**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретические подходы к подбору и отбору персонала

1.1 Понятие и методы подбора и отбора персонала

1.2 Основные этапы процесса отбора персонала

ГЛАВА 2. Анализ системы отбора персонала на предприятии ЗАО «Медтроникс»

2.1 Описание финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2.2Система управления кадрами предприятия

ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию отбора персонала

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК

ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Подбор и отбор работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха.

Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики предприятия и одним из ключевых элементов не только системы управления персоналом, но и всей системы управления деятельностью коллектива.

Хороший, дееспособный и сплочённый персонал - основной залог долговременного успеха, высокоэффективное направление вкладывания капитала. Сегодня человек - это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами.

Удачно подобрать трудовой коллектив - одна из основных задач руководства любого предприятия. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, принимать и реализовывать общие замыслы. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят все экономические результаты его деятельности.

Поэтому политика предприятия по отбору и набору персонала является приоритетной для любой фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации, т.е. формирование трудового коллектива, занимает ведущее место в системе управления любого предприятия.

Персонал, работающий в организации, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. И только эффективно налаженная система методов подбора и отбора персонала будет способствовать решению этой проблемы.

Сегодня современный руководитель осознаёт, что человек - важнейший фактор производства, а значит, подбор эффективного персонала не менее важен, чем снижение издержек или маркетинг. Прибыль организации, прежде всего, приносит высококвалифицированный персонал и подход к нему должен быть не просто как к средству для функционирования организации.

В настоящее время актуальность этих вопросов уже бесспорна и разбираться в вопросах управления персоналом очень важно и нужно менеджеру любого уровня. Ведь для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов[[1]](#footnote-1).

Именно поэтому обозначенная тема и была мною выбрана для изучения в виде данной курсовой работы.

Целью курсовой работы является рассмотрение, осмысление и систематизация наиболее важных механизмов, критериев, способов подбора и отбора персонала для формирования трудового коллектива, как части управления персоналом любой организации, а также анализ кадровой политики в ЗАО «Медтроникс».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

•показать необходимость правильного подхода к подбору и отбору персонала;

• установить преимущества, которые дает продуманная и взвешенная политика по подбору и отбору персонала;

•сделать выводы и рекомендации.

Объектом исследования работы выступает персонал ЗАО «Медтроникс».

Предмет исследования – инструменты и механизмы подбора и отбора персонала в организации.

В первой главе данной работы производится описание теоретической базы подбора и отбора персонала, рассматривается порядок действий, начиная от постановки целей и заканчивая оценкой результатов их применения.

Во второй главе на основе собранной информации проведен анализ кадровой деятельности предприятия ЗАО «Медтроникс» с целью выявления возможностей по ее совершенствованию.

В заключительной главе рассматриваются вопросы по совершенствованию кадровой политики организации.

**ГЛАВА 1. Теоретические подходы к подбору и отбору персонала**

**1.1 Понятие и методы подбора и отбора персонала**

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом[[2]](#footnote-2).

К определению кадровой политики организации существуют неоднозначные подходы[[3]](#footnote-3).

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала:

**Отбор персонала** – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При **подборе** – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору персонала, являются:

• постановка четких целей организации

• разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Другими словами – подбор и отбор персонала являются лишь частью работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации.

При подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1. Подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Поэтому, как мне представляется, для того чтобы политика организации в области подбора и отбора персонала была эффективной, а работники полностью подходили по своим профессиональным, деловым и личностным качествам установленным требованиям, необходим комплексный подход. Не существует одного оптимального метода на все случаи жизни. Нужно владеть всем имеющимся арсеналом поиска нужных работников и использовать его в зависимости от конкретной задачи.

Методы подбора персонала могут быть активными и пассивными, а источники привлечения кадров - внешними и внутренними.

Активные методы подбора - к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.

Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

К пассивным методам подбора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является *размещение объявлений* о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда.

К средствамвнешнего подбора,которые чаще всего применяются, относятся:

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.

2. Выезд работников организации в учебные заведения.

3. Рекламные объявления.

4. Государственные агентства занятости.

