

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А. Васильева

« ____ » июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации (реальный сектор экономики)

**Совершенствование методов управления персоналом
(на примере ООО «Эстель Сервис»)**

Руководитель	_____	В.В. Бородкина
Выпускник	_____	А.В. Пушкарев
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующий кафедрой
_____ Руйга И.Р.
«___» _____ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ
(в форме бакалаврской работы)**

Студенту Пушкареву Александру Владиславовичу

ГруппаЗУБ13-05

Профиль подготовки: «Менеджмент организации (реальный сектор экономики)»

Тема бакалаврской работы: «Совершенствование методов управления персоналом предприятия (на примере ООО «Эстель сервис»)»

Утверждена приказом по университету № 6234/с от 28.04.2018г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы: Бородкина В.В, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Дата выдачи задания на выпускную бакалаврскую работу: 201 г

Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 201 г.

Исходные данные бакалаврской работы: формы статистической и финансовой отчётности ООО«Эстель сервис», формы статистической отчетности Федеральной службы государственной статистики по России и Красноярскому краю; научная литература, публикации и статьи по теме бакалаврской работы.

Перечень вопросов рассматриваемых в бакалаврской работе:

- исследование тенденций развития отрасли торговли парфюмерно-косметическими средствами;
- экономический анализ деятельности ООО «Эстель сервис»;
- оценка кадрового потенциала и существующих подходов к управлению персоналом компании;
- разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом и оценка их эффективности.

Перечень иллюстративного материала:

- «Титульный слайд»;
- «Цель и задачи бакалаврской работы»;
- «Анализ тенденций рынка»;
- «Характеристика ООО «Эстель сервис»;

- «Этапы оценки кадрового потенциала компании»;
- «Аудит кадров ООО «Эстель сервис»;
- «Исследование персонала с помощью двухфакторной модели»;
- «Система ключевых показателей эффективности ООО «Эстель сервис»;
- «Пример расчета показателей сбыта»;
- «Методика расчета заработной платы менеджеров по продажам»;
- «Пример расчета заработной платы»;
- «Методика оценки эффективности»;
- «Показатели эффективности».

Руководитель _____ В.В. Бородкина

Задание принял к
исполнению _____ А.В. Пушкарев

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование методов управления персоналом предприятия (на примере ООО «Эстель сервис») содержит 103 страницы текстового документа, 70 использованных источников, 43 рисунков, 35 таблиц.

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ, КОСМЕТИЧЕСКИЕ ТОВАРЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Объект исследования – ООО «Эстель сервис»

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий совершенствования системы управления персоналом ООО «Эстель сервис»

Задачи бакалаврской работы: - исследование тенденций развития отрасли торговли парфюмерно-косметическими средствами; - экономический анализ деятельности ООО «Эстель сервис»; - оценка кадрового потенциала и существующих подходов к управлению персоналом компании; - разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом и оценка их эффективности.

В результате выполнения бакалаврской работы проведен анализ тенденций развития отрасли торговли косметической продукцией, проведен экономический анализ деятельности ООО «Эстель сервис». Далее на основании оценки кадрового потенциала компании и исследований мотивации и удовлетворенности персонала разработаны мероприятия совершенствования управления персоналом ООО «Эстель сервис» и предложена методика оценки их эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Особенности управления персоналом на предприятиях оптовой и розничной торговли косметическими средствами.....	6
1.1 Тенденции развития отрасли торговли косметическими средствами в РФ и Красноярском крае.....	6
1.2 Анализ подходов и особенностей управления персоналом на предприятиях торговли косметическими товарами	19
2 Существующая система управления персоналом в ООО «Эстель сервис»	32
2.1 Экономический анализ деятельности ООО «Эстель сервис»	32
2.2 Оценка кадрового потенциала ООО «Эстель сервис»	45
2.3 Оценка действующей в ООО «Эстель сервис» системы управления персоналом.....	54
3 Разработка мероприятий совершенствования управления персоналом ООО «Эстель сервис».....	62
3.1 Обоснование необходимости совершенствования деятельности ООО «Эстель сервис» методом SWOT-анализа.....	62
3.2 Разработка системы показателей деятельности персонала ООО «Эстель сервис».....	73
3.3 Внедрение системы показателей эффективности ООО «Эстель сервис» и оценка результативности предлагаемых мероприятий.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	97

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время многие организации, осознав ключевую роль персонала для достижения своих целей, выбрали ориентир на формирование системы управления человеческими ресурсами.

В отличие от традиционных подходов, данной системе присущи следующие тренды: развитие новых технологий, характеризующихся экономической целесообразностью капиталовложений, появление новых функций, позволяющих осуществлять процесс управления персоналом более эффективно, наращивать и использовать трудовой потенциал, повышать его конкурентоспособность и т.п.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Эстель сервис». Компания работает на рынке г. Красноярска в сфере торговли профессиональными косметическими товарами. В настоящее время данная отрасль подвержена существенному влиянию экономического кризиса. Однако, несмотря на это, результаты функционирования предприятия можно назвать успешными.

В то же время проведенный анализ позволяет говорить о существенных недостатках в области управления персоналом, что проявляется с высоким показателем текучести, определенном уровне неудовлетворенности персонала. Таким образом, целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «Эстель сервис».

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

- исследование тенденций развития отрасли торговли парфюмерно-косметическими средствами;
- экономический анализ деятельности ООО «Эстель сервис»;
- оценка кадрового потенциала и существующих подходов к управлению персоналом компании;

– разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом и оценка их эффективности.

В бакалаврской работе используются методы статистического динамического анализа, методы финансового анализа, методика SWOT-анализа, метод опроса в соответствии с двухфакторной теорией мотивации, методика системы сбалансированных показателей.

1 Особенности управления персоналом на предприятиях оптовой и розничной торговли косметическими средствами

1.1 Тенденции развития отрасли торговли косметическими средствами в РФ и Красноярском крае

Условия работы компании определенной отрасли на рынке определяются факторами внешней и внутренней среды. Для оценки рыночной конъюнктуры, условий работы на рынке, определяющих специфику деятельности компании, прежде всего, необходимо исследовать тенденции

Парфюмерно-косметический рынок - один из наиболее быстрорастущих сегментов национального рынка. По оценкам аналитиков исследовательской компании Нильсен [1], в 2016 г. объем рынка парфюмерии и косметики в денежном выражении составил 213 млрд. руб. Парфюмерно-косметический рынок включает в себя сегменты, указанные на рисунке 1.

