

# 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 пересекающиеся 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



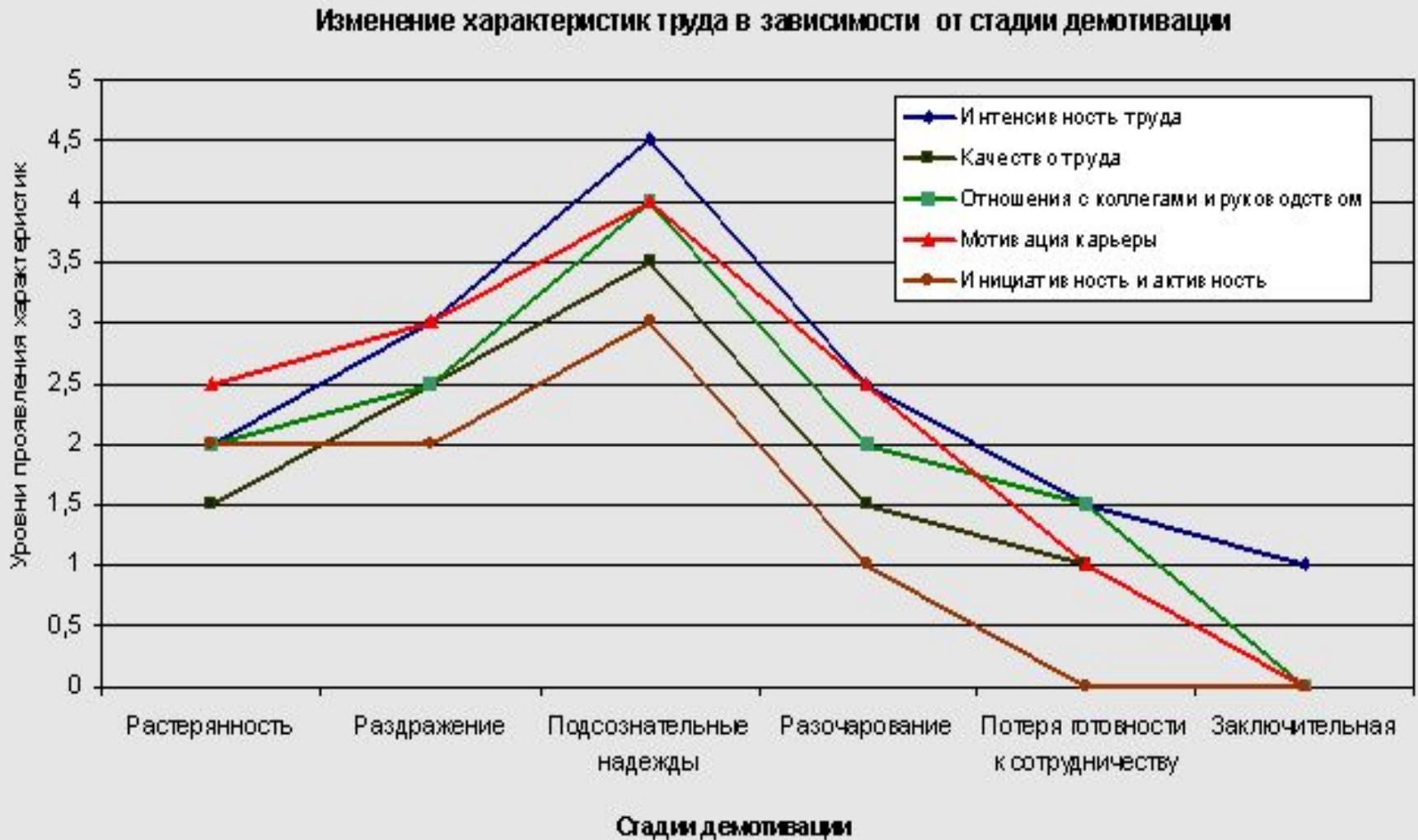
## 4.4. Этапы демотивации персонала организации (шестишаговая модель М. Майера)

