

## «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

### Задание для КРМ 2 (самостоятельная работа)

#### Кадровая стратегия Санкт-Петербургской компании диаграммных бумаг

Санкт-Петербургская фабрика диаграммных бумаг существует как типография с 1869 г. В 1990 г. на технической базе фабрики было основано одно из первых в городе совместное советско-финское предприятие. Сегодня фабрика – единственный в России производитель всего спектра формуляров для регистрирующих приборов. Ленты и диски, выпускаемые на предприятии, используются в атомной энергетике, металлургии и машиностроении, медицине, газовой и нефтехимической промышленности, на железнодорожном, автомобильном и водном транспорте, а также на оборонных предприятиях.

На фабрике введена современная итальянская линия с электронным управлением. Инженерно-технический штаб фабрики делает главный упор на последовательную модернизацию действующих машин, совершенствование технологий, что, безусловно, потребует новых капиталовложений в развитие производства. В то же время, оборудование, доставшееся фабрике в наследство от «прошлого», по-прежнему обеспечивает высокое качество конечного продукта.

#### Организационная структура фабрики

Фабрика представляет собой группу компаний: ООО «Аммон» (сбыт продукции) – 21 человек; ООО «ТиТ» (производство) – 33 человека; ОАО «Санкт-Петербургская фабрика диаграммных бумаг» (управление имущественным комплексом) – 2 человека.

Логика создания группы заключалась в том, что в случае неразрешимых проблем с производством диаграммной бумаги часть структур, организованных в форме самостоятельных юридических лиц, могла бы существовать автономно и развиваться. На сегодняшний день государство владеет 100% акций ОАО «Санкт-Петербургская фабрика диаграммных бумаг», акционерами компаний «ТиТ» и «Аммон» являются частные инвесторы с участием сотрудников компании.

#### Конкурентная среда фабрики

**Общая ситуация.** Фабрика относится к целлюлозно-бумажной отрасли, подотрасль – полиграфические услуги. Рынок полиграфии является растущим и инвестиционно привлекательным, хотя темпы его роста падают (индекс роста в 2003 г. составил 108%, в 2004 г. – 102,3%).

Диаграммная продукция является узкоспециализированной, однако область ее применения может распространяться практически на все отрасли промышленности, а также возможно использование диаграммной бумаги в различных торговых предприятиях (например, в виде кассовой ленты).

Приблизительный объем рынка диаграммных бумаг, по различным экспертным оценкам, составляет 1 млрд. руб. в год. Диапазон доходности, получаемой фирмами, производящими диаграммные бумаги, составляет от 100 тыс. до 100 млн. руб. в год.

Темпы роста рынка сложно поддаются оценке, однако часто указывается возможность как спада в течение последующих пяти лет на 30%, так и увеличения темпов роста, но не более чем на 12%.

**Основные потребители диаграммной бумаги.** В 2004 г. 83,35% потребителей диаграммной бумаги использовали российскую бумагу и 16,65% - импортные аналоги.

Диаграммная бумага широко используется в различных отраслях промышленности.

**Приборостроение.** Крупным потребителем является группа компаний «Теплоприбор». Это крупная компания, расположенная в промышленно развитом

Уральском регионе, которая производит средства измерения, контроля и регулирования технологических процессов для потребителей в России и за рубежом. Стратегия группы предприятий «Теплоприбор» - предлагать рынку законченные решения для задач автоматизации технологических процессов.

*Топливо-энергетический комплекс.* Диаграммная бумага широко используется на атомных станциях, ТЭЦ и ТЭС, в нефтяной и газовой промышленности. Однако в последнее время предприятия газоперерабатывающей отрасли и электроэнергетики начали отказываться от бумажных носителей и переходят к электронной обработке данных.

*Транспорт.* Использование скоростных диаграммных лент на железных дорогах находится в фазе зрелости, однако отказ от ее использования может произойти только при условии обновления всей системы слежения за изменением скорости движения поездов.

*Пищевая и легкая промышленности.* Эти отрасли являются основными заказчиками промышленной печатной продукции, однако в них наблюдается стагнация.

*Медицина.* Особо активно в последнее время диаграммная бумага используется в медицинских учреждениях для кардиографов как импортного, так и отечественного производства. Основной канал распространения диаграммной бумаги для медицинских учреждений – компании, занимающиеся продажами различных расходных материалов, в том числе диаграммной бумаги.

**Конкуренты.** На рынке производства диаграммной бумаги сформировалась устойчивая конкурентная среда.

1. *ОАО «Александровская фабрика диаграммных носителей технической информации»* (ОАО «АФДБ») находится в г. Александрия (Украина) и специализируется на производстве диаграммной продукции. На данный момент ОАО АФДБ преимущественно работает на рынке диаграммной бумаги Украины. Размер присутствия на рынке России оценивается в 10 % от общего размера рынка.

