ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Теория управления»

на тему

**«Организация подбора кадров в организации и ее совершенствование»**

Выполнила:

Воронова Елена Юрьевна

Руководитель: к.э.н., доцент

Койкова Татьяна Леонидовна

Киров

2008 год

Введение

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и прежде всего тех, которые связаны с человеком. Этим объясняется то внимание, которое уделяется концепции управления, в центре которой находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность. В соответствии с этой концепцией все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия. Использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Поэтому тема организации подбора кадров на предприятии и ее совершенствование в настоящее время является актуальной.

Цель данной работы: исследовать теоретических аспектов организации подбора кадров на предприятии и разработать рекомендации по совершенствованию организации подбора кадров в МСП «Стромат» города Котельнича.

Данная цель обуславливает необходимость решения следующих задач:

1. исследовать теоретические основы организации подбора кадров на предприятии;
2. проанализировать деятельность по подбору кадров в МСП «Стромат»;
3. разработать рекомендации по усовершенствованию организации подбора кадров для исследуемого предприятия.

Объектом исследования данной работы является МСП «Стромат». Предмет исследования – организация подбора кадров на предприятии и ее совершенствование.

Теоретической базой послужили законодательные и нормативные акты РФ и труды ученых экономистов по рассматриваемой проблеме.

Информационной базой исследования явились данные бухгалтерской и финансовой статистической отчетности МСП «Стромат» за 2005-2007 гг, отчет по труду, устав.

В работе применялись следующие методы исследования: экономико-статистические, монографические, диалектические, абстрактно-логические.

Глава 1. Теоретические основы организации подбора кадров на предприятии

* 1. Кадры. Кадровая служба в организации

Любая организация существует лишь тогда, когда есть работающие в ней люди, кадры. Кадры - это основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, организаций[9, С. 23]. В настоящее время наиболее часто используется термин «персонал». Персонал представляет собой целостное выражение совокупных возможностей и функциональных способностей человека, которые непрерывно развиваются и обновляются в соответствии с потребностями производства и труда. Персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретной организации, как совокупность людей, обладающих трудовыми, профессиональными, творческими и предпринимательскими способностями[21, С. 35].

После 1991 года в России появилось такое понятие, как HR – human resource. Функции HR-службы включают в себя не только ведение кадрового делопроизводства но и подбор кандидатов, разработку программ мотивации, оценку деятельности работников, организацию обучения сотрудников, формирование и поддержку корпоративной культуры и проведение мероприятий. В последнее время на российский рынок пришло много транснациональных и иностранных компаний с развитыми системами управления персоналом, впоследствии значительно возрос и уровень менеджмента в отечественных компаниях.

Руководство компаний, предприятий, вкладывая средства в развитие кадровых служб, системы подбора и мотивации персонала, рассчитывают получить коллектив, от работы каждого члена которого будет зависеть общий успех. Несмотря на некоторые существенные различия в системе обеспечения работодателей кадрами при социализме и в настоящих условиях, сохранился общий принцип: эффективность работы компании зависит от степени соответствия людей, работающих в компании, тем должностям, которые они занимают.

Задачи, которые должна решать кадровая служба вне зависимости от направления деятельности предприятия, могут быть достаточно разнообразными. Например:

- прогнозирование и планирование потребности предприятия в кадрах;

- комплектование предприятия необходимыми кадрами;

- обеспечение движения кадров, подготовка резерва на выдвижение;

- повышение квалификации работников;

- проведение регулярной аттестации;

- учет и анализ личного состава предприятия и др [9, С. 25].

Исходя из этих целей и задач на предприятии формируется кадровая служба. В ее состав могут входить, в зависимости от численности предприятия, ее стратегии, профиля, внешних и внутренних условий деятельности: заместитель директора по персоналу (начальник кадровой службы, службы персонала), специалист по подбору персонала, специалист по обучению персонала, инспектор по кадрам, юрист, психолог.

Структура кадровой службы, в зависимости от размера организации, ее стратегии, профиля, внешних и внутренних условий деятельности, может быть различной. Как правило, во главе стоит начальник кадровой службы, который часто является заместителем директора по персоналу. У него в подчинении находятся сотрудники, занимающие следующие должности: менеджер по персоналу, инженер по подготовке кадров, специалист по кадрам, инспектор по кадрам. В структуре кадровой службы могут быть делопроизводители и машинистки. Если в организации кадровый работник один и должность его – специалист по кадрам.

Перед кадровой службой, прежде всего, стоит цель – обеспечение организации добросовестными, квалифицированными, ответственными, продуктивными сотрудниками, создание оптимальных условий для успешного выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей.

HR-специалисту нужно обладать знаниями в таких областях, как трудовое право, экономика, менеджмент, психология и педагогика.[15, C. 46].

Деятельность фирмы, предприятия, организации, учреждения начинается с подбора и оформления сотрудников.

* 1. Источники и проблемы подбора персонала

Подбор персонала - это задача не сиюминутная, а результат планомерной работы в рамках кадровой политики предприятия. Поэтому наряду с оперативным поиском используется создание кадрового резерва. Для того чтобы на предприятии не возникало проблем из-за отсутствия специалистов, кадровая служба изучает потребности отделов и подразделений в кадрах. На основе такого анализа ведется работа по формированию кадрового резерва предприятия, т. е. определяются:

- подразделения, направления, отделы, нуждающиеся в кадровом резерве;

- должности, для которых целесообразно готовить кадровый резерв.

Кадровый резерв может быть как внешний, так и внутренний. Внутренний резерв составляют сотрудники предприятия. Он делится на оперативный и перспективный. Оперативный резерв - это сотрудники, которые уже замещают вышестоящих руководителей и готовы без какого-либо дополнительного обучения занять вышестоящие должности. Перспективный резерв - это сотрудники, имеющие высокий потенциал, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

Внешний резерв может формироваться по желанию администрации, т.е. предприятие на вакантные позиции будет сознательно привлекать кандидатов со стороны. Кроме того, внешний резерв может формироваться вынужденно, если на предприятии по каким-либо причинам высока текучесть кадров. Формирование кадрового резерва предприятия способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть непредвиденные вакансии. Какой именно резерв будет формироваться на предприятии: внешний, внутренний или оба - решает руководство предприятия. При этом необходимо учитывать следующие правило: работники пре переводе на новую должность дают выработку 80%, а вновь принятые на первоначальном этапе только 20% (процесс адаптации, знакомство с предприятием, его культурой, правилами, коллективом и т.д.) [13, С.31].

* + 1. Лизинг персонала

В управлении трудовыми процессами в настоящее время основная роль принадлежит Трудовому кодексу Российской Федерации (ТК РФ), принятым 30 декабря 2001 года Федеральным законом № 197-ФЗ.

