Внедрение новых технологий. Управление персоналом на Российском предприятии

(Курсовая работа)

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Внедрение новых технологий в управлении персоналом 5

1.1. Мировой опыт внедрения новых технологий в управлении персоналом 5

1.2. Внедрение новых технологий в управлении персоналом на Российских предприятиях 8

Глава 2. Внедрение новых технологий управления персоналом на предприятии ООО «Лерон» 14

2.1. Общая характеристика предприятия 14

2.2. Анализ организационной среды предприятия 15

2.3. Внедрение новых технологий управления персоналом предприятия 26

Заключение 29

Список использованной литературы 30

Приложение 31

# Введение

Актуальность исследования. В сознании многих людей прочно закрепился образ типичного отдела кадров старого образца: горы бумаг и папок, несколько работников, у которых вечно не хватает времени на подачу отчетов, оформление трудовых книжек или регистрацию личной информации сотрудников. Однако функции службы персонала сегодня значительно расширились, все четче стали проявляться такие потребности, как необходимость в управлении количеством и качеством персонала, организационной структурой, а также развитием сотрудников и их мотивацией.

Каждая организация, которая хочет выжить в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути усовершенствования своей деятельности. В такой ситуации следует уделять внимание рациональному использованию всех видов ресурсов, находящихся в распоряжении компании. Одним из важнейших ресурсов является персонал организации. Залог успешной деятельности организации - это его персонал со своими навыками, умениями, квалификацией и идеями.

Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

Цель исследования: изучить новые технологии в управлении персоналом на Российском предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Рассмотреть мировой опыт внедрения новых технологий в управлении персоналом;

Изучить внедрение новых технологий в управлении персоналом на Российских предприятиях;

Дать общую характеристику предприятию ООО «Лерон»;

Проанализировать организационную среду предприятия ООО «Лерон»;

Рассмотреть внедрение новых технологий управления персоналом на предприятии ООО «Лерон».

Объект исследования: новые технологии в управлении персоналом на российском предприятии.

Предметом исследования является внедрение новых технологий в управлении персоналом на российском предприятии.

При написании работы были использованы следующие методы исследования: анализ научной и учебной литературы, обзор периодических и Интернет – изданий, а также документации анализируемого предприятия.

Исходя из цели и задач исследования курсовая работа состоит из введения, двух глав (теоретической и практической), заключения и списка использованной литературы.

# Глава 1. Внедрение новых технологий в управлении персоналом

# 1.1. Мировой опыт внедрения новых технологий в управлении персоналом

Мировой опыт внедрения новых технологий управления персоналом насчитывает уже не один десяток лет. За это время основной интерес компаний-потребителей ИТ систем сместился с автоматизации учета персонала, собственно на управление персоналом. То есть сегодня персонал не хотят просто учитывать, как статичный ресурс компании, персоналом сегодня необходимо управлять, превращая ресурс в капитал.

Основываясь на данных исследования проведенного агентством AMR Research, среди сотни быстро растущих компаний США, можно утверждать, что успешные и развивающиеся компании, в текущем году не только не сократят, а напротив, увеличат свои расходы. Более 87% компаний планируют увеличить или оставить на том же уровне расходы на новые технологии управления персоналом (Human Capital Management, HCM). Если в прошлом, 2007 году, только 33% компаний были готовы начать новый проект в области внедрения технологий управления персоналом (HCM), то в 2008 году таких компаний новаторов уже начитывается не менее 44%. Качественный рост на 11%, служит показателем. Вдумайтесь – если каждая десятая компания, из опрошенных, не только признает значимость технологий управления персоналом, но и готова внедрять их в реальные бизнес-процессы, то очевидно сам процесс проникновения HCM технологий уже «набрал свою критическую массу». [[1]](#footnote-1)

Наиболее популярным запросом среди компаний – клиентов, по-прежнему остаются системы, автоматизирующие ежедневную, рутинную, работу по формированию и администрированию платежных ведомостей и выдаче премий, социальных льгот и компенсаций. Эти системы часто являются модулями или приложениями, расширенных финансовых систем, обслуживающих общую бухгалтерию компании. Они позволяют вести учет рабочего времени, индивидуальных рабочих графиков, расчет премий и бонусов, интегрировав эти расчеты с общей финансовой отчетностью компании, во всех ее филиалах и подразделениях. Согласно исследованию AMR Research, такие системы остаются наиболее популярной HCM-инициативой в 2007 году для 54% компаний, которые планируют либо внедрить, либо усовершенствовать уже существующие системы автоматизации документооборота кадровых служб. Особенно большое значение такие системы, позволяющие вести удаленный контроль и учет, приобрели после терактов 2001 года, когда распространение надомной работы (home office) достигло не бывалых прежде величин.