Конкурентные преимущества ОАО «АФДБ»:

- основные виды диаграммной продукции защищены патентами Украины;
- стабильное качество продукции, соответствующее действующим ГОСТам, ТУ и другим нормативным требованиям;
- разработка новых видов диаграммной продукции;
- короткие сроки изготовления;
- доставка продукции потребителю, при условии комплектации значительной партии.

2. *ОАО «Кировоград-Диаграмма»* находится также на Украине и занимается производством диаграммной бумаги всех существующих реестров. По оценке самого предприятия, 80 % предприятий Украины, использующих диаграммную продукцию, выступают его потребителями. Предприятие производит диаграммную ленту для различных отраслей, в том числе медицинских учреждений, работает на рынках стран СНГ. Эксперты оценивают долю рынка диаграммных бумаг предприятия в России как 5-7%. Вся продукция сертифицирована в системе сертификации «УкрСЕРПО».

3. *Концерн «РОСМ».* Концерн находится в г. Покрове, работает на российском рынке уже более 10 лет. Продукция, выпускаемая концерном, предназначена для контрольно-измерительных приборов и используется в энергетике, газовой, химической и нефтехимической промышленности, в металлургии, при производстве полимеров, автомобильных шин и т.д. Доля рынка диаграммных бумаг в России оценивается экспертами в 20 %.

4. *ЗАО «Фабрика диаграммных бумаг» г. Белгорода.* ЗАО «Фабрика диаграммных бумаг» реализует диаграммную продукцию. 100%-й контроль качества выпускаемой продукции и контроль входящего сырья ГОСТ лент и дисков. Фабрика выпускает большой ассортимент продукции: ленту диаграммную рулонную, ленту диаграмму складывающуюся, диски диаграммные. Фирма осуществляет бесплатную доставку продукции по России всеми видами транспорта, принимает предварительные заказы,

проводит гибкую политику оплаты заказов. Доля рынка, занимаемая в настоящее время ЗАО «Фабрика диаграммных бумаг», составляет 10 %.

5. ЗАО «Регистрон» - организация со 100%-м российским капиталом. Продукция ЗАО «Регистрон» обладает мировым уровнем качества и российским уровнем цен. ЗАО «Регистрон» - первый, и в настоящее время единственный производитель диаграммной ленты для медицинского оборудования в рулонах и пачках, имеющий разрешение Министерства здравоохранения и социального развития РФ и лицензию на их производство. Компания первой среди российских производителей получила сертификат соответствия системы качества производства международным стандартам ISO 9001 – 2000. Компания участвует в различных программах по региональному централизованному обеспечению медицинских учреждений выпускаемой продукцией.

6. Торгово-производственное объединение «Комус» уже более 10 лет успешно работает на медицинском рынке России и стран СНГ. Предприятие является крупнейшим российским производителем любых видов бумаги для медицинского диагностического оборудования. Компания имеет сертификат соответствия, разрешающий применять выпускаемую ею диаграммную бумагу медицинского назначения в медицинской практике на территории России. При этом достигнуто максимальное соответствие параметров продукции импортным аналогам, поставляемым фирмами – производителями медицинской техники. Компания следит за появлением новых видов медицинского диагностического оборудования и постоянно осваивает новые типоразмеры диаграммной термобумаги. Стоимость изготавливаемой продукции на 30 – 40 % ниже, чем у европейских производителей при идентичном качестве товара.

### **Процесс производства диаграммной продукции**

Технологические процессы, которые используют для производства диаграммной бумаги, отличаются высокой сложностью. По оценке сотрудников компании, в последнее время на рынке появились производители, которые решили пойти по пути наименьшего сопротивления, выпуская дешевую и низкосортную продукцию.

### **Организационная среда фабрики**

Фабрика представляет собой группу компаний в составе ООО «Аммон», которая занимается сбытом продукции, и ООО «ТиТ», которая занимается производством продукции.

Поскольку фабрика состоит из 2-х самостоятельных юридических лиц, часто возникают сложности при соблюдении единой корпоративной политики в области управления персоналом, организации бизнес-процессов и разделении единых корпоративных ценностей. Так, генеральный директор фабрики отмечает отсутствие клиентоориентированного подхода со стороны персонала, занимающегося продажами. Часто, по его словам, сотрудники не способны гибко реагировать на меняющиеся запросы рынка и клиентов, плохо взаимодействуют друг с другом, вследствие чего появляется «размытость» организационной культуры.

