

Управление персоналом

Автор – Евгений Александрович МОГИЛЁВКИН,
профессор кафедры психологии и кафедры экономики и
менеджмента ВГУЭС, к.психол.н.

2009

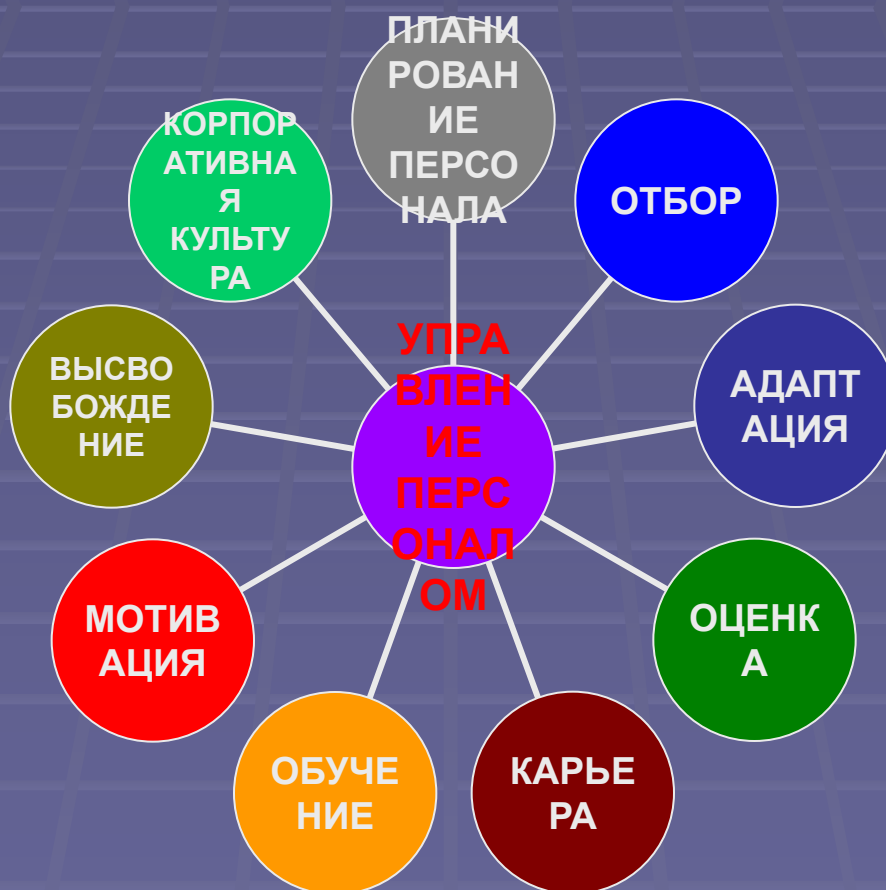
Цель учебного курса

- формирование у слушателей **современных представлений об управлении персоналом в организациях** на основе расширенных знаний о современных технологиях диагностики и развития профессионального и личностного потенциала сотрудников организации, типологиях организационной культуры, технологиях карьерного менеджмента и способах мотивации и предотвращения демотивации,
а также **формирование мотивации к саморазвитию** слушателей как эффективных менеджеров

Структура курса

- **Тема 1.** Система управления персоналом: современный взгляд
- **Тема 2.** Трудовая мотивация и стимулирование персонала в организации
- **Тема 3.** Конфликты в организации
- **Тема 4.** Стресс на рабочем месте
- **Тема 5.** Современные технологии оценки персонала
- **Тема 6.** Управление карьерой персонала
- **Тема 7.** Основы командообразования
- **Тема 8.** Организационная (корпоративная) культура

Тема 1. Система управления персоналом



Тема 2. Трудовая мотивация и стимулирование персонала в организации

- Теории мотивации и их применение в практике
- Внешняя и внутренняя мотивация персонала
- Диагностика мотивационных комплексов (методика К. Замфир)
- Роль мотивации в системе управления персоналом организации
- Управление мотивацией в организации
- Материальная и нематериальная мотивация сотрудников организации
- Удовлетворенность трудом и ее факторы
- Диагностика мотивационного климата бизнес-организации
- Создание и эффективная работа системы мотивации в компании

2.1. Основные теории мотивации

- Теория иерархии потребностей А. Маслоу
- Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга
- ERG-теория К. Альдерфера
- Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда
- Теория Z У. Оучи
- Целевая теория Э. Локе
- Теория подкрепления Б. Скиннера
- Теория ожиданий В. Врума
- Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона
- Теория справедливости С. Адамса
- Теория X–Y Д. Макгрегора
- Модель мотивации Портера-Лоулера

2.2. Внутренняя и внешняя мотивация

- **Внутренняя мотивация (ВМ)** рассматривается как процесс формирования мотива при опоре на внутренние факторы (потребности, интересы, установки). Внутренняя мотивация возникает из потребностей самого человека, она порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью без какого-либо внешнего давления.
- **Внешняя мотивация** рассматривается как формирование мотива под влиянием внешних факторов, которые находятся за пределами работника и труда как такового.

Внешняя мотивация включает мотивы, придающие ей положительное или отрицательное значение.

К **внешней положительной мотивации (ВПМ)** относятся материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те мотивы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия.

К **внешней отрицательной мотивации (ВОМ)** относятся наказания, критика, осуждение, штрафы.

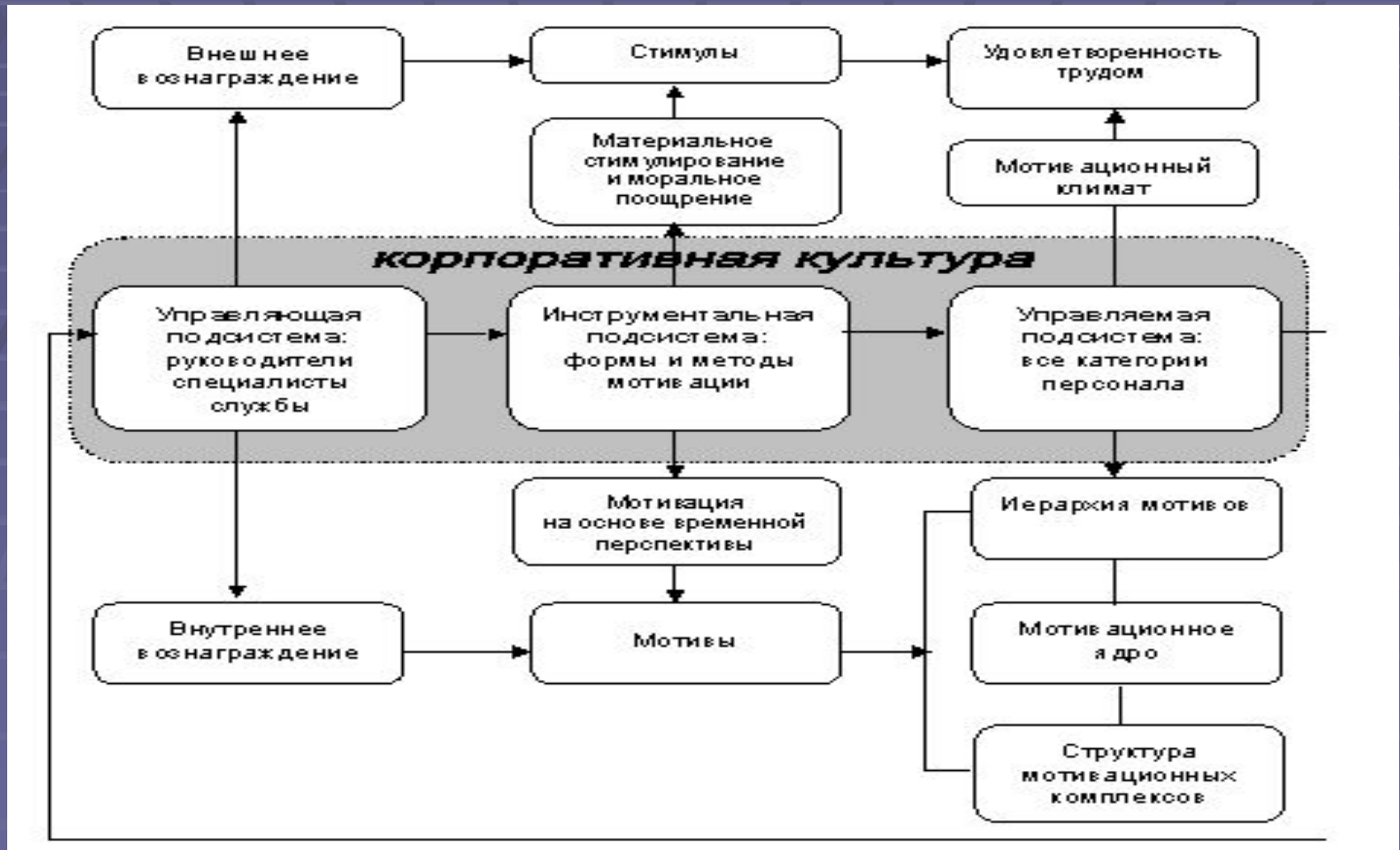
2.3. Мотивационные комплексы (по К. Замфир)

- Соотношение трех компонентов мотивации ВМ, ВПМ и ВОМ составляет **структуру мотивационного комплекса**.
- Первый мотивационный комплекс, **оптимальный** с точки зрения эффективности, характеризуется тем, что доминирует внутренняя мотивация, внешняя положительная выражена в меньшей степени, а внешняя отрицательная занимает минимальное место **ВМ > ВПМ > ВОМ**.
- Два других типа мотивационного комплекса являются **менее эффективными** и отличаются местом в общей структуре комплекса внешней положительной мотивации.
- В одном случае она занимает ведущее место **ВПМ > ВМ > ВОМ**.
- В другом – последнюю позицию **ВМ > ВОМ > ВПМ**.

2.4. Управление мотивацией

- Под **управлением мотивацией персонала** понимается целенаправленное воздействие на сотрудников организации для изменения структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующей структуры мотивов и развития на этой основе трудового потенциала персонала.
- При управлении мотивацией персонала организации необходимо учитывать весь комплекс внешних и внутренних факторов, к последним относятся особенности структуры кадров.
- Управление мотивацией является (согласно авторской концепции Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкина) **центральной подсистемой** системы управления персоналом организации

2.5. Схема управления мотивацией персонала в организации (по Н.Н. Богдан, 2003)



2.6. Роль мотивации в системе управления персоналом

Авторская концепция системы управления персоналом
современной организации (Н.Н.Богдан, Е.А. Могилёвкин, 2003)



2.7. Мотивационный климат бизнес-организации и методы его диагностики

- **Мотивационный климат организации** рассматривается в качестве интегральной характеристики, которая отражает как индивидуальные побуждения каждого работника, так и коллективное и групповые мнения и включает мотивы выбора профессии и мотивы профессиональной деятельности.
- Картину мотивационного климата можно представить путем оценки **преобладающих мотивов труда**, **их значимости** и **степени удовлетворенности**.