- 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

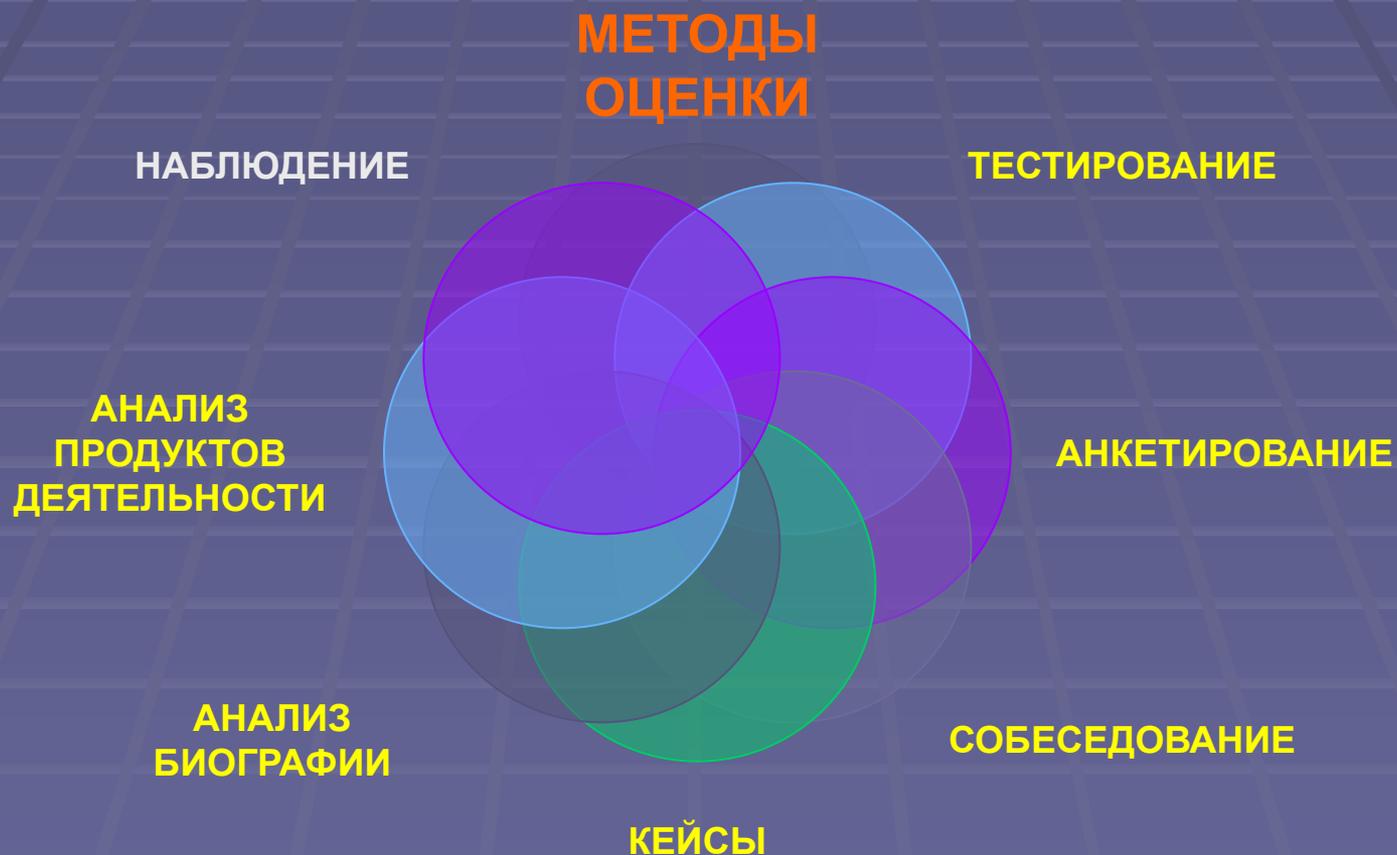
- Марк-менеджмент
- Персонал
- Оценка
- Деловой и личностный потенциал
- Профессионально важные качества
- Компетенции
- Компетентность
- Оценочный метод
- Оценочная технология
- Ассесмент-центр (Центр оценки)
- Технология «360 градусов»
- Экспертная оценка

## 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

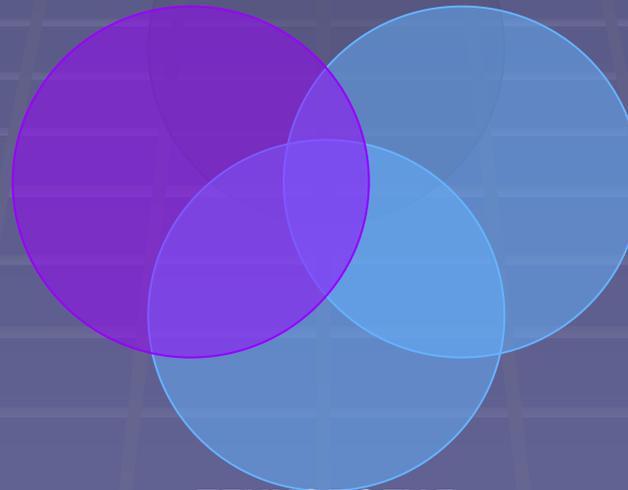
СОВРЕМЕННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ОЦЕНКИ  
ПЕРСОНАЛА

(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)

