МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КРАСНОЯРСКИЙ ФИЛИАЛ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА

По дисциплине «Управление персоналом»

Выполнил: Савченко Я. Н.

Гр. 42

Руководитель: Дубровская Т. В.

К.э.н., доцент

КРАСНОЯРСК 2000

СОДЕРЖАНИЕ

***Вводные замечания 3***

***Раздел 1. Описание исследуемой фирмы*** *4*

***Раздел 2. Описание стратегии фирмы 6***

***Раздел 3. Стратегия развития персонала фирмы.***

***Раздел 4. Процедуры отбора персонала в фирму (на примере отдела реализации)***

***Вводные замечания***

Управление персоналом – отнюдь не новая наука, но вместе с тем в нашей стране ей пока не уделяется должного внимания. Впрочем, это не удивительно – управление персоналом организации – отрасль все-таки стратегического, а не оперативного управления (разумеется, если говорить именно об управлении персоналом, а не ведении кадрового делопроизводства). Наш же бизнес с самого начала своего существования взял ориентацию на краткосрочную прибыль при минимуме затрат. Исходя из этой установки вложения в человеческий капитал, долгосрочные по определению, рассматриваются как нечто сверхординарное, по общему мнению, – то, что можно делать в последнюю очередь. Немало способствует формированию этого мнения и безграничность российского рынка рабочей силы.

Однако прошедшее десятилетие реформ показало, что данное мнение ошибочно. И, что самое важное, большинство руководителей стало это понимать. Доказательство тому – появление огромного количества сообщений о всевозможных курсах по управлению персоналом для руководителей компаний, а также быстрый рост рынка рекрутинговых услуг.

Поэтому направление, выбранное в качестве основного для данной работы, приобрело сейчас особое значение. Мы попытаемся показать связь между общей стратегией фирмы и её кадровой политикой, а основными задачами, которые стоят перед нами при изучении поставленных вопросов, мы будем считать следующие:

1. Определить стратегию исследуемой фирмы;
2. Определить стратегию развития персонала исследуемой фирмы;
3. Рассмотреть процедуры отбора персонала в отдел реализации исследуемой фирмы.

***Раздел 1. Описание исследуемой фирмы****.*

Фирма – Издательский Дом «Новая неделя».

Направление бизнеса – издательская деятельность.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

***Описание продукта фирмы.***

Газета **«Новая Неделя»** - газета бесплатных объявлений. Периодичность: еженедельно. День выхода: понедельник. Полосность – 32А3 (две тетрадки по 16А3). Тираж – 9000 экз. Распространение:

Розпечать: 4400 экз.

Край: 1380 экз.

Собственные точки: 450 экз.

Другие распространители: 2770 экз.

Рост продаж за последние три месяца: +3% в месяц.

Цена розничная – 3 руб. 00 коп.

Газета: **«Газета с программой»** - газета для телезрителей. Периодичность: еженедельно. День выхода: среда. Полосность – 16А3. Тираж – 5100 экз. Распространение:

Розпечать: 2800 экз.

Собственные точки: 300 экз.

Другие распространители: 2000 экз.

Рост продаж за последние три месяца: +8% в месяц.

Цена розничная – 2 руб. 00 коп.

Газета «Свежий сканворд» - развлекательная газета. Периодичность: раз в две недели. День выхода: пятница. Полосность – 8А3. Тираж – 12000 экз. Распространение:

Розпечать: 8900 экз.

Край: 1000 экз.

Собственные точки: 500 экз.

Другие распространители: 1600 экз.

Рост продаж за последние три месяца: +3% в месяц.

Цена розничная – 3 руб. 00 коп.

РУКОВОДИТЕЛЬ

юрист

бухгалтер

Производственный отдел

Отдел распространения

Менеджер проекта

Отдел рекламных продаж

Руководитель отдела

Продавцы

Руководитель отдела

Менеджеры по продажам

***Организационная структура фирмы.***

***Раздел 2. Описание стратегии фирмы.***

***Анализ стратегического положения фирмы в отрасли.***

Анализ проводится в соответствии с методикой В. С. Ефремова[[1]](#footnote-1), в соответствии с которой необходимо ответить на нижеперечисленные вопросы. На основе ответов на них строится модель интерпретации, по которой определяется стратегическое положение фирмы и даются рекомендации по её дальнейшему развитию.