2.8. Карта мотивационного климата



2.9. Удовлетворенность трудом как содержательная сторона мотивации

- Содержательной стороной мотивации может выступать **удовлетворенность трудом**, которая усиливает мотивацию и объясняет, почему человек занимается данной деятельностью столь длительное время.
- Удовлетворенность трудом имеет различные определения: ее рассматривают как отношение человека к выполняемой деятельности, оценку, установку или сочетание ряда взаимосвязанных установок, чувство, эмоциональное состояние, мотив.
- Под **удовлетворенностью трудом** понимается **оценочное отношение человека к различным аспектам** или областям его профессиональной деятельности: работе, организации, профессиональной и должностной карьере и т.д.

2.10. Факторы удовлетворенности трудом



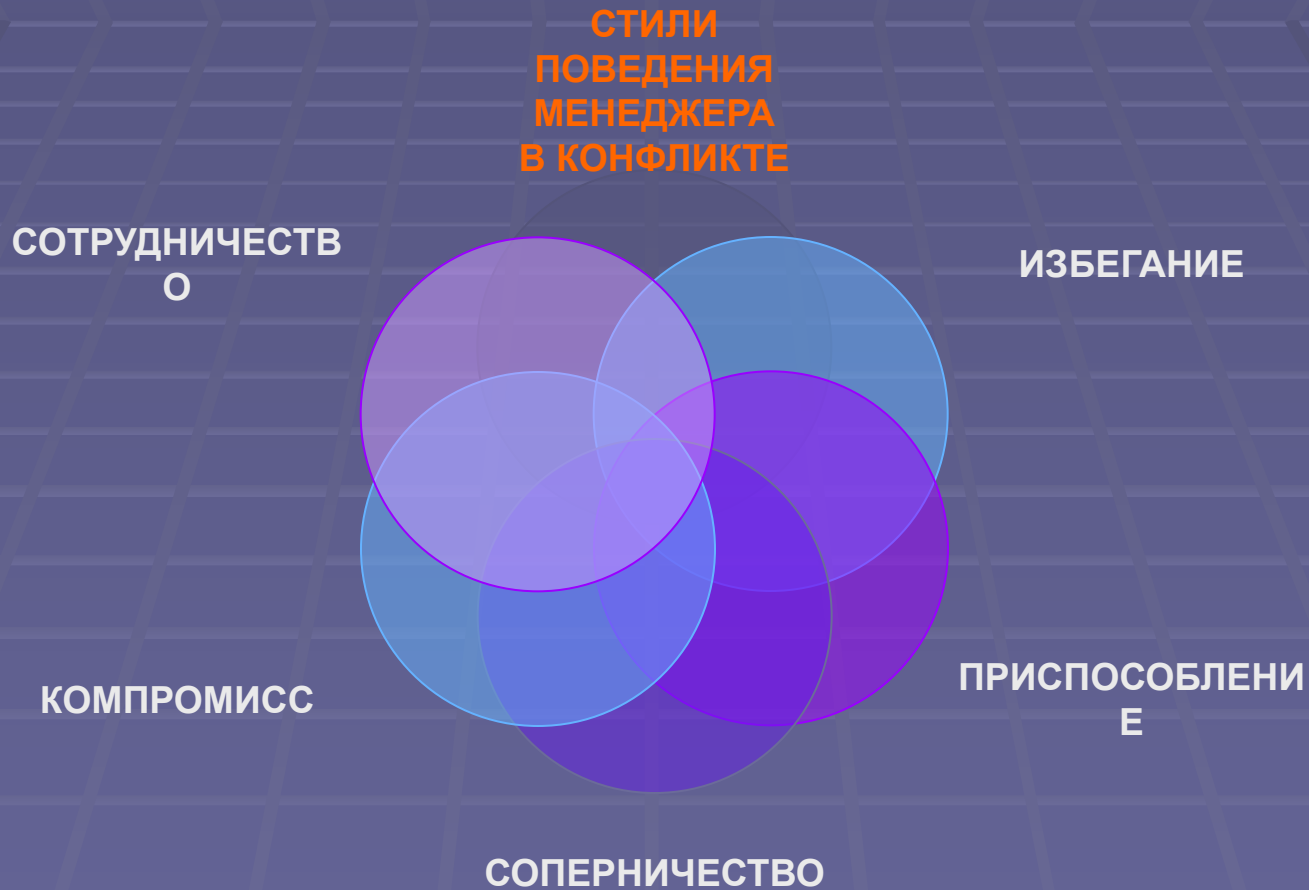
Тема 3. Конфликты в организации

- Типология конфликтов (различные подходы отечественных и зарубежных авторов)
- Стили поведения в конфликте: диагностика (методика Томаса), особенности проявления, целесообразность применения
- Способы перевода деструктивных конфликтов в конструктивные
- Формирование и развитие психологических компетенций, способствующих эффективному разрешению конфликтных ситуаций

3.1. Типы конфликтов

- Внутриличный
 - Межличностный
 - Личность – группа
 - Межгрупповой
- Организационный (ресурсный)

3.2. Стили поведения в конфликте (по Томасу)



3.3. Реализация стиля поведения «избегание» в конфликте и целесообразность его применения

- Менеджер **уклоняется** от разрешения конфликтной ситуации, не отстаивая своего руководящего положения и не сотрудничая ни с кем для решения проблемы
- Применения стиля **«избегание»** является **целесообразным**, когда менеджер ощущает высокую напряжённость в отношениях и чувствует необходимость снижения накала; у самого менеджера много забот, и он считает, что его вовлечение в данную ситуацию принесёт непродуктивные потери времени; менеджер уверен, что исход малозначим и не следует тратить на разрешение конфликта время и силы; менеджеру необходимо выиграть время; менеджер не находит в себе сил и ресурсов для решения данной проблемы; менеджер видит, что этот вопрос невозможно решить при его полномочиях, он считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации

3.4. Реализация стиля поведения «приспособление» в конфликте и целесообразность его применения

- Менеджер **взаимодействует** с другими, но при этом не пытается решать свои проблемы, уходя от собственных интересов
- Применения стиля **«приспособление»** является **целесообразным**, когда менеджер стремится сохранить отношения с подчинёнными, он владеет информацией и считает, что результат в данном случае важнее для другого, менеджер понимает, что правда на его стороне; кроме того, у него недостаточно полномочий, он считает, что возможно достичь положительного воспитательного эффекта, уступив желаниям подчинённых; менеджер считает, что результат не значим

3.5. Реализация стиля поведения «соперничество» в конфликте и целесообразность его применения

- Менеджер **проявляет высокую активность** и идёт к разрешению конфликтов своим путём, при этом его мало интересуют мнения других, он не стремится к сотрудничеству и всё решает волевым усилием
- Применения стиля **«соперничество»** является **целесообразным**, когда менеджер обладает высоким авторитетом, и его решение является лучшим; менеджер вынужден принимать решение в ограниченные сроки и имеет для этого достаточно полномочий; исход ситуации чрезвычайно важен для менеджера, и он стремится добиться своего; менеджер должен сохранить свое лицо и действовать, хотя решение может быть и не самым лучшим

3.6. Реализация стиля поведения «компромисс» в конфликте и целесообразность его применения

- Менеджер выступает при разрешении конфликта в роли профессионального **посредника**, процесс представляет собой обмен уступками, торг в интересах достижения решения, устраивающего все стороны конфликтующих
- Применения стиля **«компромисс»** является **целесообразным**, когда менеджер знает, что обе стороны обладают одинаковой силой и имеют пересекающие интересы; менеджер должен быстро договориться – это эффективно и экономично; менеджеру выгодно получить временное решение проблемы; менеджер заинтересован в сохранении взаимоотношений и предпочитает получить хотя бы минимальный результат

3.7. Реализация стиля поведения «сотрудничество» в конфликте и целесообразность его применения

- Менеджер **активно участвует в разрешении конфликта**; отстаивая свои интересы, он умело сотрудничает с другими людьми, что способствует достижению наиболее качественных и глубинных результатов: определение источников неудовлетворённости, работа в зоне скрытой мотивации и т.п.
- Применения стиля **«приспособление»** является **целесообразным**, когда решение данной острой проблемы важно для дела, для каждой из участвующих сторон; менеджер находится в тесных отношениях с обеими сторонами, каждая из которых имеет сильное влияние в организации; есть время для проработки напряжённых отношений; оппоненты высказывают желание достичь соглашения, при этом существуют возможности его достижения; стороны готовы выслушать и обсуждать собственные и взаимные интересы; конфликтующие стороны имеют равные властные интересы

Тема 4. Стресс на рабочем месте

- Типология стрессов (эмоциональный, коммуникативный, информационный)
- Стресс и дистресс: особенности перехода
- Синдром эмоционального выгорания: определение и составляющие
- Этапы демотивации персонала организации (шестишаговая модель М. Майера)
- Профилактика эмоционального выгорания и предотвращение демотивации персонала

4.1. Классификация стрессов

Виды стрессов

Эмоциональный
Возникает при реальной
или предполагаемой
опасности

Коммуникативный
Проявляется в повышен-
ной конфликтности,
неспособности
контролировать себя

**Информационны
й**
Возникает в условиях
лимита времени
и усиливается при
высокой
ответственности
задания

4.2. Определение СЭВ (синдрома эмоционального выгорания)

- **Синдром эмоционального выгорания** - проявляется в резком эмоциональном истощении и обеднение сферы чувств и эмоций. При этом также происходит деперсонализация, то есть потеря ощущения себя значимой личностью, восприятие себя в качестве «винтика» в сложном механизме, от которого мало что зависит, а требуется лишь рутинное выполнение функций. Эмоциональное выгорание также приводит к редукции личностных достижений, что означает падение самооценки и потерю веры в собственные силы. Появляется пессимистическая установка на профессиональную деятельность и жизнь в целом.