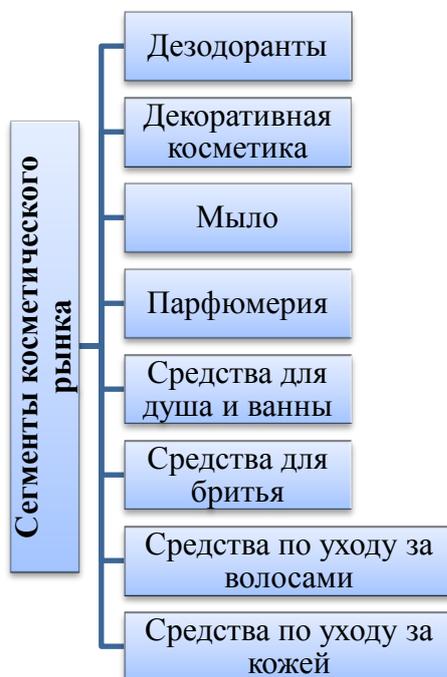


Рисунок 1 – Сегменты косметического рынка

Текущий экономический кризис отразился на развитии парфюмерно-

косметического рынка России: в настоящее время наблюдается замедление темпов роста, а также прогнозируется дальнейшее ухудшение ситуации. Рынок косметических средств РФ характеризуется высокой зависимостью от импорта, поэтому повышение курса доллара и евро отрицательно сказались на динамике данного рынка.

Оптовая и розничная торговля занимают наибольший удельный вес в структуре численности занятых. В 2016 году в данной отрасли было занято 13633 тыс. человек или 18,9% общей численности занятых в экономике [2].

Одним из показателей, позволяющих отследить тенденции развития отрасли торговли, является показатель доли отрасли в ВВП страны. За рассматриваемый период доля торговли в ВВП снижалась. Доля оптовой и розничной торговли в валовом внутреннем продукте РФ занимает 15,9%, что меньше аналогичного показателя за 2015 год на 0,5% (рисунок 2).

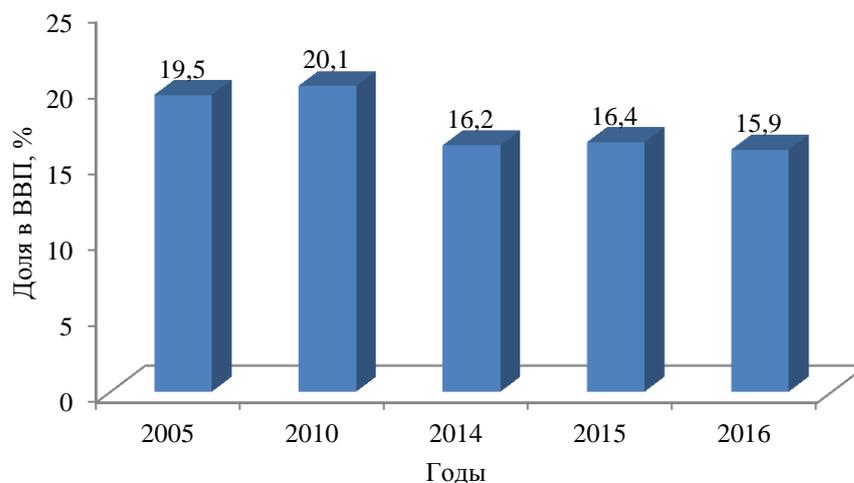


Рисунок 2 – Динамика доли отрасли оптовой и розничной торговли в валовом внутреннем продукте РФ за период 2015-2016 гг., % [2]

Отрицательная динамика данного показателя свидетельствует о негативных тенденциях отрасли оптовой и розничной торговли. Тем не менее, доля данной отрасли в общем объеме инвестиций в основной капитал увеличивается. В 2015 году доля оптовой и розничной торговли в инвестициях

в основной капитал составляла 3,9%, в 2016 году данный показатель увеличился до 4,3%.

Количество хозяйствующих субъектов в отрасли оптовой и розничной торговли снижается (рисунок 3), что также говорит о неблагоприятных экономических тенденциях. За рассматриваемый период 2010-2016 гг. численность предприятий оптовой и розничной торговли сократилась на 11,4% (по данным Федеральной службы государственной статистики).

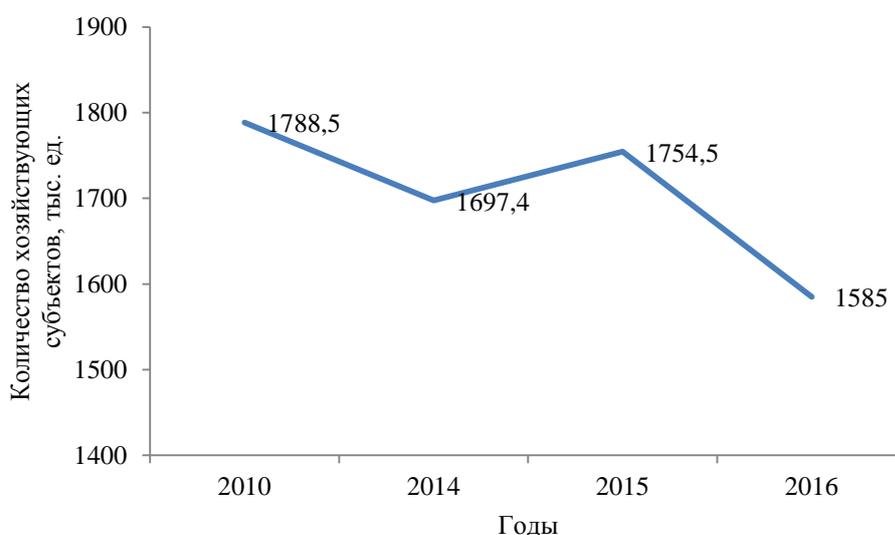


Рисунок 3 – Динамика числа хозяйствующих субъектов отрасли оптовой и розничной торговли РФ за период 2010-2016 гг., тыс. ед. [2]

Оборот розничной торговли непродовольственными товарами снижается. На рисунке 4 представлены индексы розничного товарооборота непродовольственными товарами.

Необходимо отметить некоторые улучшения в 2016 году по сравнению с 2015, однако темпы роста оборота торговли непродовольственными товарами по-прежнему отрицательные.

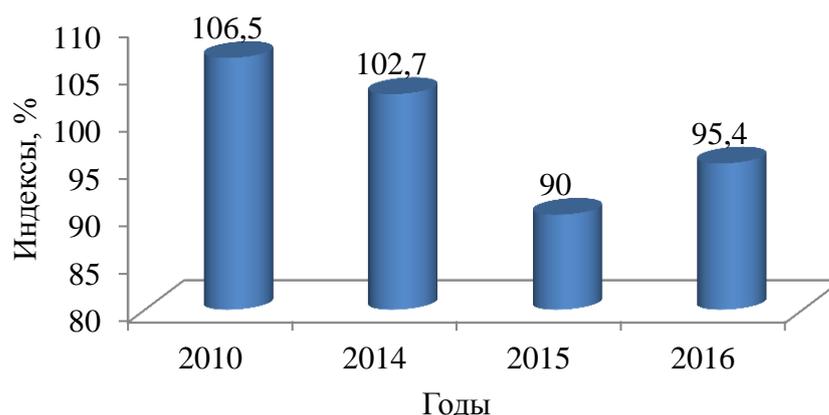


Рисунок 4 – Индексы товарооборота недовольственными товарами в РФ за период 2010-2016 гг. [2]

Кризисные экономические явления напрямую влияют на рынок косметических средств. Подобные явления повторяются периодически. Неблагоприятная для импортеров динамика курсов основных иностранных валют приводит к значительному удорожанию импортируемой продукции. В то же время для косметического рынка характерно достаточно быстрое замещение продукции иностранных производителей товарами, производимыми в РФ [3].

