

В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:
СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ.
ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ**

Учебное пособие



**Москва
2018**

УДК 658:159.9(075.8)
ББК 65.050.2:88.5я73
С30

Рецензенты:

В.И. Дорофеев, д-р экон. наук, проф.,
Д.С. Петросян, д-р экон. наук, проф.

Авторы:

В.В. Семенова, доцент кафедры «Экономика и организация» Московского политехнического университета, канд. экон. наук,
И.С. Кошель, старший преподаватель кафедры «Менеджмент в сфере науки и технологий» Московского политехнического университета,
В.В. Мазур, старший преподаватель кафедры «Менеджмент в сфере науки и технологий» Московского политехнического университета

Семенова, Валерия Валерьевна.

С30 Управление персоналом: социально-психологические основы. традиции и инновации : учебное пособие / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. — Москва : РУСАЙНС, 2018. — 128 с.

ISBN 978-5-4365-2768-0

Учебное пособие содержит теоретические и практические материалы по основным обязательным темам в рамках изучения дисциплины «Управление персоналом», которая входит во многие образовательные программы в рамках направлений подготовки «Управление персоналом», «Экономика», «Менеджмент», а также других экономических специальностей. Теоретический материал изложен в соответствии с развитием данного направления научных знаний: от традиционных подходов управления персоналом к инновационным.

Пособие адресовано преподавателям и студентам высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Экономика», «Менеджмент», а также других экономических специальностей в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для бакалавров последнего поколения. Также пособие может быть полезно специалистам, работающим в области управления персоналом и кадрового менеджмента.

УДК 658:159.9(075.8)
ББК 65.050.2:88.5я73

© Семенова В.В., Кошель И.С.,
Мазур В.В., 2018

ISBN 978-5-4365-2768-0

© ООО «РУСАЙНС», 2018

Содержание

Введение	4
1.1. Личность. Социально-психологические особенности личности. Личность в группе.....	8
1.2 Рабочая тетрадь: «Социально-психологические характеристики личности». Практические задания для развития профессиональных компетенций.....	21
2.1. Управление социальным поведением. Управление организационным поведением.....	39
2.2. Рабочая тетрадь: «Управление социальным поведением». Практические задания для профессиональных компетенций.....	51
3.1. Культура организации. Управление культурой организации	67
3.2. Рабочая тетрадь «Управление культурой организации» Практические задания для развития профессиональных компетенций	80
4.1 Имидж работодателя	95
4.2. Рабочая тетрадь: «Имидж работодателя». Практические задания для развития профессиональных компетенций.....	106

Введение

Российская высшая школа переживает трудные времена, связанные с изменением требований к качеству и количеству знаний молодых специалистов, а также к их возможности профессиональной реализации на практике. Реформа системы образования, направленная на повышение уровня подготовки выпускников, соответствующего запросам существующего сектора экономики, требует кардинальных изменений в организации образовательного процесса, в том числе уход от теоретической направленности обучения в сторону его практической ориентированности и прикладного характера.

Основное требование, предъявляемое к выпускникам высшего профессионального образования, – это наличие не только профессионального мышления, как это было еще не давно, но и наличие профессиональных компетенций, то есть основ профессиональных навыков, необходимых для более эффективной адаптации к особенностям профессиональной деятельности.

Формирование профессиональной компетентности возможно только при широком диапазоне знаний, требуемых данной профессиональной областью. Управление — это область профессиональной деятельности, которая требует глубоких знаний и навыков в области социологии, физиологии, психологии, педагогики, экономики, кибернетики и т.д. Управление персоналом - одна из приоритетных областей управления, однако именно она требует исключительного объема знаний о человеке и возможностях применения этих знаний с экономической эффективностью для человека и для общества.

Для формирования профессионального мышления и профессиональной компетентности необходим разумный баланс между теоретическими знаниями и практическими навыками. Данное учебное пособие построено с учетом этого ключевого требования. Освещение тем данного учебного пособия включает в себя знания, как из области управления, так и из смежных областей, таких психология, социология, физиология и т.д. Это сделано для того, чтобы увеличить широту освещения самого знания по данной теме и расширить область применения профессиональной востребованности знания, как теоретического, так и практического.

Учебное пособие подготовлено для проведения как теоретических, так и практических занятий у студентов (бакалавров, магистров), обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом», «Экономика», «Менеджмент», и других экономических специально-

стей в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (бакалавриат, магистратура). (поколение «ФГОС ВО 3+»).

Область управление персоналом – одна из наиболее важных областей человеческой деятельности для развития, как экономики, так и обществ в целом, так как она относится к области профессиональной деятельности «человек- человек». Именно, исходя из основной характеристики отношения человека к человеку, были названы отдельные вехи развития человеческой цивилизации: рабовладельческий строй, феодальный строй, крепостнический строй. Каждый следующий строй был более гуманным по отношению к предыдущему, и как, доказала история развития цивилизации, это один из ключевых факторов, обеспечивающих прогресс развития. Человечество развивается от подхода эксплуатации человека человеком, от отрицания прав человека на свободу выбора, волеизъявления, самоопределения и т.д., к подходу, в котором человек, как личность, как часть общества имеет права на личную свободу, но и обязанности перед обществом

Одним из главных достижений современного общества является его гуманистическая направленность, то есть основной ценностью общества является человек. «Человек – это звучит гордо» - писал М Горький, в своей пьесе «На дне». На сегодняшний день, можно сказать, что это центральный лозунг всех стран, заботящихся о своем будущем: уровне жизни, уровне социальной защищенности, соблюдении прав человека и т.д. Гуманистическая направленность в управлении началась с развитие гуманистической школы управления, с 1930- 1950г. Все современные технологии управления испытывают на себе позитивное влияние этой школы, направленное на учет особенностей работника как уникальной личности, имеющей индивидуальные особенности, потребности, интересы, личные цели и т.д.

Гуманистическая направленность общества развивается и сегодня, посредством влияния на многие социальные процессы, через которые она происходит: отмена смертной казни, эмансипация, социальные программы для малообеспеченных и неимущих, развитие толерантности, устранение различий по расовой и национальной принадлежности, инновационные технологии медицины и т.д.

Человек – один из самых сложных объектов изучения, так как каждый человек уникален. Именно поэтому, изучением человека, его поведением, объяснением причин и мотивов поведения человека, особенностей его развития, эволюцией человека, изучением механизмов его мышления, сознания и других социальных и психо-

физиологических процессов занимается так много наук (медицина, биология, психология, экономика, философия и т.д.). Однако, современное знание о человеке продолжает развиваться и появляются новые науки (нейроэкономика, нейролингвистика). И все же несмотря на огромное количество отраслей знания о человеке, человек остается самой большой загадкой и для себя, и для исследователей, и непознанного гораздо больше, чем изученного. Этим обстоятельством объясняются высокие требования к знаниям в смежных областях (психология личности, социальная психология, психофизиология) при подготовке специалистов по «Управлению персоналом». И так как, человек, главный субъект управления, постараемся узнать его не как субъект управления, а как уникальную личность, со своими особенностями, отличием и сходством с другими людьми.

Компетенции:

Управление персоналом:

Бакалавриат

- знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации, и умение применять их на практике;
- знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике;
- владение навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
- владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

Менеджмент: **Бакалавриат**

— владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

— владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Магистратура:

— способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

Экономика: **Бакалавриат**

— способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

— способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Магистратура

— готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

— способностью разрабатывать варианты управленческих решений, обосновывать выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;

1.1. Личность. Социально-психологические особенности личности. Личность в группе

Понятие «личность» одно из основных понятий многих наук, имеющих социальную направленность, таких как философия, социология, психология и современное управление. Этим обусловлено большое количество определений понятия «личность». В каждой из перечисленных выше наук есть подраздел, который изучает личность. «Наука о личности – персонология – это дисциплина, стремящаяся заложить фундамент для лучшего понимания человеческой индивидуальности путем использования разнообразных исследовательских стратегий» (4). Подраздел психологии, который изучает широкий спектр внутренних психологических процессов, определяющих особенности поведение человека в различных ситуациях, называется психологией личности. Термин личность («personality») происходит от латинского слова «persona», обозначавшего маску, которую надевал актер во время представления. Само происхождение этого термина говорит о многоликости его применения, ведь один и тот же актер мог менять несколько масок за одно представление. В современной науке существует множество теорий личности. Каждая теория личности дает свое определение понятия «личности», и содержание этого определения задает основное направление изучения личности в рамках данной теории. Однако большинство определений личности имеют общие положения:

1. Значение индивидуальности или индивидуальных особенностей (качества человека благодаря которым он отличается от других)

2. Выводы о личности являются результатом наблюдения за поведением человека и изучением причин, спровоцировавших такое поведение. («Личность – абстракция, основанная на выводах, полученных в результате наблюдения за поведением человека» (4))

3. Личность рассматривается как совокупный результат многих внутренних и внешних процессов, влияющих на формирование и развитие личности: биологической эволюции, генетической предрасположенности, социального опыта, влияния социальной среды на протекание и развитие всех процессов.

4. Личность характеризуется достаточно устойчивыми паттернами поведения, которые могут выступать в роли характеристик личности. («оптимистичная личность», «робкая личность» и т.д.). Личность достаточно сложное, но устойчивое образование во времени и меняющихся ситуациях.

Подводя итоги можно сказать, что личность – это система психологических, морально-нравственных, культурных и социальных норм и ценностей человека, сформированных в результате социального взаимодействия, способствующая проявлению его индивидуальных особенностей в рамках социальных норм общества. Из определения понятно, что личностью человек не рождается, а становится в ходе развития и взаимодействия с социумом. Этот процесс называется социализацией личности, он берет старт в раннем детстве и продолжается всю нашу жизнь. Социализация — процесс интеграции личности в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение её социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими личности успешно функционировать в обществе. (2)

На процесс социализации влияют психо - физиологические особенности личности, такие как здоровье, тип нервной системы, уровень тревожности, общительность, любознательность и т.д. Так же на процесс социализации влияют факторы внешней среды и социальные институты с помощью, которых происходит процесс социализации:

1. Семья: семья как социальный институт для каждого человека имеет стратегическое значение. На стадии раннего развития личности, семья играет роль микросоциума, где закладываются первые и самые важные навыки взаимодействия с внешним миром. Именно семьей закладываются базовые (смыслообразующие) ценности личности:

- формирование представления о себе (развитие «Я-концепции»)
- формирование представление о добре и зле («Что такое хорошо и что такое плохо» - В.В. Маяковский)
- вовлечение в социальное взаимодействие (место в семье, затем в социуме, права и обязанностей)
- формирование культурных, моральных, этических и социальных норм поведения, а также правил взаимодействий в социуме
- когнитивные предпочтения и первые стереотипы мышления тоже «берут корни из семьи»
- социальные роли: ребенок, сын (дочь), внук (внучка), брат (сестра), друг и т.д. Чем старше становится человек, тем разнообразнее его социальный репертуар, тем больше социальных ролей ему придется осваивать и выполнять одновременно. Успешность социальной реализации личного репертуара во многом зависит от семьи.

2. Язык: язык — это главное средство, посредством которого происходит социальное взаимодействие. Язык является не только способом передачи информации вербальной и невербальной, но и носите-

лем культурных ценностей, национальных традиций, с помощью которых происходит процесс идентификации личности.

3. Образование: процесс обучения в ходе, которого человек получает знания об окружающем мире, закономерностях его развития, правилах взаимодействия, изучения и возможностях его изменения оказывают серьезное влияние на процесс социализации личности, формирование когнитивной составляющей личности, в частности на процесс профессиональной социализации и идентификации личности.

4. Социально – экономическая система общества: пожалуй, это самая главная составляющая, влияющая на идентификацию личности, только до определенного возраста она действует опосредованно, через семью, язык, образование. Но для взрослого человека, социально - экономическая система является очень значимой для его самоидентификации: к какой социальной группе я принадлежу, какой у меня уровень дохода, моя квалификация, востребован ли я обществом, круг друзей, и т.д. Изменения в социально- экономической системе вносят корректировки и в наше представление о себе, о своей социальной роли и о месте в социальной иерархии.

Социализация - процесс длиною в жизнь, именно, поэтому он так важен для человека. Взрослея и развиваясь в результате взаимодействия с социумом, человек проходит еще один очень значимый процесс – социальной идентификации, то есть отождествление себя с той или иной социальной ролью, нацией, принадлежностью к культуре, к определенной социальной группе и т.д. Это ответ на вопрос: Я кто?