4.3. Структура СЭВ



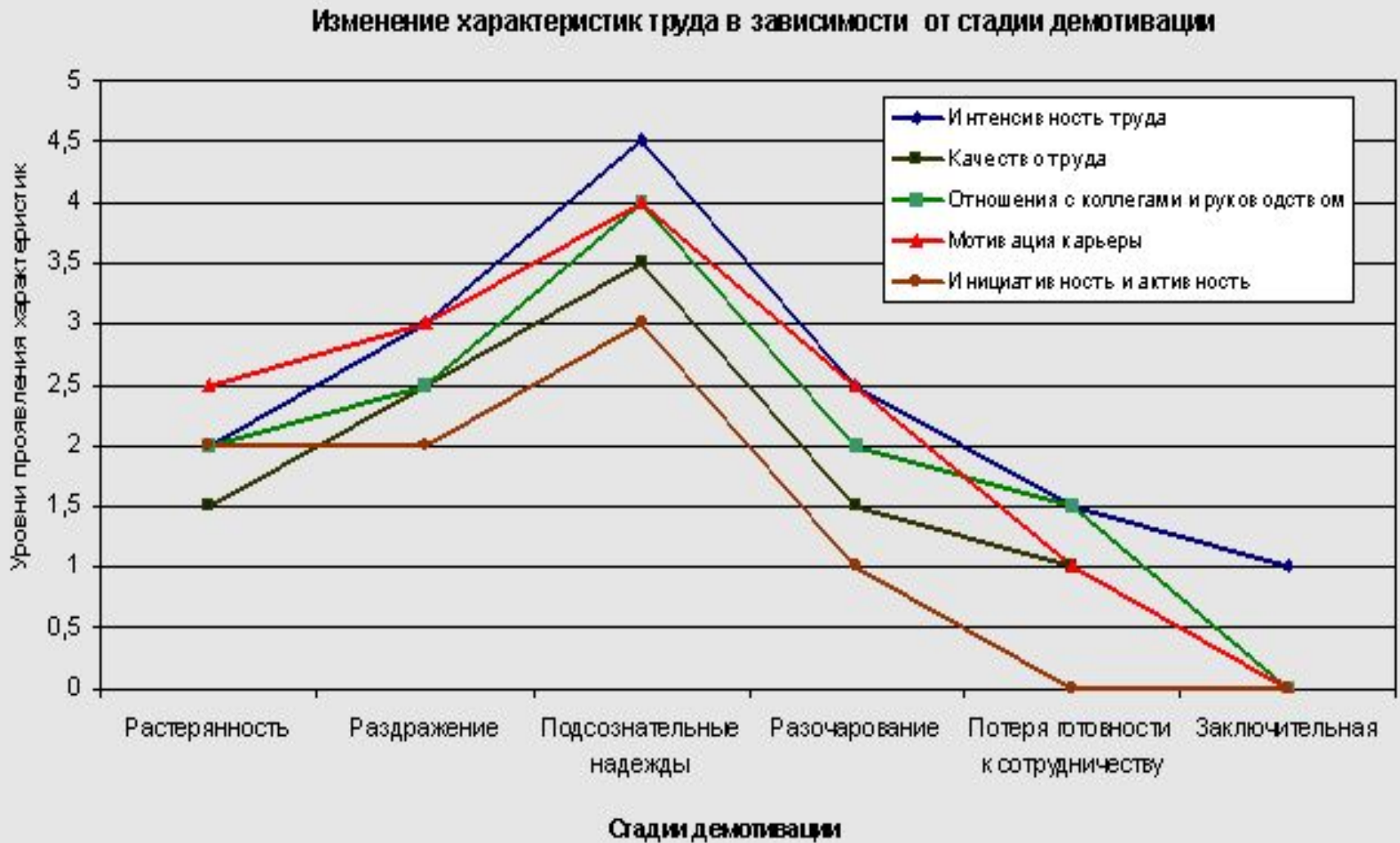
4.4. Этапы демотивации персонала организации (шестишаговая модель М. Майера)

- 1 шаг – сотрудники перестают понимать, что нужно делать и почему работа не ладится, но они еще легко контактируют с коллегами, возрастает производительность труда, так как они пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы
- 2 шаг – поведение сотрудников носит несколько демонстративный характер, при непосредственном общении с руководством склонны либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем, качество работы пока остается вполне удовлетворительным. Реакции сотрудников на управленческие воздействия становятся все более импульсивными
- 3 шаг – сотрудники стараются работать достаточно много и с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить признание руководства и побудить к улучшению дел

4.5. Этапы демотивации персонала организации (шестишаговая модель М. Майера) (продолжение)

- **4 шаг (критический)** – производительность и качество труда снижается до минимально допустимого уровня: пока сотрудники выполняют все свои обязанности, но инициативы больше не проявляют. Своего рода «поворотный пункт», когда еще возможен переход к более благоприятному развитию ситуации. В случае нарастания демотивационных процессов есть опасность перехода к пятой стадии
- **5 шаг** – попытка сотрудников подчеркнуть словами или поступками, что «эта работа – не мое дело», они пытаются максимально сузить границы своих обязанностей, начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой, деформируется система моральных ценностей, которой человек придерживался ранее
- **6 шаг** – окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудники либо перейдут на другое место, либо будут относиться к работе как к принудительной

4.6. Динамика характеристик труда на различных стадиях демотивации



4.7. Профилактика СЭВ и демотивации к труду

- Профилактика эмоционального выгорания руководителя обеспечивает сохранение на высоком уровне его работоспособности и мотивации к труду.
- Поддерживать высокий уровень мотивации к достижениям, которая является одной из ключевых управленческих компетенций (входит в блок личностных компетенций при оценке в технологии ассессмента) можно с помощью методов диагностики и оценки уровня эмоционального выгорания руководителя
- В число психодиагностических инструментов, позволяющих качественно и количественно охарактеризовать эмоциональное выгорание, входят:
методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. Бойко и **опросник К. Маслач «Оценка уровня выгорания»**

Тема 5. Современные технологии оценки персонала

- Базовые понятия и роль деловой оценки персонала
- Методы и технологии оценки персонала организации: сравнительный анализ
- Кадровое интервью как базовый метод сбора диагностической информации
- Технология экспертной оценки
- Технология 360 градусов
- Технология Assessment Centre (Центр оценки)
- Распределение профессиональных ролей в ходе подготовки и проведения деловой оценки персонала (организатор проекта, психодиагност, наблюдатель, фасилитатор)
- Проведение обратной связи по итогам деловой оценки
- Применение результатов деловой оценки персонала

5.1. Базовые понятия деловой оценки персонала

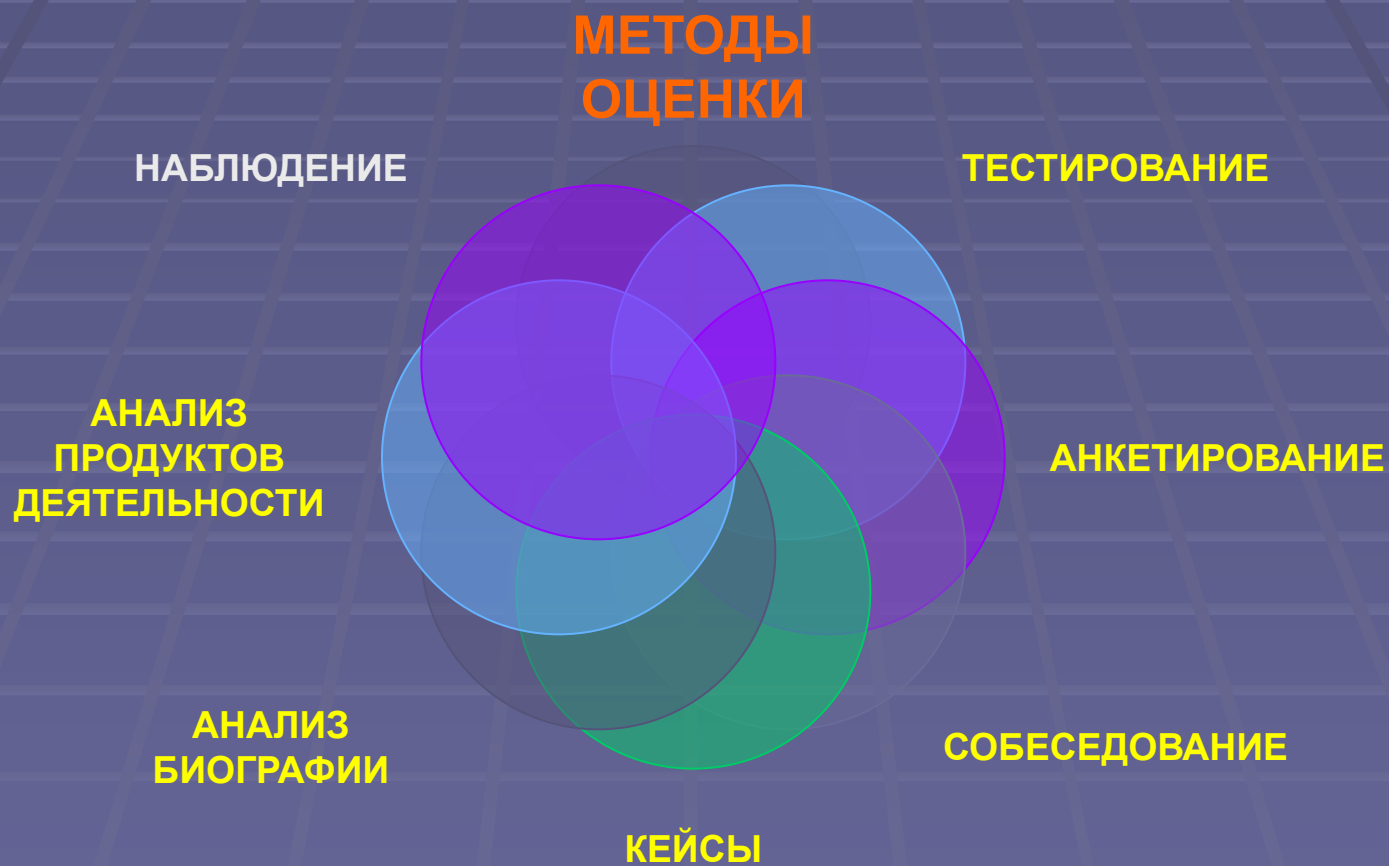
- Марк-менеджмент
- Персонал
- Оценка
- Деловой и личностный потенциал
- Профессионально важные качества
- Компетенции
- Компетентность
- Оценочный метод
- Оценочная технология
- Ассесмент-центр (Центр оценки)
- Технология «360 градусов»
- Экспертная оценка

5.2. Роль деловой оценки персонала

Деловая оценка персонала является **основой** для различных управленческих и кадровых процедур:

- **отбора** кадров
- проведения **аттестаций** (промежуточных, регулярных, итоговых)
- внутриорганизационных **перемещений** (ротаций)
- зачисления в **кадровый резерв**
- Формирования системы **переподготовки и повышения квалификации** кадров
- создания эффективной **системы мотивации** персонала

5.3. Основные методы оценки персонала



5.4. Кадровое интервью как базовый метод сбора диагностической информации

- **Стили кадровых интервью:** «допрос», «игра в прятки», «соло», «испытание», партнерские переговоры
- **Виды кадровых интервью:** биографическое, ситуационное, критериальное, интервью по компетенциям
- **Типы кадровых интервью:** индивидуальное, групповое, «приемная комиссия», «собрание»
- **Основные этапы проведения кадрового интервью**
 - планирование (определение целей, задач, технологии проведения процедур);
 - установление контакта с интервьюируемым (рапорт);
 - получение и проверка необходимой информации (общие данные, профессиональный и психологический портрет);
 - ответы на вопросы интервьюируемого;
 - подведение итогов;
 - принятие решения о формах дальнейшего взаимодействия.

5.5. Основные оценочные технологии

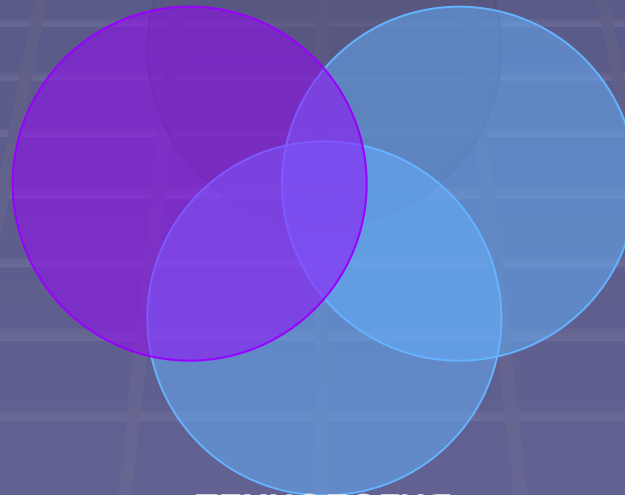
СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
ОЦЕНКИ
ПЕРСОНАЛА

(ВЫСТРОЕННЫЙ
ПО
ОПРЕДЕЛЕННОМУ
АЛГОРИТМУ РЯД
МЕТОДОВ)

ТЕХНОЛОГИЯ
360 ГРАДУСОВ

ЭКСПЕРТНАЯ
ОЦЕНКА

ТЕХНОЛОГИЯ
ЦЕНТРА ОЦЕНКИ
(АССЕССМЕНТ –
ЦЕНТР)



5.6. Технология экспертной оценки

Включает в себя ряд этапов.

