**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc533666376)

[Глава 1. Теоретическое обоснование основных подходов в управлении человеческими ресурсами 5](#_Toc533666377)

[1.1. Общее понятие управления человеческими ресурсами 5](#_Toc533666378)

[1.2. Этапы формирования стратегии управления человеческими ресурсами 8](#_Toc533666379)

[1.3. Реализация подходов управления человеческими ресурсами 13](#_Toc533666380)

[Глава 2. Характеристика управления человеческими ресурсами в ООО «Орен-Фарм» 17](#_Toc533666381)

[2.1. Характеристика ООО «Орен-Фарм» 17](#_Toc533666382)

[2.2. Характеристика персонала ООО «Орен-Фарм» 20](#_Toc533666383)

[2.3. Характеристика системы управления человеческими ресурсами ООО «Орен-Фарм» и предложения по ее совершенствованию 24](#_Toc533666384)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38](#_Toc533666385)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 40](#_Toc533666386)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современным инструментом развития организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является система стратегического управления. Изучение стратегического поведения, которое позволяет любой системе выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, активизировалось в последние десятилетия. Термин «стратегическое управление» впервые был применен на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Разработка идей стратегического управления человеческими ресурсами нашла отражение в работах таких авторов, как И. Ансофф, К. Боумен, М. Портер, П. Друкер, А. Томпсон, И. А. Стрикленд и др.

В последнее время в отечественной экономической науке вопросам стратегического управления также стали уделять заметное внимание. Наиболее заметными являются труды таких ученых, как Шершнева З.Е., Василенко В.А., Герасимчук В., Немцов В.Д.

Проблемы и вопросы организации и управления человеческими ресурсами на основании стратегий отражены в работах Т. Ю. Базарова, Д .Ю. Володина и А. А. Снегирева, А. Я. Кибанова, Т. В. Никоновой, Т. И. Овчинниковой, Ю. Г. Одегова, с. И. Самыгина, А. И. Селиной, Н. Н. Сивальнева, Е. Л. Якушевского.

Проблемами оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами занимались многие ученые, в их числе: А. Р. Алавердов, О. В Емельянов, А. Г. Журавлев, А. Я. Кибанов, Лобанов, Г. Н. Магура, А. И. Селина, с. В. Шекшня.

Исследование управления человеческими ресурсами с точки зрения инновационного подхода рассмотрены в работах О. Алехиной, В.Б. Бычина, И.Дудника, А.Я. Кибанова, Т. Овчинниковой, Н.В. Суровикина.

По мере того как выражение «человеческие ресурсы» входит в корпоративный лексикон, многие компании свободно оперируют этим понятием, не предпринимая никаких попыток измерить или управлять активами, о которых они говорят. В результате очень сложно установить связь между размышлениями сотрудников и финансовыми результатами, полученными компанией.

Работа с человеческими ресурсами становится все важнее, поскольку на современном рынке труда специалисты имеют огромную свободу выбора своих работодателей. Основная причина, по которой сотрудники уходят из компании, состоит в том, что они не ощущают своей востребованности или не видят перспектив для полного развития своих возможностей, что обуславливает актуальность настоящей работы.

Целью данной работы является изучение особенностей подходов в управлении человеческими ресурсами.

Задачи работы:

- дать общее понятие управления человеческими ресурсами;

- выделить этапы формирования подходов управления человеческими ресурсами;

- рассмотреть реализацию управления человеческими ресурсами на примере ООО «Орен-Фарм».

Методы исследования: анализ, синтез.

Объект исследования: ООО «Орен-Фарм».

Предмет исследования: подходы в управлении человеческими ресурсами.

Практическая значимость исследования: теоретические положения данного исследования могут быть использованы для совершенствования работы по формулированию и реализации стратегии управления человеческими ресурсами на современных предприятиях.

# **Глава 1. Теоретическое обоснование основных подходов в управлении человеческими ресурсами**

# **1.1. Общее понятие управления человеческими ресурсами**

Человеческий ресурс – суммарная ценность сырого труда, величина которого определяется в основном числом людей, составляющих трудовые ресурсы страны, и человеческим капиталом, которым обладают эти люди [2, с.144].

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», т. к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и других) состоит в следующем:

а) люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и людьми является двусторонним;

б) вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

в) люди выбирают определенный вид деятельности (производственный или непроизводственный, умственный или физ.), осознанно ставя перед собой определенные цели. Поэтому субъект управления должен предоставлять все возможности для реализации этих целей, создавать условия для воплощения мотивационных установок к труду [6, с.152].

Человеческие ресурсы являются конкурентным богатством любой организации. В 70-х гг. отделы кадров, отделы управления персоналом многих американских фирм и компаний переименованы в отделы человеческих ресурсов, где наряду с традиционными функциями (найм и отбор персонала, обучение, деловая оценка и др.) стали выполняться функции по стратегическому управлению человеческими ресурсами, формированию кадровой политики, разработке программ развития персонала, планированию потребности в человеческих ресурсах и т. п.

Исходной идеей, отражающей сущность стратегического управления, является идея необходимости учета взаимосвязи и взаимовлияния внешней и внутренней среды при определении целей предприятия. Стратегии в этом случае выступают как инструменты достижения целей. Стратегическое управление человеческими ресурсами сегодня - это концепция, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности организации, что дает возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями (потенциалом) организации и приводить их в соответствие путем разработки и реализации системы стратегий («стратегического набора»).

