

Система методов управления

Методы управления – это способы, связанные со спецификой воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели

Менеджмент – это творчество, основанное на применении методов

Все методы менеджмента направлены на социальную потребность человека – признание, уважение, самоутверждение

Высшей потребностью индивидуума является познавательная – самовыражение, свобода, развитие личности

При выборе метода менеджмента

необходимо учитывать:

- скорость достижения цели;
- вероятность достижения цели;
 - отношения подчинения;
 - личность управляемого;
 - личность управляющего;
 - экономическую самостоятельность;
- «климат» в коллективе

Классификация методов управления:

- 1) организационные (проектирование, ориентация, регламентация, нормирование, расстановка, документирование);
- 2) административные (распорядительство, наказание, поощрения);
- 3) экономические (постановка общих целей, создание условий для самостоятельной деятельности, формирование системы экономических стимулов)
- 4) социально-психологические (формирование благоприятного морально-психологического климата, развитие индивидуальных способностей работников)

Особенности организационного воздействия

Виды организационного воздействия	Характер организационного воздействия	Формы воздействия
1) Организационное регламентирование	Издание и обеспечение исполнения актов организационного воздействия, однозначно определяющих построение и характер связей между отдельными элементами системы управления, а по отношению к исполнителю предписывающих или запрещающих действовать определенным образом	Устав, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции
2) Организационное нормирование	Воздействие путем доведения до исполнителя норм, нормативов и требования к их выполнению	Нормы затрат времени на обработку документации, размножение документов и т.п.
3) Инструктирование	Методическое: воздействие на исполнителя путем доведения до него свода правил или перечня методических наставлений, позволяющих разрабатывать решения или действовать по определенной методике	Методические указания по определению состава, численности управленческого аппарата, организации документооборота
	Организационное: воздействие через разъяснение работникам нормативной информации(документов)	Консультации о правах и обязанностях(членов АО, кооператива и т.

Организационно-распорядительные документы

виды	содержание
инструкция	Правовой документ, издаваемый с целью установления правил, регламентирующих организационные, финансовые и иные стороны деятельности организаций, предприятий, их подразделений и служб, должностных лиц
Нормативные документы	Перечень правил, норм решения хозяйственных вопросов, действий должностных лиц
нормативы	Документы, содержащие показатели затрат времени, материальных и денежных ресурсов, приходящихся на единицу изделий, операций и т.д.
положение	Правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности, организацию работы структурного подразделения
приказ	Административный документ, издаваемый руководителем предприятия и действующий на основе единоначалия с целью решения основных и оперативных, хозяйственных и других задач
распоряжение	Административный документ, издаваемый руководителем предприятия, служб, подразделений с целью решения оперативных вопросов
постановления	Решения, принимаемые высшими коллегиальными органами управления: правлениями, советами, собраниями и т.п.
протокол	Документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решения на собраниях, совещаниях, заседаниях
устав	Правовой акт, определяющий цели, задачи, структуру, функции, права, органы управления, ответственность и порядок ликвидации, прекращения деятельности предприятия

Виды распорядительной

информации демократически

директивные

е

- приказ;
- указание;
- распоряжение
- ;
- требование

- рекомендация
- ;
- совет;
- просьба

Правила внутреннего трудового распорядка

- 1) Общие положения
- 2) Рабочее время и его использование
- 3) Порядок приема на работу и увольнения сотрудников
- 4) Основные обязанности организации
- 5) Поощрения за успехи в работе
- 6) Ответственность за нарушение дисциплины на работе
- 7) Основные обязанности сотрудников организации

Взыскания за нарушение трудо́вой дисциплины

- 1) Предупреждение в письменной форме;
- 2) Выговор (по приказу);
- 3) Увольнение (по приказу).

Материальная ответственность сотрудников

- 1) Ответственность за невыдачу в срок трудовой книжки увольняющемуся сотруднику;
- 2) Добровольное возмещение ущерба предприятию;
- 3) Удержания из заработной платы;
- 4) Депремирование;
- 5) Полная материальная ответственность;
- 6) Коллективная материальная ответственность

Административная ответственность (по КоАП)

- предупреждения;
- штрафы;
- возмездное изъятие предметов;
- административный арест;
- исправительные работы.

