

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

Повышение эффективности отбора основного персонала АО «ОАС»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ- 38.03.03.2019.185 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ В.А. Конкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУ-425  
\_\_\_\_\_/ И.В. Плотникова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность отбора основного персонала.....	5
1.2 Особенности процесса отбора персонала в фармацевтической сфере.....	16
1.3 Опыт зарубежных и отечественных фармацевтических компаний в сфере отбора основного персонала.....	20
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО- ХАЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ОАС»	
2.1 Краткая характеристика АО «ОАС» .....	26
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ОАС» .....	30
2.3 Кадровый аудит АО «Областной аптечный склад» .....	50
3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА В АО «ОАС»	
3.1 Анализ существующей системы отбора персонала АО «ОАС»...	56
3.2 Проект по повышению эффективности системы отбора основного персонала в АО «ОАС».....	60
3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствование системы отбора АО «Областной аптечный склад».....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Отбор персонала является одним из ведущих факторов, определяющих конкурентоспособность и экономическую ситуацию на предприятиях.

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, направленным на привлечение как можно большего числа кандидатов в организацию, удовлетворяющих требованиям.

В фармацевтической промышленности в последнее время наблюдается активное увеличение вакансий, из-за чего у многих менеджеров возникают трудности с подбором специалистов, что, в свою очередь, приводит к потере эффективности системы отбора. Проблема нехватки профессиональных кадров стоит очень остро перед всеми аптечными сетями. Если компания принимает кого-либо, кто претендует на работу, и полагается только на формальные знаки (возраст, образование, стаж работы) —

нет необходимости говорить о качестве персонала: поводов для увольнения будет много.

Целью данного проекта является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы отбора ключевых сотрудников. Для достижения этой цели нам потребуется выполнить ряд следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы отбора ключевых кадров;
- проанализировать опыт отечественных и зарубежных компаний в фармацевтической сфере;
- дать описание производственного предприятия;
- проанализировать систему отбора персонала на предприятии;
- предложить пути совершенствования системы отбора ключевых кадров на предприятии.

Объектом исследования данного проекта является персонал АО «Областной аптечный склад».

Предметом проекта: система отбора основного персонала АО «Областной аптечный склад».

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Сущность отбора основного персонала

Отбором персонала называется процесс изучения профессиональных и психологических качеств работника для того, чтобы определить его профессиональную пригодность с целью выполнения конкретных обязанностей на рабочем месте или определенной занимаемой должности и выбрать его из всего числа кандидатов, наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных характеристик, способностей к характеру деятельности предприятия, интересам организации и самого кандидата. [3, с. 16].

Сущностью отбора персонала является поиск людей на конкретную должность, учитывая требования, установленные организацией.

Отбор персонала – один из важнейших элементов кадровой политики.

Отбор тесно связан почти со всеми направлениями работы в сфере управления персоналом.

Отбор должен быть связан со всеми функциями в сфере управления персоналом, для того, чтобы не стать функцией, которая выполняется только ради самой себя в ущерб другим функциям работы с персоналом, не является изолированной функцией. [4].

Отбор персонала требует комплексного подхода и предполагает решение следующих основных задач:

- определение количественной потребности в кадрах с учетом основных целей организации и стратегией ее развития;

- установление квалификационных требований к существующему сотруднику, которые устанавливаются с помощью анализа и описания выполняемой работы и спецификации личности;

- формирование принципов отбора персонала для закрытия вакантной должности;
- выявление поля интересов организации на рынке труда, выбор среди внутренних и внешних источников отбора персонала, которые имеют возможность, способность и желание занять имеющуюся вакантную должность, и кандидатов, которые имеют соответствующие профессиональные навыки и образование, но заняты на других предприятиях, являются выпускниками учебных заведений различного уровня или являются временно безработными;
- формирование списка претендентов на существующую вакантную должность;
- проведение непосредственно самой процедуры отбора, которая сориентирована на выявление максимально подходящих кандидатов;
- обсуждение результатов отбора комиссией, в состав которой в зависимости от статуса вакантной должности включается: руководитель отдела вакансий, руководитель или представитель службы по управлению персоналом, и другие представители предприятия, которые предусмотрены программой отбора;
- заключить трудовые отношения с принятыми кандидатами, подписать двухсторонний контракт, определить в случае необходимости испытательный срок, осуществить консультации и контроля со стороны назначаемого наставника [6].

Для успешного решения этих задач требуется четкая организация работы службы по работе с персоналом и высокая квалификация специалистов, которые занимаются поиском и отбором персонал.

Ниже в таблице 1 рассмотрим определения отбора персонала разных авторов.

Таблица 1- Определения отбора персонала разных авторов

Определение	Автор
«Процесс, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на неё. Это процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определённых методов оценки из общего числа	А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова

работников, отвечающих этим критериям» [11, 16]	
---	--

Определение	Автор
«Отбор персонала — это стадия процесса приема персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность»[7]	В.В.Владимирова
«Идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту»[4]	Словарь бизнес-терминов Академик.ру
«Отбор персонала - один из наиболее важных этапов подбора, который включает в себя следующие стадии: создание кадровой комиссии, формирование требований к рабочим местам, объявление о конкурсе в средствах массовой информации, медицинское обследование кандидатов, оценка психологической устойчивости кандидатов, анализ увлечений и вредных привычек кандидатов, комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка, заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность, утверждение в должности, заключение трудового договора, оформление и сдача в отдел кадров документов кандидата»[5]	А.П. Егоршин
«Отбор персонала - система мероприятий, обеспечивающих формирование необходимого для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры»[2]	Т.Ю.Базаров
«Отбор персонала является второй ступенью набора (первая - привлечение). Он представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности»[6]	В.Р. Веснин

Проанализировав представленные выше понятия отбора, можно сделать вывод, что отбором персонала является процесс выбора кандидата на вакантную должность.

С.В Шекшня создал модель процесса отбора персонала в виде алгоритма, элементами которого являются[28]:

1. Потребность компании в сотруднике.
2. Подбор кандидатов.
3. Отбор кандидатов, соответствующих требованиям.
4. Прием на работу.

Если кандидаты соответствуют требованиям, то их принимают на работу. Если нет, то возвращаются к элементу 1 (потребность компании в сотруднике).

Для наглядности изобразим алгоритм процесса отбора персонала в виде рисунка.

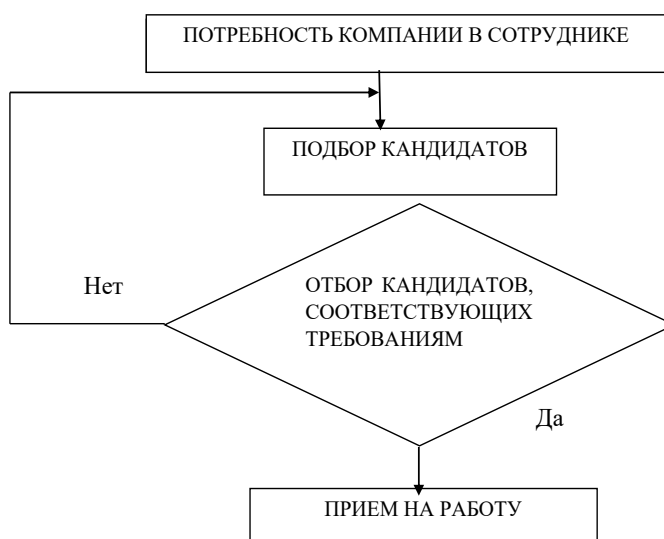


Рисунок 1 – Алгоритм процесса отбора кадров С.В Шекшня

Отбор включает в себя несколько этапов[21].

1. Формирование требований к кандидатам в объявлениях о поиске персонала.

Это очень важный этап отбора, потому что именно в объявлении отсеивается процент случайных людей, которые понимают, что эта работа им не подходит, и они не имеют компетенций, подходящих к этой должности. На этом этапе



перечисление требований является самым важным, потому что это ориентирует людей, желающих трудоустроиться.

## 2. Проведение собеседований по телефону.

Благодаря этому этапу сотрудник отдела по работе с персоналом может выявить подходящих кандидатов по сформированным критериям.

## 3. Просмотр полученных резюме.

Данный этап представляет собой анализ полученных резюме и принятие решений о пользе того или иного соискателя.

## 4. Личное собеседование.

Этот этап является самым мощным, среди всех этапов отбора, так как позволяет лично убедиться в достоинствах кандидата.

## 5. Тестирование.

Данный этап поможет сэкономить время и силы на отбор кандидатов, если их большое количество, потому что после тестирования определенное количество кандидатов отсеивается.

## 6. Проверка полученных данных о кандидате.

На этом этапе проверяются устные и письменные рекомендации с прошлого места работы, подлинность документов об имеющемся образовании, наличие или отсутствие судимости и так далее.

Для наглядности на рисунке 2 представим этапы отбора персонала в общем виде.

Данный рисунок включает в себя практически все возможные этапы отбора.

Миссией службы УП, которая оценивает кандидатов на вакантную должность, является отбор таких работников, которые смогут достигать результатов, ожидаемых от них организацией. Оценка кандидата при найме – одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Наем персонала состоит в создании предназначенного резерва кандидатов на все должности. Из этого резерва организация впоследствии отбирает персонал, которые максимально для нее подходит.

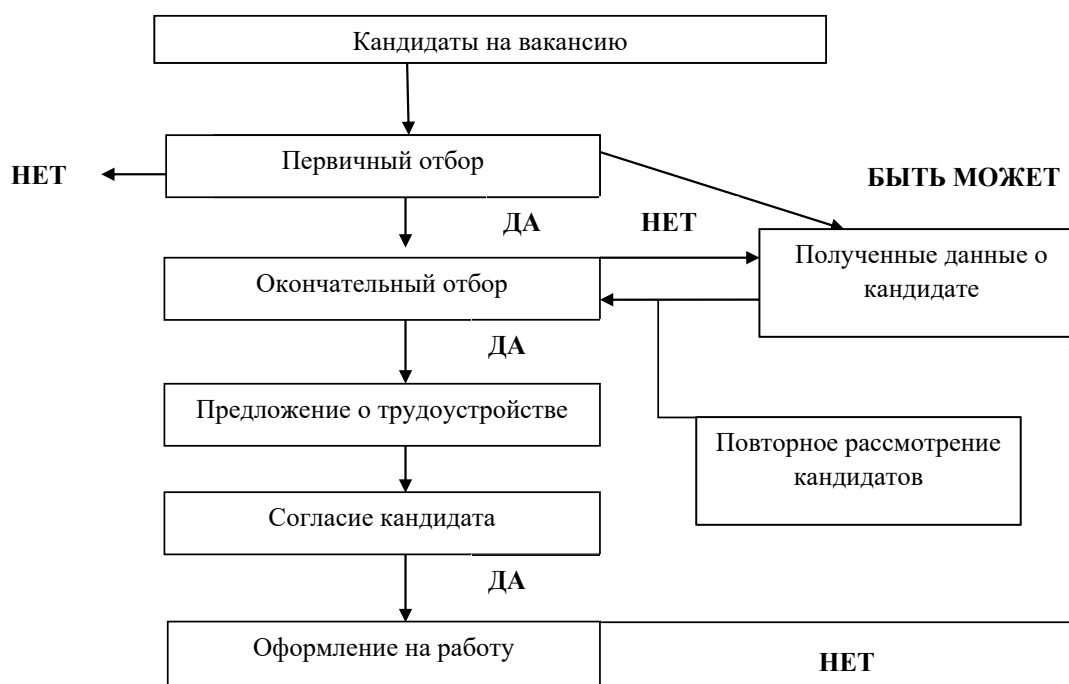


Рисунок 2 – Этапы отбора персонала

Принято считать, что набор кандидатов осуществляется с помощью внутренних и внешних источников. В большинстве случаев организации проводят внутренний набор, потому что продвижение по службе уже имеющихся работников обходится гораздо дешевле и к тому же повышает заинтересованность сотрудников в работе, усиливает их приверженность к организации и улучшает микроклимат в ней. Теория ожиданий гласит о том, что, если сотрудники компании понимают, что профессиональное развитие зависит от уровня эффективности их работы, следовательно, они будут заинтересованы в повышении производительности труда. Недостатком внутреннего набора является то, что в организации может произойти застой из-за того, что не приходят новые люди с новыми идеями и со свежими взглядами. [12]

К внешним источникам принято относить государственные и коммерческие агентства по трудоустройству, обращение в высшие и средне специальные учебные заведения, публикации объявлений в газетах и профессиональных журналах, размещение объявлений на специальных сайтах в Интернете. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Для правильного определения критериев отбора нужно максимально доступно сформулировать качества работника, которые необходимы для соответствующего вида деятельности.

Необходимые критерии нужно формировать так, чтобы они охарактеризовали работника со всех сторон: опыт работы, личностные характеристики и здоровье. "Эталонные" уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающего в организации персонала, которые хорошо справляются со своими обязанностями.

Большинство работодателей отбирают работников, оценивая их в основном по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают более высокое образование. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой должности[27].

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому, большинство работодателей нанимают работников именно с опытом работы.

Рейтинг трудового стажа является одним из способов для измерения уровня работы в организации. Рейтинг отражает время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется суммарным временем работы в организации, времени работы на занимаемой должности и так далее.

Существуют такие виды работ, которые требуют от работника определенные физические качества, такие как выносливость, сила и здоровье. Для этого следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Для осуществления этой процедуры большинство работодателей используют ступенчатую систему отбора. Предприятия могут использовать как полный набор методов отбора, так и некоторые из них.

Специалисты при отборе персонала применяют пять основных инструментов проверки знаний и личностных качеств кандидата по А.Я. Кибанову, В.А. Дятлову, А. Ваганову, В.К. Тарасову, И.Г. Чумарину, Н.В. Демину, Дж. Куперу (рис. 2).

Наиболее традиционными и часто применяемыми методами при отборе являются:

- предварительная отборочная беседа;
- анкетирование;
- собеседование;
- тестирование;
- проверки рекомендаций и послужного списка;
- центры оценки.

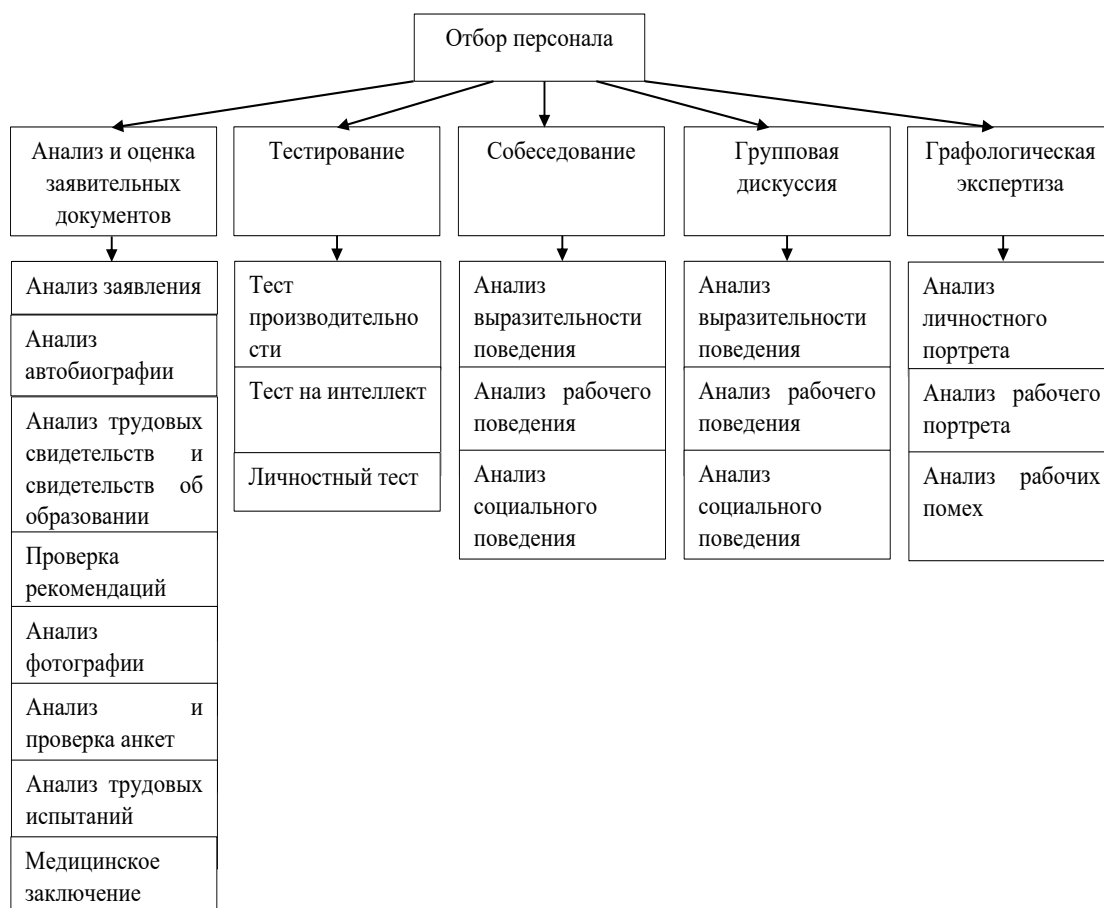


Рисунок 3 – Классификация отбора персонала

Под предварительной отборочной беседой подразумевается встреча кандидата со специалистом отдела кадров в организации. Специалист проводит беседу с кандидатом, откуда узнает необходимую первичную информацию: опыт работы, образование, возраст, личные качества и производит общую оценку внешнего вида кандидата. Предварительная отборочная беседа проводится с целью знакомства с кандидатом для того, чтобы отсеять неподходящих кандидатов.