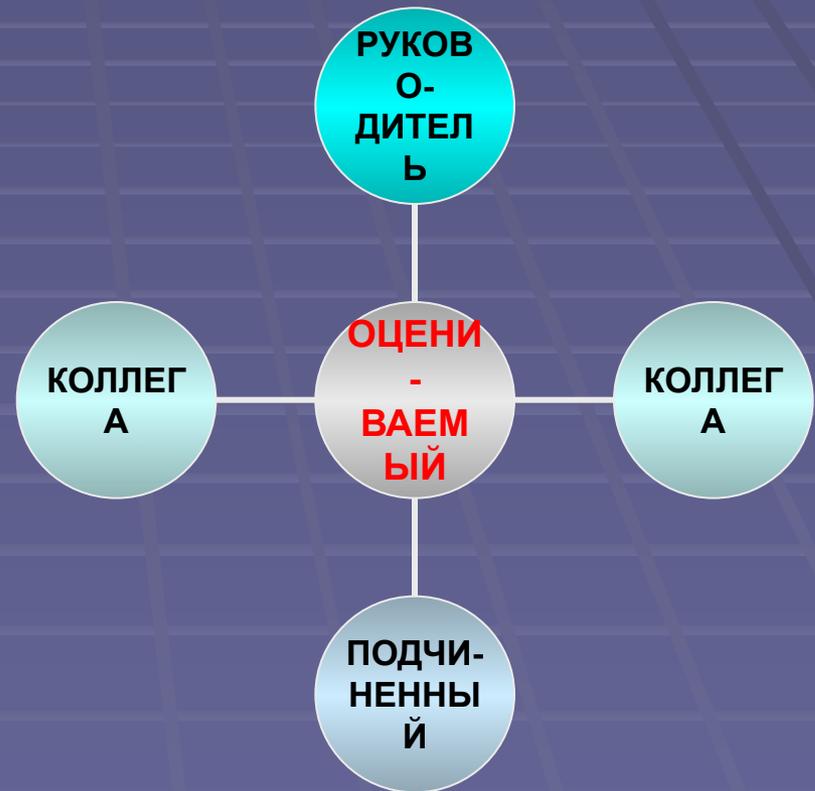
**Второй** этап включает в себя проведение анкетного опроса согласно установленному алгоритму и сбор заполненных бланков с самооценкой и экспертными оценками.