Меры уголовной ответственности

- 1) Превышение власти или полномочий;
- 2) Мелкое хищение имущества;
- 3) Клевета;
- 4) Оскорбление;
- 5) Преследование за критику;
- 6) Самоуправство;
- 7) Злоупотребление служебным положением;
- 8) Халатность;
- 9) Получение или дача взятки;
- 10) Должностной подлог;
- 11) Нарушение Трудового кодекса;
- 12) Похищение документов;
- 13) Подделка документов

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. Рост уровня регламентации управления</p> <p>1.1 Наличие хорошо проработанного Устава предприятия со свободным доступом к нему работников.</p> <p>1.2 Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.</p> <p>1.3 Наличие четкой организационной и штатной структур, их необходимая корректировка в связи с изменениями условий производства</p> <p>1.4 Разработка четких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия</p> <p>1.5 Наличие четких должностных инструкций с определением функциональных обязанностей работника и нормирование труда</p>	<p>1. Неэффективное организационное воздействие</p> <p>1.1 Устав предприятия хранится за « семью печатями».</p> <p>1.2 Принятие формальных коллективных договоров или их отсутствие (договоров и профсоюзов).</p> <p>1.3 Отсутствие или использование устаревшей оргструктурой, наличие в штатном расписании «подснежников»</p> <p>1.4 Отсутствие или использование устаревших положений, не отвечающих требованиям производства.</p> <p>1.5 Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций</p>
<p>2. Эффективные виды распорядительных воздействий</p> <p>2.1 Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных</p> <p>2.2 Применение системы контроля</p>	<p>2. Неэффективные виды распорядительных воздействий</p> <p>2.1 Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий</p> <p>2.2 Отсутствие системы контроля исполнения</p>

Экономические методы менеджмента -
*комплекс способов и приемов управления,
основанный на использовании экономических
законов, интересов и системы
взаимосвязанных экономических показателей,
норм и нормативов*

Группа методов	Состав групп методов
1. Методы, регулируемые федеральными и региональными органами(внешние факторы среды предприятия)	Налоговая система страны, региона, муниципалитета. Кредитно-финансовый механизм страны, региона, муниципалитета
2. Методы, регулируемые предприятием(внутренние факторы среды)	Экономические нормативы функционирования предприятия; система материального поощрения работников; система ответственности за качество и эффективность работы; применение научных методов

Экономические нормативы функционирования

предприятия

- Удельный вес конкурентоспособной продукции по конкретным рынкам;
- Нормы рентабельности по конкретным видам продукции;
- Оборачиваемость оборотных средств;
- Производительность труда;
- Капиталоотдача инвестиций;
- Фондовооруженность труда;
- Удельный вес основных рабочих в общей численности работающих предприятия;
- Уровень автоматизации производства и управления и др.

Отличительная черта
современного этапа развития
экономических методов
менеджмента – их
направленность на поощрение
деятельности предприятия в
зависимости от его
эффективности, экономии
ресурсов и прочее

Виды экономических методов

менеджмента

- 1) Коммерческий расчет** (направлен на соизмерение затрат и результатов, обеспечение работы предприятия с прибылью);
- 2) Цены и ценообразование** (направлен на оптимальные продажи; предпочтительным является метод ценообразования по принципу «полных издержек»);
- 3) Финансирование** (направлено на обеспечение всех подразделений необходимыми финансовыми ресурсами);
- 4) Кредитование** (направлено на увеличение финансовых ресурсов предприятия для ритмичной работы и расширения деятельности);
- 5) Налоговая система** (направлена на участие предприятия в формировании бюджетов государства на всех уровнях);
- 6) Страхование** (направлено на обеспечение возмещения расходов в различных случаях);
- 7) Маркетинг** (направлен на регулирование рыночных отношений)