Собеседование – самый популярный метод подбора персонала. В ходе собеседования работодатель может получить достаточное количество информации о кандидате, составить его психологический и эмоциональный профиль, узнать о его требованиях к качеству, сфере его интересов, понять, насколько он устойчив к стрессам, оценить уровень его профессионализма, и так далее. Это позволяет получить достоверную верную информацию о нем и сделать наиболее точные выводы.

Другим довольно распространенным методом является анкетирование. Используется для получения личной информации о кандидате. В большинстве случаев содержит такие вопросы, как:

- ФИО;
- пол;
- возраст;
- семейное положение;
- предыдущее место работы;
- причины увольнения;
- наличие судимости.

Эти вопросы являются стандартными для каждой организации, но в зависимости от специфики деятельности организации в вопроснике могут быть и другие вопросы.

Центры оценки являются своего рода обучением, которое воспроизводит реальную рабочую среду. Претендент во время игры или тренировки должен

выступить с речью перед аудиторией, проанализировать какой-либо факт, принять решение, обосновать собственное мнение и так далее.

В некоторых организациях в последнее время применяют и нетрадиционные методы отбора персонала. Рассмотрим их в таблице 2.

Таблица 2 – Нетрадиционные методы отбора персонала

Название метода	Описание метода
Графология	Кандидат записывает предложенный ему текст и после написания текста разбирают не ошибки, которые он допустил, а его почерк. На основании полученных выводов кандидат получает работу или ему отказывают. В России такой метод практически не используется
Стрессовое или шоковое интервью	Такое интервью проводится, когда кандидата принимают на должность, требующую высокого уровня стрессоустойчивости. Поэтому основной задачей специалиста по подбору персонала является создание стрессовых ситуаций для соискателей и дальнейший анализ его поведения в непривычных для него условиях
Антропологический метод	Рекрутер должен оценить претендента на должность, выявив его аналитические, интеллектуальные и творческие способности.
Brainteaser-интервью	Этот метод требует кандидатов на должности, которые требуют творческого и аналитического мышления. Я должен дать неординарный ответ на вопрос не по теме, а выдвинуть совершенно оригинальное решение логической проблемы и показать свою способность сочетать несочетаемое

Критерии отбора персонала разрабатываются в зависимости от профессии и будущих обязанностей. В целом руководитель отдела кадров акцентирует внимание на следующих моментах:

- опыт;

- стаж;
- образование;
- пол;
- возраст;
- обучаемость;
- управляемость;
- адекватность;
- физические данные;
- здоровье;
- профессиональная компетентность;
- личные качества.

## 1.2 Особенности процесса отбора персонала в фармацевтической сфере

Следует отметить, что при отборе кандидатов на вакантную должность особое внимание следует уделять отраслевому характеру компании.

Недостаток кадров стал отличительной чертой на аптечном рынке сбыта. На этом сказался скорый рост числа аптек, то есть открытие большого количества новых торговых точек и недостаточное количество фармацевтов с высокой квалификацией и фармацевтов, окончившие университеты и колледжи города.

Также на нехватку кадров влияют условия труда, которые предлагают западные фармацевтические компании молодым специалистам (оплата труда и карьерный рост). Собственно, вследствие этого Анна Джобава (директор рекрутинговой компании Selectum SPb) считает, что фармацевтическая сфера, а именно аптеки характеризуются поисковой стратегией для «обученного» (с небольшим опытом работы с) персонала. Обучение и развитие такого сотрудника проходит внутри организации. Специалисты считают, что рост числа торговых точек оказывает влияние на необходимость формирования корпоративной культуры или HR-бренда, и развитию УП. Не так давно HR-брендинг начал являться одним из ключевых элементов поиска, подбора и удержания персонала,

так как современные наемники опираются на популярность компании на рынке в целом и имиджем компании как работодателя на рынке труда. Служба по работе с персоналом привыкли использовать как внешний, так и внутренний набор персонала. Основным преимуществом внутреннего подбора персонала является более низкая «стоимость» сотрудников, малое время адаптации и доступность продвижения по службе для каждого сотрудника. [22].

Преимуществами внешнего отбора считаются большой выбор кандидатов и наличие свежих идей для нового персонала. К недостаткам внешнего отбора можно отнести дорогостоящий найм сотрудников, высокий риск не прохождения испытательного срока и допустимый отказ новенького в команде. Менеджерами в фармацевтической деятельности становятся обычно те сотрудники, которые выращены из внутренних ресурсов фирмы. Набор линейных руководителей обычно проходит с помощью внешних источников, таких как объявления в газетах, в Интернете, поиск по бирже труда и поиск в учебных заведениях). Рекрутинг – очень редко используемый инструмент отбора, потому что он является дорогостоящим и не всегда является продуктивным (линейные руководители в большинстве случаев перемещаются из сети в сеть).

При отборе и наборе «обученного» персонала (персонал, имеющий достаточно большой опыт работы) принято большей степени акцентировать внимание такой процедуре, как оценка персонала. Одним из ведущих методов оценки персонала является оценка (от англ. - оценка, мнение, суждение). Такая профессиональная диагностика проводится в оценочных центрах или оценочных центрах. Метод оценки пришел к нам с Запада в 90-х годах и до сих пор является одним из самых популярных. Статика и динамика, а также способность работника к самореализации являются предметом исследования специалистов, занимающихся профессиональной диагностикой.

Нередко идет речь об оценке отдельного сотрудника индивидуально, но оценка по-прежнему является групповой оценкой. Личные способности, статика и черты характера могут быть определены с помощью правильно выбранных тестов и



заданий, а также правильно структурированного интервью. А динамика поведения в сложных стрессовых ситуациях, способность взаимодействовать в группе и способность действовать в ситуациях неопределенности - только с помощью игровых методов[30].

В современных центрах оценки персонала некоторая часть деловых игр моделируется с учетом специфики определенной компании, а другие считаются довольно отвлеченными, но все же опираются на уровень сложности задач, которые решают сотрудники. Эти игры считаются максимально информативными и интересными для игроков, потому что они дают возможность им уяснить и экстраполировать имеющийся опыт на пограничные области деятельности - и, самое важное, отвлекая их от профессиональной специфики, помогают открыть их сильные и слабые стороны на практике.

Оценка также помогает выявить людей, умеющих находить нестандартный и инновационный подход к ситуации.

Кадровая безопасность считается одной из частей экономической безопасности организации и ориентирована на работу с персоналом, установление рабочих и эстетических отношений, так, чтобы эти отношения приносили только прибыль.

Обеспечение кадровой безопасности является маленькой частью работы менеджера по персоналу, а не выражается в отдельном направлении работы.

При организации кадровой безопасности не используются дополнительные ресурсы, если в организации присутствуют все этапы организации и управления персоналом. Безопасность кадров аптечной сети подразумевает системный подход к работе с кадрами и включает в себя оценку, рекомендации института, регистрацию и отъезд кадров. Проверка рекомендаций, которые предоставлены кандидатом на конкретную вакансию является самым простым способом обеспечения безопасности персонала. Помимо этого, система связи между организациями. К примеру, сети аптек уже сотрудничают между собой и при необходимости получения подробной информации о кандидатах на должности провизора или фармацевта стоит просто связаться с прошлым местом работы

кандидата. Является необходимым проводить проверку даже работающего персонала.

При такой форме работы как открытая, зал должен охраняться и быть оснащён системой видеонаблюдения.

Описанный нами выше комплексный подход к кадровой политике не допускает возможности появления ни внешних, ни внутренних угроз для предприятия, например, мошенничество или воровство.

Аптеки на должность фармацевта обычно отбирают кандидатов со средним фармацевтическим образованием. Критериями отбора таких кандидатов являются: наличие среднего фармацевтического образования, опыта работы медицинской книги.

Наиболее важными при отборе личными качества являются навыки общения, ведь фармацевт должен помимо того, чтобы продать продукт, еще и посоветовать другой, в случае отсутствия.

Кандидат, который имеет высшее фармацевтическое образование может не только занимать должность фармацевта в аптеке, но и должность в фармацевтической компании, также он может быть производителем и дистрибьютором.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что в настоящее время основными направлениями деятельности аптек являются:

- снижение требований к опыту работы;
- снятие акцентов на премиальные составляющие;
- кандидаты выбирают работодателя, а не работодатель их.

В основном специалисты по работе с персоналом пользуются как внешними, так и внутренними источниками отбора кадров в аптечные сети, и каждый из этих методов имеет свои плюсы и минусы. Специалист по работе с персоналом должен не только выбрать наиболее подходящего провизора или фармацевта, но и удержать его. В этом и состоит трудность его работы.

### 1.3 Опыт зарубежных и отечественных фармацевтических компаний в сфере отбора основного персонала

На рынке труда нетбольшого дефицита специалистов высокой квалификации. Характер обучения, его продолжительность и стоимость большей степени привлекают выпускников. Большая часть фармацевтов работают по профессии в районе двух лет, после они меняют направление своей деятельности. Только малая часть (около 40%) фармацевтов остается в профессии на более длительный срок. На это оказывают очень важное влияние такие факторы как, возможность повышения уровня заработной платы, возможность дальнейшего развития, социальный пакет и перспективы карьерного роста (в аптечной области это никогда не было актуальным, ибо из фармацевта вы можете стать провизором, и от фармацевта, начальника аптеки, на этом весь карьерный путь заканчивается). В такой сети аптек, как «Старый Доктор», планируется привлечение выпускников специализированных медицинских вузов, чтобы компания находилась в стадии развития. Это предполагает программу адресной подготовки специалистов на основе договоров, которая предусматривает финансирование подготовки выпускников. Компания считает это решение проблемы выбора наиболее эффективным. Это связано с тем, что удовлетворить потребности крупных аптечных сетей в фармацевтах и фармацевтах довольно сложно. В 2016 году PHARMA PERSONNEL запустила масштабный проект по оценке выпускников фармацевтических факультетов университетов. Оценка выпускников вузов была не напрасно выделена в отдельный проект, поскольку его основная задача - помочь фармацевтическим компаниям в формировании и пополнении кадрового резерва. Еще одной важной функцией проекта является создание имиджа компании как привлекательного работодателя среди студентов и выпускников. Проект состоит из следующих этапов:

Этап 1 предполагает выявление потребностей организации участника и использование этой формы образа идеального кандидата. Рассмотрены такие основные позиции как:

- представитель медицинского учреждения;
- производство
- Аптечная розница, которая пользуется высоким спросом у фармацевтов и фармацевтов

На втором этапе раскрывается сфера интересов студентов, имеющиеся у них навыки, специализации, которые приобретаются в процессе обучения в вузе. После этого проводятся профориентационные мероприятия для студентов, где им рассказывают о текущих требованиях и тенденциях в фармацевтическом бизнесе и о том, как правильно использовать их способности, знания, навыки и способности, а также о том, как применять необходимые условия для успешной компетенции.

На третьем этапе проводится инструментальная онлайн-оценка характеристик поведения, мотивов, интересов, ценностей, талантов, способностей и компетенций.

На 4-м этапе каждый студент, участвующий в программе, проходит собеседование. На этом этапе определяются ключевые сильные стороны и компетенции молодых специалистов. С помощью этого этапа формируется индивидуальный отчет по результатам исследования каждого студента и формируется рейтинг студентов.

На данном этапе профессиональный уровень студента не оценивается, так как практически все студенты не имеют опыта работы. Но достижения и показатели в сфере высшего образования, наличие грантов оцениваются. Большое внимание уделяется анализу личности выпускника. На этом этапе вы можете получить экспертную оценку поведения, ценностей, потенциала и мотивов анализируемого человека. Это делается для того, чтобы определить, в какой сфере он сможет лучше себя реализовать.

Этот проект будет считаться полезным и при решении проблем компании, которую мы рассматриваем, а то есть АО «ОАС».

Следующая компания, которую мы рассмотрим, это компания YappiGlobal. Она специализируется в фармацевтической области.

Рассмотрим программу «GraduateRecruitment для фармацевтической компании. В программу по привлечению выпускников входят несколько этапов:

Подготовительный этап. Продвижение проекта в ВУЗах:

- установление отношений с высшими учебными заведениями
- получение соглашений
- подписание условий о намерениях
- составление графика совместных с ВУЗом мероприятий

1 этап. Всеобщие события, которые ориентированы для целую аудиторию ВУЗа

Рекламные события перед брендом. Поддержка и внимательность в студенческих и отраслевых праздничных днях.

Организация торжественных и познавательных событий – Праздник Первокурсника. Праздник Химика, Праздник Фармацевта. Праздник кафедры, праздник факультета. 2 этап. Мероприятия, направленные на выделенную группу студентов, заинтересованных в сотрудничестве.

Бизнес игра, направленная на выявление у учащихся личностных и профессиональных качеств, схожих с корпоративной и социальной культурой организации. Технология игры: прохождение тестирования и решение деловых кейсов

Задача игры – раскрытие зон ответственности учащихся, подбор наиболее подходящих, привитие подхода к решению задач, поставленных компанией.

3 этап. Работа с малой группой учащихся в особых обстоятельствах.

Перед сессией организуется ассесмент из числа учащихся, динамично показавших себя в ходе бизнес игры, в первую очередь, в другую очередь,

остальных учащихся, причастных в работе либо стажировке в компании. Согласно итогам ассесмента предприятие призывает учащимся пройти практику.

Последний этап.

События, нацеленные на назначенную категорию учащихся, заинтересованных в совместной работе:

Система стажировок в организации.

Организация практик в отделах маркетинга и продаж.

Набор на кратковременный скоркандидатов с низкой квалификацией.

Составление отчета по итогам проекта, анализ достижений и недостатков.

Разработка плана мероприятий проекта для следующего учебного года.

Создание плана мероприятий для удержания учащихся, которые хорошо показали себя во время стажировки в компании.

Все примеры опыта фармацевтической деятельности, которые мы рассмотрели выше могут быть использованы для решения проблем, сложившихся у компании и для формирования рекомендаций по их нейтрализации.

Такой метод, как ролевая игра является очень популярным методом для отбора кадров в фармацевтических компаниях Европы. Он побуждает процедуру по принятию решений, которая требует необычных решений от кандидата на должность. Профессиональные психологи, которые учувствуют в ролевой игре пытаются раскрыть у кандидата такие качества как:

Участвующие в собеседовании профессиональные психологи стараются выявить скрытые качества кандидата. Такими качествами являются:

- уровень его креативности;
- способность работать с трудными клиентами;
- наличие лидерских качеств;
- настойчивость достижения целей;
- поведение в экстремальной ситуации;
- соответствие корпоративной культуре данной компании.

Самые распространенные методы отбора в фармацевтическую сферу в США:

- проведение собеседования;
- поиск информации о кандидате;
- центр для оценки кандидатов.

В Великобритании самыми распространенными методами являются:

- центр для оценки кандидатов;
- метод биографии;
- тестирование.

При таком методе, как биографический метод проводится проверка биографии кандидата и существующих у него рекомендаций. Работодатели связываются с теперешним и предыдущим начальством кандидата и узнают текущее положение и зарплату кандидата, его мотивацию, грамотность, умение трудиться в команде.

Часто используемые методы во Франции:

- графологическая экспертиза;
- центр для оценки кандидатов;
- тестирование.

При графологии анализируется почерк. В ходе этой экспертизы специалист проводит анализ почерка и подписи кандидата для того, чтобы определить его желания, потребности и психологический облик. Кандидат записывает предложенный ему текст и после написания текста разбирают не ошибки, которые он допустил, а его почерк. После проведенного анализа кандидат получает место в организации или отказ[10].

Далее рассмотрим то, на что в первую очередь обращают свое внимание при отборе кандидатов на должность зарубежные компании в виде таблицы.

Таблица 3 – Требования к кандидатам при отборе на должность в разных странах

США	Япония	Голландия	Франция
Направленность на определенного человека	Направленность на определенный круг людей	Характерные черты: групповые методы	Направленность на определенного человека

США	Япония	Голландия	Франция
Потребность в максимальном соответствии кандидата критериям компании	Основной интерес в моральном положении сотрудников потому что недостаток интереса к работе и к организации имеет возможность повлиять на ее погибель	Предприимчивость ценится выше, нежели документ; выдающиеся успехи означают больше, нежели практика	Потребность в максимальном соответствии кандидата критериям компании
Весьма значимые специализированные знания, умения, практика	Ранее существующий у нового работника профессиональный опыт зачастую рассматривается равно как преграда	Весьма значителен такой навык как пунктуальность	Весьма значимы чувство профессионального долга и стремление к автономии

Таким образом, можно сделать вывод, что в различных странах компетенции и особенности, на которые обращают внимание работодатели при отборе в первую очередь - абсолютно разные. К примеру, в Японии уделяют большое внимание моральному состоянию работника, этот критерий является практически уникальным, потому что в России данному критерию не уделяют внимания в принципе. Так же в компаниях Японии опыт работы является препятствием для трудоустройства, а в России и других, рассмотренных нами странах наоборот опыт работы является одним из самых важных критериев при приеме на работу.

Так же проанализировав модели отбора некоторых стран, можно сделать вывод, что модель отбора кандидатов в России схожа с моделью Америки.

Вывод: в главе 1 мы выяснили, что отбором персонала называется процесс выбора кандидата на вакантную должность. Мы рассмотрели различные методы отбора персонала в зарубежных странах и выяснили, что основными тенденциями аптечной отрасли в настоящее время считаются: снижение требований к



профессиональному опыту кандидатов, сдвиг акцентов для премиальных составляющих, выбор кандидатами работодателя, а не наоборот.