При изучении дисциплины «Управление персоналом», как правило, уделяется внимание только профессиональной идентификации, так как она играет решающую роль в профессиональном самоопределении. Однако, в рамках российской действительности как показывают исследования, это не всегда так однозначно. В одном из московских вузов был проведен опрос студентов первого курса, почему они поступили в данный вуз? Практически 40% (38,7) опрошенных студентов ответили, что выбирали вуз поближе к дому. В России, особенно последнее время, многие работают без профессионального образования в рамках занимаемой должности (по некоторым данным до 40% и выше), так же много людей, получивших второе высшее образование (тоже около 40%). И в первом и во втором случаях, можно наблюдать нарушение (или трудности), связанные с процессом профессиональной идентификации. Возможно так же, что протекание процесса профессиональной идентификации происходит не по классическому признаку привлекательности профессионального знания в определенной сфере

деятельности, а по социальной востребованности той или иной профессии, запросов рынка труда конкретного региона, нереализованной индивидуальной предрасположенности к определенной профессиональной деятельности после получения профессионального образования и т.д. Другими словами, на процесс профессиональной идентификации может влиять привлекательность социальной роли, перспективы развития в рамках данной роли или возможности социального лифта, социальный статус и т.д. То есть ответ на вопрос: Я кто? Может быть не только: Я инженер (экономист, артист). Ответ может быть и такой: Я богатый! Я министр! Я знаменитый! и т.д. Все это характеристики профессиональной идентификации, которые часто имеют определяющее значение для всего процесса идентификации.

Для человека и для его успешного взаимодействия с социумом очень важно иметь четкие ответы в разных сферах жизнедеятельности (личной, профессиональной, социальной, моральной и т.д.) на вопрос: «Кто Я?» Если у человека нет арсенала ответов на этот вопрос, то ему легко «потеряться» за многообразием социальных ролей, которые каждому из нас приходится выполнять в социуме. (например, на работе: начальник – подчиненный-коллега; дома: отец- муж-сын). За ответы на этот вопрос отвечает такая составляющая структуры личности, которая называется «Я - концепция».

На формирование и дальнейшее развитие «Я - концепции» влияют как внутренние (психобиологические) факторы, так и внешнее. Основные фундаментальные первые представления о себе любой личности закладываются семьей, в дальнейшем на формирование и расширения представления о себе оказывает влияние социальные факторы, какие как:

1. Социальные роли, которые имеет в репертуаре личность. С возрастом количество, выполняемых личностью ролей увеличивается, меняется и отношение как личностное, так и требования общества к исполнению роли. Если в детстве, вы - сыночек, который требует заботы и внимания, то с возрастом, вы становитесь сыном, который берет на себя заботу о своих состарившихся родителях.

2. Социальная идентификация – это отождествление себя с определенной социальной группой. В основе отождествления могут лежать разные мотивы и потребности личности. Как пишет В.А. Ядов, «социальная идентификация обусловлена глубинной потребностью личности в признании со стороны других, в групповой защите, но также в самореализации, ожидании позитивной оценки со стороны "своих"... (10)

3. Социальные ориентиры. Самый распространенный способ формирования представления, о чем-либо или о ком-либо – это сравнения. При сравнении, мы, как правило, выбираем эталон и сравниваем себя или свои действия с ним. (Например: Я умнее Сидорова. Это яблоко краснее, чем то, значит, оно слаще.) Для работы «Я - концепции» очень важен набор социальных сравнений, которые формирует личность, путем выбора их привлекательности и созвучности внутренним ценностям.

4. Социальная культура, в которой вращается личность. Социальная культура оказывает сильное воздействие на все значимые процессы: формирование ценностей, менталитета, социально одобряемых и не одобряемых норм и т.д. Поэтому, культура оказывает влияние на все вышеперечисленные факторы: социальные роли, социальную идентификацию, социальные ориентиры.

«Я - концепция» - образ, содержащий всю совокупность представлений личности о себе, включая эмоционально - оценочные инструменты этих представлений. «Я - концепция» - одна из ключевых составляющих структуры личности, так как она затрагивает и оказывает влияние на все сферы проявления личности, а также реализует мотивационно - регуляторную функцию поведения личности социуме. «Я – концепция» имеет, как правило, две формы:

1. «Я реальное» – это представление личности о себе, «каков я есть». Однако, так как это представление субъективно, оно может быть и не «реалистичное» с позиции другого человека или социума, но с позиции представления личности о себе, оно является таким – реалистичным.

2. «Я идеальное» — это представление личности о себе и своей стратегии развития, «каким бы я хотел быть», «каким бы я хотел себя видеть». Это представления о себе в соответствии со своими внутренними желаниями, ценностями, ориентирами социального и личного роста, уровнем притязаний, самооценки и т.д.

Существуют методики для определения «Я - реалистичного» и «Я - идеального» (7), так как эти формы «Я - концепции» имеют большое влияние на социальное взаимодействие и социальную активность личности, в том числе и профессиональную. Иногда, выделяют такую форму «Я - концепции», как «Я – социальное».

«Я - социальное» отвечает за поведение и взаимодействие личности с социумом, диктует внутренние правила этого взаимодействия, определяет наиболее желательные социальные роли и способ их исполнения, влияет на социальную идентификацию, подбирая социаль-

ную нишу, наиболее комфортную для социальной реализации личности.

Принято выделять три основных компонента «Я – концепции»:

1. Когнитивный компонент – это набор знаний и представлений о себе, своей внешности, социальном статусе, намерениях, целях и т.д. Восприятия самого себя играют важную роль в реализации многих жизненных стратегий личности, они складываются в определенные шаблоны (стереотипы) сознания, которые в науке называются «Я – схемы». Если вам, нравится высокие люди, то вы будете выделять их из толпы, они будут казаться вам более привлекательными, чем люди невысокого роста. Другой пример, если вы идете на вечеринку в модном брендовом прикиде, то вы уверены, что ваша популярность на ней будет выше.

2. Эмоционально – оценочный компонент – это те, чувства, переживания, эмоции, которые личность испытывает по отношению к себе. Они возникают тогда, когда вы сравниваете имеющиеся у вас качества с эталонными. А Петька то, умнее тебя –говорит вам учительница в школе, вызывая тем самым чувства обиды за себя и зависти к Петьке.

3. Поведенческий компонент – это последовательность самореализации, поведенческая стабильность в реализации своих целей, намерений, возможность оставаться собой вне зависимости от ситуации, завоевание симпатии других людей, формирование и поддержание хорошего мнения (отношения) к себе. Это то, что помогает нам удерживать представление о себе относительно постоянным.

Так как личность – это система, а в любой системе все взаимосвязано, то «Я – концепция» в системе личности оказывает влияние на все структурные элементы этой системы. Одним из таких элементов является самооценка. Самооценка – это способность оценить свои качества, достоинства, недостатки, возможности. Оценка себя происходит на основании постоянного сравнения себя с другими (как говорилось ранее, это самый простой способ получения информации для формирования представления, в данном случае о себе). Самооценка строится на результатах и выводах самонаблюдения, самоанализа, рефлексии и т.д. Таким образом, личность реализует два процесса самооценки:

- сравнение «Я – реального» с «Я – социальным»;
- сравнения «Я – реального» с «Я – идеальным».

Самооценка личности может быть завышенной, адекватной и заниженной. Безусловно, обладателем адекватной самооценки формиро-

вать социальное взаимодействие гораздо легче, и они более эффективны как в профессиональной сфере, так и в личной жизни.

Обладатели завышенной самооценки, как правило, обладают:

1. Комплексом превосходства (Я самый красивый, Я самый умный, Я лучше всех).

2. Переоценивают свои возможности, ставя перед собой цели, превосходящие их возможности.

3. Свой неуспех связывают с внешними факторами (мне завидуют, это специально подстроили и т.д.).

4. Имеют определенные черты характера, так как зазнайство, высокомерие, агрессия по отношению к другим, грубость, бесцеремонность, холодность и т.д.

5. Имеют определенные черты внешности: прямая спина, командные нотки в голосе, вызывающе устойчивый взгляд.

Обладатели заниженной самооценки, обладают:

1. Комплексом неполноценности, что делает их очень уязвимыми и ранимыми.

2. Ставят перед собой цели ниже своих возможностей, не веря в свои силы.

3. Очень самокритичны, и требовательны к себе и к окружающим, что приводит к недоверию и подозрительности.

4. Часто становятся занудами и нытиками, преувеличивая роль неприятностей, зависти со стороны других людей в своей жизни, что приводит к конфликтам и неприязни со стороны окружающих

5. Имеют характерные внешние черты: голова чуть втянута в плечи, беспокойство, тревожность, неустойчивый взгляд при разговорах.

Носители адекватной самооценки, как правило:

1. Адекватно воспринимают критику, способны к саморазвитию.

2. Ставят перед собой осуществимые цели и задачи, которые способны выполнить или достичь.

3. Обладают гибким социальным поведением, способны находить компромиссные решения.

4. Уважают себя и других, толерантны.

Американский психолог У. Джеймс (1842 - 1910) предложил формулу для самооценки:

Самооценка = Успех / Уровень притязаний

Уровень притязаний – это еще одним элемент структуры личности, оказывающий важное влияние на социальную реализацию, в том

числе и в профессиональной деятельности, так как именно профессиональная деятельность определяет социальное положение, образ жизни, социальный круг общения. Уровень притязаний определяется как уровень на достижение, которого человек рассчитывает в разных сферах жизнедеятельности (учеба, карьера, социальный статус, уровень жизни, личная жизнь и т.д.). Так же уровень притязаний можно определить как стремление достижения целей разной сложности в разных сферах жизнедеятельности, которые человек ставит перед собой с уверенностью в своих возможностях их достижения. Успех – это факт того, что цель, которая была поставлена, достигнута и притязания выполнены. Уровень притязаний может быть высокий, умеренный и низкий. Уровень притязаний можно определить как самомотивацию. Люди, у которых высокий уровень притязаний (при высокой самооценке), которые стремятся к достижению поставленной цели, более организованные, собранные, целеустремленные, стрессоустойчивые. Для формирования «правильного» уровня притязаний необходимо адекватно оценивать свои способности, ресурсы, возможности и навыки, необходимо постоянное саморазвитие, самовоспитание и самоанализ. Но, если действовать как персонаж русской народной сказки Емеля, мечтая сидя на печи, а действовать и «слезать с печи» для достижения мечтаний нет охоты и желания утруждать себя, то такой человек ничего не добьется.

Еще один элемент в структуре личности, на который важно обратить внимание с позиции объяснения социального взаимодействия личности – это такая характеристика как «интроверсия – экстраверсия». Современной наукой доказано, что эта характеристика личности является врожденной, то есть закладывается внутриутробно, но не передается по наследству (3). Поэтому эта характеристика личности является достаточно устойчивой, однако и она может трансформироваться под воздействием социальной среды, формируя компромиссное (амбивертное) поведение. (8)

Интроверсия (англ. *introversion*; от лат. *intro* — *внутрь* + *versae, versie* — *поворот*; букв.: *обращенность во внутрь*) - свойство личности ориентироваться на внутренний мир (чувств, мыслей, образов). «Интровертность – это здоровая способность личности настраиваться на восприятие внутреннего мира. Это конструктивное, творческое качество, которое обнаруживается у многих независимых мыслителей, чей вклад в человеческое развитие обогатил мир». Так описала интровертов Марти Ольсен Лэйни.

Действительно, интроверты – это тонко чувствующие, а поэтому, легко ранимые люди, остро переживающие разочарования и хоро-

шо чувствующие других. Достаточно сказать, что А.П. Чехов был интровертом и Дж Роулинг, автор «Гарри Поттера», тоже.

«Любовь к людям у Достоевского – это живая и деятельная христианская любовь, неразрывная с желанием помогать и самопожертвованием... Поэзия Достоевского – это поэзия чистого сердца...» - писал И. Ф. Анненский (из очерка «Речь о Достоевском») «Сердце русского писателя было колоколом любви, и вещей и могучий звон его слышали все живые сердца страны...» - вторил ему М. Горький, восхищаясь интровертом М.Ф. Достоевским.

Интроверты ценят глубину знаний. «Во всем мне хочется дойти до самой сути» - писал Б.Л. Пастернак. Это лозунг большинства интровертов. Они становятся высочайшими профессионалами своего дела, экспертами в своей области именно благодаря знаниям, как в своей области, так и смежных областях знаний, завоевывая заслуженный авторитет среди коллег.

Самый большой изъян интроверсии (если можно так выразиться) – это сложности в общении, создание новых социальных контактов. Интроверты очень дорожат своим внутренним миром, не пускают туда посторонних и так же уважительно относятся к внутреннему миру другого человека, что при установлении нового контакта создает много трудностей. Создается ощущение холодной учтивости, отстраненности, и даже безразличия.

Среди интровертов Ис. Ньютон, А. Эйнштейн, Стивен Спилберг, Мать Тереза, Джулия Робертс, М.Ю. Лермонтов и любимый многими автор «Маленького Принца» Антуан де Сент - Экзюпери. Помните: «... На твоей планете, люди выращивают в одном саду пять тысяч роз... и не находят того, что ищут... А ведь то, чего они ищут, можно найти в одной-единственной розе, в глотке воды... Но глаза слепы. Искать надо сердцем».

Конечно, несмотря на то, что все перечисленные выше люди интроверты, у них различные судьбы, разные сферы деятельности и все они, так же как и мы с вами неповторимые уникальные личности, однако интроверсия их объединяет, а следовательно, есть у них и что-то общее, характерное для всех интровертов.