На современном этапе организации начинают придавать все большее значение нематериальным характеристикам человеческих ресурсов, таким как лояльность, способность устанавливать взаимоотношения с потребителями и готовность идти на риск, а также ищут способы их формальной оценки. И понимая, насколько дорогостоящ потенциал таких человеческих качеств, компании преобразуют их в нечто более конкретное — человеческий капитал.

Управление человеческими ресурсами – многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Управлению человеческими ресурсами свойственная системность и завершенность на основе комплексного решения проблем, их воссоздания. Системный подход предусматривает учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечных целей, определения путей их решения, создания соответствующего механизма [управления](http://uprperson.ru/keywords/upravlenie), которое обеспечивает комплексное планирование и организацию системы [3, с.122].

Стратегия [управления](http://uprperson.ru/keywords/upravlenie) – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направленные на достижение общей цели.  
Система организационно закрепляет определенные функции за структурными единицами, работниками, а также регламентирует потоки информации в системе [управления](http://uprperson.ru/keywords/upravlenie).

Система [управления](http://uprperson.ru/keywords/upravlenie) человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствии с требованиями развития производительных сил, внося коррективы в отдельные ее элементы.

Обеспечение предприятия методикой управления человеческими ресурсами на базе комплексного проектирования и оценки эффективности предложенных проектов системы управления человеческими ресурсами – важнейшая задача науки управления, что делает теоретические разработки в этой области очень актуальными.

Таким образом, основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности в России должно уделяться управлению человеческими ресурсами.

Для повышения качества управления человеческими ресурсами необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления человеческими ресурсами.

В силу этого особую важность и практическую значимость приобретают вопросы повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов работника и работодателя. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Также необходимо разрабатывать новые подходы к таким проблемам, как кадровое планирование, профотбор и оценка человеческих ресурсов; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления человеческими ресурсами; стиль управления и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления человеческими ресурсами; этика и этикет деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое.

Решение указанных проблем позволит пополнить штат организаций высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества. Следовательно, формирование эффективной системы управления человеческими ресурсами является одной из наиболее важных задач современного управления.

# **1.2. Этапы формирования стратегии управления человеческими ресурсами**

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

* этап анализа;
* этап планирования (выбора);
* этап реализации принятого решения.

На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами.

 Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы:

разработка миссии организации;

анализ внешней и внутренней среды;

формирование и выбор стратегии;

реализация стратегии;

оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

 На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

Риск. Он является фактором жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при в выборе конкретной стратегической альтернативы.

Фактор времени. Он может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

Формирование стратегии управления персоналом (HR-стратегии) осуществляется на протяжении семи последовательных шагов.4 Каждый из них по-своему важен и, при недостаточной проработке хотя бы одного, заметно повышается риск того, что внедренная стратегия не даст намеченных результатов.

Шаг 1. Этап является подготовительным и состоит в решении ряда задач:

* уяснение общей стратегии бизнеса;
* анализ информации о персонале компании и его квалификации;
* четкое выделение основных движущих сил бизнеса;
* обоснование роли персонала в решении стратегически важных задач;
* поиск навыков, необходимых для реализации новой стратегии;

Шаг 2. Необходимо сформулировать миссию компании или заявление о намерениях применительно к человеческой составляющей бизнеса, а также выяснить, как можно заинтересовать персонал и какую систему ценностей можно предложить.

Шаг 3. Анализ внутренней среды организации. Часто на этой стадии применяют SWOT-анализ, так как это несложный, но эффективный метод выявления сильных и слабых сторон бизнеса. Важно сконцентрироваться на сильных и слабых сторонах персонала компании, рассмотреть имеющиеся проблемы с квалификацией и потенциальными возможностями работников, проанализировать знания в таких областях, как: руководство проектами, информационные технологии, финансы, маркетинг, продажи и юридические вопросы. Осуществляется тщательное исследование внешнего окружения и рыночной ситуации, выделяются благоприятные возможности и опасности, относящиеся к персоналу, определяется степень влияния, которое он может оказывать на деятельность компании.

Шаг 4. После детального анализа персонала проводится COPS-анализ. Такое исследование дает исчерпывающий анализ четырех основных «измерений» компании (COPS – Culture (культура), Organization (организация), People (люди), System (система управления персоналом)) и позволяет выяснить:

считают ли работники, что успех компании напрямую выгоден им?

есть ли у сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?

способствует ли структура компании эффективной работе?

четко ли обозначены функции и обязанности работников?

обладают ли сотрудники необходимой квалификацией?

присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?

выявляются ли одаренные работники, и развиваются ли их способности?

способствуют ли используемые системы (подбора кадров, планирования, управления) эффективной работе персонала?

Шаг 5. Задуманная стратегия рассматривается уже с точки зрения проведенных исследований. Здесь важно понять, насколько реально добиться поставленных стратегических задач при имеющихся в распоряжении предприятия кадрах. Таким образом, определяются важнейшие проблемы персонала, то есть те проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии, после чего проводится ранжирование их по степени важности.

Шаг 6. Для каждой первоочередной проблемы четко излагаются варианты действий руководства, продумываются последствия тех или иных действий и то, какие кадровые методики необходимы для решения указанных проблем. После этого выбирают наиболее оптимальные решения и ставят задачи для каждого направления стратегии, формируя четкий план действий, включающий конкретные цели и сроки решения ключевых задач.

