

1. Эволюция концепций управления персоналом

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации.

Регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий .

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока:

1. Экономические.
2. Научно-технические.
3. Производственно-коммерческие.
4. Социальные.

Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т. п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно,

большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию авторитарных (автократических) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказывается на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда.

2. Понятие и механизм формирования государственной кадровой политики

Функции управления персоналом представляют основные направления

деятельности организации, ориентированные на эффективное использование человеческого ресурса организации. Традиционно выделяют следующие функции:

1. Планирование персонала (в том числе стратегическое планирование) – определение потребности в количестве и качестве специалистов, а также в режиме их использования;
2. Создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. Оценка кандидатов и отбор лучших из резерва;
4. Система стимулирования;
5. Управление расходами на персонал;
6. Профорientация и адаптация;
7. Оценка трудовой деятельности;
8. Обучение и развитие руководящих кадров;
9. Организация кадрового движения персонала (повышение, ротация, перевод, понижение, увольнение);
10. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста;
11. Формирование и поддержание организационной культуры;
12. Контроль за деятельностью персонала, обеспечение дисциплины и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей. При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных

вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов:

1. Организационных.
2. Административных.
3. Экономических.
4. Социально-психологических.

Организационные методы представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу. Принципиальная особенность данных методов — субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

Экономические методы представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата. Эти методы имеют свои недостатки.

Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

Социально-психологические методы предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов — самореализация всех членов коллектива предприятия.

Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому вес они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией. Причем следует подчеркнуть, что в управлении персоналом особое внимание необходимо уделять социально-психологическим методам управления. Это определяется тем, что сближение формальной и неформальной структур управления в значительной степени опосредуется данным методом.

Таким образом, наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс.

3. Функции правового обеспечения управления персоналом

Основой системы управления персоналом предприятия является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

- 1) необходимость тесной связи планирования численности персонала со стратегией развития организации (фирмы);
- 2) количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
- 3) определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием.

Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать:

1. Эффективность
2. Прогрессивность
3. Перспективность
4. Комплексность
5. Оперативность
6. Оптимальность
7. Простота
8. Научность
9. Иерархичность
10. Автономность
11. Согласованность
12. Комфортность
13. Коллегиальность в управлении

Основными практическими принципами управления персоналом могут быть названы:

1. Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.

2. Принцип преемственности персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.

3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе:

-обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации;

-использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.

4. Принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту своего кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты.

5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.

6. Принцип демократизации работы с кадрами.

7. Принцип системности работы с кадрами.

8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

Практические задания

1. Заполните таблицу:

| Принципы управления персоналом | Содержание |
|--------------------------------|--|
| Эффективность | Экономика является базисом любого государства и общества и подчиняется объективным экономическим законам и закономерностям. Их учет и разумное использование приводит к экономическому росту, а игнорирование или не учет проявляются в экономическом спаде или кризисе. Политика отражает надстройку любого государства и представляет собой концентрированное выражение экономики. Это означает, что при осуществлении |

| | |
|---------------|--|
| | <p>хозяйственной деятельности общество не может не учитывать политических последствий тех или иных экономических мер на общественное развитие, на изменения в базисе и надстройке</p> |
| Комплексность | <p>Этот принцип определяет, что управленческая деятельность, формирование, функционирование, и развитие систем управления должны базироваться на основании данных науки, т.е. объективных законах и закономерностях. Кроме этого, принцип научности предполагает использование имеющегося арсенала современных научных методов познания объектов управления, исследование реальных ситуаций, условий, в которых протекает жизнедеятельность этих объектов. Особенностью этого принципа также является применение в практической деятельности достижений теории и опытных данных научного управления объектами разного рода, т.ч. различной отраслевой принадлежности</p> |
| Бюрократия | <p>обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").</p> |
| Гибкость | <p>Данный принцип находит свое отражение в соотносительности управляющей и управляемой частей организации. Ее суть заключается в обеспечении взаимного соответствия между субъектом и объектом управления. Рост и усложнение объекта управления, к примеру, подсистемы производства, ведет к росту и усложнению субъекта управления (управляющей подсистемы). Уровень соответствия субъекта управления объекту управления может быть определен рядом показателей, таких как: соотношение численности управленческого персонала и рабочих; соотношение мощности вспомогательных и обслуживающих подсистем (информационной, математической, технической) потребностям функциональных подразделений) и т.д. Принцип пропорциональности в управлении актуален при нахождении и соблюдении правильного соотношения между коллегиальностью и единоначалием, организацией и самоорганизацией,</p> |

| | |
|-----------------|---|
| | централизацией и децентрализацией, что составляет круг важнейших задач управления. |
| Децентрализация | обеспечение рациональной автономности структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни. |

