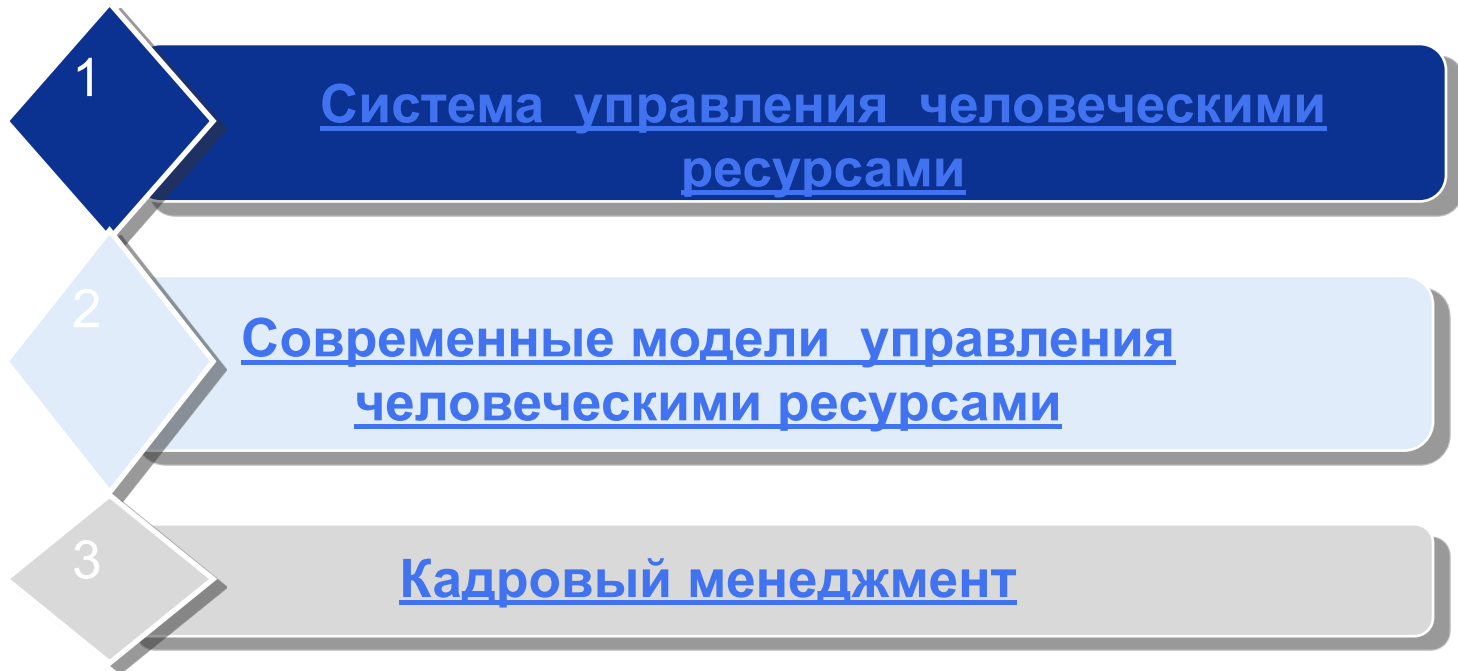


## Тема 15. Управление человеческими ресурсами



Рощина Ирина Викторовна





# Система управления человеческими ресурсами



- ◆ **Управление персоналом**
- ◆ **Управление трудовыми ресурсами**
- ◆ **Управление человеческим капиталом**
- ◆ **Кадровый менеджмент**
- ◆ **Менеджмент персонала**



- ❖ **Человеку свойственно эмоционально и, порой, непредсказуемо реагировать** на те или иные изменения в работе предприятия;
- ❖ **Человек постоянно совершенствует свои знания и навыки** (непрерывно подкрепляться усилиями со стороны руководства; работники осознанно подходят к выбору рода своей деятельности, поскольку человек обладает интеллектом)



❖ **Управление человеческими ресурсами** – вид управленческой деятельности, направленной на формирование необходимого кадрового состава и поддержание его в наиболее эффективном состоянии для реализации целей организации



- ❖ **Профессия (специальность )** – комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретённых человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области и позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности
- ❖ **Профессиональная компетентность** – мера квалификации. Определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к имеющимся условиям
- ❖ **Профессиональная пригодность** – совокупность психических и психофизиологических особенностей человека необходимых для осуществления эффективной деятельности



- 1) **функциональная** (профессиональные знания и способность их реализовать);
- 2) **интеллектуальная** (аналитическое мышление);
- 3) **ситуативная** (умение действовать по обстоятельствам);
- 4) **социальная** (коммуникабельность и умение добиваться поставленных целей).