Шаг 7. Последний этап состоит в окончательном формировании стратегии и подготовке к ее реализации.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

* уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
* доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

# **1.3. Реализация подходов управления человеческими ресурсами**

В условиях усиления динамичности окружающей среды повышенного внимания требует управления развитием человеческих ресурсов предприятия, поскольку именно оно создает потенциал адекватного реагирования на изменения внешней среды, своевременной подготовки к ним через формирование инновационного поведения творческих команд, сформированных на основе синтеза высокоразвитых потенциалов сотрудников. Теоретические основы такого управления еще не созданы, поскольку еще не создана теория управления персоналом для условий формирования общества знаний.

Основную роль человеческих ресурсов в обеспечении жизнедеятельности производственной организации через стратегическое управление справедливо подчеркнул А. Виханский: «Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [5, с. 32]. Еще одна важная составляющая стратегического управления - это ориентация на перспективу. То есть стратегическое управление в каждый момент фиксирует, что организация должна делать в текущий момент, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться и условия жизни организации будут изменяться тоже.

При стратегическом управлении будто осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются такие действия организации в настоящее время, которые обеспечивают ей определенное будущее, а не вырабатывается конкретный план поведения организации в будущем. Хотя этот контекст теряется из виду. Стратегическое управление не стоит конкретизировать в количественных измерителях. Стратегия - это концептуальная идея, иногда даже интуитивная, философия или идеология бизнеса и менеджмента. Причем каждый стратег имеет свою уникальную идею, благодаря этой уникальности, не подвластные иногда логическим доказательствам, такая идея и становится конструктивной для уникального случая или ситуации. Конечно, существуют рекомендации, правила, иногда даже логические схемы анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом практика стратегического управления - это:

* интуиция и искусство высшего руководства в поисках определения путей достижения организацией стратегических целей;
* высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, своевременное обновление организации и ее продукции, изменение текущих планов;
* привлечение всех работников к решению проблем организации, определение наилучших путей решения неожиданных нестандартных ситуаций и достижения цели.

В этом определении справедливо делается акцент на том, что стратегический контекст касается главным образом и в первую очередь персонала организации, однако, по мнению автора, в составе персонала должны иметь приоритеты стратегического управления не «синие воротнички», а «белые», а еще больше - «золотые». Это высококвалифицированные специалисты-менеджеры, которые имеют уникальные знания в предметной области, опыт, обладают интуитивным мышлением и способностью прогнозировать события, которые как раз и обеспечивает гарантии выживания в турбулентной среде. При разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации необходимо определиться с решением по крайней мере пяти задач:

1. Формулировка стратегических направлений развития человеческих ресурсов (целей и долгосрочных перспектив).

2. Конкретизация направлений работы, ресурсов и исполнителей по достижению сформулированных целей (составление планов и программ).

3. Организация выполнения плана (во времени и обеспечении ресурсами).

4. Разработка мониторинга и оценки выполнения планов.

5. Обоснование способов корректировки стратегического управления человеческими ресурсами, тактических целей и ресурсов на основе приобретенного опыта, меняющихся условий, новых идей или новых возможностей.

Стратегическое управление человеческими ресурсами, как и другие виды управления, осуществляется посредством реализации таких общих функций, как планирование, прогнозирование, организации, координации, регулирования, мотивации, контроля и анализа.

При этом функции прогнозирования и планирования доминируют на начальном этапе стратегического управления - этапе разработки стратегии, когда в ходе изучения условий среды функционирования предприятия выявляются тенденции их возможных изменений в течение рассматриваемого периода, и на этой основе формируются стратегические планы по достижению поставленных целей. Другие функции управления (организация, координация, регулирование, мотивация, контроль, анализ) в полной мере реализуются в ходе выполнения стратегии как завершающего этапа процесса стратегического управления.

# **Глава 2. Характеристика управления человеческими ресурсами в ООО «Орен-Фарм»**

# **2.1. Характеристика ООО «Орен-Фарм»**

ООО «Орен-Фарм» осуществляет деятельности в качестве общества с ограниченной ответственностью.

ООО – организационно-правовая форма, обеспечивающая, в отличие от статуса индивидуального предпринимателя, сохранность личного имущества учредителя от взыскания по предпринимательским долгам, снискала себе популярность относительной простотой создания организации, при которой не требуется выпуска и регистрации ценных бумаг, минимальными требованиями к размеру и порядку оплаты уставного капитала, относительно простой структурой управления, и, как следствие, низкими затратами на стартовом этапе бизнеса.

Основной вид деятельности предприятия – реализация продуктов аптечной отрасли населению.

Миссия ООО «Орен-Фарм» – комплексное и качественное удовлетворение запросов покупателей.

Цель компании – быть лидирующей розничной сетью современного формата в России, странах ближнего и дальнего зарубежья, обеспечивая оптимальное предложение для потребителей во всех областях торговли.

Следуя корпоративному девизу «Качество во всем», «Орен-Фарм» работает только с фирмами-поставщиками, имеющими безупречную деловую репутацию.

Слагаемые успеха ООО «Орен-Фарм»- это передовые технологии, профессионализм сотрудников и безупречная репутация.

ООО «Орен-Фарм»- клиентоориентированная компания, предлагающая доступные цены, стабильный сбалансированный ассортимент, удобство совершения покупок и оптимальное соотношение цены и качества.