2. Заполните таблицу:

| ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЕЙ БИЗНЕСА | | | | | |
|--|---|--------------------|------------------------|----------------------|--------------|
| № | Разброс длительности жизненного цикла (лет) | 1,1 ÷ 5,9 | 2,2 ÷ 7,8 | 2,0 ÷ 8,0 | Всего |
| п/п | Категории предприятий | Фаза Ф1 (роста) | Фаза Ф2 (стагнации) | Фаза Ф3 (кризиса) | ЖЦП (лет) |
| 1. | Малый и средний бизнес в области услуг, легкой, местной и пищевой промышленности, бытовой химии, строительных материалов, торговли, производства продуктов питания, производства и переработки сельскохозяйственной продукции | 4,0 | 5,0 | 5,0 | 14,0 |
| 2. | Средний и крупный бизнес в области услуг, химии, приборостроения, строительных материалов и строительства, связи, информатики, электроники, деревообработки и полиграфии, оптовой и розничной торговли | 5,0 | 8,0 | 7,0 | 20,0 |
| 3. | Крупный бизнес в области добычи и переработки полезных ископаемых, лесозаготовки и переработки, топливно-энергетического комплекса, металлургии и энергетического машиностроения | 6,0 | 8,0 | 8,0 | 22,0 |
| 4. | Крупный бизнес в области железнодорожных перевозок, авиаперевозок, морских перевозок и портового хозяйства, военно-промышленного комплекса | 6,0 | 8,0 | 8,0 | 22,0 |

3. Кейс

Концерн «Калина» является косметической компанией, выпускающей и предлагающей своим потребителям в России, странах Европы и СНГ большое разнообразие косметической продукции и бытовой химии. Миссия Компании - создание лидирующих брендов на рынке косметики и парфюмерии.

«Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека» Владелец «Калины» Тимур Горяев сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому

принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало.

Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «... не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».

Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам лишают премии. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе» написано – подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное тебе время.

1. Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.
2. Оцените правила Кодекса, представленные в ситуации, эффективны ли они? Предложите альтернативу.

Компания «Калина» была основана в Свердловске в 1942 году на базе эвакуированной из Москвы фабрики «Новая заря». В 1974 году получила название «Уральские самоцветы». В 1992 году в ходе приватизации была преобразована в ОАО. В 1996 году Тимур Горяев приобрел контрольный пакет акций и сменил команду топ-менеджеров. В 1998 году компания стала крупнейшим российским производителем парфюмерно-косметической продукции по объему продаж и до сих пор сохраняет лидерство. В 1999-м переименована в «Калину».¹ На сегодняшний день Концерн является одним из крупнейших производителей парфюмерно-косметической продукции в России. Многим россиянам известна продукция под его маркой, представленной на рисунке 1.



Рис. 1. Марка концерна «Калина»

¹ См: Котин М. «Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека» / М. Котин // Секрет фирмы. – 2005. – №38. <http://www.sf-online.ru/article.asp?OID=8592CBAF-1933-4478-BBBF-174483952E4D§ionOID=98D73C12-E24E-4540-86C0-F5CDDFA54F6C&rubricOID=835AD5E6-FF68-4E96-AFF0-6FA76BE779E6&pubOID=7E9B27A4-6809-47E8-B437-2C95074C20BF>

Ассортимент продукции концерна состоит из более 300 наименований и включает парфюмерию, косметику для лица и тела, шампуни, бальзамы, маски для волос, декоративную косметику, зубные пасты, мыло, стиральные порошки и бытовую химию. Среди наиболее известных брендов компании: косметические серии «Черный жемчуг», «Чистая линия», «MIA», «Маленькая фея», «100 рецептов красоты», «Бархатные ручки», зубные пасты «32 норма» и «Лесной бальзам», духи «Анжелика Варум». Кроме собственных брендов Концерн продвигает на рынки России и стран СНГ бренды немецкой компании «Dr. Scheller Cosmetics AG» (контрольный пакет акций которой принадлежит Калине) – «Manhattan», «Manhattan Clearface», «Apotheker Scheller». Сравнительные данные, отражающие деятельность ОАО Концерн «КАЛИНА» в отрасли представлены в приложении 1. Все доли представлены в натуральном выражении (в штуках). Доли рассчитаны по методике применяемой «АС Nielsen» для оценки общей емкости каждого сегмента рынка (не от числа Компаний, принимаемых за 100%). Доли рынков рассчитывались исходя из емкости рынка в натуральном выражении.²

