

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГК «ДОБРОФЛОТ» Антонович К.А.¹, Морозова Н.А.²

¹Антонович Константин Алексеевич – магистр;
²Морозова Наталья Александровна – магистр,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
Школа экономики и менеджмента,
Дальневосточный федеральный университет,
г. Владивосток

Аннотация: выделена роль развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли, проанализирована система развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли Приморского края на примере ГК «Доброфлот». Предложены методы и мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот», оценены затраты, риски и эффективность предложенных мероприятий.

Ключевые слова: управленческий персонал, оценка персонала, система развития персонала, методы развития персонала, мотивация управленческого персонала.

В условиях сформировавшегося в российской экономике кризиса, при возникновении конкуренции в рыбодобывающей отрасли без правильной кадровой стратегии, учета альтернативных вариантов развития управленческого персонала не обойтись. Предприятие рыбодобывающей отрасли заинтересовано в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы [2].

Сегодня многие руководители организаций рыбодобывающей отрасли Приморского края недооценивают значение совершенствования системы развития управленческого персонала, свойственной современному менеджменту и активно используемой для эффективного управления и повышения производительности труда.

Необходимо вести поиск новых кадров и одновременно приспосабливать собственные управленческие кадры к повышенным требованиям через механизмы развития и динамичные организационные перестройки. В конкурентной борьбе за ценных сотрудников важное значение приобретают профессионализм, интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников [1, с. 138].

В качестве примера для оценки системы развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли можно рассмотреть ГК «Доброфлот» - производителя рыбных консервов. Доброфлот — это рыболовная компания с более чем вековыми традициями. С 1911 года компания концентрирует свои усилия в рыбной ловле и производстве рыбных консервов. Консервы из рыбы и морепродуктов ГК «Доброфлот» можно купить в большинстве сетевых магазинов РФ. Компания доставляет товар оптом во все регионы России и страны СНГ [3].

Проанализировав уровень текучести управленческого персонала, было выявлено, что в ГК «Доброфлот» высокий уровень текучести управленческого персонала, за последний год он пусть и незначительно, но увеличился, что произошло вследствие кризиса (таблица 1).

Проанализировав таблицу 1, можно сказать, что в 2017 году количество выбывших составило 6 человек. По сравнению с 2016 годом в 2017 году коэффициент постоянства управленческого персонала незначительно, но снизился; коэффициент текучести кадров увеличился.

Таблица 1. Динамика изменения численности управленческого персонала ГК «Доброфлот» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2017/2016	
				Абс.	Относительн.
Среднесписочная численность персонала	540	538	532	-6	99
Количество принятого персонала	17	20	19	-1	95

Количество уволившихся работников в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	7	3	6	3	2
Количество работников, проработавших весь год	516	515	507	-8	98
Коэффициент оборота по приему рабочих (строка 2 / строка 1)	0,03 1	0,03 7	0,036	-0,001	97,30
Коэффициент текучести кадров (строка 3 / строка 1)	0,01 3	0,00 6	0,011	0,005	183,33
Коэффициент постоянства персонала предприятия (строка 4 / строка 1)	0,95 6	0,95 7	0,953	-0,004	99,58

Также причиной увольнения по собственному желанию работников может быть то, что руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности предприятия. В данных условиях организация может снизить уровень текучести с помощью совершенствования системы развития управленческого персонала.

В период с 18 марта по 15 апреля 2018 г. с целью анализа системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» была проведена оценка его личностных качеств экспертами ГК «Консалтингрус» (рисунок 1). Для систематизации информации о степени развития управленческих компетенций была использована модель интегрального уровня развития компетенций участника.