5. Рекрутинговые агентства.

Немалая часть организаций предпочитают проводить подбор кадров на вакантные должности в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность и улучшает моральный климат.

Но в любом случае выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированный требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциям и требованиях к должности. Традиционно этой функцией занимаются кадровые службы организаций.

При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, на рабочее место попадают люди, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности.

Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Преимуществом внутреннего набора перед внешним является его дешевизна. Но в то же время, выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей – это, пожалуй, главный недостаток внутреннего набора.

# Таблица 1. Эффективность различных методов подбора персонала:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник набора | Результат источников набора | Результат (в %) от суммы всех источников набора | Коэффициент принятия разосланных предложений | Коэффициент принятая предложений на работу |
| Лица, письменно обратившиеся в поисках работы | 2127 | 34,77 | 6,40 | 58,37 |
| Публикация объявлений | 1979 | 32,35 | 1,16 | 39,98 |
| Различные агентства | 856 | 14,00 | 1,99 | 32,07 |
| Прямое распределение в колледжах | 465 | 7,60 | 1,50 | 13,21 |
| Внутри компании | 477 | 7,30 | 10,07 | 65,22 |
| Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы | 134 | 2,19 | 5,97 | 57,14 |
| Справочники-списки ищущих работу | 109 | 1,78 | 8,26 | 81,82 |

Данные таблицы показывают, что организации следует использовать всевозможные методы и пути формирования коллектива, поскольку ни один из существующих методов подбора персонала стопроцентной гарантии успеха не даёт.

Далеко не простым является и многоэтапный процесс отбора.

В первую очередь - это: предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д. При этом, как правило, ориентируются на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Одновременно учитывают и соответствие индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст.

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формулирование привлекательных условий для необходимых фирме работников, поскольку она сможет конкурировать не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и:

- более привлекательное место и время работы;

- удобные транспортные возможности;

- дополнительные социальные услуги и т. п.

В целом же можно отметить шесть основных направлений современных подходов к подбору и отбору персонала:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

3. Необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

4.Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5.Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6.Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требования должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора.

**1.2 Основные этапы процесса отбора персонала**

Определение потребности в персонале является начальным этапом процесса отбора персонала. Он базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей[[4]](#footnote-4). Процесс такого планирования включает в себя три шага:

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Расчет будущих потребностей.

3. Программа удовлетворения потребностей в персонале (набор и отбор).

На первом шаге руководство (отдел персонала и руководитель соответствующего отдела) проводит оценку наличных ресурсов, другими словами, рассчитывает, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, и анализирует, насколько качественно каждый из них ее выполняет.

Второй шаг - прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации поставленных целей организации.

Третий шаг представляет собой программу удовлетворения потребности в персонале, которая включает в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

При планировании процесса подбора учитываются как количественная, так и качественная потребность в персонале.

Схематично данный процесс можно представить намного шире и помнить, что он носит системный характер:

|  |  |
| --- | --- |
|

|  |
| --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ** |

Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест? |
|

|  |
| --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ** |

**Внешнее планирование Внутреннее планирование**Откуда, как и когда будут Какие и сколько сотрудников,дополнительно приниматься когда и на какое время должно бытьна работу сотрудники? перемещено по службе, повышено в должности? |
|

|  |
| --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ** |

Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся? |
|

|  |
| --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ** |

Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации? |
|

|  |
| --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА** |

Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющимся в наличии персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места? |
|

|  |
| --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА** |

Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены? |

персонал подбор кадры

Каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации несомненно зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях. Недобросовестно выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время.

Следующим этапом процесса отбора персонала является - **сбор информации о кандидатах.**

Таблица 2. Источники информации о претенденте на вакантную должность

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | **Содержание информации и ее значение** |
| Заявление о приеме | Первое общее впечатление о кандидате |
| Фотография | Дает представление о внешности |
| Биография | Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности |
| Личная анкета | Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию |
| Аттестат зрелости | Дает сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации |
| Трудовая книжка | Подтверждает места работы, указанные в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика. |
| Рекомендации | Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки |
| Разговор с поступающим | Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем |
| Пробная работа | Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.) |
| Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность);Психологические тесты | Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность) |
| Графологическое заключение | Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению |

Первый шаг – анализ представленных резюме. Оценивается не только его содержание, но, самое главное, правдивость указанных фактов. Особенно это необходимо для защиты организации от криминалитета.