На **первом** этапе осуществляются следующие мероприятия:

- уточнение совместно с заказчиком целей и задач экспертной оценки с учетом особенностей деятельности персонала в данной конкретной организации;
- подбор методики, адекватной целям исследовательской программы; создание и отладка программы автоматизированной обработки и графической интерпретации результатов анкетного опроса;
- проведение информационно-разъяснительной работы (со всеми участниками оценочной программы необходимо провести установочную лекцию, в ходе которой подробно объясняются цели и задачи исследования, принципы подбора и формирования экспертной группы, другие организационно-технологические моменты);
- определение количественного и качественного состава экспертной группы;
- разработка технологической схемы оценочных процедур (кто, кого, каким образом и в каком порядке оценивает);
- инструктирование по особенностям работы с психологическими методиками.

5.7. Технология экспертной оценки (продолжение)

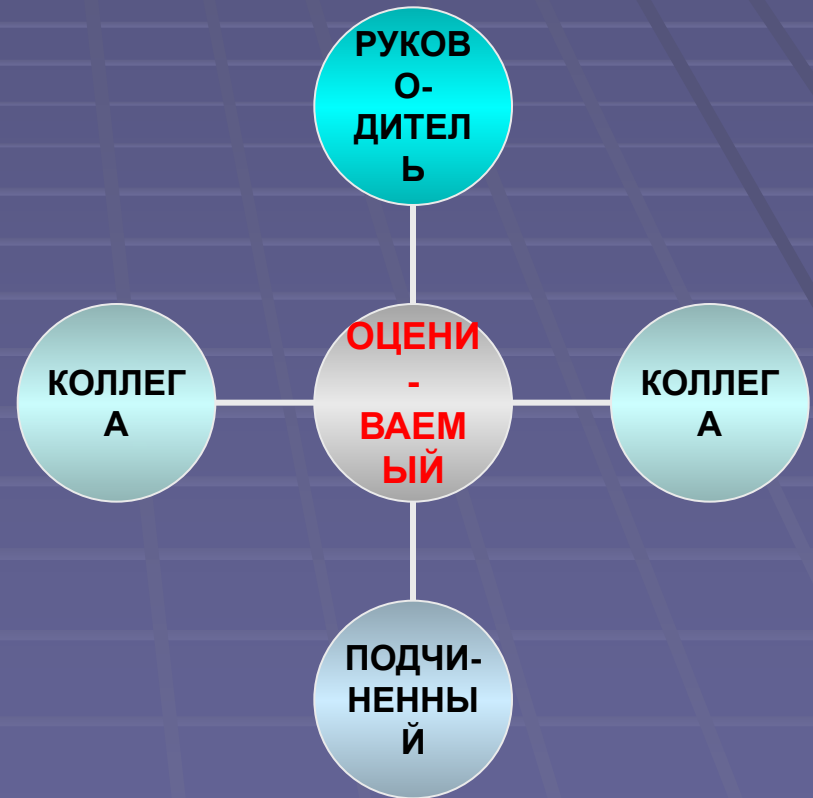
Второй этап включает в себя проведение анкетного опроса согласно установленному алгоритму и сбор заполненных бланков с самооценкой и экспертными оценками.

На **третьем (заключительном)** этапе осуществляются следующие мероприятия:

- компьютерная обработка результатов (создание статистических таблиц, графиков самооценки и экспертных профилей);
- составление индивидуальных психологических характеристик, включающих описание сильных сторон и проблемных зон (над чем следует поработать или, по крайней мере, на что необходимо обратить внимание);
- подготовка рекомендаций для каждого участника программы на основании оценок экспертов и самооценки;
- проведение персональной обратной связи (при этом важно придерживаться принципов конфиденциальности и максимальной доступности формы доведения результатов);
- составление итогового отчета для заказчика, включающего список оцениваемых; определенным образом закодированные экспертные заключения на каждого участника программы и расшифровку кодов (один экземпляр заключения остается после ознакомления у самого участника, второй, аналогичный, - у заказчика).

5.8. Технология «360 градусов»

- Сочетает **оценку руководителем, коллегами, самооценку** и в ряде случаев оценку подчиненными и клиентами.
- **Положительная** сторона такой оценки – сбор наиболее полной информации
- **Отрицательная** – не всегда цель оправдывает средства.
- Подобная оценка требует тщательной подготовки, и она имеет смысл только в том случае, если вся полученная информация будет использована в дальнейшем. Избыток информации зачастую так же вреден, как и ее недостаток.



5.9. Технология Ассесмент-центра и ее место в бизнес-консультировании по вопросам деловой оценки

- **История и предпосылки возникновения технологии:**

Технология появилась в середине XX века как ответ на запрос о формировании особых воинских подразделений, затем активно применялась в американских компаниях для отбора и оценки сотрудников, сейчас технология повсеместно применяется для отбора и оценки менеджеров среднего и высшего звена

- **Роль технологии и ее особенности:**

- данная технология является наиболее точной и надежной в отношении оценки управленческого потенциала и основных компетенций работников (прогностическая точность 80-85%)
- Ассесмент-центр проводится как для группы кандидатов на ведущие менеджерские позиции в компании, так и в индивидуальном режиме (этот вариант применяется только для руководителей компании)
- Технология является трудозатратной и ресурсоемкой, поэтому является одной из самых дорогостоящих, требует специалистов высокой квалификации

5.10. Алгоритм создания и реализации проекта по оценке персонала технологией Ассесмент-центра

- **Собеседование с заказчиком технологии – руководителем компании**

Уточнение целей оценки, требований заказчика к кандидатам, хода всей программы оценки, описание результатов и области их применения.

- **Анализ деятельности оцениваемого специалиста и выбор фрагментов деятельности для оценки**

По итогам собеседований с топ-менеджерами и внутренним тренером из всего многообразия выявляются основные фрагменты деятельности оцениваемого специалиста, например:

- 1) организация на новом месте филиала компании;
- 2) создание собственной команды;
- 3) сохранение стратегии и идеологии развития компании

- **Составление профиля корпоративных компетенций**

В качестве примера можно привести такие компетенции:

- системность, динамичность и гибкость мышления,
- умение работать в проектном режиме,
- руководство группой и т.д.

- **Подбор поведенческих индикаторов**

Для каждой компетенции разрабатываются свои поведенческие индикаторы – характеристики, которые можно наблюдать в ходе различных процедур, оценивать и сравнивать. Поведенческие индикаторы с краткими пояснениями заносятся в специальные оценочные формы (бланки наблюдения)

5.11. Алгоритм создания и реализации проекта по оценке персонала технологией Ассесмент-центра (продолжение)

- **Формирование комплекса диагностических инструментов**

Принимается решение об использовании набора методов диагностики в соответствии с выработанными поведенческими индикаторами. При этом учитываются ведущие принципы ассесмента – один и тот же метод применяется для оценки различных компетенций и одна и та же компетенция для повышения точности оценивается разными методами.

- **Подготовка экспертов-оценщиков**

Для проведения ассесмента помимо специалистов-консультантов необходимо включать в группу экспертов представителя организации (это может быть топ-менеджер компании, непосредственно отвечающий за отбор и оценку или менеджер по персоналу).

- **Составление итогового отчета**

Отчет включает бланк с фиксированными оценками кандидатов по всем корпоративным компетенциям, выводы о целесообразности их работы в требуемой должности, рекомендации по дальнейшему развитию делового и личностного потенциала оцениваемых.

- **Персональная обратная связь для участников оценки**

Этот этап исключительно важен с точки зрения снятия психологического напряжения, неизбежно возникающего при проведении любой оценки. Подобная обратная связь превращает технологию из собственно оценочной в развивающую, поскольку внимание оцениваемых обращается на те компетенции, которые необходимо развивать, рекомендуются направления обучения, переподготовки или повышения квалификации.

5.12. Основные профессиональные роли при подготовке и проведении Ассесмент-центра

- **психодиагност** – им может быть психолог или ассистент психолога, владеющий навыками проведения тестовых и анкетных процедур и качественной интерпретации полученных результатов;
- **эксперт-наблюдатель** – специалист, обладающий способностью эффективно вести структурированное наблюдение за несколькими кандидатами в ходе различных оценочных процедур (доклад, мозговой штурм, групповая дискуссия, презентация и т. д.), удерживая при этом существенный объем персональной информации, от качества предоставляемых им материалов на итоговое обсуждение во многом зависит качественный уровень всего ассесмента;
- **фасилитатор** – ведущий групповых процедур (представление, доклад, дискуссия), важное его отличие от тренера заключается в том, что задача фасилитатора создать условия для раскрытия каждого участника оценки, оставаясь при этом «в тени», очень мягко и умело добиваясь работы группы в деловом режиме,;
- **организатор-проектировщик** всей технологии (руководитель группы оценщиков-ассессоров) – центральная фигура, несущая персональную ответственность за точность соблюдения всех организационных и процедурных моментов и качество полученных результатов, своего рода «главный диспетчер, координатор и технолог».

5.13. Использование результатов Ассесмент-центра в бизнес-консультировании

- **Ассесмент-центр можно применять для:**
 - оценки кадрового потенциала организации,
 - проведения кадрового аудита,
 - разработки программ развития и обучения персонала,
 - планирования карьеры сотрудников организации.
- **Современные модификации технологии
Ассесмент-центра:**
 1. Self-Assessment (само-ассесмент)
 2. Стратегический ассесмент
 3. Развивающий ассесмент

Тема 6. Управление карьерой персонала

- Эволюция представлений о карьере
- Современные подходы к карьерному менеджменту в организации
- Типология карьеры
- Цели карьеры и карьерное планирование
- Модели и стратегии карьеры
- Факторы и критерии успешной карьеры
- Диагностика и развитие карьерной компетентности
- Карьерная мотивация и демотивация
- Технологии сопровождения карьеры: карьерный коучинг и карьерный тьюторинг
- Технологии преодоления карьерных кризисов

6.1. Понятие карьеры

- **«Узкое» определение:**

Карьера - «последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации» (Шекшня, 1996)

- **«Широкое» определение**

Карьера – «продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии» (Филиппов, 1995).

Причем, в данном подходе к критериям, определяющим характер карьеры, помимо собственно психологических факторов (личные способности человека, его целеустремленность, воля), автор относит и даже упоминает на первом месте макроэкономические и социальные факторы:

- господствующий тип общественно-экономических отношений,
- объективно представляемые данным обществом возможности для осуществления карьеры.

- **Акмеологическое определение**

Карьера - не только (и не столько) продвижение по должностным ступенькам, сколько процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности (Ладанов, 1997).