Позитивное и негативное воздействие экономических методов управления

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
1. Планирование деятельности: конечные результаты производства четко определены (выручка, объем продаж, производительность, качество, себестоимость и т.п), о них знают рядовые сотрудники	2. Работа без плана – цели, задачи часто меняются, предприятие «лихорадит», рядовые сотрудники об этом не знают
2. Развитие коммерческого расчета, центров прибыли, затрат и прочее	2. Отсутствие коммерческого расчета
3. Постепенный рост производительности труда и заработной платы	3. «Замораживание» заработной платы
4. Развитие системы премирования из прибыли	4. Отсутствие премирования, либо премирование равными частями из ФОТ
5. Поощрение роста материальных потребностей работников	5. Игнорирование таких потребностей
6. Развитие социального обеспечения	6. Игнорирование вопросов о социальном обеспечении

Социально-психологические методы - это методы, направленные на формирование и развитие трудового коллектива, регулирование межличностных отношений и создание оптимального психологического климата

Функции – эти методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности:

- 1) Формирование здорового социально-психологического климата в коллективе;
- 2) Раскрытие личных способностей каждого работника, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности и повышению ее

Социально-психологические методы управления

Социальные методы управления	Психологические методы управления
1. Методы социального нормирования	1. Методы комплектования малых групп
2. Методы социального регулирования	2. Методы гуманизации труда
3. Методы социальной преемственности	3. Методы профессионального отбора и обучения
4. Методы повышения социально-трудовой активности	4. Методы управления поведением работника
5. Методы воспитания	5. Методы регулирования межличностных отношений
6. Методы социального планирования коллектива	6. Методы формирования здорового морально-психологического климата
	7. Методы психодиагностики и психогигиены

Содержание социальных методов управления

- **1. Методы социального нормирования** (разработка и утверждение коллективом норм поведения работников)
- **2. Методы социального регулирования** (разработка и утверждение коллективного договора между администрацией и коллективом)
- **3. Методы повышения социально-трудовой активности** (обмен опытом, новаторство, критика, самокритика, демократизация, гласность)
- **4. Методы воспитания** (привитие норм морали методами внушения, убеждения, наставничества, личного примера руководителя)
- **5. Методы социального планирования коллектива** (совершенствование социальной структуры, улучшение условий труда, его охраны, укрепление здоровья, повышение жизненного уровня работников, воспитание личности, развитие общественной активности)

Классификация психологических методов управления

Наименование метода	Виды методов
1. Обсервационный	-наблюдение -самонаблюдение
2.Эксперимент	-лабораторный -естественный -формирующий
3.Праксимический	-анализ процесса труда -анализ результатов труда -хронометрия -циклография трудовых действий -профессиография
4.Биографический	-анализ событий -анализ фактов -изучение жизненного пути
5.Психодиагностика	-беседы -тесты -опросы(анкеты, интервью, социометрия) -экспертные оценки

Поведение работников и способы воздействия на них

Типы поведения	характеристика	Способ воздействия
«Ангельское»	Настроены на образцы сверхъестественного поведения, отрицание зла и насилия, фетишизацию принципа «человек человеку друг, товарищ и брат»(таких очень мало)	Подражание, совет, просьба, похвала, комплимент
Высокоморальное	Провозглашают человеческую добродетель, соблюдение только высоких принципов поведения(честность, порядочность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и др.) Аристократия, священнослужители, интеллигенция	Подражание, побуждение, совет, просьба, похвала, намек
нормальное	Построено на выполнении принципов общественной морали, допускающее отклонения и недостатки(«слаб человек»), признающее диалектическое единство добра и зла, власти и денег, Большая часть общества и трудового коллектива	Внушение, вовлечение, убеждение, побуждение, похвала, просьба, порицание, плацебо,
аморальное	Свойственно людям, постоянно нарушающим моральный кодекс общества. Личные интересы, мотивы и потребности люди данного типа ставят выше сложившихся норм в социальной группе, они не чувствуют угрызений совести при нарушении закона и религиозных заповедей. Отсталая часть общества, трудового коллектива(пьяницы, бездельники, прогульщики, бракоделы), которые со временем переходят в преступную среду или пополняют ряды изгоев общества(«бомжей»)	Принуждение, осуждение, убеждение, требование, внушение, «взрыв»
«дьявольское»	Абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее закону, исключаящее соблюдение общественной морали, противостоящее на 180° «ангельскому» поведению. В религии хорошо описаны образы дьявола(сатаны, черта). Такое поведение демонстрируют некоторые представители преступного мира(убийцы, насильники)	Принуждение, осуждение, наказание, «взрыв», запрещение