43% опрошенных компаний (против 36% в прошлом году), планируют внедрить у себя информационные системы, позволяющие автоматизировать процессы поиска, приема и найма персонала. Такие приложения как правило имеют веб-интерфейс, и позволяют вести поиск персонала через Интернет, сортировать поток вакансий, и распределять резюме в соответствии с основными параметрами автора. Интегрированные в общую систему управления персоналом эти приложения позволяют заносить резюме в едином формате и хранить в общей базе данных, снабжать комментариями о кандидате, вести его «кадровую историю». Все больше компаний используют такие системы для ротации персонал внутри компании, поскольку их возможности позволяют сопоставлять «идеальные» и реальные компетенции кандидата на ту или иную должность, создавать рекомендации по повышению его профессиональных качеств в плане личного карьерного роста. [[2]](#footnote-2)

Не менее популярной областью для внедрения новых технологий в области управления персонала, остается обучение персонала. При этом и в этой области все чаще рассматриваются применения Интернет / Интранет решений. Так около трети опрашиваемых компаний планируют создание портала для сотрудников или системы самообслуживания для сотрудников, что, по мнению руководства компаний, позволит сотрудникам, не только самообучаться, но поддерживать более высокий уровень общности с корпоративными целями и ценностями компании.

Рост интереса к внедрению новых технологий управления персоналом, по мнению экспертов, проходит на фоне общего роста потребностей компаний в автоматизации своей управленческой деятельности и внедрении КИС, роста интереса к системам управления эффективностью работы предприятия (Enterprise Performance Management). Успешное управление по целям, управление эффективностью бизнес-процессами предприятия, (EPM-стратегия), наряду с технологиями по управлению персоналом складываются в корпоративную стратегию и преимущества отдельно взятой компании. В условиях постоянно меняющегося рынка, компании, желают «держать руку на пульсе». А потому им необходимы ИТ - системы, позволяющие управлять эффективность работы персонала в буквальном смысле в режиме реального времени. Такие приложения поддерживающие процессы планирования, обратной связи. Корректировки плановых показателей, и интегрированные с другими модулями корпоративной информационной системы, позволяют компаниям получить новое важное конкурентное преимущество. [[3]](#footnote-3)

# 1.2. Внедрение новых технологий в управлении персоналом на Российских предприятиях

Надо отметить, что и российские компании, не остаются в стороне от обще мирового процесса. По данным российских исследователей, на сегодняшний день не менее 30% компаний готовы вкладывать средства во внедрение HCM, в том числе и во внедрение специальных систем автоматизации и информатизации этих процессов.

Однако, говоря о внедрении информационных систем в отечественных компаниях, необходимо отметить и ряд специфических, чисто российских особенностей.

Так в российской практике решения о необходимости внедрения, как такового, и выборе конкретной системы принимаются лично первым лицом компании (владельцем бизнеса) основываясь не данных общей экономической и операционной целесообразности, а на мнении нескольких экспертов, авторитетных для него.

При этом главным мотивом для выбора системы по данным опроса руководителей компании, по прежнему остаются цена, затем, следует общее представление о качестве и возможностях системы; бренд компании поставщика, и наличие и нее опыта аналогичных внедрений, и наконец, на последнем месте – адаптабельность системы под конкретную специфику отрасли и компании. [[4]](#footnote-4)

До сих пор лидирующие позиции по количеству внедрений информационных систем, в управлении персоналом, занимают системы базирующиеся на финансовой составляющей, и интегрированные с общей системой финансового и бухгалтерского учета компании. Среди этих систем, можно выделить такие как: «Босс – кадровик», «1С: Зарплата и кадры», «Platinum», «Ultima-S», «Scala», «Галактика», «Парус», «БЭСТ», «Инфософт». Хорошо решая задачи стоящие перед финансовой службой компании, такие программы к сожалению, как правило, не учитывают потребности в области собственно управления персоналом.

При выборе системы для внедрения, компании – потребителю необходимо в первую очередь задаться вопросом, для каких целей ей необходима система, какие задачи она будет реально решать, и наконец – будет ли это просто автоматизация кадрового делопроизводства и документооборота или же компания желает перевести на новую ступень весь процесс управления персоналом?

Основным средством сокращения затрат времени менеджеров по персоналу на исполнение функций по подбору, найму, увольнению, перемещению работников является автоматизация кадровой деятельности. Специальные кадровые программы с каждым годом все шире внедряются в практику управления человеческими ресурсами. Какие же программы должны работать в отделе кадров, и каковы необходимые критерии их выбора?

