

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации
(на примере ООО «Озон»)»

Студент(ка)

А.А. Нагорная

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Нагорная Анастасия Анатольевна

1. Тема «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Озон»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, адаптации персонала, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Озон»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты адаптации персонала организации

1.1 Понятие профессиональной адаптации персонала организации

1.2 Система адаптации персонала в фармацевтических компаниях

2. Исследование процессов адаптации персонала ООО «Озон»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Озон»

2.2 Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Озон»

2.3 Проблемные места в системе адаптации персонала ООО «Озон»

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Озон»

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа системы адаптации персонала;

5. Графические данные по результатам анализа системы адаптации персонала;

6. Предложения по совершенствованию процессов адаптации персонала;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.А. Нагорная

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Нагорной Анастасии Анатольевны
по теме «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Озон»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016	08.06.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016	10.06.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016	16.06.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016	21.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016	26.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

А.А. Нагорная

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Нагорная Анастасия Анатольевна

Тема работы «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Озон»)»

Научный руководитель - д.э.н., доцент Искосков М.О.

Цель работы, разработать мероприятия по совершенствованию процессов адаптации сотрудников ООО «Озон».

Объектом исследования является система адаптации персонала ООО «Озон», в частности, сотрудников отдела маркетинга и продаж.

Предметом данной работы являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе адаптации персонала организации.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе:

Профессиональная адаптация - это процесс приобщением человека к труду в рамках определенной профессии, вовлеченности его в производственную деятельность, принятие им условий с обеспечением выполнения нормативов эффективности труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами по адаптации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 35 источников и -х приложений. Общий объем работы 67 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации.....	9
1.1 Понятие профессиональной адаптации персонала организации.....	9
1.2 Система адаптации персонала в фармацевтических компаниях....	14
2 Исследование процессов адаптации персонала ООО «Озон».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Озон»....	25
2.2 Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Озон».....	32
2.3 Проблемные места в системе адаптации персонала ООО «Озон»	40
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала.....	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Озон».....	46
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	55
Заключение	61
Библиографический список.....	65
Приложения	68

Введение

Актуальность исследования. Развитие персонала, а так же, профессиональная адаптация для многих организаций имеет большое значение. Это объясняется работой в рыночных условиях, которые характеризуются высокими требованиями к квалификации сотрудников, их знаниям и навыкам. Имеющиеся навыки и знания, помогавшие ранее персоналу успешно работать вчера, перестают давать те же результаты что и ранее, а через некоторое время вообще могут потерять свою актуальность. Существенно меняются как внешние, так и внутренние условия, в которых функционируют организации, это вынуждает большинство компаний вести подготовку персонала к различным изменениям.

В существующих экономических условиях экономических санкций и ощущаемой нехватке свободных денежных средств у организаций, персонал может стать основным конкурентным преимуществом. В условиях экономического спада особое значение придается «качественным» характеристикам персонала. Благодаря высокой квалификации работников имеющих нестандартное мышление могут быть найдены пути выхода из нестандартных ситуаций, которые вызваны замедлением роста российской экономики. Важным фактором, непосредственно влияющим на качественные характеристики сотрудников организации, а так же стоимость человеческого капитала в целом является система адаптации и развития персонала. Данная система является основополагающим элементом управления персоналом в целом, способствующим формированию и усилению конкурентных преимуществ организации на рынке.

В настоящих условиях рынка труда, фармацевтические компании ведут конкурентную борьбу за самых квалифицированных сотрудников. В связи с этим большое значение имеет подготовка, обучение и переобучение сотрудников в организации, разработка и реализация эффективных мероприятий по адаптации персонала.

Цель работы, разработать мероприятия по совершенствованию процессов адаптации сотрудников ООО «Озон».

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты адаптации персонала организации;
2. Проанализировать особенности совершенствования процессов адаптации персонала в фармацевтических компаниях;
3. Проанализировать процесс адаптации в организации на примере ООО «Озон»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию процессов адаптации персонала ООО «Озон».

Объектом исследования является система адаптации персонала ООО «Озон», в частности, сотрудников отдела маркетинга и продаж. Предметом данной работы являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе адаптации персонала организации.

Теоретической базой исследования являются научные труды специалистов в области управления и адаптации персоналом, публикации в периодических изданиях на данную тему. Научной основой при выполнении выпускной квалификационной работы были такие источники следующих авторов: Десслера Г., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Магуры М.И., Макарова И.К., Стекловой О.Е., Шекшни С.В. и других.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложений. В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты адаптации персонала организации. Во втором разделе представлен анализ экономических показателей деятельности ООО «Озон», в том числе анализ движения персонала в ретроспективе, действующая система обучения, его профессиональной адаптации. В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности системы профессионального развития персонала ООО «Озон». В заключении обобщены результаты, приведены выводы и рекомендации по исследованию, разработанные с целью совершенствования системы адаптации персонала.

1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации

1.1 Понятие профессиональной адаптации персонала организации

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. Обычно профессиональную адаптацию рассматривают в виде процесса приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, вовлеченности его в производственную деятельность, принятие им условий с обеспечением выполнения нормативов эффективности труда. Однако адаптация не сводится только к овладению специальностью. В ходе ее осуществления предусматривается также приспособление нового сотрудника к социальным нормам поведения, которые действуют в данном коллективе. Предусматривается создание таких отношений сотрудничества между работником и коллективом, при которых в наибольшей мере обеспечивается эффективность труда, и удовлетворяются как материальные, так и духовные потребности всех сторон.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условий труда и отдыха [20].

Цели адаптации персонала:

1. Уменьшить стартовые издержки, пока новые работники плохо знают свои обязанности, их работа менее эффективна и требуются дополнительные затраты.
2. Снизить степень озабоченности и неопределенности у новичков.
3. Сократить текучесть кадров, ведь если новичкам неуютно на новом рабочем месте, и они ощущают себя ненужными работниками, то из-за этого они могут быстро уволиться.

4. Экономить время руководителей и сотрудников.
5. Развить позитивное отношение к работе, удовлетворенность от работы.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Адаптация персонала может быть представлена как процесс, управление которым является визуальным.

Визуальное управление включает в себя явную демонстрацию всех элементов, отвечающих за успех в качестве, стоимости и доставке (QCD). При визуальном управлении можно сразу увидеть проблемы на рабочем месте и принять решение в реальном времени.

Размещение рабочих стандартов является также визуальным управлением, они напоминают рабочему не только о правильном способе выполнения работы, но и что они должны предпринять в случае возникновения отклонения. Производственные цели на каждый день также должны быть видимыми и помещены на доску рядом с реальными цифрами. Все стены рабочего места могут быть превращены в инструменты визуального управления. Важнейшей информацией визуального управления является информация о статусе QCD:

- информация о качестве;
- информация о стоимости;
- информация по доставке. Визуальное управление помогает определить проблемы, подчеркнуть несоответствие между целями и текущей реальностью, понять рабочим, что их мероприятия относятся к общей стратегии.

Входными параметрами процессов являются, рабочая сила, материалы, механизмы. Ими надо управлять для обеспечения выходных параметров. На рисунке 1 Приложения А показана диаграмма Исикавы для достижения качества, стоимости и доставки (QCD), которая поможет бригадиру на рабочем месте.

Квалифицированные менеджеры и инструкторы предприятия осуществляют теоретическое обучение производственным процессом, технике безопасности, технической подготовке. Практическое обучение осуществляется в ходе решения различных проблем путем их предупреждения, а так же при разработке различных улучшений на рабочих местах по качеству, стоимости и доставке (QCD).

Точное количество видов адаптации до настоящего времени однозначно не определено. Согласно исследованиям, посвященным изучению данного вопроса, количество видов адаптации насчитывает от 2 до 16 единиц. Например, Г.П. Медведевым выделено всего два вида адаптации специалистов: социальная и профессиональная адаптация. Егорова Л.Г. в своих работах выделяет уже три вида адаптации, расширяя список из приведенных ранее, еще социально-психологической. Ольшанским Д.В. выявлено четыре вида адаптации: социальная, психологическая, биологическая и физиологическая. П.С. Кузнецов рассматривает и анализирует уже шесть видов адаптации: экономическую, бытовую, регулятивную, сексуальную, коммуникативную и когнитивную [3].

Относительно профессиональной деятельности человека, чаще рассматривается вопрос профессиональной адаптации, в том числе ее качественные и количественные характеристики, успешность и т.д. При этом она включает в себя некоторые смежные виды адаптации (психологическую, психофизиологическую, социальную и т.д.). Следовательно, адаптацию работников необходимо рассматривать несколько шире, чем просто реализацию одного из ее видов, которая включает в себя целый ряд адаптационных процессов, имеющих тесную связь с психологической и социальной активностью работника.

При рассмотрении вопроса адаптации человека к профессиональной деятельности, а так же ее различным изменениям во все время процесса осуществления профессионального становления, следует отметить наиболее

распространенную классификацию, включающую в себя четыре вида адаптации специалиста [23]:

- психофизиологическую, заключающуюся в приспособлении работника к условиям и режиму труда и отдыха на рабочем месте;
- социально-организационную, заключающуюся в приспособлении работника к социальной среде;
- социально-психологическую, заключающуюся в приспособлении работника к первичному трудовому коллективу, во взаимодействии с которым осуществляется профессиональная и общественная деятельность;
- профессиональную, заключающуюся в приспособлении работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действиям в стандартных производственных ситуациях.

Успешность профессиональной адаптации определяется нахождением динамического равновесия в системе «человек - профессиональная среда», что проявляется, прежде всего, в эффективности деятельности. Ф.Б. Березин [6] сформулировал три критерия, которые позволяют проводить оценку психической адаптации работника. Это - успешность деятельности, способность избегать ситуаций, создающих угрозу для трудового процесса и эффективно устранять возникшую угрозу, осуществление деятельности без значимых нарушений физического здоровья.

Критерии адаптированности специалиста, выделенные С.Л. Арефьевым, представлены двумя показателями - удовлетворенностью работой и удовлетворенностью администрации работником [3].

На основе проведенного анализа представленных теоретических данных относительно профессиональной адаптации, мы можем выделить некоторые общие существенные особенности данного процесса.

Во-первых, адаптация проявляется в изменении существующих у человека систем восприятия и взаимодействия с миром.

Во-вторых, процесс адаптации связан с уменьшением интенсивности реагирования на наличную ситуацию или стимул (эмоционального, поведенческого, психосоматического и т.д.). Таким образом, рассматривая процесс адаптации, мы имеем дело с такими категориями как система взаимоотношений с миром, в которую включен субъект и которая так или иначе представлена в его психике. И с другой стороны - интенсивностью реакции на изменение этой системы.



Рисунок 1.2- Виды адаптации и факторы, влияющие на нее [23]

Также, на наш взгляд, необходимо учитывать влияние еще одного фактора - готовности к тем или иным изменениям.

Таким образом, успех профессиональной адаптации, в том числе адаптации новых сотрудников, определяется с одной стороны:

- его готовностью к вступлению в профессиональное сообщество и работе в той или иной организации (сюда можно отнести мотивационную готовность, имеющиеся знания, умения и навыки, т.д.);
- интенсивности изменений, которые должны произойти в данной системе.

Наиболее наглядно виды адаптации и факторы, влияющие на нее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым [22, с.118] (рисунок 1.2).

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации [22, с.359]. Таким образом, мы можем сделать вывод, что адаптация персонала это важный элемент процесса управления предприятием, который позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать поставленных целей. Поэтому рассмотрим особенности организации процесса адаптации молодых сотрудников.

1.2 Система адаптации персонала в фармацевтических компаниях

Современный фармацевтический рынок предъявляет достаточно жесткие требования к работе отдела маркетинга и продаж фармацевтических компаний. При быстром росте объемов рынка конкуренция на нем не ослабевает. В данный момент на фармацевтическом рынке России успешно действуют крупные и средние компании, как с отечественным, так и с иностранным капиталом.

В то же время на рынке труда складывается довольно неблагоприятная ситуация: спрос на квалифицированных медицинских представителей с опытом работы в продажах значительно превышает предложение. Поэтому по-

настоящему ценные сотрудники склонны выбирать известные компании с развитой системой стимулирования и компенсаций.