Статья 2 ТК РФ определяет основные принципы правового регулирования трудовых отношений. Статья 9 посвящена регулированию трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в договорном порядке. Основная роль отводится трудовому договору, заключаемому при приеме на работу. При этом трудовыми отношениями считаются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренным трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (статья 15 ТК РФ).

Воплотив в себе многие положения конвенций и рекомендаций Международной организации труда, Трудовой кодекс призван урегулировать, в том числе и новые отношения, уже сложившиеся или еще складывающиеся в практике организации труда и управления кадрами [1].

Альтернативой дополнительному найму рабочей силы могут служить сверхурочные часы, работа по совместительству штатного персонала, лизинг персонала.

Рассмотрим одну из перспективных форм использования рабочей силы и организации труда. Лизинг, или аренда, работников (персонала) - понятия условные для трудового права. Они заимствованы российскими предпринимателями из анналов гражданского права в ходе поиска эффективных форм управления персоналом и более рационального использования работников по опыту зарубежных фирм, которые употребляют термин "заемные работники". В экономическом аспекте схема довольно проста: одна организация (кадровое агентство), специализирующаяся на работе с кадрами, набирает рабочую силу для дальнейшей сдачи ее "в аренду" (лизинг) другой организации.

Успешное развитие данной формы организации труда и управления персоналом сдерживается традиционным для нашей правовой системы обстоятельством - отсутствием законодательства, регулирующего соответствующие отношения. Это препятствует широкому привлечению к работе в свободное от учебы время студентов дневных отделений вузов, временно незанятых граждан, специалистов узкого профиля, других категорий работников. Лизинг рабочей силы следует отличать от привычного найма заказчиком граждан для выполнения конкретной работы (оказания услуги). Такие работники обычно не связаны трудовым договором с заказчиком, а трудятся в порядке "самозанятости". В лучшем случае отношения между ними и заказчиком регулируются договором гражданско-правового характера Закон РФ от 19 апреля 1991 г. "О занятости населения в Российской Федерации" допускает такой вид деятельности.

Заем рабочей силы экономически выгоден заказчику, поскольку освобождает его от многочисленных проблем, связанных с подбором, расстановкой, использованием и увольнением работников, согласованием управленческих решений, выполнением иных формально - бюрократических процедур при работе с кадрами. Сегодня эту нелегкую работу выполняет кадровое агентство, у которого для этого имеется квалифицированный штатный персонал.

При этом должно быть учтено, что в регулировании рассматриваемых отношений участвуют три субъекта трудового права - работник, работодатель и сторона (организация, юридическое лицо), где воплощается трудовая функция работника, реализуются трудовые права и обязанности сторон трудового договора с указанными ранее отступлениями от общей привычной схемы организации труда. Новейшие теоретические конструкции предмета трудового права подтверждают существующие в нем юридически значимые для отрасли обстоятельства - участие в трудовых отношениях двух и более субъектов. Более детальные взаимоотношения двух субъектов - организаторов подбора кадров и трудового процесса, двух работодателей - юридического и фактического, еще предстоит разработать, найти оптимальные варианты и аналогии, используя отечественный и зарубежный опыт [19, С. 25].

Однако усилий одной отрасли права - трудового еще недостаточно для правового обеспечения сложной конструкции, какой является лизинг работников. Здесь возникает комплекс общественных отношений, регламентация которых возможна и необходима нормами трудового права в сочетании с гражданско-правовыми нормами и конструкциями. Присутствие в правовом регулировании лизинговых отношений трудового и гражданско-правового методов объясняется прежде всего наличием двух предметов регулирования: имущественных отношений и трудовых отношений. Гражданско-правовые отношения между кадровым агентством и заказчиком складываются в ходе заключения и исполнения гражданско-правового договора по возмездному оказанию услуг - подбору, подготовке и передаче в лизинг рабочей силы. Кадровое агентство (работодатель) извлекает из этого прибыль. Конкретные условия, сроки и порядок оплаты определяются сторонами в соответствии с нормами гл.39 ГК РФ. Что касается трудовых (организационно-трудовых) отношений, то, как было показано, они включают широкий круг вопросов: от трудоустройства и организации труда до увольнения работников, где должны применяться нормы трудового права [20, С.8].

В расширении служебной роли трудового права в регулировании лизинга рабочей силы и обеспечении на этой основе трудовых гарантий работникам виден своеобразный противовес договорам гражданско-правового характера, которые в последнее время получают все большее распространение.

В истории трудового права уже были похожие ситуации, свидетельствующие об "опоздании" трудового законодательства в регламентации трудовых отношений, глубоко вошедших в практику организации труда, и использования рабочего времени. Имеются в виду экономически выгодные в 70-х годах вахтовый метод и гибкий (скользящий) график работ, получившие свое законодательное воплощение только в XXI столетии. Чтобы подобное не произошло с правовым обеспечением заемной рабочей силы, необходимо в ближайшее время законодательно ответить на требования новейших форм организации и управления трудовыми процессами [14, С.64].

1.2.2 Исследование рынка труда

В настоящее время для эффективного привлечения и использования трудовых ресурсов (персонала) кадровому работнику необходимо осуществлять мониторинг рынка труда. Мониторинг рынка труда позволяет отследить изменения в требованиях к должностям, поскольку развитие бизнеса требует проявления дополнительных компетенций и профессиональных навыков. Это в свою очередь приводит к совершенствованию методов оценки персонала.

На рынке труда, как и в любом другом виде бизнеса, есть спрос и предложение.

В настоящее время социально-экономические условия формирования рынка труда, а также сложная демографическая ситуация в России обострили проблему качественных работников. Отток их в Москву и Санкт-Петербург обостряет проблему поиска специалистов на местах. Работодатель хочет видеть опытного специалиста с большим потенциалом. Обычно это трудно совместимые требования. Поэтому реформа системы образования должна идти именно по пути скорейшего получения студентом не только теоретических, но и практических знаний. Двухуровневое высшее образование – один из важных шагов на этом пути [17, С. 25].

Развитие производства вновь сделало востребованным техническое образование, «провал» в котором произошел с начала 90-х годов. Анализ, проведенный Федеральной службой занятости, показал, что за последние годы произошел «выброс» на рынок труда большого числа выпускников со средним профессиональным образованием, а спрос на выпускников начального профобразования превышает по многим позициям предложение.

Кадровый менеджмент предполагает наличие развитых рынков труда. Трудовое же право России, даже с вступлением в силу нового Трудового кодекса, пока не является правом, отражающим развитые отношения в экономике. Устанавливая деловые качества претендентов, работодатели опять же должны быть посвящены в специфику трудового права России.

Рынок труда отличается высокой подвижностью, поэтому современным компаниям следует осуществлять мониторинг с периодичностью один-два раза в год. Для многих менеджеров по персоналу это одна из обязательных функций.