Эксперты отмечают, что система должна отвечать нескольким критериям:

Использование общей (с другими приложениями) операционной системы;

Специализация продукта под нужды службы персонала;

Возможность установки сетевой версии и дополнительных приложений;

Изменение и настройка конфигурации системы;

Дружелюбный интерфейс;

Возможности стыковки с другими программами и продуктами.

Когда и зачем компании решаются на автоматизацию HRM?

Вопрос о выборе и внедрении информационных систем в целом, и управлении персоналом, в частности, чаще всего возникает при следующих обстоятельствах:

Компания переходит в (стадию, формат, состояние) холдингового управления. В ее составе оказываются разнообразные новые подразделения и дочерние компании разного уровня развития, с различным уровнем менеджмента и часто – территориально разнесенные.

Компания открывает (расширяет) свою филиальную сеть, управление которой из единого центра становиться все более и более трудоемким процессом. Трудно вести единую отчетность, сохранять и развивать единые корпоративные стандарты, в том числе, в области управления человеческими ресурсами.

Компания планирует выход на рынок открытых акций, или готовиться к слиянию с западными партнерами. При этих условиях прозрачность и логичность мер и методов управления персоналом приобретает большое значение.

Все выше перечисленные ситуации порождают у руководства компании необходимость стандартизировать процессы управления персоналом, автоматизировать документооборот и хранение больших массивов данных, связанных с работой департамента персонала.

Часто, в этой ситуации, выбор системы как продукта, обуславливается корпоративными стандартами и брендом компании – разработчика. Наиболее оптимальной системой для внедрения в таком случае становиться внедрение интегрированных HR – модулей, больших ERP – систем, таких как SAP R3 или Oracle Applications. Стоимость и масштабы таких внедрений как правило велики, растянуты во времени, а расчетная окупаемость системы отодвинута на несколько лет.

Другой достаточно распространенной ситуацией когда, компании готовы идти на автоматизацию работы департамента управления персоналом, будет та, когда бизнес-процессы компании очень сильно зависят от эффективности технологий управления персоналом, или же HCM технологии и являются собственно продуктом (товаром) компании. Речь в первом случае идет о компаниях где стоимость человеческого капитала крайне высока и конкурентные преимущества компании напрямую зависят от эффективности использования его возможностей. В рассматриваемом случае это могут быть высокотехнологичные, консалтинговые и консультационные компании. В равной степени это обобщение коснется и компаний делающих в своем бизнесе ставку на сложные комплексные решения, где сложность продаж и реализаций таких услуг чрезвычайно высока. А следовательно – высока и потребность в квалифицированном, хорошо управляемом персонале.

В этих ситуациях, выбор руководства компаний, чаще склоняется в сторону специализированных «солирующих» систем, не связанных с автоматизацией других областей работы компании. Такие системы позволяют автоматизировать процессы поиска и найма персонала, вести кадровую «историю» каждого сотрудника, планировать потребности в обучении и анализировать качественный и численный состав персонала, что используется при разработке социальных программ.

Такие системы как «ARGO», «Рекрутер», «E-Staff», «PAS/2001», «MBO/2001», «Websoft» и некоторые другие позволяют эффективно автоматизировать HR деятельность в специализированных агентствах, консалтинговых компаниях и на предприятиях, работа которых подразумевает большой объем найма и подготовки персонала.

Ввод сложных IT-систем требует изменения бизнес процессов, отлаженных стандартов работы людей. По данным американской исследовательской компании The Standish Group, почти 53% IT-проектов завершается с перерасходом бюджета, до 43% не выдерживают сроки внедрения, и только 16,2% проектов укладывается и в срок, и в бюджет. и не технические сложности самой системы и процесса ее внедрения тому виной.

Практика показывает, что внедрение IT - систем, автоматизация предприятий не приносит результата или работает некорректно из-за проблем, связанных с человеческим фактором. По словам Сергея Алексеева (ICL)"Внедрение информационных систем – это проблема, скорее гуманитарная, а не техническая». Именно так, можно обобщить главную проблему, возникающую при внедрении любой информационной системы, а тем более в области HCM. Любое предприятие, уже прошедшее через этапы внедрения или компания – провайдер таких услуг, без сомнения согласятся с тем, что основная трудность, подстерегающая компании заключена в явном или скрытом сопротивлении персонала готовящимся изменениям. И дело тут не только в частичной не проработанности бизнес-процессов компании или отсутствии формализованных процедур, сколько в нежелании сотрудников компании принимать на себя ответственность и стандартизировать (типизировать) свою повседневную работу.

Весьма распространенное заблуждение, гласящее, что с внедрением ИТ системы возрастет количество не нужных отчетных процедур, увеличиться степень контроля над сотрудниками, и уменьшиться степень свободы принятия решений, настраивает персонал компании против нововведений, и часто приводит к прямому саботажу процесса внедрения. Часто сотрудники прямо опасаются сокращения своих рабочих мест в новых условиях.