Система адаптации сотрудников, занятых в фармацевтической отрасли должна учитывать состояние рынка труда, а так же тенденции, которыми он характеризуется. Глобальных изменений, слияний и поглощений на российском рынке в фармацевтической отрасли в последнее время замечено не было. При этом российские фармацевтические производители, особенно небольшие, продолжают активно включаться в конкурентную борьбу. Компании разрабатывают портфели новых оригинальных препаратов, внедряют инновационные ЛС и лекарственные формы и выходят с новыми продуктами на новые рынки (в том числе отмечены случаи выведения отечественных препаратов на западные рынки). В связи с этим возросло значение для компаний специалистов отдела регистрации, медицинского отдела. Уровень заработных плат у данных специалистов вырос довольно заметно.

Продолжается экспансия в российские регионы, компании развивают присутствие в странах СНГ. В уже освоенных регионах фармацевтические производители расширяют отделы продаж, усиливают управленческое звено. Как следствие, выросла роль руководителей (директоров) отделов продаж, в задачи которых входит курирование и развитие новых рынков продвижения и сбыта продукции. В 2013 году открывалось много вакансий для директоров по продажам, в первую очередь на старт-уп проекты.

Вследствие усиления конкуренции на рынке фармацевтические компании продолжают искать «головы» - с опытом, знаниями и деловыми связями. В 2015 году наиболее востребованными, помимо руководителей по продажам, были NSM (National Sales Manager), директора по продажам, коммерческие директора, руководители направления (директор направления или бизнес-юнита), также руководители «полевых сил» - FFM (Field Force Manager), региональные менеджеры и специалисты по продвижению, такие как групп-продакт менеджеры и продакт-менеджеры.

В рамках такого активного предложения со стороны компаний, рынок испытывает так называемый кадровый голод. Сейчас это больше напоминает поле боя за достойные кадры. В рамках сложившейся ситуации работодатели будут вынуждены пересматривать условия и требования к кандидатам. Для того, чтобы успешно закрыть вакансию необходимо достойно выходить на уровень конкурентной борьбы, чтобы реализовать более выгодного предложения для соискателя в сравнении с конкурентами. А также работодателям необходимо понимать, что кадровый резерв должен пополняться из молодых кадров, а для этого нужно выделять ресурсы на обучение и развитие начинающих специалистов. Факт на лицо, на сегодняшний день вакансий на рынке труда больше, чем соискателей, идеально соответствующих требованиям, и эта тенденция будет развиваться и дальше.

Таблица 1.1 - Средние уровни заработных плат основных специалистов в области продаж и продвижения ЛС во II полугодии 2015 года

Позиция	Минимальный уровень	Средний уровень	Максимальный уровень
Field force manager	180000	215000	300000
National sales manager	180000	215000	300000
глава представительства	220000	255000	350000
директор по маркетингу	180000	215000	300000
медицинский директор	125000	137500	180000
медицинский представитель	50000	57500	80000
медицинский советник	115000	132500	180000
менеджер по закупкам (фармдистрибьютор)	55000	60000	80000
менеджер по клиническим исследованиям	92000	106000	140000
менеджер по продажам	53000	59500	80000
менеджер по работе с ключевыми клиентами/	90000	110000	160000
менеджер по регистрации ЛС	80000	100000	150000
менеджер по тендерам	75000	80000	100000
продакт-менеджер	100000	115000	160000
региональный менеджер	100000	125000	180000
руководитель отдела продаж	130000	142500	180000
торговый представитель	50000	55000	70000

Продолжается активный вывод на рынок лечебной косметики и БАДов, поэтому по-прежнему остаются востребованными продакт-менеджеры, торговые и медицинские представители, менеджеры по регистрации БАДов и косметики.

Таблица 1.2 - Средние уровни заработных плат специалистов в области производства ЛС во II полугодии 2015 года

Позиция	Минимальный уровень	Средний уровень	Максимальный уровень
Директор производства	110000	120000	150000
Директор по качеству	1500000	175000	250000
Менеджер по качеству	55000	62500	90000
Технолог	50000	55000	70000
Химик аналитик	43000	46500	60000

Кадровое агентство «КАУС-Медицина» проанализировали предложения работодателей сотрудникам фармацевтических компаний во втором полугодии 2015 года. Помимо среднего уровня заработных плат в таблице приведены минимальные и максимальные уровни зарплат, которые предлагают московские работодатели.

Таблица 1.3 - Средние уровни заработных плат основных специалистов в области аптечного ретейла во II полугодии 2013 года

Позиция	Минимальный уровень	Средний уровень	Максимальный уровень
руководитель аптечной сети	80000	97500	135000
заведующий аптекой	50000	57500	75 000
провизор-фармацевт	40000	45000	60000

Для большинства позиций в фармацевтических компаниях характерен большой разброс между минимальным и максимальным уровнем заработных плат. На уровень оплаты труда, предлагаемой работодателями в сфере фармацевтики, влияют следующие факторы:

1. Дифференциация фармацевтических компаний на рынке (иностранные компании, российские производители, компании - дистрибьюторы).

2. Различные существующие системы заработных плат: чистый оклад, оклад и процент от выручки, оклад и система бонусов. Кроме того, в компаниях даже одного уровня, процентная составляющая работника одной специализации может отличаться.

Таблица 1.4 - Темпы роста зарплат специалистов в области продвижения и продаж ЛС с 2013 по 2015 гг.

Рост в 2012 по сравнению с 2011	Рост в 2013 по сравнению с 2012	Рост в 2014 по сравнению с 2013	Рост в 2015 по сравнению с 2014
19%	16%	9,4%	9,8%

3. Специализация работника и опыт работы. Заработная плата специалистов отдела продаж госпитального и аптечного направления будет существенно отличаться. Специалист по регистрации лекарственных средств, имеющий значительный опыт успешного получения регистрационных удостоверений на лекарственные препараты, а также деловые связи в регуляторных органах, может рассчитывать на более высокий уровень оплаты труда по сравнению со специалистом, имеющим минимальный опыт работы. Кандидат, имеющий большой опыт работы, значительно быстрее начнет приносить прибыль компании.

4. Продуктовый портфель компании (лекарственные препараты, БАДы, лечебная косметика).

5. Объем продаж и размер компании или структурного подразделения, в которой работает специалист.

6. Ценовая политика компании на реализуемые лекарственные препараты.

7. Уровень решаемых задач и зона ответственности. Зарплата менеджера может различаться в зависимости от охвата территории, которую он курирует (например, только Москва и Московская область, или все страны СНГ), продвигаемых препаратов - ОТС или Rx, а также от выполняемых функций - поддержка и развитие своей зоны ответственности или Start up, активное развитие одного из направлений компании.

Таблица 1.5 - Темпы роста заработных плат специалистов в области продвижения, продаж и регистрации ЛС в 2014 году

Позиция	Годовой рост
менеджер по тендерам	18,5%.
менеджер по работе с ключевыми клиентами/ кам	12%
менеджер по клиническим исследованиям	8,7%
региональный менеджер	8,6%
медицинский представитель	4,6 %
менеджер по регистрации ЛС	14%
медицинский советник	39%
торговый представитель	10%
руководитель отдела продаж	1,8%
Продакт-менеджер	4%
менеджер по качеству	18%

Продолжают расти зарплаты у специалистов, чья деятельность напрямую влияет на увеличение объема продаж (менеджер по тендерам, менеджер по работе с ключевыми клиентами/ КАМ, региональный менеджер) и у специалистов по клиническим исследованиям.

Продолжающийся рост зарплат менеджеров по тендерам, а также менеджеров по работе с ключевыми клиентами и региональных менеджеров связан с законодательными изменениями о проведении тендеров на поставки медицинских препаратов для лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ), о включении в заявку как минимум международного непатентованного наименования на лекарственные препараты и как максимум торгового наименования. Это привело к обострению конкуренции между компаниями - производителями и дистрибьюторами, поэтому потребность в грамотных и квалифицированных специалистах, участвующих в тендерных продажах, значительно выросла.

Что касается мониторов клинических исследований, то рост их зарплат объясняется редкостью таких специалистов на рынке. Они неохотно меняют место работы, поэтому их сложно найти, особенно кандидатов с опытом работы по всем четырем фазам клинических исследований, и многие компании вынуждены переманивать специалистов у конкурентов.

Заметен рост заработных плат у руководителей фармацевтических производств. Это связано с активным развитием производства на фармацевтическом рынке России. Площадки многих компаний также реанимируют и на базе имеющегося производства открывают новые производственные мощности.

В указанных условиях, фармацевтические компании предпринимают различные шаги, в том числе:

- разрабатывают новые механизмы стимулирования сотрудников отдела продаж;
- предпочитают развивать внутрифирменную систему адаптации и обучения, позволяющую развивать кадровый потенциал организации, с учетом целей и специфики организации.

Накоплен большой опыт по использованию различных методов развития навыков и профессиональных знаний персонала. При этом, их можно разделить на две группы, первая включает в себя обучение сотрудников на их рабочем

месте, а вторая вне их рабочего места (например, в учебных классах или аудиториях) [30].

Чаще всего применяются на рабочем месте такие методы обучения как: проведение инструктажей, ротацию внутри организации, ученичество и наставничество.

Следовательно, свой вклад в развитие персонала вносят не только специально подготовленные специалисты- тренеры, но и непосредственно сами менеджеры (руководители) компании.

Процесс управления персоналом в соответствии с требованиями ИСО и методологии IDEF0 представлен в виде схемы взаимодействия на рисунке 1.2.

Цель - повышение качества управления персоналом. Основные виды деятельности процесса:

- определение потребности в персонале;
- определение требований к персоналу;
- прием персонала;
- социально-психологический мониторинг;
- обучение персонала;
- социальная работа персонала;
- аттестация персонала, движение персонала;
- увольнение персонала.

В таблице 1.6 представлены описания входов, управляющих воздействий, ресурсов и выходов процесса адаптации персоналом.

Есть два пути повышения эффективности адаптации персонала:

- внедрение нововведений - быстрый процесс, который требует больших затрат, а иногда приводит к драматическим последствиям;
- процесс Кайзен, обеспечивает медленно нарастающий прогресс, малозатратный, основан на здравом смысле.



Рисунок 1.2 - Схема взаимодействия процесса адаптации персонала

Вопросы адаптации сотрудников отдела продаж в фармацевтике также имеют большую актуальность. Даже если принятый на работу сотрудник имеет высшее медицинское образование, он далеко не всегда разбирается в ассортименте данной конкретной фирмы, в свойствах, представляемых для продажи лекарств, медицинской техники, в тонкостях работы с теми или иными клиентами.

Работа под руководством опытного наставника позволит новичку пройти процесс адаптации безболезненно, избежать многих ошибок, освоиться в коллективе, установить рабочие взаимоотношения с другими отделами и с начальством.

Таблица 1.6 - Матрица процесса адаптации персонала

Описание входов процесса	
Входы процесса	От кого (подразделения)
1 кандидаты на прием	Внешняя среда
2 заявка на обучение	Подразделения организации
3 потребность в персонале	Подразделения организации
Описание управляющих входом процессов	
Управляющие входы процесса	От кого (подразделения)
1 оргструктура	Совет организации
2 трудовой кодекс	РФ
3 устав организации	Совет организации
4 должностные инструкции	Министерство труда РФ
Описание ресурсов процесса	
Ресурсы процесса	От кого (подразделения)
1 специалисты ОК	организация
2 материальные ресурсы	организация
3 финансовые ресурсы	организация
Описание выходы процесса	
Выходы	К кому (подразделения)
1 аттестованные сотрудники	Подразделения организации
2 высвобожденный персонал	Внешняя среда

Компенсационный пакет обычно представляет собой «мобильный офис»: ноутбук, мобильный телефон, другая оргтехника. Компенсируются зачастую представительские расходы.

Существенным стимулом для ряда специалистов является комплексное обучение, которое компания предоставляет по продукту, по работе с клиентом, продаже и прочее.

Стимулом как таковым может являться и сама компания. В наибольшем почёте – крупные западные фармацевтические компании, «кредит доверия» к продукции которых наиболее высок. Карьерный рост также может быть фактором стимулирования сотрудников. Он может происходить в различных направлениях:

- Продажи.
- Маркетинг.
- Аналитика и научная работа.

Чтобы разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процессов обучения, профессиональной адаптации и стимулирования

персонала в фармацевтической компании, необходимо провести ряд практических исследований на материале конкретной фирмы.

В крупных компаниях, круг должностных обязанностей сотрудников четко определен, и можно проследить иерархию должностей. В небольших компаниях часто нет такого разграничения, и один сотрудник может исполнять, к примеру, обязанности как медицинского представителя с функциями заключения договоров на продажу или менеджера по продажам и продакт-менеджера в одном лице.

Во многих случаях для должности с одним и тем же названием в разных компаниях подразумевается различный круг обязанностей. В таблице 1 Приложения Б, приведены названия должностей и типичные обязанности сотрудников, их занимающих.