Экстраверсия (анг. Extraversion; от лат. extra – вне, vertere – поворачивать, обращать; букв.: обращаться во вне) – свойство личности, ориентироваться на внешний мир (мода, тенденции и т.д.) В отличие от интровертов экстраверты любят публику, любят привлекать внимание к своей персоне. Тусовки, шумные вечеринки, сцена – это среда, где экстраверты чувствуют себя как «рыба в воде». Они легко вступают в новые

социальные контакты, легко увлекаются. Многие социальные явления обязаны «жизнью» экстравертам, например «светские новости», мода. «Как у тебя еще нет розовой футболки?! – с ужасом восклицает экстраверт, обращаясь к интроверту, который носит футболку удобную для себя, - Вся Москва уже носит! Ты что?!». «Как ты еще не слышал, что Пугачева ругается с Галкиным!? Ты, что! Это уже вчера было!»

Поведение экстравертов подчинено стереотипам и новым тенденциям социума. «Никогда не следует быть исключением. Если живешь среди сумасшедших, надо и самому научиться быть безумным» — это высказывания знаменитого А. Дюма, экстраверта. Среди известных экстравертов Наполеон, А. Суворов, М. Горький, С. Есенин, Ф. Киркоров. Н Басков и нынешний президент США Дональд Трамп.

У экстравертов нет проблем с общением, зато есть проблемы с глубиной знаний, они, как правило, поверхностны. Их знаний хватает только на то, чтобы произвести впечатление, сформировать позитивное отношение к себе, вызвать восхищение. «После меня хоть потоп» (Маркиза Попадур)

Безусловно, интроверты и экстраверты реализуют себя в социальном взаимодействии и в профессиональной деятельности разными способами, у них разные жизненные приоритеты. Это необходимо учитывать.

Влияние социума или социальной среды на личность достаточно велико. Можно выделить три основных момента:

1. Через какие социальные группы происходит влияния общества на личность. Развитие и формирование человека как личности происходит через социальные группы. Первой социальной группой можно назвать семью, «семья - ячейка общества», потом школьный класс и т.д. Каждая социальная группа имеет свои особенности функционирования, правила взаимодействия внутри группы, правила и нормы приема в члены группы и т.д. Социальное окружение формирует наше представление о себе, своих возможностях, о своем предназначении и т.д. Поэтому, очень важно, через какие социальные группы мы получаем информацию необходимую для этих процессов. Например, обучение детей инвалидов в классах, где учатся обычные дети, помогает им изменить представление о себе, повысить уровень своих притязаний и самооценку.

2. Социальные установки (аттитюд), носителем которых является индивид (личность). Социальная установка – это определенное состояние сознания, основанное на прошлом опыте, которое проявляется через поведение личности или отношение личности к чему-нибудь или

к кому-нибудь. Социальные установки играют важную роль при создании моделей поведения, так как базируются на прошлом опыте и имеют когнитивный (знание), аффективный (эмоции) и поведенческий (действия) компонент. Кроме того, социальная установка имеет оценочную составляющую «приятно-противно», «хорошо-плохо». Например, Америка – агрессивная держава, или цыгане – воры, Иванов – плохой друг. То, как мы оцениваем наши отношения с окружающим миром, отражает наши социальные установки. (5).

3. Социальная идентичность – выявление качеств и свойств личности, которые формируются и проявляются в группе. Становясь членом, той или иной социальной группы, человек разделяет ее ценности, цели и задачи ее функционирования, принимает нормы межличностного взаимодействия и правила, то есть он отождествляет себя с группой, становясь ее членом, происходит процесс социальной идентификации: «я такой же, как они». Социальная идентичность процесс очень сложный и достаточно противоречивый, человек одновременно может идентифицировать себя как положительной социальной ролью (группой), так и асоциальной.

Человек – существо социальное, это отмечалось не раз многими учеными и подтверждается многими научными исследованиями в разных областях изучения человека. Для того, чтобы стать личностью нужна социальная среда, социальное взаимодействие, социальные роли. Без социума личностью стать невозможно. Личность – это производная той социальной системы, в которой она формируется, развивается и реализуется.

Становясь частью группы человек, испытывает влияние группы на себя, свое поведение, ценности. Многие процессы развития личности возможны только в группе. Групповое взаимодействие лежит в основе функционирования семьи, коллектива, команды, общества, государства. Благодаря тому, что мы являемся членами той или иной группы (социального института) формируется правильное представление о себе, своих успехах, стремлениях, желаниях и возможностях. То есть, группа и групповая принадлежность помогает адекватной самооценке и формированию представлений о своей социальной роли. Например: «Я – гражданин России, я - патриот» - принадлежность к государству. «Я – интеллигент, я – носитель культуры» - принадлежность к определенной социальной группе. «Я – преподаватель, я - наставник» - принадлежность к социальному институту. Таким образом, группа влияет не только на процесс социальной идентификации, но и помогает более эффективному протеканию процесса личной идентификации, расшире-

нию представления о себе и конкретизации этого представления. Безусловно, каждый из нас является членом нескольких групп одновременно и это тоже помогает личному развитию, поддержанию позитивного представления о себе и ощущению своей значимости. Однако, группа оказывает на личность двойственное воздействие: позитивное и негативное. Позитивное влияние группы на личность достаточно хорошо изучено психологами, педагогами, социологами. Именно ожидания позитивного воздействия на личность группы лежат в основе многих инновационных технологий управления персоналом, в частности технология «командообразования».

Команда — это группа единомышленников, объединенных достижением общей цели и решением поставленных задач. Члены команды — это люди, как правило, разных возрастных категорий, разного уровня притязаний, них может быть разный уровень образования или их знания относятся к разным профессиональным областям, иногда эти люди даже работают в разных организациях. Например, эксперты приглашенные «со стороны», специалисты юридических и консалтинговых служб и т.д. Достижение цели — это то, ради чего эти люди стали командой. В команде происходит распределение социальных ролей. Это обязательное условие существования любой социальной группы. Если в группе несколько человек претендует на одну социальную роль, конфликт неизбежен, эффективность работы команды будет под вопросом. Поэтому, при подборе команды стараются заранее выявить возможности исполнения той или иной роли каждым членом команды. Для этого используют тест Р.М. Белбина (7).

Современные лозунги управления персоналом провозглашают: «весь персонал организации действует слажено как единая команда». Такое построение рабочего процесса доказало свою эффективность. Например, шведский торговый дом «Икея» известен безукоризненной деловой репутацией во многих странах мира. Одним из ключевых моментов создания и поддержания репутации любой организации является персонал. Чтобы стать членом профессиональной команды торгового дома «Икея», необходимо пройти тест на сайте компании на соответствие ценностей потенциального кандидата ценностям организации. Другими словами, необходимо пройти тест на социальную идентификацию, если кандидат прошел его успешно то, его пригласят на собеседование и скорее всего, примут на работу, и он станет членом команды – сотрудником торгового дома. Однако, социальную идентификацию, в том числе и профессиональную, необходимо поддерживать, для

этого организации проводят тренинги, корпоративные мероприятия, мастер классы и т.д.

Современное общество провозглашает своей главной ценностью – личность, а главной целью – создание условий для удовлетворения потребностей комфортного существования, как отдельной личности, так и общества в целом. Современные технологии управления нацелены на те, же цели в рамках конкретной организации или рабочего места. «Человек – это звучит гордо» - писал великий советский писатель М. Горький.

Литература:

1. Г. М.Андреева Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений (5-е изд., испр. и доп). Из-во М.: Аспект Пресс, 2003
2. Большой психологический словарь (Сост.: Мещеряков Б., Зинченко В. — ОЛМА-ПРЕСС. 2004.)
3. Д. А. Жуков Биологические основы поведения. Гуморальные механизмы. Учебник Изд-во Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2004
4. Ф. Зимбардо, М. Ляйппе «Социальное влияние» (Мастера психологии). Из-во: СПб «Питер», 2001.
5. Д. Зиглер, Л. Хьелл «Теория личности» 3-е издание (Мастера психологии) Из-во: СПб «Питер», 2008
6. Дэвид Майерс «Социальная психология» 7-е издание (Мастера психологии) Из-во СПб «Питер», 2011
7. Д.Я. Райгородский «Практическая диагностика» (Методики и тесты) Из-во: М.: Бахрах-М, 2011
8. В.В. Семенова, Л.С. Боташева, Д.С. Петросян Основы менеджмента. Учебно-методическое пособие (рекомендовано УМО) М: Русайнс, 2017.
9. В.В. Семенова, В.В. Бурлаков, О.А. Дзюрдзя «Инновационные технологии принятия управленческих решений (учет влияния индивидуальных особенностей на процесс принятия решений)». «Экономика и предпринимательство», Москва, №3(93) 2018
10. В.А. Ядов «Социальная идентификация в кризисном обществе». Социологический журнал 1994г№1



**1.2 Рабочая тетрадь:
«Социально-психологические
характеристики личности».
Практические задания для развития
профессиональных компетенций**

**Составители:
К.э.н., доцент Семенова В.В.**

Условные обозначения:



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для индивидуального решения



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для группового решения



Вопросы для самоконтроля и задания



Творческие задания



Ситуационные задачи



Рекомендуемая литература



№1. Кейс «Кто я?»

Образ «Я» - одна из самых главных составляющих характеристик личности, влияющих как на собственное представление о себе, так и на формирование представления других о себе, а также определяющая многие аспекты межличностного взаимодействия. Мудрецы говорят: «Нельзя изменить мир, но можно изменить себя», а для этого надо знать себя. Давайте познакомимся с собой.



Задание

Тест «Кто я» (авторы М. Кун, Т. Макпартленд). Приготовьте чистый листок, ручку и таймер. У вас есть ровно одна минута (60 секунд), чтобы ответить на вопрос «Кто Я». Ответы запишите на листе.

Интерпретация:

1. Обратите внимание, на социальные роли, которые вы перечислили (друг, студент, любимый и т.д.). Эти социальные роли для вас очень важны, ведь именно их вы написали. Они входят в ваш социальный репертуар, вы идентифицируете себя с ними.

2. Обратите внимание как вы, записали ответы на этот вопрос. Возможны два варианта:

а) Ответы записаны в столбик – значит, у вас есть выработанная система приоритетов, которую, возможно, вы не осознавали. В начале столбца более значимое, в конце – менее.

б) Ответы записаны в строчку – представление о важном и второстепенном еще до конца не сформированы. Приоритеты еще не представлены, однако набор социально значимых ролей сформирован.

3. Если в ответах присутствуют неодушевленные ассоциации или ассоциации с животными (весна, тигр и т.д.), то скорее всего «взрослое» представление о себе еще не сформировано. Набор значимых социальных ролей не определен, есть трудности с социальной идентичностью. Возможно, имеется сложная жизненная ситуация или человек находится в состоянии стресса.



Вопросы для самоанализа:

1. Довольны ли вы полученным результатом?
2. Были ли вы чем-то удивлены?
3. Задумывались ли вы до выполнения этого теста о своем социальном репертуаре?
4. Согласны ли вы с полученными результатами?
5. Вы хотели бы что-то исправить? (увеличить количество ролей или уменьшить, изменить их порядок и т.д.?) Почему?
6. Ваши представления о себе совпадают с тем, что вы написали? Насколько вы были искренны?
7. Сохраните листок, и через месяц попробуйте снова пройти этот тест. Сравните результаты.
8. Результаты теста, когда вы довольны собой отличаются от результатов теста, когда вы не довольны собой?
9. Объясните себе эти отличия, если они есть?
10. Пройдите тест, когда у вас все хорошо и вы довольны собой, и в момент, когда вы недовольны собой. Сравните результаты
11. Сделайте выводы о состоянии своей «Я- концепции». Вы довольны собой?



В любом случае это возможность лучше узнать себя и повод задуматься, что в себе можно изменить и для чего я это делаю.

«Познай самого себя» - гласит древнегреческая надпись на стене храма Аполлона.



№ 2. Кейс «Самооценка»

Американского психолога и философа Уильяма Джеймса) (1842-1910 считают «отцом современной психологии».

Он предложил формулу для самооценки личности:

Самооценка = Успех / Уровень притязаний.



Задание:

1. Дайте свое определение понятию «успех». С чем у вас ассоциируется это понятие?
2. Был ли в вашей жизни «успех». Когда? Что это для вас значит?
3. Как вы интерпретируете понятие «личный успех»?
4. Какими социальными критериями можно оценить «успех»? Являются ли для вас привлекательными (желаемыми) эти критерии?
5. Как вы понимаете характеристику личности: «успешный человек»?
6. Хотели бы вы стать «успешным человеком»?
7. Что вам нужно сделать, чтобы стать успешным человеком?
8. Что такое уровень притязаний для вас?
9. Определите свой уровень притязаний: ваши цели? Ваши мечты? Ваши потребности?
10. У вас цели, которые вы достигли? Или, которые достигаете сейчас? Вы получаете от этого процесса удовольствие?
11. Как вы определяете, что цель достижима, когда ее перед собой ставите? Ответ обоснуйте.
12. Как вы понимаете, что эта цель (задача) вам «не по зубам»?
13. Вы будете стараться «дорости» до цели, которая пока вам не по силам?
14. Какие черты личности характеризуют целеустремленного человека?
15. Вы обладаете такими качествами?



№ 3. Кейс «Какой Я?»