**Квалификация** – степень профессиональной подготовки, необходимая для выполнения данных функций



**Квалификация работы** – совокупность требований к тому, кто её должен исполнять

**Квалификация работника** – совокупность приобретённых человеком профессиональных качеств



- ❖ **Цель управления человеческими ресурсами** - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития
- ❖ **Субъект управления персоналом** – группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.
- ❖ **Объект управления персоналом** – отдельный работник, а также трудовой коллектив, организованная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организационными и корпоративными требованиями.



- 1) **технологии формирования персонала**  
— кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, адаптация работников;
- 2) **технологии развития персонала**, объединяющие обучение, карьеру, формирование кадрового резерва;
- 3) **технологии рационального использования персонала**, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.



- ❖ **1. Подсистема условий труда:** соблюдение требований психофизиологии труда; соблюдение требований эргономики труда; соблюдение требований технической этики; охрана труда и техники безопасности; охрана окружающей среды.
- ❖ **2. Подсистема трудовых отношений:** анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическая диагностика; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами.
- ❖ **3. Подсистема оформления и учета кадров:** оформление и учет приема, увольнений, перемещений; информационное обеспечение системы кадрового управления; профориентация; обеспечение занятости.



- ❖ **4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:** разработка стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию; оценка кандидатов на вакантную должность (отбор персонала); текущая периодическая оценка кадров (аттестация работников).
- ❖ **5. Подсистема развития кадров:** техническое и экономическое обучение; переподготовка и повышение квалификации; работа с кадровым резервом; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.
- ❖ **6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:** нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; использование средств морального поощрения; разработка форм участия в прибылях и капитале; управление трудовой мотивацией.



- ❖ **7. Подсистема юридических услуг:** решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.
- ❖ **8. Подсистема развития социальной инфраструктуры:** организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями.
- ❖ **9. Подсистема разработки организационных структур управления:** анализ сложившейся оргструктуры; проектирование и построение новой оргструктуры управления; разработка штатного расписания.



- ❖ **По возрасту** – возрастная структура персонала (доля лиц соответствующих возрастов в его общей численности)
- ❖ **По стажу** (общий стаж, стаж работы в данной организации)
- ❖ **По уровню образования** – выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное
- ❖ **По характеру трудовых функций** (рабочие, служащие)



Критерий оптимальности структуры персонала – соответствие численности работников различных должностных групп объёмам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени



# Современные модели управления человеческими ресурсами



- ❖ Административные методы («методы кнута»)
- ❖ Экономические методы («методы пряника»)
- ❖ Социально-психологические методы («методы убеждения»)



- ◆ **Экономический подход**
- ◆ **Органический подход**
- ◆ **Гуманистический подход**



- ❖ Основа - **концепции использования трудовых ресурсов.**
- ❖ Ведущее место занимает **техническая** (т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), **а не управленческая подготовка** людей на предприятии.
- ❖ «**Организация**» трактуется как упорядоченность отношений между частями целого, имеющими определённый порядок.
- ❖ **Основные принципы:** 1) обеспечение единства руководства; 2) соблюдение строгой управленческой вертикали; 3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля; 4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации; 5) достижение баланса между властью и ответственностью; 6) обеспечение дисциплины; 7) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, с целью мотивирования персонала к эффективному исполнению своих обязанностей; 8) заслуженное вознаграждение.



- ❖ **«Организация»** трактуется **как живая система**, существующая в окружающей среде.
- ❖ **Две аналогии-взгляда на организационную реальность:** 1) исходит из отождествления организации с человеческой личностью; ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть (или возрождение) организации; 2) приняла в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга: организация – это мозг, перерабатывающий информацию; позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.
- ❖ **Принципы голографического структурирования организации:** 1) обеспечение целостности организации в каждой ее части (в подразделении). 2) создание множественных связей между частями организации (избыточные). 3) развитие одновременно специализации персонала, и его универсализацию. 4) создание условий для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом. 5) системность и комплексность



- ❖ **Концепции управления человеком**
- ❖ **«Организация»** трактуется **как культурный феномен**.  
Позволяет понять, каким образом осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде.  
Организационная культура – это целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования.
- ❖ Позволяет реинтерпретировать **характер отношений организации с окружающей средой** в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и о своей миссии.
- ❖ Эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей в основе совместной деятельности людей.