Несмотря на общие отрицательные тенденции в сфере розничной торговли, торговля косметическими товарами демонстрирует увеличение в общей структуре товарооборота (рисунок 5)

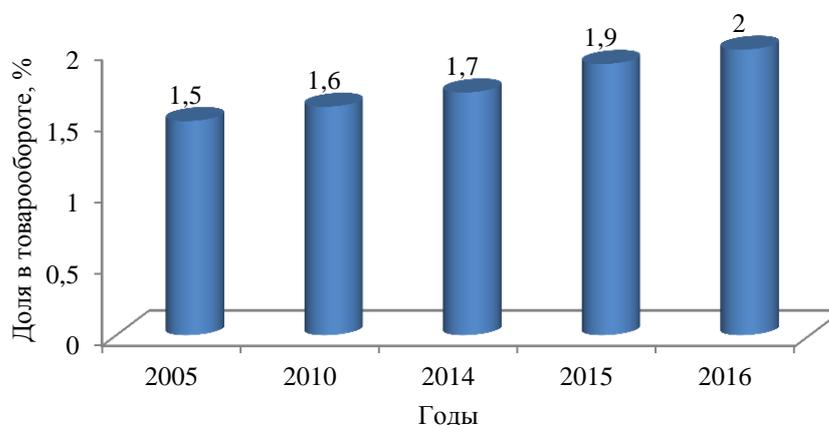


Рисунок 5 – Динамика доли косметических товаров в общем объеме розничного товарооборота РФ за период 2005-2016 гг., % [2]

Доля косметических товаров в розничном товарообороте неуклонно повышается, что говорит о положительных тенденциях в развитии потребительского спроса на косметические товары.

На рисунке 6 представлена динамика индексов физического объема торговли косметическими и парфюмерными средствами (базисные к 2000 году).

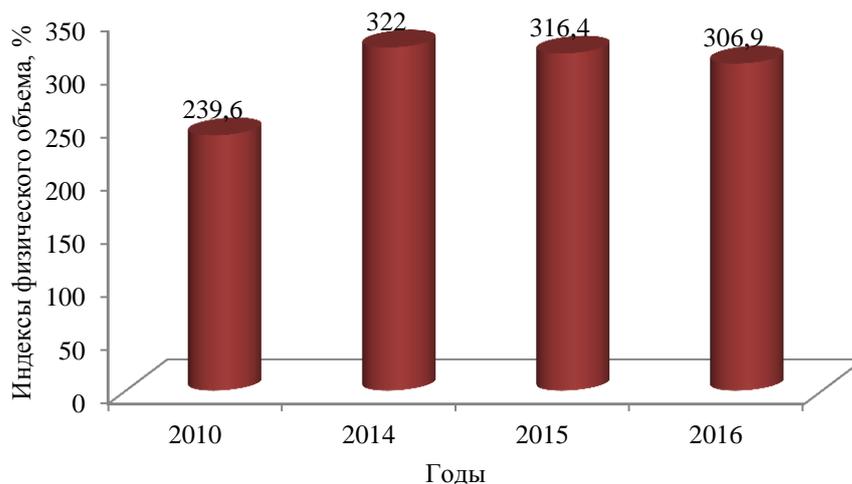


Рисунок 6 – Динамика индексов физического объема торговли косметическими и парфюмерными товарами в РФ, % (базисные к 2000 г.) за период 2010-2016 гг. [2]

Индекс физического объема отражает изменение физического объема товаров и услуг в текущем периоде по сравнению с соответствующим базисным периодом. Таки образом, можно сделать вывод о том, что темпы роста физического объема торговли косметическими и парфюмерными товарами снижаются по сравнению с 2014 годом.

Анализ данных Федеральной службы государственной статистики позволяет сделать вывод о том, что цены на косметические и парфюмерные товары растут. На рисунке 7 представлена динамика цепных индексов цен (по сравнению с предыдущим годом) на косметические товары.

Результаты анализа позволяют говорить о том, что наибольший рост цен наблюдался в 2015 году по сравнению с 2014 годом. В 2016 году темпы роста цен на косметические товары снизились, но, тем не менее, остались на достаточно высоком уровне.

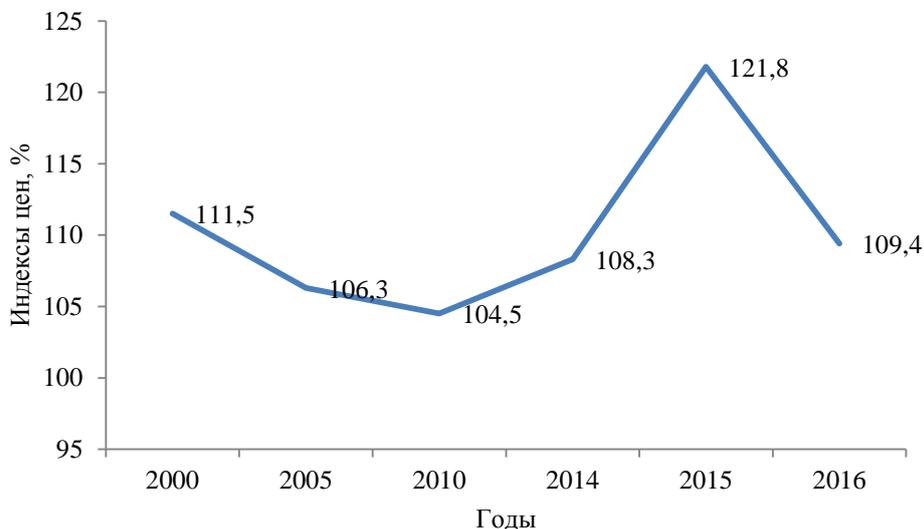


Рисунок 7 – Динамика цепных индексов цен на косметические товары за период 2000-2016 гг., %

Рост цен неблагоприятным образом сказывается на потребительском спросе, что ведет к сокращению рынка. Это затрудняет работу компаний, работающих в сфере производства и торговли парфюмерно-косметическими товарами.

Значительные объемы косметических средств поступают в РФ через импортные поставки. По оценкам экспертов российский рынок парфюмерно-косметической продукции входит в десять крупнейших рынков Европы [3]. По объемам продаж косметической продукции Российский рынок находится на шестом месте среди европейских стран.

По данным исследования Аналитического агентства РБК «Розничные сети по продаже парфюмерии и косметики 2016» объемы импорта косметических средств в РФ в 2015 году резко снизились [4]. Это было обусловлено сокращением потребительских доходов населения и следующим

за ним «сжатием» спроса. Темп сокращения поставок составил в стоимостном выражении 27,9%. В 2014 году объемы импорта косметических товаров в РФ оценивались в 2 831 млн. долларов, в 2015 году – всего 2 041 млн. долларов.

На рисунке 8 представлена структура импорта парфюмерно-косметических товаров в РФ в стоимостном выражении в 2016 году.

