МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

"ГРОДНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИМЕНИ ЯНКИ КУПАЛЫ"

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**В КОМПАНИИ "МАРС"**

**Специальность "**Экономика и управление на предприятии"

**Автор работы**

Студентка 4 курса, з/о,1 группы

**Преподаватель**

Ю.Э. Белых

Гродно 2009

Содержание

Введение

Персонал компании

Развитие персонала

Заключение

# Введение

Накануне XXI столетия успех любой деловой организации все в большей степени зависит от ее сотрудников.

На современном этапе технологического развития мировой экономики стало совершенно очевидным, что главная ценность компании не материальные, не финансовые, а человеческие ресурсы и в конечном счете эффективность ее деятельности определяется их качеством, а следовательно эффективно все то, что вкладывается в их развитие, в повышение мотивации к труду.

Руководство компании "Марс" пришло к выводу, что дальнейшее совершенствование производственных технологий и организационных структур перестает влиять на рост эффективности.

Компанию "Марс", как эффективную и конкурентоспособную, в первую очередь отличает личностный подход к процессу управления и полнота раскрытия человеческих ресурсов.

Именно развитие стратегического управления персоналом в последние годы определят лидерство компании в области продаж. То есть, определяющим звеном успешности всей производственной цепочки становится продажа. Главным человеком, от которого зависит выбор покупателя, становится продавец, человек, который встречается с покупателем лицом к лицу. И на выбор покупателя влияет не только профессионализм продавца, но и его *личность.*

БИЗНЕС КОМПАНИИ

Компания "МАРС" является крупнейшим мировым производителем кондитерских изделий и товаров для домашних животных.

Компания начала свое существование в далеком 1911 году в Такоме (штат Вашингтон). Это "американская мечта", которая взяла свое начало с изготовления конфет в домашних условиях. Создателем является американец Фрэнк Марс. И уже 1929 году в Чикаго он совместно с сыном Форестом Марсом запустил первое производство шоколадных батончиков, штат которого насчитывал около 200 человек.

1970 - 2000 гг. компания начинает международную торговлю. В 1991 году появляется на рынке России и уже в 1994 году открывается в Ступино (г. Москва) фабрика по производству кондитерских изделий, где и находится национальный офис (СНГ) компании.

1994 году совершилась первая поставка в Республику Беларусь, а с 2001 года организованно официальное представительство. Дистрибуторами в РБ являются: УП "Стима" (Гродно, Гомель, Минск, Могилев, Витебск, Барановичи); ГЧУП "НП-сервис" (Брест, Минск, Гродно-van канал); УП "Дилерторг" (Минск); УП "Дайнатс" (Минск vip-клиенты).

Во владении компании находятся 73 бренда. Из которых:

31 - корма и продукция для животных (Pedigree, Chappi, Kite cat,Whiskas Sheba и т.д.)

30 - Кондитерские изделия (Dove, SNIKERS, Milky Way, Bounty, TWIX, MARS, M and Ms, Rondo, Sturburst, Skittles и т.д.)

10 - продукты питания (UNCLE BANS, Домнио, Гурмания и т.д.)

2 - напитки (Flavia, Flicks).

На сегодняшний день продукция компании "МАРС" продается в 170 странах мира, создано 65 представительств, 115 фабрик, штат компании официально насчитывает около 39 000 сотрудников, и по данным за 2007 год товарооборот составил 24 млрд. долларов.

Этот несомненный успех Пол Майклс (президент компании) объясняет тем, что на протяжении многих лет в основе деятельности компании лежат пять принципов:

1. Качество:

качество продукции;

качество работы.

2. Ответственность.

3.Взаимовыгодность.

4. Эффективность.

5.Равенство и свобода.

# Персонал компании

**Организационная структура управления.**

Большая конкуренция заставила президента компании "Марс" концентрировать все большее внимание и усилий на конечных результатах, то есть на продукции и потребителях. Соответственно поменялся подход к управлению к построению структуры управления. На сегодняшний день используется дивизиональная структура управления. Структуризация компании по отделениям производится по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Этот подход, по мнению специалистов компании, наиболее эффективный, так как обеспечивает более тесную связь компании с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде (см.приложение А).

Первым звеном в цепочке управления на территории Республики Беларусь является:

* Региональный селс-менеджер (RSM) - Андрей Рудык. Он руководит в целом за деятельность компании по территории Республики Беларусь.

Вторыми звеньями выступают полевые селс-менеджеры, признак, по которому они делятся это дистрибутор, с которым работает компания.