Для рынка труда Кировской области характерны следующие тенденции:

1. Обостряющийся дефицит квалифицированной рабочей силы.
2. Снижение квалификационных требований работодателей к специалистам инженерно-технических профессий, и рост профессиональных требований к работникам рабочих профессий.
3. Снижение обеспечения экономики кадрами, обучаемых через систему профессионального образования (снижение доли выпускников профессиональных учебных заведений относительно числа свободных рабочих мест).
4. Чрезмерно высокие объемы подготовки специалистов в системе среднего профессионального образования, недостаточно востребованных на рынке труда.
5. Высокие объемы неформального рынка труда и теневой занятости.

Актуальна проблема несоответствия подготовки кадров потребностям экономики. Неудовлетворительная обеспеченность экономики кадрами, острый дефицит работников многих профессий продолжает оставаться одной из главных проблем регионального рынка труда [18, С. 12].

На основе информации о спросе и предложении рабочей силы следует разрабатывать стратегию привлечения новых сотрудников, в том числе с учетом фактора сезонности на рынке труда. Также следует определять и обосновывать приоритетные пути привлечения кадров.

1.2.3 Профиль вакансии. Критерии отбора кандидатов

Для того чтобы подобрать требующегося специалиста, вначале необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какая работа будет поручена этому специалисту?

- Работа будет временная или постоянная?

- Каких результатов и через какое время ожидают от работника?

- Кто выполняет эту работу сейчас, и что не устраивает в настоящем положении дел?

- Когда специалист должен приступить к работе?

- Есть для него оборудованное рабочее место (если нет, то в какой момент появится и сколько будет стоить)?

Такие вопросы помогут понять, нужен специалист на постоянную работу или можно нанять его временно, сформулировать требования к специалисту (что должен уметь делать, какими навыками владеть, в какой области специализироваться) и определить сроки, в которые должен быть подобран соответствующий работник [13, С 31].

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности - составить профиль компетенций. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из стратегии предприятия. Даже для одинаковых должностей, например – менеджер, в каждой компании должны определяться приоритетные качества. Менеджер в страховой компании должен обладать несколько иными качествами, чем менеджер в строительной или туристической фирме. В инновационных организациях, быстро развивающихся и использующих в работе специалистов, которых на российском рынке труда до недавнего времени еще не было. Поэтому при формировании профиля должности (профиль – это совокупность данных, необходимых для выполнения определенной работы) обязательно должен принимать участие менеджер по персоналу, знакомый с тенденциями на рынке труда, и руководитель, который лучше представляет себе актуальные задачи фирмы. Расстановка приоритетов может зависеть и от субъективных факторов, таких как личность руководителя. При авторитарном стиле руководства очень важно правильно оценить управляемость и исполнительность кандидата, при демократичном – инициативность и умение работать в команде.

Примером может послужить такая компетенция, как коммуникабельность, которая указывается в большинстве вакансий: это не только умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми, но и умение выступать публично, наличие хорошо поставленного голоса, умение убеждать, знание основ невербальной коммуникации.

В большинстве традиционных предприятий основным документом, определяющим обязанности, права и ответственность, является должностная инструкция. В ней отражаются требования к уровню образования, знаниям, умениям и навыкам кандидата на должность [10, С.14].

1.2.4 Поиск персонала

Любое предприятие, имеющее планы своего развития на длительную перспективу, неизбежно сталкивается с необходимостью рационального использования своих человеческих ресурсов, их развития и пополнения.

Поиск персонала – первая из задач, стоящая перед менеджером по персоналу (HR). Существует несколько способов закрыть вакансию. Эти способы различаются по трудоемкости и стоимости. Каждый из них может подходить одной позиции и быть совершенно неприемлемым для другого. Чтобы из всего многообразия путей поиска персонала выбрать наиболее верный, необходимо знать технологию подбора кадров.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по персоналу). В функции менеджеров по персоналу входят:

выбор критериев отбора;

утверждение критериев отбора;

отборочная беседа;

работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;

беседа по поводу принятия на работу;

тестирование;

окончательное решение при отборе [22, С. 21].

Есть два возможных источника набора: внутренний (из внутреннего кадрового резерва организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

Существует несколько вариантов внешнего поиска нужного работника.

1. Через знакомых, это надежный и дешевый источник, но не всегда профессиональный. Лучше всего, учитывая рекомендации знакомых, рассматривать кандидатов на общих основаниях.

2. Воспользоваться услугами кадровых агентств, лучше нескольких. Это будет быстро, достаточно профессионально, но дорого. Они помогут сформулировать, кто именно нужен, сориентируют по стоимости специалиста, проведут предварительный отбор и представят на рассмотрение не одну кандидатуру.

Если все кандидатуры в той или иной мере подходят, значит, работа рекрутеров выполнена профессионально. Если соискатели не подходят, лучше отказаться от услуг такого агентства. Но успех сотрудничества не может быть гарантирован ни продолжительностью работы на рынке данного агентства, ни объемом базы данных, ни перечнем солидных клиентов, ни стоимостью услуг. В таком случае стоит поискать другое кадровое агентство [21, С. 35].

3. Самый простой и дешевый способ поиска специалиста - интернет (размещение объявления на одном из сайтов по трудоустройству). По электронной почте можно провести первое интервью, попросив кандидата ответить на некоторые вопросы. Кроме того, необходимые кандидатуры можно подобрать, просмотрев размещенные на сайтах резюме. Но в небольших городах этот способ не всегда дает результат.

4. Размещение объявлений в газетах по трудоустройству, лучше в нескольких, чтобы охватить широкую и разнообразную аудиторию соискателей. Это должны быть как местные периодические издания (в том числе те, которые каждую неделю бесплатно доставляют в каждый дом), так и бизнес-издания, гарантированно попадающие на стол большей части руководителей. Задействование профессиональных изданий и деловой прессы дает возможность подобрать нужного специалиста, подумывающего о смене места работы. Объявление об открытой вакансии должно содержать название должности, предъявляемые требования и круг обязанностей. Хорошо, если это будет модуль, содержащий название и логотип предприятия. Одновременно объявления можно давать по радио и телевидению.

5. Охотно идут на сотрудничество учебные заведения, предоставляя информацию о лучших студентах и выпускниках. С тренинговыми компаниями работать сложно, т.к. они не имеют права разглашать информацию о людях, посещающих тренинги, без их согласия. Но если кадровый работник сам будет посещать различные тренинги и знакомиться там потенциальными кандидатами, то и этот способ подбора специалистов может быть использован.

6. Найти нужных специалистов можно также на специализированных выставках, обычно на второй-третий день у экспозиций работают хорошие менеджеры и специалисты. Выдавая себя за клиента, можно посмотреть их в процессе работы.

7. Можно связаться с представителями других предприятий, подбирающих персонал для себя, и предложить обмениваться сведениями о кандидатах [7, С. 19].