- 1) управление по результатам,
- 2) управление посредством мотивации,
- 3) рамочное управление,
- 4) управление на основе делегирования,
- 5) партисипативное управление,
- 6) предпринимательское управление
- 7) модель 4С



# Кадровый менеджмент



- ❖ **Пассивная.** Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами.
- ❖ **Реактивная.** Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.
- ❖ **Превентивная.** Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и возможностями прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период; руководство не имеет средств для влияния на ситуацию.
- ❖ **Активная.** Руководство обладает не только прогнозом, но и средствами воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать процесс.
- ❖ **Рациональная.** Руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.



- ❖ Учёт персонала
- ❖ Прогнозирование и планирование потребности в кадрах
- ❖ Организация набора, отбора, подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников
- ❖ Изучение и оценка кадров и предоставление руководству рекомендаций по замещению вакантных должностей теми или иными лицами
- ❖ Формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам
- ❖ Участие в аттестации персонала и мероприятиях по её итогам



- ❖ **Оценка деятельности подразделений управления персоналом** – это систематический, чётко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, и на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом и с итогами деятельности других организаций.
- ❖ Оценка деятельности кадровых служб опирается на **критерии эффективности** и выражается в объективных показателях развития производства :
- ❖ 1) соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности;
- ❖ 2) затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника;
- ❖ 3) эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;
- ❖ 4) отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала.



- ❖ **Стоимостная оценка** - соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.
- ❖ **Укомплектованность кадрового состава оценивается количественно** – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием
- ❖ **Укомплектованность кадрового состава оценивается качественно** – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).
- ❖ **Степень удовлетворенности работников** оценивается на основе анализа мнений работников, которые выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.



## ❖ Основные направления кадровой работы:

- 1) кадровое планирование,
- 2) подбор и отбор персонала,
- 3) адаптация новых работников,
- 4) мотивация персонала,
- 5) его оценка и обучение,
- 6) управление деловой карьерой



- ❖ Найм, отбор и приём персонала
- ❖ Деловая оценка персонала
- ❖ Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала
- ❖ Мотивация трудовой деятельности персонала
- ❖ Организация системы обучения персонала
- ❖ Управление конфликтами и стрессами
- ❖ Управление безопасностью персонала, организация труда персонала
- ❖ Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала
- ❖ Высвобождение персонала



- ❖ **Кадровое планирование** – это метод управления человеческими ресурсами, который позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.
- ❖ **Кадровое планирование** подразумевает разработку различных видов планов:
  - 1) стратегия управления персоналом (как правило, 5-10 лет);
  - 2) оперативный план работы с персоналом (1 год);
  - 3) план потребности в персонале;
  - 4) план подбора персонала;
  - 5) план работы по адаптации новых сотрудников;
  - 6) план обучения персонала;
  - 7) план проведения деловой оценки;
  - 8) план служебно-профессиональных перемещений и др.



1. **Планирование** кадровой работы включает: а) оценку наличных ресурсов; б) оценку будущих; в) разработку программы удовлетворения будущих потребностей
2. **Наём персонала** – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. **Отбор персонала** – оценка кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резерва, созданного в ходе найма.
4. **Определение заработной платы и льгот** – разработка структуры заработной платы и льгот для привлечения и удержания работника.
5. **Адаптация** – введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения для удовлетворения ожиданий.
6. **Обучение** – разработка обучающих программ и контроль за результатами их реализации.
7. **Оценка трудовой деятельности** – разработка методик оценки и проведение работ по оцениванию каждого сотрудника.
8. **Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала** (службы управления персоналом должны: а) разработать методологию перемещения работника с должности с большей или меньшей ответственностью; б) развивать профессиональный опыт работника).



- ❖ **Метод расчёта по нормам обслуживания** показывает зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.
- ❖ **Метод расчёта по рабочим местам и нормативам численности** (как частный случай использования метода норм обслуживания)
- ❖ **Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса**
- ❖ **Стохастические методы** основаны на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами
- ❖ **Метод экспертной оценки**
- ❖ **«От достигнутого уровня»**