Что же необходимо делать для того, чтобы внедрение сложной IT - системы прошло успешно? По словам Марка Розина, Исполнительного директора RHR International\ЭКОПСИ, существует универсальный подход, который помогает справиться с проблемой - это Принцип раннего вовлечения. Суть его состоит в том, чтобы уже на ранних стадиях привлекать пользователей к обсуждению проекта, с их помощью планировать процесс внедрения, совместно решать спорные вопросы.

Как показывает практика, способ борьбы с подобным отношением сотрудников может быть только один – для ключевых сотрудников и «опорных» подразделений необходимо провести установочные занятия, на которых им продемонстрируют изменения в положительную сторону именно в их работе, которые наступят после внедрения. Каждый человек участвующий во внедрении должен быть уверен в необходимости (пользе) этого процесса именно для него и тогда руководству компании и специалистам по внедрению, не придется ломать голову над тем как «побороть инертные массы». [[5]](#footnote-5)

# Глава 2. Внедрение новых технологий управления персоналом на предприятии ООО «Лерон»

# 2.1. Общая характеристика предприятия

Предприятие «Лерон» является обществом с ограниченной ответственностью. Предприятие представляет собой развитую сбытовую сеть магазинов, торгующих обувью.

На предприятии работает около 450 человек. Магазины предприятия представлены в разных регионах России.

Организационная структура носит линейно-функциональный характер. Руководит предприятием генеральный директор. Учредителями предприятия являются юридические и физические лица.

Продукция представлена в широчайшем ассортименте: на все сезоны, для мужчин и женщин, любых размеров, разных ценовых категорий, отечественную и импортную.

Обувь закупается крупными партиями у 10-15 поставщиков как внутри страны, так и из-за рубежа: Италии, Германии, Турции. Укрепления хозяйственных связей происходит путем посещения специализированных выставок и выполнения платежной дисциплины перед поставщиками.

Миссия организации обуславливает как развитие производства, так и его ориентацию на потребителя. Таким образом, миссия ООО «Лерон» - предоставить потребителям максимально широкий выбор качественных моделей обуви во всех магазинах.

Концепция компании:

Вести открытый и честный бизнес

С уважением относится к потребителям, создавать конструктивную и вдохновляющую рабочую атмосферу в коллективе.

Аппарат управления предприятия состоит из:

- генерального директора (единоличный исполнительный орган, согласно Устава);

- коммерческого директора, который отвечает за реализацию, доставку и хранение продукции:

- финансового директора, который отвечает за весь финансовый блок и автоматизацию бизнес-процессов;

- директора по персоналу, который обеспечивает предприятие кадровыми ресурсами и создает кадровый резерв.

# 2.2. Анализ организационной среды предприятия

Организационная структура представлена в Приложении и состоит из следующих структурных подразделений: планово-экономический отдел, бухгалтерия, казначейство, отдел автоматизации, отдел оптовых продаж, отдел розничных продаж, отдел рекламы, складское хозяйство, отдел логистики отдел по работе с персоналом и непосредственно магазины.

Ниже представлены движение персонала по категориям за 2006-2007 гг. (Таблица 2.1).

Таблица 2.1. Движение персонала по категориям ООО «Лерон» 2006-2007 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Среднесписочная численность за предыдущий год | Среднесписочная численность в текущем году | Изменение |
|
| ВсегоВ том числе по основной деятельностиИз них: рабочиеслужащиеиз них: руководителиспециалистыНе основная деятельность | 4334212811404010012 | 4584483021464310510 | +25+27+21+6+3+5-2 |

Коэффициент текучести = (Уволенные по собственному желанию + Уволенные за нарушения трудовой дисциплины) /(Среднесписочную численность = (20+1) /458 = 0,045

Производительность труда считается на предприятии только у продавцов. Расчет проводится по формуле:

Выручка от реализации / Количество продавцов – получим производительность труда в рублях (или выработку на 1 продавца)

Количество пар обуви проданной за анализируемый период / Время продаж / Количество продавцов - получим производительность в единицах проданных изделий.

На предприятии используются сдельная и повременная формы оплаты труда.

Представим организационную структуру отдела персонала, отражающую подчиненность и выполняемые функции каждым ее сотрудником.

Менеджер по персоналу

Инспектор

по кадрам

Рис.2.1. Схема организационной структуры отдела по персоналу ООО «Лерон»

Организационная структура отдела персонала представляет собой линейную структуру, которая в настоящий момент, оптимальна.