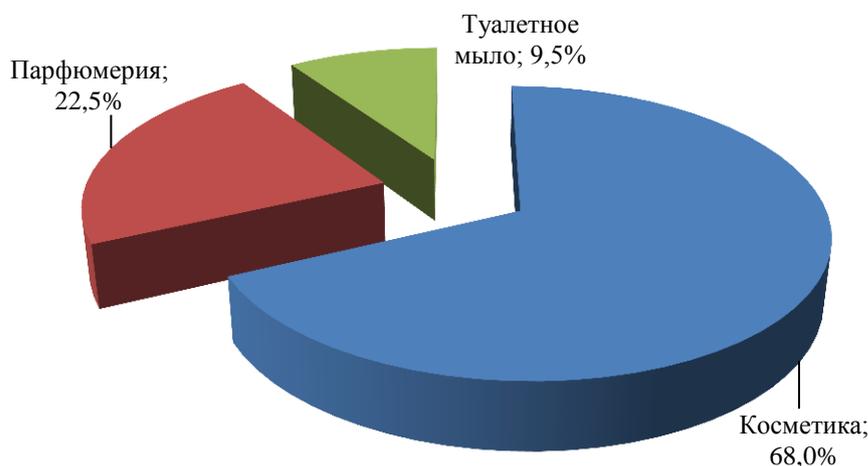


Рисунок 8 – Структура импорта парфюмерно-косметических товаров в РФ в 2016 году, % [4]

К категории «косметика» относят средства по уходу за кожей лица и тела, средства для волос и кожи головы, декоративную косметику и солнцезащитную продукцию.

В натуральном выражении около 60% всего импорта парфюмерно-косметической продукции в Россию в прошлом году также пришлось на косметические средства (около 170 тыс. тонн). Доли мыла и парфюмерии составили 33,8% и 6% соответственно.

В первом полугодии 2017 года по сравнению с аналогичным периодом 2016 года импорт в РФ косметики и парфюмерии из стран дальнего зарубежья вырос на 20,6% в денежном выражении. При этом импорт духов и туалетной воды за тот же период в денежном выражении увеличился на треть (до 187 млн. долл.), в натуральном – почти на 20%. В сентябре, по данным Федеральной

таможенной службы, импорт парфюмерно-косметических товаров в годовом выражении увеличился почти на 16%.

В РФ по импорту поступает не только готовая продукция, но также и ингредиенты для изготовления косметики. По оценкам экспертов доля импорта в поставках сырья для косметики составляет 90% [5]. В настоящее время перед отраслью стоят проблемы импортозамещения.

Анализ тенденций торговли косметическими товарами в Красноярском крае позволяет сделать вывод о схожих тенденциях развития данной сферы деятельности (рисунок 9). Доля косметических товаров в розничном товарообороте в Красноярском крае незначительно выше среднероссийского уровня (2,1% против 2%).

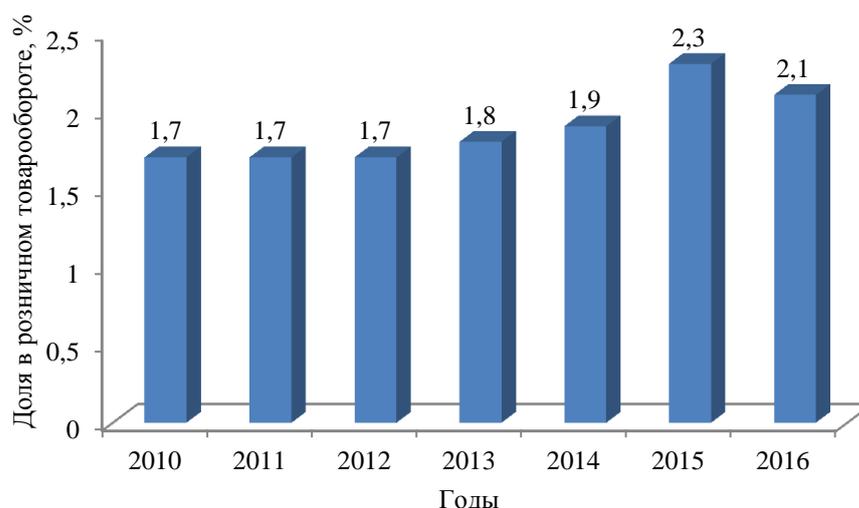


Рисунок 9 – Динамика доли парфюмерно-косметических товаров в розничном товарообороте Красноярского края за период 2010-2016 гг., % [6]

Анализ динамики оборота торговли фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными товарами по Красноярскому краю позволяет сделать вывод о положительных тенденциях (рисунок 10). Так, темп прироста оборота торговли данными видами товаров в 2015 году составил

14,4% по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году – 19,5% по сравнению с 2015 годом.

Однако дальнейший анализ показывает, что рост оборота достигается за счет роста продаж медицинских и фармацевтических товаров, поскольку индексы физического объема торговли парфюмерными и косметическими товарами в Красноярском крае снижаются (рисунок 11)

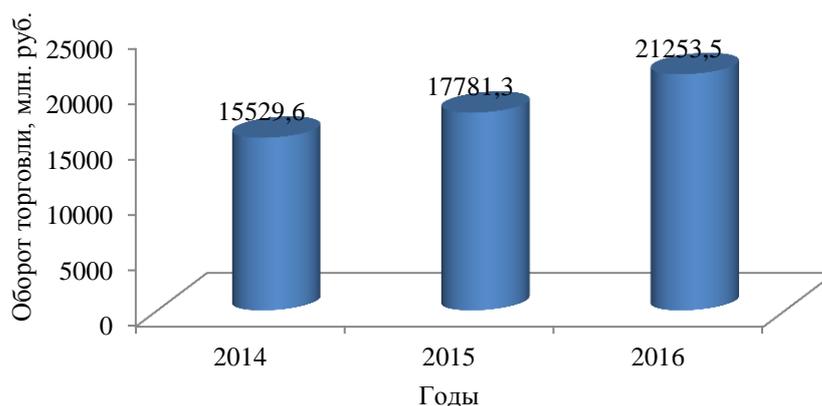


Рисунок 10 – Динамика товарооборота торговли медицинскими, фармацевтическими и парфюмерно-косметическими товарами в Красноярском крае за период 2014-2016 гг., млн. руб.

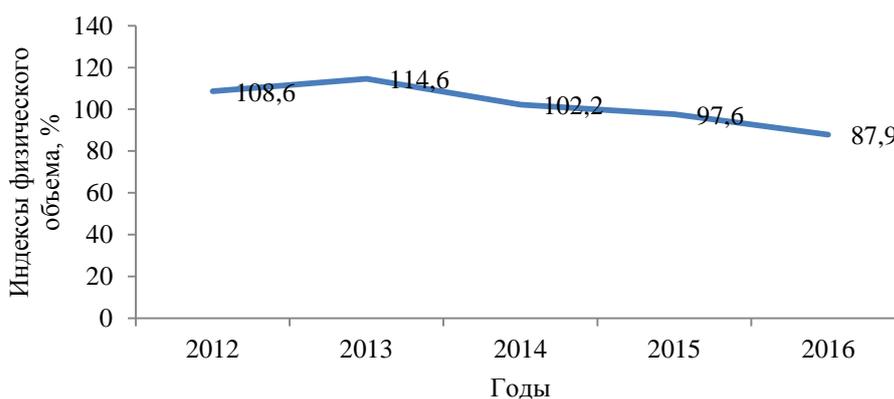


Рисунок 11 – Динамика индексов физического объема товарооборота парфюмерно-косметическими товарами в Красноярском крае за период 2012-2016 гг., %

Таким образом, можно сделать вывод об отрицательных тенденциях развития рынка косметических товаров Красноярского края.