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

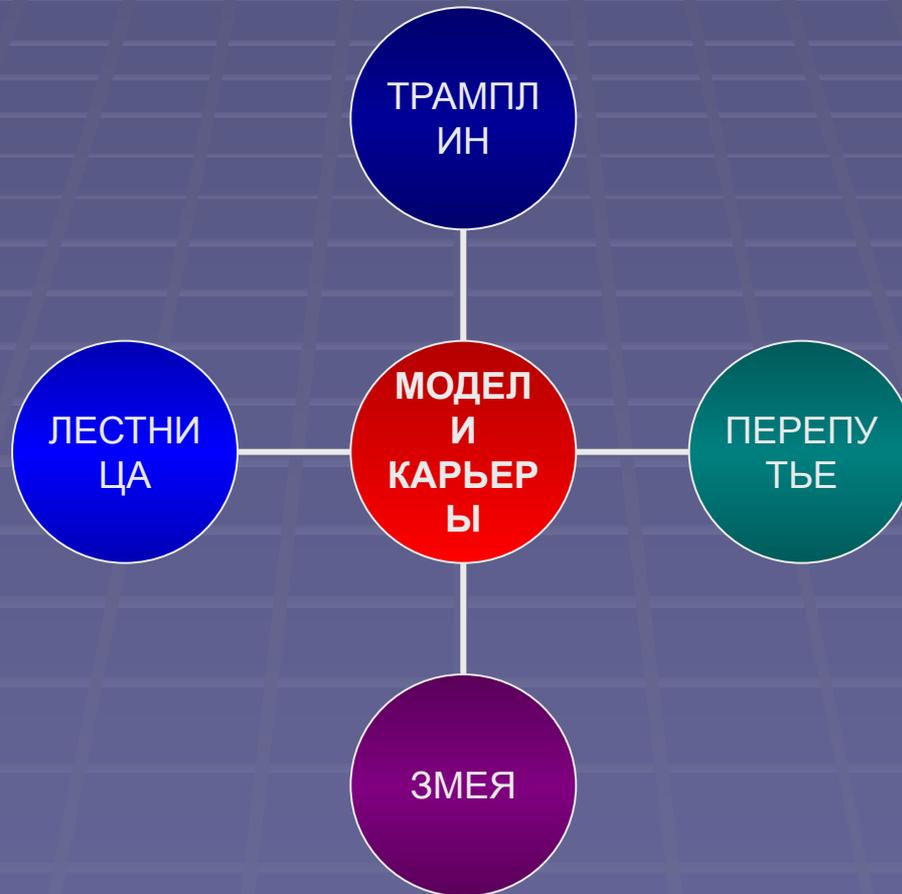
## 6.6. Этапы карьеры



## 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><b>Основной недостаток</b> – создаются условия для кадрового застоя.</p> <p><b>Преимущество</b> – 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><b>Негативный аспект</b> – психологически неудобна для первых руководителей из-за их нежелания резко уходить с первых ролей.</p> <p><b>Позитивный аспект</b> – 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><b>Недостаток</b> – модель теряет свою значимость и может иметь негативные последствия при несоблюдении принципа эффективной ротации кадров</p> <p><b>Преимущество</b> – 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><b>Ограничение</b> – по своей философии американская модель карьеры, делающая ставку на личный успех, что не всегда согласуется с коллективистскими установками в практике отечественного менеджмента</p> <p><b>Преимущество</b> – 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