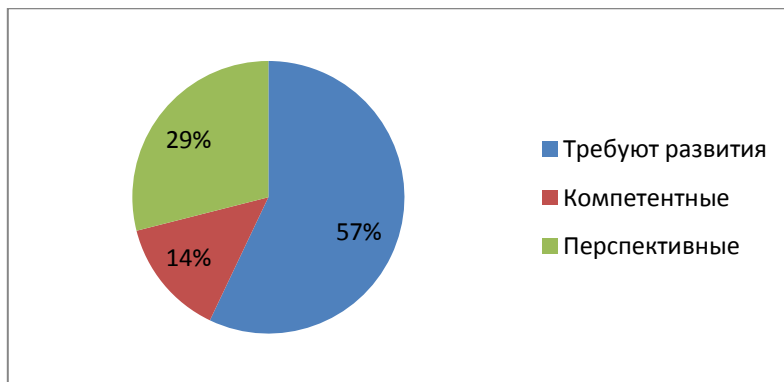


Рис. 1. Диаграмма распределения участников по уровням развития управленческих компетенций (в процентах от общего количества участников)

Источник: Составлено автором по материалам службы персонала ГК «Доброфлот».

Распределение участников по уровням развития управленческих компетенций говорит о низком потенциале кадрового резерва ГК «Доброфлот» среди управленческого персонала.

Результаты опроса персонала (было опрошено 520 человек) на удовлетворенность трудом показали, что сотрудники компании не удовлетворены размером заработной платы, возможностью для проявления инициативы в работе и перспективами карьерного роста (таблица 2):

Таблица 2. Результаты опроса сотрудников ГК «Доброфлот»

Вопрос: устраивает ли Вас	Полностью удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Совершенно не удовлетворяет
---------------------------	-------------------------	------------------------	-----------------------------

размер зарплаты	63%	18%	19%
условия труда (освещенность, чистота и др.)	95%	4%	1%
взаимоотношения с коллегами	22%	71%	7%
возможности для проявления инициативы в работе	54%	36%	10%
- тяжесть работы	98%	2%	–
- график работы	95%	4%	1%
надежность места работы	98%	2%	–
возможность обучения	14%	74%	12%
процесс выполняемой работы	84%	16%	–

Анализ результатов показывает, что большинство сотрудников ГК «Доброфлот» удовлетворены условиями труда, режимом работы, и надежностью места работы, процессом самой работы. Однако остаются настораживающими следующие показатели: удовлетворенность размером заработной платы, взаимоотношения с коллегами, возможностью для проявления инициативы в работе и обучение сотрудников. Из всего количества опрошенных 74% частично удовлетворяет обучение сотрудников и 12% совершенно не удовлетворяет. Это ещё раз подтверждает то, что действующая система развития сотрудников не идеальна, кадровый потенциал низок.

Далее следует отметить, что в ГК «Доброфлот» есть внутренний корпоративный сайт, доступ к нему имеет каждый сотрудник со своим личным паролем. На сайте указана вся информация о приеме и увольнении, о повышении или понижении в должности, о перемещении сотрудников, о поощрениях о направлениях на повышение квалификации. Так же имеется возможность напрямую обмениваться информацией. Далее, что необходимо отметить, это то, что в ГК «Доброфлот» внедрена программа КРІ оценки персонала, она сделана именно под предприятие, однако до конца не совершенная, так как не учитывает работу каждого сотрудника. Отделы направления у всех разные, а в программе у сотрудника нет возможности указать все, что он выполнил за день или за месяц.

Оценка управленческого персонала оценивается по следующим критериям: стаж работы, инициативность, развитие бизнес-процессов, использование рабочего времени, профессионализм, исполнительская дисциплина, результативность.

Оценку пишет сам сотрудник, также выставляет оценку руководитель, выставляется итоговая оценка, по итогам года учитываются бонусы и начисляется премия. Однако следует отметить недостаток в системе оценке управленческого персонала - программа несовершенна и не учитывает выполнения работы сотрудником, в связи с чем у сотрудников отсутствуют результаты.

