**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1 Сущность и содержание профотбора. Роль профессиографии в психологическом изучении трудовой деятельности

2 Краткая характеристика предприятия

3 Организация работы по профориентации работников предприятия

4 Примеры профессиограмм, используемых на предприятии

5 Выводы и мероприятия для улучшения работы по профотбору и расстановке кадров на предприятии, их ожидаемая эффективность

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Профессиональный отбор - определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии в соответствии с нормативными требованиями

 Профессиональный отбор - принятие кадровых решений на основе изучения и прогностической оценки пригодности людей к овладению профессией, выполнению профессиональных обязанностей и достижению необходимого уровня мастерства. Осуществляется при комплексном использовании ряда критериев: медицинского, физиологического, педагогического и психологического. При использовании психологического критерия проводятся следующие мероприятия: психологическая диагностика; построение прогноза успешности деятельности в данной профессиональной области; проверка прогноза по реальной эффективности осуществления профессиональной деятельности. При использовании тех или иных диагностических методик должна быть получена информация о ценностных ориентациях личности, мотивационной составляющей профессионального выбора, личностных чертах.

Кажется повсеместно признанным, что эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала.

Понимая это, сегодня многие руководители предприятий в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: отбор, оценку, обучение, стимулирование труда и мотивации сотрудников. В связи с этим тема контрольной работы является актуальной.

Целью контрольной работы является изучение сущности подбора и расстановки кадров на предприятии на основе профотбора. Задачами контрольной работы является изучение основных теоретических положений по выбранной теме, а также их применение на предприятии ОАО "Дальсвязь".

**1 Сущность и содержание профотбора. Роль профессиографии в психологическом изучении трудовой деятельности**

Профессиональный отбор - установление соответствия психофизиологических особенностей человека, его подготовленности и навыков требованиям, предъявляемым спецификой избранной трудовой деятельности.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы. Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом: планирование кадров; отбор кадров; определение зарплаты и льгот; профессиональная адаптация; обучение персонала; аттестация кадров; перестановка кадров; подготовка руководящих кадров; социальная защита персонала; юридические и дисциплинарные аспекты.

Профориентация при наборе сотрудников является прерогативой маркетинга кадровой службы, в чьи задачи входит предоставление потенциальным сотрудникам полной и достоверной информации о характере и содержании предстоящего труда по той или иной профессии. Профотбор – это стадия процедуры набора сотрудников, которая существенно сокращает число кандидатов на предлагаемую вакансию. На профориентацию может откликнуться большое число кандидатов, но фирме нужны лишь те из них, которые не только считают, что они подходят на конкретную должность, но и соответствуют ей по мнению кадровой службы, основанному на результатах собеседования с кандидатом, опросов или его тестирования.

Профессиография - технология изучения требований, предъявляемых профессией к личностным качествам, психологическим способностям, психолого-физическим возможностям человека. Используется в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих методических пособий и практических рекомендаций по обеспечению взаимосоответствия человека и профессии. Профессиография обеспечивает постановку практической задачи и организацию ее решения в целях оптимизации и повышения эффективности профессионального труда.

Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности - социальные, социально-экономические, исторические, технические, технологические, правовые, гигиенические, психологические, психофизиологические и социально-психологические. Объем, глубина и детальность их изучения зависят от социального заказа. Так, информационная профессиография, нацеленная на обеспечение профориентационной работы, включает все названные характеристики, однако дает их обобщенно, кратко, описательно. Коррекционная профессиография, направленная на повышение безопасности профессионального труда, детально и аналитически описывает только те характеристики, которые являются основными источниками опасного поведения человека в данной сфере.

Диагностическая профессиография, обеспечивающая организацию профессиональной психодиагностики, ориентирована на изучение технических, правовых, технологических, гигиенических, психологических, психофизиологических и социально-психологических характеристик труда только на тех этапах работы, от которых в большей степени зависит конечный результат, и на которых требуются наиболее высокие показатели скорости, точности деятельности и ответственности за выполнение задания.

Формирующая профессиография, используемая в процессе профессионального обучения, охватывает социально-экономические, исторические, правовые характеристики профессии в общих чертах, с детальной аналитической проработкой технических и технологических сторон конкретной профессиональной деятельности.