6.2. Сравнительная характеристика «широкого» и «узкого» понимания карьеры (по А.К. Марковой, 1996)

Понимание карьеры	Сущностная характеристика	Основное требование к успешности	Результат
«Широкое»	Продвижение от выбора к овладению профессией, затем достижение профессионального мастерства	Профессиональная компетентность	Высокий профессионализм. Достижение признанного профессионального статуса
«Узкое»	должностное продвижение, обеспечивающее профессиональное и социальное самоутверждение человека в соответствии с уровнем его квалификации	Социальная компетентность	Достижение социально признанных стандартов в профессии

6.3. Виды карьеры (по А.Я. Кибанову, 2007)

- **Вертикальная восходящая**
управленческая – с повышением статуса
- **Горизонтальная**
профессиональная – без повышения статуса
- **Ступенчатая**
совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры
- **Вертикальная нисходящая**
снижение статуса в организационной иерархии
- **Скрытая**
центростремительная - движение к ядру, руководству организации при относительно невысоком статусе

6.4. Типы карьеры в зависимости от характера ступеней (спад-подъем) (по А.Я.Кибанову,2007)

- **Целевая** – сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению
- **Монотонная** – сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижению не стремится к продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей
- **Спиральная** – сотрудник мотивирован к перемене деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии
- **Мимолетная** – стихийное, без видимой целенаправленности перемещение с одного вида деятельности на другой
- **Стабилизационная** – сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем длительное время (более 8 лет)
- **Затухающая** – сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации

6.5. Типология карьер (по Е.Г. Молл, 1997)

ТИПЫ КАРЬЕРЫ

```
graph TD; A[ТИПЫ КАРЬЕРЫ] --- B[СУПЕРАВАНТЮРНАЯ]; A --- C[АВАНТЮРНАЯ]; A --- D[ТРАДИЦИОННАЯ (ЛИНЕЙНАЯ)]; A --- E[ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО-КРИЗИСНАЯ]; A --- F[ПРАГМАТИЧНАЯ (СТРУКТУРНАЯ)]; A --- G[ОТБЫВАЮЩАЯ]; A --- H[ПРЕОБРАЗУЮЩАЯ]; A --- I[ЭВОЛЮЦИОННАЯ];
```

СУПЕРАВАНТЮРНАЯ

АВАНТЮРНАЯ

ТРАДИЦИОННАЯ (ЛИНЕЙНАЯ)

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО-КРИЗИСНАЯ

ПРАГМАТИЧНАЯ (СТРУКТУРНАЯ)

ОТБЫВАЮЩАЯ

ПРЕОБРАЗУЮЩАЯ

ЭВОЛЮЦИОННАЯ

6.6. Этапы карьеры



6.7. Характеристика этапов карьеры

- **Предварительный** – учеба, испытания на разных работах, начало формирования самоутверждения
- **Становление** – освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя, начало достижения независимости
- **Продвижение** – приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации, продвижение по служебной лестнице, начало проявления самоутверждения
- **Сохранение** – пик совершенствования квалификации, достижения профессионального мастерства, наставничество, рост самовыражения, начало проявления уважения
- **Завершение** – подготовка к уходу на пенсию и к новому виду деятельности, подготовка себе смены, стабилизация самовыражения, рост уважения
- **Пенсионный** – занятие новым видом деятельности, консалтинг, экспертная деятельность, самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения

6.8. Модели карьеры (по А.П. Егоршину, 2000)



6.9. Описание основных моделей карьеры

Модель карьеры	Краткое описание	Значение (преимущества и недостатки)
трамплин	<p>Длительный подъем по служебной лестнице с постепенным ростом профессиональных и управленческих знаний, навыков и пребыванием на этой должности в течение максимально возможного периода времени (20-25 лет).</p> <p>А затем - «прыжок с трамплина» - уход на пенсию</p>	<p>Основной недостаток – создаются условия для кадрового застоя.</p> <p>Преимущество – может быть вполне приемлема в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих</p>
лестница	<p>Каждая иерархическая ступенька - определенная должность, которую работник занимает в течение фиксированного периода времени (как правило, 4-5 лет). Такого срока вполне достаточно, чтобы войти в должность и проработать в ней с максимальной отдачей</p>	<p>Негативный аспект – психологически неудобна для первых руководителей из-за их нежелания резко уходить с первых ролей.</p> <p>Позитивный аспект – позволяет максимально полно использовать потенциал руководителя</p>

6.10. Описание основных моделей карьеры (продолжение)

Модель карьеры	Краткое описание	Значение (преимущества и недостатки)
змея	Последовательная и сравнительно быстрая смена работником разных должностей по горизонтали (в каждой из них специалист пребывает, как правило, не более 1-2 лет) с периодическим продвижением по вертикальной лестнице	<p>Недостаток – модель теряет свою значимость и может иметь негативные последствия при несоблюдении принципа эффективной ротации кадров</p> <p>Преимущество – дает возможность удовлетворить потребность человека в познании и освоении функций управления, что предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления</p>
перепутье	Пребывание работника в каждой должности в течение ограниченного срока (до 5 лет) с последующим прохождением аттестации, по результатам чего принимается решение о повышении, сохранении или понижении его должностного уровня	<p>Ограничение – по своей философии американская модель карьеры, делающая ставку на личный успех, что не всегда согласуется с коллективистскими установками в практике отечественного менеджмента</p> <p>Преимущество – срабатывает в современных динамичных условиях и западно-ориентированных компаниях</p>

6.11. Факторы карьеры (непсихологические)

- **Экономические** (уровень материального стимулирования)
- **Политические** (политическая ориентация, принадлежность к партии)
- **Правовые** (законодательное регулирование карьеры)
- **Маркетинговые** (потребность в специалистах)
- **Социально-демографические** (пол, возраст)
- **Образовательные** (уровень и профиль образования)
- **Медицинские** (состояние здоровья, уровень личной энергетики,
▪ работоспособность, стрессоустойчивость)
- **Географические** (удаленность-приближенность к крупным центрам, столицам)
- **Протекционистские** (неформальная поддержка, «блат», «связи»)

6.12. Факторы карьеры (психологические)

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ КАРЬЕРЫ

Социально- Психологические

- Роль в рабочей группе
- Статус в управленческой команде

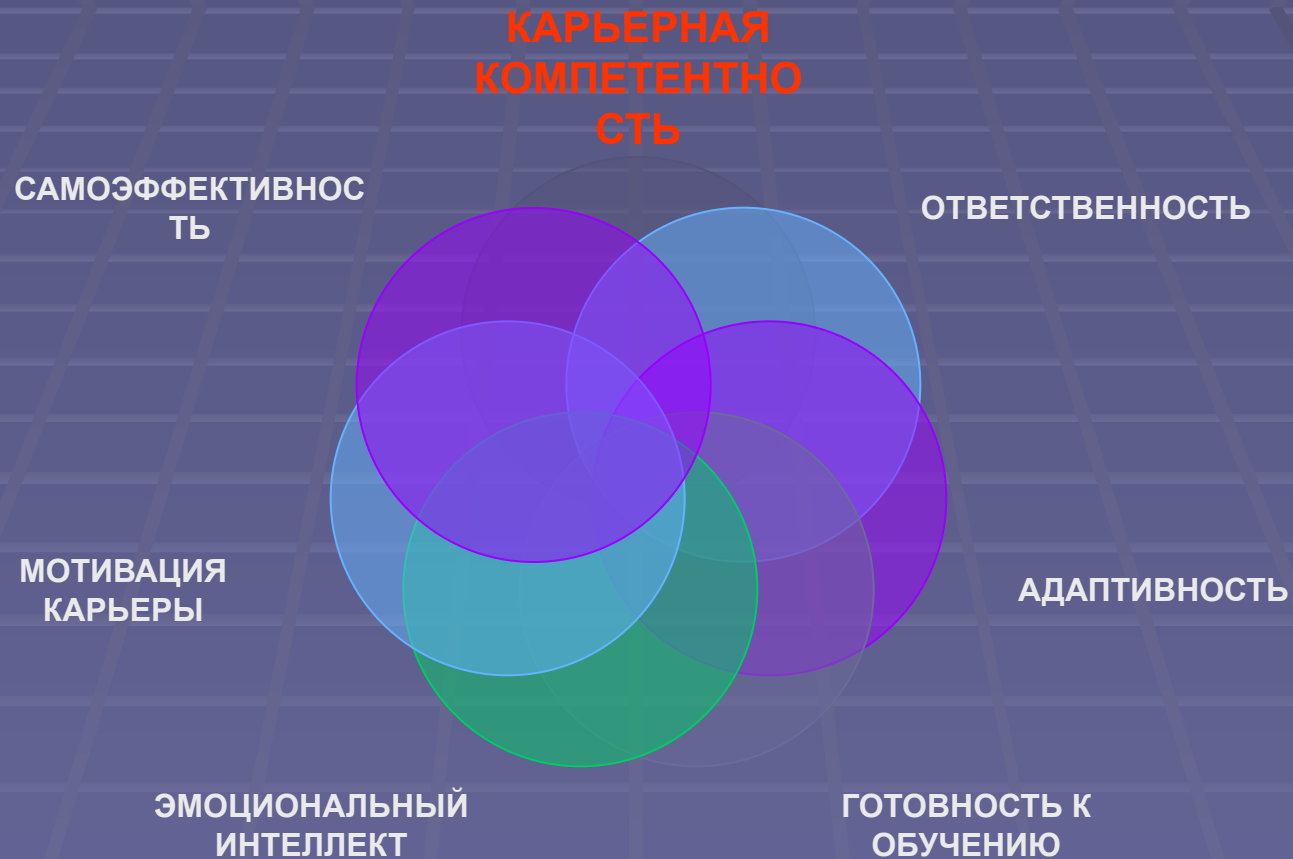
Организационно- Психологические

- Стиль руководства
- Организационная культура
- Организационный климат

Личностные

- Самоэффективность
- Ответственность
- Адаптивность
- Мотивация карьеры
- Готовность к обучению
- Эмоциональный интеллект

6.13. Шестифакторная модель карьерной компетентности



6.14. Комплекс методик диагностики личностных карьерных мета-компетенций

1. ОПРОСНИК «МОТИВАЦИЯ К КАРЬЕРЕ»

(методика А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубер, адаптация Е.А. Могилёвкина)

2. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ САМОЭФФЕКТИВНОСТИ

(авторы М. Шеер, Дж Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой)

3. МЕТОДИКА «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ»

(автор Э. Шейн)

4. КАДРОВЫЙ ОПРОСНИК

(автор Е.А. Могилёвкин)

5. МЕТОДИКА «ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ»

(авторы Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкин)

6.15. Карьерные якоря (по Э.Шейну)

- **Карьерный якорь** – движущий мотив, побуждающий людей предпринимать усилия по развитию своей карьеры; ценность, от которой индивид ни за что не откажется при выборе пути реализации карьеры



6.16. Характеристика карьерных якорей

- **Профессиональная компетентность** – связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Люди с таким карьерным якорем хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности.
- **Менеджмент** – основное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат. Человек с такой карьерной ориентацией будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности организации: финансами, маркетингом, разработками, продажами.
- **Автономия (независимость)** – первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не ориентирован на подчинение правилам организации.
- **Стабильность** – обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности – **стабильность места работы** и **стабильность места жительства**. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих сотрудниках. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом.

6.17. Характеристика карьерных якорей (продолжение)

- **Служение** – основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни.
- **Вызов** – ключевые ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процессы борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация.
- **Интеграция стилей жизни** – человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие, ему важно, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, – чем конкретную работу, карьеру или организацию.
- **Предпринимательство** – человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу.