Второй - предварительное собеседование. Оно до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора персонала. При этом выбираются самые различные принципы ведения, вплоть до стрессовых. Участвовать в них могут от работодателя несколько человек, представляющих разные службы: психологи, экономисты, технический персонал и т.д.

Третий шаг - испытательный срок. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

**Отдельный этап отбора - решение о найме.**

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата[[5]](#footnote-5).

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Сегодня начинает складываться новая модель отбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание как их профессионально-квалификационные, так и личностные качества, например способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Довольно надежным способом проверки претендентов является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности и т.д.

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы. В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем - ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует - главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

Из всего выше сказанного можно сказать что, что прием на работу представляет собой сложную систему взаимосвязи между работодателем и соискателем. И чтобы получить работу требуется пройти множество этапов отбора.

**Глава 2. АНАЛИЗ системы отбора персонала на предприятия ЗАО «Медтроникс»**

**2.1 Описание финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Предприятие «Медтроникс» имеет организационно-правовую форму закрытого акционерного общества. Создано физическими лицами, имеющими медицинское образование, в 2004 году.

Главная цель деятельности по уставу - полное и качественное удовлетворение потребностей населения в изделиях медицинского назначения.

Ассортимент медицинской продукции довольно широк: ортопедические изделия для фиксации суставов при растяжениях, переломах, вывихах, после операций (бандажи, корсеты, протезы), ортопедические стельки, противопролежневые системы, медицинские аппараты для лечения в домашних условиях (ультразвук, магнито-и лазеро-терапия, ингаляция, массаж), компрессионные гольфы и чулки, изделия для реабилитации больных и т.д. Позднее было принято решение о расширении ассортимента продаваемых товаров – бытовая химия, парфюмерия, косметика.

Существующая организационная структура ЗАО «Медтроникс» представлена в виде схемы (рис. 1):

Численность сотрудников составляет 17 человек согласно штатного расписания.

Общим руководством занимается непосредственно директор, в подчинении у которого находится штат работающих по найму. В составе штата числятся: бухгалтер, товаровед, два менеджера по продаже, девять продавцов, три уборщицы.

Таблица 3. Основные финансово-хозяйственные показатели деятельности ЗАО «Медтроникс» за 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **Ед.** **измерения** | **Факт** **за 2009 г.** | **Факт****за 2010 г.** | **Отклонение** **(+; -)** | **Темп** **роста, %** |
| 1 | Розничный товарооборот | тыс. р. | 2720 | 5800 | + 3080 | 213.24 |
| 2 | Валовая прибыль  | тыс. р. | 595.22 | 1239.05 | + 643.83 | 208.17 |
| 3 | Средний уровеньвалового дохода от реализации  | % | 21.9 | 21.4 | - 0.5 | 97.72 |
| 4 | Издержки обращения на  | тыс. р. | 81.44 | 164.3 | + 82.86 | 201.74 |
| 5 | Прибыль от реализации(2-4) | тыс. р. | 513.78 | 1074.75 | + 560.37 | 209.18 |
| 6 | Рентабельность торговой деятельности | % | 18.9 | 18.53 | - 0.37 | 98.04 |
| 7 | Проч.операц. расходы | тыс. р. | 120 | 108 | - 12 | 90.00 |
| 8 | Валовая прибыль  | тыс. р. | 393.78 | 966.75 | + 572.97 | 245.51 |
| 9 | Обязательные платежив бюдж из прибыли | тыс. р. | 32.7 | 41.6 | + 8.9 | 127.22 |
| 10 | Чистая прибыль  | тыс. р. | 361. | 925.15 | + 563.35 | 255.71 |
| 11 | Рентабельность  | % | 13.3 | 16.0 | + 2.7 | 120.30 |

За 2009 – 2010 годы товарооборот вырос на 113.24%, в суммовом измерении - на 643.83 тыс. руб.