В следующей главе 2 мы проведем организационно-кадровый аудит акционерного общества «ОАС».

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «ОАС»

### 2.1 Краткая характеристика АО «ОАС»

Акционерное общество «Областной Аптечный Склад» занимается фармацевтическим делом, оптовой и розничной реализацией лекарственных средств, хранением, закупом, изделиями медицинского назначения, наркотическими, психотропными (списка II и III), прекурсовыми, ядовитыми и сильнодействующими, включенными в список ПККН, препаратами списка «А» и «Б», которые подлежат количественному учету. Также розничной торговлей предметами санитарии, гигиены и ухода за больными, лечебными минеральными водами, дезинфицирующими средствами, перевязочными материалами и другими товарами для здоровья.

К тому же АО «ОАС» отпускает лекарственные средства населению по оформленным в соответствии с установленными правилами рецептами, производит, перерабатывает и осуществляет хранение лекарственных средств и изделий медицинского назначения, занимается сбором, закупом, хранением и реализацией сырья дикорастущих растений, оказывает консультационные, информационные и консалтинговые услуги, занимается маркетинговой деятельностью, осуществляет автомобильные, грузовые и пассажирские перевозки по России и области, предоставляет финансовую аренду, прокат, сдачу в аренду инвентаря, оборудования и недвижимости.

АО «ОАС» существует на территории Челябинской области уже более 90 лет и является современной оптово-розничной компанией.

АО «ОАС» имеет несколько оптовых складов, занимающими около 10000 кв.м и более 270 аптек, которые расположены по всей территории Челябинской

области. В своем ассортименте аптеки и аптечные пункты АО «ОАС» имеют более 30 000 наименований лекарственных средств.

АО «Областной Аптечный Склад» выполняет фармацевтическую деятельность на территории всей Челябинской области и даже в самых отдаленных деревнях и селах. Наряду с оптовым и розничным производством лекарственных средств медицинским учреждениям и отдельным покупателям, АО «ОАС», единственная по области организация, которая осуществляет социально-значимые задачи, способствующие обеспечению бесплатными и льготными лекарственными средствами для абсолютно всех категорий людей, а кроме того производит лекарственные средства по рецептам, которые выписываются врачами.

АО «ОАС» идет в ногу со временем, не стоит на месте и постоянно совершенствуется и это не смотря на почти вековой опыт работы. АО «ОАС» постоянно обновляет ассортимент лекарственных средств, выбирая более высокотехнологичные препараты, которые разрабатываются ведущими фармацевтическими компаниями мира. Все препараты, поступающие на прилавки аптек, включая не лекарственные средства, проходят жесткий контроль, который обеспечивает безопасность и качество всех товаров. Не каждое предприятие, реализующее себя в сфере здоровья, может гордиться таким принципом в работе.

Социальной защищенности сотрудников организации уделяется большое внимание. АО «ОАС» за свой счет обучает своих сотрудников на долговременной основе с учебными заведениями для подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

«Областной Аптечный Склад» предоставляет работу более 1800 человек и стремится к созданию оптимальных условий труда для своих работников, обеспечению важнейших социальных гарантий и достойного уровня жизни. В компании каждый год производится индексация и доведение до рынка заработной платы.

Миссия АО «ОАС»

Предоставление фармацевтического обслуживания высокого уровня качества через лечебно-профилактические учреждения и сети аптек, внедрение новых идей и применение современных аптечных технологий.

Данная миссия несет четкий посыл, дает ответ на вопрос «Зачем существует компания?», направленная не только на интересы компании, но и на интересы клиентов.

Чтобы миссия была осуществима, необходимо:

- корректировка общей концепции становления фармацевтического бизнеса
- повысить эффективность кредитной политики организации
- усовершенствовать технологии по управлению ассортиментом
- усовершенствовать технологии того, как ассортимент воздействует на районы и области
- усовершенствовать технологии взаимодействия с кредиторами
- Усовершенствовать планирование

#### Стратегическая цель

Стратегическая цель АО «ОАС» является становление лидером среди дистрибьюторов и аптечных сетей Челябинской области, освоение новых территорий, с помощью открытия новых аптечных точек и внедрения новых проектов, повышающих эффективность деятельности. Обеспечение стабильности и прибыльности компании, которые в свою очередь обеспечат уверенность в завтрашнем дне как работникам компании, так и покупателям, и партнерам по бизнесу.

Цель является долгосрочной, потому что описывает намерение компании занять определенное место в бизнесе. Также цель отвечает тенденциям, которые наблюдаются во внешней среде фирмы и является вполне достижимой.

#### Основные принципы в работе

- непрерывное улучшение бизнес-процессов (формализация ключевых и второстепенных бизнес-процессов, стандартизация и автоматизация на всех этапах каждой операции);

- Эффективное управление человеческими, финансовыми, инновационно-технологическими ресурсами и ориентация на результат;
- Диверсификация деятельности с помощью введения высоко маржинальных проектов (производство лекарственных средств, детская одежда, оптика) и выход на новые территории;
- Совершенствование корпоративного управления;
- Повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

Принципы определяются потребностями внешней среды и организации в целом по решению возникающих проблем и задач.

#### Задачи АО «ОАС»

- Рост и сохранение доли на розничном фармацевтическом рынке Челябинской области, выход в другие регионы;
- Формирование личной оптической сети на территории города Челябинска;
- увеличение масштабов производства ЛС;
- Выход на лидирующие позиции будучи дистрибьютором в оптовом сегменте с помощью оказания услуг логистического оператора и доступ к новым рынкам;
- Оптимизация бизнес-процессов на всех этапах с целью выявления резервов роста прибыли за счет сокращения расходов.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности АО «ОАС».

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности АО «Областной Аптечный Склад»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Товарооборот в год, млн. руб.	2825	3116,7	3117,2
Динамика товарооборота, %	-	3,3	0,2
Средняя выручка на одну аптеку в месяц, млн. руб.	1,27	1,5	1,7
Количество торговых точек, ед.	267	279	248
Прибыль от продаж, руб.	124 647	135 735	108 754
ССЧ, чел.	1675	1652	1801

ФОТ, руб.	576 800	601 256	790 567
-----------	---------	---------	---------

Проанализировав таблицу выше можно увидеть положительный рост выручки организации на протяжении 2016, 2017 и 2018 годов. Но в 2018 году, у организации открылось на 5 торговых точек больше, чем в 2017 году, а выручка выросла только на 0,2%. Одним из факторов подобного явления может являться неверно отобранный штат сотрудников организации, который никак не содействует повышению продаж на открывшихся торговых точках, показывает низкий уровень производительности труда, не обладает должным уровнем квалификации и никак не создает надлежащего качества сервиса потребителей.

Из этого можно сделать вывод, о некачественном отборе персонала. Итоговое заключение можно сделать только после проведения ряда анализов компании.

В пункте 2.1 мы рассмотрели специфику компании и направление ее деятельности, проанализировали миссию компании, ее стратегическую цель и принципы ее работы.

В следующем пункте нам следует провести анализ внешней и внутренней среды АО «ОАС».

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ОАС»

С помощью стратегического анализа можно оценить имеющиеся у компании ресурсы и ее возможности относительно внешней среды.

Анализ внешней среды включает в себя изучение микросреды организации, то есть его ближнего окружения и макросреды – изучение факторов, влияющих на организацию.

Для анализа макросреды предприятия используется такой метод, как STEP - анализ:

- социальные (S)
- технологические (T)

- экономические (E)
- политические (P)

Далее рассмотрим факторы внешней среды АО «ОАС».

Социальные (S):

- Фармацевтическое производство считается общественно-важным. Оно в значительной степени гарантирует экономическую защищенность страны. В любой точке мира предоставление жителям лекарственных средств считается наиважнейшей задачей, на решение которой каждый год тратятся миллиарды долларов.

- Положительные темпы рождаемости;

- Специалисты фармацевтической сферы, имеющие высокий возраст. Таких работников нелегко с мотивировать на выполнение новой деятельности, работники, потому что они привыкли к выполнению своих обязанностей и нагрузке;

- Недостаточное количество молодых специалистов на рынке труда обусловлено нестабильной демографией, количество выпускающихся школьников понижается, а учебные заведения, готовящие будущих провизоров и фармацевтов ограничено. В Челябинске таких учебных заведений всего 2.

Технологические (T)

- Рост производительности при помощи автоматизации труда;

- Научная ёмкость производства или появление инновационных продуктов. АО «ОАС» непрерывно развивающаяся компания, реализующая абсолютно новые, инновационные и современные лекарственные средства;

- Рост изготовления генерических веществ, как результат – копии оригинальных препаратов будут дешевле, и ответственность за них будет выше.

Экономические (E):

- Увеличение уровня заработной платы, соответственно рост покупательной способности населения;

- Высокий уровень таможенных пошлин на зарубежные лекарственные средства;

- Высокая потребность на фармацевтические товары – хоть и медикаменты не является тем, что люди приобретают каждый день (за исключением некоторой категории граждан), все же из-за высокого уровня заболеваний их покупаются часто и на них большой;

- Развитие сети создающих конкуренцию компаний – формирование стоимостной конкурентной борьбы.

R-политические факторы:

- Программа Обязательного Фармстрахования (ОФС) – влияет на увеличение потребления более дорогостоящих лекарственных средств;

- Достаточно широкое применение методов гос. контроля и регулирования, это позволяет компании правильно выстроить свою деятельность и найти пути повышения эффективности деятельности;

- Запрет участия в государственных закупках медтехники иностранного производства.

На основании всех вышеперечисленных факторов, мы можем перейти к самому STEP- анализу.

Составим таблицу, в которой будет произведена взвешенная оценка из вышеперечисленных факторов.

Таблица 5 - STEP-анализ для ОАО «ОАС».

	Наименование фактора	Знак влияния	Сила влияния на организацию (по 5- бальной шкале)	Весомость фактора	Взвешенная оценка
S	1. Фармацевтическое производство считается общественно-важным. Оно во многом обеспечивает экономическую безопасность государства	+	3	0,07	0,21

	Наименование фактора	Знак влияния	Сила влияния на организацию (по 5- бальной шкале)	Весомость фактора	Взвешенная оценка
	2. Положительные темпы рождаемости	+	4	0.06	0.24
	3. Высокий возраст квалифицированных специалистов, занятых в фармацевтической сфере	-	3	0.07	-0.21
	4. Недостаточное количество молодых специалистов на рынке труда	-	4	0.07	-0.28
Т	5. Рост производительности при помощи автоматизации труда	+	5	0.03	0.15
	6. Научная ёмкость производства или появление инновационных продуктов	+	4	0.05	0.2
	7. Рост изготовления генерических веществ	-	3	0.05	-0.15
Е	8. Увеличение уровня заработной платы	+	5	0.05	0.25
	9. Высокий уровень таможенных пошлин на зарубежные лекарственные средства	-	4	0.07	-0.28
	10. Высокая потребность на фармацевтические товары	+	5	0.04	0.2
	11. Развитие сети создающих конкуренцию компаний	-	5	0.09	-0.45
	12. (ОФС)	+	5	0.06	0.3
	13. Довольно обширное применение методов государственного контроля и регулирования	+	5	0.06	0.3
	14. Запрет на участие в гос. закупках иностранной техники	+	4	0.07	0.28

Изобразим результаты анализа на графике.



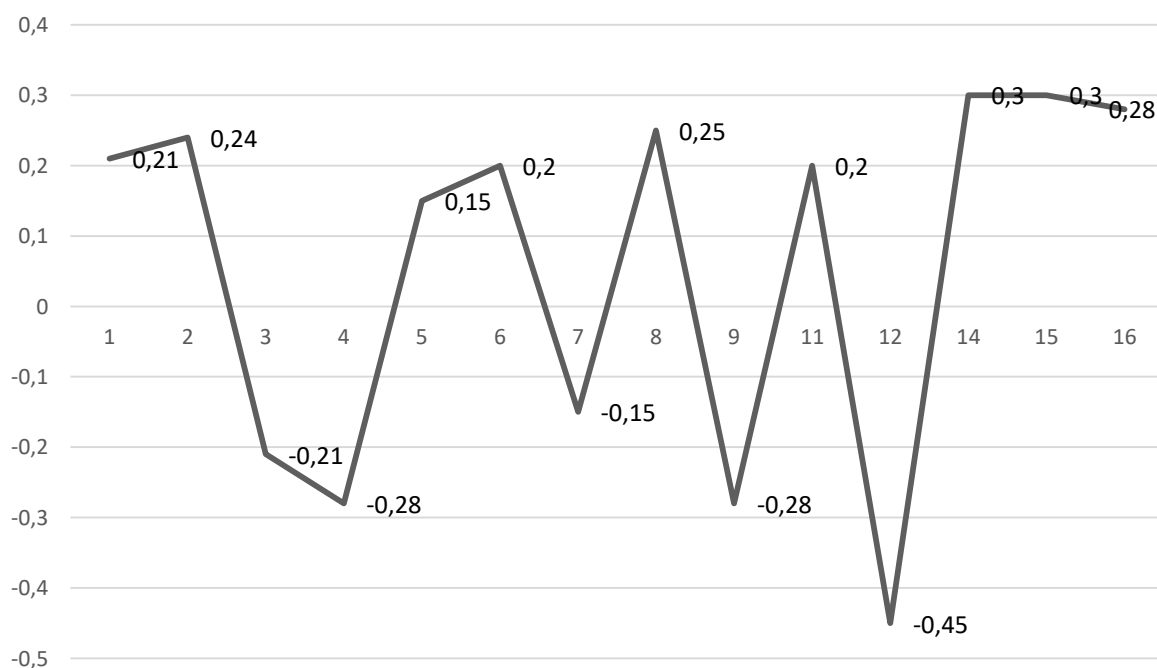


Рисунок 4 - График результатов STEP-анализа

Из проведенного выше анализа можно сделать вывод, что на компанию положительно влияют такие факторы как:

- Уход с рынка незначительных розничных продавцов;
- Обязательное фармстрахование;
- Довольно обширное применение методов государственного контроля и регулирования

Отрицательно влияют такие факторы как:

- Недостаток молодых специалистов на рынке труда;
- Высокий уровень таможенных пошлин на зарубежные лекарственные средства;
- Развитие сети создающих конкуренцию компаний.

К тому же первые 2 негативных фактора равновесные, а завершающий обладает довольно крепким негативным весом. Ужесточение конкуренции произошло в следствии концентрации аптечных сетей Челябинской области. Такой показатель как конкурентность близится к среднеевропейскому (на 1

аптеку приходится 4,1тысяч населения). В аптечные сети входят около 90% аптек. Но доля межрегиональных сетей челябинской области близка 0.

Так же следуют заметить, что количество хозяйствующих субъектов, которые функционируют на территории челябинской области и имеют лицензии на торговлю медикаментами, по сравнению с 2016 годом в 2017 году стала больше практически на 21%. Согласно результатам 2017 года ключевыми игроками на челябинском розничном рынке медикаментов пребывали Аптека «Классика» с числом в 35,69%, «Алвик» с числом в 12,42%, АО «ОАС» с числом в 7,92%, «Рифарм» с числом в 3,68%.

Таблица 6 – Доля рынка в оптовом и розничном сегменте АО «ОАС» по Челябинской области.

<b>Вид бизнеса</b>	<b>Доля на рынке по данным ОАС, %</b>
Розничные продажи	21
Коммерческие продажи	6
Госпитальные продажи	60
Продажи в рамках программы обеспечения, необходимыми отдельным категориям граждан	79
Производство лекарственных средств	90
Реализация оптической продукции и услуг населению	4

Конкуренты розничного сегмента:

- ООО «Аптека «Классика»
- ОГУП «Межрайонное аптечное объединение», г. Магнитогорск
- ООО «Алвик», Челябинск»

Проанализировав конкурентную среду мы выяснили, что в 31 из 52 территорий, на которых функционируют АО «ОАС», предприятие занимает более 42% рынка.

Перспективными территориями для развития розницы АО «ОАС» (если исходить из количества аптек и численности населения) являются:

- Копейск (22%),
- Коркино (15%),
- Еманжелинск (14%);

– Челябинск (19%).

В этих городах при открытии новых торговых точек существует реальная возможность для реализации розничной сети.

#### Конкуренты оптового сегмента:

Основные конкуренты компании в коммерческом сегменте: Белый лотос, Зеленая аптека, Леко.

За счет повышения качества обслуживания существует реальная возможность увеличения доли АО «ОАС» в коммерческом сегменте оптовых продаж.

В госпитальном секторе часть АО «ОАС» составляет около 61%, следовательно, повышение продаж может быть за расчет выхода на рынки за границы Челябинской области. Формирование фирмы в отдельном секторе организация сдерживает лидирующие позиции в 31 городских образованиях Челябинской области, в части которых Озерский ГО, Саткинский и Сосновский городские районы (согласно сведениям ФАС).

При этом конкурентная борьба ужесточается, и возникают новые игроки. С целью сохранения и повышения части в рынке Челябинской области в течение 2014 года (3 квартал) доступно 5 новых аптечных института.

В данный момент внедрены и благополучно функционируют такие проекты как:

– Программа бонусов.

Такой проект помог в уменьшении. Данный проект позволил уменьшить отвлечение денежных средств из оборота, и увеличит приток покупателей в аптечные сети (эффект удержания);

- Аптека низких цен.