Фабрика имеет дресс-код, фирменный стиль, который проявляется в логотипе и цветовой гамме, а также в брендовом сокращенном наименовании. Существуют требования к одежде офисных работников – деловой костюм и рабочая одежда на производстве, которая поставляется компанией Lindstrom. Корпоративный цвет фабрики – светло-синий. Корпоративные СМИ представлены сайтом ООО «Аммон» ([www.ammon.ru](http://www.ammon.ru)) и доской объявлений. Компания празднует дни рождения, общероссийские праздники, проводит спортивные мероприятия, самостоятельно разрабатывает и бесплатно проводит для сотрудников и членов их семей экскурсионные программы по историческим, православным и иным значимым местам России.

Год назад внешними консультантами был проведен опрос относительно ценностей компании. Результаты опроса показали, что сотрудники фабрики, а также руководство на вопрос о том, какие ценности сотрудников существуют, отвечали, что ценности персонала – это правила поведения в компании, а также внутрифирменный климат. А ценности компании – это философия компании, стандарты компании и правила поведения.

Важное значение придается передаче информации. В качестве формальных каналов передачи информации используются:

- электронная почта, факс, MSN;
- внутренний сайт компании;
- совещания и планерки;
- приказы, устные и письменные распоряжения.

Через неформальные каналы передачи информации передаются советы по выполнению работы, новости рынка, информация о конкурентах, мнения потребителей о товаре, обсуждается долгосрочная стратегия развития организации.

Совещания и пленарные заседания происходят еженедельно, в зависимости от подразделений от 1 до 8 раз в неделю. Ответственными за организацию совещаний являются руководители подразделений, а также помощник генерального директора. Количество совещаний зависит и от количества поставленных задач и качества их выполнения. Способы передачи информации определяются ситуацией или поставленной задачей. Руководство предприятия ежедневно запрашивает информацию от каждого подразделения. Сверху вниз информация передается через руководителей подразделений. 90% сотрудников отмечают, что им хватает информации для выполнения текущих производственных задач, однако большая часть персонала говорит о полном отсутствии информации, касающейся будущих целей и задач развития организации.

## **Кадровая политика**

Служба персонала компании состоит из двух человек: директора по персоналу и инспектора учета, занимающегося оформлением документов и ведением кадрового делопроизводства.

*Программа адаптации* существует для всех категорий сотрудников. Она заключается во введении «стажировочных листов». Данная процедура адаптации рассчитана на нового сотрудника и составлена с целью уменьшения стресса при первом выходе на работу. Система адаптации нового персонала одинакова для всех сотрудников в части общей информации об организации и различается в части специфических знаний в рамках конкретной должностной позиции.

*Оценка деятельности.* **(Формализованной системы оценки деятельности персонала на предприятии не существует.)** Оценка работы производится в виде оценки выполнения планов, заданий, сроков их выполнения и получения конечного результата. Организационные формы контроля: беседа с руководителем, совещания, планерки, а также ситуационные контакты подчиненного с руководителем в случаях возникновения проблем и сбоев в работе. Управленческие решения, принимаемые по результатам оценки работников, в основном носят характер премирования или депремирования.

*Обучение.* Основными потребителями программ обучения являются менеджеры отдела продаж. Потребность в обучении **(не устанавливается специальными методами)** определяет генеральный директор и директор по персоналу на основе субъективной оценки. Основные методы обучения: семинары, тренинги продаж, управленческие тренинги. Внутрифирменное обучение проводят внутренние специалисты, на специальные программы приглашаются внешние провайдеры. Программы развития персонала нет. Планирования карьеры не существует. Компетенции менеджеров подразделяются на три группы: теоретические знания и навыки, практические знания и навыки, личные качества.

*Вознаграждение.* Система вознаграждения состоит из оклада и премий, однако премирование направлено только на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за выполнение следующих показателей:

- фактическое поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (ФНК) – 0,1 % от перечисленной суммы;
- фактическое поступление денежных средств от старых или возвращенных клиентов (ФВК) – 0,05 % от перечисленной суммы.

Кроме того, вводятся следующие дополнительные коэффициенты: коэффициент за выполнение индивидуальных планов работ (ИПР) и коэффициент за выполнение планов работ отдела (ПРО).

Дополнительно к премированию за выполнение показателя работники получают доплаты, которые начисляются за следующие работы: за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников, за работу в праздничные и выходные дни, сверхурочное время, персональные надбавки, доплата за совмещение профессий и расширение зоны обслуживания. Работники, совершившие нарушение трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, лишаются премии полностью или частично в том расчетном периоде, в котором совершены эти нарушения трудовой дисциплины.

Фабрика предлагает сотруднику социальный пакет, в который входят: добровольное медицинское страхование, льготное питание, оплата стоимости экскурсионных программ для сотрудников и членов их семей, оплата мобильной связи, компенсация расходов на горюче-смазочные материалы. Эффект от нематериальной мотивации, по мнению руководителей предприятия, достаточно низок, тем самым нематериальная мотивация не обладает должным стимулирующим эффектом.