Профессиография включает комплекс методов изучения профессиональной деятельности, в том числе — методы сбора эмпирических данных (изучение документации, наблюдение, опрос, изучение продуктов деятельности, биографический и трудовой методы, метод эксперимента) и их анализа (метод экспертной оценки, метод качественного анализа эмпирических данных, методы статического анализа), а также методы психологической интерпретации (структурно-системный анализ и функционально-структурный анализ).

Профессиография призвана путём объективного исследования раскрыть всю сложность профессии, выявить её структурные и содержательные особенности, установить всё многообразие взаимоотношений личности специалиста с предметами, средствами и продуктами труда, с окружающими людьми, с целым рядом специфических явлений, сопровождающий трудовой процесс.

Психологические тесты позволяют определить с большой долей вероятности неудачи в профессиональной деятельности, чётко определяя нижнюю границу способностей. Успех в профессиональной деятельности зависит и от ряда других факторов.

**2 Краткая характеристика предприятия**

ОАО "Дальсвязь" является крупной телекоммуникационной компанией, предоставляющей услуги связи на территории Дальневосточного федерального округа.

Компания предоставляет услуги связи в 7 регионах Дальнего Востока: Приморском, Хабаровском краях, Сахалинской, Амурской, Камчатской, Магаданской и Еврейской автономной (ЕАО) областях. Территория регионов составляет 3,3 млн. кв. км. (20% территории России), где проживает 6,1 млн. человек (4,2% от общей численности населения России), в том числе 4,8 млн. человек городского населения и 1,3 млн. человек сельского населения.

В настоящее время ОАО "Дальсвязь" в условиях конкурентного рынка является оператором-поставщиком полного спектра услуг электросвязи на территории ДВФО, обслуживая 1 миллион 259 тысяч абонентов местной телефонной сети, обеспечивая предоставление других современных услуг связи. Телефонная сеть компании тесно увязана с сооружениями
ОАО "Ростелеком" и составляет региональную часть сети общего пользования России. Альтернативные операторы связи имеют возможность включения в эту сеть.

Общество зарегистрировано Администрацией г. Владивостока 12 мая 1994 года. Регистрационный номер 5464. Внесено в Единый Государственный реестр юридических лиц 6 сентября 2002 года Инспекцией МНС РФ по Ленинскому району г. Владивостока. Присвоен ОГРН 1022501276159.

Органами управления Общества являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Генеральный директор. Органом контроля Общества является Ревизионная комиссия.

Приоритетные направления деятельности определяются миссией Общества – "Формирование и полное удовлетворение потребностей клиентов в современных услугах связи на территории Дальневосточного федерального округа".

Основными задачами Общества являются: предоставление полного комплекса телекоммуникационных услуг; реализация функций надежного оператора - лидера, предоставляющего услуги связи высокого качества, доступные всем категориям пользователей; совершенствование способов обслуживания и взаимосвязи с клиентами; комплексное развитие услуг на базе современных технологий; создание условий, при которых возможна наиболее полная реализация способностей каждого сотрудника для блага всей компании; рост доходов и капитализации компании, создание благоприятных условий для привлечения инвестиций.

Показатель численности работников в Обществе имеет тенденцию к уменьшению. В качестве причин изменения численного состава можно обозначить следующие: централизация структурных подразделений; ликвидация малоэффективных и дублируемых рабочих мест, изменение норм труда; модернизация оборудования; применение методов аутсорсинга.

Наиболее распространенными основаниями для расторжения трудового договора являются инициатива работника, истечение срока трудового договора, а также увольнение в связи с сокращением численности штата.

Распределение работников по категориям в 2004 году выглядит следующим образом: руководители – 1 335 человек; специалисты – 6 071 человек; служащие - 155 человек; рабочие – 11 210 человек.

**3 Организация работы по профориентации работников предприятия**

Профессиональная ориентация - это система научно-практической деятельности общественных институтов (семья, школа, предприятие, организация, начальные, средние и высшие профессиональные учебные заведения, центры профориентации, служба занятости населения и др.), включающая решения комплекса социально-экономических, психолого-педагогических и медико-физиологических задач с целью формирования у школьников профессионального самоопределении, соответствующего индивидуальным особенностям каждой личности и запросам общества в кадрах, требованиям его к современному труженику.