Табл. 1. Опросник для анализа стратегического положения фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Опросник для анализа стратегического положения фирмы (авт. В. С. Ефремов) | | |
| ВОПРОС | ДА | НЕТ |
| **МАКРОУСЛОВИЯ** | | |
| политические условия | | |
| Существуют ли политические условия для равенства конкурентных возможностей? |  | + |
| Эффективна ли законодательная база, на основе которой может осуществляться регулирование данного вида бизнеса? | + |  |
| Возможно ли нормальное развитие данного бизнеса в условиях существующей внутриэкономической политики? | + |  |
| Способствует ли международная политическая инфраструктура нормальному развитию данного вида бизнеса? | + |  |
| Высок ли политический риск данного вида бизнеса? |  | + |
| экономические условия | | |
| Благоприятен ли для бизнеса общий уровень деловой активности в стране? |  | + |
| Благоприятны ли финансово-кредитные условия в стране? |  | + |
| Возможно ли нормальное развитие данного бизнеса при существующем уровне налогов, ставке рефинансирования и банковском проценте? | + |  |
| Возможно ли нормальное развитие бизнеса при существующем уровне инфляции? | + |  |
| Высок ли экономический риск производственно-коммерческих операций фирмы? |  | + |
| социальные условия | | |
| Благоприятна ли структура общества для развития данного вида бизнеса? |  | + |
| Возможно ли нормальное развитие спроса на производимые товары при существующем уровне и структуре распределения доходов (на потребление и накопление) в обществе? | + |  |
| Благоприятны ли сложившиеся в обществе структура и динамика потребительских предпочтений (потребностей, вкусов, моды)? | + |  |
| Благоприятны ли для развития бизнеса сложившиеся в обществе стереотипы отношений к образованию, труду, отдыху, семье, правительству и т.д.? | + |  |
| Высок ли уровень социального риска данного вида бизнеса? |  | + |
| Технологические условия | | |
| Благоприятны ли для развития бизнеса сложившиеся в стране условия доступа к новейшим технологиям в соответствующей области? |  | + |
| Благоприятна ли для развития бизнеса сложившаяся в стране транспортная инфраструктура? |  | + |
| Может ли обеспечить развитие бизнеса сложившаяся в стране научно-исследовательская и опытно-конструкторская инфраструктура? | + |  |
| Велико ли отставание отечественной технологии от лучших зарубежных образцов? |  | + |
| Велика ли вероятность технологического риска бизнеса? |  | + |
| **МИКРОУСЛОВИЯ** | | |
| Оценка производственно-технологической системы | | |
| Обеспечиваются ли адекватные условия для эффективного взаимодействия всех факторов производства? | + |  |
| Велики ли задержки в осуществлении отдельных стадий производства из-за конфликтов за производственные ресурсы? |  | + |
| Высок ли уровень использования отличительных способностей организации в производственно-технологическом процессе? | + |  |
| Высока ли вероятность остановки производственного процесса из-за сбоя в его самом слабом звене? |  | + |
| Эффективна ли применяемая модель организации производственного процесса? | + |  |
| Оценка финансово-экономической системы | | |
| Можно ли считать организацию финансово-устойчивой и независимой? | + |  |
| Можно ли считать организацию платежеспособной, ликвидной и рентабельной? | + |  |
| Можно ли считать эффективной систему управления финансами организации? | + |  |
| Можно ли считать удовлетворительным уровень отдачи вложенных инвестиций? | + |  |
| Можно ли считать финансово-экономическую систему в целом отличительной способностью организации? |  | + |
| Оценка системы управления | | |
| Эффективна ли организационная структура управления? | + |  |
| Эффективна ли система планирования производственно-комерческой деятельности? | + |  |
| Эффективна ли система стимулирования в организации? | + |  |
| Эффективны ли системы контроля и регулирования в организации? | + |  |
| Можно ли считать систему управления в целом отличительной способностью организации? |  | + |
| Оценка системы подготовки производства и маркетинга | | |
| Эффективны ли принятые в организации методы изучения потребностей и структуры рынка, реклама и методы продвижения товара на рынок? |  | + |
| Эффективна ли система ценообразования? | + |  |
| Эффективны ли торгово-сбытовые цепочки? | + |  |
| Существует ли в организации, а если да, то эффективна ли система НИОКР? |  | + |
| Составляют ли системы подготовки производства и маркетинга основу конкурентных преимуществ организации? |  | + |
| Оценка корпоративной культуры | | |
| Определяется ли работа организации её стратегией? | + |  |
| Соответствуют ли формальные взаимоотношения в организации её организационной структуре? |  | + |
| Эффективен ли стиль управления и исполнения в организации? | + |  |
| Существуют ли общие ценности, объединяющие людей, работающих в организации? | + |  |
| Является ли корпоративная культура основой конкурентных преимуществ организации? | + |  |
| РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ | | |
| Потенциал рынка | | |
| Высока ли доля наиболее вероятных покупателей среди всех, на кого сориентирован товар? | + |  |
| Положительна ли тенденция изменения этой доли? | + |  |
| Высока ли степень приверженности покупателей к одному продавцу? |  | + |
| Сильно ли отличается потенциал рынка в самом узком сегменте от самого широкого сегмента? | + |  |
| Высока ли чувствительность рынка к рекламе? | + |  |
| Структура рынка | | |
| Локально-концентрированный рынок (специализация на узком типе клиентов в очень ограниченном географическом регионе)? |  | + |
| Локально-диференцированный рынок (широкий тип клиентов в очень ограниченном географическом регионе)? | + |  |
| Глобально-концентрированный рынок (специализация на узком типе клиентов в географически неограниченном регионе)? |  | + |
| Локально-диференцированный рынок (разнообразные типы клиентов в географически неограниченном регионе)? |  | + |
| Глобальный рынок (все типы клиентов в географически неограниченном регионе)? |  | + |
| Возраст рынка | | |
| Рынок находится в фазе зарождения? |  | + |
| Рынок находится в фазе развития? | + |  |
| Рынок находится в фазе зрелости? |  | + |
| Рынок находится в фазе сокращения? |  | + |
| Рынок находится в фазе разложения? |  | + |
| Эластичность спроса | | |
| Высок ли уровень локальной чувствительности поведенческой реакции покупателя на изменение цены на рынке? |  | + |
| Высок ли уровень постоянной эластичности спроса на рынке? |  | + |
| Высок ли уровень переменной эластичности спроса на рынке? |  | + |
| Сильно ли зависит эластичность спроса от стадии жизненного цикла рынка? | + |  |
| Сильно ли отличается эластичность спроса на данном рынке от эластичности на смежных с ним рынках? | + |  |
| Ключевые факторы успеха на рынке | | |
| Есть ли среди КФУ такие, которые возникают под давлением благоприятных внешних условий, но которых у нас сегодня нет? | + |  |
| Есть ли среди КФУ такие, которые связаны с наличием таких отличительных способностей, которыми мы сегодня не обладаем? | + |  |
| Есть ли среди КФУ такие, которые формируются под воздействием таких микроусловий, которые ещё пока не созданы в организации? | + |  |
| Есть ли среди КФУ такие, которые зависят от более сильных, чем у нас позиций организации в отрасли? | + |  |
| Высока ли среди КФУ доля таких, которые скорее всего организация не сможет обеспечить? |  | + |
| ОТРАСЛЕВЫЕ УСЛОВИЯ | | |
| Структура и динамика конкуренции в отрасли | | |
| Структура конкуренции ближе всего к чистой? |  | + |
| Структура конкуренции ближе всего к монополистической? |  | + |
| Структура конкуренции ближе всего к олигополии? | + |  |
| Структура конкуренции ближе всего к монополии? |  | + |
| Структура совершенно новая и поэтому в ней конкуренции? |  | + |
| Угроза потенциальной конкуренции в отрасли | | |
| Высоки ли производственно-технологические барьеры входа в отрасль? |  | + |
| Высоки ли финансово-экономические барьеры входа в отрасль? |  | + |
| Высоки ли маркетинговые барьеры входа в отрасль? |  | + |
| Высоко ли отношение числа потенциальных конкурентов к числу действующих «игроков» отрасли? |  | + |
| Высока ли вероятность сильного ухудшения конкурентных позиций организации при условии вхождения в отрасль всех потенциальных конкурентов? |  | + |
| Зависимость от покупателей | | |
| Широк ли выбор у покупателя? | + |  |
| Высока ли вероятность того, что покупатель знает продукцию организации? | + |  |
| Высока ли вероятность того, что, зная продукцию организации, покупатель принимает её во внимание? | + |  |
| Высока ли вероятность того, что, принимая продукцию организации во внимание, покупатель рассматривает возможность её приобретения? | + |  |
| Высока ли вероятность того, что, рассматривая возможность приобретения продукции организации, покупатель остановит на ней свой выбор? | + |  |
| Зависимость от поставщиков | | |
| Высока ли доля стоимости поставок в стоимости производимой организацией продукции? | + |  |
| Высока ли степень свободы организации при выборе поставщика? |  | + |
| Может ли поставщик диктовать производственно-технологические условия поставок? |  | + |
| Может ли поставщик диктовать финансово-экономические условия поставок? |  | + |
| Способна ли организация получить контроль над поставщиком? |  | + |
| Давление товаров-заменителей | | |
| Высок ли удельный вес расходов на товары-заменители в бюджете потребителя продукции? | + |  |
| Есть ли у производителей товаров-заменителей преимущества перед организацией в производственно-технологическом отношении? |  | + |
| Есть ли у производителей товаров-заменителей преимущество в плане возраста рынка? |  | + |
| Есть ли у производителей товаров-заменителей преимущество в плане научно-технического развития отрасли? |  | + |
| Предпочтительны ли для традиционных (или потенциальных) покупателей продукции организации товары-заменители? |  | + |