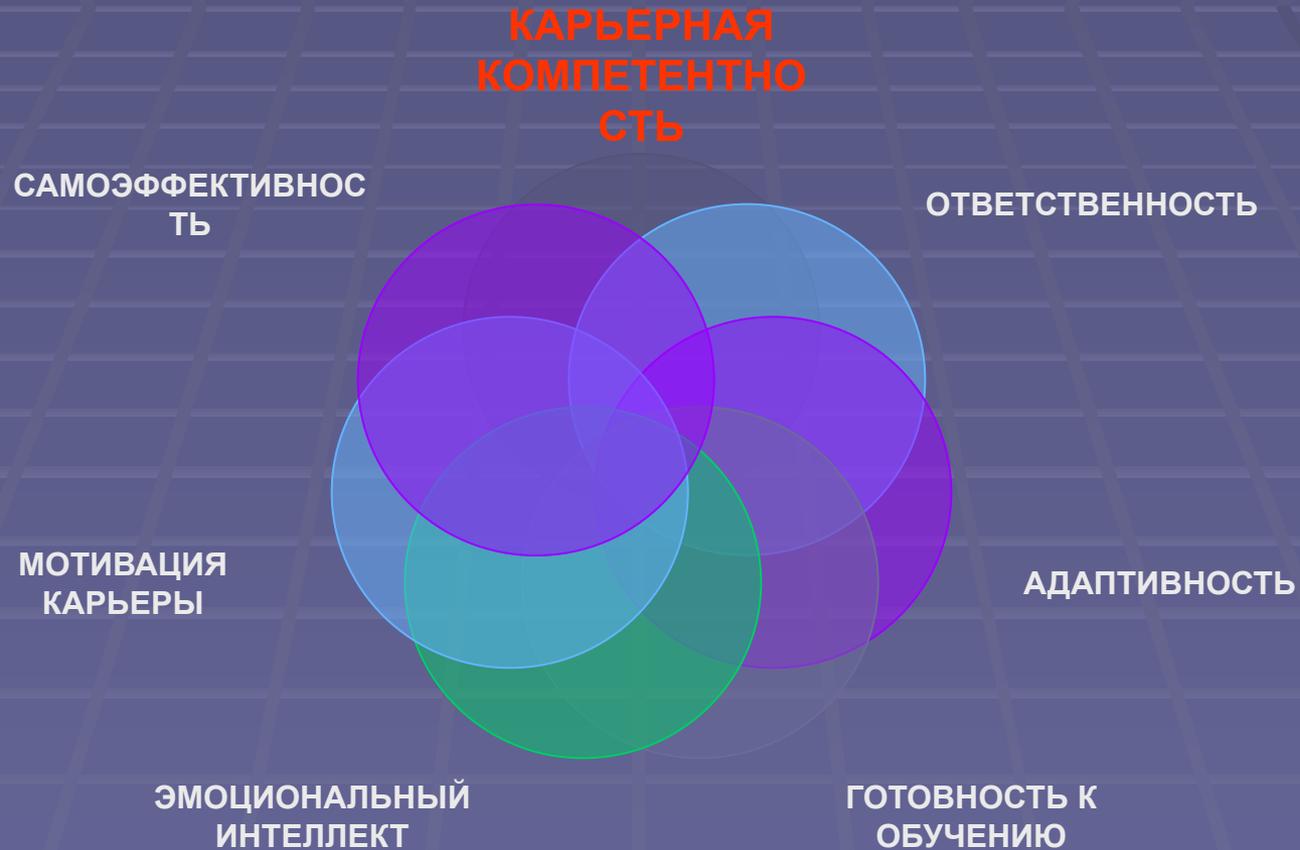
#### Организационно- Психологические

- 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

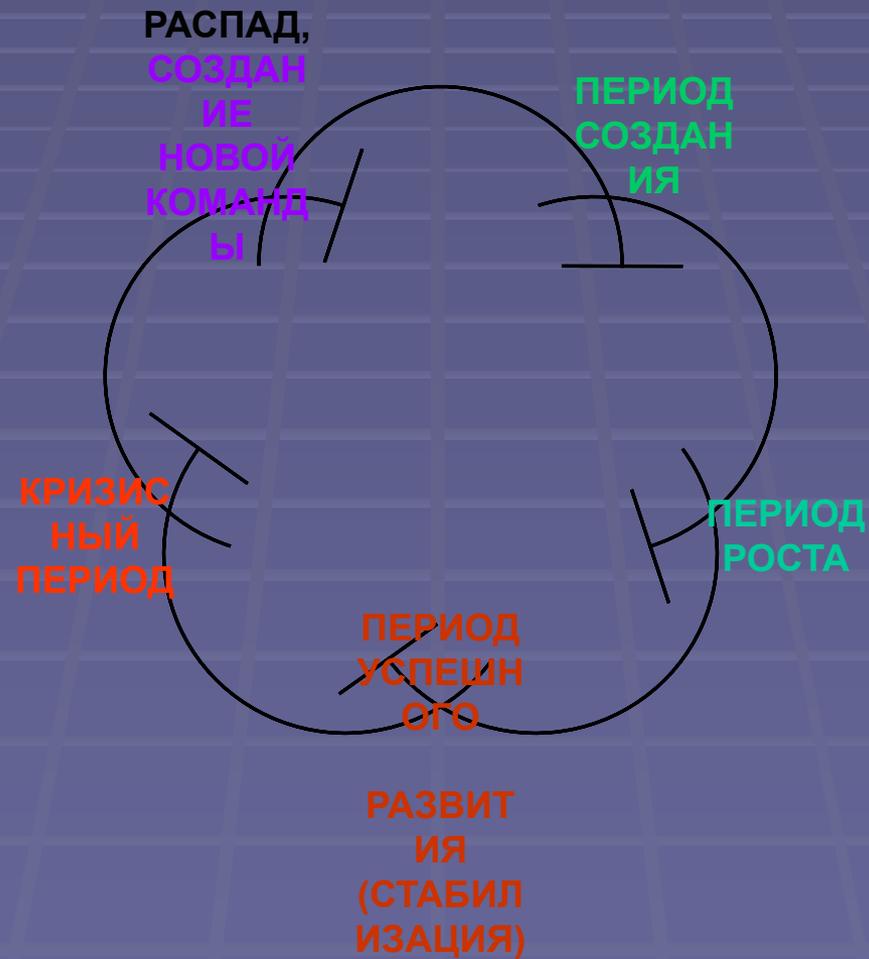
- **МОТИВАТОР** - определяет цель совместной деятельности, создает условия для реализации способностей сотрудников, разрабатывает систему стимулирования труда, эффективно применяет методы поощрения и наказания, формирует корпоративные ценности и развивает приверженность сотрудников вузу
- **УСВЯЗУЮЩЕЕ 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