*Увольнение.* Причиной увольнения является несистематическое выполнение возложенных на работника обязанностей. Однако отсутствие формализованной оценки деятельности персонала и наличие субъективного мнения руководителей ставят под сомнение возможность объективных решений по увольнению работников.

## Организация продаж

Продажи на данный момент являются ключевым направлением деятельности фабрики. Структура управления продажами представлена на рис. 1.

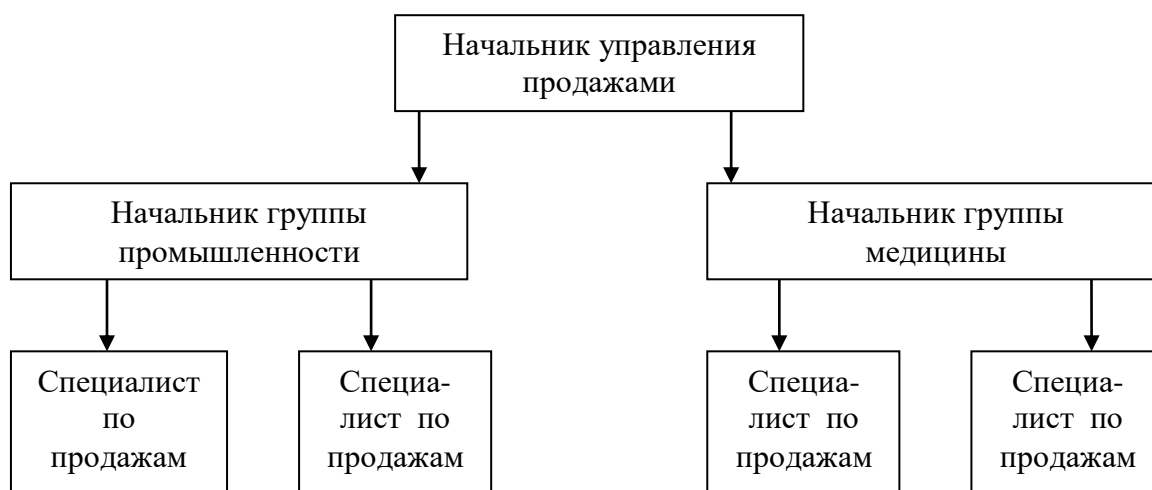


Рис. 1. Структура управления продажами

В компании принято решение о разделении усилий в области продаж по двум направлениям, таким как продажа диаграммной бумаги для медицинского оборудования; продажа бумаги промышленного направления. Все продажи осуществляются в

большинстве своем по телефону, что требует от менеджеров по продажам развития особых коммуникационных навыков. На данный момент руководство не удовлетворено тем уровнем обслуживания, который предлагают заказчикам сотрудники отдела продаж.

Руководством компании решено создать рабочую группу по разработке стратегии на пять лет.

### **Объем производства фабрики в 2005 г.**

1. Ленты диаграммные рулонные – 3 075 572,66 м<sup>2</sup>.
2. Ленты диаграммные складывающиеся – 1 131 401,8 м<sup>2</sup>.
3. Диски диаграммные и бланки – 5135 тыс. шт.
4. Ленты медицинские рулонные на термобумаге – 2 084 307,1 м<sup>2</sup>.
5. Ленты медицинские складывающиеся на термобумаге – 574 620,84 м<sup>2</sup>.
6. Кассовая лента на термобумаге – 904 180,97 м<sup>2</sup>.

### **Вопросы:**

1. В каком состоянии находится описываемая отрасль? Дайте оценку конкурентной позиции фабрики в отрасли.
2. Какую деловую стратегию (бизнес-стратегию) использует фабрика?
3. Какой вид стратегии управления персоналом используется на фабрике? Каковы ее особенности?
4. Какие функциональные стратегии управления персоналом используются на фабрике?
5. Какие системы экономического стимулирования применяются для мотивации персонала: стимулирование высокой производительности; участие в прибыли организации; участие в доходах организации; оплата в соответствии с квалификацией?
6. Каковы на ваш взгляд достоинства и недостатки применяемой в компании системы управления персоналом с точки зрения реализуемой бизнес-стратегии (по подсистемам: наём; адаптация; оценка деятельности; обучение; вознаграждение; увольнение)?
7. Предложите стратегические альтернативы развития фабрики на ближайшие 3-5 лет. Как вы считаете, какой альтернативный сценарий наиболее благоприятен для фабрики?
8. Какие стратегии управления персоналом будут соответствовать предложенной вами деловой стратегии (бизнес-стратегии) фабрики?

**Ответы на все вопросы необходимо подробно и четко аргументировать!**