***Модель интерпретации ответов.***

Анализ данных проводится путем сопоставления ответов на вопросы табл. 1 со значениями, указанными в табл. 2 – 20.

### Анализ макроусловий

Политические условия (Iп.у.) Табл. 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iп.у =∑ iп.у. /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iп.у. < 0,20 очень благоприятные политические условия;

0,20 ≤ Iп. у. < 0,35 благоприятные политические условия;

0,35 ≤ Iп. у. < 0,50 скорее благоприятные политические условия;

0,50 ≤ Iп. у. < 0,65 скорее неблагоприятные политические условия;

0,65 ≤ Iп. у. < 0,80 неблагоприятные политические условия;

0,80 ≤ Iп. у. ≤ 1,00 очень неблагоприятные политические условия.

Экономические условия (Iэ.у.) Табл. 3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iэ.у =∑ iэ.у. /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iэ.у. < 0,20 очень благоприятные экономические условия;

0,20 ≤ Iэ. у. < 0,35 благоприятные экономические условия;

0,35 ≤ Iэ. у. < 0,50 скорее благоприятные экономические условия;

0,50 ≤ Iэ. у. < 0,65 скорее неблагоприятные экономические условия;

0,65 ≤ Iэ. у. < 0,80 неблагоприятные экономические условия;

0,80 ≤ Iэ. у. ≤ 1,00 очень неблагоприятные экономические условия.

Социальные условия (Iс.у.) Табл. 4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iс.у =∑ iс.у /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iс.у. < 0,20 очень благоприятные социальные условия;

0,20 ≤ Iс. у. < 0,35 благоприятные социальные условия;

0,35 ≤ Iс. у. < 0,50 скорее благоприятные социальные условия;

0,50 ≤ Iс. у. < 0,65 скорее неблагоприятные социальные условия;

0,65 ≤ Iс. у. < 0,80 неблагоприятные социальные условия;

0,80 ≤ Iс. у. ≤ 1,00 очень неблагоприятные социальные условия.

Технологические условия (Iт.у.) Табл. 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iт.у =∑ iт.у. /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iт.у. < 0,20 очень благоприятные технологические условия;

0,20 ≤ Iт. у. < 0,35 благоприятные технологические условия;

0,35 ≤ Iт. у. < 0,50 скорее благоприятные технологические условия;

0,50 ≤ Iт. у. < 0,65 скорее неблагоприятные технологические условия;

0,65 ≤ Iт. у. < 0,80 неблагоприятные технологические условия;

0,80 ≤ Iт. у. ≤ 1,00 очень неблагоприятные технологические условия.

Итог:

Iмакроусловий = (Iп.у.+Iэ.у.+Iс.у.+Iт.у.)./4;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iмакроусловий < 0,20 очень благоприятные макроусловия;

0,20 ≤ Iмакроусловий < 0,35 благоприятные макроусловия;

0,35 ≤ Iмакроусловий < 0,50 скорее благоприятные макроусловия;

0,50 ≤ Iмакроусловий < 0,65 скорее неблагоприятные макроусловия;

0,65 ≤ Iмакроусловий < 0,80 неблагоприятные макроусловия;

0,80 ≤ Iмакроусловий ≤ 1,00 очень неблагоприятные макроусловия.

### Анализ микроусловий

Производственно-технологическая система (Iптс) Табл. 6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **Нет** | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iптс=∑ iптс /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iптс < 0,20 очень хорошо соответствует целям фирмы;

0,20 ≤ Iптс < 0,35 хорошо соответствует целям фирмы;

0,35 ≤ Iптс < 0,50 неплохо соответствует целям фирмы;

0,50 ≤ Iптс < 0,65 не совсем хорошо соответствует целям фирмы;

0,65 ≤ Iптс < 0,80 плохо соответствует целям фирмы;

0,80 ≤ Iптс ≤ 1,00 очень плохо соответствует целям фирмы.

Финансово-экономическая система (Iфэс) Табл. 7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iфэс=∑ iфэс /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iфэс < 0,20 очень хорошо соответствует целям фирмы;

0,20 ≤ Iфэс < 0,35 хорошо соответствует целям фирмы;

0,35 ≤ Iфэс < 0,50 неплохо соответствует целям фирмы;

0,50 ≤ Iфэс < 0,65 не совсем хорошо соответствует целям фирмы;

0,65 ≤ Iфэс < 0,80 плохо соответствует целям фирмы;

0,80 ≤ Iфэс ≤ 1,00 очень плохо соответствует целям фирмы.