Крупнейший отечественный производитель парфюмерии и косметики концерн «Калина» стал одной из самых динамичных компаний на российском потребительском рынке. По результатам первой половины 2005 года «Калина» совершила небывалый рывок: ее продажи выросли без малого на 50%, а чистая прибыль увеличилась более чем на 200%. Сегодня эти показатели составляют 133,1 и 17,7 млн. долларов соответственно. По темпам роста концерн «Калина» оставил далеко позади других участников парфюмерно-косметического рынка: не только российские компании, такие как «Faberlic», «Невская косметика», но и транснациональные — «Procter&Gamble», «Beiersdorf», «L`Oreal», рост оборота которых сегодня составляет в среднем 18–20%.³ Этот рост подтверждается и данными независимого рейтингового агентства «Эксперт РА» (см. Приложение 3.)

² См: Годовой отчет Открытого Акционерного Общества концерна «Калина» за 2005 год. <http://www.kalina.org/etc/godovoyotchet2005.pdf>

³ См: Москаленко Л. Урожай «Калины» / Л. Москаленко // Эксперт. – 2005. – №44. – С. 38

И аналитики, и менеджеры компании сходятся во мнении: финансовый успех «Калине» обеспечила реструктуризация бизнеса, начатая два года назад. Задуматься о смене стратегии руководителей «Калины» заставила активная экспансия на российский косметический рынок западных компаний. Почти все транснациональные игроки упрочили в 2003–2004 годах свои позиции на российском рынке — обзавелись собственными производственными мощностями. Это позволило им сократить издержки и вступить в прямую конкуренцию с отечественными производителями, работающими в дешевом сегменте рынка. При этом западные компании, естественно, превосходили российские в инновациях, разнообразии ассортимента, финансовых возможностях — неудивительно, что сегодня их доля на российском рынке составляет около 60%.⁴

В этих сложных условиях «Калина» выбрала для себя путь развития, внедрения новых товаров и открытие новых сегментов рынка. Одной из новых сфер рынка, которую решил освоить концерн, стала декоративная косметика. У «Калины» был выбор: либо пытаться самим разрабатывать и запускать «декор», либо приобрести готовый бренд. Она выбрала второй путь и, по мнению экспертов, не ошиблась. Для того чтобы создать технологии разработки декоративной косметики, аналогичные западным, компании потребовался бы не один год и очень крупные вложения. К тому же в этой нише очень важна страна происхождения: готовность россиянок покупать отечественную губную помаду и тушь для ресниц вызывает сомнения.

Итак, косметический концерн «Калина» приобрел блокирующий пакет акций немецкой компании «Dr. Scheller Cosmetics AG» (30,23668% голосующих акций и уставного капитала). Наибольший интерес для «Калины» представляют два бренда немецкой компании: «Apotheker Scheller» и «Manhattan».⁵

⁴ См: Москаленко Л. Урожай «Калины» / Л. Москаленко // Эксперт. – 2005. – №44. – С. 39

⁵ См: Хисамова З. Агрессивно растущая ягодка / З.Хисамова // Эксперт. – 2005. – №12. – С. 20

«Manhattan» знаком российским потребителям уже несколько лет, однако популярность его не очень высока. По данным КОМКОНа, в общем рейтинге потребления эта марка занимает 40-е место, а первые позиции принадлежат «Avon», «Oriflame», «Lumene», «Faberlic», «MaxFactor». Помимо них конкурировать «Manhattan» так или иначе придется с такими мощными брендами, как «Maybelline», «Bourjois», «L'Oreal». Второй из интересных для «Калины» брендов, «Apotheker Scheller», объединяющий средства по уходу за кожей средневысокой ценовой категории (10–15 евро), тоже мало известен в России. Между тем за свою покупательницу «Аптекарю» придется бороться с такими марками, как «Garnier», «Plenitude» («L'Oreal»), «Diademine» («Schwarzkopf&Henkel»).