Вариант А:

Для эффективного социального взаимодействия человек должен иметь адекватную самооценку. И если признание собственных положительных качеств и достоинств сложностей не составляет, а вызывает гордость за себя и удовольствие от восхищения окружающих, то про свои недостатки никто не любит рассказывать, даже самому себе.



Задание

1. Составьте табличку ваших достоинств и недостатков, причем количество достоинств и недостатков должно быть одинаково:

Мои достоинства (положительные качества личности)	Мои недостатки (отрицательные качества личности)

2. Попробуйте оценить с помощью этой таблички:

А) человека, к которому вы относитесь очень хорошо, а может быть, даже любите

Б) человека, который вам не нравится или вызывает у вас неприятные чувства

В) человека, к которому вы относитесь спокойно или равнодушно

3. Кого оценить было легче? И почему?

4. При оценке, какой личности, вы были максимально объективны, как вы думаете?

5. На сколько, вы были объективны, оценивая человека, которого любите?

6. Можно ли оценить объективность?

7. Попросите кого-нибудь из близких людей оценить вас по предложенной методике.

8. Сравните вашу оценку себя с полученной. Эти оценки имеют совпадения?

9. Если ли оценки, с которыми вы не согласны. Почему?



Вариант Б:

Для формирования объективного представления о себе важно не только, что мы про себя думаем, но и то, что про нас думают окружающие- люди, с которыми мы вступаем в социальные взаимодействия. Иногда наше представление о себе, не совпадает с представлением других людей о нас, с тем впечатлением, которое мы производим на окружающих.



Задание

Это задание можно выполняется в учебной группе 10-12 человек. Каждый член группы заполняет табличку на себя и всех членов группы. Листки с табличками не подписываются авторами, но можно написать имя адресата. В результате у каждого члена группы будет по десять (двенадцать) листов с табличками со своими достоинствами и недостатками

Не забывайте, что количество «достоинств», должно быть равно количеству «недостатков». Например, пять привлекательных черт и пять слабых черт личности.

Мои достоинства (положительные качества личности)	Мои недостатки (отрицательные качества личности)
1 (пример) добрый	1 (пример) не исполнительный
2	
3	
4	
5	



Задание

1. Проанализируйте полученные результаты.

достоинства		слабые стороны	
Я	другие	Я	другие

А. Есть ли «достоинства», которые вы в себе не осознавали? Эти «достоинства» вам нравятся?

Б. Если «недостатки», которые в вас замечают другие, но в себе их не замечаете?

Согласны ли вы с этими «недостатками»?

2. Получили ли вы новую информацию о себе? Повлияет ли она наше осознание себя?

3. Результаты этого кейса помогут вам выполнить следующий кейс «Самопознание»

4. Могут ли достоинства стать слабыми сторонами (недостатками) личности, а слабые стороны оказаться достоинствами? Ответ обоснуйте.

5. Приведите пример из вашего жизненного опыта или пример из кинофильма, книги, когда то, что человек считает своим достоинством (сильной стороной его личности) мешает успешному социальному взаимодействию?

6. Как вы считаете, что формирует «комплексы» личности: слабые стороны (недостатки) или достоинства?

7. Как помочь себе избавиться от «комплексов»? Был ли у вас такой жизненный опыт?

8. Какие «комплексы» есть у вас? Насколько они заметны окружающим? Насколько они мешают вам в социальном взаимодействии?

9. Один из самых известных комплексов «нарциссизм» (самолюбование), который на сегодняшний день очень сильно культивируется. Чем он «опасен» для своего хозяина?

10. В чем трудности социального взаимодействия с «нарциссами»? Ответ обоснуйте. Если у вас был такой личный опыт, проанализируйте его.

11. Результаты этого кейса помогут вам выполнить следующий кейс «Самопознание».



№ 4. Кейс «Самопознание»

В середине прошлого столетия, двумя американскими психологами была предложена психологическая модель самопознания, которая не теряет своей актуальности и сегодня.

1. Открытое "Я". Человек знает о себе. О человеке знают другие	2. Слепое "Я". Человек не знает о себе. О человеке знают другие
3. Скрытое "Я". Человек знает о себе. О человеке не знают другие	4. Неизвестное. "Я". Человек не знает о себе. О человеке не знают другие

1-ая зона — «открытое окно»

2-ая зона — «слепое пятно»

3-я зона — «скрытая зона»

4-ая зона — «неизвестное окно».

1-ая зона - **открытое окно** — это те, качества личности, которые осознает в себе человек и окружающие люди тоже, хорошо их видят через вербальное и невербальное общение, в ходе социального взаимодействия. Многие яркие и постоянные черты нашего характера и привычки оказывают влияние и на нашу внешность. Конечно, каждый из нас старается показать себя только с лучшей стороны, сформировать о себе хорошее представление, поэтому, иногда эту зону называют «сценой» и каждый из нас старается как можно лучше сыграть свою социальную роль.

2-ая зона — **слепое пятно** — это, те качества личности, которые мы в себе не осознаем, но другим они хорошо видны. Как правило, сюда попадают наши недостатки, которые создают трудности другим людям при взаимодействии с нами. Сюда могут попасть и наши хорошие, качества, которые мы в себе не осознаем и не ценим. Зона «слепого пятна» - эта зона, которую надо «уменьшить», если вы хотите понять себя и развиваться как личность

3-я зона - «**скрытая зона**» - эту зону еще называют «скелет в шкафу», в ней находится то, что мы относим к «компромату» на самих себя, то есть то, что мы сами считаем плохим, достойным осуждения, мы стыдимся, что такое с нами было или что это сделали. Например: предали друга в детстве, оговорили кого-то, убили животное и т.д. Поступки могут быть и менее отрицательные (не поделились конфеткой, промолчали, когда надо было сказать), но внутреннее «Я» стыдится сделанного и пытается спрятать это от других.

4-ая зона – «**неизвестное окно**» — это, что ни мы сами, ни другие люди про нас не знают. Это те, качества личности, которые проявляются в критических ситуациях, в которых привычные модели поведения не действуют. Для познания она самая сложная



Задание

Заполните все четыре зоны, на основании, собранных «отзывов» о вас в предыдущем кейсе (Кейс «Какой Я»)

Совпадает ли ваше «ощущение» себя» с тем, которое вы получили?

Что для вас было неожиданным?

Какие характеристики вашей оценки себя и людей «со стороны» совпали?

Что бы вы хотели добавить в свой репертуар поведения? В структуру своей личности?



№ 5. Кейс «Автопортрет»

Психологический портрет личности – это описание личности с учетом особенностей поведения, эмоциональных переживаний, это характеристика человека, с описанием его внутреннего мира и особенностями проявления в социальной среде в виде вероятности совершения тех или иных поступков в определенных обстоятельствах, мотивационных стремлениях, выборе предпочтений и т.д. Умение составлять психологический портрет – один из необходимых навыков специалисту, работающему в области управления персоналом.

Как правило, создание психологического портрета строится на описании:

- Внешности,
- Характера (основы социального взаимодействия, манера поведения, уровень социальной культуры и т.д.)
- Темперамент (психо - физиологические свойства личности)
- Способностей,
- Интеллект (уровня знаний и образованности)
- Чувств (эмоций)



Задание

1. Составьте свой психологический автопортрет от третьего лица в соответствии с планом (см. выше). Например: это был веселый молодой человек, которого еще не затронули серьезные сложности взрослой жизни, и поэтому, он слегка беспечен и небрежен в отношении, как в отношении себя, так и по отношению к другим людям.

Психологический портрет должен быть развернутым и убедительным.

2. Дайте прочитать составленный психологический автопортрет вашим близким, друзьям, одноклассниками. (не говорите, что это т портрет ваш)

3. Спросите их мнение о человеке, чей психологический портрет они прочитали. Вы довольны услышанным?

Результат:

Если хоть кто-то из тех, кому вы дали прочитать свой психологический автопортрет поняли, что это вы, у вас адекватное, реалистичное представление о себе.

Если никто из тех, кому вы дали прочитать свой психологический автопортрет не догадались, что это описание вас, то возможны два варианта:

А) либо, у вас не правильное представление о себе и вам его нужно корректировать и менять. Работать над собой.

Б) либо, вы недостаточно хорошо владеете языком, как средством коммуникации и вам его надо развивать.



«...суди себя сам. Это самое трудное. Себя судить куда труднее, чем других. Если ты сумеешь правильно судить себя, значит, ты поистине мудр.» (Антуан Сент Экзюпери)

1. Как вы думаете, почему себя «судить» трудно?

Почему оценка собственных действий, поступков дается человеку сложнее чем, оценка действий других?

2. Получается ли у вас, давать объективную оценку своими действиями и поступкам?



№ 6. Кейс «Портрет»

Эта игра на саморефлексию и развитие представления о себе выполняется в группе (6-10 человек), один участник группы или преподаватель выполняет роль ведущего или координатора группы.



Задание

У каждого члена группы должен быть чистый лист формата А4 и карандаш или ручка. На листе за 10 минут необходимо нарисовать человека. Рисунок должен занимать не больше половины листа. Рисунок должен быть не подписанный. Все рисунки собирает ведущий, перемешивает и поочередно по одному пускает в группу.

Каждый участник смотрит на рисунок человека и дает ему характеристику (вредный, веселый, красивый, грустный и т.д.). записывает свою характеристику на листке с рисунком, начиная нижнего края от рисунка. Сделав запись, листок загибается так, чтобы следующему члену группы запись была не видна, после этого листок передается следующему участнику, и он аналогичным способом оставляет свою характеристику. Когда автору попадает его рисунок, то он должен молча (не выдавая своего авторства) написать свою характеристику и передать следующему участнику.

Таким образом, на каждом рисунке должно быть столько характеристик, сколько было членов группы. Рисунки с подписями собирает ведущий. После этого он показывает группе рисунок человека и читает характеристики.

Результаты:

Примечание: не важно, умеете вы рисовать или нет, важно не как вы нарисовали, а что вы нарисовали и как это оценили члены группы.

Обратите внимание на одинаковые или схожие характеристики. Вы довольны полученными характеристиками или есть повод задуматься....



№ 7. Кейс «Темперамент»

Одной из самых устойчивых психо-физиологических характеристик человека является темперамент. Это врожденная устойчивая характеристика зависит от типа нервной системы и основных процессов регулирующих деятельность центральной нервной системы (ЦНС) протекающих в ней.

Первая классификация темпераментов, ставшая самой популярной и широко известной во всем мире, была предложена Гиппократом, отцом медицины.

Согласно этой классификации, существует четыре типа темперамента: Флегматик, Сангвиник, Меланхолик, Холерик.

Свойства ЦНС	флегматик	сангвиник	меланхолик	холерик
возбудимость	слабое	умеренное	умеренное	высокое
Эмоциональный контроль	слабый	сильный	сильный	слабый
Адаптация (способность приспособиваться)	низкая	высокая	низкая	средняя
Скорость принятия решений	низкая	умеренная	умеренная	высокая
Экстраверсия- интроверсия	интроверт	экстраверт	интроверт	экстраверт
подвижность	малоподвижный	подвижный	подвижный	Быстрый темп и резкость в движениях



Задание

В таблице представлены сравнительные характеристики четырех типов темпераментов согласно известному русскому физиологу И.П. Павлову.

1. Определите хозяином какого темперамента являетесь вы?
2. Какие свойства личности зависят от темперамента?
3. Какие качества вашей личности, обусловленные темпераментом вам нравятся? Ответ подтвердите ситуациями из вашей жизни.
4. Какие качества вашей личности, обусловленные темпераментом вам не нравятся? ? Ответ подтвердите ситуациями из вашей жизни.
5. Приведите примеры (3-4) исторических личностей или известных людей, которые были обладателями холерического темперамента.
6. Как темперамент повлиял на судьбу этого человека? На воспоминания о нем современников?
7. Если у носителей этого темперамента сходства в поведении, судьбе, воспоминаниях о них, в профессиональной реализации?
8. Сделайте подобный анализ на примере исторической личности или известных людей современности, которые были (или есть) обладателями: а) флегматического темперамента; б) сангвиники; в) меланхолического темперамента.
9. Выделите сильные и слабые стороны каждого вида темперамента.



**Как вы думаете, можно ли изменить темперамент?
Ответ обоснуйте?**



№ 8. Кейс «Характер»

Характер – это характеристика личности, которая включает в себя набор достаточно постоянных психических свойств, определяющих поведение, основные принципы построения социальных и межличностных отношений, предпочтения и т.д. Характер – это наиболее часто встречающаяся характеристика личности: у него волевой характер, он бесхарактерный, он стал сильной личностью благодаря своему характеру и т.д. В отличие от темперамента, который является врожденной характеристикой личности, характер может меняться на протяжении жизни в силу определенных жизненных обстоятельств, изменения мировоззрения личности или в силу саморазвития и самосовершенствования.