* Полевой селс-менеджер (FSM) - Олег Иордан. Курирует работу компании с дистрибуторами: ОДО "НП-сервис", УП "Стима".
* Полевой селс-менеджер (FSM) - Игорь Манджулин. Курирует работу компании с ключевыми клиентами (Сети магазинов, супермаркетов).
* Полевой селс-менеджер (FSM) - Наталья Скляр. Курирует работу компании с дистрибуторами: УП "Дайнатс", УП "Дилерторг".

Третье звено - это полевые селс-супервайзеры, находящиеся в подчинении у соответствующих селс-менеджеров, они разделяются по территориальному признаку.

* Полевой селс-супервайзер (FSS) - Павел Пирожников. Курирует работу команды торговых представителей по Гродненской области (УП "Стима")
* Полевой селс-супервайзер (FSS) - Евгений Галай. Курирует работу команды торговых представителей по Витебской области (УП "Стима")
* Полевой селс-супервайзер (FSS) - Сергей Россихин. Курирует работу команды торговых представителей по Брестской области (ОДО "НП-сервис")
* Супервайзер ключевого канала - Юлия Карпинович.

Четвертое звено торговые представители.

**Планирование численности персонала.**

На данный момент рыночная экономика характеризуется динамизмом и неопределенностью внешней среды для компании и в этих условиях экономические риски значительно возрастают. Одним из факторов их снижения является усиление роли планирования внутри компании. Особую роль для деятельности компании играет планирование численности и использования персонала.

Сущность планирования персонала заключается в предоставлении людям рабочих мест (либо высвобождение) в нужный момент времени и необходимом количестве, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями компании. В основном планирование численности производится методом корректировки базовой численности.

**Планирование использования персонала.**

Планирование использования персонала производится на краткосрочный период на один год.

Составляется план отпусков, но он является условным, так как сотрудник имеет право пойти в отпуск, когда он посчитает нужным, после согласования с теми сотрудниками, которые его будут обязаны замещать на время его отсутствия. Отпуск, оплачиваемый, и предоставляется в два этапа.

Режим и график труда у всех сотрудников компании одинаков. Это 8-часовой рабочий день (с 9.00 до18.00) с часовым перерывом на обед. График работы: рабочие дни - с понедельника по пятницу, суббота и воскресение - выходной (5/2).

**Подбор и оценка персонала.**

Подбору персонала уделяется весьма серьёзное внимание.

При приеме на работу оценивают не только сумму знаний, навыков, но и его будущую пользу для компании. Эта оценка, включает специальные процедуры, которые производятся внутри компании или привлекают внешние ресурсы, которые требуют высокого уровня затрат.

Подбором персонала для компании "Марс" занимается специально обученный отдел "Центр профессионального отбора", но также в процессе практически всегда участвует и сам руководитель.

Кандидаты, претендующие на должность селс-менеджеров и супервайзеров, проходят так называемый "Test assortment", то есть отборочные испытания, которые в обязательном порядке включают пять этапов, кандидаты не прошедшие первый этап к дальнейшим испытаниям не допускаются.

Этап 1-ый. Тестирование. Математический и вербальный тест.

Этап 2-ой. Создание презентации на заданную тему.

Этап 3-ий. Интервью.

Этап 4-ый.1-часовое собеседование.

Этап 5-ый. Ролевые игры по заданным ситуациям.

Сложность данного испытания также заключается в лимите времени (около 6 часов).

Шанс, пройти данное испытание, дается кандидатам только один раз в год. Кандидаты прошедшие положительно отборочные испытания, больше его не проходят (1 раз в жизни).

Подбирая торговых представителей, собеседование проводит супервайзер (FSS, KAE, FSE) и по его итогам может выдвинуть условие, такое как испытательный срок.

Идеальный кандидат должен быть в состоянии приступить к работе "сегодня после обеда", а до обеда успеть ознакомиться с проблемами компании.

В компании "Марс" наиболее важно проводить оценку персонала, так как принимаемые решения в наибольшей степени влияют на результат. Более пристальное внимание к оценке управляющих потому, что от качества их решений зависят результаты всего бизнеса, но и их воздействие на компанию более широко - это взаимодействие с другими позициями управления, то есть даётся возможность влиять.

Оценка персонала производится на основе информации для формирования мотивов. Модель, которая успешно используется для оценки, отбора и обучения сотрудников компании "Марс" - это семь факторных групп, определяющих эффективность продаж продукции (См.приложение Б)

Метод, который используется при оценке персонала, является Метод оценки и управления по целям - Management by objectives (MBO). То есть осуществляется постановка четких и ясных целей, которые должен достигнуть сотрудник. Эта система обеспечивает непосредственную увязку работы каждого работника с достижением конечных результатов, обеспечивает максимальную вовлеченность в принятие решений и заинтересованность в выполнении поставленных задач.