Отдел персонала является самостоятельным структурным подразделением компании, находится в непосредственном подчинении у Генерального директора и Зам. Генерального директора Компании. Отдел возглавляет Менеджер по персоналу, который назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора компании. Структура и штат Отдела утверждаются Генеральным директором по представлению Менеджера по персоналу.

В своей деятельности Отдел руководствуется:

действующим законодательством РФ;

положением об отделе;

приказами по компании,

устными и письменными распоряжениями Генерального директора.

Отдел имеет свой бюджет, который утверждается Генеральным директором и Менеджером по персоналу и рассчитывается на квартал.

Основные функции и задачи отдела персонала:

разработку предложений по формированию и оперативной корректировке долгосрочной стратегии управления персоналом Компании, готовит их к утверждению Генеральным директором и несет ответственность за практическую реализацию кадровой политики;

перспективное и текущее планирование персонала;

привлечение и отбор персонала;

разработку, формирование и дальнейшее развитие механизмов оплаты труда и социальных составляющих компенсационного пакета Компании;

планирование и координацию процесса развития персонала Компании;

организацию, методическое руководство и координацию процесса оценки деятельности и аттестации сотрудников, как необходимого условия их дальнейшего развития;

оперативное ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства, выполнение регистрационных функций.

Отдел оказывает методическую помощь руководителям структурных подразделений Компании по всем вопросам, связанным с управлением персоналом.

Отдел устанавливает и поддерживает контакты Компании со сторонними организациями, направленные на решение всего комплекса задач по кадровой политике и управлению персоналом.

бесперебойную жизнедеятельность офисов Компании (канцтовары, питание, вода, визитные карточки и т.д.)

Основные функциональные обязанности Менеджера по персоналу изложены в должностной инструкции и направлены на организацию работы отдела по основным направлениям кадровой работы:

поиск и подбор персонала

развитие и подготовка персонала

организация обучения и оценки персонала

вознаграждение и мотивирование персонала

контроль ведения кадрового делопроизводства и документооборота

участие в организационном развитии

развитие корпоративной культуры

Отдел персонала состоит из двух специалистов, отвечающих за определенные участки по работе с персоналом:

кадровое делопроизводство;

поиск, подбор и адаптация персонала, обучение, мотивация, работа с кадровым резервом, помощь в проведении оценки персонала. [[6]](#footnote-6)

Теперь необходимо рассмотреть систему оплаты труда в ООО «Лерон».

В ООО «Лерон» действуют две системы оплаты труда:

- тарифная - для рабочих;

- бестарифная - для руководителей, специалистов служащих;

Для рабочих применяют сдельно-премиальную и повременно-премиальную оплату труда.

При сдельной системе заработок рабочего находится в прямой зависимости от количества произведенной им продукции (или выполненных операций) и расценок. Последние рассчитываются путем деления дневной или часовой тарифной ставки на сменную или часовую норму выработки. Сдельная оплата стимулирует рост выработки, лучшее использование оборудования, борьбу с потерями рабочего времени и другими организационно-техническими неполадками в работе.

При сдельно-премиальной системе в заработок рабочих кроме основной оплаты входят премии за определенные качественные показатели в работе. Премии начисляются, в частности, за высокие результаты при реализации продукции. Таким образом, сохраняя все преимущества прямой сдельщины, сдельно-премиальная система заработной платы создает дополнительные материальные стимулы к достижению лучших результатов работы.

Повременно-премиальная оплата труда определяется месячным окладом либо умножением тарифной ставки на фактически отработанное время и премией при достижении работником хороших результатов.

Повременная оплата применяется, во-первых, в тех случаях, когда содержание и интенсивность работы столь часто меняются, что невозможно или экономически нецелесообразно устанавливать на нее конкретные нормы выработки; во-вторых, в случаях, когда важнее стимулировать не рост выработки, а высокое качество продукции или работы. [[7]](#footnote-7)

Нормы реализации и нормы обслуживания устанавливаются и пересматриваются руководством предприятия.

В основе организации оплаты труда рабочих лежит тарифная система. Она включает в себя тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки и тарифные ставки для рабочих.

Для правильной организации оплаты труда при любой её форме и системе необходимо учитывать уровень квалификации сотрудника, степень сложности, точности, ответственности той работы, которую он выполняет. Средством учета этих качественных сторон труда выступают тарифно-квалификационные справочники. [[8]](#footnote-8)

Цель применения бестарифной системы заключается в установлении жесткой зависимости фонда заработной платы (далее ФЗП) от конечного результата работы предприятия.

Конечным результатом работы предприятия является фактическое поступление выручки от реализации продукции за отчетный период (месяц).

Заработная плата руководителей, специалистов и других служащих (далее служащих) зависит от результатов работы предприятия.

Фонд заработной платы служащих рассчитывается от фактических поступлений на расчетный счет предприятия суммы реализованной продукции в размере определенного процента, устанавливаемого решением генерального директора.