И если **Самооценка = Успех / Уровень притязаний,**
то **Характер = Темперамент + Воспитание**



Задание:

1. Как ценности семьи повлияли на формирование вашего характера?
2. Какие черты вашего характера помогают вам справляться с трудностями? Добиваться успехов?
3. Как вы считаете, какие черты вашего характера помогут вам в выбранной профессии?
4. Есть у вас такие черты характера, которые вам не нравятся или такие от которых, вы бы хотели избавиться? Как это сделать?
5. Воспитание может «сделать» из меланхолика флегматика, а из холерика сангвиника. Подумайте, какими методами воспитания это можно сделать?
6. Как можно «воспитывать» характер?
7. Есть ли в вашем окружении человек, на которого, вы хотите быть хоть в чем-то похожим? Какой у него темперамент, характер?
8. Дайте характеристику (описание):
 - А) слабохарактерному человеку;
 - Б) сильной личности,



№ 9. Кейс «Учимся у Великих»

Работа в парах. Выполнение этого кейса, направлено на формирование межличностной коммуникации, умение формулировать и доносить до другого свое мнение, умение его аргументировать, умение слушать и слышать другого и поддерживать беседу. Ниже приведены высказывания великих людей по темам рабочей тетради: личность, челове, воспитание, темперамент, характер.



Задание

Обсудите эти высказывания, выскажите аргументировано свое мнение (один-за, другой-против, потом поменяйтесь ролями)

1. Хорошее воспитание не в том, что ты не прольешь соуса на скатерть, а в том, что ты не заметишь, если это сделает другой. (А.П. Чехов)

2. Тот самый человек пустой, кто весь наполнен сам собой (М. Ю. Лермонтов)

3. Русский характер — это непрестанные приливы и отливы, и чисто русское словечко "Ничего!" хорошо выражает фатализм этих нескончаемых колебаний. Джон Голсуорси.

4. Люди слабохарактерные не способны быть искренними. (Франсуа де Ларошфуко)

5. Характер подобен дереву, а репутация — его тени. Мы заботимся о тени, но на самом деле надо думать о дереве. (Авраам Линкольн)

6. Быть человеком — это чувствовать свою ответственность. Чувствовать стыд перед нищетой, которая, казалось бы, и не зависит от тебя. Гордиться каждой победой, одержанной товарищами. Сознать, что, кладя кирпич, и ты помогаешь строить мир. (Антуан де Сент-Экзюпери)

7. Научить человека быть счастливым нельзя, но воспитать его так, чтобы он был счастливым, можно. (А. Макаренко)

8. Добро потеряешь — немного потеряешь, честь потеряешь — много потеряешь, мужество потеряешь — все потеряешь. (И.Гете)



Контрольные вопросы

1. Дайте определению понятию «личность»?
2. Как вы понимаете термин «социальная» роль?
3. Что определяет понятие «поведенческий репертуар личности»
4. Перечислите социальные роли, которые входят в ваш поведенческий репертуар.
5. Дайте определение понятию «Экстраверсия» «Интроверсии»
6. Как вы считаете, почему необходимо учитывать такую характеристику личности как «Экстраверсия-Интроверсия» при выборе профессиональной деятельности.
7. Дайте определение понятию «ценности личности». Как они формируются
8. Что влияет на формирование личностных ценностей?
9. Перечислите основные компоненты «Концепции»
10. Почему для человека важно иметь адекватное представление о себе?
11. Как формируется представление о себе?
12. Дайте описание процессу формирования «личной идентичности»
13. Как протекает процесс идентификации? Проиллюстрируйте примерами из личного опыта.
14. Дайте определение процессу «социальной идентификации»?
15. Влияет ли «профессиональная идентификация» на представление человека о себе?
16. Что такое «социальные ориентиры»? Для чего они нужны и какую роль они выполняют в процессе формирования личности?
17. Как вы понимаете, что такое индивидуальные особенности личности?
18. Характер относится к индивидуальным особенностям? Ответ обоснуйте.
19. Какие еще проявления личности можно отнести к индивидуальным личностным характеристикам?
20. Что такое «Я – схемы»? Какую роль они играют в структуре личности?
21. Составьте психологический портрет человека, про которого говорят:
А) «Он – сильная личность»

- Б) «Он - волевой человек»
- В) «Он - эгоист»
- Д) «Она - мудрая женщина»
- Е) «Она - блондинка»

22. Какие социальные факторы влияют на формирование личности?

23. Что происходит, когда ценности личности не совпадают с социальными ценностями общества?

24. Для чего необходимо стремление к саморазвитию?

25. Существует множество теорий развития личности. Попробуйте описать свое представление об этом процессе.

26. Личность – является объектом изучения многих наук. Почему? Ответ подтвердите примерами.

27. Как определить понятие «личные предпочтения»?

28. Как формируются личные предпочтения? Приведите примеры из вашей жизни.

29. Как вы ответите на вечный вопрос Гамлета: «Быть или не быть, вот в чем вопрос. Достойно ль смиряться под ударами судьбы, или надо оказать сопротивление...» (У. Шекспир «Гамлет»)?



Рекомендуемая литература:

1. Т.Р. Гарр Почему люди бунтуют (Мастера социологии) СПб, Из-во «Питер», 2005г.
2. О.Н.Кинякина Мозг на 100%. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция. Интенсив – тренинг по развитию суперспособностей.- М.: Из-во «Эксмо», 2011г.
3. Психология глупостей. Заблуждения, которые мешают нам жить. Дэвид Макрэйни - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
4. А.А. Реан Психология личности (Мастера психологии) – СПб, Из-во «Питер», 2018г.
5. Метт Ридли Геном: автобиография вида в 23 главах – М Из-во Эксмо, 2015г.
6. Е. Сидоренко Тренинг влияния и противостояния влиянию. 3-е издание - М: Из-во «АСТ», 2017
7. Стив Харви. Поступай как женщина, думай как мужчина – М: Из-во «Эксмо», 2005
8. Роберт Чалдини Психология влияния издание 5-0е – СПб, Из-во «Питер», 2018г.
9. Ф.И Шарков Социология: теория и методы. Учебник - М: Из-во «Экзамен», 2007г.
10. Дж. Эккерман. Краткая история человеческого тела: 24 часа их жизни тела: секс, еда сон, работа – СПб: Из-во «Амфора», 2008г.

2.1. Управление социальным поведением.

Управление организационным поведением

Организация относится к социально-экономическим системам. Каждая система имеет свой порядок. Это касается как самих элементов системы в данном случае структурных единиц организации (структура управления организацией, правила взаимодействия и правила подчинения структурных единиц и т.д.), так и порядка внутри каждой структурной единицы (штатное расписание, должностные инструкции, обеспеченность рабочим местом и т.д.). Поведение человека в социуме (в обществе, в том числе и в организации) является социальным поведением. **Социальное поведение** — это **действия** человека по отношению к обществу, другим людям, окружающим его природе и вещам. Социальное действие должно обладать двумя основными характеристиками: мотивацией (осознанной или неосознанной) и ориентацией на других (ожиданием).

Принято выделять несколько видов социальных действий (классификация по М. Веберу):

1. Целерациональное поведение – это действие характеризуется, прежде всего, направленностью на достижение цели, ради которой и совершается само действие, а также осознанностью средств или способов, с помощью которых цель можно достигнуть. Пример: хочу стать врачом, для этого надо поступить в медицинский институт и закончить его - есть цель и способ достижения цели.

2. Ценностно-рациональное поведение – это действие, которое направлено на поддержание «ценности» и обусловлено верой человека в эту ценность. В роли ценности могут выступать религиозные убеждения («Возлюби ближнего своего»), политические взгляды (я-патриот, «Сталин – отец народа»), моральные принципы (слабых обижать нельзя), культурные правила (уступать место в общественном транспорте пожилым людям) и т.д. Очень часто в роли ценности выступает внутренняя убежденность человека в чем-либо (личная ценность). В таких случаях объясняя свой поступок, человек обычно говорит: «у меня принцип», или «я не могу переступить через себя». Так как в основе такого поведения лежит «ценность» (защита, пропаганда и сохранение этой ценности), то и само действие для человека очень значимо независимо от его возможных результатов. Например, поведение камикадзе, для которых ценностно-рациональное поведение дороже жизни или святые, для которых служение Богу выше всех человеческих страстей.

3. Традиционное действие (привычное) – это действие очень часто совершается при отсутствии осознанного мотива – по привычке.

Такие действия называют автоматическими. Примером такого действия может быть процесс одевания или письма. Пример: «мойте руки перед едой» - говорили вам родители, вы выросли и теперь моете руки «автоматически» всякий раз садясь за стол дома, и вспоминаете, об этом действии только тогда, когда привычной возможности вымыть руки нет. (в гостях, в общественном месте).

4. Аффективное поведение – это поведение, демонстрируемое человеком в сильном эмоциональном напряжении – состоянии аффекта. ((лат. *Affectus* — страсть, душевное волнение) — эмоциональный процесс взрывного характера, характеризующийся кратковременностью и высокой интенсивностью, сопровождающийся резко выраженными двигательными проявлениями и изменениями в работе внутренних органов. – википедия) Причем аффективное поведение может быть вызвано разными эмоциональными состояниями, как положительными, например, неожиданная радость, переживания, которой сопровождаются подпрыгиванием, радостными возгласами, криками, смехом, слезами радости и т.д., так и отрицательными, переживания, которых сопровождаются гневом, негодованием, размахиванием руками, громкими криками, слезами горя и т.д. Главными характеристиками аффективного поведения является наличие эмоционального напряжения (возбуждения) и наличие смещенной активности. (Смещенная активность – это потребность в движении при переживании эмоционального напряжения). Например хождение из угла в угол, жестикуляция - прим. автора)

Существует вид поведения, которое общество не одобряет и не поддерживает, проявление которого старается сдерживать с помощью мер предупреждения (законы, правила) и с помощью мер наказания (взыскания, штрафы, осуждение на определенный срок) – это асоциальное поведение (преступления, правонарушения и т.д.). Проявление асоциального поведения представляет собой угрозу общественному спокойствию и благополучию, но оно так же является показателем многих социальных процессов в обществе. Если уровень жизни и уровень социальной защищенности в обществе падает, количество уровень асоциального поведения растет

Безусловно, в поведенческом репертуаре каждого человека, можно отследить все виды поведения. Каждый из нас стремится к достижению какой-либо цели, каждому из нас приходилось отстаивать личные ценности, и каждый переживал эмоциональные потрясения как положительные, так и отрицательные. Однако, частота проявления того или иного поведения в общей картине поведения личности, домини-

рование определенного вида поведения – это индивидуальные личностные особенности социального поведения данной конкретной личности.

На процесс формирования социального поведения влияют как личностные особенности, так и социальные факторы. К личностным особенностям, под влиянием, которых формируется социальное поведение, относятся:

1. Индивидуальные психологические особенности личности, такие как темперамент, характер, интроверсия-экстраверсия, самооценка и др. Многие из индивидуальных психологических особенностей личности являются врожденными, такие как темперамент, так как он является одной из основных характеристик типа нервной системы, а это врожденная характеристика. Некоторые индивидуально-психологические особенности являются «проявлением» врожденных в результате развития и функционирования в определенной внешней среде. Например, характер, так как характер – это тип нервной системы плюс воспитание.

2. Личностные ценности, цели и интересы. Эти элементы структуры личности в значительной степени определяет не только развития личности, но и способы, методы при помощи, которых данная личность будет взаимодействовать с обществом. Так как личные цели, ценности и интересы являются смыслообразующими элементами структуры личности, то от их сохранности зависит устойчивость самой личности как социальной единицы общества.

3. Социализация как умение или навык «жить и находить общий язык» с другими членами общества. Процесс социализации начинается в раннем детстве и продолжается всю жизнь, пока человек является полноценным членом общества. Человек меняет и управляет «поведением» общества (принятие новых законов, изменение социальных правил и т.д.), а общество меняет и управляет поведением человека. Это процессы взаимозависимые и протекающие параллельно в обе стороны одновременно. Чем «гибче» социальное поведение личности, тем легче и быстрее он адаптируется к новым требованиям общества, изменения своего социального поведения. Например, при смене места жительства, при смене места работы.

Социальными факторами, влияющими на формирование и проявление того или иного вида социального поведения, являются:

1. Социальные нормы и ценности, поддерживаемые обществом. В процессе социализации человек привыкает вести себя определенным образом в общественных местах, соблюдая правила поведения, кото-

рые распространяются на всех членов общества. Эти правила поведения определяются национальными и культурными традициями, религиозными и моральными нормами, которые одобряет общество. В каждом государстве свой «стиль» одобряемого социального поведения. Организация тоже старается сформировать и поддерживать свои социальные ценности и нормы, управляя через них социальным поведением своих сотрудников.

2. Поведение социальной элиты. Человек - существо социальное и одним из древнейших способов социального научения является подражание, в данном случае под социальной элитой понимаются люди социальное поведение, которых принимается обществом как эталон. В разные времена эталоном социального поведения, являются разные социальные поступки. Например, в годы Великой Отечественной Войны подвиг Александра Матросова повторило около 400 человек, в советское время достойными подражания были комсомольцы и коммунисты, в современном обществе развиваются различные волонтерские, благотворительные и экологические движения. Лидеры этих движений являются социальной элитой общества, а также представители культуры, искусства, политики.