Методы управления работником

- 1) Методы убеждения
- 2) Методы внушения
- 3) Личный пример руководителя
- 4) Методы принуждения
- 5) Создание ориентирующих условий

Структура социального развития

КОЛЛЕКТИВА

Совершенствование социальной структуры коллектива	Улучшение условий труда, его охраны и укрепление здоровья работников	Повышение жизненного уровня, улучшение жилищных, культурно-бытовых условий	Развитие общественной активности и воспитание личности
Улучшение квалификационно-профессиональной структуры работников	Улучшение санитарно-гигиенических условий труда	Совершенствование системы оплаты труда и экономического стимулирования	Развитие общественной активности работников
Повышение общего и специального образования работников	Оптимизация условий труда на основе данных психофизиологии коллектива	Улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников	Совершенствование воспитательной работы в коллективе
Регулирование текучести кадров	Сокращение заболеваемости и производственного травматизма	Совершенствование социально-психологических отношений в	Укрепление трудовой дисциплины

Объекты психологии

управления

- 1) Мотивы поведения человека в трудовой деятельности и средства оптимального воздействия на них
- 2) Процесс формирования и развития малых групп
- 3) Психологический климат в коллективе и его влияние на эффективность работы
- 4) Условия формирования взаимоотношений коллектива и личности в различных видах деятельности
- 5) Методы профессионального подбора работников (в соответствии с психологической структурой личности через тестирование, анкетирование и др.)

Социально-психологический климат в коллективе -

это состояние межличностных отношений, основанное на психологическом настрое и влияющее на производственно-экономическую и общественную деятельность группы в целом и каждого входящего в нее человека

Положительный климат

- 1) Способствует росту производительности и удовлетворенности трудом;
- 2) Сплачивает группу;
- 3) Способен компенсировать даже малопривлекательную работу

отрицательный климат

- 1) Ухудшает экономические показатели группы;
- 2) Разобщает людей;
- 3) Ведет к развалу группы;
- 4) Не всегда компенсируется даже очень высокой оплатой труда

Виды и особенности социально-психологического климата

Благоприятный климат	Неблагоприятный климат
1. Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение	1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии	2. Конфликтность в отношениях, агрессия, антипатии
3. Членам коллектива нравится быть вместе	3. Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание	4. Успехи вызывают зависть, неудачи - злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	5. Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех и все – за одного	6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива	7. Равнодушны друг к другу: к успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии	8. Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают.	9. Коллектив невозможно собрать на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу	10. Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

Внутренние и внешние параметры социально-психологического климата

Внешние параметры:

- условия труда, быта и отдыха работников;
- состояние дел в семье;
- личное настроение каждого члена группы

Внутренние параметры:

- тип отношений в группе(демократический-авторитарный);
- стиль отношений в группе(личный-бюрократический);
- степень личной независимости;
- развитость взаимопонимания и доброжелательности;
- степень терпимости к чужому мнению;
- применяемая шкала поощрений и наказаний;
- система стимулирования;
- стиль поведения руководителя

Роль социально-психологического климата в коллективе

Он способен ускорить или замедлить развитие ключевых качеств, необходимых человеку для успешной работы и карьерного продвижения:

- готовность к постоянной инновационной деятельности;
- умение действовать в экстремальной ситуации, принимать нестандартные решения;
- инициативность и предприимчивость;
- готовность к участию в управлении;
- включенность в систему непрерывного образования;
- сочетание профессиональной и гуманитарной культуры;
- профессиональная, квалификационная, территориальная и иная мобильность

Факторы социально-психологического климата, влияющие на инновационную деятельность

поддерживающие

- Предоставление свободы разработчикам новшеств;
- выделение новаторам ресурсов и оборудования;
- поддержка со стороны высшего руководства;
- обмен информацией и ведение дискуссий «без злобы и страха»;
- поддержание эффективных коммуникаций с коллегами;
- углубление взаимопонимания между сотрудниками фирмы

