобы они более рационально и эффективно развивали саму компанию. И здесь обучение, а точнее, возможность получения новых профессиональных знаний выступает и как мощный стимулирующий фактор для персонала, и как важный элемент корпоративной культуры, корпоративной среды.

К существенным недостаткам стратегии и системы развития персонала в аптечной сети «Радуга» можно отнести: 1) отсутствие связи между

действующей стратегией развития персонала компании в целом и требуемыми к персоналу компетенциями; 2) отсутствие связи между оценкой персонала и планами развития персонала; 3) отсутствие четкой связи между планом подбора персонала и стратегией развития персонала; 4) есть проблема с критериями, по которым оценивается соответствие человека той или иной позиции в компании; 5) есть проблема с критериями, по которым компания может определить степень эффективности проведенных обучающих программ; 6) «точечное» обучение, направленное на повышение мотивации и энтузиазма сотрудников, не всегда дает нужные результаты; нужна целостная система и план по системному обучению сотрудника (группы сотрудников) того или иного подразделения; 7) иногда программа обучения конкретного сотрудника строится по принципу «поднатаскать», что малоэффективно.

Для рассматриваемой компании необходимо, чтобы ее менеджеры (особенно топ-менеджмент) имели четкое представление о стратегии развития компании. Понимание того, каким бизнес станет, например, через 5 - 7 лет, создает предпосылки для разработки органически увязанной программы обучения персонала, обеспечивающей компании долгосрочные и труднодостижимые для других компаний конкурентные преимущества.

Рассматриваемая компания должна быть ориентирована на создание системы постоянного обучения. В условиях взаимного обмена мнениями персонал имеет возможность верно ориентироваться в целях и задачах компании, участвует в формировании принципов и норм, регламентирующих производственные отношения. При таких условиях у большинства сотрудников компании будет культивироваться постоянное стремление как можно лучше знать нужды и запросы своих клиентов.

При таком подходе для компании затраты на обучение ее персонала станут не просто затратами (наряду, например, с рекламой), а будут уже являться инвестициями, что будет свидетельствовать об измененном образе мышления практически у всех сотрудников компании.

По результатам рассмотрения действующей в компании стратегии и системы управления персоналом была предложена новая стратегия развития персонала.

Предлагаемая к реализации стратегия развития персонала компании должна содержать следующие направления:

1. Оценка (аттестация) персонала.
2. Планирование обучения.
3. Организация внутреннего обучения:
 - 3.1. Подготовка специалистов для проведения внутреннего обучения.
 - 3.2. Организация внутреннего обучения.
 - 3.3. Тренинги по повышению эффективности работы с покупателями.
 - 3.4. Организация обучения сотрудников филиалов.
 - 3.5. Развитие управленческих навыков руководителей.
4. Организация внешних семинаров.
5. Контроль результатов обучения.
6. Работа с резервом на выдвижение.

В рамках предлагаемой стратегии развития персонала компания также может:

- 1) развивать инновационный трудовой потенциал сотрудников;
- 2) использовать геймификацию.

Реализация предлагаемых мероприятий рассчитана на 2016 – 2018 гг. При этом основная сумма затрат приходится на 2016 г.

В целом, затраты компании на предлагаемые к реализации мероприятия намного ниже планируемой экономической эффективности, что говорит о выгоды предлагаемой стратегии развития персонала и мероприятий, с ней связанной.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // [Электронный ресурс] URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения 05.02.2016)
2. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 4. С. 82 - 88.
3. Авалян Р. Елена Ленсу: «В кризис на развитие и обучение персонала нужно тратить еще больше» [Интервью с Е. Ленсу] // Кадровая служба и управление персоналом компании. 2015. № 6. С. 11 - 19.
4. Аскарова В.В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы // Отдел кадров коммерческой организации. 2012. № 4. С. 69 - 76.
5. Бабич Ю., Хенинг Г. Система «подстроимся под босса» - недальновидная и тупиковая... // Управление персоналом. 2012. № 22. С. 18 - 22.
6. Бацев Л.К. Геймификация - модный тренд или серьезный инструмент развития бизнеса? // Банковский ритейл. 2014. № 2. С. 99 - 106.
7. Болвинов А., Буланов Ю., Васильев Д., Прусов О., Зайцева М., Терехина С., Щербаков А., Макадзьоба Д., Прокофьева Н., Птицын Ю., Морозовский Л., Кириллова Е., Фаткин А., Степанова Н., Лещенко А., Говорина А., Иодко А., Овсянникова Д., Федоров А., Федосов О. Есть ли дефицит профессионалов? // Банки и деловой мир. 2011. № 7. С. 32 - 51.
8. Борисова Н. Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 10. С. 96 - 104.
9. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. М.: Проспект, 2014. 328 с.
10. Герш М.В. Развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 1. С. 55 - 59.
11. Герш М.В. Планирование персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 9. С. 59 - 63.