Система управления (Iсу) Табл. 8

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iсу =∑ iсу /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iсу < 0,20 очень хорошо соответствует целям фирмы;;

0,20 ≤ Iсу < 0,35 хорошо соответствует целям фирмы;

0,35 ≤ Iсу < 0,50 неплохо соответствует целям фирмы;

0,50 ≤ Iсу < 0,65 не совсем хорошо соответствует целям фирмы;

0,65 ≤ Iсу < 0,80 плохо соответствует целям фирмы;

0,80 ≤ Iсу ≤ 1,00 очень плохо соответствует целям фирмы.

Система подготовки производства и маркетинга (Iппм) Табл. 9

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iппм =∑ iппм /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iппм < 0,20 очень хорошо соответствует целям фирмы;

0,20 ≤ Iппм < 0,35 хорошо соответствует целям фирмы;

0,35 ≤ Iппм < 0,50 неплохо соответствует целям фирмы;

0,50 ≤ Iппм < 0,65 не совсем хорошо соответствует целям фирмы;

0,65 ≤ Iппм < 0,80 плохо соответствует целям фирмы;

0,80 ≤ Iппм ≤ 1,00 очень плохо соответствует целям фирмы.

Корпоративная культура (Iкк) Табл. 10

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iкк =∑ iкк /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iкк < 0,20 очень хорошо соответствует целям фирмы;

0,20 ≤ Iкк < 0,35 хорошо соответствует целям фирмы;

0,35 ≤ Iкк < 0,50 неплохо соответствует целям фирмы;

0,50 ≤ Iкк < 0,65 не совсем хорошо соответствует целям фирмы;

0,65 ≤ Iкк < 0,80 плохо соответствует целям фирмы;

0,80 ≤ Iкк ≤ 1,00 очень плохо соответствует целям фирмы.

Итог:

Iмикроусловий = (Iптс.+Iфэс+Iсу+Iппм+Iкк)./5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iмикроусловий < 0,20 очень благоприятные микроусловия;

0,20 ≤ Iмикроусловий < 0,35 благоприятные микроусловия;

0,35 ≤ Iмикроусловий < 0,50 скорее благоприятные микроусловия;

0,50 ≤ Iмикроусловий < 0,65 скорее неблагоприятные микроусловия;

0,65 ≤ Iмикроусловий < 0,80 неблагоприятные микроусловия;

0,80 ≤ Iмикроусловий ≤ 1,00 очень неблагоприятные микроусловия;

### Анализ рыночных условий

Потенциал рынка (Iпр) Табл. 11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iпр =∑ iпр /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iпр. < 0,20 очень большой потенциал рынка;

0,20 ≤ Iпр < 0,35 большой потенциал рынка;

0,35 ≤ Iпр < 0,50 не очень большой потенциал рынка;

0,50 ≤ Iпр < 0,65 не очень маленький потенциал рынка;

0,65 ≤ Iпр < 0,80 маленький потенциал рынка;

0,80 ≤ Iпр ≤ 1,00 очень маленький потенциал рынка.

Возраст рынка (Iвр) Табл. 12

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| **Нет** | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iвр =∑ iвр /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iвр < 0,20 очень благоприятный возраст рынка;

0,20 ≤ Iвр < 0,35 благоприятный возраст рынка;

0,35 ≤ Iвр < 0,50 скорее благоприятный возраст рынка;

0,50 ≤ Iвр < 0,65 скорее неблагоприятный возраст рынка;

0,65 ≤ Iвр < 0,80 неблагоприятный возраст рынка;

0,80 ≤ Iвр ≤ 1,00 очень неблагоприятный возраст рынка.

Структура рынка (Iср) Табл. 13

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 1 | 0,5 | 0 | 0 |
| **Нет** | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iср =∑ iср /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iср < 0,20 очень благоприятная структура рынка;

0,20 ≤ Iср < 0,35 благоприятная структура рынка;

0,35 ≤ Iср < 0,50 скорее благоприятная структура рынка;

0,50 ≤ Iср < 0,65 скорее неблагоприятная структура рынка;

0,65 ≤ Iср < 0,80 неблагоприятная структура рынка;

0,80 ≤ Iср ≤ 1,00 очень неблагоприятная структура рынка.

Эластичность спроса (Iэс) Табл. 14

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Нет** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iэс =∑ iэс /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iэс < 0,20 очень благоприятная эластичность спроса;

0,20 ≤ Iэс < 0,35 благоприятная эластичность спроса;

0,35 ≤ Iэс < 0,50 скорее благоприятная эластичность спроса;

0,50 ≤ Iэс < 0,65 скорее неблагоприятная эластичность спроса;

0,65 ≤ Iэс < 0,80 неблагоприятная эластичность спроса;

0,80 ≤ Iэс ≤ 1,00 очень неблагоприятная эластичность спроса.