6.18. Карьерная демотивация (6 стадий) (по М. Мейеру, 1997)



6.19. Характеристика стадий карьерной демотивации

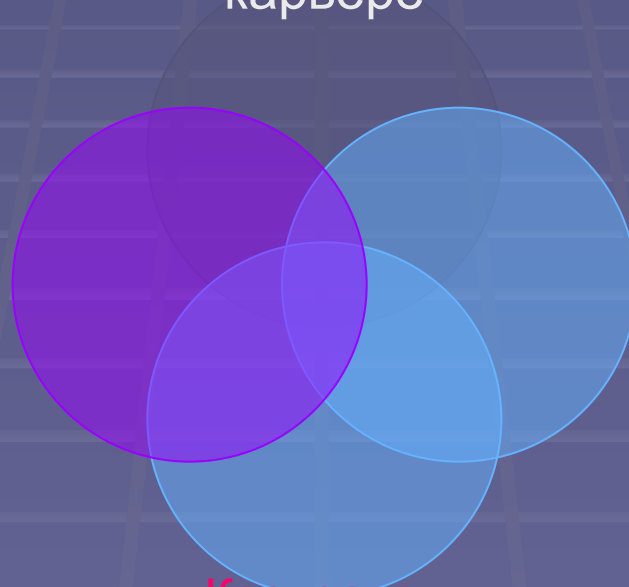
- **1 стадия** – сотрудники еще легко контактируют с коллегами, возрастает производительность труда, так как они пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы
- **2 стадия** – поведение сотрудников носит демонстративный характер, при непосредственном общении с руководством склонны либо замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Качество работы пока остается вполне удовлетворительным.
- **3 стадия** – сотрудники стараются работать достаточно много и с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить признание руководства и побудить к улучшению дел
- **4 стадия (переломная)** – производительность и качество труда снижается до минимально допустимого уровня: пока сотрудники выполняют все свои обязанности, но инициативы больше не проявляют. Поворотный пункт, когда еще возможен переход к более благоприятному развитию ситуации. В случае нарастания демотивационных процессов есть опасность перехода к пятой стадии
- **5 стадия** – сотрудники пытаются максимально сузить границы своих обязанностей, начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой, деформируется система моральных ценностей, которой человек придерживался ранее, нарастает напряженность в межличностных отношениях в коллективе
- **6 стадия** – окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудники либо перейдут на другое место, либо будут относиться к работе как к каторге, либо начинают активно вредить организации изнутри

6.20. Мотивация к карьере

(структура)

Основные
компоненты
мотивации к
карьере

Карьерный
инсайт
ведущий
компонент



Карьерная
причастность
направляющий
компонент

Карьерная
устойчивость
Содержательный
компонент

6.21. Описание компонентов мотивации к карьере

- **КАРЬЕРНАЯ ИНТУИЦИЯ** – определяет, насколько у человека реалистичные ожидания относительно его карьеры, насколько велики знания, касающиеся его сильных и слабых сторон, каковы его специфические цели в карьере
- **КАРЬЕРНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ** – включает способность человека адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам и справляться с негативными ситуациями; умение сотрудника проявить инициативу, способность структурировать проблемы, желание сохранить высокий уровень эффективности и качества работы в ситуациях давления со стороны, недостатка ресурсов, ограниченного количества времени для выполнения конкретного задания
- **КАРЬЕРНАЯ ПРИЧАСТНОСТЬ** – характеризует степень вовлечённости человека в поиск возможностей для продвижения и получения признания, способность отказаться от деятельности не связанной с работой для достижения цели организации

6.22. Карьерный коучинг

- **КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ** – акмеологическая технология консультирование по вопросам карьерного продвижения, при которой коуч (тренер) задает своему подопечному вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение по дальнейшему развитию карьеры.
- Человек, с которым работает карьерный коуч, осознает, что делает, самостоятельно определяет способы достижения результата и, тем самым, берет на себя ответственность за принятые решения и сам отвечает за качество достигнутого результата в карьере.

6.23. Алгоритм карьерного коучинга

Действия карьерного коуча можно охарактеризовать с помощью следующего алгоритма:

- Постановка карьерных задач (согласование целей карьеры)
- Анализ текущей ситуации
- Прояснение того, как видит ситуацию консультируемый
- Расширение и уточнение этой картины
- Составление плана действий
- Что можно предпринять (идеи)
- Что консультируемый намерен сделать
- Что ему необходимо для достижения карьерных целей (знания, навыки, ресурсы)
- Определение сроков реализации карьерных планов
- Контроль и поддержка в процессе реализации плана
- Определение контрольных точек и инструментов контроля
- Контроль текущий и заключительный
- Промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля

6.24. Карьерный тьюторинг

- **Карьерный тьюторинг** — психологическое и организационное сопровождение профессиональной карьеры специалиста на ее ранних этапах (уже в ходе обучения в вузе).
- В ходе карьерного тьюторинга студенты старших курсов получают рекомендации по трудоустройству, ведется профессиональное консультирование в ходе реализации ими рабочих заданий, полученных от работодателя.
- Также уточняются направления курсовых работ и дипломных исследований в соответствии с реальной практической деятельностью студента – по сути, уже молодого специалиста.
- В результате проведения карьерного тьюторинга на момент завершения обучения в вузе студент имеет трудовой опыт и стаж в выбранной им сфере деятельности. И перед ним, как правило, уже не стоит вопрос трудоустройства и начала профессиональной карьеры – он уже реализует индивидуальную стратегию собственной деловой карьеры.

6.25. Схема карьерного тьюторинга



6.26. Технологии преодоления карьерных кризисов (по А.К. Марковой, 2004)

1. Гибкая интеграция субъектом карьеры позитивных и негативных сторон своего карьерного опыта (прошлого, настоящего и будущего) с преобладающим акцентом на позитивные его стороны в контексте целостного жизненного пути – позитивное толкование своей жизни и карьерных достижений, выявление скрытых возможностей карьерных ситуаций, усиление их многозначности.

В данной технологии применяется метод **возрастного шкалирования**, когда на шкале (прошлого, настоящего и будущего, начиная с 20 лет) предлагается нанести условные обозначения, фиксирующие незначительные, существенные и радикальные улучшения и ухудшения карьерного развития. Позитивные и негативные моменты указываются как относительно прошлого карьерного опыта, так и применительно к будущему, то есть в прогностическом плане. На основе этих записей над возрастной шкалой обозначается линия карьерного развития – в случае преобладания улучшения поднимается восходящий вектор, в случае ухудшения фиксируется регресс и спад карьерного развития.

6.27. Технологии преодоления карьерных кризисов (по А.К. Марковой, 2004)

(продолжение)

2. Самоэкспериментирование по усилению достижений и ослаблению значимости негативных карьерных моментов – преодоление представлений о безвыходности ситуаций, опора на предыдущий опыт решения кризисных ситуаций, пересмотр роли негативных факторов, самоподдержка восходящего поступательного развития.

При этой технологии используется вариант **метода жизненных планов**, когда для устранения выявленных карьерных кризисов предлагаются приемы их устранения, соотносятся несколько возможных способов преодоления спадов, дается оценка реалистичности этих способов и осуществляется выбор оптимального варианта.

Тема 7. Основы командообразования

- Типология команд: принцип пирамиды и принцип колеса
- Ролевые теории, применимые в командообразовании (распределение и особенности исполнения ролей в команде) – Минцберг, Белбин
- Исследование ролевого репертуара руководителей (на примере университета)
- Этапы командообразования. Жизненный цикл команды
- Современные психологические технологии team-building (командообразования)

7.2. Ролевой подход в командообразовании

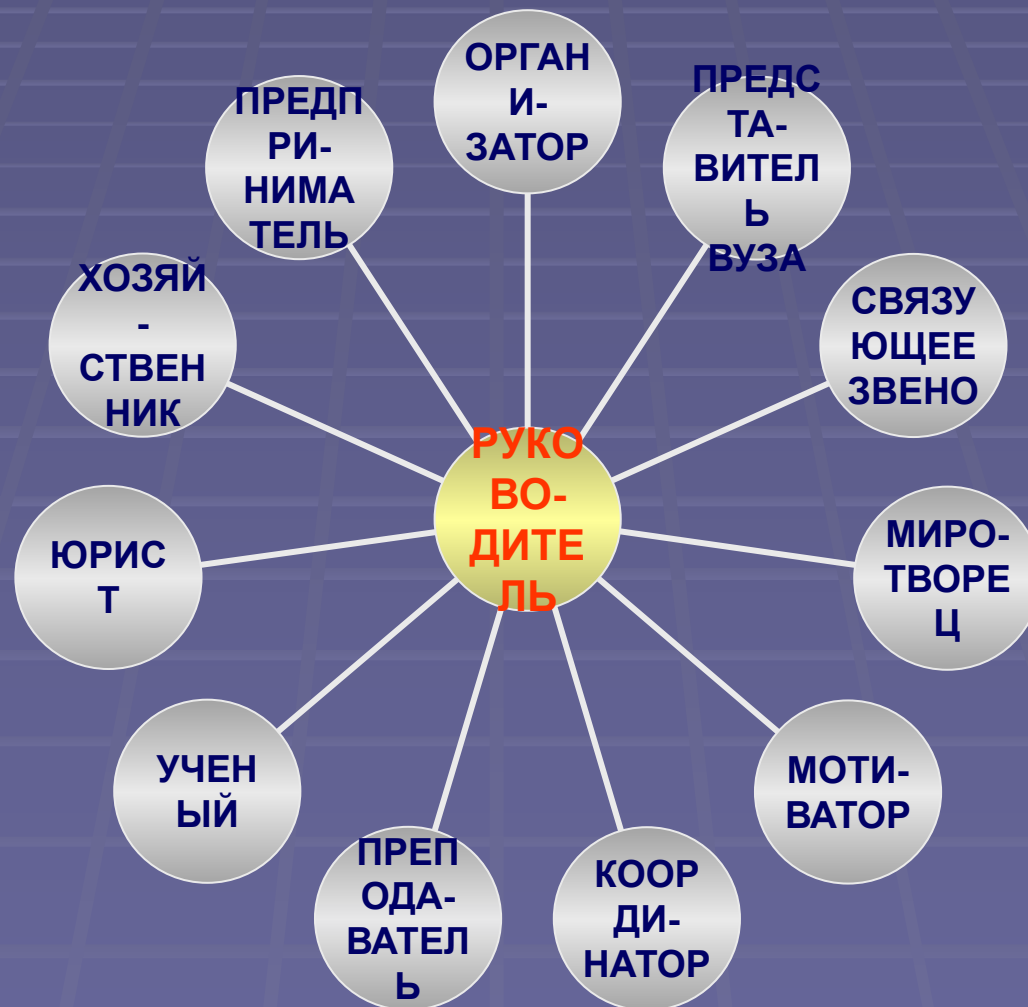
Ролевой репертуар менеджера (по Г. Минцбергу)

Группы ролей	Роль	Виды деятельности
Информационная	Получатель	Поиск и получение информации; просмотр отчетов, личные контакты
	Распределитель	Передача информации другим членам организации
	Информатор	Информирование внешних субъектов
Межличностная	Представитель	Проведение церемониальных мероприятий; встреча гостей, подписание документов
	Лидер	Руководство, мотивация и обучение подчиненных; коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами
Управленческая	Инициатор	Инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников
	Миротворец	Урегулирование споров, разрешение конфликтов; адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределитель ресурсов	Решения о выделении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах, представление интересов организации