12. Герш М.В. Антикризисное управление персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 12. С. 52 - 56.
13. Горюнова О. Как сэкономить на кадрах в кризис // Банки и деловой мир. 2015. № 6-7. С. 102 - 104.
14. Дьяченко М., Коновалова О., Федотова М. Планирование численности персонала промышленной организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 1. С. 94 - 103.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб. для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2011. 120 с.
16. Еще хуже, если сократил не того человека [Интервью с А. Загуменновым] // Управление персоналом. 2015. № 16. С. 13 - 18.
17. Жигулин К. Развитие системы стимулирования персонала на промышленном предприятии // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 12. С. 90 - 99.
18. Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 418 с.
19. Знатнов Е.А. Роль персонала в стратегии компании // Управление персоналом. 2013. № 9. С. 48 – 54.
20. Казанцева Н., Батарейный В. Развитие трудового потенциала организации на основе управления интеллектуальным капиталом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 2. С. 76 - 81.
21. Кахраман Е. У настоящего «топа» должен быть баланс между «я» и «мы» - сильная личность руководителя и взаимодействие с командой [Интервью с Т. Пригожиной] // Управление персоналом. 2014. № 5. С. 7 - 25.
22. Кахраман Е. Если в вашей организации о настоящем положении вещей информирован только высший менеджмент, то это серьезная стратегическая ошибка [Интервью с А. Марлей] // Управление персоналом. 2014. № 10. С. 7 - 16.

23. Кахраман Е. Human resources - бесконечный процесс развития, поиска и анализа!!! [Интервью с А.Я. Кибановым] // Управление персоналом. 2014. № 18. С. 19 - 34.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации. М.: Дело, 2010. 416 с.
25. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
26. Козлова Т. Профиль компетентности: измеряем уровень профессионализма // Кадровик.ру. 2012. № 9. С. 74 - 78.
27. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 7. С. 49 - 55.
28. Котова Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. № 6. С. 24 - 29.
29. Лагунова Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала // Управление персоналом, 2011, № 18. С. 45 – 55.
30. Либерман К. Контроллинг персонала // Кадровый вопрос. 2013. № 10. С. 65 - 85.
31. Либерман К. Оценка затрат на персонал организации // Кадровый вопрос. 2014. № 12. С. 81 - 93.
32. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: учебное пособие для практического применения. М.: Юстицинформ, 2014. 158 с.
33. Ляховский В. Управление риском материальной мотивации персонала. Аудиторский аспект // Бухгалтерия и банки. 2014. № 5. С. 9 - 15.
34. Мамонов Е. Анализируем работу персонала на компаниях торговли и сферы обслуживания // Арсенал предпринимателя. 2012. № 8. С. 54 - 58.

35. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 640 с.
36. Новикова А. Методика подбора топ-менеджеров: executive search // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 3. С. 174 - 176.
37. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник для вузов. М.: Академический проект, 2005. 1088 с.
38. Осипова М. «Золотое болото» больших компаний... [Интервью с М. Погребняком] // Управление персоналом. 2015. № 28. С. 21 - 27.
39. Паничкина О. Создавайте свои «бастионы», а не копируйте других [Интервью с А. Канунниковым] // Управление персоналом. 2015. № 37. С. 25 - 31.
40. Пфеффер А. Кадровая работа // Российский бухгалтер. 2013. № 7. С. 76 - 95.
41. Симонова М. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 8. С. 119 - 124.
42. Скоробогатова Т. Основные моменты при проведении аттестации персонала // Кадровик.ру. 2013. № 7. С. 20 - 26.
43. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Уч. пособие. М.: Эксмо, 2012. 624 с.
44. Сунгатуллина Л.Б. Бухгалтерский управленческий учет расходов на вознаграждения работников: монография. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. 400 с.
45. Соломатина А. Механизм стратегического управления персоналом в страховых компаниях // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 5. С. 91 - 100.
46. Тимошкина Е., Резник А. Безразличный топ, или Кадры из старого кино // Банки и деловой мир. 2013. № 12. С. 98 - 100.

47. Федюкова С. Постоянно «сканируйте» развитие своего бизнеса [Интервью с И. Юлиуссоном] // Управление персоналом. 2013. № 6. С. 20 - 28.
48. Федюкова С. Декомпозируйте стратегию для последующей реализации [Интервью с Д. Дубовым] // Управление персоналом. 2013. № 6. С. 45 - 47.
49. Царенко С. Теория поколений в бизнесе // Кадровик.ру. 2012. № 7. С. 74 - 78.
50. Царенко С. Бизнес-коучинг: расширяя границы профессионального роста // Кадровик.ру. 2012. № 8. С. 64 - 67.
51. Шаш Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании: учеб. пособие. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. 368 с.
52. Шульгина Е., Сосновцева Е. Человеческий ресурс или человеческий капитал? // Кадровик.ру. 2014. № 6. С. 66 - 70.
53. Экономика труда / Под ред. Н.А. Горелова. 2-е изд. СПб.: Питер, 2011. 704 с.
54. Эсаулова И., Кузмич А., Кухтинская Ю. Лига «корпоративных талантов» - для кадрового резерва. Из опыта ОАО «Чусовской металлургический завод» // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 5. С. 113 - 121.