По материалу первого раздела можно сделать следующие основные выводы.

Профессиональная адаптация - это процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, вовлеченности его в производственную деятельность, принятие им условий с обеспечением выполнения нормативов эффективности труда.

Наиболее распространенными видами адаптации сотрудников являются: психофизиологическая; социально-организационная; социально-психологическая; профессиональная.

2 Исследование процессов адаптации персонала ООО «Озон»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Озон»

Общество с ограниченной ответственностью «Озон» создано в 2003 г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Сокращенное наименование: ООО «Озон».

ООО «Озон» в своей деятельности руководствуется уставом, имеет статус юридического лица с момента государственной регистрации.

Компания ООО «Озон» - одна из ведущих компаний российской фармацевтической промышленности в области разработки и производства современных лекарственных средств.

Фармацевтическая компания ОЗОН — один из лидеров отечественного фармацевтического рынка по производству генериков — аналогов патентованных готовых лекарственных средств (ГЛС). Стандарты GMP (Good Manufacturing Practice) позволяют компании производить препараты высокого качества, доступные широким слоям населения.

Сегодня объем производства компании ОЗОН составляет более 150 млн. упаковок в год, а продуктовый портфель включает в себя более 60 наименований ГЛС. С каждым годом число выпускаемых препаратов растет, увеличиваются объемы производства. Неизменными остаются высокое качество и доступность выпускаемой продукции.

Компания ОЗОН входит в ТОП-15 отечественных фармацевтических производителей (по данным DSM group). Объем выпускаемой продукции составляет более 2 миллиардов таблеток и капсул в год. Производство полностью соответствует требованиям GMP и ведется на современном оборудовании известных мировых производителей: Marchesini Group S.p.A., Favea Engineering Rus, BLOCK WEST HOLDING, VIANI, RONCHI, CAM, GS, COSTER, IMA, FETTE, KILLIAN, GUISTI, Gea, Atlas Copco, System air.

На данный момент компания ОЗОН выпускает твердые формы готовых лекарственных средств. В 2012 году было запущено производство мягких лекарственных форм. В ближайшее время начнется производство жидких форм ГЛС. А к 2015 году будет запущено производство стерильных ГЛС.

По прогнозам экспертов в 2015 году общий объем производства ОЗОН должен составить не менее 170 миллионов упаковок.

С началом производства стерильных ГЛС компания планирует занять лидирующие позиции в TOP-10 российских фармацевтических производителей.

В целях расширения рынков сбыта и увеличения объемов продаж ООО «Озон» принимает участие в крупных международных фармацевтических выставках, в совместных акциях, проводимых фирмами-производителями, направленных на продвижение товаров на фармацевтическом рынке.

Компания ООО «Озон» по итогам 9 месяцев 2014 года вошла впервые 20 корпораций в розничном секторе российского фармацевтического рынка. Доля компании ООО «Озон» в розничном секторе за 9 месяцев 2014 года составила 0,6%. С 2013 года увеличила свою долю в коммерческом сегменте с 4,9% до 7,1%.

На сегодняшний день количество сотрудников в центральном офисе ООО «Озон» составляет более 140 человек, в числе которых менеджеры по продажам, которые осуществляют личные визиты к клиентам для более оперативного решения вопросов и подбора оптимальных условий работы.

Среди направлений кадровой политики ООО «Озон» можно отметить:

- постоянное повышение квалификации менеджеров и правильный подбор профессионалов в финансово-правовой департамент, склад и транспортный отдел;
- предоставление сотрудникам высоких зарплат, беспроцентных кредитов, премий по результатам работы;
- проведение тренингов с выдачей сертификатов.

Структура ООО «Озон» - линейно-функциональная, она приведена на Рисунке 2 в Приложении В.

Таблица 2.1- Основные экономические показатели деятельности ООО «Озон».

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , млн.руб.	1832,2	1851,5	1893,7	19,4	1,06%	42,18	2,28%	61,53	3,36%
2. Себестоимость продаж ¹ , млн.руб.	1655,17	1675,6	1713,49	20,4	1,23%	37,89	2,26%	58,32	3,52%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), млн.руб.	177	175,9	180,21	-1,08	-0,61%	4,29	2,44%	3,21	1,81%
4. Управленческие расходы ¹ , млн.руб.	88,04	90,34	93,92	2,3	2,61%	3,58	3,96%	5,88	6,68%
5. Коммерческие расходы ¹ , млн. руб.	70,5	80,98	84,72	10,5	14,87%	3,74	4,62%	14,22	20,17%
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	18,46	4,6	1,57	-13,8	-75,08%	-3,03	-65,87%	-16,89	-91,50%
7. Чистая прибыль ¹ , млн. руб.	2,11	-1,89	-2,54	-4	-189,57%	-0,65	34,39%	-4,65	-220,38%
8. Основные средства, млн. руб.	653,56	713,0	788,74	59,4	9,09%	75,75	10,62%	135,2	20,68%
9. Оборотные активы ² , млн. руб.	486,6	493,6	502,56	7,04	1,45%	8,92	1,81%	15,96	3,28%
10. Численность ППП, чел.	395	417	423	22	5,57%	6	1,44%	28	7,09%
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , млн. руб.	148,48	158,7	161,04	10,2	6,87%	2,36	1,49%	12,56	8,46%
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр10)	4,64	4,44	4,48	-0,19	-4,28%	0,036	0,83%	-0,161	-3,48%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	375,90	380,5	380,71	4,63	1,23%	0,181	0,05%	4,810	1,28%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,80	2,60	2,40	-0,21	-7,37%	-0,196	-7,54%	-0,402	-14,36%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,77	3,75	3,77	-0,01	-0,39%	0,017	0,46%	0,003	0,08%
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,12	-0,10	-0,13	-0,22	-188,64%	-0,032	31,40%	-0,249	-216,47%
17. Рентабельность производства, %	2,82%	0,65%	0,20%	-0,02	-77,16%	-0,004	-69,15%	-0,026	-92,95%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	98,99	99,75	99,92	0,76	0,77%	0,165	0,17%	0,924	0,93%

Характеристика внешней среды компании. Согласно последним исследованиям, в течение десяти последних лет основной тенденцией на российском фармацевтическом рынке произошло изменение структуры потребления от дешевых препаратов к более дорогим и эффективным лекарственным средствам. Среди главных факторов, определяющих развитие российского фармацевтического рынка в период глобального экономического

кризиса, отмечается рост рублевых расходов на закупки лекарственных препаратов.

Для более полного исследования состояния организации и эффективности ее работы проведем анализ основных экономических показателей (табл.2.1).

Из приведенных данных видно увеличение выручки в период с 2013 по 2015 годы на 61,53 млн.руб или 3,36%. При этом так же росла и себестоимость продукции, за три года на 58,32 млн. руб. или 3,52%, то есть немного быстрее выручки.

Таблица 2.2. - Динамика доходов и расходов за 2013-2015 гг.

№	Наименование показателя	2013	2014	2015	2015 к 2013 гг.	
					изменение абсолютное	темп прироста
	2		3	4	5	6
1	Выручка (нетто) от продажи товаров, работ, услуг (В), млн.руб.	1832,2	1851,52	1893,7	61,5	3,36%
2	Себестоимость проданных товаров, работ, услуг (Сст), млн.руб.	1655,2	1675,6	1713,49	58,29	3,52%
4	Чистая прибыль (ЧП), млн.руб.	2,11	-1,89	-2,54	-4,65	-220,38%
5	Коммерческие расходы (КР), млн.руб.	70,5	80,98	84,72	14,22	20,17%
6	Управленческие расходы (УР), млн.руб.	88,04	90,34	93,92	5,88	6,68%

Валовая прибыль росла чуть медленнее, в период с 2013 года по 2015 всего на 1,81% и составила в 2015 году 180,21 млн.руб. Коммерческие и управленческие расходы так же демонстрировали увеличение, при этом быстрее всего росли коммерческие расходы - более чем на 20% за три года. Это может быть объяснено ростом стоимости продаж продукции. Прибыль от продаж демонстрировала отрицательную динамику, с чуть более 18 млн. руб в 2013 году, до 1,57 млн. руб. в 2015 году. Все это нашло отражение в значении

чистой прибыли, которая с положительного значения в 2013 году уменьшилась до отрицательного в 2,54 млн. руб., то есть организация понесла чистый убыток.

Согласно финансовой отчетности ООО «Озон» за 2013-2015 годы проанализируем абсолютные показатели продаж, а также относительные (рентабельность) (см. Таблицы 2.2 и 2.3). Как видим из таблицы за два года, имел место рост выручки на 3,36% или 61,53 млн. руб.

Не существенный рост выручки можно объяснить последствиями замедления роста российской экономики кризиса, при этом себестоимость выросла за тот же период на 3,52%. Это сигнализирует о снижении эффективности продаж, так как динамика выручки напрямую связана с результативностью работы сектора продаж (отдел сбыта, отдел маркетинга, отдел PR в ООО «Озон»).

Таблица 2.3 - Динамика показателей рентабельности за 2013 – 2015 гг.

№	Наименование показателя	2013	2014	2015	2015 к 2013 гг.	
					изменение абсолютное	темп прироста
	2		3	4	5	6
1	Рентабельность продаж (ЧПх100%/В)	0,12%	-0,10%	-0,13%	-0,25%	-216,47%
2	Рентабельность продукции (ЧПх100%/Сст)	0,13%	-0,11%	-0,15%	-0,28%	-216,28%
3	Рентабельность коммерческих расходов (ЧПх100%/КР)	2,99%	-2,33%	-3,00%	-5,99%	-200,17%
4	Рентабельность управленческих расходов (ЧПх100%/УР)	2,40%	-2,09%	-2,70%	-5,10%	-212,84%

Из остальных показателей таблицы следует, что объем чистой прибыли также упал на 4,65 млн.руб. за 2 года, при росте коммерческих и управленческих расходов. В целом косвенные издержки, то есть коммерческие

и управленческие расходы выросли в период с 2013 года по 2015 почти на 20 мл.руб.

Рассмотрим динамику показателей рентабельности за указанный период. Поскольку нас интересует в первую очередь эффективность работы отдела продаж, необходимо проанализировать показатели рентабельности продаж, продукции, коммерческих и управленческих расходов (см. Таблицу 2.2).

По данным таблицы 2.3 видно, что рентабельность продаж и продукции в 2015г. снизилась, при падении рентабельности коммерческих и управленческих расходов.

Основные средства и оборотные активы увеличились с 2013 по 2015 годы. Численность и фонд оплаты труда так же рос, при этом производительность труда снизилась по итогам 2015 года по сравнению с 2013.

Далее проанализируем состояние кадров организации, их движение, систему управления кадрами в ООО «Озон».

Проанализируем движение кадров в ООО «Озон». Анализ проведем по предприятию в целом и по сектору сбыта в ООО «Озон» за 2015г (включающему отдел сбыта и маркетинга, отдел продвижения и рекламы, и отдел связей с общественностью) (см. Таблицу 2.4).

Как следует из данных таблицы, численность сотрудников сектора сбыта составляет 6,71% от численности всех работников, на конец 2014 г. и 7,09% - на конец 2015г.

В то же время текучесть кадров в секторе сбыта в несколько раз выше, чем в целом по предприятию. Очевидно, что по данному сектору принято 21,74% всех поступивших на работу сотрудников в 2015г, и уволено 23,53% всех уволенных сотрудников, в том числе 26,67% всех, кто уволился по собственному желанию.

Значения коэффициентов по приему и выбытию работников в секторе сбыта превышают аналогичные значения в целом по предприятию в 3,2 – 3,8 раза.

Таблица 2.4 - Анализ движения кадров ООО «Озон» за 2015г.

	Наименование показателя	Обозначение	По предприятию в целом	По сектору сбыта	Соотношение
	2	3	4	5	6
	Численность работников на 31.12. 2013г.	Ч _{0р}	417	28	6,71%
	Численность работников на 31.12. 2014г.	Ч _{1р}	423	30	7,09%
	Число принятых за 2014г.	Ч _{пр}	23	5	21,74%
	Число уволенных за 2014г.	Ч _{ув}	17	4	23,53%
	Число уволенных по соб.желанию за 2014г.	Ч _{ув сж}	15	4	26,67%
	Среднесписочная численность за 2014г.	Ч _{ср.}	420	29	6,90%
	Коэффициент объемов выпуска товарной продукции	К _{тп}	1,09	1,09	100,00 %
	Абсолютное отклонение численности в 2014г.	Откл _{абс}	6	2	33,33%
	Относительное отклонение численности в 2014г.	Откл _{отн}	-31,53	-0,52	1,65%
0	Коэффициент оборота по приему	К _{об.пр.}	0,055	0,172	314,84 %
1	Коэффициент оборота по увольнению	К _{об.ув.}	0,040	0,138	340,77 %
2	Коэффициент текучести кадров	К _{т.к}	0,036	0,138	386,21 %
3	Коэффициент сменяемости кадров	К _{смен.}	0,040	0,138	340,77 %
4	Коэффициент замещения	К _{зам}	0,014	0,034	241,38 %

Коэффициент текучести кадров по компании составил 0,036, а по сектору сбыта – 0,138, что в 3,8 раза выше.