Фонд заработной платы состоит из двух частей: условно-премиальной и переменной. Цель распределения ФЗП на две части основывается, с одной стороны, на принципе гарантированности заработной платы в соответствии с достигнутым уровнем квалификации, а с другой стороны – на принципе стимулирования и ответственности служащих за выполнение поставленных перед ними задач.

Величина условно-постоянной и переменной части фонда рассчитывается от суммарной величины ФЗП служащих в размере определенного процента (в пределах от 50 до 80% - для условно-постоянной части; в пределах от 20 до 50% - для переменной части ФЗП).

Величина условно-постоянной части ФЗП распределяется между служащими предприятия в соответствии с установленными работникам коэффициентами. Сумма базовой оплаты труда работнику (без надбавок и доплат) рассчитывается как произведение установленного работнику коэффициента оплаты труда (в пределах "вилки" соотношений, утвержденной в штатном расписании) на базовую расчетную единицу заработной платы с учетом отработанного времени.

Величина переменной части фонда заработной платы служащих предприятия составляет 20-50% от ФЗП служащих и распределяется по следующим статьям (фондам):

1. Премиальный фонд за текущие результаты работы подразделений. Формирование и распределение фонда полностью зависит от степени выполнения показателей, поставленных перед каждым подразделением. Данные показатели, характеризующие текущую деятельность подразделений, с одной стороны, стимулируют персонал в повышении результативности своих функциональных трудовых обязанностей, с другой – повышают ответственность за неудовлетворительную работу.

2. Фонд доплат и надбавок. Формирование фонда доплат и надбавок способствует соблюдению предприятием Законодательства РФ, трудового кодекса РФ, внешних и внутренних нормативных документов.

3. Фонд прочих выплат. Фонд вводится с целью выплат денежных средств работникам для оперативной работы и материальной помощи.

4. Фонд нераспределенных средств. Назначение фонда – концентрация сэкономленных средств[[9]](#footnote-9)

В 2007 году произошло увеличение роста фонда оплаты труда, который составил 124,1%, следовательно, повысился уровень заработной платы работников.

Повышение заработной платы обусловлено следующими факторами:

- повышение заработной платы за счет роста объемов продаж;

- повышение заработной платы за счет роста производительности продаж;

- гибкость системы вознаграждения за результаты труда.

Динамика средней заработной платы сотрудников ООО «Лерон» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Динамика средней заработной платы, тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2006 | 2007 |
| Руководители | 18 230  | 23 735 |
| Специалисты | 9 400  | 12 238 |
| Служащие | 6 500  | 8 463  |
| Рабочие  | 8 600  | 11 197 |

Как видно из таблицы 2.3. увеличение произошло по всем категориям персонала.

Этого увеличения заработной платы удалось добиться путем осуществления рада мероприятий по пересмотру тарифных сеток, размера надбавок и премий:

- с 01.05. 2007 – увеличен на 10% размер минимальной тарифной сетки;

- с 01.11. 2007 – увеличены на 10% тарифные ставки рабочих – сдельщиков, оплата труда которых производится по тарифной сетке № 5; одновременна увеличена на 50% надбавка за напряженный труд рабочим – сдельщикам, оплата труда которых производится по тарифной сетке № 4;

- с 01.12. 2007 – увеличены на 10% фонды оплаты труда подразделений. Дополнительные средства направлены на выплату персональных надбавок высококвалифицированным работникам.

Внедрение данных мероприятий наряду с ростом объемов производства позволило повысить производительность труда на 17, 7% по сравнению с 2006 годов, увеличить заработную плату работающего ООО «Лерон» на 30, 2%.

Теперь необходимо отметить об основных стимулах, действующих в ООО «Лерон».

Как было отмечено выше, заработная плата является основным стимулом в работе, однако хотелось бы подробно остановиться на других видах мотивации, применяемых в компании. К ним можно отнести следующие:

1. Медицинское обслуживание и социальное страхование. Медицинское обслуживание проводится один раз в год. Также заключаются договоры страхования жизни и здоровья работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

2. Материальная помощь, она выдается один раз в год в экстремальных случаях в размере дух минимальных заработных плат, установленных по РФ:

- на лечение на основании медицинского заключения;

- на ритуальные услуги – в размере до 5-ти минимальных заработных плат.

За 2007 год материальную помощь получили 7% от всех работающих.

Сотрудники предприятия, которые достигли наиболее высоких результатов в выполнении заданий и планов поощряются. Виды поощрений, применяемых на данном предприятии, приведены в таблице 2.4.