Основной целью работы ООО «Орен-Фарм» является получение прибыли. Прибыль – это ключевой показатель организации. Основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

* ее максимизацию;
* получение «удовлетворительной» прибыли, т.е. ее суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается «удовлетворительной», если будет учитываться степень риска;
* минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

ООО «Орен-Фарм» ориентировано на получение максимальной прибыли. Рост прибыли в организации обуславливается следующими факторами:

* наиболее полное удовлетворение потребностей населения
* условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
* создание новых рабочих мест;
* публичная ответственность и имидж организации;
* техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, минимизация издержек производства и т.д.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности  предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Существующая организационная структура на предприятии представлена на рисунке 1. Надо отметить, что в целом данная структура достаточно эффективна в связи с тем, что ООО «Орен-Фарм» относится к предприятиям малого бизнеса.

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Орен-Фарм»

Директор

Бухгалтер

Зав. филиалом 2

Зав. филиалом

Менеджер по персоналу

Провизоры

Менеджер по персоналу

Провизор

Фармацевты

Сбыт

Экономист

Фармацевт

Сбыт

Экономист

Санитарка

Санитарка

По типу данная организационная структура является линейной.

Преимущества данной организационной структуры состоят в том, что её схема проста, доступна пониманию, права и обязанности участников четко определены, высок уровень оперативности принятия и реализации управленческих решений, присутствует четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, достигается согласованность действий исполнителей. Недостатки линейной организационной структуры состоят в том, что отсутствуют звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в связи с этим в работе руководителя оперативны проблемы доминируют над стратегическими, происходит перегрузка руководителя решением текущих вопросов, наблюдается четкая зависимость между эффективностью функционирования организационной структуры и личностными, а также профессиональными качествами руководителя.

Но необходимо отметить, что в целом в ООО «Орен-Фарм» данная структура достаточно эффективна в связи с тем, что организация относится к предприятиям малого бизнеса с небольшим числом работником – это повышает ее гибкость и оперативность реагирования на изменение рыночной ситуации, отсутствует волокита и перекладывание ответственности при решении каких-либо проблем.

Служба управления персоналом в обеих филиалах представлена менеджером по персоналу.

# **2.2. Характеристика персонала ООО «Орен-Фарм»**

В таблицах 1,2,3 отражены количественная и качественная характеристика персонала ООО «Орен-Фарм» по полу, по возрасту, по образованию.

Таблица 1

Характеристика персонала ООО «Орен-Фарм» по полу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | Количество персонала | | | | | | | |
| Кол-во, чел. | | | % выражение | | | Отклонение 2017 к 2015 (+/-) | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | Кол-во | % |
| Мужчины | 8 | 7 | 7 | 26,6 | 24,3 | 20 | -1 | -3,7 |
| Женщины | 19 | 22 | 27 | 73,4 | 75,7 | 80 | +9 | +33,3 |
| Итого | 27 | 29 | 34 | 100 | 100 | 100 | +7 | +29,6 |

На основании таблицы 1 можно утверждать, что количество работников по полу к моменту 2017 года по отношению к 2015 году изменилось, так как существенно прибавилось женщин на предприятии. Увеличение количества работников связано с увеличением размеров деятельности предприятия. Однако прибавление персонала отразилось на процентном соотношении персонала предприятия по полу не кардинально. Несколько уменьшилась доля мужчин – с 26, 6 % до 20 %, и , соответственно – увеличилась доля женщин – до 80 %.

На основании таблицы 2 мы видим, что как в количественной, так и качественной характеристике персонала ООО «Орен-Фарм» произошли существенные изменения к 2017 году, так как прибавилось количество человек с высшим и средним профессиональным образованием, что указывает на изменение соотношения уровня образования предприятия за анализируемый период в положительном аспекте. Уровень образования сказывается на качестве выполняемой работы, что ведет к увеличению прибыли.

Таблица 2

Характеристика персонала ООО «Орен-Фарм» по образованию

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Количество персонала | | | | | | | |
| Кол-во, чел. | | | % выражение | | | Отклонение 2017 к 2015 (+/-) | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | Кол-во | % |
| Среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Начальное профессиональное | 2 | 2 | 2 | 7,4 | 6,9 | 5,9 | 0 | 0 |
| Среднее профессиональное | 13 | 13 | 17 | 48,1 | 44,8 | 50 | +4 | +1,9 |
| Высшее образование | 12 | 14 | 15 | 44,5 | 48,2 | 44,1 | +3 | -0,4 |
| Итого | 27 | 29 | 34 | 100 | 100 | 100 | +7 | - |

Характеризуя персонал ООО «Орен-Фарм» по возрасту, можно указать на увеличение персонала в возрасте от 21 до 30 лет, что говорит о привлечении на предприятие молодых кадров, которые должны привнести в работу свежий творческий подход, энергию, а также поддерживать инновации, которые свойственны современному рынку.

Рассматривая данные таблицы 5 на момент 2017 года можно утверждать, что средний возраст работников – 20-25 лет.

Высшее образование в основном имеют – высшее руководство, бухгалтерия, руководители отделов; незаконченное высшее – специалисты, большинство из них являются студентами последних курсов ВУЗов или получают высшее образование заочно.

И самая большая группа это непосредственно работники со средним специальным образованием.

Таблица 3

Характеристика персонала предприятия по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Количество персонала | | | | | | | |
| Кол-во, чел. | | | % выражение | | | Отклонение 2017 к 2015 (+/-) | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | Кол-во | % |
| До 21 | 1 | 2 | 2 | 3,7 | 6,9 | 5,9 | +1 | +2,2 |
| 21-30 | 23 | 24 | 28 | 85,2 | 82,8 | 82,4 | +5 | -2,8 |
| 30-40 | 2 | 2 | 3 | 7,4 | 6,9 | 8,8 | +1 | +1,4 |
| 40-50 | 1 | 1 | 1 | 3,7 | 3,4 | 2,9 | 0 | -0,6 |
| 50 и более | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | 27 | 29 | 34 | 100 | 100 | 100 | +7 | 0 |

Особенности движения персонала приведены в таблице 4.