Ключевые факторы успеха на рынке (Iкфу) Табл. 15

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Нет** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iкфу =∑ iкфу /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iкфу < 0,20 очень положительный эффект;

0,20 ≤ Iкфу < 0,35 положительный эффект;

0,35 ≤ Iкфу < 0,50 скорее положительный эффект;

0,50 ≤ Iкфу < 0,65 скорее отрицательный эффект;

0,65 ≤ Iкфу < 0,80 отрицательный эффект;

0,80 ≤ Iкфу ≤ 1,00 очень отрицательный эффект.

Итог:

Iрыночных условий = (Iпр.+Iср.+ Iвр+Iэс.+Iкфу)./5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iрыночных условий < 0,20 очень благоприятные рыночные условия;

0,20 ≤ Iрыночных условий < 0,35 благоприятные рыночные условия;

0,35 ≤ Iрыночных условий < 0,50 скорее благоприятные рыночные условия;

0,50 ≤ Iрыночных условий < 0,65 скорее неблагоприятные рыночные условия;

0,65 ≤ Iрыночных условий < 0,80 неблагоприятные рыночные условия;

0,80 ≤ Iрыночных условий ≤ 1,00 очень неблагоприятные рыночные условия.

### Анализ отраслевых условий

Структура и динамика конкуренции (Iсдк) Табл. 16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **Нет** | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iсдк=∑ iсдк /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iсдк < 0,20 очень слабая;

0,20 ≤ Iсдк < 0,35 слабая;

0,35 ≤ Iсдк < 0,50 не очень сильная;

0,50 ≤ Iсдк < 0,65 не очень слабая;

0,65 ≤ Iсдк < 0,80 сильная;

0,80 ≤ Iсдк ≤ 1,00 очень сильная.

Угроза потенциальной конкуренции (Iупк) Табл. 17

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **Нет** | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iупк=∑ iупк /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iупк < 0,20 очень слабая;

0,20 ≤ Iупк < 0,35 слабая;

0,35 ≤ Iупк < 0,50 не очень сильная;

0,50 ≤ Iупк < 0,65 не очень слабая;

0,65 ≤ Iупк < 0,80 сильная;

0,80 ≤ Iупк ≤ 1,00 очень сильная.

Зависимость от покупателей (Iзпок) Табл. 18

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Нет** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iзпок =∑ iзпок /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iзпок < 0,20 очень слабая;

0,20 ≤ Iзпок < 0,35 слабая;

0,35 ≤ Iзпок < 0,50 не очень сильная;

0,50 ≤ Iзпок < 0,65 не очень слабая;

0,65 ≤ Iзпок < 0,80 сильная;

0,80 ≤ Iзпок ≤ 1,00 очень сильная.

Зависимость от поставщиков (Iзпост) Табл. 19

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| **Нет** | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iзпост =∑ iзпост /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iзпост < 0,20 очень слабая;

0,20 ≤ Iзпост < 0,35 слабая;

0,35 ≤ Iзпост < 0,50 не очень сильная;

0,50 ≤ Iзпост < 0,65 не очень слабая;

0,65 ≤ Iзпост < 0,80 сильная;

0,80 ≤ Iзпост ≤ 1,00 очень сильная.

Давление товаров-заменителей (Iтз) Табл. 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос/Ответ** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Да | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Нет** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Не знаю** | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |

Iтз =∑ iтз /5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iтз < 0,20 очень слабое;

0,20 ≤ Iтз < 0,35 слабое;

0,35 ≤ Iтз < 0,50 не очень сильное;

0,50 ≤ Iтз < 0,65 не очень слабое;

0,65 ≤ Iтз < 0,80 сильное;

0,80 ≤ Iтз ≤ 1,00 очень сильное.

итог

Iотраслевых условий = (Iсдк+Iупк+Iзпок+Iзпост+Iтз)./5;

Интерпретация:

0,00 ≤ Iотраслевых условий < 0,20 очень благоприятные отраслевые условия;

0,20 ≤ Iотраслевых условий < 0,35 благоприятные отраслевые условия;

0,35 ≤ Iотраслевых условий < 0,50 скорее благоприятные отраслевые условия;

0,50 ≤ Iотраслевых условий < 0,65 скорее неблагоприятные отраслевые условия;

0,65 ≤ Iотраслевых условий < 0,80 неблагоприятные отраслевые условия;

0,80 ≤ Iотраслевых условий ≤ 1,00 очень неблагоприятные отраслевые условия.