Оценка управленческого персонала осуществляется в программе 1С на каждого сотрудника. Пришло судно с продукцией, выгрузилось, продукция часть пошла на завод, часть загрузилась на контейнеры и поехала по всей России до конечного покупателя. В оформлении судна, продукции, погрузки ее разгрузки, отправке, как уже было отмечено - участвует два или три специалиста. Но при этом работа будет учитываться и премия последнему специалисту, который осуществил отправку из г. Владивосток, т.е. во всем процессе участвуют два или три специалиста, а по факту премию получает один, она распределяется не пропорционально выполняемой ими работе.

Сотрудник самостоятельно заполняет графы во второй колонке, оценивает работу сотрудника его непосредственный начальник. Если сотрудник не согласен с мнением начальника, можно изложить это в примечание. Но это примечание никто не учитывает, показатели, которые указаны в таблице, не дают полной и развернутой оценки работы сотрудника, так как у каждого по направлениям работа специфическая. Для того чтобы получить премию в конце года, он должен постоянно заполнять эту таблицу. К примеру, есть два офиса: центральный в г. Владивосток и офис в г. Находка. Сотрудник офиса Находка выполняет следующее: пароходы с продукцией приходят в Находку, он оформляет пароход, оформляет продукцию, отбирает пробы, получает сертификаты, часть продукции отгружается на холодильник, часть в контейнеры. Все отгрузки проходят с участием государственных органов (Россельхознадзор и т.д.). Когда продукция оформлена и отгружена на контейнеры, то контейнеры доставляются в г. Владивосток на станцию для отправки по стране. Там принимает участие сотрудник офиса г. Владивосток, осуществляет контроль за погрузкой контейнеров. Учет идет по факту - сколько за неделю отгружено контейнеров, отгружено на станции, и вся работа учитывается сотруднику в офисе г. Владивосток. А сотрудник г. Находка, который выполнил всю работу, остается без премии.

Таким образом, программа является несовершенной, она не учитывает работу сотрудников. Поощрять надо не только за новые проекты, но и за выполняемую работу в срок и согласно поставленным задачам и выполнимым целям. Программа учитывает достижения по итогам года, а не ежемесячного премирования, однако проблема не только в самой программе, но и в ее условиях заполнения, все зависит от сотрудника – как он будет выполнять свою работу. Основную работу она не учитывает, учитывает только высокие достижения,

крупные проекты, как уже было обозначено. При этом учет идет каждый год и учитываются показатели прошлого года.

Таким образом, можно обобщить выявленные в ходе анализа системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» проблемы (рисунок 2):

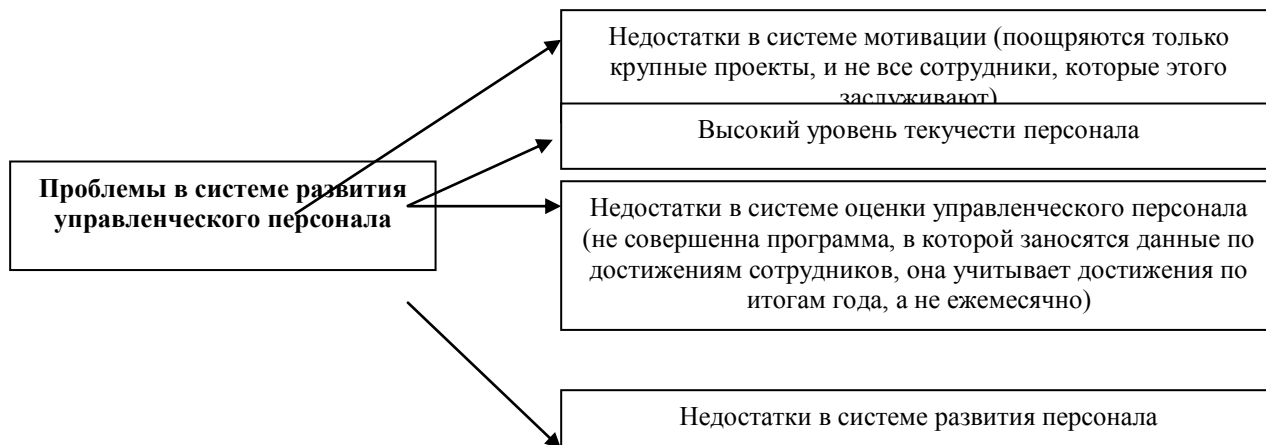


Рис. 2. Выявленные проблемы в системе развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором по материалам анализа системы развития ГК «Доброфлот»