блокирующие

- недоверие менеджеров к идеям снизу;
- необходимость множества согласований по новым идеям;
- вмешательство других подразделений в оценку новаторских предложений;
- критика и угроза увольнений из-за допущенных ошибок;
- мелочный контроль и опека каждого шага;
- кулуарность принятия решений;
- формирование у высшего руководства «синдрома всезнающего эксперта»

Разделение труда в управлении

КОМПЛЕКСНОМ

По функции управления	По целевым программам	По управляемым объектам	По видам работ и ожиданий	По сложности работ
Определение состава функциональных подразделений	Определение состава комплексных бригад	Определение состава линейных подразделений	Определение состава информационно-технических подразделений	Определение квалификационно-должностного состава работников



*Часто убеждением
можно сделать
больше, чем насилием*

Эзоп

Позитивные и негативные методы социально-психологического воздействия

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
1. Формирование правил взаимоотношения сотрудников на основе взаимного уважения и сотрудничества	1. Отсутствие таких правил, «двойная мораль»
2. Эффективные методы социального воздействия на коллектив (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, ориентация на демократический стиль управления; планирование социального развития коллектива; поддержка духа состязательности и инициативности между работниками; поддержка накопленных традиций)	2. Отсутствие применения таких методов (поддержание формальных правил взаимоотношений, поддержка неформальных методов сбора информации: слухи, сплетни и т.п.; «сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти)
3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал (формирование хорошего психологического климата, использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение; проведение психологического тестирования и индивидуальной работы с целью наибольшего развития работника)	3. Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе; ориентация на командование, принуждение, наказание; отношение к работникам как «рабочей лошади»; отсутствие психологов в коллективе и отрицание их нужности.

Качество трудовой жизни

качество	характеристика
1.Трудовой коллектив	хороший психологический климат; нормальные отношения с администрацией; участие сотрудников в управлении; соблюдение регламентирующих документов; минимальные стрессы на работе; позитивная мотивация.
2.Оплата труда	хороший оклад(тарифная ставка); вознаграждение за хороший результат; премии по итогам квартала и года; премии за выслугу лет, по возрасту; доплаты за совмещение профессий; ощущение экономического благосостояния
3.Рабочее место	Территориальная близость к дому; хороший офис и мебель; современная оргтехника; служебный транспорт, автостоянка; хорошие эргономические и физиологические условия труда; личная безопасность
4.Руководство предприятия	Доверие к руководителям; хорошие отношения с начальником; соблюдение прав личности; стабильная кадровая политика; уважение подчиненных; преданность предприятию

Качество трудовой жизни

качество	характеристика
5.Служебная карьера	планирование карьеры; поощрение обучения персонала; продвижение по заслугам; объективная аттестация кадров; отсутствие апатии и застоя
6.Социальные гарантии	предоставление отпуска по графику; оплата больничных; выплата гарантированных пособий; страхование жизни; формирование пенсионных накоплений; обязательное медицинское страхование; компенсации за транспорт и служебную квартиру
7.Социальные блага	выплата материальной помощи; фирменная одежда и обувь; оплата спортивно-оздоровительных услуг; подарки к днем рождения и юбилеям; льготные кредиты на жилье и транспорт

Основные принципы эффективного руководства персоналом

Наименование принципа	характеристика
Обратные связи	Существуют эффективные обратные связи между руководителем и подчиненным, которые также вовремя узнают оценку своего труда
Определенная степень свободы	Предоставление определенного объема свободы подчиненному с учетом его индивидуальных особенностей
Ответственное отношение к работе	Участие руководителя в формировании ценностных ориентаций к труду и его места в жизни
Ориентация на результат работы	Руководство подчиненными связано с оценкой как конечного результата работы, так и процесса самого труда, с обязательным поощрением
Повышение качества труда	Руководитель стимулирует повышение качества труда подчиненных
Личное поведение – образец для подражания	Руководитель является ролевой моделью отношения к делу, людям и самому себе

Эффективное подчинение

- хорошо знать круг своих должностных прав и обязанностей;
 - выполнять свою работу ответственно и добросовестно;
 - сочетать исполнительность с творческим отношением к делу;
 - уважать права руководителя, доверять руководителю:
- Объективно воспринимать критику;
- Спокойно относится к приказам и указаниям;
- Ценить время руководителя;
- Привлекать внимание руководителя не к себе, а к своей работе.
- уважать собственную обязанность подчиняться, развивать умение подчиняться;
 - видеть в руководителе личность, уважать его достоинство;
 - не унижаться перед руководителем, не ронять своего достоинства и не позволять себя унижать;
 - не вмешиваться в решения руководителя;
 - обращаться к руководителю за указанием в крайних случаях;
 - принимать самостоятельные решения в рамках своей компетенции;
 - быть внимательным, тактичным, корректным.