Анализ показателей, представленных в таблице 4, показал, что в ООО «Орен-Фарм» к 2017 году сформировался прочный коллектив, что нельзя сказать о коллективе 2015 года, так как в 2015 году был наибольший процент уволившихся работников. Однако с 2016 года стабильность коллектива увеличивается, снижается коэффициент текучести кадров, увеличивается коэффициент постоянства.

Таблица 4

Движение персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 г. | | 2016 г. | 2017 г. | Изменения ,%, (+,-) | | |
| 2017 к 2015 | 2017 к 2016 | |
| 1. Среднесписочная численность персонала, чел. | 27 | | 29 | 34 | 125,9 | 117,24 | |
| 2. Количество принятого на работу персонала, чел. | 9 | | 8 | 2 | 22,2 | 25,0 | |
| 3. Количество уволенного с работы персонала, чел. | | 11 | 2 | 2 | 18,2 | | 100,0 |
| 4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины, чел. | | 11 | 2 | 2 | 18,2 | | 100 |
| 5. Количество работников, проработавших весь год чел. | | 16 | 19 | 32 | В 2 раза | | 168,4 |
| 6. Коэффициент оборота по приему (п.2/п.1) | | 0,33 | 0,27 | 0,05 | 15,2 | | 18,5 |
| 7. Коэффициент оборота по выбытию (п.3/п.1) | | 0,4 | 0,06 | 0,05 | 12,5 | | 83,3 |
| 8. Коэффициент текучести кадров (п.4/п.1) | | 0,4 | 0,06 | 0,05 | 12,5 | | 83,3 |
| 9. Коэффициент постоянства персонала (п.5/п.1) | | 0,59 | 0,65 | 0,94 | +0,34 | | +28,6 |
| 10. Коэффициент замещения (п.2-п.3/п.1) | | 8,6 | 7,96 | 1,95 | -6,65 | | -6,01 |

Такая стабильность коллектива свидетельствует о том, что персонал в целом устраивают условия труда и его оплаты, в коллективе сложился благоприятный морально-психологический климат. Постоянство состава коллектива ООО «Орен-Фарм»является основой высокой результативности деятельности предприятия.

# **2.3. Характеристика системы управления человеческими ресурсами ООО «Орен-Фарм» и предложения по ее совершенствованию**

В основу работы с человеческими ресурсами ООО «Орен-Фарм» положена комплексная система управления человеческими ресурсами: создание условий для добросовестного производительного труда работников, совершенствование материальных и моральных стимулов, подготовка квалифицированных кадров, возможность их профессионального роста.

Имеющаяся в настоящее время в ООО «Орен-Фарм» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2017 год объема продукции.

Служба управления персоналом в лице менеджера по персоналу ООО «Орен-Фарм» решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные.

К основным относятся:

* разработка кадровой концепции, кадровой политики;
* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* оформление трудовых взаимоотношений;
* набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседование, планирование карьеры;
* подготовка, переподготовка и повышение квалификаций и т.п.

Дополнительные задачи: охрана труда и техника безопасности, расчет заработной платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем и проч.).

В компании применяются следующие методы управления персоналом:

* административные – издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений.
* экономические – технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение.
* социально-психологические – социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы.

Административные методы использует в своей работе генеральный директор. Экономические методы используют в основном работники бухгалтерии. Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники компании.

Основными функциями управления персоналом в ООО «Орен-Фарм» являются:

* поиск персонала;
* отбор персонала;
* найм персонала;
* адаптация персонала;
* развитие персонала;
* стимулирование персонала;
* профессиональное обучение персонала.

Развитие ООО «Орен-Фарм» постоянно требует реализации множества функций по управлению человеческими ресурсами: планирование потребности в сотрудниках, набор, адаптация новых сотрудников в организации, продвижение перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и так далее.

Основа системы управления человеческими ресурсами ООО «Орен-Фарм» – ориентация на конкретного сотрудника, его восприятие своей роли в текущем и будущем компании.

Кадровая политика ООО «Орен-Фарм» основывается на следующих положениях:

* команда единомышленников – основа успеха компании;
* эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача руководства компании;
* сохранение стабильности и позитивного трудового настроя в подразделениях компании;
* профессиональный уровень специалистов на рабочем месте;
* четкое определение обязанностей и ответственности сотрудников;
* индивидуальные качества личности, способность к обучению, открытость, честность, инициативность;
* содействие в совершенствовании профессиональных качеств сотрудников: поддержание системы непрерывного обучения и развития сотрудников.

Система управления человеческими ресурсами включает в себя следующие аспекты:

* организационно-штатная политика (планирование потребности, набор, перемещение, увольнение,); организационно-трудовая политика (условия труда, техника безопасности);
* информационная политика (принципы системы движения информации);
* финансовая политика (принципы распределения средств, основы системы компенсаций);
* политика развития персонала (принципы подготовки программ обучения персонала);
* оценка результатов деятельности.

Принципы реализуются через:

* приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управления персоналом;
* формирование четкой структуры компании, ее постоянную адаптацию к изменяющимся условиям;
* поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
* открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
* принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
* формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
* формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
* формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании.