В связи с этим целесообразно предложить следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы развития управленческого персонала (рисунок 3):

Таким образом, в целях совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» рекомендуется:

1. Использовать современные методы развития управленческого персонала.
2. Разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки управленческого персонала в программе, направленной на повышение мотивации.

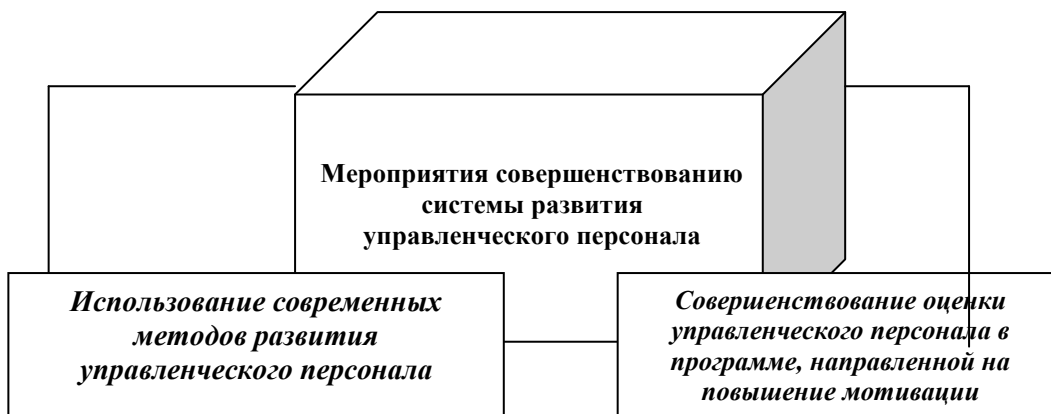
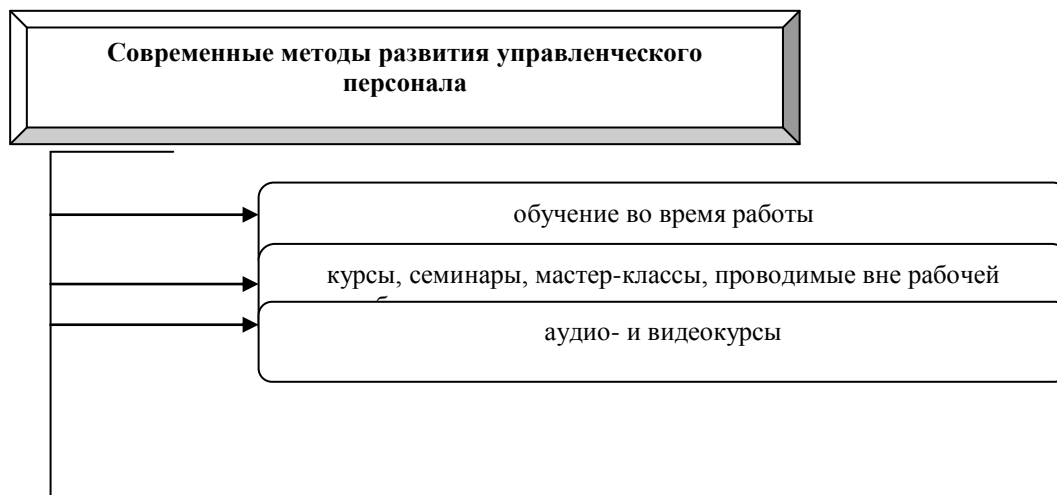


Рис. 3. Мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Источник: Предложено автором по материалам анализа системы развития ГК «Доброфлот».