Поскольку в нашей стране технологии подбора персонала не были до недавнего времени достаточно развиты, то использовался и адаптировался к российской реальности зарубежный опыт. Из зарубежной литературы перешла и терминология.

В современной практике внешнего подбора кандидатов используют в основном следующие технологии: скрининг, рекрутинг и хедхантинг. Низшие вакансии обычно закрываются путем скрининга, специалистов среднего звена подбирают с помощью рекрутинга, а высших руководителей и узких специалистов высокой квалификации - методом хедхантинга.

Скрининг - "поверхностный подбор", он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов [16, С. 37].

Рекрутинг - "углубленный подбор", который учитывает личностные особенности и деловые качества претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления в СМИ. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов [5, С. 6].

Хедхантинг - "качественный поиск", поиск топ-менеджеров, учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в СМИ. Большинство из кандидатов трудоустроены и имеют высокую зарплату. Для сравнения: если скрининг и рекрутинг - это "опт", то хедхантинг - "розница" [11, С. 43].

В России создана Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП), что свидетельствует о переходе процесса подбора персонала на качественно новый уровень.

* 1. Организация отбора претендентов на вакантную должность

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Последовательность этих этапов можно проследить в Приложении 1.

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или руководитель подразделения проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Туже последовательность обычно используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

1) соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;

2) соответствие практического опыта характеру должности;

3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;

4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);

5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

Беседа по найму (собеседование)

Существует несколько видов беседы по найму:

* проводимые по схеме;
* слабоформализованные;
* выполняемые не по схеме.

В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если при беседе пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно его прерывая, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

И даже если принято решение о приеме на работу, до момента выхода нового сотрудника на рабочее место необходимо продолжать поиск. Всегда есть вероятность отказа кандидата от предложенной работы [13, С.35].

* 1. Методика анализа эффективности организации подбора кадров на предприятии

Под эффективностью понимается ситуация, когда отдача от использования ресурсов превышает их стоимость. При этом эффективность подбора кадров можно свести к эффективности использования трудовых ресурсов.

Анализ трудовых показателей предприятия лежит в основе аудита социально-трудовой сферы предприятия, который позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики.

При исследовании трудовых ресурсов определяющее значение имеет анализ численности работающих. Полученная в результате анализа информация необходима для правильной расстановки приоритетов в формировании кадровой политики.

Анализ численности работающих включает исследование следующих показателей:

- численность работников, в том числе состав, пол, возраст, специальность, должность, уровень образования и квалификации; обеспеченность предприятия кадрами;

- формы, динамика и причины движения рабочей силы, коэффициенты стабильности и текучести, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия, состояние дисциплины труда;

- количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом в динамике;

Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике следующие показатели.

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

Кпр = Кпп/Чр, (1)

где Кпп - количество принятого на работу персонала за рассматриваемый период времени, чел.;

Чр - среднесписочная численность персонала за этот же период, чел.

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

Кв = Кур/Чр, (2)

где Кур - количество уволившихся работников за рассматриваемый период времени, чел.;

Чр - среднесписочная численность персонала за этот же период, чел.

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк):

Куржд

Ктк = ──────, (3)

Чр

где Куржд - количество уволившихся работников по собственному

желанию и за нарушение трудовой дисциплины за рассматриванмый период времени, чел.;

Чр - среднесписочная численность персонала за этот же период, чел.

4. Коэффициент замещения (Кз):

Кпп - Кур

Кз = ───────, (4)

Чр

где Кпп- количество принятого на работу персонала за рассматриваемый период времени, чел.;

Кур - количество уволившихся работников за рассматриваемый период времени, чел.;

Чр - среднесписочная численность персонала за этот же период, чел.

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

Крг

Кпс = ─── , (5)

Чр

где Крг - количество работников, проработавших весь год, чел.;

Чр - среднесписочная численность персонала за этот же период, чел.

Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и специальностям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных для производства специальностей.

Необходимо анализировать также качественный состав персонала по уровню квалификации. Соответствие квалификации производственного персонала выполняемым работам оценивается с помощью тарифных разрядов. Фактический средний тарифный разряд рабочих напрямую связан с качеством выпускаемой продукции. Следовательно, указанное исследование дает возможность установить, насколько правильно подобран и расставлен производственный персонал по участкам и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате.

В целом аудит трудовых показателей позволяет оценить экономическую эффективность труда на уровне предприятия и его структурных подразделений [4, С. 34].

Глава 2. Краткая организационно-экономическая характеристика МСП «Сромат»

2.1 Общие сведения

Объектом исследования данной курсовой работы выбрано Муниципальное строительное предприятие «Стромат»города Котельнича, созданное в соответствии со ст.30 Федерального закона от 28.08.1995 г № 154-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» 01.06.2004 года. Сокращенное название - МСП «Стромат» г. Котельнича.

Учредителем Предприятия является муниципальное образование «город Котельнич». Функции учредителя Предприятия осуществляет администрация города Котельнича Кировской области. Полномочия собственника по управлению имуществом предприятия осуществляет Управление имуществом и земельными ресурсами города Котельнича (Управление имуществом).

Предприятие является юридическим лицом - муниципальным унитарным предприятием, ведет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ, в т.ч. о муниципальных унитарных предприятиях.

Юридический адрес: 612600, Российская Федерация, Кировская область, город Котельнич, ул. Октябрьская, д. 102

МСП «Стромат» не имеет филиалов и представительств.

Предприятие создано в целях максимального удовлетворения потребностей города Котельнича в услугах по производству строительных материалов, по выполнению строительно-монтажных работ и проведению капитального ремонта зданий, сооружений и жилищного фонда в целях получения прибыли.

Для достижения целей, Предприятие осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

1. выполнение строительно-монтажных работ на объектах капитального (нового) строительства;
2. выполнение капитального и текущего ремонта, реконструкции зданий и сооружений.

В состав предприятия входит административно-управленческий персонал (АУП), состоящий из различных служб подразделения. Основная деятельность (основное производство) – строительство.

Имущество предприятия находится в муниципальной собственности муниципального образования «город Котельнич», является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия, принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения и отражается на его самостоятельном балансе. В состав имущества МСП «Стромат» не может включаться имущество иной формы собственности.

Размер уставного фонда предприятия составляет 100272 (Сто тысяч двести семьдесят два) рубля. Уставный фонд создается путем закрепления в хозяйственное ведение предприятия имущества, находящегося в муниципальной собственности муниципального образования «город Котельнич». По результатам деятельности 2006 года уставный фонд был увеличен до 1000000 (одного миллиона) рублей.

Предприятие возглавляет директор, назначенный на эту должность главой города Котельнича (Организационная структура управления дана в Приложении 2).

Директор действует на принципе единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с действующим законодательством, иными нормативными и правовыми актами РФ, настоящим Уставом и заключенным с ним договором.