Этот метод тесно связан с мотивацией оплаты труда, и именно он является основой начисления заработной платы. В *Приложении В* представлена мотивация оплаты труда для торговых представителей.

Для стимулирования высокого качества труда важна дифференциация в заработной палате. Выявление и оценка индивидуальных различий в результатах труда их жесткая увязка с оплатой и стимулированием, обладает большим мотивационным эффектом. Сотрудники начинают понимать, за что им платят деньги и что, нужно сделать, чтобы заработная плата увеличивалась.

Также, разрабатываются ключевые показатели эффективности для каждого работника (KPI). Это, позволяет выявить: каким сотрудникам переплачивают, каким не доплачивают и каким платят адекватно.

Также применяется моральное поощрение сотрудников, которое может сопровождаться и материальным, за достижения высоких результатов, как для всей команды в целом, так и для отдельных сотрудников.

Выбор кандидата производит селс-менеджер и супервайзер. При этом, анализируются конкретные данные о достижении работником результатов в работе, его отношение к работе и заполняется специальный бланк, где указывается личность сотрудника, его конкретные достижения. В основном все виды поощрений происходят в торжественной обстановке или как минимум в присутствии всех сотрудников. Сотруднику обязательно выдается диплом и вручается ценный подарок (фотоаппарат, телевизор либо любая другая бытовая техника). При поощрении всей команды выделяются денежные средства на совместный отдых, так называемые конференции.

Оплату всех расходов несет компания.

# Развитие персонала

Развитие персонала - центральная сфера деятельности управления персоналом в компании "Марс". Целью развития персонала является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки новых рыночно-ориентированных идей и рыночно-активных продуктов, а также для развития индивидуальных потенциалов сотрудников. Конкурентоспособность продукции и рыночная активность определяется квалификацией и мотивацией персонала, групповым и организационным развитием, поэтому еще одной целью развития персонала компании является *формирование и реализация способностей работать на клиента и его потребности.*

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которыми управляет и финансирует сама компания. При этом сам процесс получения образования и повышения уровня знаний не менее важен, чем его результат или достигнутый уровень образования.

Иначе говоря, развитие персонала является и развитием организации через развитие коллектива и сотрудника.

Развитие персонала для компании "Марс" является существенным элементом производственных инвестиций (Приложение Б).

Посредством поощрения обучения "Марс" открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создаёт костяк квалифицированного персонала осуществляет его опережающую подготовку.

Основные методы развития персонала, которые использует компания "Марс" это в основном организация тренингов, тренингов-семинаров, презентации продаж и покупок, творческие командировки, стажировки, выставки, курсы иностранных языков и т.д.

Самым распространенным методом является тренинг, причем разработка и проведение тренинга для каждого уровня сотрудников по своему содержанию и уровню очень отличаются. Тренинг, разработанный для торговых представителей, в основном направлен на изучение продукции, которую продаёт компания (не только на территории РБ) и на сам процесс продаж и пути успешных продаж (см. Приложение Г). Тренинги для селс-менеджеров это новые подходы к процессу продаж, изучение рынка и т.д. Самыми важными разделами тренинга являются: психология, стресс-менеджмент и лидерство.

Но цели для всех сотрудников одни и те же:

* Ориентация на стратегические задачи компании
* Развитие человеческих ресурсов
* Поддержание и повышение способностей к результативной работе
* Совместная работа в одной команде
* Всестороннее деловое общение (включая клиентов, поставщиков, партнеров) на всех уровнях управления, групповая работа
* Формирование ответственности как качества сотрудника

Тренинги проводятся для торговых представителей - 1 раз в год, читают тренинги селс-супервайзер (FSS/KAE/FSE). Он может быть разработан компанией либо собственной разработки супервайзера.

Тренинги, тренинги-семинары для супервайзеров проводят селс-менеджеры как минимум 2 раза в год, либо специально нанимается консалтинговая компания "XXI век" и проводит тренинги на заданную тему.

В свою очередь селс-менеджеры и региональный менеджер проходят обучение на национальном офисе СНГ в Москве. Но не всегда это обучение, также практикуется посещение выставок, творческие командировки за рубеж для обмена опытом и т.д.

На современном этапе компания "Марс" пришла к выводу, что нужные кадры необходимо готовить специально. Причем готовить, сочетая профессиональную подготовку с развитием личности.