Эффективный менеджер

Умение управлять собой.

Четкие личные ценности.

Четкие личные цели.

Саморазвитие и самосовершенствование.

Самостоятельное решение проблем.

Творческий подход.

Умение влиять на людей.

Понимание особенностей управленческого труда.

Сильные навыки руководства.

Умение обучать людей.

Высокая способность формировать коллектив.

Этапы набора кадров

- 1.Выявление лиц, способных выполнить необходимые функции.
- 2.Первичный отбор на основе документов.
- 3.Изучение деловых, профессиональных и личностных качеств.
- 4.Принятие окончательного решения.

Методы отбора кадров

- 1.Изучение документов, характеристик (при необходимости – запросы на прежнее место работы, учебы).
- 2.Тестирование.
- 3.Собеседование.
- 4.Медицинское обследование.
- 5.Анализ почерка, фотографии.

Методы отбора кадров

испытания	собеседования	Организация центров оценки
1.Измерение способности выполнения задач	Правила 1.Установить взаимопонимание с кандидатом, дать ему возможность чувствовать себя свободно	Методы 1.Исполнение заданной роли.
2.Психологические характеристики	2.Концентрация внимания на требованиях к работе	2.Доклады и выступления перед группой.
3.Определение уровня квалификации	3.Получение всей необходимой информации. Нельзя судить по первому впечатлению.	3.Психологические тесты.
4.Другое	4.Предоставить комплекты структурированных вопросов	4.Официальные интервью.
		5.Проверка навыков межличностного общения и др.

Подготовка кадров – обучение навыкам,
позволяющим персоналу повысить
производительность труда

Необходимость обучения:

- при поступлении в организацию;
- при назначении на новую должность или получения новых сложных заданий;
- при обнаружении недостатка навыков, необходимых для эффективной деятельности;

Требования к эффективности обучения

1. Необходимость мотивации обучения.
2. Создание климата, благоприятного для обучения.
3. Последовательность этапов процесса обучения с учетом его сложностей.
4. Отработка навыков на каждом этапе обучения.
5. Создание условий для обеспечения положительного закрепления пройденного материала.

Виды организационной адаптации

Адаптация – это приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде.

Ее виды:

1. **Профессиональная** (освоение новых навыков и тонкостей профессии).
2. **Психологическая** (приспособление к условиям, режиму работы и отдыха).
3. **Социально-психологическая** («вливание» в новый коллектив).

Осуществляется путем:

1. **Введения в организацию** (отвечает кадровая служба).
2. **Введения в должность** (отвечает непосредственный руководитель).

Этапы деловой карьеры

Карьера – это продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или смена вида занятий в рамках организации на протяжении жизни.

Наименование этапа	Период-возраст, лет	характеристика
подготовительный	18-22	Получение профессионального образования
адаптивный	23-30	Овладение профессией, поиск места в коллективе, начало карьеры руководителя
стабилизационный	30-40	Обретение профессионализма, окончательное разделение на руководителей и исполнителей
консолидационный	40-50	Совершенствование профессионализма, освоение новых сфер деятельности
зрелость	50-60	Передача знаний и опыта молодежи
предпенсионный	Более 60	Подготовка ухода на пенсию

Виды горизонтальной карьеры

Горизонтальная карьера – процесс овладения новыми видами и сферами деятельности без перемещения «по вертикали».

Ее виды:

1. «Карусель» - это временный переход в другое подразделение и выполнение новых функций.
2. Обогащение труда:
 - участие в работе комитетов и творческих групп;
 - чередование видов работы;
 - временное назначение на руководящую должность;
 - занятие научной работой и преподаванием