Поощрения применяются в следующих случаях:

1. За безупречную работу сотрудники магазина поощряются денежным вознаграждением (50%, 70%, 100% от средней заработной платы по магазину);

Таблице 2.4. Виды поощрений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды поощрений | Условия, необходимые для выдвижения на поощрение | Размер денежного вознагражденияв% от заработной платы |
| Объявление благодарности | - | 10 |
| Награждение почетной грамотой | Объявление благодарности | 20 |
| Занесение в книгу почета | Занесение на доску почета | 80 |
| Предоставление в вышестоящие органы к награждению наградами, присвоению почетных званий | Не зависимо от вида награды, почетного звания | 100 |

По данным 2006 года различные виды поощрений получили 29 человек, а в 2007 году 35 работников.

Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблице 2.5. Результаты поощрения персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды поощрений  | Количество человек, 2006г.  | Количество человек, 2007г.  |
| Объявление благодарности | 5 | 2 |
| Награждение почетной грамотой  | 6 | 7 |
| Занесение в книгу почета  | 8 | 9 |
| Предоставление в вышестоящие органы к награждению наградами, присвоению почетных званий | 4  | 6  |
| Получение нагрудного знака «За активную работу»  | 2 | 3 |
| Получение премии за достижение высоких экономических показателей | 4 | 8 |
| Итого  | 29 | 35  |

Награды на поощрения выдаются согласно приказам генерального директора ООО «Лерон». [[10]](#footnote-10)

Также в компании в рамках анализа производительности труда проводится анализ трудового потенциала. В ходе проведения анализа устанавливаются, как правило, 11 наиболее характерных компонентов, оказывающих максимальное воздействие на конечные цели предприятия. Среди этих компонентов следующие: «образование», «стаж работы», «предпринимательские способности», «опыт», «здоровье», «творческий потенциал», «удовлетворенность работой», «нравственность». Логически выделяются компоненты: «возраст», увязанный с выработкой, а значит непосредственно с результатами деятельности; «профессионализм», увязанный с тарифным коэффициентом, характеризующим степень квалификации работников, «рентабельность труда», характеризующая процентную величину прибыли от издержек производства, связанных с трудовыми затратами.

Компоненты «образование», «предпринимательские способности» и «стаж работы на предприятии» имеют косвенное значение, но в значительной степени характеризуют получаемую прибыль.

Зная приоритеты и цели Устав ООО «Лерон», следует обратить пристальное внимание на те компоненты, от которых зависит успех в каждом конкретном случае. Так, цель «максимизация прибыли» в наибольшей степени определяется компонентами «образование», «рентабельность труда», «здоровье», «опыт», «возраст», «профессионализм», «предпринимательские способности»; цель «повышение эффективности использования трудового потенциала» – компонентами «образование», «профессионализм», «опыт», «удовлетворенность работой», «здоровье». Таким образом, можно заключить, что на основании анализа динамики показателей трудового потенциала в зависимости от целей деятельности предприятия, можно отслеживать изменение приоритетных компонентов и своевременно принимать меры для разрешения, или для предотвращения нежелательных для предприятия ситуаций, что скажется на росте производительности труда персонала предприятия, главным образом управленческих работников. [[11]](#footnote-11)

Проанализировав управление персоналом в ООО «Лерон» можно сделать следующий вывод.

На данном предприятии не очень хорошая система отбора персонала, как было отмечено выше, руководство предпочитает вести набор, как правило, среди своих работников. С одной стороны это положительно сказывается на деловой карьере работников и их заинтересованности в результатах труда, с другой стороны на предприятие не приходят новые талантливые люди, с новыми идеями, современными взглядами. Также не эффективно осуществляется расстановка персонала, при этом не учитываются личные качества работников, в связи с чем возникают конфликты в коллективах. Не продумана процедура адаптации персонала, не используются новые виды обучения, такие как тренинги и коучинг.

Эти недостатки существенно влияют на эффективность работы магазинов ООО «Лерон».

# 2.3. Внедрение новых технологий управления персоналом предприятия

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудником за свой труд, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал.

Методы платы за результаты устанавливают прямую зависимость между величиной вознаграждения и результатами работы одного сотрудника, подразделения или организации в целом. Использование таких методов позволяет добиться повышения производительности труда за счет материальной заинтересованности сотрудника.

Плата за знания ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков. Такой вид нетрадиционной компенсации стимулирует процесс постоянного профессионального развития.

Выбор методов компенсации для каждой конкретной организации определяется целым рядом факторов, среди которых стратегия развития компании, состояние внешней среды, организационная культура и традиции.

Предприятие ООО «Лерон», сейчас занимается разработкой новой системы традиционной компенсации. Устаревшая система предполагала одинаковые оклады и премии для всех работников определенной специальности. Так, допустим, менеджеры торговых залов в салонах получали одинаковый оклад не зависимо от различий в их квалификациях, уровне отдачи и инициативности.