После внедрения этого проекта произошло увеличение объемов продаж на торговых точках, участвующих в данном проекте на 23%

#### Развитие организации в оптовом сегменте

Оптовые виды бизнеса зависят от конкурентной борьбы и объемов финансирования, поэтому находят в поле рисков. АО «ОАС» занимает около 60%

госпитального и льготного сегмента Челябинской области. Но возможность роста ограничена из-за ужесточения конкуренции с появлением новых игроков на рынке, потому компания вынуждена выходить на межрегиональный уровень и отходить от локального.

В 2016 году был внедрен новый проект «Продажи за регионом» и доля Областного аптечного склада на межрегиональных территориях составила:

1. Башкортостан–4,1%
2. Тюмень–2,8%
3. Свердловская область - 5%
4. Курганская область –3,9%
5. Оренбургская область –3,1%

Активно развивающийся проект «ИМН» является интересным для организации, так как дает возможность получить добавленную стоимость, из-за отсутствия регулирования цен со стороны государства. 6,1% - удельный вес в обороте данного вида бизнеса.

Теперь для получения наиболее ясной оценки сил предприятия АО «ОАС» проведем анализ пяти сил Портера.

Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.



Рисунок 5 - Анализ «5 сил Портера»

Необходимо заметить, что же АО «Областной аптечный склад» вступает в тройку основных аптечных сетей Челябинской области согласно данным изучения аналитической категории «ДК». Таким (образом тройку фаворитов возглавляет федеральная аптечная сеть ООО «Классика», продажа которой равный 3,9 миллиардов руб. Второе и третье место захватывают областные сети АО «Областной аптечный склад, с заработком 3,1 миллиардов руб. и «Рифарм», продажа которого составляет 1,8 миллиардов руб.

Для наиболее полного представления о функционировании компании, о том, каких целей и стратегии они придерживается, какой персонал в ней работает, проведем БКГ-анализ.

БКГ-анализ был проведен с целью анализа товарного портфеля организации.

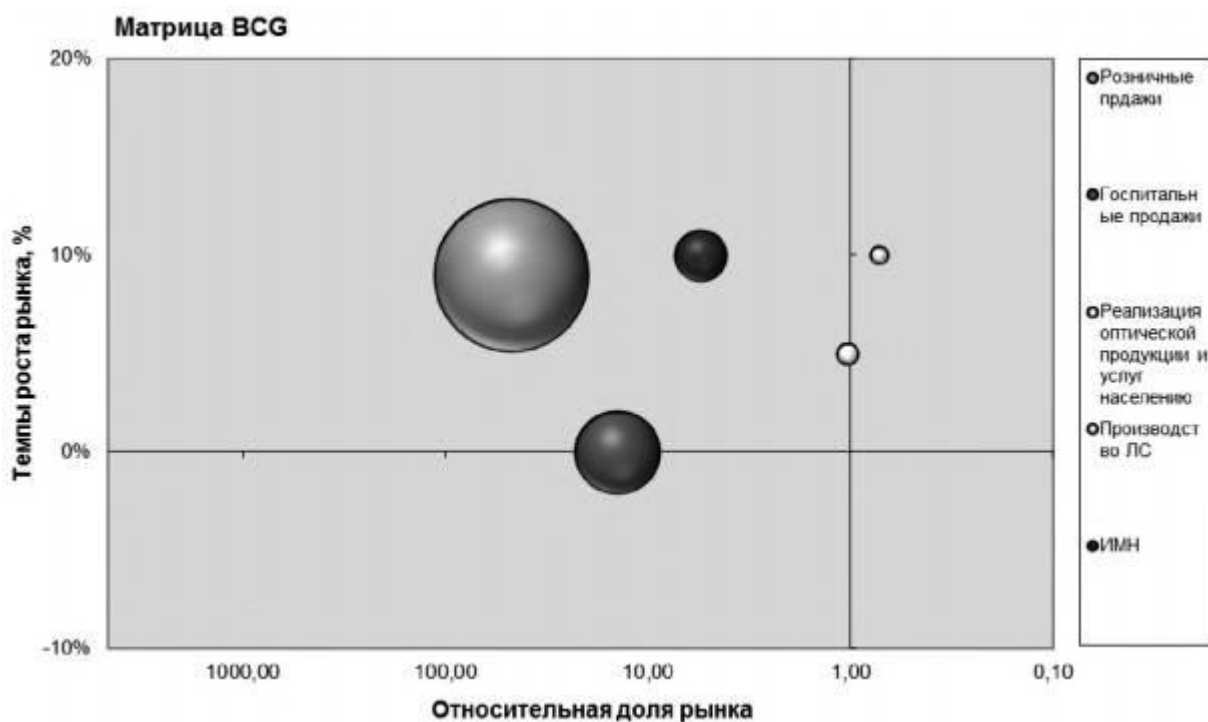


Рисунок 6 – БКГ -анализ АО «ОАС»

Существенная рыночная часть и большой прогресс размера продаж в розничном секторе бизнеса дают возможность причислить данное направление бизнеса к «звездам». «Звезды» относят к генераторам выгоды, собственно данная категория даст возможность компании осуществлять эффективный диалог с поставщиками. Продвижение в этом секторе приведет к обострению позиции компании на рынке, благодаря чему возрастет конкурентоспособность и темпы формирования сети.

Госпитальные продажи находятся в периферии среди командой «звезды» и «дойные коровы». Это обуславливается высочайшей долей на рынке, однако при этом данный тип бизнеса располагается в рисковом поле, таким образом, как госпитальные продажи создаются за счет бюджетного финансирования. По причине ужесточения конкурентной борьбы и выхода в свет новых инвесторов на рынке предприятие должно выходить на рынки располагающихся рядом регионов.

К группе «знаки вопроса» отнесен сектор изготовления лечебных средств. Этот сектор содержит существенные темпы увеличения в связи с реализацией на

местности РФ Государственной программы «Развитие фармацевтической и медицинской индустрии Российской Федерации в период вплоть до 2021 года и последующую перспективу».

В соответствии с этого плана, имеется программа стимулирования изготовления воспроизведенных и новаторских лечебных средств с целью излечения общественно-значимых заболеваний - «Развитие изготовления лечебных средств». Таким образом это течение бизнеса просит непрерывного изучения и поддержки с целью выведения предоставленной категории в «звезды».

#### АНАЛИЗ 7 S - MC 'KINSEY

Концепция 7S M c'Kinsey - модель, которая описывает 7 факторов организации компании целостным и эффективным способом.

#### СТРАТЕГИЯ

Стратегическая цель АО «ОАС» является становление лидером среди дистрибьюторов и аптечных сетей Челябинской области, освоение новых территорий, с помощью открытия новых аптечных точек и внедрения новых проектов, повышающих эффективность деятельности. Обеспечение стабильности и прибыльности компании, которые в свою очередь обеспечат уверенность в завтрашнем дне как работникам компании, так и покупателям, и партнерам по бизнесу.

#### Принципы работы

- непрерывное улучшение бизнес-процессов (формализация ключевых и второстепенных бизнес-процессов, стандартизация и автоматизация на всех этапах каждой операции);
- Эффективное управление человеческими, финансовыми, инновационно-технологическими ресурсами и ориентация на результат;
- Диверсификация деятельности с помощью введения высоко маржинальных проектов (производство лекарственных средств, детская одежда, оптика) и выход на новые территории;
- Совершенствование корпоративного управления;

- Повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

## СТРУКТУРА

ОАО «Областной аптечный склад» - филиальная система.

Всего четыре филиала - Северный, Западный, Магнитогорский и Центральный. Сначала было восемь, причем у каждого филиала - целый аппарат управления. их укрупнили, оптимизировали.

Общее количество розничных точек - более 240. Это аптеки, аптечные пункты, производственные аптеки, оптики. Склад общей площадью 5 000 кв.м. В 2013 году был осуществлен запуск нового современного складского комплекса класса А, с полностью автоматизированной системой учета товародвижения на каждом этапе (приемка, хранение, отпуск).

Производственных аптек у АО ОАС сейчас шесть, в Магнитогорском и Западном филиалах - по две, в остальных - по одной.

Совсем недавно произошло изменение организационной структуры компании: ликвидирована филиальная сеть с целью Повышения эффективности операционной деятельности и оптимизации затрат.

## СОТРУДНИКИ

Списочный состав персонала предприятия составляет 1620 человек и увеличивается в результате роста объемов реализации, изменения организационной структуры предприятия.

Начальник отдела УП убеждена в том, что современные технологии развиваются настолько быстро, что сегодня недостаточно просто хорошо работать по наработанным схемам. Крайне важно продолжать совершенствоваться.

Предприятие осуществляет обучение работников по договорам с учебными заведениями для подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров за счет собственных средств.

На предприятии большое внимание уделяется вопросам социальной защищенности членов трудового коллектива. Во исполнение положений



коллективного договора осуществляются выплаты социального характера, приобретаются путевки для отдыха и санаторно-курортного оздоровления работников и их детей. Сотрудникам за счет средств предприятия выдаются беспроцентные ссуды на различные нужды.

## СИСТЕМЫ

В АО «Областной Аптечный Склад» внедрена и благополучно работает концепция электрического документооборота и управления взаимодействием DIRECTUM.

Все работы в области делопроизводства, соглашениям, счетам на оплату и командировкам протекают в согласовании с общим коллективным стандартом, реализованным на платформе Directum.

На начальном этапе в плане было задействовано более 22 работников - топ-менеджеров и управляющих подразделений. Введение концепции DIRECTUM обхватило основные бизнес-процессы фирмы, было сформировано общее положение регистрации поступающей и исходящей документации, и общая основа электрических типов наружных и внутренних документов

В следствии введения современной концепции электрического документооборота и управления взаимодействием DIRECTUM на складах сформировано общее информативное пространство, что улучшает процессы взаимодействия среди отдельными пользователями и подразделениями компании, а кроме того хорошо воздействует на уровень корпоративной культуры.

## НАВЫКИ

Более тщательный отбор проходят работники аптек - провизоры, фармацевты, потому что, осведомленность данного персонала непосредственно воздействует на торговый результат. Время от времени работники уходят на курсы повышения квалификации «менеджмент в фармации». Тем не менее рынок труда фармации вплоть до этих времен обостренно чувствует недостаток квалифицированного персонала. В частности, это фармацевты и провизоры, в случае с управляющими

аптек проблем не создается, потому как нередко их отбирают с провизоров собственной сети.

## ЦЕННОСТИ

Никак не взирая на практически вековой опыт работы для здоровья жителей области, ОАС не стоит на месте, непрерывно улучшается, идет в ногу со временем. Предприятие систематически осуществляет развитие перечня лечебных средств в пользу сверхтехнологичных веществ, созданных основными фармацевтическими фирмами мира. Все вещества, в том числе не лечебные, проходят строгий надзор, что обеспечивает качество и защищенность абсолютно всех продуктов, прибывающих на прилавки аптек. Подобным принципом в работе может гордиться не любое предприятие, работающее на сегодняшний день в области здоровья.

На сегодняшний день Предприятие является работодателем более чем для 1800 человек и старается сформировать собственным сотрудникам подходящие условия работы, гарантировать важнейшие социальные обязательства и достойный уровень существования (каждый год выполняется индексирование заработной платы и доведение ее до самого рынка).

АО «ОАС» видит свою миссию в формировании сферы здравоохранения в части обеспечения покупателей лечебными веществами, продуктами мед назначения, специализированными услугами в качестве логистического оператора, а кроме того увеличение качества и доступности лечебного обеспечения.

## СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Организации присущ демократический стиль управления, он предполагает интенсивное участие подчиненных в выработке административных вопросов.

Учитывает интенсивное участие подчиненных при принятии ответственных решений. В последствии этого получают наилучший вариант.

В конце 2011 года АО «ОАС» провело ребрендинг. Организация поменяло стратегию формирования розничного подразделения. Согласно мнению управления фирмы, акцент на 90-летней истории и государственном статусе

аптечной сети обязан был убедить потребителей в ее надежности. Другой логотип представляет собою графичное отображение здания, в котором вплоть до 1967г. находилось складское производство, выстроенное провизором Ицке-Янкель Соломоновичем Плаксманом, надпись «Государственная аптека» и день основания «1917», говорящая о давнишней истории и долголетних традициях. В этот момент в этом здании располагается музей-аптека. Комплект деловой документации, вывески и стенды на компании кроме того выполнены в фирменном стиле.

Запуск интернет-аптеки. Целью проекта было воплотить в жизнь интернет-витрину для «Областного аптечного склада» из города Челябинска. С целью сохранения актуальности сведений по остаткам потребовалась синхронизированные с внутренней непосредственно описной системой товарного учета. Т.к. идет работа с остатками в действительных аптечных пунктах, синхронизированные по частям совершается раз в 2 минуты.

На исходной странице интернет-магазина выводится источник с более важными в настоящий период категориями. Продукты в рамках данных категорий создаются согласно известности автоматически в базе накапливаемого в системе рейтинга.

Таблица 7 - Факторы модели 7S для АО «Областной Аптечный Склад»

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Становление АО «ОБЛАСТНОЙ АПТЕЧНЫЙ СКЛАД» как лидера среди аптечных сетей и дистрибьюторов Челябинской области, а также выход на новые территории, посредством открытия новых точек и внедрения новых проектов, повышения эффективности деятельности.	Нет
Структура	В 2011 произошло изменение организационной структуры компании: ликвидирована филиальная сеть	Нет
Система управления	Все работы по делопроизводству, договорам, счетам на оплату и командировкам проходят в соответствии с единым корпоративным стандартом, реализованным на платформе Directum. В организации сформировано единое информационное пространство, что оптимизирует процессы взаимодействия между отдельными пользователями и подразделениями предприятия, а также благотворно повлияет на уровень корпоративной	Нет

	культуры.	
Сумма навыков	Наиболее тщательный отбор проходят сотрудники аптек - провизоры, фармацевты, поскольку, грамотность этого персонала напрямую влияет на коммерческий эффект. Периодически сотрудники отправляются на курсы повышения квалификации «менеджмент в фармации».	Да

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Состав работников	Списочный состав персонала предприятия составляет 1575 человек и увеличивается в результате роста объемов реализации, изменения организационной структуры предприятия. Около 1000 сотрудников насчитывает розничная сеть. Наблюдается дефицит кадров в аптечном ритейле.	Да
Стиль взаимоотношений	Организации присущ Демократический стиль управления, он подразумевает активное участие подчиненных в выработке управленческих вопросов. Предусматривает активное участие подчиненных при принятии ответственных решений. После этого принимают оптимальный вариант.	Нет
Система ценностей	АО «ОБЛАСТНОЙ АПТЕЧНЫЙ СКЛАД» видит свою миссию в развитии отрасли здравоохранения в части обеспечения потребителей лекарственными препаратами, изделиями медицинского назначения, специализированными услугами в качестве логистического оператора, а также повышение качества и доступности лекарственного обеспечения	Нет

Проанализировав компанию, мы получили модель, в которой все компоненты, помимо 2-ух, довольно хорошо соотносятся между собой.

Состав сотрудников и их умения противоречат установленной стратегии и мешают реализации поставленной задачи.

Анализ конкурентной среды указывает: в 22 из 43 территории, где показана розничная сеть аптек ОА «ОАС», предприятие захватывает более 36% рынка.

На рисунке 7 изобразим противоречия всех рассмотренных элементов модели 7 С Маккинси

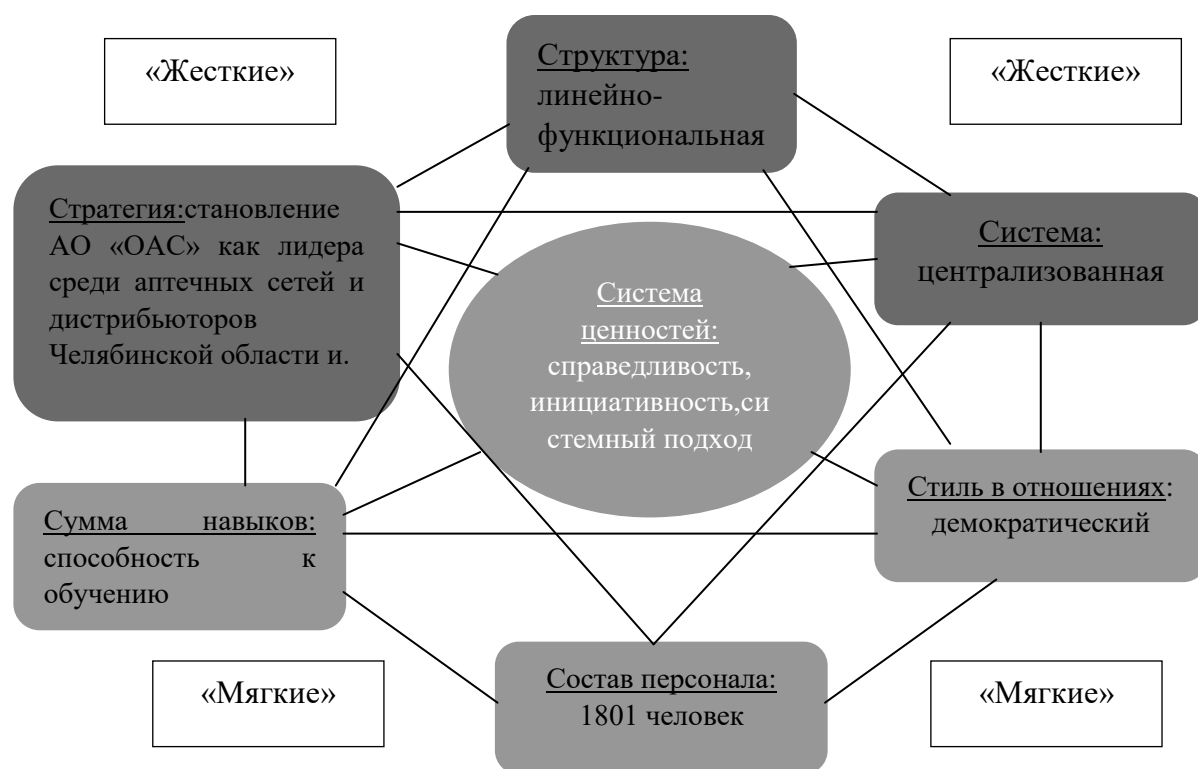


Рисунок 7 – Модель 7S

Для увеличения доли на фармацевтическом рынке компания расширяет географию присутствия, как на территории Челябинской области, так и за ее пределами. Для этого компания стремится открывать новые торговые точки, чему препятствует дефицит квалифицированного персонала, а низкая квалификация нанимаемых сотрудников отрицательно влияет на динамику продаж и конкурентоспособность компании.