Изучив количественные показатели кадров предприятия, нельзя оставить без внимания качественные. Основным критерием здесь служит уровень образования.

Рассмотрим структуру и динамику персонала организации по образованию (см. Таблицу 2.5):

Мы видим, что доля сотрудников со средним и неполным средним образованием снижается, а доля сотрудников с высшим – растет (с 71,22% в

2014г. до 77,78% в 2015г.). Можно сделать вывод, что качественный состав сотрудников повышается, и не последнюю роль в этом играет система подбора персонала и политика предприятия в отношении образования сотрудников.

Таблица 2.5 - Структура и динамика персонала ООО «Озон» по образованию

№	Уровень образования	2013г.	В % к итогу	2014г.	В % к итогу	2015г.	В % к итогу
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Среднее и неполное среднее	12	3,04%	15	3,60%	14	3,31%
2	Среднее специальное	91	23,04%	101	24,22%	75	17,73%
3	Высшее	289	73,16%	297	71,22%	329	77,78%
4	Ученая степень	3	0,76%	4	0,96%	5	1,18%
5	Итого	395	100,00%	417	100,00%	423	100,00%

Как выяснилось, в организации поощряют получение сотрудниками высшего и второго высшего образования, дополнительного образования, освоение новых профессий. ООО «Озон» предоставляет обучающимся заочно сотрудникам оплачиваемый учебный отпуск на время обучения и сдачи экзаменов.

2.2 Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Озон»

Подготовка и повышение квалификации персонала в ООО «Озон» ведется в полном соответствии с принятыми целями и задачи в организации. Данная деятельность определяется внутренними положениями, включая положение об обучении и другими документами.

На отдел по работе с персоналом возложена обязанность по организации обучения сотрудников, осуществление методического обеспечения, а также осуществление контроля за качеством процесса обучения и его содержание.

Ответственность за необходимое обучение своих работников, а так же, за повышение квалификации рабочих и специалистов, за создание

соответствующих условий для обучения кадров возложена на руководителей подразделений организации.

Начальник отдела по работе с персоналом контролирует выполнение плана по подготовке персонала. Подразделения направляют заявки по подготовке и обучению своих подчиненных в отдел по работе с персоналом.

Персонал организации проходит обучение по нижеперечисленным направлениям:

- по обучению сотрудников и по системе менеджмента качества;
- по подготовке вновь принятых рабочих;
- по профессиональной переподготовке;
- по обучению различным смежным профессиям;
- по повышению квалификации работников организации;
- по повышению квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Для обучения по каждому виду отделом по работе с персоналом подбираются преподаватели, а программы обучения составляются специалистами необходимого профиля, которые утверждаются директором. Проведем анализ, какое количество сотрудников проходило обучение в 2014-2015гг. (см. Таблицу 2.6).

Таблица 2.6 - Результаты обучения сотрудников ООО «Озон» за 2013-2015гг

№	Виды подготовки персонала	2013		2014		2015	
		Всего	Отдел сбыта	Всего	Отдел сбыта	Всего	Отдел сбыта
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обучение второй профессии	103	1	110	2	106	5
2	Профессиональная переподготовка на курсах и семинарах	68	10	75	13	89	11
3	Подготовка новых сотрудников	15	2	18	3	23	5
4	Итого	186	13	203	18	218	21

Из приведенной таблицы видно, что сотрудниками организации осуществляется профессиональная подготовка и переподготовка, повышается их квалификация, посещаются различные семинары и тренинги.

Можно заметить увеличение в 2015г. количество сотрудников, которые прошли профессиональную переподготовку, их оказалось больше на 14 человек по сравнению с 2014г. Относительно новых принятых работников, то первичная подготовка была осуществлена в отношении всех 23 принятых в 2015г. сотрудников (в том числе пяти человек принятых в подразделение сбыта).

Проведем анализ системы обучения сотрудников, которые поступают на работу в отдел маркетинга и сбыта на должность медицинских представителей.

Основным требованием для приема на работу для них является наличие высшего медицинского или фармацевтического образования. Но, как правило, будущих врачей в медицинских ВУЗах не обучают основам карьеры менеджера по продажам. Поэтому освоение теории и практики эффективных продаж, как проводить презентации и продвигать продукцию вновь принятые сотрудники изучают непосредственно во время работы.

Обычно, в ООО «Озон» применяют следующую систему: за новым сотрудником закрепляют одного старшего сотрудника с целью введения в курс дела, знакомства со структурой и корпоративной культурой организации. Опытные работники объясняют новичкам поставленные им задачи, рассказывают о непосредственных обязанностях, в чем они заключаются.

Длительность испытательного срока, который установлен для только что принятых сотрудников, в ООО «Озон» равна одному месяцу. За время его прохождения, новичком ведется дневник, в котором ежедневно ведутся записи о проделанной работе, знаниях и навыках, которые получены, о мероприятиях, которые самостоятельно осуществлял новый работник (посещал клиентов, проводил презентации, и т.д.). Когда истекает этот срок, новый сотрудник передает свой письменный отчет о проделанной работе, после чего проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Во время собеседования

менеджером по персоналу опрашивается сотрудник, с целью выяснения степени обученности и готовности продолжать работу в коллективе медицинских представителей. При этом анализируются данные отчета по продажам, и оценивается эффективность в первый месяц работы.

Результаты собеседования оформляются менеджером по персоналу в форме отчета и, с приложенным к нему дневником и отчетом самого сотрудника, передаются директору по персоналу. Который затем принимает решение относительно того, насколько успешно был пройден сотрудником испытательный срок и стоит ли оформлять его на постоянную работу.

При успешном прохождении испытательного срока принимается положительное решение, и сотрудник занимает должность, на которую претендовал. В дальнейшем его обучение складывается в зависимости от его личного желания, насколько он готов перенимать опыт у своих коллег и осваивать тонкости работы самостоятельно, для этого подходят также различные курсы и тренинги по продажам.

Далее рассмотрим подробнее процесс текущего обучения и развития персонала. Два раза в год сотрудники отдела продаж и маркетинга направляются для прохождения курсов, продолжительностью одна неделя, которые проводит «Русская Школа Управления», с которой у ООО «Озон» заключен договор на оказание данного вида услуг.

Так же, организация приобрела комплект, который включает учебник и 2 CD с презентациями «Успешные продажи в фармацевтике», который содержит тренинги и описание специфики продаж лекарственных препаратов (разработчиком является компания DENIS Pharm Group). Вместе с тем, указанные материалы используются не достаточно активно, преимущественно в качестве демонстрационных материалов для новых сотрудников.

Во время прохождения курсов, обучающиеся сотрудники обязываются вести конспекты или дневники посещения, а после окончания предоставлять отчет руководителю отдела продаж и маркетинга.

Далее рассмотрим критерии, по которым оцениваются сотрудники при прохождении аттестации.

Эффективность деятельности фармацевтической компании во многом определяется качеством работы медицинских представителей. Зачастую их работа является единственным коммуникационным ресурсом, который определяет продвижение препаратов на рынок, и будут ли отдавать ему свое предпочтение врачи. В основе оценки качества, работы медицинского представителя, лежат два основных критерия: регулярность и эффективность визитов, к выбранным в качестве приоритетных (то есть для продвижения продукции компании) врачам.

Основным параметром для оценки эффективности результатов работы медицинских представителей в случае проверки сторонней организацией являются факты совершенных визитов к врачам и их частота. Для оценки требуются данные о том, каких конкретно врачей посещал представитель с визитом, какую информацию медицинский представитель сообщил врачу, и какой результат был достигнут – был ли назначен врачом предложенный препарат пациентам.

В качестве основной задачи медицинскому представителю ставится реализация плана продаж, однако, может выясниться, что даже при высоких продажах медицинским представителем не выполняется план визитов или данные визиты низко оцениваются врачами. В этом случае компании следует принять конкретные меры, поскольку существует большая вероятность, что, во-первых, есть потенциал для увеличения продаж, при выполнении плана медицинским представителем, а, во-вторых, компания рискует потерять свои позиции при более активных действиях со стороны конкурентов.

Анализ результатов деятельности медицинских представителей ведется в ООО «Озон» на основе информации из собственной базы данных, которая ведется и поддерживается. Также применяется метод опроса по телефону посещенных врачей, которых посещают представители с целью определения качества проведенных встреч и презентаций.

Актуализация базы данных осуществляется в специальном приложении, которое разработано на базе Microsoft Access. Однако, указанное приложение не позволяет осуществлять полностью все необходимые функции, которые возлагаются на него. Например, с его помощью невозможно получить сводные отчетные данные по результатам посещений каждого конкретного представителя, результативность посещений.

Сотрудники отдела маркетинга и сбыта, ответственны за проведения данного анализа, сами не осуществляют продажи, так как сами не являются медпредставителями. При этом они используют две методики:

- RepCheck (проверку визитов) – количественные исследования, которые проводятся с помощью телефонного опроса.

- Message Recall (усвоение ключевого сообщения) – личные интервью с врачами.

Основной задачей, решаемой с помощью исследования RepCheck – является выяснение факта визита медицинским представителем к тем врачам, к которым были запланированы визиты, а также:

- какие препараты продвигались медицинским представителем;
- как врач оценил качество полученной от представителя компании информации с точки зрения ее достоверности, пригодности, полезности, а также в какой степени эта информация вызвала у них желание применить препарат;

- как врач оценил качество работы самого медицинского представителя – его презентационные навыки, знание препарата и другое.

Чтобы опрашиваемое лицо не определило заказчика исследования, опрос проводится по нескольким компаниям, обычно от трех до четырех, среди которых есть компания Озон. При этом, телефонный опрос не должен занимать значительное время, чтобы не отвлекать врачей.

Результаты исследования RepCheck сводятся к:

- верифицированной базе врачей, в которой указываются некорректные записи и их исправление;

- оценке эффективности работы медицинских представителей компании Озон;
- сравнению с результатами деятельности медицинских представителей компаний-конкурентов;
- определению достоинств и недостатков в работе медицинских представителей компании Озон.

Длительность личного интервью в Message Recall составляет, как правило, более одного часа, при этом можно выделить три больших блока в его проведении. В первом блоке - RepCheck осуществляется при личной беседе. Во втором блоке вопросов можно определить, в какой мере было донесено ключевое сообщение относительно предлагаемого препарата до врача, и как он воспринял его. Ответы в третьем блоке вопросов позволяют выявить предпочтения врачей. В частности, какие препараты они выписывают, по каким основаниям, как они оценивают характеристики препарата, какие выделяют при этом достоинства и недостатки, показания и противопоказания, причины назначения или отказа от него. Так же как и в телефонном опросе, в Message Recall анализируются три-четыре конкурирующих препарата. Обычно, данное исследование RepCheck проводят каждый квартал или два раза в год, а Message Recall чуть реже, один раз в год или полгода.

Таблица 2.7 - Результаты RepCheck за 4 квартал 2014 и 2015г.

Ответ опрашиваемых	1 полугодие 2014г.			1 полугодие 2015г.		
	МП с опытом от 3 лет	МП с опытом 1 - 3 года	МП с опытом менее года	МП с опытом от 3 лет	МП с опытом 1 - 3 года	МП с опытом менее года
1	2	3	4	5	6	7
Посещали (ответ без подсказки)	61%	49%	29%	58%	42%	19%
Посещали (ответ с подсказкой)	26%	32%	38%	24%	32%	33%
Не посещали	13%	19%	33%	18%	26%	48%

Результаты проведенного анализа работы оформляют в форме отчета и предоставляют директору отдела продаж, копию отчета направляют директору по персоналу.

Проведем анализ данных полученных в ходе опросов (см. Таблицу 2.7).

По данным таблицы видно снижение доли ответивших положительно и доли ответивших положительно с подсказкой в 2015 году. Наиболее низкие показатели продемонстрировали новые сотрудники, с небольшим опытом работы.