3. Условия для соблюдения норм. Любое общество, любая организация должны не только формировать и следить за соблюдением норм социального поведения, но создавать условия для их соблюдения. Например, вы знаете, что, находя на улице мусор, выбрасывать можно в урну, но на улице в радиусе одного километра нет ни одной урны. В таких условиях социальную норму выполнить сложно. Если есть требование к социальному поведению, но нет возможности для его исполнения, то это называется системой двойных стандартов. В организациях, в которых ценности организационной культуры не соблюдаются, часто бывает ситуация двойных стандартов, имеющая для организации весьма плачевные последствия

Общество заинтересовано в определенной модели поведения всех своих членов, так как поведение является невербальной коммуникацией. Согласно современным исследованиям невербальная коммуникация является более эффективной, чем вербальная, поэтому в каждом обществе есть способы и методы воспитания определенной модели социального поведения, в том числе через культивирование определенных социальных норм и ценностей. Человечество на протяжении своего развития эффективно использовало эти методы для создания и поддержания многих социально значимых процессов, и теперь они стали социальными ценностями и нормами. Социальные ценности оп-

ределяют наиболее общие желательные направления развития данного общества, сохранность культуры, развитие уровня жизни и т.д. Социальные ценности конкретизируются и детализируются через социальные нормы, в том числе и нормы социального поведения. Норма социального поведения — это исторически сложившаяся допустимая (социально одобряемая и ожидаемая) модель поведения личности или социальной группы в данном конкретном обществе. Рассмотрим некоторые из них (*):

1. Привычка (привычка - вторая натура, рус. посл.) относится к традиционному поведению, это сложившийся стереотип поведения личности в определенной ситуации.

2. Этикет — это система правил поведения в определенных социальных кругах и обществе. (Профессиональный этикет, дипломатический этикет, военный этикет, этикет поведения в общественном месте.) Этикет включает в себя требования к соблюдению определенных манер, традиций, обычаев и т.д., нарушение которых порицается данной социальной группой и обществом.

3. Обычай — это исторически сложившаяся норма поведения в определенных ситуациях. Обычай относится к коллективным (групповым) привычкам и помогает сохранять и воспитывать одобряемое социальное поведение в рамках государственной, культурной и национальной принадлежности.

4. Традиция: само слово традиция означает «предание» и поэтому, все то, что связано с традицией имеет исторические корни. Это относится и к нормам социального поведения. Если какое-то социальное действие (привычки, обычаи) передается из поколения в поколение, то оно становится традицией.

5. Манеры — это образцы поведения, которые вызывают восхищение или порицание (отсутствие хороших манер) в обществе, помогают отличить воспитанного человека, уважающего общественные правила и права других людей от человека, пренебрегающего общественным порядком и уважением по отношению к другим членам общества («хам трамвайный»)

6. Нравы — это особо ценные эталоны, примеры массового социально значимого положительного поведения в обществе, помогающие защитить его моральные и духовные ценности, культурные и нравственные традиции. Особой разновидностью нравов является «табу» на определенный вид социальных действий. В современном обществе большую часть социально значимой нагрузки, которую несло на себе понятие «нравов» выполняют законы. Однако, некоторые формы соци-

альных «табу» поддерживают не только законы, но и современное общество, например на канибализм, кровосмешение и т.д. Нарушение этих «табу» относятся к категории особо тяжких преступлений

7. Законы — это нормы и правила поведения в обществе, закрепленные документально и имеющие стратегическое значение, выполнение которых обязательно для всех членов общества. Выполнение законов поддерживается государством. Законами защищены самые важные для данного общества социальные ценности: нормы поведения, мораль, государственная безопасность, права и обязанности человека, государственная тайна и т.д.

8. Верования — это религиозные ценности. К ним относятся эмоциональная приверженность, склонность к какой-либо идее.

9. Мода и увлечения так же влияют на социальное поведение. Подвлечение понимается эмоциональное пристрастие к определенному социальному действию, как правило, непродолжительному. Поддержка и смена увлечений больших социальных групп называется модой.

10. Кодекс чести — это особый вид социального одобряемого поведения, который требует от его носителя выполнения высоко моральных и нравственных норм и ценностей, что может далеко не каждый член общества. Поэтому кодекс чести является образцом (эталон) социального поведения.

11. Ценности — это социально одобряемое и поддерживаемое большинством членов общества представления об основных этических и моральных понятиях: добро, любовь, справедливость, преданность, патриотизм, семья и т.д. Ценности, как правило, служат образцом (эталон) и принадлежат группе или обществу. Ценности исполняют роль ориентира для поддержания и сравнения поведения члена общества с социально одобряемым и приемлемым в этом обществе образцом поведения.

Общество для контроля и управления поведением своих членов не только сформировало в результате эволюции социальные нормы поведения, но и методы контроля над их выполнением — социальный контроль или социальной регуляции. Некоторые социальные нормы выполняют одновременно и функцию социального контроля. Например, такие как мораль, законы, нравы.

Социальный контроль над социальным поведением выполняет для общества следующие функции:

1. Регуляторная функция заключается в направлении социального поведения для избегания нарушения социальных норм и ценностей, как отдельной личности, так и социальных групп.

2. Охранная функция заключается в охране социальных норм и ценностей, и передачи их от поколения к поколению, облегчая тем самым процесс идентификации (национальной, профессиональной, культурной и т.д.). Также социальные нормы помогают поддерживать определенный общественный порядок и уклад жизни, что в свою очередь помогает сохранности жизни, здоровья, культуры, собственности.

3. Стабилизирующая функция заключается в поддержании аналогичности социального поведения в схожих ситуациях, что способствует поддержанию общественного порядка и повышению толерантности в обществе.

Конечно, в каждом обществе и в любой организации есть отдельные случаи нарушения социального поведения или отклонение от социальных норм и ценностей, декларируемых обществом. Такое поведение выделяется в отдельный вид и называется девиантным. К девиантному поведению относится поведение не только отрицающее нормы и ценности – отрицательная девиация, но и поведение, при котором общественные ценности ставятся выше личностных – положительная девиация. Примером отрицательной девиации служат все виды преступлений, все виды асоциальных действий. Примером положительной девиации служит героизм, альтруистическое поведение, волаптерство.

В рамках каждого отдельного государства или организации, меняется содержание методов формирования и поддержания социально приемлемого поведения, при этом сами основные методы влияния общества (организации) на социальное поведение его членов являются в чем-то универсальными.

Социальный контроль над соблюдением социально желательного поведения осуществляется с помощью санкций. (Санкция (от лат. *Sanctio* -строжайшее постановление). Санкция — элемент правовой нормы, предусматривающий неблагоприятные последствия для лица, нарушившего содержащееся в такой норме правило. Санкция — акт разрешения, утверждения, выражения согласия должностным лицом с предложенными действиями, решениями.). Санкции так же можно определить как ответную реакцию группы на поведение ее члена. Другими словами, санкция выполняет роль обратной связи (социального контроля) между личностью и обществом (командой, коллективом, группой).

Санкции как форма социального контроля и воздействия на социальное поведение имеют как функцию наказания (карательную, негативную) так и функцию поощрения (поощрительную, позитивную).

Например: за систематические опоздания на работу объявляется выговор или лишение премии – функция наказания, а за перевыполнения плана продаж присуждается дополнительная премия – функция поощрения. В рамках организации исполнение санкция, как наказания, так и поощрения может выполняться формальными и неформальными методами. Вынесение выговора, наложение штрафа – формальная санкция, предупреждения о вынесение выговора или порицание какого-либо поступка – неформальная санкция.

Организацию можно рассматривать как микросообщество, которое имеет свою миссию и цель, свои ценности и социальные ориентиры, свою культуру и возможности ресурсного обеспечения всех производственно значимых процессов.

Организация, как и любое общество, заинтересовано в единообразии поведения своих сотрудников. Это облегчает социальное межличностное взаимодействие во время рабочего процесса, упрощает процесс межличностной коммуникации, экономит рабочее время при выполнении профессиональных обязанностей, помогает процессу социализации и адаптации новых сотрудников, а также укреплению социальных связей между сотрудниками, давно работающими в организации. Социальное поведение личности в организации, обусловленное выполнением профессиональных обязанностей в соответствии с занимаемой позицией и контролируемое социальными нормами и ценностями организации, направленное на достижение социально значимых результатов и стратегического развития организации называется организационным поведением. В рамках организационного поведения присутствуют все виды социального поведения, рассмотренные ранее:

1. Целерациональное поведение – это поведение сотрудника в основе, которого лежит сознательное достижение цели организации с учетом профессиональных обязанностей полномочий. У сотрудника могут быть и личные цели, которые он хотел бы реализовать на рабочем месте, но они должны противоречить целям организации. Например, желание стать профессионалом (профессиональное развитие) – это личная цель сотрудника в реализации, которой заинтересована организация, так как это повышает ее возможности. Если организация ставит своей целью повышение качества продукции или услуг, то это невозможно без высококвалифицированного персонала.

2. Ценностно-рациональное поведение – это поведение сотрудника в организации, в основе которого лежит соблюдение ценностей, декларируемых организацией при помощи своей организационной культуры, профессионального имиджа и брендинга. Разделение ценно-

стей важный фактор в системе управления персоналом, он играет существенную роль в системе адаптации персонала, в системе мотивации, в технологии формировании лояльности, технологии формирования кадрового резерва и технологии «Talent management» (талант-менеджмент). Многие крупные компании выделяют это поведение как основу организационного поведения и подбирают персонал именно с учетом ценностей, которые поддерживает организации и потенциальный работник (например, торговый дом «Икея»).

3. Традиционное поведение – этот вид поведения составляет основу любого профессионального поведения и лежит в основе формирования и развития профессиональных компетенций, а также выполнения профессиональных обязанностей на рабочем месте.

4. Аффективное поведение в организации является не желательным, но, тем не менее, оно тоже присутствует. Поведение во время организационных конфликтов, в результате стресса на рабочем месте — это аффективное поведение в организации. Для снижения вероятности проявления аффективного поведения персонала многие организации внедряют инновационные технологии управления организационным поведением: профилактика организационных конфликтов, профилактика стресса на рабочем месте, комнаты релаксации, зоны комфорта и т.д. Надо заметить, что проявление аффективного поведения не всегда связано с отрицательными эмоциями, при избытке положительных эмоций человек тоже демонстрирует аффективное поведение. Например, подпрыгивание от радости, крики восторга и т.д.

5. Асоциальное поведение – это поведение, проявление которого запрещено в данной организации. К такому поведению относятся такие виды поведения как опоздания, прогулы, намеренное причинение вреда имуществу, имиджу или финансовой безопасности организации. Если в организации существует дресс-код, то его нарушение тоже можно рассматривать как проявление асоциального поведения.

Современные технологии управления выделяют управление организационным поведением как отдельную технологию управления. Для этого имеется ряд причин:

1. Организационное поведение является ключевым в рамках данной организации для каждой личности причастной к организации. Так как главная задача управления организационным поведением – это достижение единообразия поведения многих разных людей, работающих в одной организации, организационное поведение помогает процессу «адаптации» к нормам и ценностям организации (у нас такие

правила) и процессу идентификации работника как личности с ценностями организации.

2. Соблюдение норм организационного поведения является основой эффективного протекания трудового процесса, соблюдения трудового регламента. Нормы социального поведения в организации определяется многими факторами, одним из которых является соблюдение безопасности трудовой деятельности.

3. Соблюдение норм межличностного взаимодействия: субординация, деловой этикет и т.д. В каждой современной организации имеются работники, являющиеся выходцами из разных национальных культур, различного вероисповедания, приверженцы тех или иных философских взглядов и принципов. Таковы результаты мировых процессов глобализации и интеграции. Организационное поведение регламентирует социальные правила и нормы, необходимые для соблюдения в данной организации, которые в свою очередь выполняют объединяющую функцию для персонала организации, создавая организационную культуру межличностного взаимодействия, поддерживая толерантность и лояльность, друг к другу между членами организации.

4. Санкции за соблюдением норм организационного поведения в организации (поощрение и наказание) являются частью системы мотивации персонала данной организации, так как контролируют и поддерживают проявление социально желательного (эффективного) и порицают проявление социально неодобряемого (не эффективного) поведения.

5. Организационное поведение выполняет воспитательную функцию в организации. Любая организация, так же, как и любая личность, представляет собой набор социальных норм, принципов, ценностей, декларируя их через свой имидж и социальный статус. Персонал организации, вовлекаясь в трудовую деятельность, постепенно начинает разделять ценности организации, и они становятся личностными.

Поведение человека, в том числе и в организации, есть проявление личности: личных мотивов, убеждений, личных ценностей, политических взглядов и т.д. Основной целью управления организационным поведением является организация поведения способного объединить персонал организации для выполнения стратегических целей данной организации, создание из персонала «группы единомышленников» для реализации производственных задач с целью развития и повышения конкурентоспособности организации, развитие и обучения персонала с целью формирования специфических профессиональных качеств и навыков, востребованных организацией.