Для того, чтобы наглядно увидеть направления совершенствования компания отметим, какая обстановка существует в компании сейчас, и какая должна быть.

Синяя линия - как есть сейчас;

Красная линия - как должно быть.

Таблица 8 - SNW – анализ АО «Областной Аптечный склад»

Наименование подсистемы	Качественная оценка позиции										
	Сильная (S)					Нейтральная (N)	Слабая (W)				
	5	4	3	2	1		0	-1	-2	-3	-4
<b>Финансы:</b>											
Финансовая устойчивость предприятия	0		X								
Заработная плата сотрудников	0				X						
<b>Общее управление:</b>											
Территориальное расположение	0	X									
Организационная структура предприятия	0		X								
Стратегия и ее отображение деятельности организации	0				X						
Система менеджмента предприятия	0	X									
Коммуникации, распределение обязанностей	0				X						
Условия труда	0	X									
<b>Маркетинг:</b>											
Имидж предприятия	0	X									
Ассортимент реализуемых товаров	0				X						
<b>Производство:</b>											
Уровень технической оснащенности	0				X						
Проводимые исследования и разработки				0							
<b>Персонал:</b>											
Квалификация персонала	0					X					
Лояльность персонала			0						X		
Психологический климат в коллективе	0			X							
Стратегия управления персоналом	0	X									
Профессионализм сотрудников службы управления персоналом	0	X									
Процент прошедших испытательный срок кандидатов и работающих больше полугода				0						X	
Скорость закрытия вакансий	0										X

Главная задача SNW-анализа — это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. [30].

Задачей разрабатываемой стратегии является использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Отталкиваясь с нашего анализа, мы можем выделить следующие слабые стороны: преданность персонала, темп закрытия вакансий, и доля прошедших испытательный срок претендентов и работающих больше полугода.

Как мы можем наблюдать - невысокая преданность персонала никак не является результатом репутации фирмы и эмоционального климата в коллективе, вероятно, она может быть связана с неясным осознанием миссии и целей фирмы. Высокий процент претендентов, не прошедших испытательный период, может указывать о плохом отборе персонала.

С целью того, чтобы понять применяет ли предприятие свои сильные стороны или отличительные преимущества в собственной стратегии, какие слабости фирмы не дают использовать в полной мере имеющиеся способности, какие слабые стороны требуют исправлений, какие сильные стороны дадут возможность использовать открывающиеся возможности фирмы, для того чтобы достичь успеха, при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам, мы провели SWOT-анализ.

Таблица 9 - SWOT - анализ АО «Областной Аптечный Склад»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p>-Возможность уменьшения цен у поставщиков за счет увеличения закупок</p> <p>-Недостаток аптечных учреждений в муниципальных образованиях Челябинской области открывает возможности развития розничной сети путем открытия новых точек</p>	<p>-Усиление конкуренции в розничном и оптовом сегменте</p> <p>-Усиления регулирования со стороны государства</p> <p>-Нестабильность национальной валюты (снижение покупательской способности вследствие падения курса рубля)</p> <p>-Значительный рост инфляции может повлиять на закупочные цены</p>



<b>Сильные стороны</b>	<b>СИВ</b>	<b>СИУ</b>
<p>-Опыт на рынке фармации</p> <p>-Аптека является социально значимым объектом</p> <p>-Широкий ассортимент товара</p> <p>-Производство эксклюзивных лекарственных средств</p> <p>-Долговременные контракты с производителями лекарственных средств</p> <p>-Автономия логистики</p> <p>-Относительно низкие отпускные цены</p> <p>Интернет-аптека, возможность заказа по эл.почте</p> <p>-Наличие в структуре складского комплекса класса А - увеличение снабжения розничной сети до 70-80%</p> <p>-Узнаваемость бренда</p>	<p>-Снижение отпускных цен за счет снижения закупочных цен</p> <p>-Наличие в структуре складского комплекса позволит увеличение закупа, и как следствие снижение закупочных и отпускных цен</p> <p>-Склад обеспечивает организацию более значимых поставок для реализации в розничном и госпитальном направлении бизнеса</p>	<p>-Опыт на рынке фармации и возможность обеспечения снабжения розничной сети в пределах 80% помогут выйти на рынок за пределами челябинской области</p> <p>-Организация непрерывных поставок, долговременные контракты с поставщиками и относительно низкие отпускные цены помогут поддерживать конкурентоспособность компании</p> <p>-Несмотря на низкую платежеспособность населения, количество покупателей аптек сети не уменьшается из-за репутации компании, а также опыта на рынке</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>
<p>-Вынужденное снижение требований к квалификации персонала ритейла</p> <p>-Высокая зависимость от поставщиков</p> <p>-Дефицит профессиональных кадров (фармацевтов и провизоров)</p> <p>-Недостаточно широко развита розничная сеть</p> <p>-Большой процент кандидатов, не прошедших испытательный срок</p>	<p>-Дефицит провизоров и фармацевтов оказывает отрицательное воздействие на возможность развитие новых торговых точек -</p> <p>Совершенствование системы отбора персонала в компании поможет отбирать высококвалифицированных специалистов</p> <p>-Открытие новых торговых точек даёт компании возможность расширяться и отбирать компетентных специалистов</p>	<p>-Снижение ассортимента поставок ввиду нестабильности валюты и роста закупочных цен -</p> <p>Зависимость от поставки делает невозможным удержание цен на прежнем уровне, вследствие этого существует рис снижения покупательской способности</p>

В следствии проделанного анализа мы установили, какие слабые стороны препятствуют нам пользоваться имеющимися возможностями:

- текучесть персонала срывает своевременные поставки, что может послужить причиной к потере постоянных покупателей в оптовом сегменте;
- пассивная деятельность провизоров и фармацевтов негативно воздействует на динамику размера продаж;
- дефицит провизоров и фармацевтов оказывает негативное влияние на развитие новых торговых точек.

Обобщив полученные выводы, сделаем заключение о наличии основных проблем: непостоянность персонала в розничном секторе, недостаток квалифицированного персонал и невозможность его удержания. Все это выражает негативное влияние на финансовую составляющую компании.

На основании приведённых выше показателей и произведённых анализов, мы можем сделать вывод о том, что компания имеет экономическую проблему, а именно: слабый темп роста прибыли с учетом появления новых торговых точек.

Помимо этого, можно сделать вывод о этом, что в компании так же имеется и кадровая проблема. В привязке к невысокому увеличению прибыли фирмы мы сделали вывод о этом, что штат функционирует недостаточно качественно, затем, на базе проведенных анализов и сравнений деятельности персонала АО «ОАС», мы обнаружили, что «корневая» проблема располагается в подсистеме отбора персонала. Для того, чтобы как можно более четко давать советы по устранению проблемы, необходимо выполнить кадровый аудит, который мы представим в последующем пункте.

### 2.3 Кадровый аудит АО «Областной аптечный склад»

Для того, чтобы дать оценку, как существующие человеческие ресурсы могут воздействовать на результат установленной стратегической цели фирмы, необходимо обратиться к организационно-кадровому аудиту.

Анализ трудовых ресурсов необходимо начинать с разбора его структуры.

В таблице 6 показана численность персонала в динамике 3 лет.

Таблица 10 - Численность персонала в динамике трех лет.

2016 год		2017 год		2018 год	
N, чел	прирост, %	N, чел	прирост, %	N, чел	прирост, %
1675	-	1652	-0,01	1801	0,09

Численность персонала в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась, но незначительно, а в 2018 году численность персонала возросла в связи с открытием новых торговых точек.

Для наглядности изобразим данную динамику в виде диаграммы.

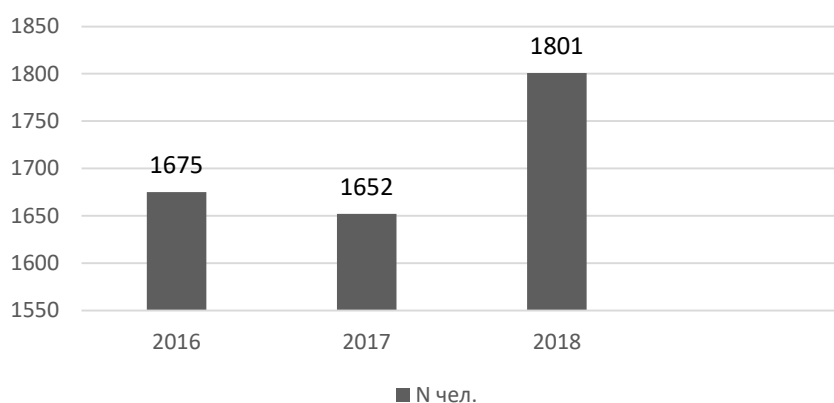


Рисунок 8 - Динамика численности персонала АО «ОАС»

Как видно из диаграммы, общая численность сотрудников с 2016 по 2017 года снизилась. Случилось это в следствии преобразования компании в Открытое Акционерное Общество, что повлекло перемены в организационную структуру, ввиду чего случилось сокращение персонала, закрытие нерентабельных аптек и вынесения из штата некоторых видов работ на привлечение. Затем в 2018 г. пошла позитивная динамика, количество персонала возросло.

Текучесть персонала в аптеках АО «Областной Аптекарский Склад» в 2017 г. составляла 13,5 %. Принимая во внимание обычные характеристики по отрасли, что составляют 12%, необходимо сделать вывод о этом, что отклонения не существенные и отвечают среднерыночному состоянию.

Далее в таблице 15 обратимся к анализу численного состава сотрудников службы по Управлению персоналом.

Для этого произведем сравнение показателей рассматриваемой компании с средними показателями по России.

Таблица 11 - Численность HR-специалистов на 1000 человек персонала.

Специалист	АО «ОАС»	Среднее
По кадровому учету и делопроизводству	5	48,3
По поиску и подбору персонала	1	11,9
По обучению и развитию персонала	4	9,5
По оценке	4	1,1
По вознаграждению	6	5,8

С учетом того, что единая численность фирмы более 1800 человек, а численность специалистов отдела по работе с персоналом не соответствует средним нормам, что напрямую понижает результативность деятельности, рассматриваемой нами системы отбора персонала, нужно сделать вывод о потребности оптимизации численности персонала отдела. Затем рассмотрим состав и структуру персонала согласно уровню образования.

Таблица 12 - Состав и структура персонала по уровню образования

Категория персонала по уровню образования	2016 год		2017 год		2018 год	
	N, чел	доля, %	N, чел	доля, %	N, чел	доля, %
Высшее	712	71,2	659	66	669	66
Среднее профессиональное	288	28,8	339	34	341	34
Всего	1000	100	998	100	1010	100

Изобразим динамику в виде диаграммы.

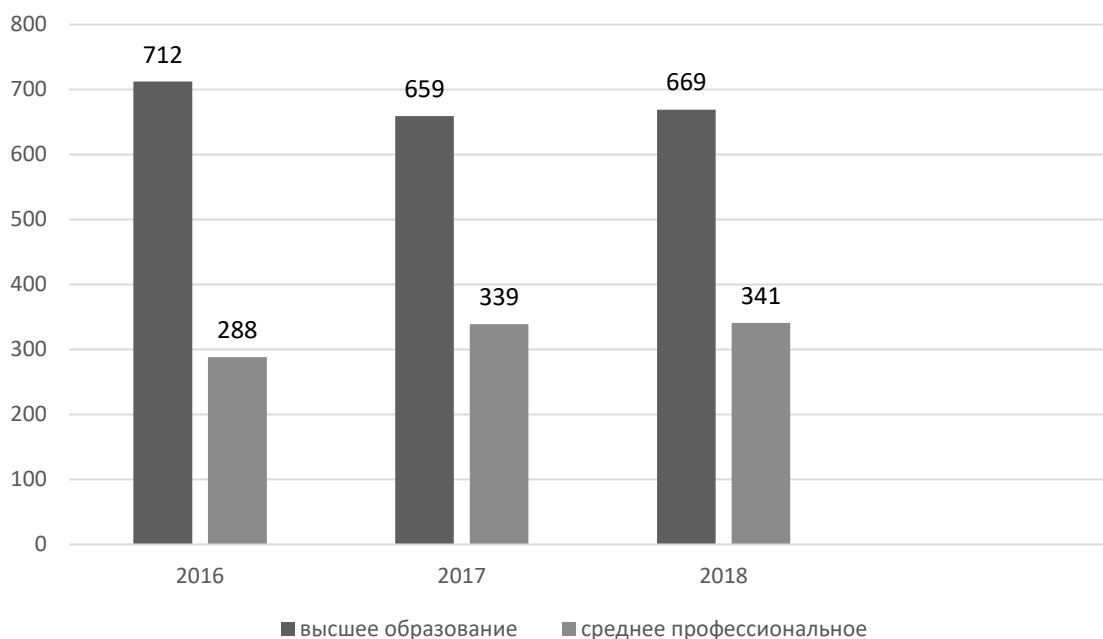


Рисунок 8 - Распределение персонала по уровню образования

Из диаграммы видно, что стабильно в течение 3 лет больше половины работников аптек имеют высшее профессиональное образование. При этом с каждым годом несущественно возрастает число сотрудников со средним профессиональным образованием. Важно заметить, что в последние года прослеживается недостаток профессиональных сотрудников (фармацевтов и провизоров). Аптеки уже достаточно длительный период времени ощущают недостаток в "первостольниках» (фармацевты, стоящие за первым столом) — это самая востребованная позиция в аптеках.

Связано это с быстрым ростом числа самих аптек и аптечных сетей в районе, а кроме того с недостатком выпускников. Только часть специалистов, заканчивающих профильные факультеты, идут работать в аптеку, почти все уходят в фармацевтические фирмы или вообще в другие сферы.

По причине этого состояния на рынке труда, многие фирмы аптечного ритейла начинают понижать требования при найме и устраивают на работу работников с околопрофильным учебным образованием, а кроме того специалистов медицинских колледжей.

Следующая характеристика, которую мы рассмотрим - состав персонала по возрастному признаку.

Таблица 13 - Возрастная структура персонала.

Возрастной состав персонала, чел.	Численность персонала в динамике лет, чел.		
	2016 г	2017 г	2018 г
18-30 лет	220	219	224
31-50 лет	451	451	460
Старше 50	329	328	326
Всего	1000	998	1010

Изобразим возрастную структуру персонала в виде графика.

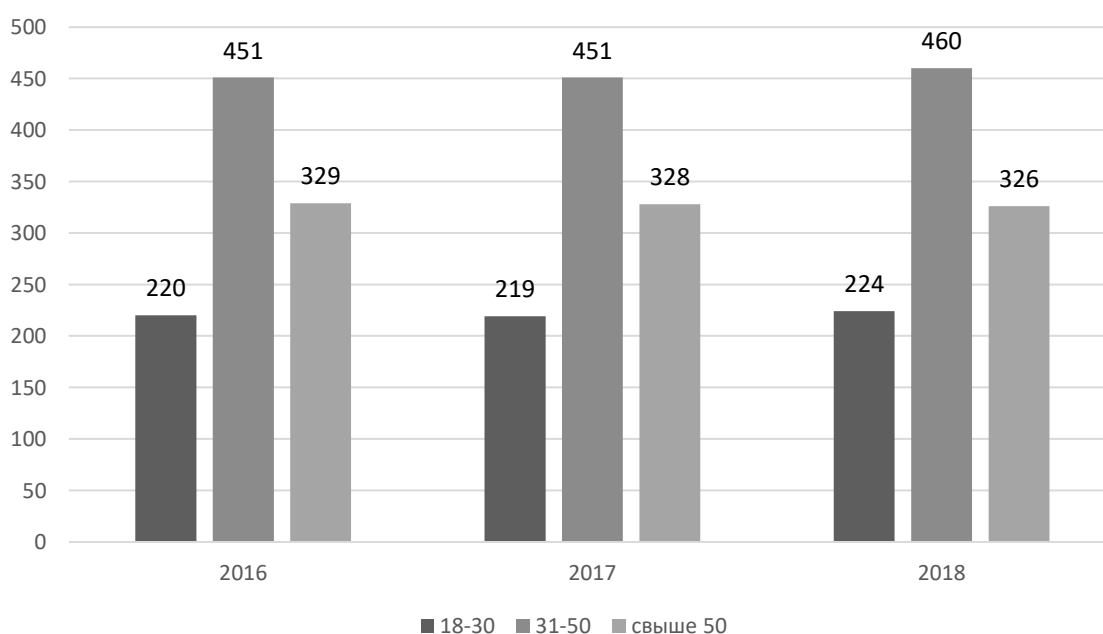


Рисунок 9 - Возрастная структура

Как показывают данные, представленные в диаграмме, в ОАО «ОАС» около 50% сотрудников компании находятся в промежутке от 31 до 50 лет. 33 % из общего числа работников предприятия составляют сотрудники возрастом старше 50 лет. И наименьшую часть – 22% составляют работники до 30 лет. Из данных показателей следует сделать вывод о том, что персонал организации устаревает, молодые специалисты не видят перспектив развития в данной компании,

вследствие этого их сложно привлечь и при это высока вероятность ухода сотрудников к конкурентам.