Развитие российского рынка косметических средств за период 2010-2016 гг. во многом происходило за счет спроса в премиальном сегменте. Спрос на продукцию в высокой ценовой категории был обусловлен ростом доходов населения. И при сокращении потребительских доходов именно этот сегмент более всего подвержен влиянию кризиса. Потребители, ранее делавшие выбор в пользу косметики высокой ценовой категории, в настоящее время либо приобретают косметику реже, либо переходят на более дешевую продукцию. Однако часть экспертов считает, что сегмент премиальной косметики менее чувствителен к повышению цен и потребители, предпочитающие дорогую косметику, вряд ли «снизят планку» своих потребительских предпочтений [7].

Рынок парфюмерно-косметических средств можно считать устоявшимся, близким к насыщению. Его будущее развитие будет происходить за счет поиска новых сегментов и технологий.

Ключевые тенденции развития рынка парфюмерии и косметики - сегментация и микросегментация. Наибольшую популярность приобретают продукты, предназначенные для потребительских групп с определенными характеристиками (возраст, пол, тип кожи или волос, этнос), для нишевых групп (спортсменов, будущих матерей), для определенного сезона, времени суток и других факторов.

Рынок парфюмерно-косметической продукции не может не испытывать на себе воздействия глобальных процессов, и в первую очередь демографических. В современной Европе более половины населения старше 50 лет, причем это результат не только низкой рождаемости, но и роста средней продолжительности жизни. Россия не исключение. Это приводит к тому, что одной из самых многочисленных и платежеспособных является часть населения в возрасте 35–56 лет. Прежде всего, это группа населения с самым высоким уровнем доходов, у групп населения в возрасте младше и старше трудоспособного покупательная способность намного ниже. Кроме того, она

уже испытывает на себе отрицательное воздействие экологических факторов на внешность и здоровье и готова тратить деньги на ликвидацию этих последствий.

Производители косметических средств ежегодно выводят на рынок продукты, целью которых является борьба с признаками старения. При этом товарная номенклатура таких средств чрезвычайно широка – и по диапазону воздействия, и по цене. Именно этот сегмент рынка можно считать наиболее быстро растущим – темпы его прироста в мире оцениваются в 35% [7].

В большинстве стран продажи косметики и средств персонального ухода растут за счет продукции, ориентированной на мужчин. Этому, безусловно, способствует изменение предпочтений мужчин-потребителей, которые стали уделять своей внешности больше внимания.

Еще одним перспективным сегментом, по мнению экспертов, является подростковая аудитория. С одной стороны, данная группа наиболее подвержена рекламному воздействию и характеризуется стремлением попробовать товары новинки. С другой стороны, платежеспособность этого сегмента ограничена. Кроме этого, подростковая аудитория демонстрирует весьма низкую лояльность брендам, переключаясь с марки на марку.

Результаты исследований, проведенных в частности компанией Discovery Research Group, позволяют также выделить ряд факторов, определяющих потребление парфюмерно-косметических средств [8]:

- много внимания уделяется этике производства и потребления продукции: потребители делают выбор в пользу натуральной косметики;
- ускорение ритма жизни требует удобных, компактных и многофункциональных продуктов;
- все больше внимания уделяется здоровью и здоровому образу жизни;
- растет спрос на средства персонального ухода органического и природного происхождения, а также на продукты, содержащие экзотические ингредиенты;

– солнцезащитные средства можно назвать одними из наиболее перспективных продуктов вследствие растущей осведомленности потребителей, несмотря на небольшой размер сегмента;

– растет распространение косметической продукции - высокотехнологичных продуктов с активными ингредиентами, позиционирующихся как бренды, продающиеся через аптеки.

Рассмотрим наиболее крупные сегменты парфюмерно-косметического рынка:

- средства по уходу за волосами. Данный сегмент делится на две основные товарные группы: шампуни и другие средства по уходу. Необходимо отметить, что долевой показатель шампуней постепенно снижается, уступая позиции бальзамам, кондиционерам, краскам для волос и продуктам для стайлинга. Согласно исследованию компании Нильсен [9] 56% российских потребителей предпочитают продукцию известных мировых брендов, которая производится крупными международными компаниями и продается по всему миру, 17% потребителей отдают предпочтение продукции российских производителей, и 27% потребителей остаются безразличными к происхождению марки, выбирая товар по функциональным критериям и цене. Российским производителям сложно конкурировать с крупными производителями, однако залогом их успеха является конкурентоспособная цена и внимание к качеству продукции.

В товарной категории «Шампуни» лидируют иностранные производители. В то же время, на рынке присутствует значительное число российских производителей, составляющих конкуренцию импортной продукции. При продвижении своих товаров производители делают упор на регулярное ежедневное использование шампуня.

Использование других средств по уходу за волосами продиктовано иными, нежели гигиеническими, потребностями: субъективными желаниями, самовыражением, поиском стиля. Сложность сбыта данной продуктовой

категории обусловлена тем, что средства для волос не являются товарами первой необходимости, поэтому при сокращении потребительских доходов данная группа страдает больше всего. И в данной группе лидирующие позиции занимают иностранные производители, в том числе за счет агрессивной рекламы.

Парфюмерия. По данным компании Нильсен, 97% парфюмерного рынка занимают иностранные производители. В сегменте премиум этот показатель превышает 99%. В массовом сегменте доля российских фирм сегодня составляет около 20%. В целом на рынке парфюмерии отечественным компаниям («Новая заря», «Калина», Faberlic, «Си Эль парфюм») сегодня принадлежит менее 3%. Они привлекли к сотрудничеству западных парфюмеров и дизайнеров, закупили современное оборудование и внедрили новые технологии.

Декоративная косметика. И здесь лидерство принадлежит иностранным производителям. Основными игроками в данном сегменте являются следующие: L'Oreal (16% розничного рынка в денежном выражении), Procter&Gamble (14%), Oriflame (10%), Noiro (8%), Avon (7%), Chanel (7%). Наиболее продаваемые бренды - L'Oreal, Oriflame, Max Factor, Lumene, Avon, Bourjois и Maybelline. На долю отечественной компании Faberlic приходится порядка 5% [7].

Таким образом, российский рынок парфюмерно-косметических средств по-прежнему представлен в основном иностранной продукцией. Кроме этого, зарубежные производители являются и крупнейшими рекламодателями в России. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России компания Procter&Gamble является крупнейшим рекламодателем, занимая 2,7% всего российского рекламного рынка. Доля товаров косметики и гигиены в общем объеме рекламных расходов составляет 9,1%.