Методами системы управления человеческими ресурсами являются:

* социально-психологические исследования (анкетирование, интервьюирование, индивидуальная психологическая диагностика сотрудников);
* сбор информации по существующим традициям кадровой политики на предприятии;
* проведение проблемно-деловых совещаний;
* подготовка методических материалов.

В организации разработаны, приняты и действуют адекватные методы подбора персонала с помощью четкой системы критериев; прослеживается связь между подготовкой кадров и эффективностью организации; осознано значение различных должностей в организационной структуре.

Рассмотрим каждый элемент системы управления человеческими ресурсами ООО «Орен-Фарм» более детально.

Политика подбора, отбора и найма кадров включает в себя

* поиск персонала;
* отбор персонала;
* найм персонала.

Исходной точкой отбора и найма персонала в ООО «Орен-Фарм» является определение потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже конкретная кандидатура на заполнение вакансии, или потребуется привлечение сторонних кандидатов, руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах, требование к кандидату и должностную инструкцию.

Заявка потребности в кадрах заполняется ежегодно в начале года, а также в случаях необходимости, но не менее чем за месяц до фактической даты, с которой новый работник должен приступить к работе.

В компании ООО «Орен-Фарм» имеются два возможных источника поиска персонала: внешние (из работников компании) и внутренние (люди, до того никак не связанные с компанией).

К внешним средствам привлечения персонала относятся: объявления о приеме в СМИ (в основном журналы и газеты специализированной тематики) и сети Интернет. К внутренним – поиск кадров на выдвижение из числа работающих сотрудников, внутрифирменное совмещение должностей.

На основании заявки потребности в кадрах отдел по управлению персоналом производит рекламу вакансий. Сначала производится реклама внутри самой компании. Рекламное объявление помещается на доске объявлений и распространяется электронным путем.

В рекламном объявлении указываются должности (профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, степень оплаты труда, процедура подачи анкеты.

Если внутренняя реклама в течении трёх дней с момента публикации не дала положительных результатов, отдел по управлению персоналом осуществляет внешнюю рекламу.

После подачи объявления о вакансии происходит предварительный отбор кандидатов.

После предварительного отбора начинается собственно отбор среди тех, кто попал в более узкий круг претендентов.

Отбор персонала производится по следующим ступеням:

* оформление анкет и автобиографический данных;
* анализ послужного списка и рекомендаций;
* собеседование;
* диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личные качества;
* вынесение заключения о профпригодности;
* принятие решения о найме на работу.

На всех кандидатов, прошедших предварительный отбор, в отделе по управлению персоналом заполняются анкеты, на основании которых формируется электронная база данных.

Анкетирование является первым этапом процедуры отбора претендентов. Анализ анкетных данных выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; состояние здоровья; сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу, его предложения. Анкетирование позволяет больше узнать о предыдущем опыте работы, профессиональных склонностях, о личных увлечениях (хобби) и интересах.

Второй этап отбора – тщательное изучение и анализ послужного список каждого претендента и подготовка вопросов для собеседования.

Собеседование в ООО «Орен-Фарм» является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. В ООО «Орен-Фарм» существует практика слабоформализованного собеседования и собеседования по заранее подготовленной схеме (для менеджеров и руководителей отделов).

Диагностика (освидетельствование) профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение двумя методами. Первый метод ограничивается определением профессиональных способностей кандидата, при втором методе устанавливается соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

Для оценки профессионально важных качеств в компании применяется психологическое тестирование. Психологическое тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Он включает набор стандартизированных тестов, адаптированных опросников, процедуру тестирования и оценку результатов.

Оценка профессиональных знаний (умений, навыков) осуществляется в виде экзамена по специальным тест-вопросам и тест-заданиям.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной пригодности, которое носит рекомендательный характер.

На стадии принятие решения о найме на работу специалистами по управлению персоналом совместно с менеджерами, руководством отдела, куда должен быть принят работник, анализируются и сопоставляются результаты профессионального отбора всех претендентов на данную должность, прошедших требуемые ступени отбора. Исходя из проведенного анализа выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность, принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и др.).

Найм персонала предусматривает окончательное формирование трудовых отношений между ООО «Орен-Фарм» и наемным работником.

После того как кандидата утверждают на должность, составляется трудовой договор. Трудовой договор визируется генеральным директором, а также следующими лицами:

* начальником отдела по управлению персоналом (менеджером по персоналу);
* юристом.

Трудовой договор подписывается гражданином, нанимаемым на работу, и передается на подпись генеральному директору ООО «Орен-Фарм».

Трудовой договор, подписанный генеральным директором, является основанием для оформления приема гражданина на работу.

Прием на работу оформляется приказом.

Вновь поступающий работник проходит вводные инструктажи по технике безопасности, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

Введение в должность производится менеджером по управлению персоналом. Работника ознакомляют со всеми основными положениями ООО «Орен-Фарм». К ним относятся:

* краткое описание организации, её структуры и системы управления, история ООО «Орен-Фарм»;
* коллективный договор;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* положение о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности.

Адаптация в компании является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала.

В процессе адаптации сотрудник компании проходит несколько стадий:

* общее ознакомление с ситуацией;
* приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
* ассимиляция (полное приспособление);
* идентификация (отождествление личных целей с целями компании).

Общий порядок адаптации в ООО «Орен-Фарм» выглядит следующим образом:

* церемония ознакомления с компанией, ее особенностями, миссией, целями, трудовым распорядком;
* церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом;
* беседа с прямым руководителем;
* ознакомление с льготами и стимулами;
* обучение по специальной программе;
* работа на своем рабочем месте.