При этом, по данной группе наблюдается высокий темп снижения – показатель, безусловно положительного ответа снизился на 10%, в то время как у двух других групп – на 3% у сотрудников со стажем более 3 лет и на 7% в группе сотрудников со стажем 1-3 года.

Это свидетельствует о необходимости уделить внимание со стороны организации на развитие профессиональных знаний и навыков сотрудников, особенно - у вновь принятых на работу. С этой целью рекомендуется провести разработку единой системы обучения.

Процесс адаптации в организации «Озон» осуществляется следующим образом. До официального выхода на рабочее место вновь принятого сотрудника, его руководитель осуществляет следующие процедуры: во-первых, готовит должностные инструкции для работника; подбирает все необходимые информационные материалы, для выдачи сотруднику в его первый день работы. Общее знакомство с организацией предполагает получение сведений сотрудников об истории, миссии и организационной культуре ООО «Озон».

Следующим этапом адаптации является введение в подразделение или организацию в целом нового сотрудника. На этом этапе предусматривается знакомство и получение представления о самом подразделении, его работе.

При введении в должность предусматривается знакомство вновь принятого сотрудника с основными этапами рабочего процесса, технологией производства в отдельных подразделениях ООО «Озон».

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что программа адаптации персонала «Озон» соответствует предъявляемым требованиям. Рассмотренные ранее мероприятия по адаптации, при условии их проведения в полной мере, призваны достижению целей, которые ставятся перед системой адаптацией персонала.

2.3 Проблемные места в системе адаптации персонала ООО «Озон»

Нами были выявлены следующие проблемы, при рассмотрении организации управления и обучения персонала в ООО «Озон»:

- при расширении деятельности компанией и усилении деловой активности актуализировался вопрос подбора персонала в отдел маркетинга и сбыта, в частности – медицинских представителей. Прием новых сотрудников был затруднен по причине срочности (не было достаточного времени для поиска достаточно компетентных кандидатов), а также тем фактом, что зачастую более интересные потенциальные сотрудники выбирают работу в зарубежных компаниях. Причиной этого являются соображения престижа, а также важную роль имеют такие преимущества, как пакет расширенного социального обеспечения, дополнительные бонусы за отработанный период, различные гарантии и компенсации;

- дефицит в настоящее время на рынке труда специалистов необходимого профиля. Специалисты, которых набрал отдел кадров в полной мере, не обладают теми знаниями и навыками, которые необходимы для эффективных продаж;

- региональные отделения компании также набрали определенное количество новых медицинских представителей, при этом их обучение не было проведено должным образом. Вследствие чего их пришлось обучать в процессе деятельности на основной работе, передавать им теоретические и практические знания от более опытных сотрудников, либо предоставлять шанс учиться на собственных ошибках;

- вновь принятые на работу медицинские представители не имеют полных знаний и навыков, необходимых для проведения эффективных продаж. Это обусловлено нехваткой специалистов с нужной квалификацией и опытом, как следствие этого, в отделе сбыта организации было проведено обучение значительного числа новых медицинских представителей бессистемно;

- в ООО «Озон» отсутствует постоянная система развития и повышения квалификации персонала, в том числе сотрудников отдела сбыта. Сотрудники направляются на тренинги и курсы в сторонние организации руководством спонтанно либо по собственной инициативе, от случая к случаю;

- относительно небольшая часть опытных сотрудников осуществляет продажи значительной доли продукции, до 75-80%, в то время как оставшиеся сотрудники ведут продажи неэффективно. Прием сотрудников по причине расширения деятельности не был оправдан в полной мере, а показатели прибыльности за 2015г. не выросли значительно.

Обучение новых медицинских представителей носит бессистемный характер. В ООО «Озон» отсутствует отлаженная система развития и повышения квалификации персонала, в том числе сотрудников отдела сбыта.

По сути, адаптация новых сотрудников, в том числе отдела маркетинга и продаж сводится к обучению в течении первых трех месяцев (немного дольше испытательного срока). Компания применяет систему наставничества, но вне достаточной степени, и по этой причине она мало эффективна. Отрицательные моменты, выявленные в ходе анализа, заключаются:

- в отсутствии заинтересованности у наставников в осуществлении процесса обучения новых сотрудников;

- в отсутствии четких прописанных процедур и алгоритмов обучения (что в какой день / неделю они должны изучить и усвоить, что они должны получить в итоге);

- существует контроль итогов обучения новых сотрудников, при этом не ведется контроль результатов, которые получают опытные сотрудники;

- по истечении срока испытания при приеме на работу сотрудники переводятся из числа стажеров, что является преждевременным. Целесообразным можно считать нахождение сотрудников в статусе стажера от 3 до 6 месяцев при работе в отделе продаж, при этом в фармацевтике, даже является оправданным срок до одного года.

Контроль и аттестация работы отдела продаж проводятся также неэффективно, имеются отклонения от утвержденной процедуры опроса, так же нет четкого определения ответственных за проведение данных процедур.

Целесообразным является рассмотрение возможности перехода на другую систему электронного учета, по причине того, что используемая не позволяет решать все задачи учета и контроля работы медицинских представителей.

Выявленные проблемы оказывают непосредственное влияние на экономические показатели компании, в том числе выручку, валовую и чистую прибыль.

Вместе с тем уровень профессиональной подготовки персонала «Озон» предоставляет возможность производства высококачественной продукции. Можно выделить следующие тенденции, которые характерны как для приема на работу в ООО «Озон», так и другие предприятия:

- усиление требований к уровню профессионализма специалистов;
- при отборе кандидатов на вакантные должности отдается предпочтение специалистам, имеющим кроме основной профессии другие смежные профессии;
- стал более тщательно осуществляться отбор специалистов. При этом учитываются рекомендации и результаты тестирования.

При этом, сотрудники ООО «Озон» в целом довольны отношением со стороны администрации к процессу организации их трудовой деятельности, как в самом коллективе, так и между администрацией и сотрудниками.

С целью выявить уровень удовлетворенности персонала состоянием производственной и внутренней среды, были опрошены сотрудники ООО

«Озон» в количестве 35 человек. Исследование проводилось в отношении двух групп сотрудников: в первую вошли работники, проработавшие более 3 лет, во вторую группу вошли сотрудники, проработавшие менее 3 лет в ООО «Озон».

Уровень удовлетворенности факторами производственной среды у сотрудников проработавших более 3 лет находится в диапазоне 69,4% (достаточность инструмента) до 91,3% (наличие места для хранения инструмента), и меньше колеблется от 13,7% (размер зарплаты) до 94,6% (отношения между коллегами). В целом, за время работы удовлетворенность сотрудников возрастает: в первый год после трудоустройства на «Озон» опрошенные отвечали, что предприятие им нравится - 56,8% работников, то после 3 лет работы удовлетворенность организацией по ответам вырастает до 64,3%.

Давая оценку факторам производственной среды в ООО «Озон» сотрудниками наиболее негативно были оценены следующие факторы (учитывалось распределение ответов сотрудников, которые давали ответы на поставленный вопрос, возможно несколько вариантов ответов):

- низкий размер заработной платы – 63,0 %
- низкий уровень информированности о перспективе развития компании – 14,8%
- наличие возможности для повышения квалификации – 10,7 %
- не достаточный уровень обеспечения инструментом и оснасткой – 10,7 %
- обеспеченность выполнения планов материально – техническими ресурсами – 7,1 %
- качество обслуживания и состояние оборудования – 7,1 %
- возможность получать горячее питание на рабочем месте – 7,1%
- оснащение рабочего места – 7,1%.

Сотрудники, которые недавно устроились на работу в «Озон» отмечали высокий уровень удовлетворенности:

- отношениями с коллегами -94,6%,
- руководством - 96,4%,

- качеством планирования работы – 92,9%,
- своевременностью доведения задания (плана) – 89,3%,
- обеспеченностью техдокументацией – 82,1%,
- оценкой качества работы – 75,0%.

Средний уровень удовлетворенности отмечен был относительно:

- загруженности работой – 60,7%
- ритмичностью работы – 57,4%
- обеспечения оснасткой и инструментом – 57,1%

Впервые годы своей работы большая часть сотрудников получила зарплату до 25000 руб. (39,7%). Это несколько ниже того уровня, который ожидали по заработной плате (при приеме на работу 33,5% сотрудников ожидали получать зарплату от 25000 до 35000 руб.).

Новые сотрудники выделили критический уровень удовлетворенности лишь по одному фактору, это размеру заработной платы – 63,0%. При трудоустройстве кандидатам обычно озвучивается уровень оплаты труда при максимальных результатах его деятельности, т.е при выполнении плана и полного размера премии. Сотрудники давали данную оценку по причине увеличения стоимости жизни в последнее время и уровня цен на большую часть товаров и услуг.

Так же, были опрошены сотрудники с целью определения эффективности применяемой процедуры при трудоустройстве и знакомстве с коллективом. Большинство новых сотрудников оценили процесс трудоустройства положительно, при этом доля негативных ответов не превысила 3,4%. Исключением явился медосмотр – почти семи процентам эта процедура показалась неприятной. Более 55 % оценили процесс оформления при трудоустройстве как быстрый.

В результате исследования уровня удовлетворенности всеми факторами производственной был получен итоговый результат. Более половины новых сотрудников – 57,1% выразили желание лучше освоить свой участок работы. Чуть менее 54% выразили заинтересованность в повышении квалификации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс адаптации в ООО «Озон» характеризуется рядом существенных недостатков, которые оказывают негативное влияние на результативность работы и обуславливают необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности управления, как самого персонала «Озон», так и адаптацией. Диверсификация деятельности обуславливает потребность в сотрудниках имеющих разные специальности, а так же возраст и другие характеристики.

На основании результатов, полученных в ходе анализа системы адаптации, становится очевидной необходимость разработки эффективной системы обучения новых сотрудников, а также повышения квалификации проработавших достаточное время в организации. Также далее будут представлены предложения, направленные на совершенствование контроля за деятельностью медицинских представителей.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Озон»

Как уже было определено, в организации наблюдаются проблемы с уровнем подготовки персонала, а именно – медицинских представителей (иначе – сотрудников отдела продаж).

Это связано с тем, что уделяется мало внимания качественному подбору кадров, поэтому квалификация вновь набранных сотрудников невысокая, а текучесть кадров в отделе сбыта большая.

Представим структурную модель улучшения бизнес-процессов (BPI), использующую четырех шаговый метод (рисунок 3.1).

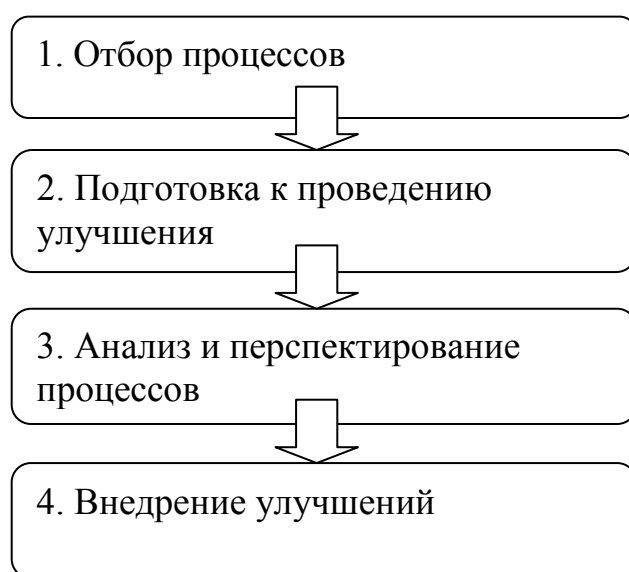


Рисунок 3.1 - Четырех шаговый метод

Первый шаг включает :

- Установление "уровня процессов, с которыми будет производиться работа.
- Идентификацию процессов.

- Отбор приоритетных процессов.

Существует четыре уровня иерархии процессов:

- "Высший уровень" процессов, который включает описание основных видов бизнес-деятельности на высшем уровне, например, разработку новой продукции (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Основные виды деятельности при выпуске новой продукции

- "Ключевые процессы". Они служат расшифровкой одного из шагов процесса, описанного на высшем уровне;

- "Деятельность". Это третий уровень, который связан с расшифровкой каждого шага ключевого процесса;

- "Задача". Четвертый уровень, относящийся к каждому шагу процесса на уровне деятельности.

Необходимо помнить, что чем выше уровень, с которого начинается улучшение бизнес-процессов, тем большим будет улучшение и уровень эффективности.

- идентификация процессов.

Организация в общем случае может иметь два типа процессов:

- процессы, связанные с рынком (заказчиком);

- процессы поддержки и обеспечения.