Приложение А

Таблица 1 - Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии аптечной сети	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия		
Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	А. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Б. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. В. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Г. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Д. Планирование перемещений: в центре - интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
Стратегия динамического роста		
Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы	Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими	А. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Б. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. В. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Г. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Д. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения
Стратегия прибыльности		
В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки - кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости служащих	А. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки. Б. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости. В. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Г. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты - в узкой области
Ликвидационная стратегия		
Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей	Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме	А. Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов. Б. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. В. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Г. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости. Д. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения
Стратегия круговорота (циклическая)		
Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – угнетенное	Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	А. Требуются разносторонне развитые работники. Б. Оплата: система стимулов и проверки заслуг. В. Оценка: по результату. Г. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Д. Продвижение: разнообразные формы

Приложение Б

Анкета «Удовлетворенность сотрудников работой в компании»

№ п/п	Вопрос	Предлагаемый ответ
1.	Ваш пол: (обведите нужное)	Мужской Женский
2.	Возраст: (обведите верное)	18 – 24 25 – 35 35+
3.	Подразделение, в котором вы работаете	
4.	Опыт работы в компании: (обведите верное)	меньше 1 года 1 - 2 года 3 - 4 года 5 лет 5+
5.	Оправдались ли ваши ожидания от данной работы? (обведите верное)	Да Нет Иное
6.	Я считаю, что моя работа (дает мне...): (обведите верное)	- работа, обеспечивающая месячный заработок - возможность карьерного роста - эта работа - мое призвание - другое
7.	Где вы видите себя в будущем? (обведите верное)	- в компании «...» на более высокой позиции - в другой компании
8.	Причины вашего возможного перехода в другую компанию: (обведите верное)	- мой начальник не занимается планированием моей карьеры - на должность, на которую я претендовал, взяли другого сотрудника - более конкурентоспособная заработная плата - другое
9.	Я доволен (довольна) условиями работы: (обведите верное)	Да Нет
10.	Моя заработная плата соответствует моим амбициям: (обведите верное)	Да Нет
11.	Мой коллектив сплоченный и дружный: (обведите верное)	Да Нет
12.	Внутри коллектива мы имеем схожие цели: (обведите верное)	Да Нет
13.	Я могу организовать свою работу самостоятельно: (обведите верное)	Да Нет
14.	Мой руководитель всегда перепроверяет мою работу: (обведите верное)	Да Нет
15.	Стиль управления руководителя: (обведите верное)	- демократический - авторитарный - либеральный - другое
16.	После проведения аттестаций мой руководитель знакомит меня с результатами и дальнейшими перспективами (обведите верное)	Да Нет
17.	Я планирую работать в компании: (обведите верное)	- следующие 3 года - более 3 лет - планирую перейти в другую компанию
18.	Я знаю ключевые ценности и миссию компании: (обведите верное)	Да Нет
19.	Что бы вы хотели изменить (добавить) в существующей(ую) системе(у) привилегий и бонусов для сотрудников?	

Опросный лист

1. Сколько времени вы работаете на данном предприятии?

2. Как вы попали на эту работу?

3. Вас удовлетворяет система оплаты труда и размер вашей заработной платы?

4. Какие у вас отношения с коллегами? С начальством?

5. Вы получали какие-либо поощрения за последний год?

6. Вы знаете, на какие льготы вы можете рассчитывать при долгосрочной работе в организации? Если да, укажите.

7. В каких мероприятиях, организуемых в компании, вы принимали участие?

8. Перечислите дополнительные льготы, предоставляемые предприятием, которыми вы пользовались за последний год.

9. Вы хотите повысить свою квалификацию, работая на данном предприятии?

10. Какие дополнительные льготы для вас могут оказаться важнее повышения заработной платы (предоставление отпуска всегда в летнее время, гибкий график работы, возможность получения ипотечного кредита на покупку жилья, возможность получения льготных путевок, другое)?

11. Вы хотите сменить место работы? Если да, то почему.

12. Что вам особенно нравится в вашей работе?

13. Что вам особенно не нравится в вашей работе?

14. Каким образом вы получаете распоряжения от своего начальства (в форме просьбы, приказа, уговоров)?