Следует отметить важную тенденцию в фармбизнесе. По данным портала Rabota.mail.ru, анализ структуры спроса на персонал в сфере медицины и фармацевтики по опыту работы показывает заметный рост интереса работодателей к выпускникам вузов.

Компании готовы рисковать, вкладывая инвестиции в обучение еще никак не проявивших себя работников, в надежде вырастить из них профессионалов и обеспечить кадровый потенциал для развития бизнеса.

Учитывая стратегию компании, следует отметить важность влияния персонала на выручку компании. При невысокой текучести персонала аптек в компании ОАО «ОАС» по-прежнему наблюдается нехватка специалистов, которая, во-первых, препятствует открытию новых торговых точек, что входит в стратегические задачи компании, во-вторых, влияет на экономические показатели деятельности, а именно на объем реализации товаров.

Из анализов, проделанных во 2 главе, мы сделали вывод, что в АО «ОАС» стоит цель в увеличении прибыли, преимущественно от недавно открывшихся новых торговых точек. Мы выяснили, что такую цель можно будет достичь с помощью привлечения на работу новых квалифицированных кадров (преимущественно молодых), а для этого нам необходимо применить новые усовершенствованные методы отбора персонала. Отмечаем, что преимущество молодых специалистов заключается в их высокой работоспособности, способности к свежим и новым идеям, высокой производительности труда, а также готовности к обучению.

### 3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА В АО «ОАС»

#### 3.1 Анализ существующей системы отбора персонала АО «ОАС»

В параграфе 3.1 нам следует рассмотреть существующую систему отбора персонала, чтобы в дальнейшем выявить ее недостатки и усовершенствовать ее.

В данном параграфе нам необходимо рассмотреть систему «отбора основного персонала» как систему.

Ниже, на схеме изображена существующая система отбора основного персонала АО «Областной Аптечный Склад».





## Рисунок 10 – Существующая система отбора основного персонала

Из данной системы можно сделать вывод о том, что она является очень затратной в плане времени, потому что в ней не рассматриваются временные критерии. Также на это влияет еще и то, что отбором занимается всего лишь один специалист. К тому же в системе используются довольно старые методики отбора, а такие методики, как правило, не могут дать эффективного отбора.

В существующей системе не рассматривается такой инструмент, как отбор среди выпускников. Молодые специалисты не требуют переобучения, а это в свою очередь позволит компании сэкономить.

Также система является неавтоматизированной, что опять же снижает ее эффективность.

А если рассматривать эту систему как процесс, то можно заметить, что каждая функция включает в себя ряд установленных операций:

1. Планирование персонала в АО «Областной Аптечный Склад» осуществляется с помощью имеющейся информации о незакрытых вакансиях и отчетов по текучести кадров. При появлении необходимости, в каком-либо работнике, заявка на подбор отправляется в отдел по работе с персоналом руководителем подразделения. После этого происходит рассмотрение заявки. Необходимые требования к кандидату оговариваются вместе с руководителем подразделения, затем начинается поиск кандидатов.

2. В процессе поиска кандидатов АО «Областной Аптечный Склад» использует как внутренние, так и внешние источники. Все начинается с того, что менеджер по работе с персоналом анализирует анкеты, заполненные ранее пришедшими кандидатами, если не оказывается подходящих кандидатов, то в организации начинают применять разнообразные технологии для поиска кандидатов.

3. Кандидатами заполняются анкеты в отделе по работе с кадрами.

4. специалистом по работе с кадрами проводится телефонное интервью. Принимается решение о проведении первичного собеседования или отказе кандидату.

5. Менеджер по работе с персоналом проводит первичное собеседование. В первичное собеседование входит: оценка личных качеств (речь, поведение, тестирование, стрессоустойчивость), оценка профессионального опыта кандидата. Также происходит проверка необходимых документов, моделирование разных ситуаций и завершение встречи.

6. Этот этап представляет собой отсев претендентов на должность или направление их на знакомство с их непосредственным руководителем (сопоставляются данные претендентов с требованиями, которые указаны в вакансии, происходит запрос рекомендаций с прошлого места работы, далее отказ кандидату или занесение его в резерв, назначается дата и время вторичного собеседования).

7. На вторичном собеседовании проходит беседа с руководителем отдела, в который требуется сотрудник, на этом этапе решается взаимодействовать с кандидатом дальше, либо же отказать ему. Кандидату предлагают конкретные ситуации, которые нужно решить и проанализировать пути выхода из различных ситуаций, кандидату предлагают продать какой-либо препарат по описанию состояния своего здоровья.

8. После того, как кандидат прошел вторичное собеседование специалистом по работе с персоналом и руководителем отдела обсуждается решение о том, на какую должность подходит кандидат по его профессиональным и личностным характеристикам. Руководитель отдела принимает решение о трудоустройстве, а специалист по работе с персоналом оповещает кандидата об окончательном решении и назначает время для оформления на работу.

9. После того, происходит оформление кандидата на должность, подписываются все необходимые документы.

Для наглядности составим пирамиду целеполагания внедряемого проекта.

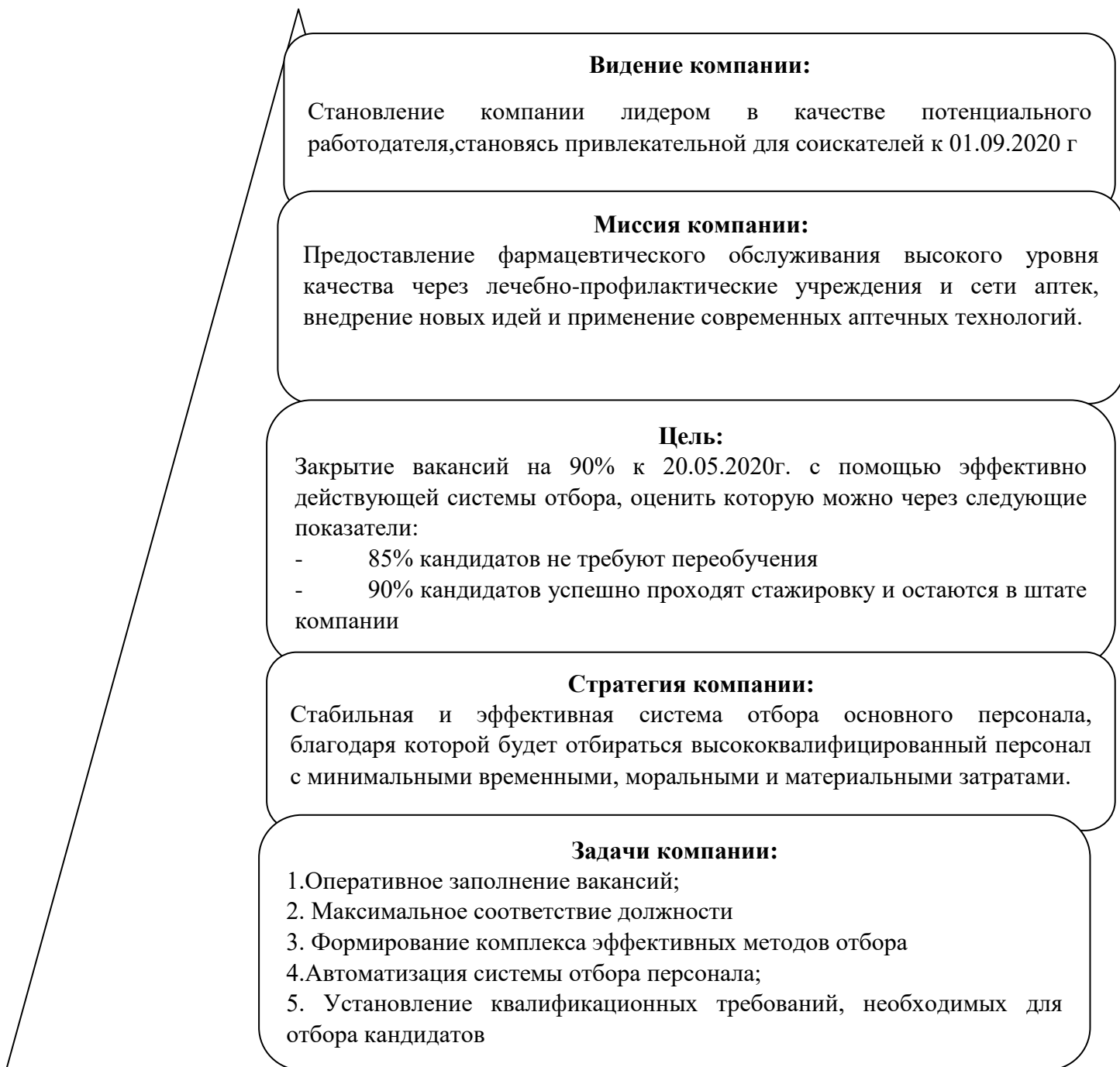


Рисунок 11 – Пирамида целеполагания

Вывод: рассмотрев и проанализировав существующую систему отбора персонала АО «Областной Аптечный Склад» можем сделать вывод, о том, что

данная система является очень затратной по времени, потому что в ней отсутствуют временные критерии.

Так же на большие временные затраты влияет еще и то, что отбором персонала занимается всего лишь один специалист.

Также в существующей системе используются методики, которые, как правило не могут дать эффективного отбора персонала.

Такой инструмент, как привлечение выпускников не рассматривается. Молодые специалисты не требуют переобучения, а это в свою очередь поможет компании сэкономить.

Система является неавтоматизированной, что опять же снижает ее эффективность.

### 3.2 Проект по повышению эффективности системы отбора основного персонала в АО «ОАС»

В этом параграфе мы должны составить мероприятия, которые необходимы для того, чтобы усовершенствовать существующую систему отбора основного персонала.

Мероприятия нужно составить так, чтобы система стала максимально эффективной, автоматизированной и в большей степени, направленной на отбор молодых специалистов, которые не будут нуждаться в переобучении.

Так же предлагаемая система должна помогать компании получать больше выручки на существующих аптечных точках и способствовать открытию новых.

При построении этой системы мы:

- поставили новую цель для организации,
- поставили новые, более конкретные задачи,
- определили объекты и субъекты.
- ввели новые технологии
- ввели критерии оценки

Данная система построена по принципу SMART

Проведем анализ предлагаемого нами варианта системы отбора основного персонала в компании на рисунке 13.

Цель	<p>Заккрытие вакансий на 90% к 20.05.2020г. с помощью эффективно действующей системы отбора, оценить которую можно через следующие показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 85% кандидатов не требуют переобучения</li> <li>- 90% кандидатов успешно проходят стажировку и остаются в штате компании</li> </ul>
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оперативное заполнение вакансий;</li> <li>2. Максимальное соответствие должности;</li> <li>3. <b>Определение методов отбора кандидатов, которые позволят оценить пригодность кандидата в данной должности;</b></li> <li>4. Автоматизация системы отбора персонала;</li> <li>5. Установление квалификационных требований, необходимых для отбора кандидатов</li> </ol>



Технология	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование эффективных методов поиска кандидата, таких как Job-сайты</li> <li>2. Предварительный отбор на основе анализа материалов и документов, представляемых кандидатами (заявление, автобиография, трудовое свидетельство, свидетельство об образовании)</li> <li>3. Отбор на основе характеристики, отзывов и рекомендации с прошлого места работы кандидата</li> <li>4. <b>Создание системы практик с помощью привлечения молодых специалистов</b></li> <li>5. <b>Новая форма проведения собеседований в виде стресс-интервью</b></li> <li>6. Отбор на основе соответствия индивидуальных качеств кандидата, требованиям предъявляемым содержанием работы</li> <li>7. <b>Использование программного обеспечения автоматизации отбора персонала с помощью программы E-Staff рекрутер</b></li> </ol>
------------	--

<p><b>Критерии эффективности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение скорости закрытия вакансий на 45%</li> <li>2. Снижение затрат на отбор на 30%</li> <li>3. 90% практикантов, оставшихся на постоянную работу</li> <li>4. Снижение текучести среди новичков на 60%</li> <li>5. Скорость выхода на нормативный уровень производительности труда увеличилась на 20%</li> </ol>
---

### Рисунок 13 – Усовершенствованная система отбора основного персонала АО «ОАС»

В результате усовершенствованной системы отбора персонала получится автоматизированная система отбора основного персонала благодаря программе E-StaffРекрутер, что повлияет на эффективность отбора. Также с помощью введения в штат еще одного сотрудника по отбору мы сократим временные затраты на процедуру. После создания системы практик с помощью привлечения молодых специалистов компания сможет отбирать молодой и квалифицированный персонал, который не требует переобучения. Новая форма отбора персонала в виде стресс-интервью поможет выявить у кандидата такие качества как стрессоустойчивость, гибкость поведения и коммуникабельность, а эти качества играют большую роль для людей, работающих в сфере обслуживания. При проведении стресс-интервью работодатель сможет понять, подходит ли кандидат на данную должность. Такая технология как отбор на основе соответствия индивидуальных качеств кандидата, требованиям предъявляемым содержанием работы в значительной мере сократит время на отбор.

Далее разработаем дерево целей для проекта по повышению эффективности системы отбора основного персонала в АО «ОАС»



Рисунок 13 – Дерево целей для проекта по повышению эффективности системы отбора основного персонала в АО «ОАС»

Система, разработанная нами, учитывает все недостатки существующей системы отбора основного персонала АО «АОС» и должна стать эффективной.

Дерево целей было разработано, потому что каждый проект начинается с постановки целей. И основной целью будет являться: эффективно действующая система отбора основного персонала к 20.05.2020г. А для достижения этой цели необходимо выполнить ряд следующих целей:

1. Оперативное закрытие вакансий на 90% к 20.05.2020г. с помощью сокращения времени на закрытие вакансии на 50 % к 05.05.2020г. и уменьшения затрат на закрытие вакансий на 40 % к 03.05.2020г.

2. Увеличение эффективности труда на 40% к 01.04.2020г. с помощью увеличения скорости выхода на нормативный уровень производительности на 20% к 30.04.2020г. и сокращения потерь рабочего времени на 30% к 01.04.2020г.

3. Автоматизация системы отбора на 60% к 05.04.2020г. с помощью сокращения финансовых и трудовых затрат на 45% к 05.04.2020г., экономии времени на отбор персонала на 60% к 06.05.2020г. и обеспечения безопасности данных на 100% к 05.05.2020г.

Далее обратимся к полю сил К. Левина и рассмотрим движущие и сдерживающие силы внедряемого проекта.

Движущими силами будут являться:

1. Успешный опыт конкурентов в данной отрасли;
2. Рост значимости работы с молодыми специалистами;
3. Содействие руководящих сторон;

Необходимость позиционирования компании на рынке труда.

Сдерживающие силы проекта:

1. Высокое влияние конкурентов на рынке труда (более простые процедуры отбора);
2. Сопротивление изменениям со стороны менеджеров по управлению персоналом (усложнение процедуры отбора);
3. Высокие затраты на реализацию проекта.



Теперь для наглядности изобразим поле сил К. Левина на рисунке.