Новая система традиционной компенсации предусматривает разделение менеджеров на 2 категории (по результатам аттестации) и определение некоторой «вилки» зарплаты для этих категорий.

Последнее время на предприятии ООО «Лерон» используется программный продукт, который дает возможность предприятию вести учет персонала во всех его многочисленных аспектах. Это очень удобно, так как облегчает все виды расчетов (текучести, зарплаты и др.), кроме того, это в значительной степени облегчает обмен отчетными данными между управляющим персоналом предприятия. Данной программой является «БОСС-Кадровик». Ее разработчиком и производителем является системный интегратор «АйТи». Дизайн системы адаптирован для работы с Microsoft BackOffice. Возможности «БОСС-Кадровик» позволяют выполнять все функции работы с персоналом: вести табельный учет, составлять штатное расписание, вести учет персонала, рассчитывать заработную плату и др. Эта программа сертифицирована Государственной Налоговой Службой и рекомендована для предоставления отчетных данных на магнитный носителях в ГНИ. Компания-производитель позиционирует «БОСС-Кадровик» на рынке как систему, с помощью которой все проблемы будут решены автоматически.

# Заключение

В заключении хочется отметить, что появившиеся в последние годы новые технологии, в том числе и в области Human Capital Management, позволяют руководству предприятий фундаментально пересмотреть свой подход к организации бизнес-процесса, а жесткая конкуренция на рынке значительно ускоряет этот процесс.

Выбор системы управления персоналом, на мой взгляд, дело времени. Раньше или позже, но большая часть предприятий, ориентированных длительно работать на рынке, отдадут свое предпочтение HR-системам. Именно тогда особую актуальность приобретет возможность ее интеграции с уже существующими системами, настройки и адаптации в соответствии с отраслевыми, организационными и производственными особенностями предприятия.

Встанет вопрос масштабности решения, что сможет гарантировать однократность инвестиций, несмотря на рост и развитие предприятия. Тогда вес приобретут системы, которые смогут развиваться с течением времени и учитывать всю специфику работы службы управления персоналом.

Итак, изменение экономических условий, в которых функционируют российские предприятия, повлекло за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Это касается и всех внутренних процессов на предприятиях. Если мы применяем инновационный подход в производстве, в сбыте, то почему бы не сделать этого и в отношении управления персоналом.

# Список использованной литературы

1. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 95 с.
2. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. – 2007. - №1. – С.15-18.
3. Гвишиани П. Новые кадры для новой России. // Российская федерация. - М.: 2001, № 10. - С.42-43.
4. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. – Нижний Новгород, 2004. – 43 с.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2003. – 292 с.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2006. – 517 с.
7. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – СПб, Питер, 2005. – 318 с.
8. Управление персоналом организации. Практикум: / Под ред. д. э. н., проф.А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 315 с.
9. Устав ООО «Лерон»
10. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 512 с.
11. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2004. – 441 с.
12. Экономика предприятия: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. К.А. Волкова. – М.: Норма, 2004. – 384 с.
13. www. it. spb. ru - КОМПЬЮТЕР-ИНФОРМ.
14. www. oasis. ru – Центр развития кадровой службы.

# Приложение

Структура ООО «Лерон»

Генеральный директор

Секретарь –референт

Делопроизводство

Финансовый

директор

Коммерческий директор

Директор по персоналу

Отдел по работе с персоналом

Отдел логистики

Бухгалтерия

ПЭО

Казначейство

АСУ

Отдел оптовых продаж

Отдел розничных продаж

Отдел рекламы

Складское хозяйство

Магазин

Магазин

Магазин

Юридический отдел

1. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. – 2007. - №1. – С. 15. [↑](#footnote-ref-1)
2. www.oasis.ru – Центр развития кадровой службы. [↑](#footnote-ref-2)
3. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С.61. [↑](#footnote-ref-3)
4. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. – Нижний Новгород, 2004. – С.12. [↑](#footnote-ref-4)
5. www.it.spb.ru - КОМПЬЮТЕР-ИНФОРМ. [↑](#footnote-ref-5)
6. Устав ООО «Лерон». [↑](#footnote-ref-6)
7. Максимцов М.М, Игнатьева А.В. Менеджмент. - М.: Аспект Пресс, 2003. – С.131-132. [↑](#footnote-ref-7)
8. Устав ООО «Лерон». [↑](#footnote-ref-8)
9. Устав ООО «Лерон» . [↑](#footnote-ref-9)
10. Устав ООО «Лерон». [↑](#footnote-ref-10)
11. Устав ООО «Лерон». [↑](#footnote-ref-11)