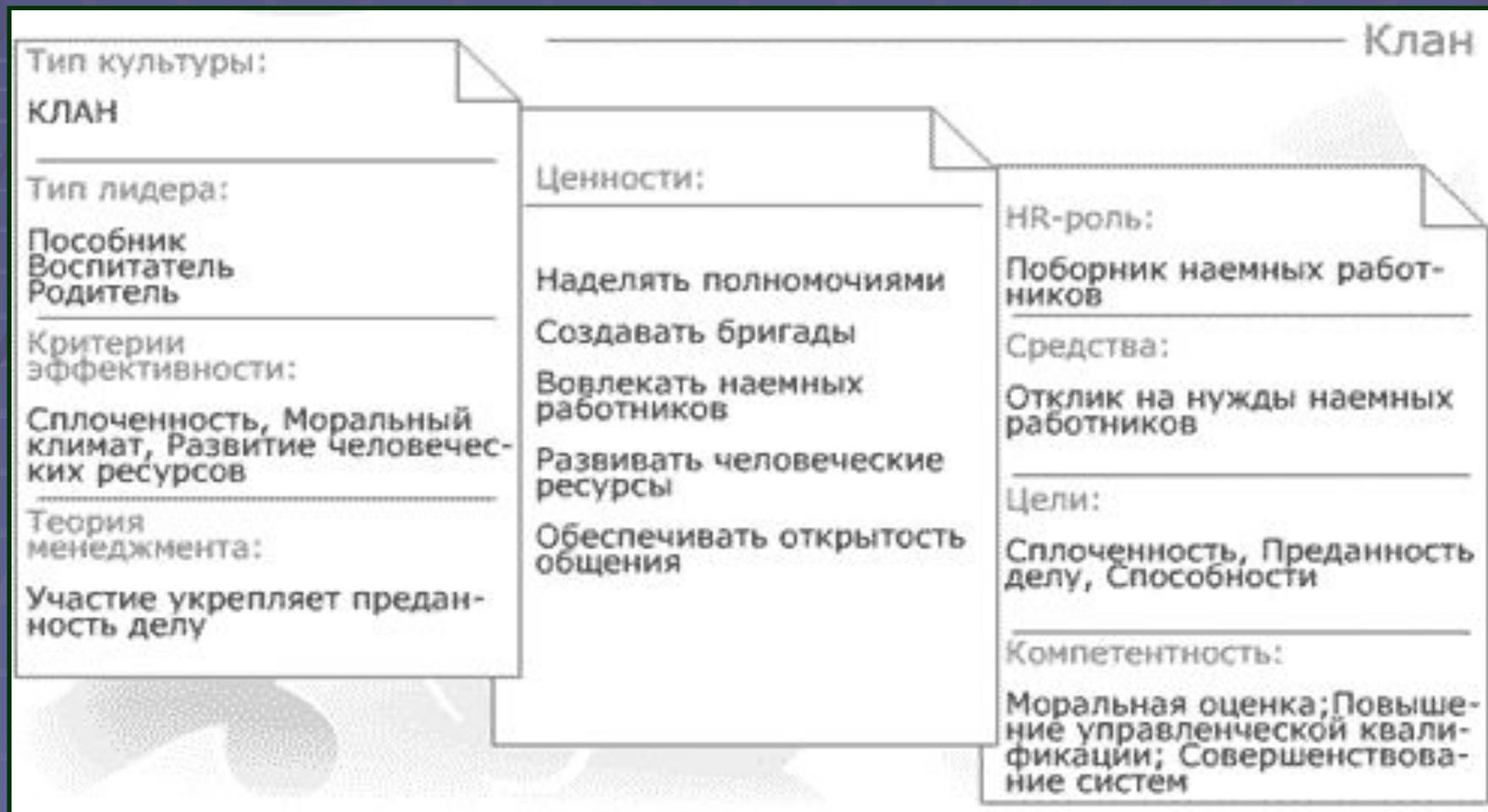
К Л А Н

И Е Р А Р Х И Я

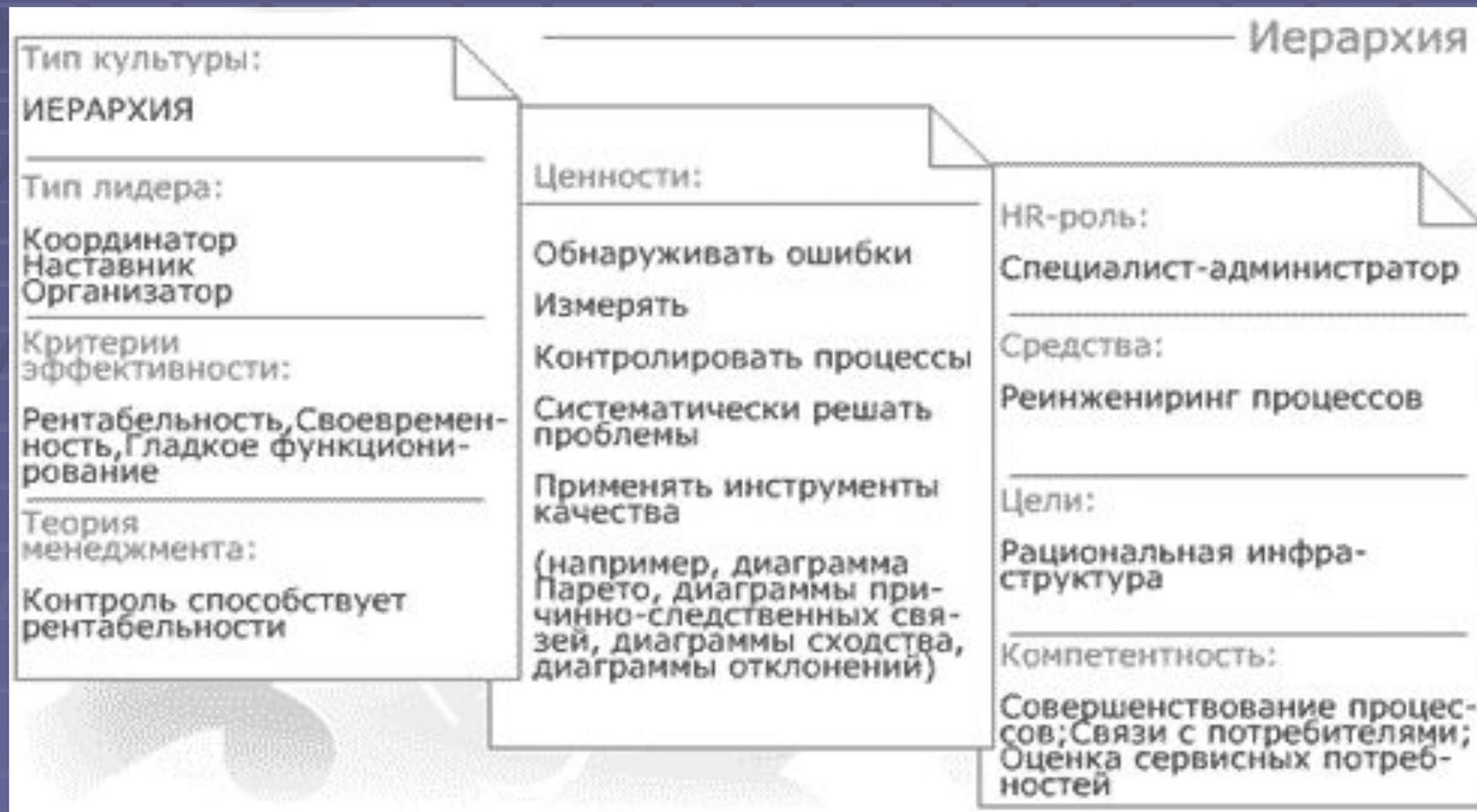
Р Ы Н О К