7.3. Ролевой репертуар в команде (по М. Белбину)

- Организатор
- Координатор
- Исполнитель
- Перфекционист (ориентирован на лучший результат)
- Генератор идей
- Общественник (эмоциональный лидер)
- Критик
- Разведчик
- Эксперт

7.4. Роли и виды деятельности руководителя в инновационном предпринимательском вузе (по Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкину, 2003)



7.5. Распределение видов деятельности по ролям руководителя в вузе (по Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкину, 2003)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ДЕЛОВЫЕ РОЛИ

- **ОРГАНИЗАТОР** - осуществляет оперативное и стратегическое планирование деятельности, распределяет все имеющиеся ресурсы, Обеспечивать контроль за выполнением работы, выявляет проблемы управления и принимает меры к их разрешению
- **УЧЕНЫЙ** - определяет проблемное поле для научно-исследовательской деятельности, задает направления исследований в рамках выбранной методологии, собирает и анализирует научные данные, организует представление полученных результатов, их обсуждение в научном сообществе и внедрение в практику
- **ПРЕПОДАВАТЕЛЬ** - структурирует учебный материал, выбирает эффективные методы обучения, проводит систематическое обучение, осуществляя постоянный контроль за результатами, разрабатывает учебно-методические пособия, осуществляет воспитательное воздействие на студентов с целью развития личности
- **КООРДИНАТОР** - согласовывает действия сотрудников в подразделениях вуза, создает организационные структуры (временные творческие коллективы, рабочие группы и т.д.), распределяет функции и полномочия, определяет критерии оценки результатов совместной деятельности

7.6. Распределение видов деятельности по ролям руководителя в вузе (продолжение)

КОММУНИКАТИВНЫЕ РОЛИ

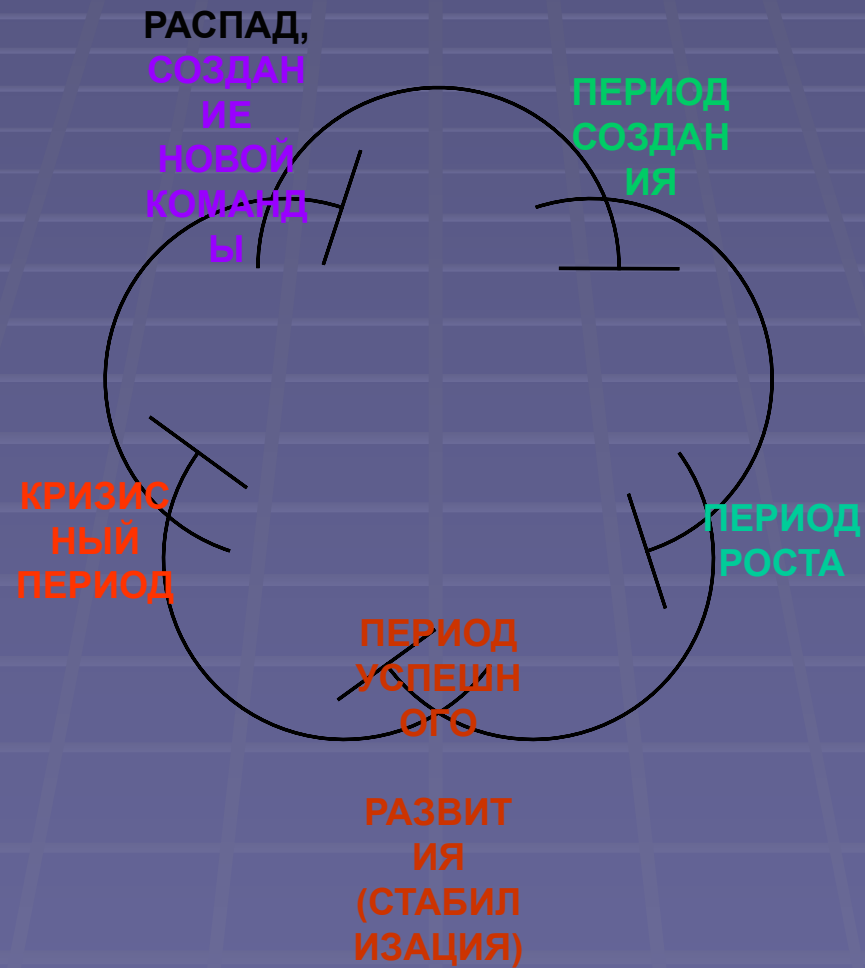
- **МОТИВАТОР** - определяет цель совместной деятельности, создает условия для реализации способностей сотрудников, разрабатывает систему стимулирования труда, эффективно применяет методы поощрения и наказания, формирует корпоративные ценности и развивает приверженность сотрудников вузу
- **УСВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО** - организует эффективные деловые коммуникации, осуществляет прием и адресную передачу деловой информации, разъясняет смысл и значение директивных документов, обеспечивает сбор и переработку информации, необходимой для принятия управленческих решений, проводит заседания, совещания, собрания коллектива
- **МИРОТВОРЕЦ** - создает благоприятный микроклимат в коллективе, участвует в решении социально-бытовых проблем сотрудников, предотвращает и разрешает конфликты, способствует адаптации сотрудников к организационной культуре вуза, создает в коллективе атмосферу обязательного соблюдения норм деловой этики

7.7. Распределение видов деятельности по ролям руководителя в вузе (окончание)

БИЗНЕС-ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РОЛИ

- **ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ВУЗА** - поводит переговоры с деловыми партнерами, представляет интересы структурного подразделения вуза во внешней среде, организует презентацию трудовых достижений коллектива, формирует позитивный имидж и управляет деловой репутацией структурного подразделения вуза
- **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** - изучает конъюнктуру рынка образовательных услуг, обеспечивает конкурентные преимущества структурного подразделения вуза, принимает меры по совершенствованию качества образовательных услуг, внедряет инновационные технологии в управление, учебный процесс, обеспечивает поиск новых ресурсов для развития структурного подразделения
- **ЮРИСТ** - способствует соблюдению юридических норм в деятельности структурного подразделения, предотвращает нарушения законодательства, консультирует сотрудников по вопросам соблюдения законодательства в сфере трудовых и административно-правовых отношений, составляет гражданско-правовые договоры (оказания услуг, договор подряда, договор аренды и др.)
- **ХОЗЯЙСТВЕННИК** - обеспечивает рациональное расходование материально-технических и финансовых ресурсов, организует и контролирует проведение ремонта, уборки служебных помещений, территории и т.д. Принимает меры к обеспечению учебного процесса необходимым оборудованием и материалами

7.8. Этапы жизни команды



7.9. Технология создания команды. 10 шагов (по Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, 2003)

- **1. Определение осознанных и неосознанных целей: личных, социальных, духовных.**
- **2. Отбор кандидатов в команду по 7 показателям:**
 - а) поведение в ходе групповой дискуссии,
 - б) доступность изложения,
 - в) умение слушать других,
 - г) способность к компромиссу,
 - д) умение следовать общей идее,
 - е) неконфликтность,
 - ж) общий уровень коммуникативной культуры
- **3. Работа членов команды над осознанием своих целей**
- **4. Исследование межличностных предпочтений**
- **5. Формирование командного духа**
- **6. Формирование ценностей команды**
- **7. Обучение команды технологиям работы**
- **8. Формирование корпоративной культуры команды**
- **9. Укрепление командного духа** (5 принципов: сотрудничество вместо конкуренции, доверие вместо отчуждения, творчество вместо стереотипных действий, работа на общий результат вместо индивидуализма, конструктивный конфликт вместо деструктивного)
- **10. Сопровождение деятельности команды**

Тема 8. Организационная культура

- Определение и составные элементы организационной культуры
- Типология организационных культур
- Функции организационной культуры
- Диагностика организационной культуры и направленности сотрудника на тот или иной ее тип
- Характеристика корпоративной культуры университета
- Технология формирования и развития корпоративной культуры

8.1. Определение и структурные элементы организационной (корпоративной) культуры

Организационная (корпоративная) культура – это те основные параметры привлекательности для сотрудников компании, то, ради чего люди пришли в корпорацию (организацию), какие жизненные принципы и нормы организации они разделяют, почему видят свое дальнейшее личностное и профессиональное развитие в этой корпорации.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Даже если корпоративная культура не оформлена в виде "Настольной книги сотрудника" или в виде определенных, прописанных правил и процедур, она все равно существует. И именно корпоративная культура определяет те правила игры, по которым живут и работают люди в любой организации.

Организационная (корпоративная) культура включает в себя такие элементы, как:

- Миссию компании, ее кодекс
- Задokumentированную систему ценностей
- Неписанные правила взаимоотношений сотрудников компании как между собой, так и с внешним миром
- Корпоративную символику: уникальный фирменный стиль, слоганы, логотипы, униформу и т.д.
- Корпоративные мифы, истории, легенды, церемонии

8.2. Модель организационной (корпоративной) культуры (по Н.Н. Богдан, 2003)



8.3. Типы организационных культур (по критериям управления, коммуникации и продвижении информации) (по Т.Ю.Базарову,2003)

- **ОРГАНИЧЕСКАЯ**
- **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ**
- **БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ**
- **ПАРТИЦИПАТИВНАЯ
(ОСНОВАННАЯ НА УЧАСТИИ)**

8.4. Типы организационных культур (по критериям лидерства, целей и ценностей)

ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

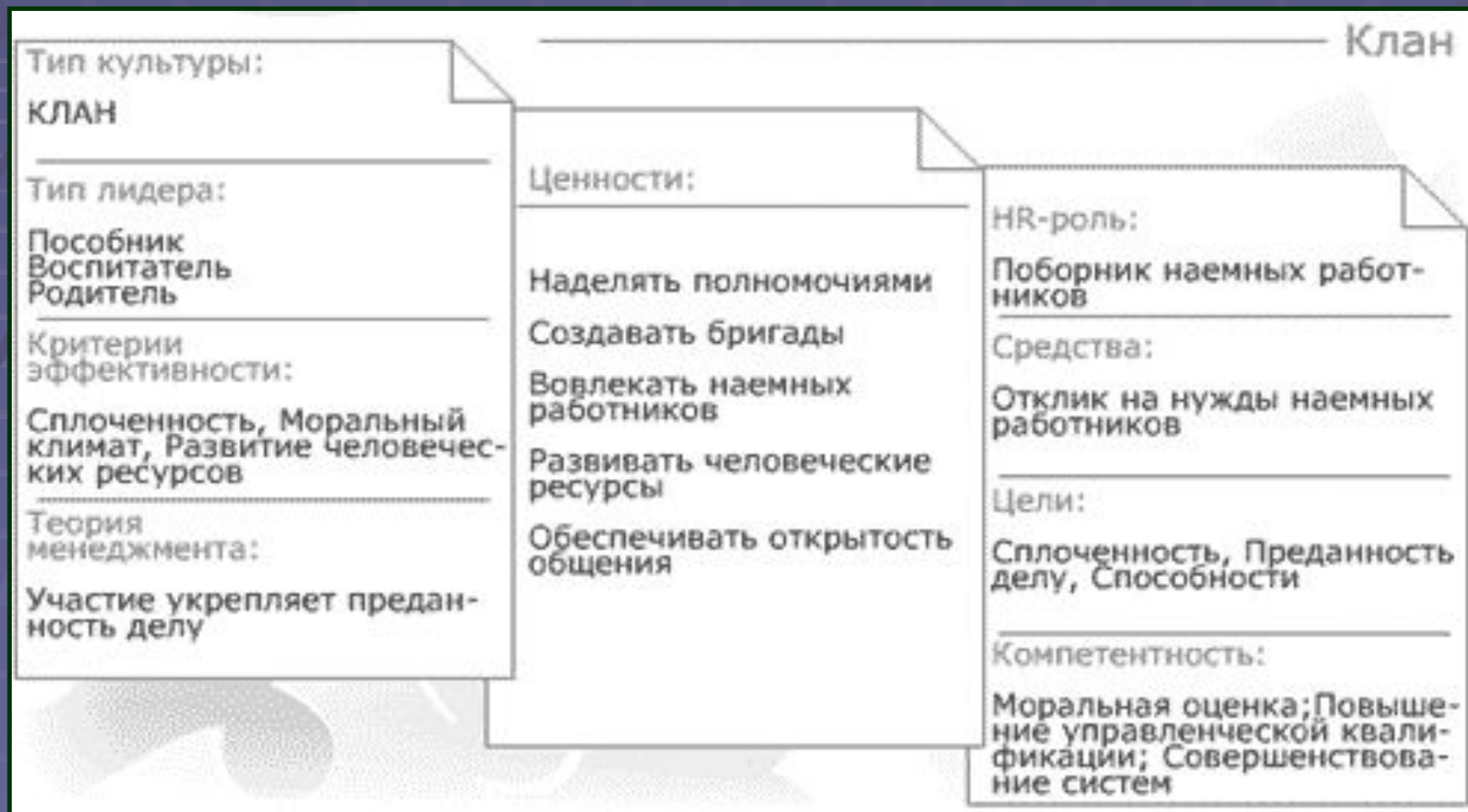
К Л А Н

И Е Р А Р Х И Я

Р Ы Н О К

А Д Х О К Р А Т И Я

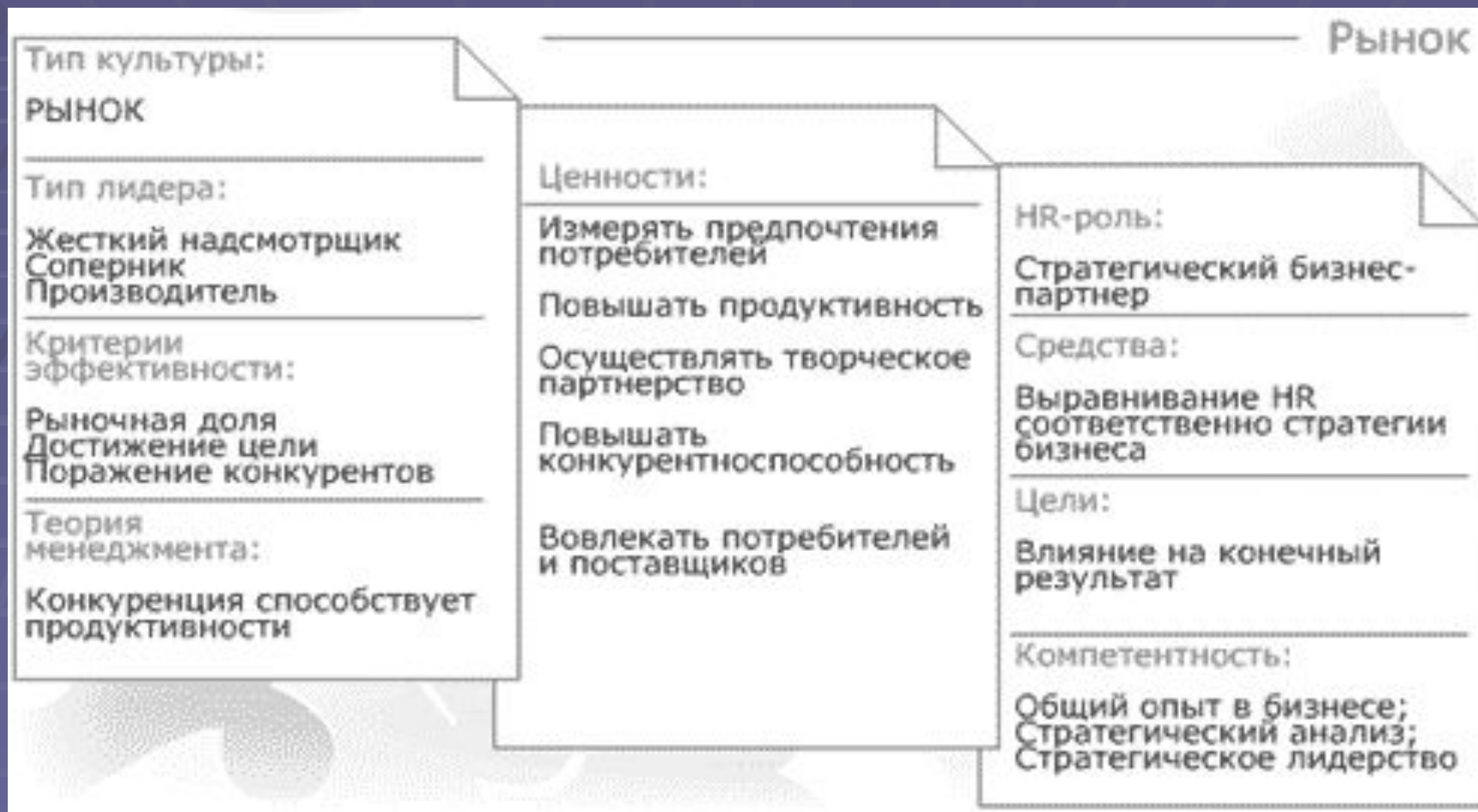
8.5. Основные характеристики корпоративной культуры «КЛАН»



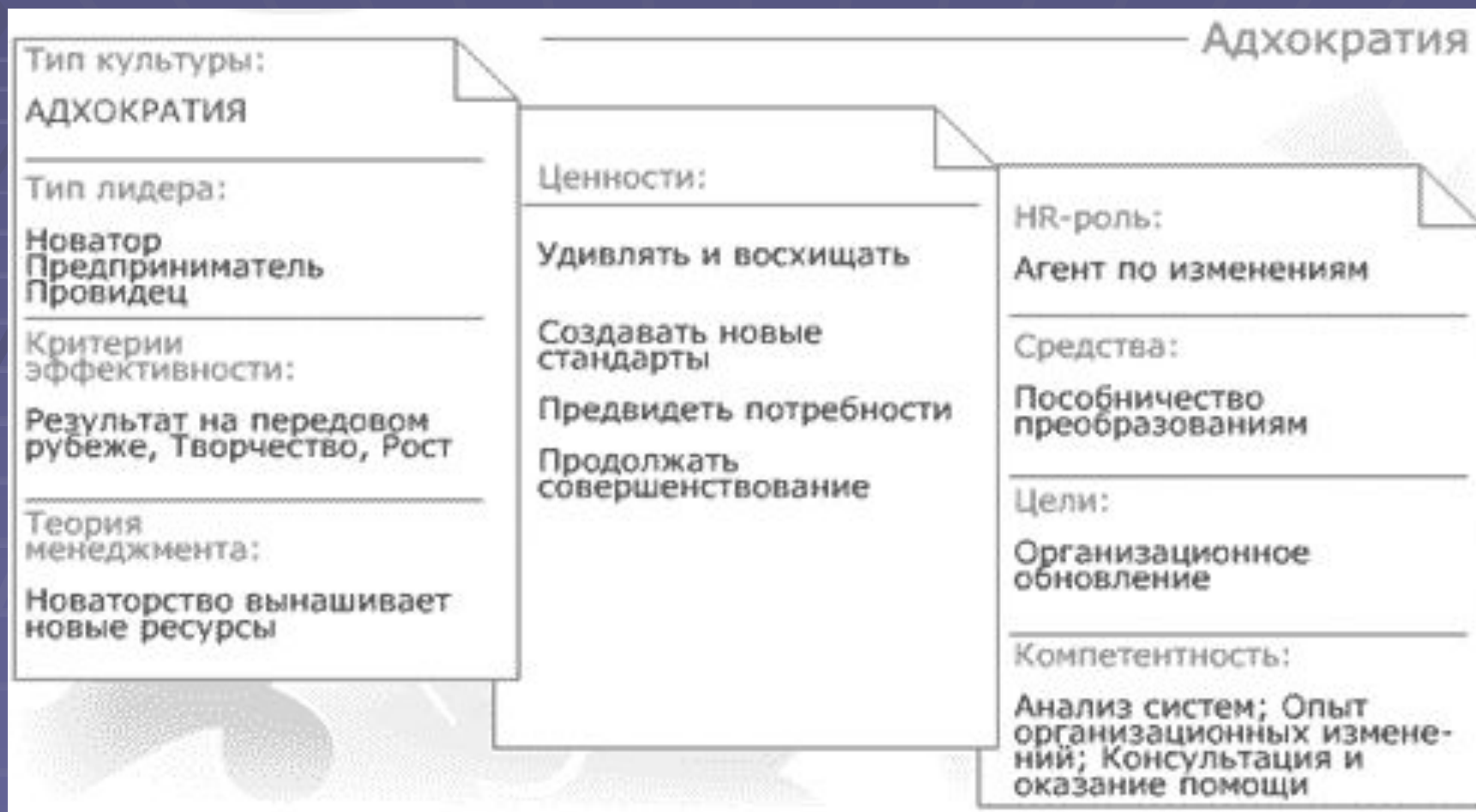
8.6. Основные характеристики корпоративной культуры «ИЕРАРХИЯ»



8.7. Основные характеристики корпоративной культуры «РЫНОК»



8.8. Основные характеристики корпоративной культуры «АДХОКРАТИЯ»



8.9. Функции организационной культуры

- **смыслообразующая** (влияние корпоративной культуры на мировоззрение человека);
- **оценочно-нормативная** (на основе сравнения реального поведения человека или группы с корпоративными нормами);
- **регламентирующая** и регулирующая (применение культуры как регулятора поведения);
- **познавательная** (освоение корпоративной культуры на стадии адаптации работника в организации);
- **коммуникативная** (обеспечение взаимодействия и взаимопонимания работников через принятые ценности и нормы поведения);
- **рекреативная** (восстановление духовных сил в процессе восприятия и приобщения к высоконравственному потенциалу корпоративной культуры);
- функция **общественной памяти**, сохранения и накопления лучших элементов корпоративной культуры.

8.10. Корпоративная культура университета

Задачами деятельности по развитию корпоративной культуры в университете являются:

- создание уникальной атмосферы взаимопонимания и сотрудничества, поддержки и заинтересованности в успехах друг друга, единения, теплоты и внимания к каждому
- формирование коллектива единомышленников, работающих во имя единой идеи и для утверждения авторитета всего вузовского коллектива
- воспитание верности вузовским идеалам и традициям, уважительного отношения к вузовской символике, готовности прийти на выручку друг другу и коллективу в целом в любой ситуации

Как показывает опыт создания и поддержания корпоративной культуры во ВГУЭС, сильная корпоративная культура играет роль мотивирующей среды университета, обеспечивая единство взглядов и образа действий сотрудников и принимая на себя часть стимулирующих функций.