В процессе адаптации в общем случае достигаются:

* чувство причастности к делам компании;
* правильное понимание своих задач;
* правильное понимание своих должностных обязанностей;
* развитие навыка выполнения своих обязанностей;
* высокий уровень мотивации к труду;
* заинтересованность в улучшении дел в компании;
* понимание своей роли в успехе компании.

Политика обучения и развития кадров Профессиональное обучение

Основными формами обучения в компании являются самостоятельная подготовка и корпоративные формы.

Основные методы корпоративного обучения:

* вступительная лекция;
* вступительный мини-тренинг по технологиям продаж;
* тренинги по технологиям рекрутинга персонала;
* тренинги по технологиям продаж;
* групповое обсуждение ситуаций;
* инсценировка ситуаций;
* управленческие игры;
* обучение с отдыхом вне компании;
* обучение с использованием аудиозаписей.

Под развитием персонала ООО «Орен-Фарм» понимает совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации сотрудников.

Развитие персонала в первую очередь охватывает следующие направления деятельности:

* обучение, которое дает необходимые знания, навыки и опыт;
* повышение квалификации, которое дает улучшение профессиональных знаний и навыков;
* переквалификацию, которая дает второе образование.

В целях развития персонала необходимо:

* поддержка способных к обучению сотрудников;
* распространение знаний и передового опыта;
* обучение молодых квалифицированных сотрудников;
* осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников.

На основании потребности руководителями предоставляются планы профессионального обучения персонала на год в отдел управления персоналом, где составляется сводный план по предприятию на год, утвержденный директором предприятия и согласовывается с Представителем потребителя – заместителем директора по маркетингу и продажам.

Повышение квалификации – это основной метод обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики.

Обучение и развитие руководителей и специалистов осуществляется с использованием следующих видов обучения:

* подготовка;
* переподготовка;
* повышение квалификации.

Целью подготовки, переподготовки и повышения квалификации работником является приобретение и постоянное обновление профессиональных знаний, совершенствование деловых и личностных качеств в соответствии с требованиями к должности.

Подготовку специалистов проводят по следующим направлениям:

* подготовка молодых специалистов в высших и средних профессиональных учебных заведениях по личной инициативе работника или на договорной основе между ООО «Орен-Фарм» и образовательными учреждениями;
* послевузовское образование, осуществляемое в аспирантуре, ординатуре ВУЗов для решения научно-технических проблем по темам, интересующим предприятие.

Переподготовка и повышение квалификации осуществляются через программы дополнительного профессионального образования.

Переподготовку проводят с целью получения руководителями, специалистами новой специальности или дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, исходя из потребностей производства.

Профессиональная подготовка осуществляется в системе внутреннего обучения ООО ООО «Орен-Фарм». Профессиональная подготовка проводится по всем имеющимся рабочим профессиям. Профессиональная подготовка состоит из теоретического обучения и производственной практики.

Зачисление слушателей на профессиональную подготовку производится распоряжением директора предприятия с указанием сроков, места проведения теоретического обучения, назначением преподавателя теоретического обучения и инструктора производственной практики.

Преподаватели теоретического обучения назначаются из числа руководителей начального звена управления участков и специалистов ООО «Орен-Фарм».

Производственную практику проходят индивидуально на рабочих местах под руководством (не освобожденного от основной работы) инструктора производственной практики.

Инструкторами производственной практики назначаются руководители начального звена управления участков, специалисты или рабочие ООО «Орен-Фарм», имеющие высшие квалификационные разряды и стаж работы по профессии не менее трех лет.

Ответственность за подбор преподавателей теоретического обучения, инструкторов производственного обучения и организацию профессионального обучения возлагается на руководителей структурных подразделений и начальника отдела управления персоналом.

Профессиональная подготовка рабочих осуществляется с использованием следующих видов обучения:

* подготовка новых работников;
* переподготовка;
* обучение второй профессии.

Для обеспечения надлежащего качества обучения персонала проводится контроль учебного процесса.

Контроль учебного процесса включает проверку:

* методики обучения;
* ведение учетно-отчетной документации.

Контроль учебного процесса проводит специалист по персоналу отдела по управления персоналом, ответственный за обучение.

Рассматривая систему обучения персонала в ООО «Орен-Фарм» можно отметить, что отдельные виды обучения не рассматривают в отрыве друг от друга. Т.к. целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров рассматривают дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи.

Серьезной проблемой для ООО «Орен-Фарм» является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, предприятие тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. Но при этом часто возникает проблема в том, что, потратив большие деньги на обучение, через какое-то время можно не досчитаться значительной части обученных работников – их переманивают другие организации. Экономя на обучение персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшее условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. Получается, что ООО «Орен-Фарм» готовит кадры для других и выбрасывает деньги на ветер. Однако чаще всего винить следует не конкурентов, переманивших обученный персонал, а самих себя за то, что результаты обучения не были востребованы, за то, что обученный персонал не поощрялся за достижение более высокого уровня квалификации.

Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой мотивации труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.); работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала, применением новейших методов обучения и развития персонала.

Рассмотрим политику оплаты труда.

Основным компонентом системы мотивации сотрудников Компании является механизм денежного вознаграждения за труд. Основной принцип в системе денежного вознаграждения – равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у сотрудников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающие равные уровни результативности деятельности.