Потенциал марки «Manhattan» действительно неплохой — в 2003 году в Германии она заняла второе место по объему продаж, пропустив на первое место только «Maybelline». «Apotheker Scheller» занимает первые строчки в категории кремов на натуральной основе. Специалисты также высоко оценивают возможности дистрибуторской сети «Калины». «Реализуя в России марку «Manhattan», «Калина» в ближайшие годы сможет занять до десяти процентов рынка декоративной косметики», — считает эксперт компании «SPN Granat» Александр Старостин. Кроме того, сотрудничество с немецкой компанией позволит российскому концерну выйти на европейский рынок. Небольшие партии косметики «Калины» уже продаются в Германии, Греции и странах Балтии. По каналам дистрибуции «Dr. Scheller» в первую очередь пойдет марка MIA — средства по уходу за молодой кожей. Эта серия космополитична по оформлению и восприятию. Вторым эшелонem отправится «Чистая линия», которая, по мнению менеджеров «Калины», впишется в струю моды на натуральную косметику. Сейчас готовится англоязычный вариант марки.⁶

Эта стратегия «агрессивного роста» подразумевает максимальное сосредоточение сил на маркетинге (укреплении брендов) и дистрибуции. При

⁶ См: Хисамова З. Агрессивно растущая ягодка / З.Хисамова // Эксперт. – 2005. – №12. – С. 21

этом разработка новых продуктов и их производство отдаются на аутсорсинг. Такой курс уральцы взяли в 2000 году, и сегодня более половины их продукции выпускается по контракту на чужих мощностях, большей частью за рубежом: в Италии, Германии, Польше, Турции, Ирландии.

Параллельно разработке новых товаров и покупке известных марок «Калина» начала наводить порядок в портфеле брендов. До начала преобразований ассортимент «Калины» был одним из самых широких и хаотичных на косметическом рынке. Он состоял более чем из трехсот наименований парфюмерии, кремов, шампуней, зубных паст (не говоря о некосметической продукции — стиральных порошках, бытовой химии и проч.). При этом широко известные бренды можно было сосчитать по пальцам: «Черный жемчуг», «Лесной бальзам», «Тет-а-тет». Руководство компании решило сформировать марочный портфель таким образом, чтобы 70 процентов составляли известные бренды и только 30 процентов — обычные, то есть не имеющие маркетинговой поддержки, марки. Именно такое соотношение требовалось для роста продаж по подсчетам специалистов.

Для этого «Калине» нужно было выделить из имеющегося ассортимента перспективные рыночные продукты. Это, прежде всего, средства по уходу за кожей, декоративная и мужская косметика — зачастую по объему продаж они в полтора-два раза опережали другие парфюмерно-косметические товары. Такая политика подразумевала сворачивание производства бытовой химии и товаров для дома и концентрацию только на производстве перспективных косметических продуктов.

Наиболее привлекательный сегмент средств по уходу за кожей был давно освоен «Калиной». У компании, унаследовавшей активы советского парфюмерно-косметического комбината «Уральские самоцветы», были научные наработки, производственная база и бренды. С переходом концерна на новую стратегию развития продукты, ранее завоевавшие популярность (например, такие, как линия кремов по уходу за кожей «Черный жемчуг»),

получили дополнительную маркетинговую поддержку: в частности, была запущена рекламная кампания на телевидении, для чего рекламный бюджет «Калины» был увеличен почти вдвое.⁷

Кроме того, концерн занялся усовершенствованием технологий производства и упаковки. Например, некогда популярный недорогой крем «Бархатные ручки» в последние годы стал хуже раскупаться — и компания быстро отреагировала на изменение ситуации. В 2005 году концерн перезапустил производство «Бархатных ручек»: усовершенствовали рецептуру, изменили дизайн упаковки. И продажи просто взлетели!

Параллельно с укреплением имеющихся брендов «Калина» вывела на рынок и новые марки дешевой категории — «Сто рецептов красоты», «MIA». Освоение дешевого сегмента «Калине» было необходимо, поскольку, как уже было сказано, в последнее время транснациональные компании интенсивно снижали цены на свою продукцию. Новые серии «Калины» сразу же показали высокий рост продаж. Помимо удачного соотношения в этих продуктах цены и качества есть еще один фактор, стимулирующий продажи: изначально высокое доверие россиян к отечественным средствам по уходу за кожей⁸.