Взаимоотношения работников и директора Предприятия, возникающие на основе трудового договора, регулируются законодательством РФ о труде и коллективным договором.

Основной вид деятельности предприятия – строительство. Строительный участок – самое крупное по численности подразделение – 55-70% от общего числа работающих. Вспомогательное производство обслуживает нужды стройки. Ремонтно-производственный участок занимается изготовлением металлоизделий для строительных конструкций, ремонтом инструмента и оборудования, его техническим обслуживанием. Служба транспорта, куда входит 22 единицы автомобильной техники и самоходных машин и механизмов (трактора, краны, экскаваторы), обслуживает как нужды стройки, так и выполняет заказы сторонних организаций. Котельная обеспечивает обогрев производственных помещений и отпуск тепла для технологических нужд. Склад обеспечивает хранение материально-технических ценностей. Охрана объектов строительства и территории производственной базы осуществляется службой охраны.

Административно-управленческий персонал насчитывает в среднем 24 человека, что в зависимости от сезонных колебаний, составляет от 15 до 20% общей численности.

Большинство служб в структуре АУП представлены одним работником (экономист, инспектор по кадрам, юрисконсульт, инженер по охране труда). Производственно-технический отдел занимается планированием работ, составлением смет, обеспечением проектной документацией объектов, проверкой ведения исполнительной документации, материальных отчетов.

Бухгалтерия занимается ведением бухгалтерского и налогового учета.

Структура управления предприятия – централизованная (Структура управления предприятием приведена в Приложении 3). Единоличным исполнительным органом является директор. Первым заместителем директора и исполняющим обязанности на время его отсутствия является главный инженер. На предприятии создан совет трудового коллектива. Профсоюзная организация не создавалась.

Состав работников основного производства определяется спецификой строительного производства: штукатуры-маляры, каменщики, плотники, слесари-сантехники, электромонтажники.

В основном на предприятии работают штатные работники, принятые по трудовым договорам. Но в период расширений производства (строительства крупных объектов), численность увеличивается за счет работающих по договорам подряда и заемного персонала.

С начала образования предприятия МСП «Стромат» в городе Котельниче, им построено: 48-квартирный жилой дом, 46-квартирный жилой дом, два 4-квартирных коттеджа, производственные цеха МПСМ «Вятка», внутригородская ветка водовода и другие объекты капитального ремонта муниципальных учреждений.

С развитием строительного рынка в городе Котельниче, с приходом иногородних строительных компаний муниципальному предприятию создалась большая конкуренция. Шаги, предпринимаемые руководством предприятия по повышению конкурентоспособности, не дали ожидаемых результатов. Объемы строительно-монтажных работ сократились, вследствие чего увеличилось число простоев по вине работодателя (со 112 чел.-ч до 683 в 2007 году).

Обеспеченность предприятия внеоборотными активами и эффективность их использования являются важнейшими факторами эффективной деятельности предприятия в целом.

Состав и структура основных фондов МСП «Стромат» города Котельнича представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Состав и структура основных фондов МСП «Стромат»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав активов | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | | 2007 г. в % к  2005 г. |
| тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Здания | 2560 | 70,2 | 2560 | 68,6 | 2560 | 67,9 | 100,0 |
| 2. Машины и оборудование | 726 | 20,0 | 813 | 21,8 | 851 | 22,6 | 117,2 |
| 3. Транспортные средства | 357 | 9,8 | 357 | 9,6 | 357 | 9,5 | 100 |
| Всего основных фондов | 3643 | 100 | 3730 | 100 | 3768 | 100 | 103,4 |

В результате анализа состава и структуры основных фондов по данным таблицы 3 видно, что общая сумма основных средств увеличилась за три года на 3,4%. Данное изменение обусловлено тем, что значительно возросла стоимость машин и оборудования.

Таблица 2 – Состав и структура выручки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды деятельности (продукции, товаров, работ, услуг) | 2005 г. |  | 2006 г. |  | 2007 г. |  | 2007 г. к 2005 г., % | |
|  |  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |  |  |
| 1 | строительно-монтажные работы | 37830,9 | 97,5 | 55418,7 | 96 | 47135,2 | 95,5 | 98 |  |
| 2 | транспортные услуги | 576 | 2 | 1731,8 | 3 | 1727,5 | 3,5 | 175 |  |
| 3 | прочие услуги | 14 | 0,5 | 577,2 | 1 | 493,5 | 1 | 200 |  |
|  | ИТОГО: | 38800,9 | 100 | 57727,8 | 100 | 49356,2 | 100 | 127,20 |  |

Обобщающим показателем, характеризующим уровень обеспеченности предприятия основными фондами, является фондовооруженность. Показателями эффективности использования основных производственных фондов являются фондоотдача и фондоемкость.

Обеспеченность МСП «Стромат» основными фондами, а также эффективность их использования представлена в таблице 3.

## Таблица 3 – Обеспеченность основными производственными фондами и эффективность их использования в МСП «Стромат» г. Котельнича

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007 г. в % к 2005 г. |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел  Фондоотдача по денежной выручке, руб.  Фондоемкость по денежной выручке, руб.  Рентабельность основных производственных фондов, % | 35,37  10,38  0,10  4,17 | 36,93  14,86  0,07  4,48 | 36,94  12,51  0,08  1,73 | 104,44  120,52  80,00  х |

Сокращение численности работников, а также увеличение среднегодовой стоимости основных фондов за анализируемый период обусловило увеличение фондовооруженности на 4,2%.

Наиболее эффективно основные производственные фонды использовались в 2006 году, так как фондоотдача по денежной выручке имела наибольшее значение, а фондоемкость соответственно наименьшее, об этом же свидетельствует и показатель рентабельности основных производственных фондов. Показатель рентабельности снизился в 2007 году на 2,44%, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных производственных фондов для выполнения строительно-монтажных работ.

Для дальнейшего анализа эффективности экономической деятельности МСП «Стромат» необходимо проанализировать состав и структуру оборотных активов (таблица 4)

##### Таблица 4 – Состав и структура оборотных активов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав активов | 2005 год | | 2006 год | | 2007 год | | 2007 г. в % к 2005 г. |
| тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Запасы в т.ч.  сырье, материалы  расходы будущих периодов | 1256  1225  31 | 22,0  21,5  0,5 | 4211  4187  24 | 18,1  18,0  0,1 | 2650  2634  16 | 34,6  34,4  0,2 | 211,0  215,0  51,6 |
| 2. НДС по приобретенным ценностям | 103 | 1,8 | - | - | - | - | - |
| 3. Дебиторская задолженность | 1855 | 32,6 | 10627 | 45,7 | 4895 | 63,9 | 263,9 |
| 4. Денежные средства | 2487 | 43,6 | 8406 | 36,2 | 117 | 1,5 | 4,7 |
| Итого оборотных активов | 5701 | 100 | 23244 | 100 | 7662 | 100 | 134,4 |

По показателям таблицы 5 видно, что величина оборотных активов возрастает в 2007 году по сравнению с 2005 годом на 34,4%. Это обусловлено значительным увеличением дебиторской задолженности – на 163,9%. Такое увеличение дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты – отрицательная тенденция. Увеличивается отвлечение средств (в форме дебиторской задолженности) из оборота предприятия. Растет косвенное кредитование средствами данного предприятия других предприятий.

В 2007 году в структуре оборотных активов значительно сократилась доля денежных средств по сравнению с 2005 годом – на 95,3%, доля сырья и материалов увеличилась на 115%.

Если с 2004 по 2006 год предприятие работало с прибылью, то 2007 год закончился с убытками. Причины неэффективной работы предприятия связаны не только с указанными внешними, но и с внутренней средой предприятия: отсутствие стратегии развития, планирования производства, неэффективная система мотивации. В числе внутренних причин немаловажную роль играет авторитарный стиль руководства и отсутствие разработанной кадровой политики.

2.2 Качественный и количественный состав персонала предприятия

МСП «Стромат» относится к категории средних предприятий. Средняя численность персонала увеличилась с 2004 года вдвое и составляет в настоящее время 102 человека, из которого 27 человек – административно управленческий персонал (АУП).

Качественный и количественный состав работников предприятия характеризуется штатным расписанием.

Персонал предприятия можно разделить на три основные группы:

- штатный персонал, принятый по трудовому договору;

- работающие по гражданско-правовым договорам (договорам подряда с физическими лицами);

- заемные работники, работающие по договору предоставления персонала.

По уровню образования:

- 12% работники с высшим образованием;

- 20% - со средним профессиональным;

- 68% - с начальным профессиональным и без образования.

По стажу работу по специальности:

- до 1 года – 4 человека

- от 1 года до 3 лет – 11 человек

- от 3 до 5 лет – 14 человек

- от 5 до 10 лет – 43 человека

- свыше 10 лет – 29 человек

Итого за 2007 год – 101 человек.

По квалификационному разряду:

- штукатур-маляр: - 4 разряд – 13 человек

- 3 разряд – 3 человека

Итого 16 человек.

- каменщик: - 5 разряд – 1 человек

- 4 разряд – 9 человек

- 3 разряд – 2 человека

Итого 12 человек.

- слесарь-сантехник: - 4 разряд – 4 человека

Итого 4 человека.

- электрогазосварщик: - 6 разряд – 1 человек

- 5 разряд – 1 человек

- 4 разряд - 2 человека

Итого 4 человека.

- плотник: - 3 разряд – 4 человека

- 2 разряд – 1 человек

Итого 5 человек.

- водитель: - 1 класс – 4 человека

- 2 класс – 6 человек

Итого 10 человек.

- электромонтажники: - 4 разряд – 3 человека

Итого 3 человека.

- слесарь-ремонтник: - 5 разряд – 2 человека

Итого 2 человека.

- автомеханик: - 5 разряд – 2 человека

Итого 2 человека.

На предприятии наблюдается тенденция старения кадрового состава, особенно среди квалифицированных рабочих (более 45% составляют работники старше 50 лет, в том числе лиц пенсионного возраста 5 человек).

В связи со спецификой производства, определенной уставом предприятия – строительство, большая часть персонала заняты в строительном участке: штукатуры, маляры, плотники, каменщики. Вспомогательное производство – это, в основном, водители и механизаторы. Среди специалистов 30% составляют работники со строительным образованием.

Проанализируем персонал в динамике с 2005 по 2007 гг. Для анализа берем только штатный персонал, не учитывая заемных работников (из ООО «ДемФилС» и других предприятий) и работающих по договорам подряда. Данные взяты из формы № П-4, утвержденной постановлением Росстата от 08.06.2007 № 46 с изменением от 08.08.2007 № 62 «Сведения о численности, заработной плате и движения работников», данной в Приложении 5. Анализ основных показателей движения персонала дан в Таблице 1. Из таблицы видно, что численность работников с 2005 года увеличилась на 27%. Принято было на 44% меньше, а выбыло в 2,1 раза больше. Вместе с тем среднесписочная численность к 2007 году уменьшилась. Это было связано с уменьшением объема строительно-монтажных работ. Эта тенденция сохраняется и в 2008 году. В 2005 году был самый большой коэффициент оборота по приему в связи с тем, что в МСП «Стромат» в порядке перевода перешли работники ликвидированного МУСП «Подряд». Коэффициент текучести увеличился и соответственно, коэффициент постоянства состава персонала в 2007 году снизился, что является неблагоприятной тенденцией при отсутствии на рынке труда квалифицированных работников строительных специальностей. Отрицательный коэффициент замещения в данном случае указывает не на то, что имеются вакансии, а на снижение потребности в кадрах.

Таблица 5 – Анализ движения персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007 г. к 2005 г., % |
| 1 | Списочная численность на начало года, чел | 92 | 112 | 117 | 127 |
| 2 | Принято в течение года | 50 | 39 | 28 | 56 |
| 3 | Выбыло в течение года | 20 | 34 | 42 | 210 |
| 4 | В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения | 18 | 31 | 39 | 216 |
| 5 | Списочная численность на конец года, чел. | 112 | 117 | 103 | 92 |
| 6 | Среднесписочная численность за год, чел. | 103 | 105 | 102 | 99 |
| 7 | Коэффициент оборота по приему | 0,49 | 0,37 | 0,27 | 57 |
| 8 | Коэффициент оборота по выбытию | 0,19 | 0,32 | 0,41 | 212 |
| 9 | Коэффициент текучести | 0,17 | 0,30 | 0,38 | 219 |
| 10 | Коэффициент замещения | 0,29 | 0,05 | -0,14 | -47 |
| 11 | Коэффициент постоянства состава персонала предприятия | 0,41 | 0,42 | 0,32 | 79 |

По данным Таблицы 5 видно динамику численности работников, их состава и структуры. Для этого возьмем годовые среднесписочные показатели. С 2005 года произошло увеличение производственного персонала на 6%. Сокращение непроизводственного в 10 раз стало возможным за счет привлечения заемных работников. Произошло увеличение процента служащих к числу рабочих в составе производственного персонала. Из анализа графы 4 раздела 1 формы П-4 за 2005-2007 год видно, что число, выполнявших работы по договорам подряда практически не изменилось и варьировалось в пределах 10-20 человек в течение каждого года. Поэтому увеличение числа служащих могло повлиять на увеличение себестоимости продукции.

Таблица 6 – Динамика численности работников, их состава и структуры

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2005 г. |  | 2006 г. |  | 2007 г. |  | 2007 г. к 2005 г., % |
|  | чел. | % к итогу | чел. | % к итогу | чел. | % к итогу |  |
| Весь персонал | 103 | 100 | 105 | 100 | 102 | 100 | 99 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Производственный персонал | 94 | 91 | 96 | 91 | 101 | 99 | 106 |
| 1.1. Рабочие | 76 | 74 | 71 | 68 | 76 | 75 | 75 |
| 1.2. Служащие | 18 | 17 | 25 | 24 | 25 | 25 | 34 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2.1. Руководители | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 1.2.2. Специалисты | 8 | 8 | 15 | 14 | 15 | 15 | 28 |
| 2.Непроизводственный персонал | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | 11 | 11 |

Можно также проанализировать занятость работников, сделав вывод об организации труда в МСП «Стромат». По табелям учета рабочего времени за 2005-2007 год на примере одной из наиболее стабильной по численности бригад (штукатуры-маляры) можно увидеть, что возросло число целосменных простоев по вине администрации. Это говорит о недостатках планирования и отсутствии других предприятий строительного профиля в городе Котельниче, которые могли бы воспользоваться услугами работников МСП «Стромат».

Число руководителей, которые составляют 10 % от общей численности, неоправданно высоко: у многих в подчинении от 2 до 5 человек. Так у заместителя директора по снабжению и сбыту в подчинении 2 человека. Для выполнения данной работы достаточно было бы специалиста по снабжению, подчинявшегося главному инженеру. Число мастерских участков также можно оптимизировать, объединив несколько. Работа прораба в большинстве случаев дублируется заместителем директора по строительству.

Глава 3. Организация подбора кадров в МСП Стромат и ее совершенствование

3.1 Анализ организации подбора кадров на предприятии

В МСП «Стромат» в связи с небольшой численностью кадровая служба включает в себя только одного работника. Инспектор по кадрам занимается в основном кадровым делопроизводством: готовит трудовые договоры с поступающими на работу, направляет работников на инструктаж по технике безопасности и охране труда, ведет учет персональных данных работников, составляет графики отпусков. Полный перечень должностных обязанностей приведен в должностной инструкции инспектора по кадрам, приведенной в Приложении 6. Подбор кадров осуществляется на уровне руководителей структурных подразделений и директора. Кадровая политика и система мотивации также не разработана. Требования к персоналу определяются должностными инструкциями и Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС).

Исходя из потребностей предприятия, определенных в его штатной структуре, подбор персонала ведется в двух направлениях: штатные и заемные работники, требования к которым одинаковые, но разный порядок оформления, и подбор на разовые работы, по договорам подряда.

Наиболее ощутимой проблемой для Кировской области и, соответственно, для МСП «Стромат» является миграционное выбытие квалифицированных кадров, в которое наиболее вовлечены специалисты строительных специальностей.

В городе Котельниче имеется профессиональное училище (ПУ-27), которое готовит штукатуров, маляров, каменщиков, газоэлектросварщиков, слесарей-сантехников, поэтому проблем с подбором данных специалистов на предприятии нет. Напротив, машинистов экскаватора готовят только в трех учебных заведениях Кировской области, поэтому при большой текучке этой категории работников существует проблема закрытия этих вакансий.

При подборе персонала в МСП «Стромат» в основном используется поиск через средства массовой информации. В год закрывается от 50 (в 2005 году при расширении производства и массовом наборе) до 28 человек (в 2007 году).

В ходе проведения анализа подбора кадров в МСП «Стромат» были выявлены следующие недостатки в работе кадровой службы:

1. Не определена стратегия управления персоналом.
2. Работа инспектора по кадрам сводится лишь к кадровому делопроизводству.
3. Не планируется потребность в персонале.
4. Не проводится мониторинг рынка труда.
5. Отсутствует план по труду, который должен служить источником трудовых затрат.
6. Отсутствует документ, отражающий идеологию кадровой работы, в котором должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников.
7. Недостаточное внедрение новых информационных технологий, как для кадрового делопроизводства, так и для других функций по управлению персоналом.
   1. Разработка рекомендаций по повышению эффективности организации подбора кадров на предприятии

Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества плановым показателем. В ходе проведения анализа текущего состояния подбора кадров мы выявили, что планирование кадровой работы в МСП «Стромат» не осуществляется. Постановка кадровой работы нуждается в реформировании.

Недостатки кадровой работы связаны, в большинстве своем, не с неэффективным исполнением своих должностных обязанностей инспектором по кадрам, а с авторитарным стилем руководства, преобладающим на предприятии и отсутствием стратегии его развития. Основные сложности в том, что руководитель подавляет любую инициативу, связанную с совершенствованием существующих технологий. Одна из главных функций кадровой службы - подбор персонала не является обязанностью инспектора по кадрам, этим занимается сам директор.

Опираясь на полученные в ходе исследования данные, можно дать следующие рекомендации:

1. В первую очередь, реформирование должно касаться должностных обязанностей инспектора по кадрам. Он должен решать следующие задачи:

* кадровое обеспечение деятельности организации;
* управление персоналом на основе современных методов кадрового менеджмента;
* соблюдение трудового законодательства в деятельности организации;
* организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности структурных подразделений по кадровым вопросам;
* подготовка и предоставление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития трудовых ресурсов и кадровой службы организации;
* совершенствование и внедрение новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий, социальной и когнитивной психологии;
* участие в пределах своей компетенции в подготовке и исполнении управленческих решений руководства организации;

При этом комплектованием организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций в соответствии с целями, стратегией и профилем организации, внешними и внутренними условиями ее деятельности должен заниматься инспектор по кадрам, обладающий для этого необходимыми знаниями (технологии оценки и подбора). Это в некоторой степени разгрузит работу директора и повысит эффективность подбора кадров на предприятии (увеличит скорость подбора и количество закрытых вакансий в месяц). При этом снизится вероятность приема работников, не обладающих необходимыми деловыми качествами.

Необходимо отдельно отметить, что предприятие нуждается в детально разработанной кадровой политике, которую должны подготовить совместно директор предприятия, инспектор по кадрам и начальники структурных подразделений МСП «Стромат».

1. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

* определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;
* провести анализ необходимого предприятию персонала;
* определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационых требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
* определить качественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале) на основании оценки движения персонала. В настоящее время на предприятии работают 5 лиц предпенсионного возраста, поэтому в скором времени появится необходимость в закрытии вакансий инженера, водителей, каменщика и бухгалтера. Необходимо создать внешний резерв по этим специальностям. Для этого нужно дать объявление в местную газету «Котельничский вестник» и сообщить о появившихся вакансиях в Службу занятости населения.

1. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

* оптимизировать отношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
* разработать критерии отбора персонала;
* оптимально распределить новых работников по рабочим местам;
* установить, насколько правильно подобран и расставлен производственный персонал по участкам и соответствует ли трудовой вклад работников их заработной плате.
* Проанализировать существующую систему мотивации, правильно расставить приоритеты, наряду с материальным стимулированием используя другие методы.