А Д Х О К Р А Т И Я

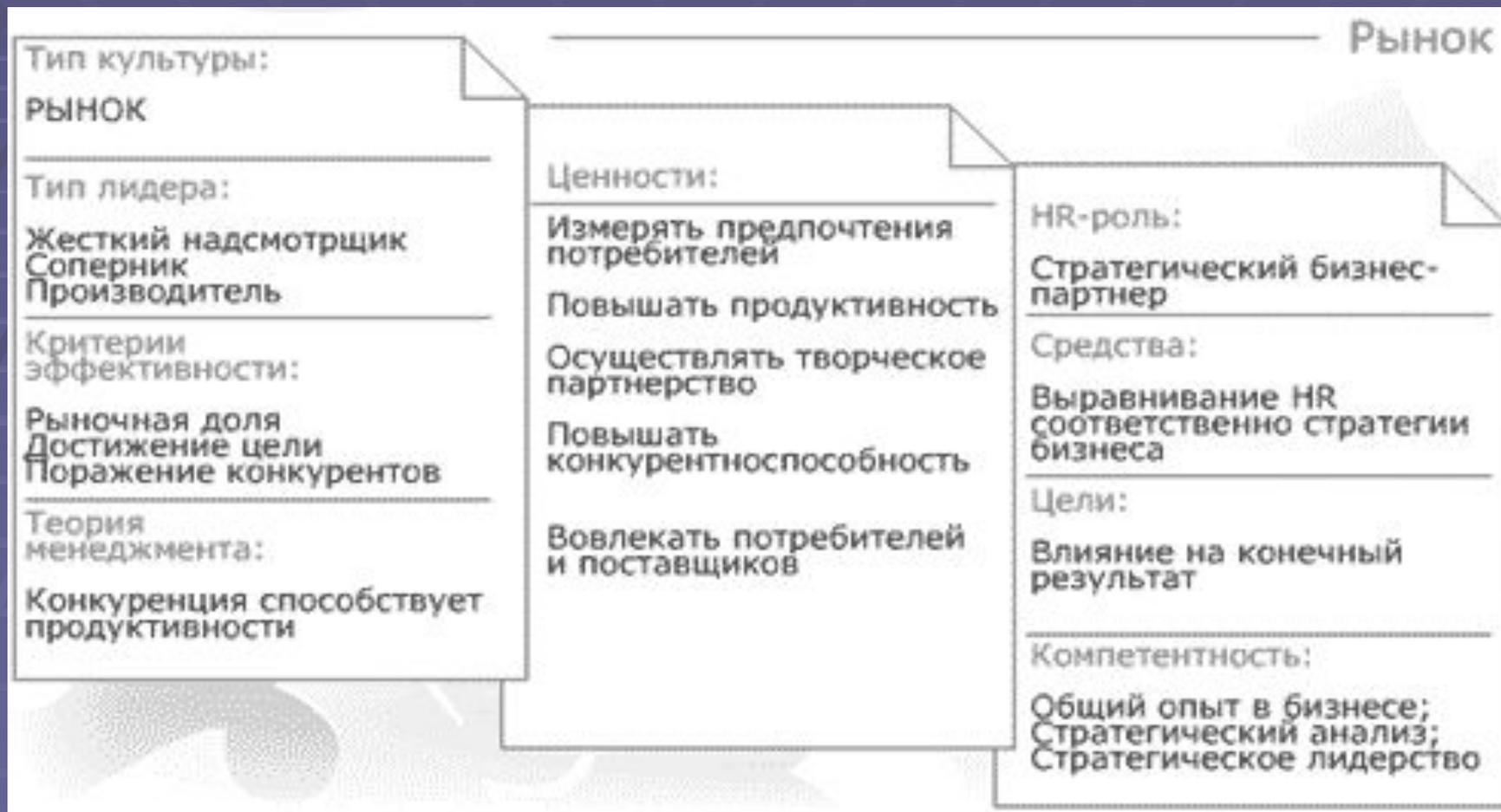
## 8.5. Основные характеристики корпоративной культуры «КЛАН»