Продавец является лицом фирмы, и от его действий зависит, придет покупатель снова или нет. Вложение денег в рекламу - это создание спроса (в 2000году компания "Марс" Занимала лидирующее место по затратам на рекламу около 45,8% от прибыли). Однако все эти деньги были бы потрачены впустую, если бы от контакта с компанией у клиента оставалось бы плохое впечатление. Чтобы зарабатывать больше денег, компания стремится к улучшению обслуживания клиентов. Для этого - совершенствует систему обучения и развития персонала, четко определяет цели и стандарты выполняемой работы, чтобы удовлетворять и превосходить ожидания клиентов.

Специалисты компании "Марс" выявили причину низкой эффективности многих продавцов, она заключается в том, что отдельным селс-менеджерам не хватает набора личностных качеств. На процесс продаж большое влияние оказывают три фактора, которые недостаточно хорошо учитываются имеющимися технологиями:

*Изменчивость рынка -* постоянное обновление ассортимента, появление новых форм продаж, появление новых производителей. От селс-менеджеров требуется: готовность и способность к изменениям, высокая обучаемость, навыков внедрения новых подходов к продажам.

*индивидуализация клиентов* - каждый клиент становится уникальным. Необходимость высокой вариативности, а в идеале - импровизации в работе с клиентами, тут действует принцип "сколько клиентов - столько подходов". Это требует от продавцов высокой эмпатичности, широкого кругозора, большого жизненного опыта, хорошего понимания людей.

*"феномен шопинга"* - процесс покупки из экономического явления становится явлением культурным. Если этот процесс омрачается плохим настроением продавца, его невнимательностью, недоброжелательностью, это становится значимым фактором сопоставимым с ценой и качеством предлагаемого продукта. Тут будут играть роль те аспекты личности продавца, которые напрямую не связаны с продажей, например, имидж, чувство юмора и аутентичность поведения.

Эти факторы ощутимо влияют на процесс продаж. И это непосредственно учитывается при управлении такой категорией персонала как продавец.

На данный момент компания "Марс" разработала модель, которая успешно используется для отбора, оценки и обучения персонала (см. Приложение Б).

Также, немаловажную роль в компании "Марс", играет развитие корпоративной культуры, в основе которой лежат идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяют члены команды.

Руководство компании ведет работу по разъяснению распоряжений вышестоящего руководства, идей развития. Тем самым, стремится сплотить коллектив, улучшить социально-психологический климат все это на самом деле способствует разрешению рабочих проблем.

Значимым аспектом работы с персоналом является ***формирование позитивного облика компании "Марс" в глазах его сотрудников, его превосходства над конкурентами.***

**Система управления персоналом.**

Использование партисипативных систем управления (от англ.participation - участие).Улучшает результаты своей деятельностиза счет использования внутренних ресурсов через различные стратегии повышения мотивации работников, их вовлечения в процесс управления и принятия управленческих решений и их ориентации на улучшение работы компании и это также способствует эффективному использованию персонала.

Совместное участие руководства и рядовых сотрудников в процессе выработки и принятия решений. Но конечно, в зависимости от уровня и характера принимаемых решений есть приделы их участия. Участие рядовых сотрудников в принятии стратегических решений ограничено. Так например выбор дистрибутора, ассортимент реализуемой продукции, принятие таких стратегических решений будет стоять в первую очередь за региональным менеджером.

Использование этой системы обеспечивает понимание работниками всего происходящего в компании, характера бизнеса и его назначения, миссии компании и тем самым улучшает психологический климат в коллективе и повышает сознательность работников.

Эта система управления персоналом характеризуется открытостью в принятии решений, причем, сотрудники "Марса" всегда в курсе об экономическом положении и стратегии развития бизнеса, они обучаются умению понимать финансовую информацию.

# Заключение

Сегодня в развитии экономики большинства стран наиболее значительными признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами.

Именно управление персоналом позволило компании "Марс" войти в число выдающихся компаний, лидирующего в области продаж. Тем не менее, на этом специалисты компании на этом этапе развития не останавливаются, а продолжают совершенствовать свою систему управления персонала.

Развитие персонала рассматривается как важнейшая функция управления персоналом в будущем компании, так как имеет наибольшие темпы роста своего значения. Для этого есть серьёзные причины, обусловленные динамикой окружающей среды, требованиям постоянного обучения в условиях изменяющихся ситуаций рынка и высокой интенсивности создания интеллектуальных ресурсов компании "Марс".