Положительным моментом является снижение уровня издержек обращения (непосредственных затрат, связанных с приобретением и реализацией товаров) на 0.13% в общем объеме товарооборота, несмотря на их рост в абсолютном выражении.

Прибыль выросла на 109.18%, что в абсолютном выражении составляет 560.37 тыс. руб. Выросла и валовая прибыль, влияние на которую оказал и такой показатель как прочие операционные расходы, снизившиеся в 2010 году на 10%.

Чистая прибыль после уплаты налогов, которые возросли на 8.9 тыс. руб. или на 27.22%, составила 361.8 тыс. руб., что на 563.35 тыс.руб. больше показателя 2009 года.

Самым значимым показателем эффективности деятельности является рентабельность. Этот показатель довольно высокий, причем как рентабельность торговой деятельности, так и рентабельность торгового предприятия в целом. Рентабельность в целом увеличилась на 2.3% и составила 16.0%.

Особо следует отметить повышение эффективности использования трудовых ресурсов, о чем свидетельствует рост производительности труда на 136,93%, при росте среднего размера оплаты труда на 86.49%, а фонда оплаты труда на 67.8%.

В 2010 году торговая площадь составила 153.7 кв. м.

Среднегодовая отдача 1 кв. м. торговой площади увеличилась на 20.84%, что составляет 2.82 тыс. руб.

**2.2 Система управления кадрами предприятия**

По групповому составу персонал за 2009 – 2010 гг. представлял собой :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группы персонала** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| **Численность чел.** | **Удельный вес %** | **Численность чел.** | **Удельный вес %** |
| 1. Административно–

управленческий персонал | 4 | 24 | 4 | 25 |
| 2. Торгово – оперативный персонал | 10 | 59 | 9 | 56 |
| 3. Вспомогательный персонал | 3 | 17 | 3 | 19 |
| Всего | 17 | 100 | 16 | 100 |

Структура персонала по возрасту :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Возраст** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| **численность, чел** | **удельный вес, %** | **численность, чел.** | **удельный вес, %** |
| До 25 лет | 7 | 41.18 | 7 | 43,75 |
| От 25 до 30 лет | 6 | 35,29 | 5 | 31,25 |
| От 30 до 40 лет | 3 | 17,64 | 3 | 18,75 |
| Свыше 40 лет | 1 | 5,89 | 1 | 6,25 |
| Всего работников | 17 | 100,00 | 16 | 100,00 |

Из этих данных видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории до 25 лет. За анализируемый период их численность не изменилась, по-прежнему составляет 7 человек, но удельный вес этой категории увеличился из-за увольнения одного работника. Самая малая доля приходится на возрастную группу от 30 до 40 лет, численность этой группы – всего 3 человека, которая не менялась в течение двух лет. Изменение произошло в категории персонала от 25 до 30 лет, в связи с увольнением одного работника. Человек, входящий в категорию свыше 40 лет, занимает высший уровень управления. В результате можно отметить традиционную расстановку персонала, при которой на высшем уровне управления находятся работники постарше, а на более низком – помоложе.

Структура персонала по уровню образования:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уровень** **образования** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| **численность, чел** | **удельный вес, %** | **численность, чел** | **удельный вес, %** |
| Высшее | 5 | 29,41 | 5 | 31,25 |
| Среднетехническое | 7 | 41,18 | 7 | 43,75 |
| Среднее | 5 | 29,41 | 4 | 25,00 |
| Ниже среднего | - | - | - | - |
| Всего | 17 | 100,00 | 16 | 100,00 |

При подборе персонала руководство пользуется следующими критериями и принципами:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * Ориентация на сильные стороны человека и поиск кандидатов, наиболее подходящих для данной должности
 |  | * образование
* опыт
* деловые качества
* профессионализм
 |
| * Отказ в приеме новых работников, если в них нет потребности
 |  | * физические характеристики
* тип личности
 |
| * Обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям, предъявляемым содержанием работы
 |  | * потенциальные возможности
 |
| * Ориентация на наиболее квалифицированные кадры
 |  |  |

Главным моментом является оценка претендента, которая осуществляется для выявления соответствия работника вакантному месту (должности). На каждую должность в ЗАО «Медтроникс» имеются должностные инструкции, разработанные к привязке к конкретному месту с указанием исключительно конкретных обязанностей.