Процессы, связанные с рынком (заказчиком) могут включать:

- разработку бизнес - и маркетинг-стратегии;

- разработку новой продукции (услуг) освоение новых видов бизнеса;

- сервис в интересах заказчика;

- послепродажное обслуживание.

Процессы поддержки и обеспечения являются внутренними процессами, в которых нуждается предприятие для успешного применения процессов, связанных с заказчиками. Они обычно включают: разработку и развертывание политики, управление персоналом, финансовый, информационный менеджмент, управление материальными ресурсами, управление оборудованием и технологиями, внедрение улучшений.

- Отбор приоритетных процессов должен базироваться на:

А) Установлении характеристики деятельности целей. Перед тем, как отбирать процессы, необходимо определить специфические задачи улучшений. На уровне организации в целом, возможно, это будет уровень конкурентоспособности или значения некоторых критических для успеха факторов. На уровне подразделения такими задачами могут быть затраты или степень удовлетворения внутренних/внешних заказчиков.

Б) Выполнении любых сдерживающих факторов. Препятствия уменьшают масштабы и возможную выгоду от ВРІ. В идеале сдерживающие факторы должны существовать. В некоторых случаях такими факторами могут быть требования внешних регулирующих или нормативных органов, которые необходимо учитывать.

В) Списки процессов, подлежащих рассмотрению. После того, как определен уровень, на котором следует проводить ВРІ, нужно составить список процессов, которые необходимо рассмотреть как области, требующие улучшений. Он должен включать в себя список процессов, связанных с заказчиком, и/или поддерживающих процессов.

Г) Проверка процессов на соответствие выбранным критериям. На этапе шагов А и Б следует определить критерии, которые будут рассматриваться при проведении ВРІ. Это те критерии, которыми необходимо воспользоваться, чтобы определить, какие процессы и имеют наибольшую приоритетность для улучшений.

Успех первого шага (отбор процессов) зависит от:

- уровня процесса, которым предстоит заниматься;

- точного установления процессов, что бы в последующем правильно определить его значимость на соответствующем уровне;

- выбора правильных критериев;

- применения структурированного подхода, основанного на отборе наиболее приоритетных процессов для ВРІ.

2. Второй шаг включает:

- установление собственников процесса. Многие процессы имеют размытые границы и часто не имеют того, кто нес бы полную ответственность за процесс. Для процесса, подлежащего улучшению, должен быть установлен собственник.

- определение границ процесса. Ни один процесс в организации не существует сам по себе, все они связаны друг с другом. Сразу после того, как составлен список процессов и решен вопрос о иерархии уровней, необходимо четко установить максимальное число границ этих процессов. Необходимо для каждого выбранного процесса проверить, что является начальной точкой, конечной точкой, а так же границами с другими процессами.

- создание подготовленной команды. Команда, отобранная для проведения ВРІ применительно к конкретному процессу, должна включать в себя представителей от всех основных элементов этого процесса. В зависимости от уровня и масштабов выбранного процесса, команда будет обычной рабочей группой или специальной командой, в которую отбираются представители различных служб или подразделений. В команде должен быть лидер, члены команды должны знать процесс, обладать трудолюбием и энтузиазмом.

- установление целей. После своего создания команде следует установить или решить, какие цели она должна достигнуть, а так же реперные точки, по отношению к которым будет оцениваться прогресс. В зависимости от масштабов предстоящей деятельности по ВРІ команде могут быть заданы цели или предложено установить их самой. Эти цели должны иметь шесть

признаков: конкретность, измеримость, достижимость, ориентированность на результат, временная ограниченность, вовлечение персонала.

- поддержку деятельности команды. Первоначально новая команда, скорее всего, будет нуждаться в помощи опытного специалиста по ВРІ для того, что бы подготовить, поддержать и направить их в вопросах применения методики ВРІ.

3. Третий шаг включает:

- определение этапов процесса. Проектирование нового процесса (иногда называют проектированием с чистого листа) является простым, но нелегким. На первой стадии определяют: - что данный процесс поставляет своим заказчикам;

- какой уровень целей деятельности необходим, что бы обеспечить себе конкурентоспособное преимущество.

- измерение процесса. Является простым способом выражения хода процесса в количественной форме. Измерение дает возможность понять: улучшился или ухудшился ход процесса. Существуют три области оценки хода процесса, которые могут быть количественно измерены:

- внутренние показатели (характеристики самого процесса, производственный цикл, затраты, расход сырья);

- внешние показатели (объем выпуска, затраты времени на поставку, комплектность, соответствие техническим условиям);

- показатели неудовлетворенности заказчика, его реакция на выходные элементы процесса (оценка доступности продукции/ услуги, опыт применения продукции/услуги).

- определение, отбор и проверку улучшений. Можно осуществить с помощью следующих изменений:

- сокращение процесса;

- упрощение процесса;

- точки принятия решения;

- применения параллельных действий взамен последовательных;

- перевод некоторых действий из внутренних во внешние;
- объединение мастерства.

Изменения, выбранные для улучшения процесса, могут быть как значительными, так и незначительными. Вне зависимости от этого, все они должны реализовываться под специальным контролем, чтобы минимизировать нежелательные последствия, наилучшим образом использовать ресурсы и помочь сотрудникам в поддержке и принятии этих изменений. Затем намечают план и приступают к внедрению

4. Четвертый шаг - внедрение улучшений, непрерывные измерения и дальнейшие улучшения. Внедрение улучшений требует соответствующих изменений, которые должны проходить по следующим правилам:

- разработка четкого плана внедрения изменений;
- разработка плотного проекта, если значительный масштаб предстоящих изменений;
- привлечение к разработке плана внедрения всех тех, кого затронут предстоящие изменения;
- оценка содержания деятельности до и после внедрения изменений для выявления полученного эффекта;
- обучение персонала перед внедрением изменений. После внедрения намеченных изменений необходимо провести оценку, подтверждающую то, что ожидаемые цели достигнуты. При внедрении улучшений могут применяться и другие методы (мозговой штурм, семь простых инструментов качества, FMEA).

После проведения улучшения бизнес-процессов адаптации персонала необходимо провести измерение удовлетворенности потребителя (ИУП). В качестве потребителя в нашем случае выступают сотрудники, и кандидаты в отношении которых предполагается проведение адаптации.

Измерение удовлетворенности потребителя (ИУП) позволит:

- точно определить запросы потребителя и относительную важность этих запросов;

- понять, как потребитель воспринимает ваше предприятие и соответствует ли ваша деятельность его запросам;
- определить приоритеты для улучшений;
- выявить «расхождения в понимании» приоритетов;
- установить цели улучшений и контролировать процесс улучшения по коэффициентам удовлетворенности потребителя;
- увеличить прибыль за счет повышения лояльности потребителя и его сохранения.

После проведения ИУП необходимо проанализировать его результаты, составить отчет, обеспечить обратную связь с сотрудниками и потребителями.

Предлагаемые мероприятия по адаптации персонала включают три основных направления (Таблица 3.1):

Таблица 3.1 - Предлагаемые мероприятия и их результат

Мероприятие	Результат	Ответственное лицо/ исполнители	Время/ сроки реализации
Разработка методики внутреннего обучения персонала	- отлаженная система подготовки кадров для отдела продаж, с контролем и отчетностью на всех этапах - Двойная ответственность за работу новичков	Директор по персоналу; Отдел по развитию персонала	В течение года, Курсы 2 раза в год по 1 неделе
Введение CRM	- взаимовыгодной системы взаимоотношений между продавцом и покупателем - персонализация отношений, персонифицированные предложения - развитие у клиента лояльности	Коммерческий/ Финансовый директор Отдел продаж	От 1 месяца до 1 года

- Разработка методики внутреннего обучения персонала, с использованием системы наставничества;
- Введение CRM, или концепции управления взаимоотношениями с клиентами;

- Усовершенствование системы контроля за работой отдела сбыта (мед.представителей);

- Дополнительное стимулирование для сотрудников отдела сбыта, выполняющее также роль привлечения новых, более профессиональных и компетентных работников.

Остановимся подробнее на каждом из двух направлений.

1. Внедрение в организации системы наставничества как формы обучения новых сотрудников – медицинских представителей.

Какими средствами и силами решается эта задача. Подразделением, ответственным за организацию профессионального обучения, является отдел по развитию персонала. Поэтому функция внедрения новой системы обучения закрепляется за одним или двумя сотрудниками данного отдела.

Внедрение состоит из трех этапов:

1. Выборка из сотрудников отдела маркетинга и сбыта потенциальных наставников.

2. Учим «учителей»;

3. Закрепляем стажеров за наставниками.

Далее, целесообразно проводить обучение в специализированных учебных заведениях, которые предлагают услуги по подготовке и переподготовке самих наставников. Рекомендуются прикреплять к каждому наставнику двух-трех стажеров.

Выделим в процессе обучения новых сотрудников несколько ступеней:

Первая заключается в ознакомлении стажеров с основными принципами и правилами отдела продаж. Так же, осуществляется знакомство с ассортиментом продукции компании, ее политикой ценообразования, в общем, и на отдельные препараты, изучение портрета конкурентов.

Вторая ступень предполагает знакомство с непосредственными рабочими обязанностями медицинского представителя. Как планировать визиты к клиентам, как проводить презентации. Так же можно рекомендовать проведение деловых игр и тренингов, направленных на формирование навыков

осуществления прямых продаж, включая работу с возражениями со стороны потенциальных покупателей/клиентов. Могут проводиться обучающие или совместные визиты. После проведения, которых стажеры заполняют бланк или форму, в которых отражается диагностика и развитие приобретенных навыков медицинского представителя.

Третья ступень предполагает осуществление самостоятельного контроля результатов своей работы самим стажером. Длительность подобной самодиагностики может составлять до полугода после испытательного срока. На данном этапе наставником, по возможности отслеживается статистически динамика осуществленных визитов и проведенных презентаций стажером, в сотрудничестве с отделом аттестации персонала. Это позволит новым сотрудникам справиться с наиболее сложными ситуациями во время работы.

В результате получается отлаженная система подготовки кадров для отдела продаж, которая включает в себя контроль и отчетность на всех этапах.

2. Введение CRM, или концепции управления взаимоотношениями с клиентами.

Область продаж продукции фармацевтической отрасли характеризуется проблемой разработки и внедрения эффективных бизнес-процессов. Эту проблему можно решить посредством установки электронной системы рейтинговой оценки клиентов для эффективных маркетинговых мероприятий в отделе сбыта. За счет нее может быть налажена работа по осуществлению планирования работы медицинских представителей, в результате чего повысится результативность деятельности медицинских представителей.

С целью повышения эффективности деятельности и усиления контроля предлагается ведение и актуализация баз данных по клиентам и работе с ними со стороны медицинских представителей. В эти базы на постоянной основе будет вноситься информация о визитах к врачам, а так же о результатах этих визитов. Еще предлагается проведение двойных визитов, во время которых супервизором могут оцениваться как личные качества, так и приобретенные навыки медицинского представителя.

Результатом будет являться объективный и постоянный контроль деятельности сотрудников отдела продаж. При этом каждый сотрудник будет получать объективную оценку, на основе которой могут формироваться рейтинги сотрудников, с последующей выдачей премиальных по итогам года на основе данного рейтинга.

Дополнительное стимулирование сотрудников выполняет также роль привлечения новых работников, с более высоким уровнем компетенции.

Это будет способствовать привлечению новых квалифицированных специалистов, а также позволит снизить уровень текучести кадров. В результате будет достигнута экономия средств, которые ранее затрачивались на обучение и адаптацию вновь принятых сотрудников.

В конечном итоге, это будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности компании, как на рынке труда, так и на рынках продаж компании. Приведет к повышению заинтересованности медицинских представителей в результатах своей деятельности, что найдет свое отражение в увеличении объема продаж компании, и значит, цель нашей стратегии будет достигнута.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Первая рекомендация, какую можно дать компании при таких показателях продаж и рентабельности – уделить больше внимания повышению продаж и эффективности работы отдела маркетинга и сбыта и отдела продвижения и рекламы.

В результате обучения и реализации предложенных мероприятий, количество уволенных сотрудников может сократиться на 5 человек. Это приведет к снижению текучести кадров с 4% до чуть менее 3%, при условии сохранения общей численности сотрудников.

Так же при реализации мероприятий количество обученных сотрудников может быть увеличено с 218 до 230 человек без каких-либо

затруднений. Это приведет к увеличению доли обученных сотрудников относительно общего количества запланированных на обучение с 87% до 92%.