В условиях новых рыночных отношений актуальность профориентации возрастает: повышается потребность личности в оптимальном профессиональном самоопределении, рынок диктует новые требования к подготовке и переподготовке кадров и все это на фоне несформированного перспективного плана экономического развития России, отсутствия действенного механизма координации развития различных отраслей, регионов, предприятий и организаций различной формы

Проблема профориентации на современном этапе ее развития требует обеспечения планомерного ее проведения, координации действий государственных и муниципальных органов, школы, семьи, общественности и других социальных институтов, участвующих в ее решении, разграничения функций между ними, непрерывного и своевременного решения научных и организационных вопросов.

Управление - процесс, осуществляемый по определенной программе, предусматривающий достижение заданной цели (т. е. совпадение профессионального самоопределения и общественных потребностей в кадрах), учет исходного уровня профессионального самоопределения и его переходные состояния, систему корректировки на основе получаемой информации о функционировании системы управления (табл. 1). Управление профориентацией включает подготовку и принятие решения относительно различных аспектов процесса профориентации, организацию практического осуществления решений, оперативное регулирование, контроль за реализацией решении, учет, подведение результатов, обработку и анализ управленческой информации, подбор, расстановку и обучение профориентаторов.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Стадия  Функции  | Планирование | Организация | Координация | Контроль | Информационное обеспечение |
| Профпросвещение | + | + | + | + | + |
| Развитие интересов, склонностей учащихся в различных видах профессиональной деятельности | + | + | + | *+* | + |
| Профконсультация | + | + | + | + | + |
| Профадаптация | + | + | + | + | + |

Основными принципами управления профориентацией на предприятии являются: конкретность, оптимальность и эффективность, обратная связь, комплексность, системность, иерархичность, интеграция профориентационных воздействий, научность.

Все перечисленные функции, действуя в единстве, направлены на осуществление профессионального самоопределения школьников. Например, в планировании (функция планирования) главным является постановка целен и задач в плане, который должен предусматривать средства их достижения, т.е. структуру органов управления (функция организации), что должно привести к согласованию между исполнителями (функция координации), а затем к постоянному наблюдению за ходом и сроками выполнения плана (функция контроля), к устранению выявленных при реализации плана недостатков (функция регулирования).

Таким образом, функции управления направлены на достижение определенной цели. Они отвечают на вопрос в том, что делается или должно делаться в системе управления.

Успешность управления профориентацией во многом определяется методами управления, которые представляют собой способы управленческой деятельности социальных институтов с целью воздействия на профессиональное самоопределение школьников.

Наиболее эффективным в управлении профориентацией является использование программно-целевого метода.

На основе главной цели и подцелей профориентации субъекты управления определяют комплекс мероприятий (систему управленческой деятельности) для достижения максимального результата по реализации поставленных целей.

Применение этого метода позволяет выявить реальные возможности ресурсов всех субъектов управления по подготовке школьников к выбору профессии, сконцентрировать и скоординировать управленческие воздействия, избежать их дублирования.

**4 Примеры профессиограмм, используемых на предприятии**

Профессиограмма – это документ, содержащий описание, во-первых, содержания работы по определенной профессии (функции, обязанности, задачи, операции), во-вторых, требований к носителю определенной профессии (профессиональные, деловые, личные качества). Документальной формой профессиограммы могут быть словесное описание, знаковый алгоритм, видеофильм, компьютерная программа.

Приведем пример профессиограммы пригодности кандидатов на занятие должности финансового директора.

Для успешной профессиональной деятельности на должности финансового директора необходимы следующие области знаний:

1. Планирование финансово-хозяйственной деятельности;

2. Автоматизация систем планирования (как пользование программами, так и поставока задач для автоматизации);

3. Бухгалтерский учет;

4. Автоматизация бухгалтерского учета;

5. Управленческий учет;

6. Автоматизация управленческого учета;

7. Экономическая оценка решений.

Каждая область знаний в проекции к рассматриваемой должностной позиции отнормирована ("идеальные" требования будут соответствовать крупной компании или холдингу, для средних и малых компаний допустимо снижение порога).

Вывод: кандидат обладает 54% знаний, необходимых финансовому директору крупного промышленного предприятия. Рекомендуется на должности консультанта в консультационные компании; ведущего специалиста в плановый и финансовый отдел в рамках крупной компании или холдинга; финансового директора компании с численностью работников менее 300 человек.