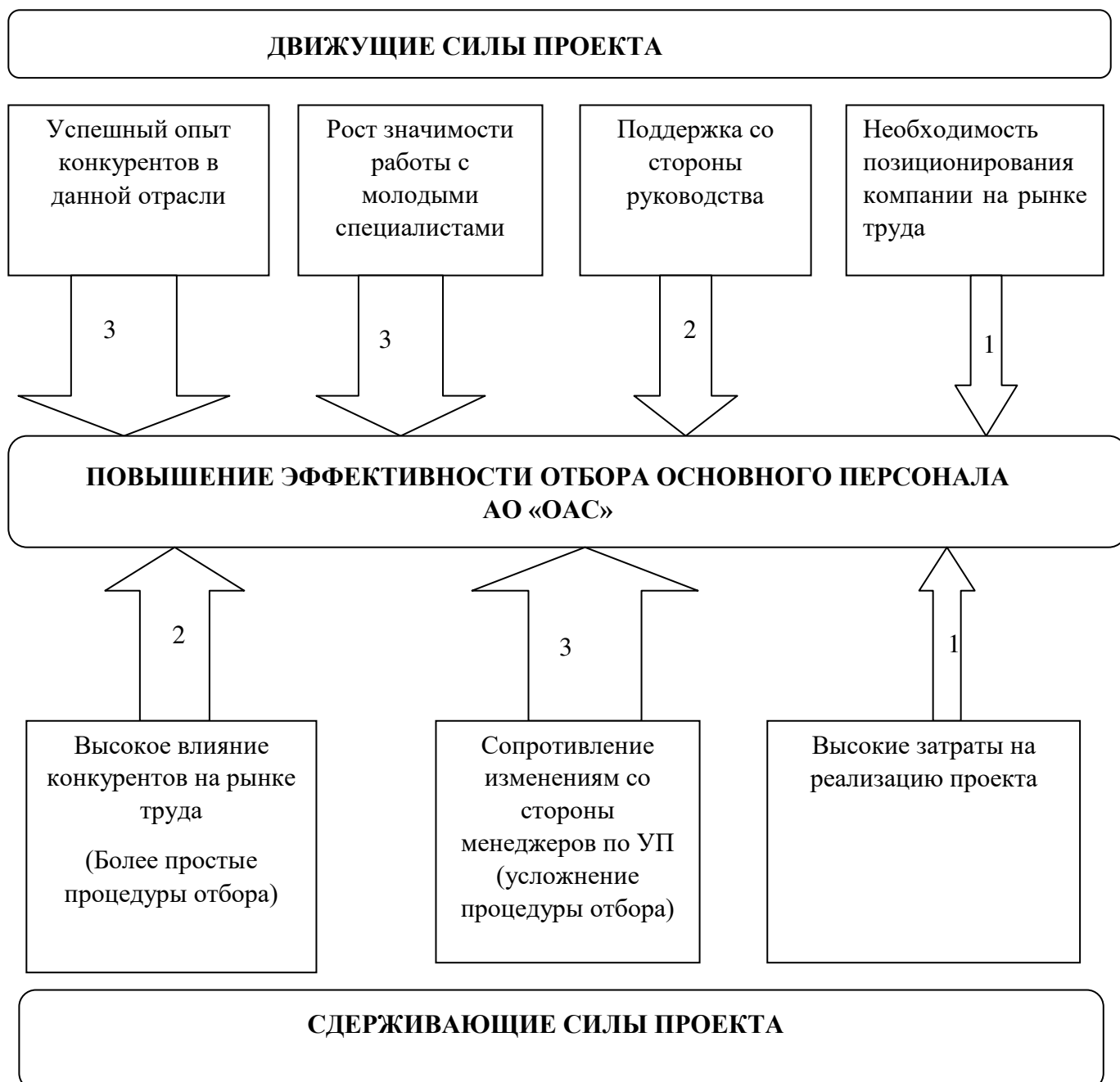


Рисунок 14 – Поле сил К. Левина

На основании поля сил К. Левина можно сделать вывод, что движущих сил у проекта больше, чем сдерживающих, а значит проект может являться актуальным и не имеет никаких преград для его реализации.

Каждый проект в процессе реализации имеет множество рисков, которые могут нести последствия различной значимости и тяжести.

Теперь рассмотрим риски, которые могут повлиять на реализацию нашего проекта.

Сперва составим таблицу, в которой будут отражены баллы для оценки рисков.

Таблица 14 – Оценка рисков.

Критерий	Оценка
Вероятность проявления риска	1 - очень высокая 0,8 - высокая 0,6 - средняя 0,4 - низкая 0,2 - очень низкая
Серьёзность последствий риска	1 - очень серьёзные 0,8 - серьёзные 0,6 - средние 0,4 - незначительные 0,2 - очень незначительные

Далее рассмотрим риски, предполагаемые для нашего проекта.

Таблица 15 – Риски проекта.

№	Наименование риска	Вероятность проявления	Серьёзность последствий	Влияние
R1	Несоблюдение сроков выполнения проекта	0,2	0,8	0,16(низкое)
R2	Отсутствие мотивации менеджеров по УП на результат у участников проекта	0,6	0,8	0,48(высокое)
R3	Сбои в программе автоматизации подбора персонала E-Staff рекрутер	0,2	0,8	0,16(низкое)
R4	Неправильно подобранная форма проведения собеседований	0,6	0,8	0,48(высокое)
R5	Непродуктивная система стажировок	0,6	0,6	0,36(среднее)

В таблице выше мы выяснили какие риски могут произойти при внедрении проекта и теперь для того, чтобы понять какие из них окажутся наиболее опасными, составим карту рисков.

Вероятность	Последствия				
	0,2	0,4	0,6	0,8	1
1					
0,8			R2		
0,6			R5	R4	
0,4					
0,2				R1	
				R3	

Рисунок 15 – Карта рисков проекта

На основе данной карты рисков можно понять, какие из рисков являются наиболее опасными для реализации нашего проекта, а именно:

- Неправильно подобранная форма проведения собеседований;
- Отсутствие мотивации менеджеров по работе с персоналом на результат у участников проекта.

Для правильного подбора формы проведения собеседований, нужно проанализировать существующие методы проведения собеседований и выбрать тот, который наиболее подходит для вакантной должности.

А для того, чтобы предотвратить второй сильно значимый риск произвести разработку схемы мотивации для всех участников по итогам проекта.

Для того, чтобы реализовать внедряемый нами проект следует составить план проектных мероприятий.

В данном плане мероприятий будут указаны сроки выполнения, предшествующие мероприятия, длительность, трудоемкость, исполнители и их количество

Таблица 17 – План мероприятий проекта

Мероприятие	Сроки	Предшествующие мероприятия	Длительность (дни)	Трудоемкость (часы)	Количество исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
<b>Этап разработки</b>						
1. Анализ экономических показателей за 2016, 2017, 2018 год	02.09.2019-05.09.2019	-	4	8	3	Экономист; Директор по персоналу; Менеджер по работе с персоналом
2. Анализ системы управления персоналом	06.09.2019-10.09.2019	1	3	9	2	Директор по персоналу; Менеджер по работе с персоналом
3. Разработка БП «Управление развитием и привлечением новичков»	11.09.2019-24.09.2019	2	10	40	3	Директор по персоналу; Менеджер по работе с персоналом; Специалист по отбору
4. Разработка программы для привлечения молодых специалистов	01.10.2019-14.10.2019	3	10	30	3	Менеджер по работе с персоналом; Программист; Специалист по отбору
5. Разработка и печать буклетов для выпускников	14.10.2019-16.10.2019	4	3	3	1	Программист;
6. Разработка новой формы проведения собеседований в виде стресс-интервью	21.10.2019-01.11.2019	-	10	20	2	Менеджер по персоналу; Специалист по отбору

Продолжение таблицы 17

Мероприятие	Сроки	Предшествующие мероприятия	Длительность (дни)	Трудоемкость (часы)	Количество исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
7.Формирование требований содержания работы для вакантной должности	04.11.2019-05.11.2019	-	2	4	2	Менеджер по персоналу; Специалист по отбору
<b>Этап внедрения</b>						
8.Подготовка доклада о полезности усовершенствованной системы по отбору основного персонала для всех работников организации	05.11.2019-06.11.2019	6	2	4	2	Менеджер по работе с персоналом; Специалист по отбору
9.Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	01.11.2019-01.11.2019	6;7	1	2	1	Директор по персоналу
10.Назначение лидеров по проекту	11.11.2019-11.11.2019	-	1	3	6	Экономист; Директор по персоналу; Менеджер по персоналу; Служба безопасности; Программист; Специалист по отбору
11.Создание сообществ в социальных сетях	18.11.2019-22-11.2019	-	5	5	1	Программист

Продолжение таблицы 17

Мероприятие	Сроки	Предшествующие мероприятия	Длительность (дни)	Трудоемкость (часы)	Количество исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
12.Подготовка презентаций для привлечения выпускников	02.10.2019-03.10.2019	3;4;5	2	3	2	Менеджер по персоналу; Программист
<b>Этап эксплуатации</b>						
13.Проведение презентации для работников компании о пользе новой системы отбора персонала	08.11.2019-11.11.2019	7	2	4	2	Менеджер по персоналу; Специалист по отбору
14.Создание положения «Об оплачиваемой практике студентов»	12.11.2019-13.11.2019	3;4;5	2	3	1	Менеджер по персоналу
15.Выступление перед выпускниками профильных ВУЗов и колледжей города	18.11.2019-19.11.2019	11	2	2	2	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу
16.Транспортные расходы (поездки в вузы и колледжи)	18.11.2019-19.11.2019	15	1	7	2	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу
17.Составление графика практик	25.11.2019-26.11.2019	15	2	3	2	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу
18.Премия менеджеру по персоналу	06.01.2020-06.01.2020	-	1	1	1	Директор по персоналу;

Продолжение таблицы 17

Мероприятие	Сроки	Предшествующие мероприятия	Длительность (дни)	Трудоемкость (часы)	Количество исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
19.Премия директору по персоналу	06.01.2020-06.01.2020	-	1	1	1	Директор по персоналу;
20.Расчет размера оплаты практик	26.11.2019-28.11.2019	14;15	2	3	2	Экономист; Директор по персоналу
21.Организация практик	02.12.2019-04.03.2020	17	60	240	2	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу
22.Создание положения «О целевом наборе выпускников»	05.03.2020-10.03.2020	-	3	3	1	Программист
23.Выявление лучших практикантов	16.03.2020-18.03.2020	18	3	3	3	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу; Специалист по отбору
24.Оплата стажировок 10 лучшим стажерам	18.03.2020-20.03.2020	20	2	12	1	Директор по персоналу;

Продолжение таблицы 17

Мероприятие	Сроки	Предшествующие мероприятия	Длительность (дни)	Трудоемкость (часы)	Количество исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
25.Оформление на работу	19.03.2020-19.03.2020	19	1	10	3	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу; Специалист по отбору
26.Оценка производительности труда за периодреализации проекта	23.03.2020-27.03.2020	1-21	5	5	2	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу
27.Создание программы проверки безопасности кандидата	27.03.2020-07.04.2020	-	8	8	1	Программист
28.Автоматизация системы отбора персонала с помощью программы E-Staff рекрутер	08.04.2020-17.04.2020	-	8	16	1	Программист
29.Введение дополнительной штатной единицы специалиста по отбору персонала.	15.04.2020-24.04.2020	-	8	22	1	Специалист по отбору



Окончание таблицы 17

30. Затраты на выплату заработной платы новому специалисту по отбору	15.04.2020-15.05.2020	25	30	3	1	Директор персоналу;	по
31. Составление бюджета проекта	05.05.2020-14.05.2020	-	5	15	2	Экономист; Менеджер персоналу	по
<b>Этап завершения</b>							
32. Составление отчета о проведенном проекте	15.05.2020-18.05.2020	22	2	10	2	Директор персоналу; Менеджер персоналу	по
33. Завершение проекта	19.05.2020-20.05.2020	-	2	4	2	Директор персоналу; Специалист по отбору	по

В таблице 17 мы поэтапно рассмотрели все проектные мероприятия, также установили в какие сроки они будут проводиться и с какой производительностью и трудоемкостью. Так же установили возможные уровни риска и указали, что будет по окончании каждого мероприятия.

Для начала мы проведем анализ экономических показателей, что поможет нам понять достаточно ли у компании средств для реализации внедряемого проекта. Затем проводим кадровый аудит и анализ системы управления персоналом для того, чтобы оценить наиболее проблематичную категорию работников и обстановку в целом. Далее мы переходим к постановке бизнес-процесса, при его постановке необходимо указать критерии эффективности и назначить ответственных, а уже затем осуществлять регламентацию самого бизнес-процесса.

Следующим, не менее важным мероприятием является ознакомление руководителей всех имеющихся отделов о предстоящих изменениях. На этом этапе руководитель должен максимально понятно донести до каждого подчиненного о необходимости предстоящих изменений, то, что они пойдут на пользу организации. Для большего эффекта рекомендуются провести презентацию с фактами о том, что новая система отбора будет являться эффективной.

Следующим шагом будет являться мониторинг колледжей и ВУЗов, это необходимо для того, чтобы понимать откуда привлекать начинающих специалистов. После мониторинга составляется презентация, с которой представители компании будут выступать перед выпускниками данных учебных заведений.

После этого происходит разработка программы для привлечения молодых специалистов.

Далее для того, чтобы избежать перегрузку участников проекта составим матрицу ответственности.

Таблица 18 – Матрица ответственности

Мероприятие	Экономист	Директор по персоналу	Менеджер по персоналу	Служба безопасности	Программист	Специалист по отбору
<b>Этап разработки</b>						
1. Анализ экономических показателей за 2016, 2017, 2018 год	И, П	Р	Ц			
2. Анализ системы управления персоналом		Р	И			
3. Построение бизнес-процесса «Управление привлечением и развитием молодых специалистов»		Р	И			У
4. Разработка программы для привлечения молодых специалистов			И		У	У
5. Разработка и печать буклетов для выпускников					И	
6. Разработка новой формы проведения собеседований в виде стресс-интервью			И	У		
7. Формирование требований содержания работы для вакантной должности			И	У		

Этап внедрения						
8.Подготовка презентации для работников компании о пользе новой системы отбора персонала			И			У
9.Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях		И				
10.Собрание ответственных за реализацию проекта для обсуждения сроков и методов проведения проекта	У	Р, И	У	У	У	У
11.Создание сообществ в социальных сетях					И	
12.Подготовка презентаций для привлечения выпускников			У		И	
Этап эксплуатации						
13.Проведение презентации для работников компании о пользе новой системы отбора персонала			И			У
14.Создание положения «Об оплачиваемой практике студентов»			И			
15.Выступление перед выпускниками профильных ВУЗов и колледжей города		И	У			
16.Составление графика практик		И	У			

17.Расчет размера оплаты практик	И	У				
18.Организация практик		И	У			
19.Создание положения «О целевом наборе выпускников»					И	
20.Выявление лучших практикантов		Р	У			У
21.Оформление на работу		И	У			У
22.Оценка производительности труда за период реализации проекта		Р	И			
23.Создание программы проверки безопасности кандидата					И	
24.Автоматизация системы отбора персонала с помощью программы E-Staff рекрутер						
25.Введение дополнительной штатной единицы специалиста по отбору персонала						И
26.Составление бюджета проекта	И		У			
<b>Этап завершения</b>						
27.Составление отчета о проведенном проекте		Р	И			
28.Завершение проекта		И				У

Обозначение операций управления по функциям:

Ц – постановка цели;

У - участие, сбор данных, информирование;

П – подготовка решения;

С – согласование;

Р – принятие решения;

И – исполнение.

Вывод:

В параграфе 3.2 мы представили усовершенствованный вариант системы отбора основного персонала в АО «ОАС», указали движущие и сдерживающие силы проекта, выяснили, что движущих сил больше, чем сдерживающих, а это означает, что проект имеет место быть, и он может считаться эффективным. Так же мы прописали план проектных мероприятий, благодаря которому мы можем достичь главной цели проекта, а именно - эффективно действующая система отбора основного персонала к 20.05.2020г.

В следующем параграфе мы перейдем к расчету бюджета внедряемого проекта и сможем понять, способна ли компания реализовать данный проект.

### 3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствование системы отбора АО «Областной аптечный склад»

В этом параграфе нам необходимо рассчитать стоимость внедряемого проекта по составленным выше мероприятиям.

Сначала рассмотрим сметы инвестиционных и эксплуатационных затрат. Таблица 19 – Смета инвестиционных затрат.

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	Анализ экономических показателей за 2016, 2017, 2018 год	За 8 часов работы экономиста: $180,50 \cdot 8 = 1444$	1444руб.
2	Анализ системы управления персоналом	За 9 часов работы менеджера по УП: $143 \cdot 9 = 1287$	1287руб.
3	Построение бизнес-процесса «Управление привлечением и развитием молодых специалистов»	За 40 часов работы экономиста: $180,50 \cdot 40 = 7220$	7220руб.

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
4	Разработка программы для привлечения молодых специалистов	За 30 часов работы менеджера по УП: $143 * 30 = 4290$	4290 руб.
5	Разработка и печать буклетов для выпускников	Оплата типографии 3845 руб. (за 1000 буклетов).	3845 руб.
6	Разработка новой формы проведения собеседований в виде стресс-интервью	За 10 часов работы менеджера по УП: $143 * 10 = 1430$ За 10 часов работы специалиста по отбору: $143 * 10 = 1430$	2860 руб.
7	Формирование требований содержания работы для вакантной должности	За 1 час работы менеджера по УП: $143 * 1 = 143$ Оплата за 1 час специалисту по отбору: $143 * 1 = 143$	286 руб.
8	Подготовка презентации для работников компании о пользе новой системы отбора персонала	За 2 часа работы менеджера по УП: $143 * 2 = 286$	286 руб.
9	Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	За 2 часа работы директора по персоналу: $352 * 2 = 704$	704 руб.
10	Собрание ответственных за реализацию проекта для обсуждения сроков и методов проведения проекта	За 8 часов работы экономиста: $180,50 * 8 = 1444$ За 8 часов работы директора по персоналу: $352 * 8 = 2816$ За 8 часов работы менеджера по УП: $143 * 8 = 1144$ За 8 часов работы службы безопасности: $202 * 8 = 1616$ За 8 часов работы программиста: $240 * 8 = 1920$ За 8 часов работы специалиста по отбору: $143 * 8 = 1144$	10084 руб.
11	Создание сообществ в социальных сетях	За 2 часа работы программиста: $240 * 2 = 480$	480 руб.
12	Подготовка презентаций для привлечения выпускников	За 3 часа работы менеджера по УП: $143 * 3 = 429$	429 руб.