Программа развития должна разрабатываться с учетом реальных возможностей компании, т. к. именно от них зависит выбор форм и методов обучения.

Для ГК «Доброфлот» рекомендуется использовать следующие методы развития управленческого персонала (рисунок 4):



обмен знаниями, проводимый внутри и за пределами компании

Рис. 4. Рекомендованные методы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором на основе [4].

Чтобы достигнуть целей по достижению нового уровня профессионализма среди сотрудников, поставленных руководством компании, нельзя ограничиваться одним лишь созданием программы обучения. Чтобы заинтересовать персонал в повышении уровня профессиональных знаний, необходимо правильно выстроить систему поощрений. Это необходимо сделать из-за того, что для большинства сотрудников сам процесс обучения не является основной мотивацией, а при ее отсутствии все усилия могут оказаться напрасными [5].

В качестве основного стимула к развитию управленческого персонала ГК «Доброфлот» можно использовать результаты, которых он сможет достигнуть по мере освоения новых знаний и вовлечения в новую деятельность.

Наибольшей результативности можно достигнуть при помощи сочетания нескольких вышеперечисленных методик. По этой причине современные методы развития персонала подразумевают комплексность и системность всех действий [6]. Так, рекомендуется использовать алгоритм действий, направленных на повышение мотивации управленческого персонала ГК «Доброфлот», которые будут участвовать в тренинге.

В качестве второй рекомендации по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» можно предложить изменения в существующей системе оценки персонала, направленные на устранение проблем, которые были ранее выявлены. Так, было выявлено, что оценку пишет сам сотрудник, также выставляет оценку руководитель, выставляется итоговая оценка, по итогам года учитываются бонусы и начисляется премия. Однако следует отметить недостаток в системе оценки управленческого персонала - программа несовершенна и не учитывает выполнение работы сотрудником, в связи с чем результаты у сотрудников отсутствуют. Таким образом, программа является не совершенной, она не учитывает работу сотрудников. Поощрять надо не только за новые проекты, но и за выполняемую работу в срок и согласно поставленным задачам и выполнимым целям. Программа учитывает достижения по итогам года, а не ежемесячного премирования, однако проблема не только в самой программе, но и в ее условиях заполнения, все зависит от сотрудника – как он будет выполнять свою работу. Основную работу она не учитывает, учитывает только высокие достижения, крупные проекты, как уже было обозначено. При этом учет идет каждый год, и учитываются показатели прошлого года.

На веб-сайте компании необходимо создать вкладку «личный кабинет» для каждого сотрудника, для осуществления переписки, обсуждения деталей работы, оформления своих достижений, в последствии с оценкой персонала и его мотивацией. Можно также разработать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, на которые он будет в процессе работы ориентироваться.

Далее необходимо изменить архитектуру сайта компании, при доступе в личный кабинет, каждый сотрудник должен видеть свои данные, планы развития, мотивацию, результаты оценки и заносить все свои достижения ежемесячно. По истечении месяца менеджер по развитию персоналу должен обработать все имеющиеся данные по сотрудникам, провести оценку, выдвинуть результаты руководству компании и назначить премии и бонусы за те или иные достижения по каждому сотруднику.

Кроме того, для каждого клиента в личном кабинете должен быть организован виртуальный «склад наработок», позволяющий видеть остатки задач на начало и конец периода, текущие и выполненные задачи, начисленные премии и бонусы. Это поможет каждому сотруднику в своей работе и направлено на повышение мотивации, а соответственно и на совершенствование системы развития. Возможно сделать определенный «календарь», чтобы по датам сотрудник ориентировался на все свои задачи. А для того, чтобы сотрудник видел результаты своего труда, целесообразно в архитектуре личного кабинета сделать определенные вкладки, с графами:

- «Премии и бонусы» (с графиками или диаграммами);
- «Текущие задачи»;
- «Выполненные задачи»;
- «Индивидуальный план развития»;
- «Оценка»;
- «Мои замечания, идеи, пожелания» и т.д.