«Калина» стремится занять новые сегменты рынка при помощи новых сильных брендов, не обязательно покупая их или создавая самостоятельно. Так, прошлым летом она приобрела эксклюзивное право на распространение средств для бритья немецкой компании «Kosmetik» und «Rasierwaren Solingen» на территории СНГ и, как и в случае с «Dr. Scheller», вышла в новый для себя сегмент рынка. К слову, работа с мужской косметикой сулит неплохие дивиденды: из-за несформированности этого сегмента темпы его роста выше, чем в целом по рынку.⁹

Чтобы вывести на рынок новые продукты, «Калина» усовершенствовала производственную базу: были установлены новые линии

⁷ См: Москаленко Л. Урожай «Калины» / Л. Москаленко // Эксперт. – 2005. – №44. – С. 40

⁸ См: Москаленко Л. Урожай «Калины» / Л. Москаленко // Эксперт. – 2005. – №44. – С. 40

⁹ См: Хисамова З. Агрессивно растущая ягодка / З.Хисамова // Эксперт. – 2005. – №12. – С. 21

выпуска средств по уходу за кожей мощностью более 40 млн. изделий в месяц.

Быстро и эффективно вывести на рынок новые марки «Калина» смогла благодаря отлаженной системе дистрибуции. «Калина» обладает одной из самых сильных и наиболее эффективных на российском потребительском рынке дистрибьюторских сетей, которая насчитывает 214 дилеров, в России – 147, 30 на Украине и 37 – в остальных странах СНГ. Продукция Концерна продается более чем в 81 700 торговых точках в 220 городах России и стран СНГ.¹⁰

Кроме того работы с товарным ассортиментом, екатеринбургский парфюмерно-косметический концерн «Калина» благодаря «SCM» добился полной прозрачности движения товаров и сырья. Около четырех лет назад «Калина» инвестировала несколько сотен тысяч долларов в установку мощной ИТ-системы («MBS-Ахарт»), способной обрабатывать огромный массив данных. С ее помощью компания получила возможность управлять уровнем запасов большей части номенклатуры на складах своих дилеров (их более двух сотен). Все они включены в информационную сеть. Поэтому «Калина» в онлайн-режиме может отслеживать любое свое товародвижение. Сведения о продаже каждой баночки или тюбика поступают в единый информационный центр, и далее сама система принимает решение о производстве и закупке под него необходимого сырья.

В онлайн-орбиту «Калины», разумеется, входят все ее поставщики. Для них тоже важно точно знать, когда и что производить: «с одной стороны, чтобы не было опозданий, за которые мы жестко спрашиваем, а с другой – чтобы не держать у себя лишней запас». Интеграцию поставщиков в единую цепь поставок, естественно, сопровождали проблемы. Руководство концерна отмечает, что если они управляют запасами продукции на складах своих торговых партнеров, то так же и поставщики могут управлять запасами своего сырья у предприятия. Но поставщики не стали проявлять инициативу.

¹⁰ См: <http://www.sf-online.ru>

Сегодня заказы сырья исходят от самой «Калины». На концерне считают, что управлять поставщиками легко, когда среди них есть выбор. Если рынок поставщиков конкурентный, вы имеете возможность выбрать наиболее мотивированного из них – для последующего перевоспитания и развития

Логистика у «Калины» примерно на 85% собственная. Компания рада была бы отдать ее на аутсорсинг, но из существующих операторов большинство не внушает доверия. Половина продукции «Калины» перевозится автотранспортом, а половина – железной дорогой. В первом случае, по словам господина Горяева, компании удастся выдерживать жесткие сроки поставки транспорта под погрузку, доставку продукции. Сложнее с «РАО РЖД». Хотя, по признанию главы концерна, с советских времен здесь многое изменилось к лучшему.¹¹

Сейчас у «Калины» чуть больше 3% рынка. Руководясь этой сверхидеей и эксплуатируя инновационную для российского рынка стратегию концентрации на брендах, «Калина», возможно, сумеет занять стандартную долю крупного международного игрока — 5–10% рынка. Правильность стратегии «Калины» подтвердил фондовый рынок. Бумаги компании подорожали, и всего за 10 месяцев прошлого года капитализация «Калины» выросла в 2,4 раза – до \$385 млн.¹² Но, несмотря на все нововведения, остается и ряд нерешенных проблем.

Неизвестно насколько долго «Калина» сможет сохранять высокие темпы роста, так как конкуренция в отрасли все возрастает и иностранные поставщики за счет покупки производства в России удешевляют производство. Например, появление дешевой пасты «Blendax» значительно сократила количество покупателей марки 32, производимой «Калиной».