Продолжение таблицы 19

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
13	Проведение презентации для работников компании о пользе новой системы отбора персонала	За 2 часа работы менеджера по УП: $143 * 2 = 286$	286 руб.
14	Создание положения «Об оплачиваемой практике студентов»	За 3 часа работы менеджера по УП: $143 * 3 = 429$	429 руб.
15	Выступление перед выпускниками профильных ВУЗов и колледжей города	За 2 часа работы директора по персоналу: $352 * 2 = 704$ За 2 часа работы менеджера по УП: $143 * 2 = 286$	990 руб.
16	Составление графика практик	За 3 часа работы менеджера по УП: $143 * 3 = 429$	429 руб.
17	Расчет размера оплаты практик	За 3 часа работы менеджера по УП: $143 * 3 = 429$	429 руб.
18	Организация практик	За 10 часов работы менеджера по УП: $143 * 10 = 1430$	1430 руб.
19	Создание положения «О целевом наборе выпускников»	За 3 часа работы менеджера по УП: $143 * 3 = 429$	429 руб.
20	Выявление лучших практикантов	За 1 час работы директора по персоналу: $352 * 1 = 352$ За 1 час работы менеджера по УП: $143 * 1 = 143$ За 1 час работы специалиста по отбору: $143 * 1 = 143$	638 руб.
21	Оформление на работу	За 3 часа работы директора по персоналу: $352 * 3 = 1056$ За 4 часа работы менеджера по УП: $143 * 4 = 572$ За 3 часа работы специалиста по отбору: $143 * 3 = 429$	2057 руб.
22	Оценка производительности труда за период реализации проекта	За 5 часов работы менеджера по УП: $143 * 5 = 715$	715 руб.



№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
23	Создание программы проверки безопасности кандидата	За 120 часов работы программиста: $240*120=28800$	28800 руб.
24	Автоматизация системы отбора персонала с помощью программы E-Staff рекрутер	Покупка программы: 142 000 руб.	142000 руб.
25	Введение дополнительной штатной единицы специалиста по отбору персонала	За 22 часа работы специалиста по отбору: $143*22=3146$	3146 руб.
26	Составление бюджета проекта	За 15 часов работы менеджера по УП: $143*15=2145$	2145 руб.
27	Составление отчета о проведенном проекте	За 10 часов работы менеджера по УП: $143*10=1430$	1430 руб.
28	Завершение проекта	За 4 часа работы директора по персоналу: $352*4=1408$ За 4 часа работы менеджера по УП: $143*4=572$	1980 руб.
<b>ИТОГО:</b>			<b>220548руб.</b>

В смете инвестиционных расходов видно, что большая часть расходов приходится на ФЗП. Сумма инвестиционных затрат для подготовки, разработки, внедрения мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 220 тысяч 548 рублей.

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет инвестиционных расходов, используя данные детализированного плана работ с учетом периодов проведения данных мероприятий, матрицы ответственности – для определения доплат, расчета стоимости часовой тарифной ставки участников проектной группы и сметы инвестиционных расходов.

Таблица 20 – Эксплуатационная смета проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	Премия менеджеру по персоналу	50% от з.п (27 000 руб.) =13 500 руб.	13 500
2	Премия директору по персоналу	50% от з.п (38 000 руб.) =19 000 руб.	19 000
3	Затраты на выплату заработной платы новому специалисту по отбору	18 500 руб.	18 500
4	Транспортные расходы (поездки в вузы и колледжи)	Оплата бензина 1300 руб.	1300
5	Оплата стажировок 10 лучшим стажерам	75 руб. (часовая ставка стажера) * 40(кол-во дней стажировок) * 4(кол-во часов в день) =12 000 руб.	12000
6	Оплата интернета	600 руб.*9 мес.=5400 руб.	5400
7	Организационные расходы	3000 руб. (расходы в месяц) * 9мес.= 27000 руб.	27 000
<b>ИТОГО:</b>			<b>96700 руб.</b>

Далее для составления генерального бюджета проекта необходимо представить смету эксплуатационных расходов.

В таблице представлены расходы на ФЗП, а также материальные и дополнительные расходы.

Таким образом, были рассчитаны затраты на период разработки, внедрения, эксплуатации и завершения проекта.

Совокупная стоимость каждого проекта исчисляется исходя из следующих видов затрат:

- инвестиционные затраты, характеризуются единовременностью выплат;
- эксплуатационные затраты, характеризуются периодическими расходами.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат.

Таблица 21 – Бюджет инвестиционных проектных расходов

	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	<b>Итого</b>
1	1444	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1444</b>
2	1287	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1287</b>
3	7220	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>7220</b>
4	-	4290	-	-	-	-	-	-	-	<b>4290</b>
5	-	3845	-	-	-	-	-	-	-	<b>3845</b>
6	-	2860	-	-	-	-	-	-	-	<b>2860</b>
7	-	-	286	-	-	-	-	-	-	<b>286</b>
8	-	-	286	-	-	-	-	-	-	<b>286</b>
9	-	-	704	-	-	-	-	-	-	<b>704</b>
10	-	-	10084	-	-	-	-	-	-	<b>10084</b>
11	-	-	480	-	-	-	-	-	-	<b>480</b>
12	-	429	-	-	-	-	-	-	-	<b>429</b>
13	-	-	286	-	-	-	-	-	-	<b>286</b>
14	-	-	429	-	-	-	-	-	-	<b>429</b>
15	-	-	990	-	-	-	-	-	-	<b>990</b>
16	-	-	429	-	-	-	-	-	-	<b>429</b>
17	-	-	429	-	-	-	-	-	-	<b>429</b>
18	-	-	-	1430	-	-	-	-	-	<b>1430</b>
19	-	-	-	-	-	-	429	-	-	<b>429</b>
20	-	-	-	-	-	-	638	-	-	<b>638</b>
21	-	-	-	-	-	-	2057	-	-	<b>2057</b>
22	-	-	-	-	-	-	715	-	-	<b>715</b>
23	-	-	-	-	-	-	28800	-	-	<b>28800</b>
24	-	-	-	-	-	-	-	142000	-	<b>142000</b>
25	-	-	-	-	-	-	-	3146	-	<b>3146</b>
26	-	-	-	-	-	-	-	-	2145	<b>2145</b>
27	-	-	-	-	-	-	-	-	1430	<b>1430</b>
28	-	-	-	-	-	-	-	-	1980	<b>1980</b>
<b>Σ</b>	<b>9951</b>	<b>11424</b>	<b>14403</b>	<b>1430</b>	-	-	<b>32639</b>	<b>145146</b>	<b>5555</b>	<b>220548</b>

Далее составим таблицу эксплуатационных затрат.

Таблица 22 – Эксплуатационные затраты проекта.

№	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	<b>Итого</b>
1	-	-	-	-	13 500	-	-	-	-	<b>13500</b>
2	-	-	-	-	19 000	-	-	-	-	<b>19000</b>
3	-	-	-	-	-	-	-	-	18 500	<b>18500</b>
4	-	-	1300	-	-	-	-	-	-	<b>1300</b>
5	-	-	-	-	-	-	12000	-	-	<b>12000</b>
6	600	600	600	600	600	600	600	600	600	<b>5400</b>
7	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	<b>27 000</b>
<b>Σ</b>	<b>3600</b>	<b>3600</b>	<b>4900</b>	<b>3600</b>	<b>36100</b>	<b>3600</b>	<b>15600</b>	<b>3600</b>	<b>22100</b>	<b>96700</b>

После того, как мы рассчитали инвестиционные и эксплуатационные затраты, мы можем рассчитать итоговый бюджет проекта.

Таблица 24 – Итоговый бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Сентябрь 2019	9951	3600	13551
Октябрь 2019	11424	3600	15024
Ноябрь 2019	14403	4900	19303
Декабрь 2019	1430	3600	5030
Январь 2020	-	36100	36100
Февраль 2020	-	3600	3600
Март 2020	32639	15600	48239
Апрель 2020	145146	3600	148746
Май 2020	5555	22100	27655
<b>ИТОГО:</b>	<b>220548</b>	<b>96700</b>	<b>317248</b>

Исходя из результатов всех вышеприведенных таблиц мы можем подвести итог, что генеральный бюджет проекта составляет 317248 рублей. Он состоит из инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Для наглядности составим график инвестиционных и эксплуатационных затрат по месяцам.

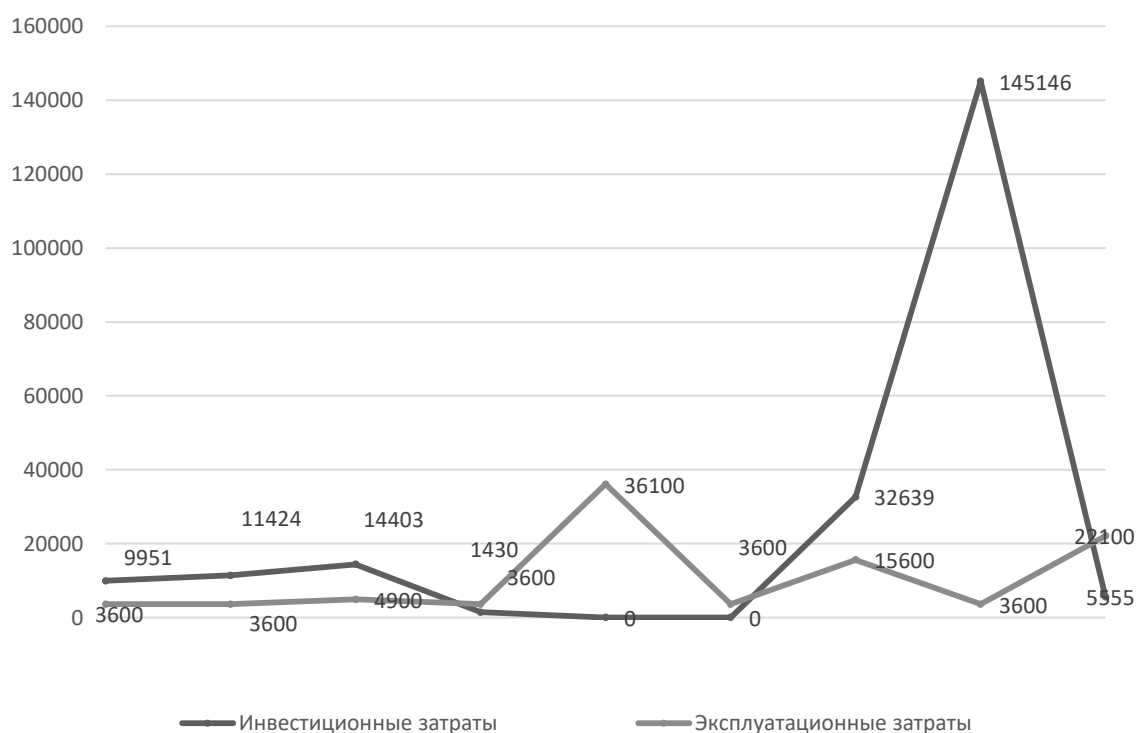


Рисунок 16 – График инвестиционных и эксплуатационных затрат

График инвестиционных и эксплуатационных затрат демонстрирует, что самые высокие затраты приходятся на апрель 2020 года.

Далее изобразим данный график в долях.

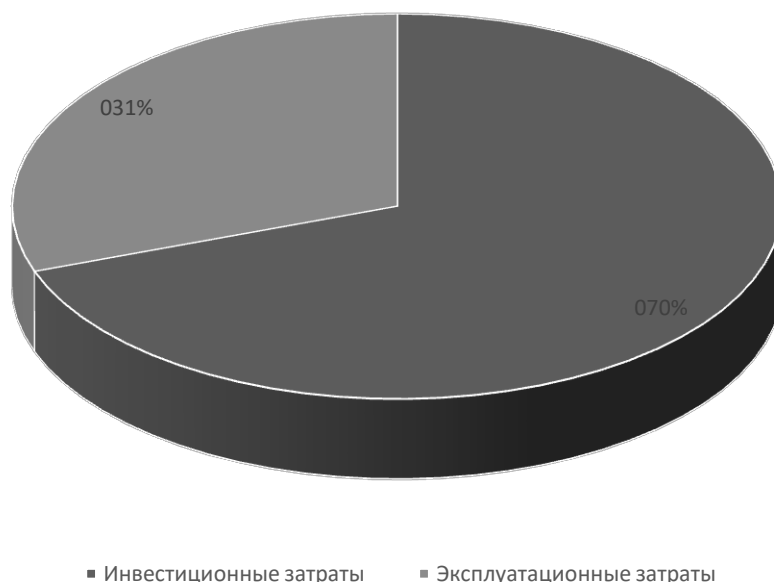


Рисунок 17 – График инвестиционных и эксплуатационных затрат в долях

Из графика видно, что инвестиционные затраты составляют 69,5% от общего бюджета, а эксплуатационные 30,5%.

Вывод по параграфу 3.3: в параграфе 3.3 мы произвели расчет инвестиционных и эксплуатационных затрат и составили бюджет по ним. Также был рассчитан генеральный бюджет проекта по повышению эффективности отбора основного персонала АО «ОАС».

Таким образом, затраты на проект составляют 317 248 рублей.

Вывод по главе 3: в главе 3 мы проанализировали существующую систему отбора основного персонала, выявили все ее недочеты и усовершенствовали ее.

Усовершенствованная система отбора теперь имеет SMART критерии, новые эффективные технологии и методы.

Движущих сил проекта было выявлено больше, чем сдерживающих. И сдерживающие силы оказались такими, что при правильно организованной работе

их можно легко устранить, поэтому был сделан вывод о возможности реализации проекта.

Введенные нами технологии были выражены с помощью списка мероприятий, который в дальнейшем был сведен в генеральный бюджет проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью дипломного проекта было совершенствование системы отбора основного персонала АО «ОАС».

В дипломном проекте была построена полноценная усовершенствованная система отбора основного персонала для увеличения выручки, повышения качества обслуживания и производительности труда.

Разработанная нами система способствует реализации стратегической цели организации по укреплению позиций лидерства среди сети аптек.

Персонал, который будет отобран по усовершенствованной системе будет являться высококвалифицированным и компетентным, не будет требовать переобучения.

Следовательно, в АО «Областной Аптечный Склад» произойдет повышение производительности труда и в сроки будут выполнены краткосрочные цели. Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду Областного Аптечного Склада мы выяснили, что предприятие находится в конкурентной среде, и что есть возможность поглощения. К тому же присутствует проблема низкого процента выручки, при том что открываются новые торговые точки. Из этого мы сделали вывод, что эту проблему можно решить с помощью персонала, а, то есть за счет улучшения качества обслуживания.

При анализе организационно-кадрового аудита мы выявили, что в организации работает персонал с высоким уровнем квалификации, но возраст его довольно высокий, именно поэтому мы акцентировали внимание на отборе молодых специалистов. Проанализировав существующую систему отбора основного персонала, мы выявили что она является неавтоматизированной, имеет большие временные затраты, является неэффективной и в компании нет такого инструмента, как наем молодых специалистов. Внедренные современные технологии отбора персонала и мероприятия по нему улучшат систему отбора основного персонала. Из всего выше перечисленного мы можем сделать вывод, что цель проекта достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. — СПб. Питер, 2009. - 824 с.
2. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена; под ред. Базарова Т.Ю. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.
3. Бакиева, К.Р. Стратегический анализ аптечного рынка г. Челябинска и направления повышения конкурентоспособности аптек // Экономика и менеджмент инновационных технологий. —2014. —№ 6.— С. 57-62
4. Бизнес-словарь. — <http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&wordid=27920>
5. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н. Р. Валиуллина.— М.: Либерейя-Бибинформ, 2017. — 128 с.
6. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М.: ТК Велби, 2018. — 688 с.
7. Владимирова В.В. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала. — 2017. -№5
8. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов/ Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИДАНА, 2014. - 598 с.
9. Грошев, И. В. Управление персоналом: методические материалы / И. В. Грошев. — Тамбов: Тамбов: ТГТУ, 2012 - 103 с.
10. Демидов, Л.С. Управление персоналом. Шпаргалка: Учебное пособие.— Москва РГ-Пресс, 2017. — 142 с.
11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. —М.: Центр, 2013.—247 с.
12. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Дятлов, А. Я.Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пизало. —М.: Академия, 2012.— 368 с.13.



Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. — 4-е изд., доп. и испр. —Н. Новгород: НИМБ, 2013. —476 с.

14. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. —М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. - 336 с.

15. Как привлечь выпускника [Электронный ресурс].— //URL:<http://pharmpersonal.ru/publs/statii/novaja-upravlenie-personalom/kak-privlechivypusknika.html>

16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я.Кибанова. —4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2016. - 695 с.

17. Магура М.И., Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров: Издание 3 переработанное и дополненное/ М.И.Маура.—М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. — 290 с.

18. Маслов, В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслов. — М.: Юнити-Дана, 2013. — 222 с.

19. Модели и методы управления персоналом: учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунов. - М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. - 464 с.

20. Одегов Ю. Г. Аудит и Контроллинг персонала: Учебник. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс»,2018. — 672 с.

21. Пути поиска персонала.— <http://www.pro-personal.ru/iournal/785/379640/>

22. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу: практ. Рекомендации Совет директоров, Е.Р. Рудавина. В.В. Екомасов. —СПб.Питер, 2015. —370 с.

23. Сидоркина, С.В. Опыт построения бренда компании как работодателя /С. В. Сидоркина // Управление персоналом. —2013. —№ 18 (172). — с. 24

24. Синявец, Т.Д. Аудит процесса подбора персонала/Т.Д. Синявец// ВестникВГУ, Серия: Экономика и управление. — 2011. — №2. — С. 163-169.

25. Скопылатов, И.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов/Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. — СПб, 2003.

26. Схема привлечения персоналом: экономический портал.—<http://www.grandars.ru/college/biznes/privlechenie-personala.html>
27. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2011. — 400 с.
28. Шектутня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно—практическое пособие / С. В. Шектутня. — 5-е изд., перераб, и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012. — 368 с.
29. Как привлечь выпускника [Электронный ресурс]. — URL:<http://pharmpersonal.ru/publs/statji/novaja-upravlenie-personalom/kak-privlechi-vypusknika.html>
30. SNW-анализ - <http://studopedia.org/1-90558.html>

## Приложение А. Диаграмма Ганта