Достоинства метода:

- позволяет определить соответствие профессиональных знаний и навыков требуемым в компании;

- позволяет составить программу обучения и повышения квалификации соискателя;

- оценка соискателя по профилю руководителя в выбранной специализации позволяет определить потенциал роста и служить основанием для зачисления в кадровый резерв;

- сравнение показателей соискателя в динамике позволяет оценить развитие профессиональных навыков и их приближение к требуемым параметрам.

Метод не предназначен для оценки соответствия личных качеств кандидата этическим нормам и стандартам поведения принятым в компании.

В настоящее время профессиограмма разрабатывается специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построения социометрических матриц взаимодействия работников, анализа информационных потоков. Прежде всего, разработчики профессиограммы руководствуются мнением опытных работников изучаемой профессии и их руководителей.

Недостатком метода является высокая трудоемкость и необходимость использования технических средств, что позволяет отнести профессиограмму к числу дорогих методов описания работы и требований к исполнителю.

Велико значение профессиограмм и в обеспечении соответствия качественного уровня персонала российских организаций международным требованиям и стандартам, включая ИСО, МЭК, ЕОК, стандарты серии ЕН 45000. Ориентация организации на качество предусматривает устранение любых причин возникновения брака на всех стадиях движения продукции путем формализации основных процессов. В этих условиях профессиональный опыт, знания и личные качества сотрудников приобретают особое значение и являются основной заботой службы управления персоналом.

**5 Выводы и мероприятия для улучшения работы по профотбору и расстановке кадров на предприятии, их ожидаемая эффективность**

Для совершенствования работы по профотбору рекомендуется следующее распределение функций линейного и функционального менеджеров на предприятии (табл. 2).

Таблица 2

Участие линейного и функционального менеджеров в процессе отбора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции отбора | Линейный менеджер (ЛМ) | Менеджер по управлению персоналом (МУП) |
| Выбор критериев отбора | Осуществляет выбор критериев | Консультирует выбор и вводит критерии, отражающие особенности работы  |
| Утверждение критериев отбора  | ----- | Утверждает |
| Отборочная беседа  | ----- | Проводит |
| Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным | Иногда проводит | Обычно выполняет  |
| Беседа по поводу принятия на работу | Совместно | Совместно |
| Проведение тестов | ----- | Проводит  |
| Заполнение таблицыквалификации и рекомендаций  | ----- | Заполняет |
| Конечное решение при отборе | Принимает после рассмотрения рекомендаций менеджера по управлению персоналом | Даёт рекомендации линейному менеджеру |

Основными результатами проведения профориентации являются следующие:

1. Формирование у молодежи профессионально значимых качеств, умений и готовность к их активному проявлению в различных сферах жизни общества, высокой ответственности и дисциплинированности.

2. Повышение уровня информированности молодежи по вопросам профессионального самоопределения, трудоустройству и профадаптации, что способствует: росту деловой активности и самоорганизации молодежи; снижению уровня молодежной безработицы; содействие вторичной и сезонной занятости студентов и школьников.

3. Создание модели взаимодействия с заинтересованными организациями.

В целях уменьшения текучести кадров и закрепления молодых специалистов на ключевых должностях, в филиалах проводится изучение социально-психологического климата коллектива для выявления потребностей персонала, внедряются программы предоставления займов работникам, заключаются соглашения к трудовым договорам на условиях взаимных обязательств между работодателем, взявшим на себя обязательства оплачивать обучение работников, и работником, который обязуется отработать на предприятии определенное количество лет по окончанию обучения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Важный шаг в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма.

Политика найма различна в разных фирмах и зависит, как правило, 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.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают 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, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М:. ИНФРА – М, 2001. – 283 с.
2. Иванова Е. М. Профориентационная профессиография. – Мн.: Высшая школа, 2005. – 96 с.
3. Магура М. Поиск и отбор персонала. - М.:Интел-Синтез, 2001. - 272 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
5. Мерлен В.С. Психология индивидуальности. – М.: Воронеж. Изд-во «Ин-т практической психологии. НПО «МОДЭК» Психология отечества, 1996. – 448 с.
6. Никифорова А.А. Менеджер по персоналу фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. – 1995. - №1. - с. 37.
7. Панкратов В.Н. Психотехнология управления людьми.- М.: ИНФРА-М, 2001. - 324 с.