Есть и другая проблема. Менеджеры «Калины» признают, что пока значительно уступают иностранцам по темпам внедрения новых разработок

¹¹ См: Карасюк Е. Дирижер товарных потоков / Е. Карасюк // Секрет фирмы. – 2005. – №5. <http://www.sf-online.ru/article.asp?OID=EC8C555A-83E9-4038-ADA6-E4AF69A71578&magOID=8D247AED-97C4-408B-B603-F8BB1A777F21>

¹² См: Петрова Ю. Пошли по миру. / Ю. Петрова // Секрет фирмы. – 2006. – №9. <http://www.sf-online.ru/article.asp?OID=CF349518-B185-4A69-90B6-7B6DC0E789E6&magOID=38D28944-5755-4B60-AC43-06D3362FCEAE>

(хотя среди отечественных компаний «Калина» лидирует по объемам затрат на научные разработки).

Наконец, еще одна проблема «Калины» — специализированная розница: ведущие торговые сети вроде «Арбат Престижа» и «Л'Этуаль» предпочитают работать с транснациональными брендами. Растет и лояльность отечественных потребителей к иностранным маркам. Для того чтобы активно развиваться дальше, «Калине» потребуется придерживаться еще более сфокусированной стратегии: сосредоточиться в нишах, где присутствие иностранных конкурентов относительно невелико.

Все эти проблемы сказались на деятельности компании в 2006 году. Это можно проследить по ретроспективе финансовых показателей приведенной в приложении 4. Мы видим, что 2005 год явился годом кульминации деятельности концерна «Калина» по показателю чистой прибыли 23 млн. долл., в 2006 году этот показатель снизился на 33 % и составил 15,4 млн. долл. Произошло так же снижение показателя чистой маржи, который в 2005 году составлял 8 %, а в 2006 году — половину от предыдущего 4%.¹³

Несмотря на ухудшение чистых финансовых показателей концерн "Калина" занял 53-е место в рейтинге ста крупнейших мировых производителей косметики "The Beauty Top 100". В рейтинге больше всего компаний из США — 34; Франция на втором месте с 17; Италия — 11 компаний; Германия и Япония — по 9 каждая; Великобритания — 6; Южная Корея и Швейцария — по 3; Россия, Испания и Бразилия — по 2; и Швеция, и Бельгия — по 1. Рейтинг опубликован 30 августа 2006 года в сентябрьском номере журнала "WWD Beauty Report International Cosmeeting".¹⁴

Однако в компании знают, как решать накопившиеся проблемы. В дальнесрочных планах компания собирается позиционировать себя, прежде

¹³ См: http://www.kalina.org/obzor_finansovyh_rezulbtatov.html

¹⁴ См: <http://www.kalina.org/way/247063/sx/po/1847725/br/337382/lang/RU.html>

всего, в сегменте средств по уходу за кожей. Руководство концерна «Калина» считает, что это была и есть сфера их ключевой компетенции.

Заключение

Управление персоналом - это процесс выполнения функций планирования, организации, мотивации, контроля, направленных для принятия решений в области кадровой политики предприятия, организации.

Система управления персоналом состоит из функций, принципов и методов, которые находятся во взаимодействии. Для разработки программы по развитию персонала на предприятии необходимо выработать конкретный план работ и определить, какие действия требуются для того, чтобы привлечь, нанять, обучить людей и организовать их продвижение по работе. Поведение персонала представляет собой формы взаимодействия отдельного человека с окружающей обстановкой, на которые оказывают влияние природные свойства личности; система потребностей, интересов, мотивов, стимулов; место личности в коллективе.

Задачи управления персоналом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные и информационные показатели и постоянно совершенствуется.

Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать: эффективность, прогрессивность, перспективность, комплексность, оперативность, оптимальность, простота, научность, иерархичность, автономность, согласованность, комфортность, коллегиальность в управлении

Основными практическими принципами управления персоналом могут быть названы:

1. Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.
2. Принцип преемственности персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.
3. Принцип профессионального и должностного продвижения

кадров; Принцип открытого соревнования.

4. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.

5. Принцип демократизации работы с кадрами.

6. Принцип системности работы с кадрами.

7. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного

механизма.

Список литературы

1. Абчук В. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск.–СПб., 2009.
2. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2008.
3. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2008.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД.