СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Подбор персонала на предприятии

2. Организация процесса найма персонала

3. Краткая характеристика предприятия

4. Изучение процесса подбора и найма работников на предприятии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений особенно остро выступает проблема обеспечения предприятий кадрами, способными эффективно решать производственные и организационные задачи в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических процессах, трудно предсказуемой финансовой обстановке.

Процессы подбора и найма персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкозатратными без потери качества.

Существуют определённые технологии подбора персонала, которые включают два различных вида деятельности: надбор и отбор персонала.

Прежде чем организация предложит кому-либо вакантную должность, она должна найти тех людей, которые хотели бы её занять. В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. Главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе подбора.

Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций. Только при наличии квалифицированного персонала предприятие сможет добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Целью контрольной работы является изучение психологических аспектов подбора и найма персонала.

Задачи контрольной работы – изучение вопросов подбора персонала на предприятии; рассмотрение процесса найма; изучение процесса подбора и найма персонала на примере конкретного предприятия.

1. Организация процесса подбора персонала

Подбор и расстановка персонала в организации – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также в соответствии со способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы.

Для того чтобы процесс подбора персонала функционально обеспечивал реализацию стратегии организации его нужно принимать во внимание уже на этапе разработки стратегических планов развития компании. Стратегия подбора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации. Уже, исходя, из этой стратегии создаются оперативные и текущие планы организационных мероприятий по реализации стратегии подбора персонала.

Для определения оперативных целей подбора персонала необходима информация, полученная в ходе планирования потребностей организации в трудовых ресурсах.

В совокупности данная информация дает представление о потребности организации в трудовых ресурсах. Данная потребность описывается:

- формой и сроками привлечения специалистов в организацию;

- численным составом специалистов определенной категории;

- квалификационными требованиями к специалистам;

- сроками поиска специалистов;

- бюджетом на поиск специалистов;

- бюджетом на содержание и развитие специалистов.

На основании такой информации организация готовит годовой оперативный план подбора персонала в компанию. Уже, исходя из данного плана, составляется текущий план подбора специалиста на конкретную вакансию. Подбор специалиста для организации является многоступенчатым процессом.

Рассмотрим отдельно этапы подбора персонала.

1. Анализ деятельности. Специалисту, управляющему подбором кандидата на определенную должность необходимо четко представлять суть рабочего процесса, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед этой должностью. Для этого проводится анализ рабочего места.

2. Анализ источников привлечения специалистов. Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе специалист по подбору персонала подходит к вопросу анализа и оценки источников привлечения. Анализ и оценка проводится исходя из ряда критериев:

- цели организации по формированию трудовых ресурсов;

- экономическая оценка источников. Готовится ряд альтернативных комбинаций из источников подбора, которые позволяют решить задачи подбора персонала с одинаковым уровнем качества;

- выбор источников привлечения персонала, в основе которого должно быть правило минимизации издержек. Таким образом, выбор останавливается на том варианте, который дает максимум эффекта при одинаковых издержках на подбор;

- планирование источников привлечения персонала.

3. Привлечение кандидатов. В ходе использования источников привлечения персонала организация начинает получать информацию о потенциальных кандидатах. Организация для себя должна решить вопросы формы обращения специалистов в организацию, процедуры учета и систематизации данных о кандидатах, уведомления обратившихся о результатах обращения. Немаловажной целью этого этапа является создание резерва кандидатов для удовлетворения будущих потребностей организации в персонале.

4. Отбор кандидатов. Данный этап описывает самый широкий спектр действий организации по выбору нужного специалиста. Главное что должен помнить специалист по подбору персонала - в ходе подбора происходит своего рода знакомство ряда лиц внешней среды с организацией. Отбор состоит из следующих этапов:

- предварительный отбор - определение соответствия кандидата в первом приближении указанным требованиям;

- сбор информации о кандидатах - объем необходимой информации для сбора задается спецификой и уровнем должности;

- предварительная оценка кандидатов - определение круга лиц, среди которых будет осуществляться отбор специалиста для работы в организации;

- отбор и оценка кандидатов - получение необходимой информации для оценки и принятия решения о приеме на работу.

- сбор необходимой дополнительной информации - сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, анализ послужного списка, информации из медицинских и других учреждений и т. д.

5. Принятие решения о приеме на работу. На основании проведения предыдущих этапов организация принимает окончательное решение о найме специалиста. Корпоративные правила организации определяет все действия на этом этапе - от формы уведомления принятого кандидата до процедуры введения в должность.

6. Оценка эффективности подбора персонала. От качества подбора персонала зависит эффективность работы организации и использование ее ресурсов. Поэтому в ходе всего процесса, на каждом этапе реализуются функции учета и контроля составляющих процесса. По окончании, на основании собранной информации целесообразно провести оценку эффективности.

Эффективность подбора можно частично оценить непосредственно по окончании подбора персонала, а частично через определенный промежуток времени. Методы и параметры анализа эффективности зависят от целей, которые ставит организация при анализе. Тоже касается источников информации, необходимых для такого анализа.

2. Организация найма персонала

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Имеются два возможных источника набора:

- внутренний (из работников данной организации);

- внешний (из людей, не связанных с организацией).

Многие организации практикуют помещение объявления о приеме на работу внутри самой фирмы. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком), сокращаются затраты на наем, работники наглядно видят возможности своего карьерного роста.

Источниками найма персонала могут быть:

- прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать претендентов. Но и те, и другие независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению;

- случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (банк данных о внешних кандидатах). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Два качества говорят в его пользу: обычно они знают что-то о деятельности фирмы; более вероятно, что у них есть "внушенное" чувство лояльности к ней;

- школы, колледжи, институты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Некоторые учебные заведения имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу;

- клиенты и поставщики предлагающие необходимых кандидатов. Такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними;

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов;

- рекламные объявления либо дополняют вышеперечисленные способы отбора, либо могут быть основным источником найма. Цель таких объявлений - получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Объявления должны содержать информацию о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении организации, уровне подчинения претендента, предполагаемый заработок.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации.

Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

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

- выбор критериев отбора и их утверждение;

- отборочная беседа;

- работа с заявлениями и анкетами;

- беседа по поводу принятия на работу;

- проведение тестов;

- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. "Эталонные" уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Для создания психологического портрета и построения личностного профиля используются методы и приемы – психодиагностики – области психологии, разрабатывающие методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности. Основным методом психодиагностики признано тестирование. Тест - это метод психодиагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи, имеющие определенную шкалу значений. Тест позволяет с заданной степенью вероятности определить уровень развития у человека, необходимых знаний, личностных характеристик, умений и навыков. К достоинством тестирования относят возможность получения качественных и количественных величин оцениваемых характеристик. Профессиональный тест должен обладать такими основными показателями качества, как:

- валидность – означает пригодность теста для измерения именно того качества, на которое он направлен. Мерой валидности служит коэффициент корреляции теста с определенными критериями;

- надежность – определяет точность психологических измерений, отсутствия погрешностей в процедурах тестирования и выражается в устойчивости и стабильности результатов при повторном тестировании, а также в степени эквивалентности с другими параллельными тестами, одинаковыми по форме и достигаемой цели. Надежность теста определяется методами дисперсионного и факторного анализа;

- научность – указывает на связь с фундаментальными исследованиями, определяет научную обоснованность теста.

Результаты тестирования дают, как правило, лишь актуальность средств изучаемого параметра, тогда как большинство характеристик личности и ее поведения имеют тенденцию к динамическому изменению в процессе практической деятельности кандидата.

Область измерения психологических качеств при тестировании ограничена, что не дает возможность судить о человеке в целом. Для составления более полного психологического портрета личности необходимо применять научно обоснованные комплексы тестов.

Недопустимо принимать решения по кадровым перестановкам, увольнениям и другим кадровым вопросам на основании тестов в отсутствие специалиста-психолога.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами. Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации.

Если кандидат на вакантную должность прошел все ступени отбора и его кандидатура во всем удовлетворяет работодателя, то прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

3. Краткая характеристика предприятия

МКЦ "Мегатавр" был создан в целях осуществления: маркетинговых исследований и консультаций; разработки и проведения комплексных рекламных кампаний (реклама в средствах массовой информации, наружная реклама и другие рекламные мероприятия и акции); поиска на Хабаровском рекламном рынке новых возможностей для удовлетворения спроса рекламодателей и получения прибыли его Участником.

В 2002 году была учреждена компания ООО "Мегатавр Трэйд".

В соответствие с Уставом область деятельности ООО "МКЦ "Мегатавр" чрезвычайно широка. На настоящий момент основными направлениями деятельности ООО "Мегатавр" являются: маркетинговые исследования; разработка и проведение комплексных рекламных кампаний и рекламных акций; проведение акций по стимулированию продаж; организация и проведение презентаций; консалтинг в области маркетинга и управления.

В компании существует четыре отдела: отдел маркетинговых исследований; отдел стратегического планирования и консалтинга; отдел Public Relations; отдел продаж.

Численность работников предприятия составила: в 2003 году – 219 человек; в 2004 – 244; в 2005 – 305 человек. Динамика численности персонала ООО "Мегатавр" представлена на рис. 2.



Рис. 2. Динамика численности ООО "Мегатавр" в 2003 – 2005 гг.

Из общей численности 50,9% имеют высшее и среднее профессиональное образование (в 2004 году данный показатель составлял 48,7%), 41,7% - работники в возрасте до 40 лет. Средний возраст работников Общества составляет 40 лет. Возрастной состав работников ООО "Мегатавр" представлен на рис. 3.



Рис. 3. Возрастной состав работников ООО "Мегатавр"

Стаж работы на данном предприятии составляет в среднем – 5 лет. Структура работников в зависимости от стажа работы представлена на рис. 4.



Рис. 4. Структура работников ООО "Мегатавр" по стажу работы

В среднем заработная плата работников Общества составила в 2003 году – 12 596 руб., в 2004 – 15 326 руб., в 2005 – 17 321 руб. Политика в области оплаты труда в ООО "Мегатавр" построена на принципах максимально возможного роста средней заработной платы работников с учетом финансовых возможностей, планомерного повышения производительности труда и роста экономической эффективности работы филиалов Общества.

4. Организация процесса подбора и найма работников на предприятии

На предприятии наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу:

- внутренние резервы предприятия (продвижение по службе своих сотрудников);

- объявления в газетах;

- техникумы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения;

- службы по трудоустройству, частные агентства по найму;

- объявления по радио и телевидению.

Процесс подбора и найма персонала в ООО "Мегатавр" включает следующие этапы:

1. Анализ резюме, который позволяет отобрать тех кандидатов, которые имеют наиболее соответствующие данной вакансии знания и навыки.

2. Структурированное собеседование с менеджером по персоналу. Целью собеседования является оценка личных качества кандидата, а также краткий рассказ о Компании и ответ на вопросы кандидата.

3. Собеседование с руководителем отдела, которое позволяет оценить профессиональные качества и способности к выполнению конкретной работы.

4. Практика двух пробных дней, на которой соискатель, выполняя задания, созданные на основе конкретных рабочих ситуаций знакомится с принципами работы в Компании, программными продуктами, используемыми в работе, корпоративной культурой. Соискатель получает о Компании то количество информации, которое он может и хочет получить для того, чтобы принять решение о своем желании работать на этом предприятии.

5. Решение о приеме и приглашении на работу принимается в случае успешного прохождения кандидатом всех этапов процесса подбора персонала.

В связи со спецификой деятельности предприятия (маркетинговая деятельность подразумевает наличие таких качеств, как умение общаться с людьми, знание психологии человека, коммуникабельность и др.) набор новых сотрудников осуществляется на основе тщательной оценки профессиональных качеств и психологических особенностей кандидатов.

В ООО "Мегатавр" большое внимание уделяется вопросам адаптации сотрудников, основными целями которой являются:

- Снизить страх, неуверенность новых сотрудников;

- Помочь быстрее понять цели и задачи организации и получить удовлетворение от работы;

- Снизить затраты на обучение новичков;

- Снизить текучесть кадров.

Функции управления адаптацией ООО "Мегатавр":

- планирование адаптации (оценка уровня подготовленности новичка, разработка наиболее эффективной программы адаптации);

- ориентация - практическое знакомство нового работника с организацией, с обязанностями и ответственностью;

- моральная поддержка и мотивация нового сотрудника на преодоление трудностей вхождения в компанию;

- ликвидация причин возникающих конфликтов или неудовлетворительного решения проблем адаптантов и обобщение материалов о ходе адаптации;

- сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации.

Для количественной оценки адаптированности работника может использоваться шкала удовлетворенности факторами производственной ситуации.

На основании результатов анкет выявляются проблемные факторы, по которым проводится анализ и разрабатываются мероприятия в целом по предприятию или по конкретному подразделению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду.

В этих условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста.

Задачей привлечения персонала является обеспечение удовлетворения потребности предприятия в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени.

Руководителю предприятия и его кадровым работникам необходимо ответственно подходить к вопросу подбора, найма и расстановки кадров, осуществлять жесткий контроль за этой деятельностью.

Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал.

Очень важно суметь создать условия для раскрытия кадрового потенциала за счет научного подхода к кадровым вопросам, рационального использования материально-технических средств и финансовых возможностей предприятия, вместе с тем необходимо уделять максимальное внимание развитию организационной культуры, решению социальных и психологических вопросов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 543 с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. - Мн.: Интерпрессервис,   
   2002. – 352 с.
3. Карташова С.А. Рекрутинг. Найм персонала. - М.: Экзамен, 2002. – 320 с.
4. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - Мн.: Амалфея,   
   2000. – 256 с.
5. Основы менеджмента / Под ред. Д. Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2002. – 367 с.
6. Панкратов В.Н. Психотехнология управления людьми.- М.: ИНФРА-М, 2001. - 324 с.
7. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2000. – 298 с.
8. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
9. Устав ООО "Мегатавр".