Управление организационным поведением – это технология, тесно связанная с такими технологиями управления как управление организационной культурой, создание системы мотивации, социальные программы организации и т.д. Одним из важнейших факторов, который определяет развитие всех организационных процессов в организации является власть. Власть – это основной распорядительный и организационный ресурс и от правильности, рациональности и гуманности его использования напрямую зависят многие социальные процессы в организации и в обществе.

Тип власти, присутствующий в организации определяет все требования к основным социальным и производственным процессам, а также определяет границы, в рамках которых они должны протекать. Самым консервативным является авторитарный стиль (тип) управления. История учит: авторитаризм – это зло для общества. И первопричиной этого зла является попираительство (несоблюдение, пренебрежение) принципов гуманизма – ценности человека как личности, имеющей права на свободу слова, мысли, действия в рамках социальных норм и правил. Если авторитаризм очень сильно выражен в процессах управления поведением в организации, то это порождает много побочных негативных эффектов управления. Среди таких явленной стоит отметить: повышения уровня стресса на рабочем месте, высокий уровень агрессии в коллективе, текучесть кадров, снижение работоспособности из-за высокого уровня тревожности, формирование негативного имиджа работодателя и т.д. Конечно, есть такие профессиональные сферы, где этот тип управления необходим, например армия, однако современные технологии управления имеют достаточный арсенал для снижения негативных эффектов такого типа управления.

Демократический стиль управления, доминирующий во многих мировых социальных сообществах и системах, базируется на гуманистических ценностях, способствует их укреплению, развитию и пропаганде. Считается, что именно пропаганда гуманистических учений и взглядов способствовало развитию и доминированию демократии в мировом сообществе. Лидирующие страны мира по таким социально значимым показателям как уровень жизни, экономическое развитие и социальная защищенность населения в основе государственного управления имеют демократический стиль управления. Многие организации мирового и национального масштаба, имеющие привлекательный имидж работодателя и производителя, используют демократический стиль управления с целью формирования конкурентных преимуществ и повышения производительности труда.

Существуют организации, которые провозглашают гуманистические ценности как основу управления, но фактически используют авторитарный стиль управления или какой-либо другой. Такое социальное явление называется системой «двойных стандартов», оно крайне негативно влияет на процессы управления, протекающие в организации, в частности, на систему мотивации и процессы формирования социально-психологического климата, лояльности персонала, производительность и т.д.

Поведение — это одна из основных возможностей человека проявить себя как личность и как член группы (коллектива, команды). Поведение сотрудников в организации — это невербальная коммуникация при помощи, которой можно управлять такими значимыми социально-экономическими процессами, как мотивация, лояльность, вовлеченность в трудовую деятельность, карьерой, профессиональным развитием и обучением, организационной культурой

Литература:

1. М. Амстронг. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. СПб: «Питер», 2012г. (Серия «Классика МВА»)
2. Г.Н. Андреева. Социальная психология - М: Аспект Пресс, 2003г.
3. Т.Ю. Базаров. Еремина Т.Л. Управление персоналом. 2-ое издание – М:ЮНИТИ, 2002г.
4. Е.П. Ильин . Мотивация и мотивы – СПб: «Питер», 2008г. (Серия «Мастера Психологии»)
5. Л.В. Карташова. Организационное поведение – М: ИНФРА-М, 2017
6. Ю.Д. Красовский. Организационное поведение. 3-е издание – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2010г.
7. В.И. Новичков. Виноградова И.М. Кошель И.С. Коротун О.Н. Лидерство. Учебное пособие. Москва : Дашков и К, 2017. — 102 с
8. В.В. Семенова. И.С. Кошель. Особенности обучения взрослых людей «Экономика и предпринимательство», №8 (3), 2017г.
9. Б. Хегенхан, М. Олсон. Теории научений. 6-ое изд – СПб.: Питер, 2004.
10. С.А. Шарипо. Организационное поведение: учебное пособие. — М.: КНО-РУС, 2012.



**2.2. Рабочая тетрадь:
«Управление социальным поведением».
Практические задания для развития
профессиональных компетенций**

**Составители:
К.э.н., доцент Семенова В.В.**

Условные обозначения:



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для индивидуального решения



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для группового решения



Вопросы для самоконтроля и задания



Творческие задания



Ситуационные задачи



Рекомендуемая литература



№ 1. Кейс «Социальное поведение»

Проанализируйте виды социального поведения по двум основным характеристикам: мотивацией (осознанной или неосознанной) и ориентацией на других (ожиданием). Ответы подтвердите примерами. Результатом анализа является заполнение таблицы:

Анализ различных видов социального поведения

№	Вид социального поведения (действия)	Мотивация (цель)	Ожидание (ориентация на других)
1	Целерациональное поведение		
2	Ценностно-рациональное поведение		
3	Аффективное поведение		



Задание:

1. Подумайте, какими социально приемлемыми методами (педагогическими, организационными, культурными и т.д.) можно воспитать и поддерживать в структуре личности то или иное поведение. Приведите примеры (желательно из личного опыта).

2. Проанализируйте эффективность этих методов. По каким критериям вы оценивали их эффективность. Обсудите свои результаты с коллегами.

3. Подумайте, какими способами можно в организации поддерживать (поощрять) каждый вид поведения?

4. Как с помощью организационной культуры можно поощрять и поддерживать необходимый вид поведения в организации?

5. Влияет ли организация на изменение личных ценностей ее членов?



№ 2. Кейс «Социальный контроль»

Социальный контроль выполняет определенные функции, как в общественной организации межличностного взаимодействия, так и в каждой конкретной организации.



Задание:

А)

Функции социального контроля и способы реализации этих форм в обществе (например, РФ)		
Охранная	Регуляторная	Стабилизирующая

Б)

Функции социального контроля и способы реализации этих форм в организации		
Охранная	Регуляторная	Стабилизирующая



Выявите российские национальные особенности реализации социального контроля



Задание:

1. Заполните таблицу: приведите как минимум по три примера исполнения каждой функции социального контроля:

А) в обществе,

Б) в организации

2. Сравните способы исполнения функций социального контроля в обществе и в организации

3. Как вы думаете, почему есть одинаковые (схожие) способы реализации функций социального контроля и в обществе, и в организации? Чем это обусловлено?

4. Если нормы социального контроля в организации сильно отличаются от норм в обществе, как это отразится на работе организации? Ответ проиллюстрируйте примерами.

5. Приведите примеры, как социальный контроль над поведением реализуется через национальную культуру, организационную культуру?

6. Как вы думаете, каковы причина появления асоциального поведения?

7. Каковы формы асоциального поведения в организации?

8. Предложите меры по профилактике асоциального поведения в организации?



№ 3. Кейс «Система санкций в организации»



Задание:

1. Разработайте систему санкций для организации с разными типами власти: 1) авторитарный, 2) демократический.

Для формирования системы заполните таблицу

Санкции в организации			
Санкции наказания		Санкции поощрения	
Формальные	неформальные	формальные	неформальные
штраф	предупреждение	награждение	авторитет

2. Сравните систему санкций, разработанную вами для каждого типа власти с системами, разработанными вашими коллегами. Выделите сходства и различия. Как вы думаете, чем обусловлено наличие сходств и различий?

3. Как тип власти в организации (обществе) влияет на систему социального контроля, санкции? Ответ проиллюстрируйте историческими примерами.

4. В чем достоинства и недостатки каждой системы санкций.

5. Почему современное общество отдает предпочтение демократическому типу власти?

6. Какие типы санкций не допустимы при демократическом социальном устройстве общества?

7. Наличие, каких видов санкций одновременно говорит о наличии системы двойных стандартов? Чем это опасно?

8. Как вы считаете, является ли система санкций элементом системы мотивации в организации? Ответ обоснуйте.



№ 4. Кейс «Технологии управления персоналом»

Признание и разделение ценностей организации ее сотрудниками - важный фактор в системе управления персоналом. Он играет существенную роль в системе адаптации персонала, в системе мотивации, в технологии формировании лояльности, технологии формирования кадрового резерва и технологии «Talent management» (талант-менеджмент).



Задание:

Подумайте и предложите возможные варианты реализации ценностно - рационального поведения в каждой технологии:

Система мотивации	Система адаптации	Технология формирования лояльности	Технология формирования кадрового резерва	Технология «Talent management»

1. Нужно ли на собеседовании при приеме на работу обращать внимание на личностные особенности человека? Ответ обоснуйте?

2. Почему для того, чтобы технологии формирования кадрового резерва, формирование лояльности и технология «Talent management» были более эффективными они должны опираться на ценностно – рациональное поведение?

3. Как через анализ ценностно- рационального поведения сотрудника можно разработать программу мотивации или обучения на рабочем месте с учетом индивидуальных особенностей

4. Разработайте вопросы для поведения собеседования с учетом профессионально этики, которые помогут вам определить доминирующее поведение данного кандидата на вакансию.



5. Работа в парах:

1. Проведите собеседование, воспользовавшись составленными вами вопросами.

2. Получили ли вы желаемый результат? Да\нет? Ответ обоснуйте.

3. Получите обратную связь от вашего потенциального кандидата:

А) все ли вопросы он счел корректными?

Б) все ли вопросы были понятны?

В) Может, быть какого-то вопроса не хватило, чтобы более эффективно представлять информацию о себе?

Г) Чувствовал ли он давление с вашей стороны, в сторону желаемого вами ответа?

7. В чем заключается профессиональная этика при проведении собеседований, как вы считаете?

6. Поменяйтесь ролями.

7. Как профессиональная этика помогает в профессиональном развитии?

8. Почему настоящее профессионалы стараются не нарушать этические законы?

9. Самая известная профессиональная этика врача. В чем ее значение и как она помогает пациентам?

10. Какие этические правила должен соблюдать управленец?

11. В чем особенность этике в сфере «человек-человек»?



№ 5. Кейс «Воспитание «народное»

Формирование социального поведения, как уже отмечалось, происходит под влиянием национальных культурных представлений о том, «что такое хорошо и что такое плохо». Одним из главных носителей народной мудрости и основных требований к «правильному» социальному поведению в данной среде являются пословицы.



Задание:

Вариант А:

У вас есть три минуты, что бы вспомнить и написать пословицы, которые «контролируют» социальное поведение.

Через три минуты, все участники поочередно зачитывают пословицы. Пословицы которые повторяются не зачитываются. У кого оказалось больше оригинальных (малоизвестных) пословиц, тот и победил!

Пример:

- 1.Сегодня гуляшки, завтра гуляшки, останешься без рубашки.
- 2.Дурная голова ногам покоя не дает.
- 3.Береги одежду снову, а честь смолоду.
- 4 Привычка не руковичка, не повесишь на спичку.

Вариант Б:

Задание остается тем же, но напишите пословицы, декларирующие ценности личности

Пример:

- 1.Не торопись языком, поторись делом.
- 2.На тот хорош, кто лицом пригож, а тот хорош, кто для дела гож.
- 3.Добрая совесть не боится клеветы



№6. Кейс «Сила привычки»

Долгое время в отделе А работал очень сильный юрист, который успевал работать за троих...

После его ухода на должность руководителя в другое подразделение, в отделе приступил к работе **молодой юрист**. У него сразу сложились хорошие отношения с сотрудниками отдела.

Руководитель отдела А по старой привычке надавал новому юристу гору заданий, и когда тот завалил несколько важных дел, решил его уволить...

Молодой юрист обратился за поддержкой к **директору компании**.

Роли и интересы:

Руководитель отдела А – обеспечить эффективную работу отдела, для чего иметь сильного опытного юриста

Молодой юрист – укрепить свой авторитет, найти взаимопонимание с руководителем, остаться работать в отделе, но сократить нагрузку до реальных величин

Директор компании – корректно разрешить ситуацию, помочь юристу адаптироваться на новом месте

Сотрудники отдела – поддержать молодого юриста, с которым по-человечески очень комфортно работать, а профессиональное мастерство придет с опытом.



Задание:

1. Распределите роли, разыграйте ситуацию
2. Найдите выход из создавшейся ситуации, соблюдая интересы, лиц в ней участвующих.
3. Нарушение каких норм социального поведения спровоцировало развитие такой ситуации?



№ 7. Кейс «Должностна инструкция»

Одной из основных обязанностей менеджера по управлению персоналом является описание должности для данной организации с учетом особенностей организации трудового процесса и сферы деятельности данной организации.

Документ, который содержит описание всех основных полномочий и обязанностей, требования к профессиональному образованию, квалификации, компетенциям необходимых для выполнения конкретной должности, называется должностной инструкцией.

Содержание должностной инструкции можно условно разделить на две части:

1. Типовая — это общие требования к выполнению данной должности независимо от организации;
2. Корпоративная – это требования к выполнению данной должности с учетом корпоративных стандартов, организационной культуры и сферы деятельности.



Задания:

1. Составьте должностную инструкцию менеджера.
2. Составьте должностную инструкцию менеджера торгового зала.
3. Составьте должностную инструкцию менеджера торгового зала компании «Nike»
4. Проанализируйте сходства и различия составленных должностных инструкций.
5. Как должностная инструкция контролирует поведение сотрудников? Помогает адаптации?



№8. Кейс «Я не знал, что я расту» (10)

Профессиональный рост напрямую связан с личностным ростом. В детстве и юношестве критериями личностного роста является обучение в школе, поступление в колледж, университет, наличие хобби и т.д.