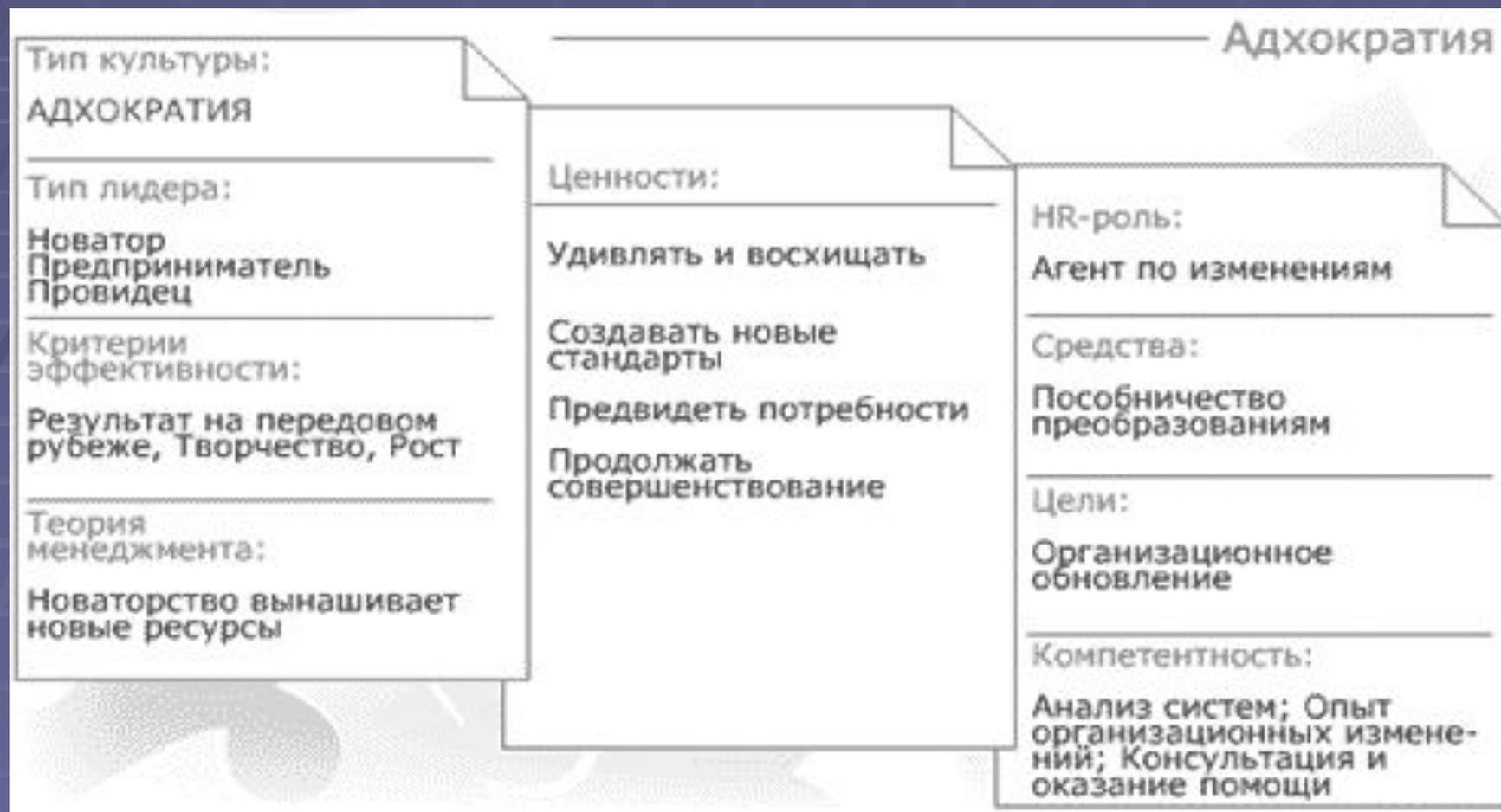
## 8.6. Основные характеристики корпоративной культуры «ИЕРАРХИЯ»



## 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.