Потребность в персонале определяется директором и основывается на изменении объема работ. Он же отвечает и за полноту и объективность информационной базы, необходимой для последующего отбора кандидатов. Окончательная оценка соискателя проводится следующим образом:

Долгосрочное кадровое планирование в ЗАО «Медтроникс» не проводится. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Т.е., используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

* предварительная беседа с директором
* заполнение бланка заявления;
* проверка послужного списка;
* собеседование с директором и принятие решения

При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность - один месяц. Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

В ЗАО «Медтроникс» работники хорошо знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока.

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
* При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;
* Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;
* Учет мнений персонала.

  | * Отсутствие долгосрочного планирования кадров;
* Отсутствие четкой кадровой политики;
* Отсутствие кадрового резерва;
* Возрастной ценз;
* Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах;
* Отсутствие поощрения инициативы персонала;
* Частичное отсутствие материального стимулирования.
* Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне;
* Отсутствие отпусков у некоторых групп работников.
 |

Кроме того, следует отметить и другие недоработки :

а) Недостаточно чёткая кадровая политика.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо более полно определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

б) Нет долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

в)Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

д) Недостаточное поощрение инициативы работников

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию отбора персонала**

Изучив сложившееся в ЗАО «Медтроникс» состояние работы по управлению персоналом, считаю необходимым в целях её совершенствования выполнить следующие мероприятия:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Раздел** | **Содержание мероприятий** | **Основные результаты** |
| Совершенствование структуры | Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей | Новая рациональная организационная структура управленияНовое штатное расписание |
| Система отбора персонала | Определение потребности в кадрахВыработка критериев для отбора кадровРазработка процедур отбора  | Положения о структурных подразделениях, должностные инструкцииФорма анкеты для получения первичной информации о кандидатах Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль |
| Адаптация работников | Подготовка правил по культуре поведенияПрограмма введения работников в организацию | Справочник для работников Рекомендации по реализации процедуры введения новых работниковПрограмма по закреплению кадровПоложение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу  |
| Обучение персонала | Разработка программ обучения для новичков и постоянного персонала | Планы и программы обучения по направлениям Оценка эффективности обучения |
| Оценка результатов работы персонала | Разработка стандартов по деятельности работниковРазработка процедур аттестации и оценки персонала | Анализ выполнения стандартов Положение о проведении аттестацииФормы и бланки по аттестацииФормы индивидуальных отчетов |
| Система стимулирования | Проведение опросов по вопросам отношения к своей работеРазработка Положения о премированииСоздание фонда стимулирования | Результаты проведенных опросовФормы стимулирования, методы оценки показателей для материального поощренияФонд планового и разового премирования персонала  |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Качественно новый уровень развития экономики и, в частности, конкретной организации не может быть достигнут без эффективного использования персонала.

Значение правильного выбора персонала исключительно важно для любой организации. Высококлассный персонал повышает эффективность функционирования организации, значительно увеличивая прибыль и уменьшая вероятность неудач.

Важным шагом в процессе обеспечения организации соответствующими её профилю человеческими ресурсами является подбор и отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Политика отбора и найма, как правило, различна в разных организациях и зависит от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки[[6]](#footnote-6).

Чаще всего отдают предпочтение человеку, имеющему наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не тому, который, представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Таким образом, из всего представленного в курсовой работе материала можно сделать следующие выводы:

1. Персонал - один из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения в обеспечение фирмы персоналом и максимальное использование «человеческих ресурсов» позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

2. Эффективному использованию «человеческих ресурсов» предшествуют подбор и отбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе отделов кадров. Ошибки в подборе персонала влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

3. Эффективность работы организации и ее подразделений в значительной мере зависит от того, насколько качественно был осуществлен поиск и отбор персонала.