Денежное вознаграждение в ООО «Орен-Фарм» состоит из двух частей: постоянной гарантированной части, выступающей в виде должностного оклада и переменной части – премии, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всей Компании.

Должностной оклад зависит от категории должности и иных факторов (в том числе производительности работника, степени его самостоятельности, ответственности за принимаемые решения, отношение к работе, профессиональные знания, опыт практической деятельности).

Переменная часть денежного вознаграждения выступает в виде годовых и ежемесячных премий. Премирование работников производится за основные результаты производственной и финансово-экономической деятельности, за отличную работу и высокие достижения в труде, за выполнение особо важных производственных заданий, за общие результаты работы по итогам года, а также в случае награждения наградами.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сущность стратегического управления человеческими ресурсами заключается также в ответе на три важнейших вопроса: где находится организация и ее человеческие ресурсы; в каком направлении они должны быть задействованы в соответствии со стратегией компании; как они должны развиваться, чтобы достичь миссии и видения компании. При этом следует учитывать внутренние и внешние факторы функционирования фирмы. К первым обычно относят цель работы, характер решаемых задач, отношения между людьми в группах, стиль и опыт руководителя. Внешние факторы объединяют профсоюзы, правительственное регулирование и законодательство, экономические условия, структурный состав рабочей силы, место расположения предприятия и тому подобное.

Таким образом, развитие систем управления человеческими ресурсами представляет собой постоянный цепь нововведений. По мере возникновения экономических проблем прогрессивные фирмы разрабатывают и испытывают новые формы управления. Поэтому использование системы стратегического управления человеческими ресурсами на украинских предприятиях необходимо и требует проведения целого комплекса подготовительных работ. Главный направлениям этих работ должны быть: создание системы стратегического информационного обеспечения; разработка моделей стратегического анализа, которые позволяют выяснять причины отклонений от основной траектории развития, перспективы развития и производить реальные стратегии выживания; подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

Объектом исследования являлось ООО «Орен-Фарм».

Кадровая политика  данного предприятия нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно  и оперативно решать стоящие перед  Обществом задачи. Для достижения этой цели ООО «Орен-Фарм»  планомерно проводит работу, направленную  на повышение профессионального уровня  сотрудников, совершенствование  подбора и расстановки  кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

В результате проведённого исследования стало ясно, что некоторым аспектам системы управления человеческими ресурсами ООО «Орен-Фарм» уделяется недостаточно внимания, и были предприняты меры по её совершенствованию.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учебное пособие / А. Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 224 с.
2. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда : учебник для вузов В. В. Адамчук, О. В. Романов, М. В. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 343 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю.Базаров. – М. : Мастерство, 2017. – 224 с.
4. Барышева, А. Чтобы у фирмы было «завтра» / А. Барышева// Управление персоналом. – 2015. – №5. – С. 49 – 52.
5. Басовский Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 216 с.
6. Бизюкова И. В. Кадры управления : подбор и оценка : учебное пособие / И. В. Бизюкова.– М. : Экономика, 2009. – 150 с.
7. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Бином, 2015. – 497 с.
8. Дятлов В. А. Управление персоналом : учебное пособие / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Б. Одегов, В. Т. Пихало. – М. : Академия, 2015. – 516 с.
9. Дятлов, В. А. Управление персоналом : Учебник. / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Б. Одегов, В. Т. Пихало. – М. : Академия, 2016.– 516 с.
10. Ерохина И. В. Определение потребности в кадрах : учебное пособие / И. В. Ерохина. – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : Юриспруденция, 2017. – 512 с.
11. Ерохина, И. В. Определение потребности в кадрах : учебник / И. В. Ерохина. – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : Юриспруденция, 2015. – 512 с.
12. Кноринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кноринг. – М. : НОРМА–ИНФА, 2014. – 327 с.
13. Менеджмент / Под ред. Н. А. Русинова. – М. : Просвещение, 2016. – 364 с.
14. Мориунов, Е. Отбор, контрактация и увольнение сотрудников / Е. Мориумов // Управление персоналом. – 2015. – №7. – С. 20 – 23.
15. Основы менеджмента / Под ред. В. Р. Веснина. – М. : Менеджмент, 2016. – 347 с.
16. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебное пособие / В. В. Травин. – Минск : Новое издание, 2009. – 652 с.
17. Трошина С. Рабочая сила : монография / С. Трошина // Управление персоналом. – 2017. – №8. – С. 32 – 33.
18. Удальцова М. В. Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 320 с.
19. Управление организацией : учебное пособие / Под рук. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА–М, 2015. – 318 с.
20. Управление персоналом / Под ред. Ю. А. Цыпкина. – М. : Банки и финансы, 2016. – 658 с.
21. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Под ред. Т. А. Комиссарова. – М. : Экономика, 2017. – 216 с.
22. Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учебное пособие / Л. В. Фатхин, Ф. М. Русимов. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 529 с.
23. Ховард К. Принципы менеджмента : Управление в системе цивилизованного предпринимательства : учебное пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – М. : ИНФРА – М, 2015. – 321 с.
24. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебное пособие / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО Бизнес–школа «Интел–синтез», 2017. – 144 с.
25. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : учебник / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – 2–е изд., перераб. И доп. – М. : Высшая школа, 2016. – 304 с.
26. Экономика предприятия : учебное пособие / Под ред. проф. О. И. Волкова. – 2–е изд. – М. : ИНФРА,2016. – 560 с.
27. Экономика труда : социально–трудовые отношения : учебное пособие / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2015. – 736 с.