Таблица 3.2 - Текучесть кадров на ООО «Озон»

Наименование показателя	ПР1- текучесть кадров	До мероприятий	После мероприятий
Формула расчет показателя	$ПР1 = \frac{\text{Кол-во уволенных/среднесписочное кол-во работников}}{100\%}$	$(17/423)*100\% = 4,02\%$	$(12/423)*100\% = 2,83\%$
Периодичность мониторинга	Ежеквартально	Не выполнено	выполнено
Метод мониторинга	График с контрольной границей	выполнено	выполнено
Ответственный за расчет	Зам.начальника отдела кадров	выполнено	выполнено

При реализации мероприятий направленных на повышение профессионального уровня, включая получение профильного образования и курсов повышения квалификации, численность сотрудников соответствующих занимаемой должности увеличится на 13 человек. Это приведет к простому показателю профессионального соответствия с 91% до 94%.

Таблица 3.3 - Выполнение планов обучения на ООО «Озон»

Наименование показателя	ПР2- выполнение планов обучения	До мероприятий	После мероприятий
Формула расчет показателя	$ПР2 = \frac{\text{Кол-во обученных/кол-во запланированных на обучение}}{100\%}$	$(218/250)*100\% = 87,2\%$	$(230/250)*100\% = 92,0\%$
Периодичность мониторинга	Ежеквартально	Не выполнено	выполнено
Метод мониторинга	График с контрольной границей	выполнено	выполнено
Ответственный за расчет	Зам.начальника отдела кадров	выполнено	выполнено

Далее рассмотрим основных сотрудников, которые бы могли существенно увеличить продажи компании, при относительно не больших вложениях в оплату их труда.

Первым следует медицинский представитель, его средняя заработная плата медицинских представителей во II полугодии 2015 года составила 57500 рублей. Разброс зарплат довольно большой - от 40 000 до 80 000 рублей. Годовой рост - 4,6%.

Уровень оплаты труда медицинского представителя зависит от направления продаж (аптечные, госпитальные), от типа продвигаемых лекарственных препаратов и количества реализуемых лекарственных препаратов. Кроме того, зарплатные предложения представительств иностранных фармацевтических компаний выше, нежели у российских работодателей. У медицинских представителей по госпитальному направлению ряда компаний зарплаты могут достигать до 80 тысяч рублей.

Таблица 3.4 - Профессиональное соответствие сотрудников на ООО «Озон»

Наименование показателя	ПРЗ- профессиональное соответствие	До мероприятий	После мероприятий
Формула расчета показателя	$\text{ПРЗ} = \frac{\text{Кол-во сотрудников соответствующих по образованию занимаемой должности/общее кол-во сотрудников}}{\text{общее кол-во сотрудников}} * 100\%$	$(385/423) * 100\% = 91,0\%$	$(398/423) * 100\% = 94,1\%$
Периодичность мониторинга	1 раз в год	выполнено	выполнено
Метод мониторинга	График с контрольной границей	выполнено	выполнено
Ответственный за расчет	Зам.начальника отдела кадров	выполнено	выполнено

Вакансии с минимальным уровнем оплаты труда предлагают медицинским представителям либо небольшие российские фармпроизводители, либо такой уровень заработных плат предлагается кандидатам без опыта или с минимальным опытом работы в качестве медицинского представителя, а также внештатным медицинским представителям, работающим на условиях аутсорсинга. Медицинским представителям по продвижению ГЛС только через аптеки работодатели предлагают также более низкий уровень заработных плат.

Таблица 3.5 - Показатели качества персонала до и после проведения мероприятий по адаптации

Показатель качества персонала	название	Формула расчета	До мероприятия	После мероприятия
Формальные качества	Образовательный ценз	$P1.1 = \frac{\text{кол-во сотрудников СВО}}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,778	0,797
	Коэффициент проф.состояния	$P1.2 = \frac{\text{кол-во сотрудников соответ-х диплом.профессии}}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,910	0,941
	Возраст	$P1.3 = \frac{\text{Сумма возраста сотрудников}}{\text{кол-во сотрудников}}$	47,3	45,5
	Дисциплинированность	$P1.4 = \frac{\text{кол-во администр. нарушений}}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,035	0,029
	Здоровье	$P1.5 = \frac{\text{общее кол-во больничных дней}}{250 * \text{кол-во сотрудников}}$	0,0076	0,0073
Профессиональные качества	Профессионализм	$P2.1 = \text{Результативность}$	0,9	0,9
	Инновационность	$P2.2 = \frac{\text{кол-во утвержд-х докумен. патентов}}{\text{кол-во производ. персонала}}$	0,039	0,042
	Готовность к реализации персонала	$P2.3 = \frac{\text{число обученных в разных формах/малые предприятия(крупные пред-я)}}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,872	0,920
	Корпоративная культура	$P2.4 = \frac{\text{кол-во сотрудников активно участвующих в корпор-х мероприятиях}}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,709	0,802
	Экологическая культура	$P2.5 = \frac{\text{кол-во соблд-х пунктов в ISO14000}}{\text{общее кол-во пунктов в ISO14000}}$	Н.д	Н.д
	Мотивация	$P2.6 = \frac{\text{Сумма факторов успеха}}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,035	0,040
	Командная работа	$P2.7 = \frac{(P2.1 + P2.4 + P2.6)}{\text{кол-во сотрудников}}$	0,00388	0,00411

Представим расчеты экономической эффективности предложенных рекомендаций на основе использования метода экспертных оценок. Основными расходами являются расходы по оплате труда специалистов по продажам. Из приведенных в таблице данных самым высокооплачиваемым с учетом дополнительных расходов является региональный менеджер, а наименее - торговый представитель. Необходимо учесть, что данный уровень оплаты труда соответствует высококвалифицированным специалистам, с наработанными связями, клиентской базой. В случае адаптации не имеющих большого опыта сотрудников, на первоначальном этапе возможно сокращение расходов до 50%.

Таблица 3.6 - Ожидаемые результаты внедрения предложенных мероприятий.
(2016-ожидаемые показатели)

Наименование показателя	2015	2016 (после мероприятий)	2015 к 2016	
			изменение абсолютное	темпы прироста
1	2	4	5	6
Выручка (нетто) от продажи товаров, работ, услуг (В), млн.руб.	1893,7	1943,7	50	2,64%
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг (Сст), млн.руб.	1923,49	1958,49	35	1,82%
Чистая прибыль (ЧП), млн.руб.	-254,11	-239,11	15	5,90%
Коммерческие расходы (КР), млн.руб.	54,72	54,9732	0,2532	0,46%
Управленческие расходы (УР), млн.руб.	95,92	96,02	0,1	0,10%
Рентабельность продаж (ЧПх100%/В)	-13,42%	-12,30%	1,12%	8,32%
Рентабельность продукции (ЧПх100%/Сст)	-13,21%	-12,21%	1,00%	7,58%
Рентабельность коммерческих расходов (ЧПх100%/КР)	-464,38%	-434,96%	29,42%	6,34%
Рентабельность управленческих расходов (ЧПх100%/УР)	-264,92%	-249,02%	15,90%	6,00%

Согласно распространенной практике соотношение затрат на оплату труда специалистов по продаже к планируемому объему продаж составляет минимум 10 к 1, а в отдельных случаях превышает это соотношение. Следовательно каждый специалист по продажам может давать увеличение выручки примерно от 7 до 20 млн.рублей. Только за счет привлечения нескольких специалистов по продажам рост выручки может составить от 5 до 10%, что в абсолютных значениях от 80 до 190 млн.рублей. Таким образом привлечение четырех специалистов дает увеличение выручки от продаж в среднем на 50 млн.руб. при затратах менее 4 млн.руб.

В случае реализации мероприятий по адаптации персонала, которые были изложены выше, затраты могут быть снижены до двух раз. Представим примерный расчет экономического результата от введения предложенных мероприятий (таблица 3.6).

Как видно из представленной выше таблицы 3.6, в результате осуществления предложенных мероприятий наблюдается улучшение всех основных показателей деятельности. Так чистая прибыль составит в среднем 15 млн. руб., при рентабельности продаж 30%, рентабельности продукции 42,86%, существенно увеличатся рентабельности коммерческих и управленческих расходов. В итоге темп прироста чистой прибыли составит почти 6%, при приросте выручки в 2,64% и себестоимости в 1,82%. Представленные данные свидетельствуют об экономической эффективности предложенных мероприятий, которые рекомендуются ко внедрению, а экономическая эффективность составит почти 400% (15млн.руб/3,8 млн.руб).

Заключение

Профессиональная адаптация - это процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, вовлеченности его в производственную деятельность, принятие им условий с обеспечением выполнения нормативов эффективности труда.

Цели адаптации персонала:

- Уменьшить стартовые издержки, пока новые работники плохо знают свои обязанности, их работа менее эффективна и требуются дополнительные затраты.
- Снизить степень озабоченности и неопределенности у новичков.
- Сократить текучесть кадров, ведь если новичкам неуютно на новом рабочем месте, они ощущают себя ненужными, то они могут быстро уволиться.
- Экономить время руководителей и сотрудников.
- Развить позитивное отношение к работе, удовлетворенность от работы.

Адаптация персонала может быть представлена как процесс, управление которым является визуальным.

Визуальное управление включает в себя явную демонстрацию всех элементов, отвечающих за успех в качестве, стоимости и доставке (QCD). При визуальном управлении можно сразу увидеть проблемы на рабочем месте и принять решение в реальном времени.

Квалифицированные менеджеры и инструкторы предприятия осуществляют теоретическое обучение производственным процессом, технике безопасности, технической подготовке. Практическое обучение осуществляется в ходе решения различных проблем путем их предупреждения, а так же при разработке различных улучшений на рабочих местах по качеству, стоимости и доставке (QCD).

Вследствие усиления конкуренции на рынке фармацевтические компании продолжают искать «головы» -с опытом, знаниями и деловыми связями. В 2015

году наиболее востребованными, помимо руководителей по продажам, были NSM (National Sales Manager), директора по продажам, коммерческие директора, руководители направления (директор направления или бизнес-юнита), также руководители «полевых сил» - FFM (Field Force Manager), региональные менеджеры и специалисты по продвижению, такие как групп-продакт менеджеры и продакт-менеджеры.

В крупных компаниях круг должностных обязанностей сотрудников четко определен, и можно проследить иерархию должностей. В небольших компаниях часто нет такого разграничения, и один сотрудник может исполнять, к примеру, обязанности как медицинского представителя с функциями заключения договоров на продажу или менеджера по продажам и продакт-менеджера в одном лице.

Компания ОЗОН входит в ТОП-15 отечественных фармацевтических производителей.

Из приведенных данных видно увеличение выручки в период с 2013 по 2015 годы на 61,53 млн.руб или 3,36%. При этом так же росла и себестоимость продукции, за три года на 58,32 млн. руб. или 3,52%, то есть немного быстрее выручки.

Валовая прибыль росла чуть медленнее, в период с 2013 года по 2015 всего на 1,81% и составила в 2015 году 180,21 млн.руб. Коммерческие и управленческие расходы так же демонстрировали увеличение, при этом быстрее всего росли коммерческие расходы - более чем на 20% за три года. Это может быть объяснено ростом стоимости продаж продукции. Прибыль от продаж демонстрировала отрицательную динамику, с чуть более 18 млн. руб в 2013 году до 1,57 млн. руб. в 2015 году. Все это нашло отражение в значении чистой прибыли, которая с положительного значения в 2013 году уменьшилась до отрицательного в 2,54 млн. руб., то есть организация понесла чистый убыток.

Сотрудниками организации осуществляется профессиональная подготовка и переподготовка, повышается их квалификация, посещаются различные семинары и тренинги.

Можно заметить увеличение в 2015г. количество сотрудников, которые прошли профессиональную переподготовку, их оказалось больше на 14 человек по сравнению с 2014г. Относительно новых принятых работников, то первичная подготовка была осуществлена в отношении всех 23 принятых в 2015г. сотрудников (в том числе пяти человек принятых в подразделение сбыта).

Отрицательные моменты, выявленные в ходе анализа, заключаются в:

- отсутствию заинтересованности у наставников в осуществлении процесса обучения новых сотрудников;

- отсутствию четких прописанных процедур и алгоритмов обучения (что в какой день / неделю они должны изучить и усвоить, что они должны получить в итоге);

- существует контроль итогов обучения новых сотрудников, при этом не ведется контроль результатов которые получают опытные сотрудники;

- по истечении срока испытания при приеме на работу сотрудники переводятся из числа стажеров, что является преждевременным. Целесообразным можно считать нахождение сотрудников в статусе стажера от 3 до 6 месяцев при работе в отделе продаж, при этом в фармацевтике, даже является оправданным срок до одного года.