4. Процедуры поиска и отбора персонала должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организацией и ее политики в области персонала. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цель организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

5. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, учитывающего требования должности, потребности организации, выбор адекватных методов отбора и т.д.

6. Формализация (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.) и планирование процессов обеспечения новыми работниками повышают вероятность того, что будет отобран персонал, полностью отвечающий всем необходимым требованиям.

7. При отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.

8. В ЗАО «Медтроникс» люди принимаются на работу по определенным, выработанным опытом, критериям. Работники, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы подбора и отбора, но и успешно применяют их на практике. Об этом свидетельствуют результаты успешной деятельности ЗАО «Медтроникс». И те не менее руководству ЗАО « Медтроникс» следует уделять больше внимания мотивации своего персонала. Это позволит заинтересовать работников в ещё более качественном выполнении своих обязанностей, и, самое главное, позволит повысить производительность труда персонала в целом, снизит издержки и значительно поднимет рентабельность и прибыль в своей деятельности[[7]](#footnote-7).

В завершении хотелось бы отметить, что если мне доведется работать с персоналом, в том числе принимать решения о подборе, отборе и найме персонала, то этому участку работы я уделю наибольшее внимание, так как это позволит в дальнейшем сократить объем и моей личной работы, поскольку чем квалифицированнее будет персонал, тем приятнее будет работать каждому.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абрамова И.Г. Персонал  технология менеджера. - Москва.:ЦИПКК АП, 1995. – 236 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003. – 356 с.

4. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент: Учебник.- Москва.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

5. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - Москва.: ЦИПКК АП, 1992. – 202 с.

6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1994. – 234с.

7. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 1994. – 456 с.

8. Грейсон Дж. Младший, О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2000. – 296 с.

9. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. - С-Пб.: Изд-во СПбУЭФ,2002. – 198 с.

10. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - Москва.: Знание, 1992. – 223 с.

11. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. - 2003.- №10. – 12-21 с.

12. И. Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. Теория управления персоналом. Учеб. пособие. – Выпуск 3, Воронеж, 2004. – 83 с.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 311 с.

14. Зайцев Г.Г. Управление персоналом на предприятии. - Москва.: Изд-во МГУ, 2001. – 329 с.

15. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988. – 278 с.

16. Магура М.И. Поиск и отбор персонала.: -М.: ИНФРА-М, 2003. – 334 с.

17. Менеджмент в России и за рубежом // 1998-2002гг.

19. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. – М.: "Знание", 1993. – 235 с.

20. Мирская М.И., Дикарева А.Л. Социология труда. - Сб-П.:Поиск, 1996. – 198 с.

21. Основы предпринимательского дела: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. Ю.М. Осипова.: БЕК, 1996. – 543 с.

22. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 402 с.

23. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. С. 6.

24. Семёнова О.К. Менеджмент. – Братск: Лот, 1993. – 340 с.

25. Тарасов В.К. Персонал  технология. - Москва.: Изд-во МГУ, 1989. – 452 с.

26. Травин В.В. Основы персонального менеджмента. – М.: Дело,1995. 257с.

27. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М.: Автор, 2002г. – 318 с.

28. Управление исследованиями и инновациями: Учебное пособие / Под ред. Р.Б. Дурова. – М.: Наука, 1993. – 239 с.

29. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 270 с.

30. Управление персоналом. Журнал. 1998 - 2005 гг.

31. Уткин Э.А.. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2001. - 209 с.

1. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/

Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. С. 6. [↑](#footnote-ref-1)
2. #  Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА, 2005. С. 312.

 [↑](#footnote-ref-2)
3. И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. Теория управления персоналом. Учеб. пособие. – Выпуск 3, Воронеж, 2004. С. 23. [↑](#footnote-ref-3)
4. Магура М.И. Поиск и отбор персонала.: -М.: ИНФРА-М, 2003. С. 89. [↑](#footnote-ref-4)
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. С. 112. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. - 2003.- №10. [↑](#footnote-ref-6)
7. Абрамова И.Г. Персонал  технология менеджера. - Москва.:ЦИПКК АП, 1995. С. 46. [↑](#footnote-ref-7)