проанализировав полученные в ходе исследования ответы (см. таблицу 1) мы получили следующие данные:

Iмакроусловий = 0,35 – макроусловия благоприятны для реализации целей фирмы;

Iмикроусловий = 0,24 – микроусловия благоприятны для реализации целей фирмы;

Iотраслевых условий = 0,40 – отраслевые условия скорее благоприятны для реализации целей фирмы;

Iрыночных условий = 0,38 – рыночные условия скорее благоприятны для реализации целей фирмы;

Что, по методике В. С. Ефремова соответствует позиции «еще не муж, уже не мальчик». Расшифровка позиции: «компания с достаточно высоким стратегическим потенциалом и адекватностью его макроусловиям функционирует не в самой привлекательной отрасли или имеет недостаточные конкурентные преимущества»[[2]](#footnote-2), и основная стратегия фирмы заключена в развитии способности противостоять конкуренции, избегая крупных инвестиций, увеличивая норму прибыли через производительность. Неблагоприятные рыночные условия связаны с тем, что компания еще не получила достаточной доли рынка вследствие достаточно сильной конкуренции на рынке. Необходимо отметить, что существующие тенденции развития организации позволяют прогнозировать рост доли рынка, что обеспечит организации дополнительные преимущества в конкурентной борьбе и позволит ей войти в группу лидеров рынка.

Соотнеся полученные выводы с данными табл. 1, мы видим, что основные стратегические проблемы компании состоят в следующем:

1. Неэффективна система маркетинга фирмы;
2. Высока угроза потенциальной конкуренции в отрасли, что вызвано низкими входными барьерами;
3. Высока зависимость от поставщиков.

Соответственно, основные стратегические возможности компании состоят в том, что:

1. Компания имеет хорошую репутацию среди потребителей;
2. Компания эффективно использует существующие финансовые ресурсы и имеет возможность в случае необходимости привлекать дополнительные средства на выгодных условиях;
3. Компания эффективно организует производственный процесс вследствие наличия у неё персонала высокой квалификации;
4. Темпы роста объемов продаж и доли рынка компании превышают средние по отрасли.

Преобразуем эти данные в таблицу SWOT (табл. 2)Табл. 21. SWOT-анализ для Издательского Дома "Новая Неделя".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Сильные стороны** | Имея хорошую репутацию среди потребителей и наработанные связи с посредниками фирма облегчает себе выход на рынок с новой продукцией | Высокая зависимость от поставщиков нейтрализуется эффективной организацией производственного процесса в фирме |
| **Слабые стороны** | Имея достаточные финансовые ресурсы, компания может организовать производство новых товаров, но этому мешает плохое знание рынка вследствие неэффективной системы маркетинга | Неэффективность системы маркетинга при высокой угрозе потенциальной конкуренции в отрасли может препятствовать развитию организации в случае появления новых конкурентов, имеющих хорошее знание рынка |

Таким образом, основная цель компании на ближайшее время состоит в организации эффективной системы маркетинга, для чего требуется решить следующие задачи:

1. Определить человека, который будет выполнять функции менеджера по маркетингу;
2. Повысить квалификацию основных специалистов компании в области маркетинга;
3. Провести полный аудит системы маркетинга компании с целью определения ключевых проблем.

Учитывая предметную направленность данной работы далее мы рассмотрим пути решения первых двух задач, которые непосредственно касаются проблем управления персоналом компании.

***Раздел 3. Стратегия развития персонала фирмы.***

Основным направлением стратегии развития персонала Издательского Дома "Новая Неделя", как мы уже выяснили, является повышение уровня знаний работников фирмы в ключевых областях их деятельности.

Рассмотрим более подробно данные области применительно к каждой должности в фирме (табл. 22):

Табл. 22. Должностные обязанности работников компании

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | **Основные функции, выполняемые на данной должности** |
| **Руководитель отдела реализации** | 1. Организация сбыта продукции фирмы через оптовых и розничных посредников; 2. Формирование штата продавцов; 3. Определение, совместно с руководителем фирмы, оптовых и розничных цен на продукцию фирмы; 4. Планирование объма сбыта продукции; 5. Координация работы отдела. |
| **Руководитель отдела рекламных продаж** | 1. Организация продаж рекламных мест в газетах, выпускаемых Издательским Домом; 2. Формирование штата менеджеров по продаже рекламных возможностей; 3. Определение, совместно с руководителем фирмы, расценок на размещение рекламы в изданиях Издательского Дома; 4. Координация работы отдела. |
| **Менеджер по продаже рекламных возможностей** | 1. Проведение переговоров с потенциальными рекламодателями; 2. Выполнение работ по выполнению текущих заказов; 3. Информирование клиентов о возможностях изданий Издательского Дома; 4. Ведение первичной бухгалтерской документации. |
| **Продавцы газет** | 1. Продажа продукции Издательского Дома "Новая Неделя" по офисным зданиям и рынкам города. |
| **Менеджер проекта** | 1. Формирование стратегии продвижения продукции фирмы на рынок (организация рекламы, презентаций); 2. Формирование продуктовой стратегии фирмы. |
| **Руководитель организации** | 1. Разработка и контроль реализации стратегии фирмы; 2. Установление целей отделам распространения и рекламных продаж, контроль их выполнения; 3. Представление фирмы в деловых кругах города. |

Остальные должности не рассматриваются, так как слабо связаны с реализацией основной стратегической задачи фирмы – организацией эффективной системы маркетинга.