Проведенный анализ тенденций развития отрасли торговли косметическими средствами позволяет сделать следующие выводы, которые характерны как для Российской Федерации в целом, так и для Красноярского края:

– торговля парфюмерно-косметическими товарами сокращается, о чем свидетельствует отрицательная динамика индексов физического объема товарооборота;

– импорт косметических товаров, в том числе и сырья для их производства по-прежнему занимает значительную долю в торговле товарами данной группы;

– рост курса иностранных валют отрицательно влияет на оптовые и розничные цены производителей и продавцов косметической продукции;

– рост цен на косметическую продукцию остается значительным, несмотря на незначительное замедление темпов роста в 2016 году по сравнению с 2015 годом;

– положительным моментом является повышение доли косметической продукции в розничном товарообороте, что свидетельствует о стабильности спроса на косметическую продукцию.

В условиях сокращения спроса решающей становится роль персонала торговых организаций, распространяющих продукцию косметической отрасли. Поэтому возникает необходимость изучения вопросов, связанных с организацией управления персоналом предприятий сферы торговли косметическими средствами.

1.2 Анализ походов и особенностей управления персоналом на предприятиях торговли косметическими товарами

Персонал является ключевым элементом деятельности любой компании. Особенно актуальными вопросы, связанные с персоналом становятся для компаний, работающих в сфере торговли, ведь именно от квалификации и подготовленности персонала зависит результативность деятельности. Поэтому необходимо рассмотреть элементы управления персоналом торговых организаций.

Компании, работающие в сфере продаж косметической продукции, как правило, ставят перед собой следующие цели:

- получение большего количества средств;
- развитие уже имеющихся ресурсов подразделений и филиалов;
- развитие бизнеса в целом;
- укрепление и расширение позиций компании на рынке;
- активная борьба с конкурентами;
- дальнейшее продвижение продукции (косметики) на рынке.

Развитие системы целеполагания является начальным этапом работы в сфере продаж. Далее управление персоналом торгового предприятия можно разделить на несколько элементов (рисунок 12):



Рисунок 12 – Элементы управления персоналом торгового предприятия

Начальным этапом управления персоналом торгового предприятия является подбор персонала и его прием на работу. В настоящее время подбор персонала может осуществляться как самостоятельно торговыми компаниями, так и через профессиональные рекрутинговые агентства. Привлечение к подбору персонала профессионалов имеет свои преимущества, поскольку позволяет с самого начала выявить профессиональные способности и мотивацию будущих сотрудников.

Существует ошибочное мнение, что основными мотивами торгового персонала являются материальные [11]. Однако проведенные исследования показывают, что для успешных менеджеров по продажам главной ценностью является возможность самореализации через применяемые инструменты продаж и независимость (исследование Гилбрейта, Кайли и Уоткинса) [12]. Результаты подобных исследований говорят о том, что при приеме на работу торгового персонала стоит уделять особое внимание причинам выбора профессии продавца в определенной отрасли.

Отбор и найм персонала сопровождается значительной подготовительной работой, в которую входят разработка перечней должностных обязанностей и их спецификаций, определяются источники поиска кандидатов, разрабатываются анкеты и вопросы для собеседования и др.

Перечень должностных обязанностей должен включать следующие элементы:

- функции к выполнению;
- требования технического характера (знание особенностей продукции);
- определение географической области продаж;
- границы независимости продавца (торгового представителя) в принятии решений (например, предоставление дополнительных скидок и т.п.).

Спецификации торгового персонала включают перечень умений и навыков, которые требуются компании, осуществляющей деятельность в определенной отрасли. Для компаний, работающих в продажах косметических средств к таким навыкам и умениям относятся доскональное знание продукции и технологий ее производства, направлений применения продукции, умение преодолеть «химиобязнь», поскольку производство косметических средств относится к химической продукции.

Помимо требований к уровню образования, спецификации торгового персонала включают личные качества, которыми должны обладать сотрудники, занимающие определенные должности. При этом исследования показывают,

что перечень этих качеств не должен быть избыточным и может ограничиваться двумя наиболее важными качествами [13]. Для выявления этих качеств используются методы психологического тестирования.

В качестве инструмента отбора кандидатов применяются методы анкетирования, в которых необходимо учесть возможность анализа соответствия кандидата требованиям спецификации и квалификации. Зачастую анкетирование является первоначальным этапом отбора, за которым следует собеседование, которое рассматривается многими компаниями как основной элемент отбора. Собеседование преследует цель формирования достоверного мнения о слабых и сильных сторонах отдельных кандидатов с позиции требований, предъявляемых компанией. При проведении собеседований принимаются во внимание:

- требования физического свойства (внешний вид, умение вести диалог и др.);
- требования к навыкам и квалификации (образование, опыт работы, наличие рекомендаций с прежних мест работы);
- требования к личным качествам (стрессоустойчивость, энтузиазм и др.);
- требования к деловым качествам (ответственность, собранность, умение планировать и др.);
- интересы и увлечения кандидата, которые могут быть полезны при установлении деловых контактов.

При проведении собеседований требования предъявляются не только к соискателям, но и к интервьюерам. Не допускается проявление высокомерия, преуменьшение значимости соискателя, который обращается в ответ на вакансию в крупную компанию. Существуют правила формулировки вопросов для собеседования. Они должны быть открытыми, например: «Вы не могли бы рассказать мне о своем опыте продажи косметики?» Таким образом можно добиться от кандидата большего самовыражения. Посредством вопросов,

способствующих развитию заданной темы, можно более подробно обсудить и раскрыть проблемы, которые заинтересовали интервьюера.

Анализ опыта крупнейших компаний позволяет говорить о том, что в этих компаниях формальным тестам при отборе персонала уделяется очень большое внимание. Опыт таких компаний как IBM, Procter&Gamble показывает, что использование тестирования приводит к существенному уменьшению текучести кадров и к достижению более высоких результатов деятельности сбытовых подразделений [11].

При проведении отбора кадров возможно использование вспомогательных средств, таких как решение бизнес-кейсов, моделирование ситуаций продажи и других методов.

Таким образом, использование комплексного подхода при отборе и найме персонала позволяет уже с начального этапа управления персоналом обеспечить оптимизацию затрат, связанных с персоналом, и достижение более высоких показателей деятельности.

Вторым элементом системы управления персоналом является обучение торгового персонала.

Обучение торгового персонала начинается со знакомства с целями и стратегией компании, ее структурой, товарным ассортиментом, ассортиментом брендов, а также с ассортиментом конкурирующих компаний и особенностями их рыночного поведения. Среди навыков, формируемых в процессе обучения торгового персонала, как правило, присутствуют:

- технологии эффективных продаж;
- работа с документами, в том числе формирование отчетности;
- управление взаимоотношениями с клиентами;
- навыки деловой переписки и др.