## **Этапы предварительной работы при подборе сотрудников:**

- 1) анализ содержания работы;
- 2) описание характера работы (разработка или корректировка должностной инструкции);
- 3) формулировка требований к работнику (в виде квалификационной карты или карты компетенций)



| Метод<br>привлечения                              | преимущества                                                                    | недостатки                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Поиск внутри<br/>организации</b>               | Преимущества<br>внутренних<br>источников                                        | Недостатки внутренних<br>источников                                                                                               |
| <b>Подбор с<br/>помощью своих<br/>сотрудников</b> | Низкие издержки,<br>более простой<br>способ адаптации                           | Развитие семейственности и<br>кумовства, большой процент<br>ошибок из-за переоценки<br>возможностей близких людей,                |
| <b>Самопроявивши<br/>еся кандидаты</b>            | Низкие издержки,<br>возможность<br>формировать<br>информационный<br>банк данных | Характерны только для очень<br>крупных или известных<br>организаций, возможности<br>кандидатов часто не совпадают<br>с вакансиями |
| <b>Объявления в<br/>СМИ</b>                       | Широкий охват,<br>возможность<br>выбора                                         | Затратный метод, эффективен<br>не для любой вакансии                                                                              |



| Метод<br>привлечения                                      | преимущества                                                                                                      | недостатки                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Обращение в<br/>учебные<br/>заведения</b>              | Низкие издержки,<br>возможность привлечь<br>перспективные кадры                                                   | Ограниченность<br>выбора, кандидаты<br>не с<br>определившимися<br>предпочтениями,<br>требуется обучение<br>практическим<br>навыкам |
| <b>Государственные<br/>агентства<br/>занятости</b>        | Низкие издержки                                                                                                   | Ограниченные<br>возможности<br>выбора                                                                                              |
| <b>Частные<br/>агентства по<br/>подбору<br/>персонала</b> | Возможность привлечь<br>наиболее<br>квалифицированные кадры,<br>часть работы по отбору<br>берёт на себя агентство | Очень дорого                                                                                                                       |



- ❖ **Анализ анкетных данных** (заполнение анкеты, проверка документов). Эффективность – 40%
- ❖ **Тестирование** (профессиональные знания и навыки, интеллектуальный уровень, специальные качества, математические способности, пространственное воображение, личностные качества, психологический тип, физические характеристики). Эффективность: центры оценки персонала – 70-80%, тесты на профпригодность – 60%, общие тесты способностей – 50-60%, биографические тесты – 40%, личностные качества – 40%
- ❖ **Профессиограмма** – это описание особенностей профессии, которое раскрывает специфику профессионального труда и требований, предъявляемых к человеку в данной профессии. В профессиограмме описываются: 1) функции, обязанности, задачи, операции в данной профессии, а также производственные, технические, медицинские, гигиенические, психологические и другие особенности специальности или профессии; 2) требования к носителю этой профессии – профессиональные, деловые, личные качества и т. п. Профессиограмма включает в себя **психограмму** (психологический портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств.)



- ❖ **Биографический метод**
- ❖ **Дополнительные первичные методы** (экспертиза подчерка, астрология, физиогномика). Эффективность – 10%
- ❖ **Собеседование** (с работниками кадровой службы, с линейным руководителем). Эффективность – 30%
- ❖ **Справки о кандидате** (звонок по месту предыдущей работы, беседы со знакомыми кандидата, официальные запросы). Эффективность – 20-25%
- ❖ **Медосмотр** (в медицинских учреждениях организации или с привлечением оплачиваемых специалистов).
- ❖ **Испытание** (работа с испытательным сроком непосредственно на рабочем месте). Эффективность – 50-60%



- ❖ **Адаптация** – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.
- ❖ **Первичная адаптация** - приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня)
- ❖ **Вторичная адаптация** - приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя)



- 1) **ознакомление** — работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе, о членах коллектива;
- 2) **приспособление** – на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;
- 3) **ассимиляция** – осуществляется полное приспособление работника к среде и к коллективу, идентификация с новой группой;
- 4) **идентификация** – личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.



| На рабочем месте              | Вне рабочего места |
|-------------------------------|--------------------|
| Копирование                   | Лекции             |
| Наставничество                | Деловые игры       |
| Делегирование                 | Учебные ситуации   |
| Метод усложняющихся заданий   | Моделирование      |
| Ротация                       | Тренинги           |
| Использование учебных методик | Ролевые игры       |



- ❖ **Ротация** – это перемещение из одного подразделения организации в другое
- ❖ **Разновидности ротации:**
  - 1) «кольцевая», при которой работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;
  - 2) «короткая»: для нее характерно прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей до своей основной должности; используется, как правило, в подсистемах становления или формирования специалистов и руководителей после приема на работу;
  - 3) «безвозвратная»: продвижение без возврата на свою «стартовую» должность.