В данной системе обязательно должно быть наличие функции экспорта данных. Это поможет персоналу быстрее и удобнее загружать файлы и экспортировать их на почту, или на компьютер, должна быть функция печати.

Сотрудник может вносить постоянные изменения, делать для себя пометки, может импортировать список задач к себе на телефон. Главное преимущество для персонала будет состоять в том, что каждый сотрудник сможет указать все то, что он выполнил за день или за месяц. Отделы направления у всех разные, а в

имеющейся на данный момент программе у сотрудника нет такой возможности, поэтому предложенный инструмент будет намного удобнее, а соответственно при этом будет меньше документооборот и больше продуктивность.

В качестве общения сотрудников в личном кабинете, следует использовать онлайн-консультант LiveTex. Это увеличит эффективность работы персонала и скорость передачи информации.

Общие затраты на мероприятия составят 89000 тыс. руб. (таблица 3):

Таблица 3. Затраты проекта, тыс. руб.

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.
Разработка мероприятий проекта	19000
Внедрение личного кабинета сайта	12300
Заключение договора с ИТ-компанией по построению архитектуры сайта	22300
Внедрение онлайн-консультанта	1990
Внедрение на сайт виджета	21500
Создание портфолио сотрудников	11910
Итого	89000

Предполагается, что предложенные мероприятия увеличат прибыль на 5%. Срок окупаемости проекта – около 5 месяцев.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения. Социально-психологический эффект от предложенных мероприятий будет следующий:

- видение перспективы роста;
- укрепление корпоративного духа, сплоченность;
- работа на общую цель, а также соревновательность для достижения наилучших результатов;
- повышение лояльности сотрудника к организации;
- ускорение адаптации и повышение заинтересованности сотрудников и др.

Все вышеперечисленные социально-психологические эффекты направлены на один общий эффект, который заключается в удовлетворении потребностей сотрудников ГК «Доброфлот», развитии их, повышении заинтересованности, мотивации, совершенствовании их работы, и улучшении финансово-экономических показателей.

В заключение данной статьи необходимо отметить, что в настоящее время наиболее наглядно проявляются проблемы развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли. В связи с этим актуализируется возможность изучения и использования зарубежного опыта.

Изучение зарубежного опыта развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли позволяет подразделить 3 подхода к его формулированию. Среди наиболее принципиально отличающихся подходов выделим американскую и японскую модели.

Американская модель во многом схожа с западноевропейской и связана с индивидуальным подходом в управлении, то есть результативность деятельности организации постигается за счет разрозненного личного вклада каждого сотрудника и острой конкуренции среди персонала. Японская модель основана на преобладании важнейшего ресурса среди материальных факторов производства, а именно человеческом ресурсе и коллективности отношений.

Совершенствованная система развития управленческого персонала становится новой и одной из важнейших задач для руководства организаций рыбодобывающей отрасли в современной действительности. Сотрудник с низкой квалификацией наносит ущерб фирме и, в случае сокращения, превращается в первого кандидата на вылет. Именно поэтому развитие персонала компании – важный без преувеличения вопрос.

Список литературы

1. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды. Журнал «Территория науки». Выпуск № 5, 2015, С. 138-139.
2. Аналитический портал «Отрасли права». Герш М.В. Антикризисное управление персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://xn---7sbbaj7auwnffhk.xn--p1ai/article/2931/> (дата обращения: 26.006.2018).
3. Группа компаний Доброфлот. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://xn--90afwkbbltp.xn--p1ai/> (дата обращения: 26.006.2018).
4. Методы развития персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala/> (дата обращения: 26.006.2018).

5. Николаенко Е.Д., Морозова О.А. Методы развития управленческих способностей и навыков руководителя. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/817/7290/> (дата обращения: 26.006.2018).
6. Фридман А.С. Методы развития управленческого характера. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/08/23/upravlencheskijj_karakter.html/ (дата обращения: 26.006.2018).