В процессе обучения торгового персонала используются различные методики: семинары, бизнес-кейсы, деловые игры, мозговые штурмы и др. Использование интерактивных методов обучения позволяет не только получить

теоретические знания, но и закрепить их на практике, «прожить» ситуацию продажи. При этом можно получить обратную связь, поскольку торговый персонал является носителем ценной информации о потребительских предпочтениях, о результатах сравнения продукции компании с продуктами конкурентов. Анализ поведения и результатов обучения может служить источником профессионального роста продавцов.

Обучение является актуальным не только для рядового состава торговых работников, но и для руководителей. Для данной категории персонала актуальными темами является аналитика, мотивация, коммуникация, управление, планирование.

Обычной практикой торговых компаний является вовлечение вновь принятых работников в процесс продаж с самого момента приема на работу. Проблема в том, что от этих сотрудников сразу требуют эффективную работу, оценивая деятельность вновь принятых сотрудников наравне с опытными. Кроме этого, клиенты сразу замечают отсутствие профессионализма продавца. Поэтому прежде чем сразу вовлекать новичков в трудовую деятельность необходимо провести обучение. Покупатели хотят, чтобы менеджеры по продажам досконально знали свою продукцию, были способны дать грамотные рекомендации клиенту, демонстрировали эффективность в ходе общения и высокую степень надежности. Вот почему во многих передовых компаниях проведение тренингов поставлено на регулярную основу. Обучение занимает обычно несколько недель или даже месяцев. Начальный уровень обучения (занимающий в среднем 28 недель в компаниях - производителях промышленных товаров, около 12 недель в компаниях, оказывающих разные услуги, и четыре недели в компаниях, создающих товары для потребителей) является весьма важным. Это связано с необходимостью адаптации менеджеров по продажам к новым условиям, обретения ими профессиональных навыков.

В таблице 1 представлены сферы обучения персонала торговых компаний:

Таблица 1 – Сферы обучения персонала торговых компаний

Сфера обучения	Содержание и результаты обучения
Философия и стратегия компании	Знание истории компании, ее целей, философии, задач, организационной структуры, руководителей, финансовой системы, продукции и объемов реализации. Продавцы должны ощущать себя ее неотъемлемой частью.
Свойства товара	Работникам демонстрируют, как и в каких условиях осуществляется производство товара, как его используют в разных ситуациях.
Потребители и конкуренты	Владение информацией, касающейся потребителей и конкурентов. Менеджеры по продажам изучают различные типы клиентов, рассматривают их потребности. В ходе обучения уделяется внимание побудительным мотивам к совершению покупок, привычкам потребителей, а также рассматриваются политика и стратегия компании в сравнении с политикой и стратегией ее конкурентов.
Технологии продаж	Умение проводить эффективные торговые презентации, обучение торговых работников принципам, на которых базируются продажи, рассмотрение аргументов, которые используются при сбыте данного изделия. Нередко рассматриваются конкретные сценарии проведения продаж.
Обязанности и функционал	Рассмотрение торговых процедур и обязанностей продавцов. Менеджеров учат распределению своего рабочего времени между потенциальными потребителями и существующими, а также выбору оптимальных маршрутов поездок.

Таким образом, обучение является важной составляющей профессиональной деятельности торговых работников. Особенно важное значение обучение имеет на начальных стадиях работы принятого персонала.

Третий аспект управления торговым персоналом включает вознаграждение и мотивацию. Среди факторов, определяющих мотивацию торгового персонала можно выделить следующие: особенности выполняемой работы: ненормируемый график, командировки, посещение клиентов и другие факторы.

Понимание мотивации происходит посредством осознания наличия взаимосвязи между такими переменными, как потребности, внутренние побудительные импульсы и цели. По мнению Латанса, потребности (ощущение нехватки чего-либо) создают побудительные внутренние направленные импульсы (ощущение дефицита чего-либо) для достижения целей (достижения того, что способно смягчить потребность и снизить силу побудительных

внутренних импульсов) [12].

Проблеме мотивации посвятили свои исследования и труды такие известные ученые, как Маслоу, Адамс, Лайкерт, Врум и др. Их теоретические положения могут быть применены в мотивации продавцов. К таким положениям относятся:

- потребность рассматривается как побудительный мотив к ее удовлетворению и соответственно к действиям;

- индивиды являются носителями разных потребностей и ценностей;

- повышение мотивации связано с повышением уровня квалификации и признания со стороны окружающих;

- к «антистимулам» относятся несправедливость и неуважительное отношение со стороны руководства;

- мотивация возрастает при совпадении целей руководства и торгового персонала [13, 14, 15, 16, 17, 18].

Однако наряду с мотивацией систему материального поощрения определяют и типы вознаграждения.

Типы материального вознаграждения продавцов представлены на рисунке 13.

Фиксированная заработная плата не подразумевает прямой взаимосвязи с результатами труда. Продавцы в такой ситуации не нацелены на быстрый рост объема продаж за счет привлечения новых клиентов, обеспечения обратной связи с уже существующими клиентами, технического сопровождения сделки. Фиксированная зарплата является гарантированным источником дохода, который не в состоянии повлиять на рост эффективности труда.

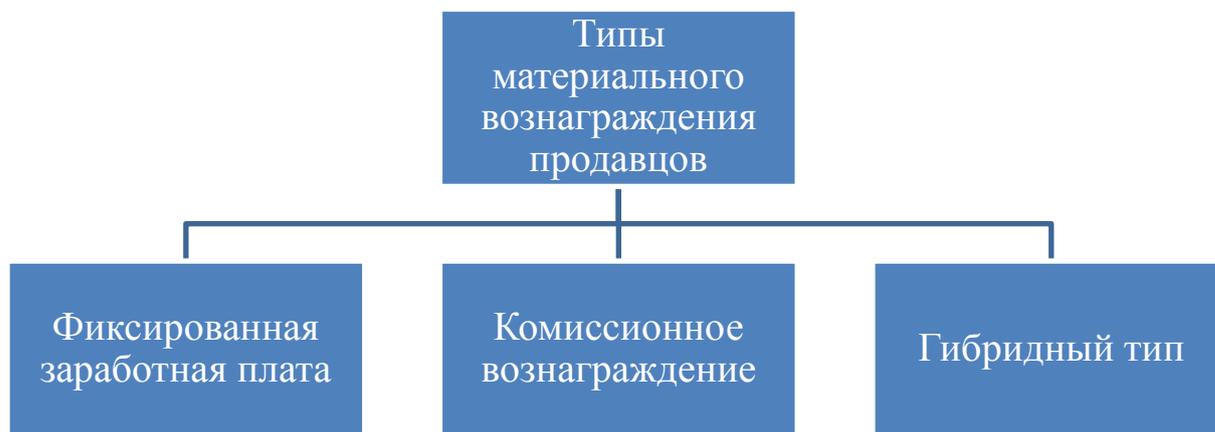


Рисунок 13 – Типы материального вознаграждения продавцов

Комиссионные выплаты предусматривают отсутствие фиксированного оклада, и напрямую связаны с результатами деятельности. Однако такой тип вознаграждения может привести к нарушению мотивации, поскольку чреват нервными срывами и перегрузками. При использовании данной системы оплаты труда продавцам невыгодно отвлекаться на не связанную с продажами деятельность (например, на повышение своей квалификации). По этой причине в компаниях, практикующих только комиссионные выплаты, обычно имеет место высокая текучесть кадров.