1. Для облегчения и повышения эффективности работы инспектора по кадрам необходимо внедрить новый программный продукт 1С: «Зарплата и Управление персоналом». Данная типовая конфигурация предлагается в качестве инструмента для реализации кадровой политики предприятия, а также для автоматизации различных служб предприятия, начиная от службы управления персоналом и линейных руководителей до работников бухгалтерии по следующим направлениям:

* планирование потребностей в персонале;
* обеспечение бизнеса кадрами;
* управление компетенциями и аттестация работников;
* управление финансовой мотивацией персонала;
* эффективное планирование занятости персонала;
* учет кадров и анализ кадрового состава;
* трудовые отношения, в том числе кадровое делопроизводство и другое.

1. Эффективной работе инспектора по кадрам будет также способствовать тесное сотрудничество с городской и областной службой занятости населения, которая каждое полугодие представляет отчет о своей деятельности, проводит мониторинг подготовки кадров в соответствии со спросом экономики области. Также необходимо сотрудничество с учебными заведениями, готовящими нужных предприятию специалистов.
2. Проблему закрытия вакансии машиниста экскаватора и других редких в нашей области специалистов можно решить путем применения технологии хедхантинга.
3. В скором времени необходимо будет решать проблему выбытия персонала в связи с тем, что на предприятии достаточно много работников предпенсионного (5 лет до пенсии по старости – 21% от штатной численности) и пенсионного возраста (6%). Среди них и АУП и рабочие строительного участка. При их подборе достаточно эффективным методом подбора будет скрининг (для рабочего персонала) и рекрутинг (для АУП). Не стоит также отказываться и от опробованного метода поиска через средства массовой информации.
4. При всех данных нововведениях необходимо обучение инспектора по кадрам (повышение квалификации), которое можно пройти в Учебном центре Департамента службы занятости Кировской области.

Также следует отметить, что необходимо оптимизировать использование имеющегося на предприятии персонала, выявить резервы. Добиться эффективности использования трудовых ресурсов, когда отдача от их использования превышает их стоимость.

Заключение

1. При переходе России на рыночные отношения коренным образом изменились подходы к решению многих экономических проблем и прежде всего тех. Которые связаны с человеком. От организации и расстановки кадров в настоящее время во многом зависит эффективность развития организации.
2. Кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий. Ведением кадрового делопроизводства, подбором кандидатов, разработкой программ мотивации, организацией обучения работников занимается кадровая служба. Численность и структура этой службы, в зависимости от размера организации может быть различной.
3. Альтернативой дополнительному найму рабочей силы могут служить сверхурочные часы, работа по совместительству штатного персонала, лизинг персонала. Использование «заемных работников» (лизинг персонала) следует отличать от привычного найма рабочей силы. Такие работники обычно не связаны с трудовым договором, отношения между ними и заказчиком регулируются договором гражданско-правового характера. Заем рабочей силы экономически выгоден заказчику, поскольку освобождает его от проблем, связанных с подбором, расстановкой, использованием и увольнением работников и т. д.
4. В настоящее время для эффективного привлечения и использования трудовых ресурсов (персонала) кадровому работнику необходимо осуществлять мониторинг рынка труда. Обостряющийся дефицит квалифицированной рабочей силы – основная проблема, с которой может столкнуться кадровый работник при подборе кадров.
5. Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности – составить профиль компетенции. При формировании профиля должности обязательно должен принимать участие менеджер по персоналу, знакомый с тенденциями на рынке труда, и руководитель, который лучше представляет себе актуальные задачи фирмы. В большинстве предприятий основным документом, определяющим обязанности, права и ответственность, является должностная инструкция.
6. Поиск персонала – первая из задач, стоящая перед менеджером по персоналу (HR). Существует несколько способов закрыть вакансию. Эти способы различаются по трудоемкости и стоимости. Есть два возможных источника набора: внутренний (из внутреннего кадрового резерва организации) и внешний. Существует несколько вариантов внешнего поиска нужного работника: поиск через знакомых, через кадровые агентства, размещение объявления на одном из Интернет сайтов по трудоустройству, размещение объявления в газетах, сотрудничество с учебными заведениями. В современной практике внешнего подбора кандидатов используют следующие технологии: скрининг, рекрутинг и хедхантинг. Низшие вакансии обычно закрываются путем скрининга, специалистов среднего звена подбирают с помощью рекрутинга, а высших руководителей и узких специалистов высокой квалификации - методом хедхантинга.
7. Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам, это предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявление и анкеты претендента на должность, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр.
8. Под эффективностью понимается ситуация¸ когда отдача от использования ресурсов превышает их стоимость. При этом эффективность подбора кадров можно свести к эффективности использования трудовых ресурсов. При исследовании трудовых ресурсов определяющее значение имеет анализ численности работающих. Анализ численности работающих включает исследование следующих показателей: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент замещения, коэффициент постоянства состава предприятия. Необходимо анализировать также качественный состав персонала по уровню квалификации, стажа работников.
9. МСП «Стромат» города Котельнича, выбранное в качестве объекта исследования, осуществляет строительную деятельность с 2004 года. С 2004 по 2006 года предприятие работало с прибылью, а 2007 год закончился убытками. Причины неэффективной работы предприятия связаны не только с внешними причинами, но и с внутренней средой предприятия: отсутствие стратегии развития, планирование производства, неэффективная система мотивации.
10. В основном на предприятии работают штатные работники, принятые по трудовым договорам. Но в период расширений производства (строительства крупных объектов), численность увеличивается за счет работающих по договорам подряда и заемного персонала. С 2004 по 2007 год численность рабочих предприятия увеличилась вдвое. На предприятии наблюдается тенденция постарения кадрового состава, особенно среди квалифицированных рабочих. Большинство работников предприятия имеют стаж работы по специальности от 5 до 10 лет, большинство имеют 4 и 5 разряд.
11. Побор кадров на предприятии осуществляет директор, инспектор по кадрам занимается кадровым делопроизводством. Наиболее ощутимой проблемой для МСП «Стромат» является миграционное выбытие квалифицированных кадров, в которое наиболее вовлечены специалисты строительных специальностей. Проблем с закрытием вакансий штукатуров, маляров, каменщиков, газоэлектросварщиков, слесарей-сантехников нет. Этих специалистов готовит ПУ-27 города Котельнича.
12. Для повышения эффективности организации подбора кадров на предприятии необходимо в обязанности инспектора по кадрам включить организацию подбора кадров, разработать кадровую политику предприятия. Для более эффективной работы инспектора по кадрам необходимо тесное сотрудничество с городской службой занятости населения.

Данные рекомендации могут быть полезны не только облегчения работы инструктора по кадрам и закрытия существующих вакансий, но и помогут не допустить незапланированных ситуаций.