Предлагаемые мероприятия по адаптации персонала включают три основных направления:

- разработка методики внутреннего обучения персонала, с использованием системы наставничества;

- введение CRM, или концепции управления взаимоотношениями с клиентами;

- усовершенствование системы контроля за работой отдела сбыта (мед.представителей);

- дополнительное стимулирование для сотрудников отдела сбыта, выполняющее также роль привлечения новых, более профессиональных и компетентных работников.

В результате осуществления предложенных мероприятий наблюдается улучшение всех основных показателей деятельности. Так чистая прибыль составит в среднем 15 млн. руб., при рентабельности продаж 30%, рентабельности продукции 42,86%, существенно увеличатся рентабельности коммерческих и управленческих расходов. В итоге темп прироста чистой прибыли составит почти 6%, при приросте выручки в 2,64% и себестоимости в 1,82%. Представленные данные свидетельствуют об экономической эффективности предложенных мероприятий, которые рекомендуются к внедрению, а экономическая эффективность составит почти 400% (15млн.руб/3,8 млн.руб).

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (в ред. от 30.12.2015).
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014
4. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека – Л.: Наука, 1988
5. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2010
6. Воскобойникова Н. Медицинский представитель // Эл.ресурс. Режим доступа: [http://www.hr-land.com/pages/art20070926_593.html]
7. Галенко, В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. – Спб.: 2016. – 387с.
8. Дворцова Е.В. Эффективность деятельности как индикатор вторичной адаптации // Наука и молодежь: Труды региональной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Новокузнецк: СибГИУ, 2001
9. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ, 2007. - 431 с.
10. Добролюбов Е. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала.// Режим доступа: [<http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=627>]
11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2013. – 387с.
12. Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3–е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 720с.

13. Журавлев, П. В.; Карташов, С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2010. – 576с.
14. Исследование рынка фармацевтических продуктов в России. Маркетинговая группа Newmann Bauer // Режим доступа [<http://www.nbmarketing.ru/pharma1/>]
15. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 645с.
16. Короткова, Т.П.; Проскуряков, А.В. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Экзамен, 2009. – 357с.
17. Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности / П.С. Кузнецов. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2011
18. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 2-е, испр. изд. — М.: Смысл, 2003.
19. Магура, М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел – Синтез, 2009. – 456с.
20. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006 98с.
21. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры - М.: Финпресс, 2004.
22. Материалы сайта Первого Московского Государственного Медицинского Университета им.Сеченова / Режим доступа [<http://www.mma.ru/news/id25459>]
23. Махина Т.А. Адаптация работников в новых условиях / Т.А. Махина // Справочник кадровика. 2001.№ 6. С. 64-71.
24. Павлуцкий, А. Управление персоналом: стереотипы и реальность / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. – 2014. – №8. – С. 10–19
25. Ромм М.В. Социальная адаптация личности как объект философского анализа / дисс.доктора филос.наук. – Томск, 2003
26. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2013.

27. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015.
28. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. -- М.: Инфра-М, 2009. — 301 с.
29. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2013. – 432 с.
30. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно–практическое пособие. Издание 4–е, переработанное и дополненное. – М.: ООО Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2009. – 368с.
31. Marchington M. Human resource management: Too busy looking up to see where it is going longer term? / M. Marchington. – М. : Финансы, 2013. - 267
32. Denis Pharm Group – официальный сайт / Режим доступа [<http://www.denis-pharm.ru/34.htm>]
33. Устав ООО «ОЗОН»
34. Годовая отчетность ООО «ОЗОН» за 2012-2014гг.
35. Отчеты отдела аттестации и развития, отдела кадров ООО «Озон» за 2012-2014гг.



Рисунок 1 - Диаграмма причинно-следственных связей работы бригадира.

Таблица 1 - Краткое описание должностей специалистов

№	Название должности	Основные задачи и результаты работы
2	Директор (Руководитель) фармацевтического производства	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль производственных отделов всех этапах технологических процессов. - Отслеживание учета движения сырья, планов задания. - Согласование, поддержание и внедрение стратегий и принципов управления всех производственных подразделений.
3	Технолог фармацевтического производства (разработчик технологии ЛС)	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль технологического процесса производства лекарственных препаратов. - Проведение экспериментальных работ по освоению новых технологических процессов и внедрению их в производство. - Повышение эффективности производства (сокращение расхода материалов, снижение трудоемкости, повышение производительности труда). - Разработка новых видов продукции. - Изготовление лабораторных образцов готовых лекарственных средств. - Оформление соответствующей документации по разработке.
4	Инженер-механик	<ul style="list-style-type: none"> - Организация бесперебойной текущей работы инженерного оборудования: контроль работы оборудования, ведение технической документации, техническое обслуживание фармооборудования. - Ведение проектной деятельности: запуск новых производств, оптимизация работы имеющего оборудования, закупка нового оборудования.
5	Директор по качеству (GMP)	<ul style="list-style-type: none"> - Создание и обеспечение фармацевтической системы качества согласно стандарту GMP. - Обеспечение соответствия современным GMP стандартам на всех стадиях разработки, производства и реализации лекарственных препаратов. - Руководство отделом контроля и обеспечения качества. - Ответственность за выпуск продукции.
6	Менеджер по качеству (GMP)	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение квалификационных испытаний технологического оборудования, систем процессов и систем поддержки процессов. - Проведение валидации технологических процессов и процессов очистки. - Разработка, согласование и утверждение квалификационной и валидационной документации, статистическая обработка данных. - Разработка стандартных операционных процедур (СОПЫ).
7	Начальник отдела контроля качества	<ul style="list-style-type: none"> - Организация и контроль работы химико-аналитической и микробиологической лаборатории в соответствии с требованиями, предъявляемыми к лабораториям контроля качества фармацевтических предприятий.

продолжение приложения Б

8	Химик-аналитик отдела контроля качества	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение физико-химических анализов сырья и вспомогательных материалов, используемых в производстве на соответствие требованиям нормативной документации. - Разработка и отработка методик анализа на препараты, внедряемые в производство. - Проведение валидационных исследований стабильности.-
9	Микробиолог отдела контроля качества	<ul style="list-style-type: none"> - Осуществление контроля микробиологической чистоты нестерильных ЛС, АФС и вспомогательных материалов, стерильности АФС. - Ведение культур клеток, контроль ростовых свойств питательных сред, определение антимикробной активности сырья, готовой продукции. - Ведение лабораторной документации, проведение валидации и аттестации микробиологической лаборатории.
10	Медицинский директор	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование, бюджетирование и анализ работы медицинского отдела. - Организация и курирование процесса клинических исследований. - - Курирование процесса регистрации лекарственных средств (встречается в ряде как российских, так и западных компаний). - Взаимодействие с лидерами мнений.
11	Специалист по клиническим исследованиям	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение мониторинга исследования. - Участие в подборе исследовательских центров, контроль и участие в проведении клинических исследований. - Взаимодействия с регуляторными инстанциями, подготовка необходимых документов и материалов для регулирующих органов/этических комитетов. - Контакты с исследователями и решение необходимых по исследованию вопросов, подготовка документации к началу исследования; - Составление отчетов о ходе исследования.
12	Специалист по ФСП	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка ФСП на субстанции и готовые лекарственные формы. - Планирование и контроль выполнения комплекса мероприятий, связанных с разработкой, апробацией и утверждением ФСП. - Взаимодействие с подразделениями предприятия при формировании регистрационного досье на ЛС и субстанции. - Оказание содействия специалистам по регистрации препаратов на всех этапах регистрации препаратов и субстанций, включая подготовку ответов на замечания фармакопейного комитета и фармацевтической экспертизы в части, касающейся ФСП.

13	<p>Специалист/ Ведущий специалист по регистрации ЛС</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка и/или написание нормативной документации, подготовка документов для регистрации/перерегистрации. - Взаимодействие с регуляторными органами - проведение регистрационных мероприятий, получение ведомостей изменений, организация и проведение фармацевтической экспертизы ЛС. - Разработка, подготовка и утверждение упаковочных материалов для ЛС. - Ведение финансовой документации (договоры с уполномоченными центрами по регулярным вопросам).
14	<p>Менеджер по регистрации ЛС/ Руководитель отдела регистрации ЛС</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование процесса регистрации и перерегистрации. - Контроль процесса регистрационной экспертизы, подготовка нормативной документации и регистрационного досье в соответствии с требованиями. - Контроль, подготовка и согласование упаковочных материалов, включая инструкцию по медицинскому применению. - Координация необходимых изменений с производством и отделом маркетинга и продаж. - Составление регистрационного бюджета. <ul style="list-style-type: none"> - Планирование и организация предварительного контроля новых продуктов. - Поддержка декларирования.

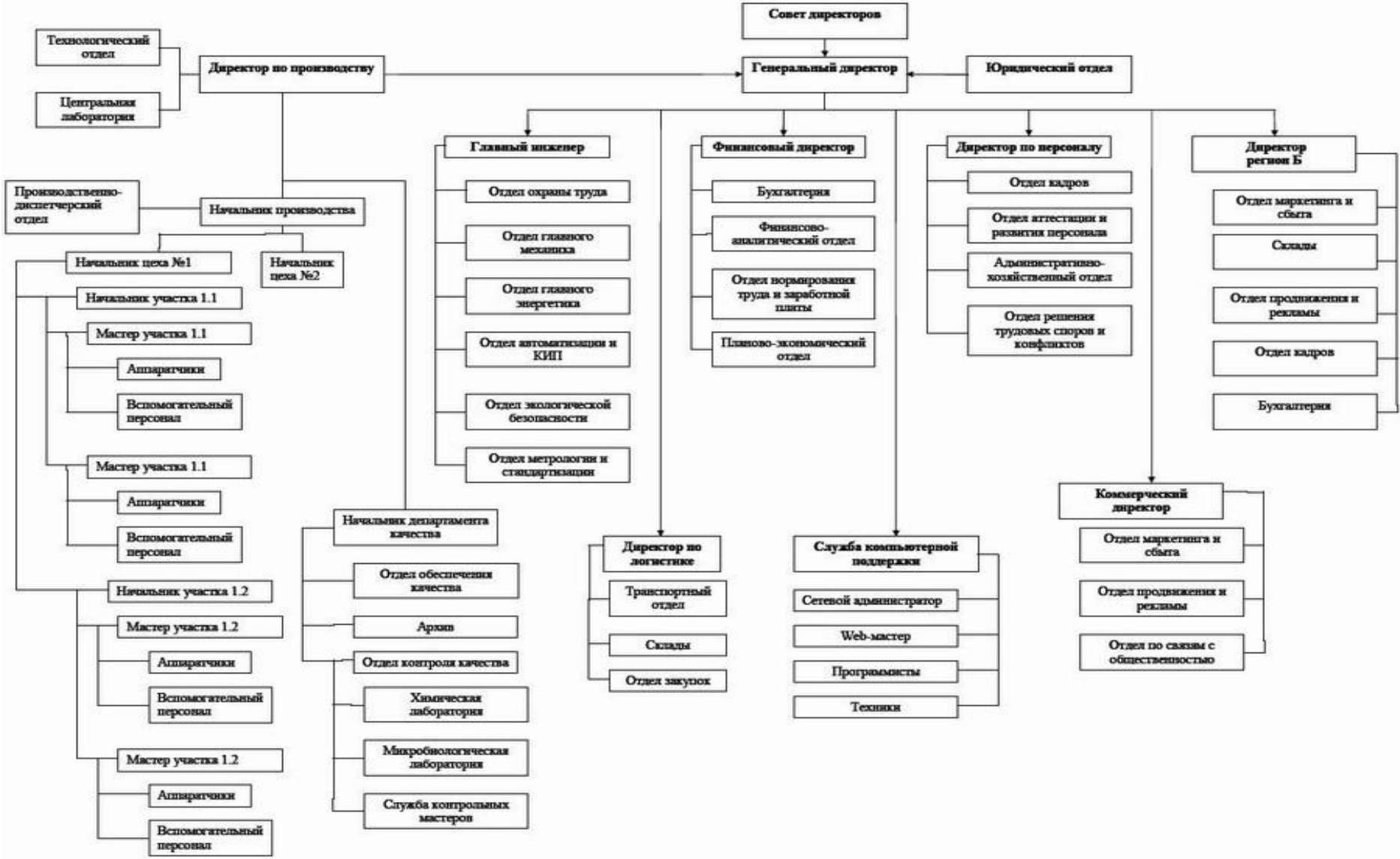


Рис. 2 Организационная структура ООО «Озон»