Гибридные системы подразумевают сочетание фиксированной части и премий. При использовании гибридной системы обеспечивается стимул к увеличению продаж при предоставлении продавцам некоторых финансовых гарантий. Если рассматривать процентное соотношение оклада и бонуса, то фиксированная часть обычно составляет примерно 70%. Эта система нравится амбициозным работникам, для которых привлекательно сочетание базового дохода с возможностью зарабатывания большего количества денег посредством мобилизации своих способностей и усилий.

Выплата премий обычно производится за достижение конкретных показателей, поэтому для того, чтобы данная система выплат была эффективной, необходима тщательная разработка критериев выплат.

И, наконец, четвертым элементом системы управления торговым

персоналом является оценка результатов его работы.

Для оценки результатов работы торгового персонала необходимо получить информацию, с помощью которой можно осуществить проверку достижения поставленных перед ним целей. Такая оценка, в свою очередь, является предварительной, поскольку на ее основании определяются направления мотивации и соответствующие меры по ее усилению, а также варианты переподготовки и обучения продавцов.

Выявляя недостатки отдельных продавцов, можно в процессе обучения сконцентрироваться на них и обозначить пути их устранения. Также можно ориентировать систему стимулирования на избавление от этих недостатков.

При оценке результативности работы торгового персонала применяются количественные и качественные критерии (таблица 2).

Таблица 2 – Качественные и количественные критерии оценки работы торгового персонала

Качественные критерии	Количественные критерии
Уровень профессиональных умений	Входные критерии: выручка, прибыль, число новых клиентов и др.
Умение строить с клиентом долгосрочные выгодные отношения	Выходные критерии: количество обращений в расчете на клиента, количество контактов с потенциальными клиентами и др.
Умение самостоятельно организовать работу	Гибридные критерии: прибыль в расчете на одно обращение, конверсия и др.
Ответственность за результаты работы, инициативность и коммуникабельность	

Разные компании отличаются между собой степенью жесткости контроля работников. Торговых работников, оплата труда которых производится сдельно, как правило, контролируют в меньшей степени, чем работников, выполняющих фиксированные нормативы и получающих за это заработную плату.

Для обеспечения эффективности контроля торговых работников целесообразно разрабатывать нормы контактов с клиентами. Особое значение во многих компаниях придается разработке нормативов, касающихся контактов

с перспективными потребителями, например, в них устанавливается ограниченное время на поиск новых клиентов.

Достижение целей компании невозможно без эффективной организационной структуры. Для компаний, работающих в сфере продаж косметических средств этот вопрос является не менее актуальным, чем для компаний, работающих в сфере производства. Для торговой компании отдел продаж является «сердцем» организации. К сотрудникам отдела продаж относят торговых представителей, региональных менеджеров, тренинг-менеджера и руководитель отдела - директора по продажам (рисунок 14). Данная структура характерна для торговых компаний, которые распространяют свою продукцию через корпоративных потребителей (салоны красоты, парикмахерские).



Рисунок 14 – Наиболее распространенная структура компаний, работающих в сфере распространения профессиональной косметики [19]

Исследование подходов к управлению персоналом торговых организаций позволяет выделить особенности этих подходов, к которым в частности относится необходимость развития коммуникативных навыков, умение планировать деятельность, доскональное знание товара.

Торговые представители – основные элементы системы распространения средств профессиональной косметики. Для того, чтобы грамотно осуществить презентацию и продажу профессиональных косметических средств торговые представители должны обладать следующими навыками:

- производить хорошее впечатление, привлекать внимание, вызывать уважение и доверие, находить у собеседника признание как личность;

- излагать информацию четко, ясно, убедительно - так, чтобы самый «трудный» покупатель мог во всем разобраться;

- оперативно решать проблемы и аргументировано отвечать на возражения собеседника;

- понимать поведение и психологические установки собеседника;

- записывать в процессе переговоров всю важную информацию (тем самым вызывать у собеседника уважение);

- правильно формулировать вопросы, чтобы в процессе блиц-опроса получить необходимую информацию и сделать выводы;

- в процессе переговоров выявить основные проблемы, трудности, требования покупателя;

- вести переговоры, мягко направляя собеседника в нужное русло, добиваясь частичных согласий даже в условиях напряженных переговоров (техника постоянного повтора);

- вести переговоры на равных, объяснить собеседнику, какие выгоды в случае договоренности приобретает продавец и какие выгоды приобретает он;

- вести переговоры, учитывая предварительно оговоренные с собеседником временные рамки, заканчивать переговоры своевременно и выразить просьбу о закупке продукции;

- оценить запланированные цели и достигнутые в ходе переговоров результаты;

– не расстраиваться (не показывать собеседнику расстройства) из-за полученного отказа и суметь уйти с высоко поднятой головой;

– быть полностью убежденным в том, что предлагаемая вами продукция самая лучшая не только для продавца, но и для потребителей;

– профессионально держаться;

– организовать свое рабочее время;

– работать над собственным развитием.

Обязанности торгового персонала в сфере продаж профессиональных косметических средств представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Обязанности торгового персонала в сфере продаж профессиональной косметики

Область задач	Содержание
Увеличение объемов сбыта продукции	<ul style="list-style-type: none">– постоянный поиск и анализ новых потенциальных покупателей;– убеждение руководства салона красоты или оптовой компании представить на своих прилавках продукцию компании;– мотивация руководства салонов на расширение ассортимента продукции;– сбор информации о продвигаемой продукции, а также о продукции конкурирующих компаний;– создание и поддержание хорошего отношения руководства и мастеров салонов или оптовых компаний к продукции и своей компании.
Контроль мест использования и продаж продукции	<ul style="list-style-type: none">– постоянное наличие продукции и увеличение ее закупок;– контроль движения склада (от выписки продукции и до ее полной продажи);– контроль за правильностью оформления торговых точек (наличие рекламной продукции, эффективная выкладка продукции на прилавке, расположение продукции по отношению к продукции конкурирующих компаний);– консультирование мастеров и покупателей по всем вопросам, связанным с продукцией, доведение информации о новинках (новые линии, новые виды продукции, новые коллекции);– теплые отношения с руководством салонов.
Аналитические задачи	<ul style="list-style-type: none">– сбор детальной информации о регионе для конкретных задач — проведения анкетирования, наведения справок, обсуждения;– организация деловых встреч для усиления связей своей компании с руководством салонов красоты или оптовых компаний.

Таким образом, успешная работа продавцов и торговых представителей

связана со многими факторами. Одним из наиболее важных факторов, определяющих успешность деятельности торгового персонала, а, следовательно, и компании в целом является системный подход к управлению персоналом. Это значит, что руководство компаний должно разработать и применять систему взаимосвязанных инструментов управления, начиная с отбора персонала и заканчивая оценками результатов деятельности и вознаграждением.