- ❖ **Кадровый резерв** – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.
- ❖ **Виды кадрового резерва.**
  1. **По виду деятельности :**
    - 1) *резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру;
    - 2) *резерв функционирования* Сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.
  2. **По уровню подготовленности:** 1) *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; 2) *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1–3 года.



- ◆ **Высвобождение персонала** – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.
- ◆ **Виды увольнений :**
  - 1) увольнение по инициативе сотрудника («по собственному желанию»);
  - 2) увольнение по инициативе работодателя («по инициативе администрации»);
  - 3) выход на пенсию.



- ❖ **Деловая оценка персонала** – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.
- ❖ **Виды деловой оценки** : 1) оценка кандидатов на вакантную должность; 2) текущая периодическая оценка сотрудников организации.
- ❖ **Этапы текущей оценки**: 1) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов; 2) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.



❖ **Показатели** деловой оценки:

- 1) результативность труда (жёсткие и мягкие показатели результативности);
- 2) профессиональное поведение (факторы достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения);
- 3) личностные качества.



**Традиционные методы**

**Нетрадиционные  
методы**

**Методы  
деловой оценки**



## Традиционные методы

| Название метода                                        | Преимущества                                                                                              | Недостатки                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Шкалирование                                           | Очень простой, возможность быстрой оценки, минимальная подготовка, простота, экономичность                | Высокая степень субъективности, склонность к экстремальным или средним оценкам, не учитываются особенности профессиональной деятельности, высокая значимость оценки руководителя |
| Метод оценочных шкал с описанием количественной оценки | Степень субъективности ниже, описание больше приближено к особенностям рабочего места, достаточно простой | Субъективная оценка, требуется определённая подготовка, высокая значимость оценки руководителя                                                                                   |



## Традиционные методы

| Название метода                    | Преимущества                                                                      | Недостатки                                                                                                      |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод ранжирования                 | Простота, возможность ранжирования по значимости сотрудников или по их результату | Высокая степень субъективности, нет возможности оценить количественную разницу между первым и последующими      |
| Метод альтернативных характеристик | Более комплексная характеристика, компьютерная обработка данных                   | Достаточно сложный метод, требуется разработка компьютерной программы, дорогостоящий метод, субъективная оценка |



## Нетрадиционные методы

| Название метода          | Преимущества                                                                                              | Недостатки                                                                                                                                |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 360-градусная аттестация | Простота, более объективная оценка, возможность узнать мнение представителей разных иерархических уровней | Большой объём обработки информации, возможность обид и конфликтов по поводу правильности оценки                                           |
| Психологические методы   | Оценка потенциальных возможностей сотрудников, высокая степень точности и детализации оценки              | Дорогой метод, сложный, требуется привлечение квалифицированных психологов, не оценивает текущие результаты, а только потенциал работника |



# Карьера

**Профессиональная  
карьера**

**Внутриорганизационная  
карьера.**

Направления:

- 1) вертикальное,
- 2) горизонтальное,
- 3) центростремительное





- ◆ трамплин;
- ◆ лестница;
- ◆ змея;
- ◆ перепутье.



- ❖ **Аутсорсинг** – это вывод за пределы компании определенных, обычно непрофильных, функций и видов деятельности, а также тех работ, которые не соответствуют принятой в компании концепции бизнеса.
- ❖ Такими работами могут быть любые звенья цепочки создания стоимости для потребителей: разработка проектов, производство, маркетинг, управление ценными бумагами, реклама, торговля, логистика, питание, охрана и др.
- ❖ В аутсорсинге заказчик через рынок покупает либо услугу в виде обслуживания какого-либо процесса, либо произведенную часть продукта.



- ❖ **Аутстаффинг** – это вывод персонала за штат компании-заказчика в штат компании-подрядчика.
- ❖ При этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять ту же работу, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет уже компания-подрядчик.



## Преимущества:

- ❖ уменьшить количество сотрудников в штатном расписании;
- ❖ снизить административную и финансовую нагрузку при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- ❖ снять обязательства по трудовым соглашениям;
- ❖ сохранить статус малого предприятия или приобрести его со всеми вытекающими финансовыми и налоговыми льготами;
- ❖ обеспечить существенную экономию фонда заработной платы;
- ❖ удовлетворить потребность в высококвалифицированных специалистах, когда содержать их в штате компании невыгодно;
- ❖ сформировать штат при создании регионального представительства с дальнейшим трудоустройством кандидатов, успешно прошедших испытательный срок;
- ❖ провести проверку новых сотрудников на профессиональное и корпоративное соответствие

Приближается финишная черта.  
Скоро завершение нашего курса  
И сессия ....!

**И.В.**