Рассмотрим методы развития персонала фирмы:

1. Направление руководителей отделов, менеджеров по продаже рекламных возможностей и директора фирмы на семинары-тренинги, посвященные вопросам управления маркетингом на предприятии и проблемам общего и стратегического менеджмента;
2. Направление менеджеров по продаже рекламных возможностей на семинары-тренинги, посвященные искусству общения и продаж.

Также важными направлениями кадровой политики компании является усиление мотивации сотрудников и уменьшение текучести кадров. Для реализации этих задач предлагается введение системы бонусов. Идея такова – каждый работник фирмы получает определенный бонус по окончании года. бонусный фонд формируется за счет отчислений от прибыли организации. Распределение фонда происходит на основе оценки участия каждого работника в деятельности компании с учетом продолжительности его работы в ней. Размер бонуса устанавливается на основе общей заработной платы работника за прошедший год и эффективности его деятельности. Для работников, проработавших в компании более года, размер бонуса увеличивается на 30% за каждый отработанный год.

***Раздел 4. Система приема персонала в фирму (на примере отдела реализации)***

В описываемой ситуации в исследуемой фирме была вакантна должность руководителя отдела распространения Издательского Дома "Новая Неделя". Рассмотрим процесс приема персонала н примере данной должности.

Данный процесс проходил в несколько этапов:

1. Формирование заказа на должность;
2. Информирование рынка рабочей силы о наличии вакансии;
3. Формирование базы претендентов;
4. Отбор претендентов;
5. Адаптация нового работника в фирме.

Рассмотрим реальное содержание каждого из этих этапов.

*1. Формирование заказа на должность.*

Вакантная должность - руководитель отдела распространения Издательского Дома "Новая Неделя"

Выполняемые функции:

1. Организация сбыта продукции фирмы через оптовых и розничных посредников;
2. Формирование штата продавцов;
3. Определение, совместно с руководителем фирмы, оптовых и розничных цен на продукцию фирмы;
4. Планирование объма сбыта продукции;
5. Координация работы отдела;
6. Получение газеты в типографии, её экспедиция до складов посредников.

Место работы: офис фирмы;

Режим работы: постоянный. Рабочий день: 800 – 1700, вых. – сб., вс.

Условия работы: наличие отдельного кабинета, предоставление телефонной и пэйджинговой связи, ПК, выхода в Internet, предоставление служебной машины в случае необходимости.

Заработная плата – 1500 руб. + 2% от объемов реализации в месяц.

Непосредственный руководитель – директор фирмы.

Образование – высшее, незаконченное высшее по направлению экономика, желательна специализация в области продаж.

Пол – мужской.

Возраст – 22 – 45 лет.

Желателен опыт работы в СМИ на аналогичной должности, знание рынка печатной продукции города, наличие собственного автомобиля.

Дополнительные навыки: основы прогнозирования, свободное владение ПК (MS Word, MS Excel, e-mail, Internet).

Желательные личные качества: энергичность, предприимчивость, напористость, способость устанавливать деловые связи, неконфликтность, трудолюбие.

*2. Информирование рынка.*

В целях информирования потенциальных кандидатов была использована реклама в СМИ города. Рекламное сообщение содержало следующую информацию: «Издательство примет на постоянную работу руководителя отдела распространения. Требования: высшее, незаконченное высшее образование, муж., 22 – 45 лет, желателен опыт аналогичной работы. Тел. Для справок: \*\*\*\*\*\*». Данное сообщение распространялось в СМИ города в течении недели.

1. *Формирование базы кандидатов.*

Формирование базы кандидатов проводилось посредством анкетирования лиц, откликнувшихся на объявление. На основе полученной и перепроверенной информации было отобрано три претендента, наиболее полно удовлетворивших вышеизложенным требованиям.

1. *Отбор претендента.*

Проводился на основе индивидуального собеседования директора фирмы с каждым из кандидатов. В ходе собеседования уточнялась информация, предоставленная в анкете, оценивалась профессиональная и социальная компетентность кандидатов. На основе полученной информации был сделан окончательный выбор.

1. *Адаптация нового работника.*

Процесс адаптации нового работника фирмы заключался в:

1. Ознакомлении с фирмой, её историей, политикой, стратегией, целями и задачами работника (данные процедуры были частично проведены в ходе этапа отбора);
2. Ознакомлении работника с коллегами;
3. Включении новичка в повседневную работу.

Итоги первого месяца работы нового человека в компании показали, что процесс адаптации прошел нормально и новый работник эффективно включился в новую деятельность.

1. . Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 192 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – стр. 126 [↑](#footnote-ref-2)