С возрастом критерии личностного роста становится установить сложнее, и они носят более субъективный характер. Однако, для понимания наличия внутренней мотивации у сотрудника к профессиональному росту, для оценки (пусть и субъективной) внутреннего потенциала к профессиональному и личностному росту менеджеры по персоналу вынуждены оценивать личную эффективность или потенциальные возможности для личностного роста. Особенно это важно для управляющего персонала.

Одной из современных технологий, позволяющих определить возможности личностного роста, является наличие личной миссии.



Задание:

1. Проведите аналогию между миссией организации и личной миссией.

2. Что объединяет эти понятия? В чем состоит различие?

3. Есть ли личная миссия у вас?

3.а если ответ «да», то расскажите, в чем она заключается? Чем она вам созвучна? Как она сформировалась? Как она влияет на вашу жизнь, на ваш личностный рост?

3.б если ответ «нет», то попробуйте сформулировать личную миссию. Как вы считаете, какие моменты необходимо учитывать при формировании личной миссии? Как обретение личной миссии может повлиять на вашу дальнейшую жизнь на ваш личностный рост?

4. Как вы думаете, почему современные ученые, считают, что без личной миссии личностный рост невозможен (или протекает достаточно медленно). Согласны ли вы с таким тезисом?



№9. Кейс «Учимся у Великих»

Работа в парах. Выполнение этого кейса, направлено на формирование межличностной коммуникации, умение формулировать и доносить до другого свое мнение, умение его аргументировать, умение слушать и слышать другого и поддерживать беседу. Ниже приведены высказывания великих людей по темам рабочей тетради: поведение, общество, ценности общества, проявление личности в обществе.



Задание

Обсудите эти высказывания, выскажите аргументировано свое мнение (один-за, другой- против, потом поменяйтесь ролями)

1. Поведение — это зеркало, в котором каждый показывает свой лик. (И. Гёте)

2. Распущенность в манерах всегда влечет за собой распущенность принципов. (С. Смайлс)

3. Правильное поведение от недостатка воли страдает больше, чем от недостатка знаний. (Герберт Спенсер)

4. Есть по обращению два сорта людей. Одни — с тобою, очевидно, такие же, как и со всеми. Приятны они или нет, это дело вкуса, но они не опасны; другие боятся тебя оскорбить, огорчить, обеспокоить или даже обласкать. Они говорят без увлечения, очень внимательно к тебе, часто льстят. Эти люди большей частью приятны. Бойся их. С этими людьми происходят самые необыкновенные превращения в противоположности — из учтивого делается грубый, из льстивого — оскорбительный, из доброго — злой. (Л. Н. Толстой)

5. Нравственность учит не тому, как стать счастливым, а тому, как стать достойным счастья. (И. Кант)

6. Чем больше привычек, тем меньше свободы. (И. Кант)

7. Привычка, эта вторая натура, оказывается для большинства людей их единственной натурой. (Ромен Роллан)

8. О характере человека можно судить потому, как он ведет себя с теми, кто ничем не может быть ему полезен, а также с теми, кто не может дать ему сдачи. (М Жванецкий)



Контрольные вопросы

1. Дайте определение термину «поведение», «социальное поведение»
2. В чем отличия «поведения» животного и человека?
3. Чем определяется социальное поведение?
4. Как формируются нормы социального поведения?
5. Как проявляются национальные особенности в нормах социального поведения?
6. Что включает в себя процесс социализации?
7. Как влияет процесс социализации на представления личности о себе? ; на развитие личности?; на его социальные возможности?
8. В чем заключается полезность социального контроля для общества?
9. Можно ли с помощью социального контроля повысить толерантность общества? Ответ обоснуйте?
10. В чем заключается проявление аффективного поведения? Приведите примеры (положительные и отрицательные)
11. В чем смысл народной пословицы, которая гласит «дурной пример заразителен». Как этого избежать в организации?
12. На каких принципах, по вашему мнению, должна формироваться команда?
13. Зачем нужен этикет? Какова его социальная функция?
14. Можно ли человека не соблюдающего профессиональный этикет считать хорошим профессиональным?
15. В каких сферах профессиональной деятельности это недопустимо? Почему?
16. В чем выражается авторитарный стиль?
17. Почему общество не приемлет авторитаризм? Приведите исторические примеры
18. Перечислите основные достоинства демократии? Как они проявляются в обществе? в социальном поведении граждан? Ответ подтвердите примерами
19. Согласно исследованиям социальных психологов, человек более ответственно относится к тем обязательствам, которые взял на себя добровольно, чем к тем, к которым его принудили. Как вы объясните этот феномен?
20. Как проявляется аффективное поведение?

21. Приведите ритуалы, которые помогают «пережить» (справиться) аффективное поведение

22. Приведите примеры поддержания и «пропаганды» ценностно- рационального поведения.

23. Какие традиции в российской культуре направлены на воспитание ценностно- рационального поведения?

24. С какой целью осуществляется управление поведением в организации?

25. Как традиции управления в организации влияют на поведение сотрудников?

26. Зачем нужны санкции?

27. Для чего разрабатываются модели социального поведения в организации? Обществе?

28. Как через управление поведением можно повысить толерантность сотрудников друг к другу?

29. Как нормы социального поведения влияют на формирование и работу команды?

30. Для чего современной организации деловой этикет? Обязательно ли его соблюдать?

31. В народе говорят: «Привычка - вторая натура». Как вы понимаете эту поговорку.

32. В чем положительное влияние привычек на наше поведение?

33. Почему иметь привычки не всегда хорошо?

34. Почему схожесть поведения помогает людям в повседневной жизни, в межличностном взаимодействии?

35. Вы - основатель новой корпорации. Составьте свод норм социального поведения, который будет действовать в вашей корпорации.



Рекомендуемая литература:

1 Г.М. Андреева Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений (5-е изд., испр. и доп). Из-во М.: Аспект Пресс, 2003

2 Т.Ю. Базаров Управление персоналом. Практикум – М: Юнити-Дана, 2012г.

3 Эрик Берн «Игры в которые играют люди. Люди, которые играют в игры, - М: Из-во «Эксмо», 2018г.

4 Д. А. Жуков Биологические основы поведения. Гуморальные механизмы. Учебник - Изд-во Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2004

5 Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. (Мощные инструменты развития личности) – Из-во «Альпина Паблишер», 2018г.

6 Девид Майерс Социальная психология 7-е издание (Мастера психологии) - Из-во: СПб «Питер», 2011г.

7 А.Г. Маклакова Общая психология. Учебник для ВУЗов – Из-во: СПб «Питер», 2008г.

8 Д.Я. Райгородский «Практическая диагностика (Методики и тесты) – Из-во: М. Бахрах-М, 2011г.

9 В.В. Семенова, И.С.Кошель Управление знаниями: Формирование профессиональных компетенций. – М. «Экономика и предпринимательство» №9 (ч3), 2017г.

10 Л.В. Широкова, И.А. Астафьева, В.В.Семенова Практикум по менеджменту. Деловые игры, тесты, кейсы, практические задания. – Из-во: М. «Русайнс», 2017г.

3.1. Культура организации.

Управление культурой организации

Понятие «культура» сопровождает развитие человеческой цивилизации достаточно давно. Считается, что термин «культура» впервые использовал около 160 лет до нашей эры Макр Порций Катон Старший. Культура (от лат. cultura) – воспитание, образование, развитие, почитание. С развитием цивилизации трансформировались многие понятия, к их принадлежит и понятие «культура». Для современного знания, «культура» — это одна из важнейших характеристик многих исторических и социальных явлений, происходящих в обществе в процессе развития цивилизации: культура эпохи, культура государства, национальная культура, культура общения, культура поведения в обществе, профессиональная культура, культурная среда, культура личности. В связи с этим, культура как социальный феномен, является объектом изучения многих социальных наук, таких как философия, психология, политология, социология, экономика, история, искусствоведение, педагогика и т.д.

Современное общество немыслимо без культуры. Культура является частью организации любого государства, любой сферы деятельности, любого социального сообщества, начиная с семьи и заканчивая законодательными органами власти. Прививание культуры и основных культурных ценностей – основа процесса воспитания и формирования личности, гражданина. Культура пронизывает все аспекты жизнедеятельности человека и поэтому является важной, как с позиции эволюции развития человечества, так и с позиции перспективы развития человеческого сообщества в дальнейшем. Именно важность культуры, как социального явления определяет ее влияние на все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и на бизнес-процессы управления.

Определение того, что такое «культура» высказывали многие ученые и деятели культуры и искусства. Эти определения имеют ряд значительных отличий. Однако, можно выделить ключевые моменты, которые встречаются наиболее часто в определениях понятия «культура»:

1. Культура отождествляется с ценностями общества. Ценности, прежде всего, влияют на формирование личности в данной культурной среде, а так как каждая отдельная личность - член общества, то ценности приобретают массовый характер, становясь, ценностями нации, государства, народа, организации. Ценности носят смыслообразующий характер, в них заключена «коллективная (народная) мудрость», которая передается из поколения в поколение, и которая постепенно становится социальной или нравственной нормой. Именно поэтому, совре-

менное социальное знание говорит о «коллективном сознании», которое формируется на основе базовых ценностей, очень схожих у многих народов, живущих в разных уголках земного шара. Ценности, влияющие как на способы и формы межличностного взаимодействия, так и на процесс реализации и проявления ценностей личности, воспитанной в данной культуре. Ценности определяют морально- нравственные устои общества.

2. Культура определяет социальные нормы, образцы и эталоны поведения, межличностного взаимодействия, уровень социального развития и т.д. Культура влияет на формирование и поддержание социальных норм, вырабатывая социально желательные эталоны поведения, образцы межличностного взаимодействия и т.д. Например: Подвиг Александра Матросова, который закрыл своим телом амбразуру немецкого дота, был повторен многократно за годы войны, так как стал эталоном героизма. Образцы и эталоны, которые поддерживает культура, становятся ориентиром личностного и общественного развития, формирования морально –нравственных ценностей. Поддержание или порицание тех или иных социальных норм в культуре общества часто происходит опосредованно через произведения искусств: кино, сатира, литературные произведения. Вспомните басни И.А. Крылова. В обществе, которое осознанно не определяет и не поддерживает желательные для него нормы и социальные ориентиры, они формируются стихийно и могут носить асоциальный характер. Например, сепаратизм.

3. Культура является результатом (продуктом) деятельности человека. Культура – это лучший результат труда человека, живущего в определенное время, в определенном обществе, в определенный исторический период. Именно так формируется культурное наследие – это лучшее, что осталось от предыдущих поколений, выдержавшее испытание временем и хранящее уникальность и самобытность, а также определяющее основные направления развития научно- технического прогресса. Такое наследие есть в любой отрасли жизнедеятельности человека: Скрипка Паганини, подкованная Левшой блоха, храм Василия Блаженного или египетские пирамиды – это мировое наследие. Многие известные корпорации тоже трепетно относятся к своей истории, которая определяет их сегодняшний успех и положение на рынке. Например, музей BMW в Мюнхене, который демонстрирует всю историю развития компании от создания до сегодняшних дней.

4. Культура является индикатором социальной и личностной идентичности. Каждый член общества принадлежит к той или иной социальной группе, и даже не одной. Являясь членом этой группы, он должен со-

блюдать правила поведения, правила использования своих прав и правила соблюдения обязанностей, правила межличностного взаимодействия, правила эмоционального самовыражения и т.д., разделять ценности группы. Например, если я – гражданин РФ, то я должен соблюдать законы, которые действуют на ее территории, а мои права и обязанности декларирует Конституция РФ. В случае, нарушения основных принципов процесса социальной идентичности с данной группой, теряется членство в группе. Например, студент, который не разделяет интереса к процессу получения знаний (главной ценности учебной группы) и нарушает правила поведения в учебной группе (не посещает занятия, не выполняет задания и т.д.), как правило, перестает быть членом этой группы, по причине неукладываемости. Вместе с изменением социальной идентичности происходит изменение и личной, так как с изменением социальной роли меняется представление о себе: был студент, стал «вольный слушатель». Культура, как социальное явление, исполняет роль индикатора, она помогает определить социальную принадлежность «наши- чужие», «мое - не мое», «нравиться- не нравиться», таким образом культура помогает процессу социальной и личной идентичности, как в плане осознания социальной роли, так и в плане примера ее «исполнения».

В обществе помимо социальной культуры, которую поддерживает государство, и которая выполняет в обществе стратегические функции, всегда есть субкультуры. Субкультура – это часть культуры общества, которая отличается от основной культуры. Субкультуры помогают самовыражению личности, однако они могут носить асоциальный характер, вступать в конфликт с основной культурой, пропагандируя запрещенные или непопулярные в обществе ценности, поэтому общество относится к ним с осторожностью.

5. Культура является составной частью формирования менталитета. Менталитет отражает специфичность определенного типа культуры, которая проявляется через особенности образа мыслей, поступков, духовных ценностей тех, кто принадлежит к данной культуре. Культура и менталитет тесно связаны с друг другом. Например, англичане славятся своей эмоциональной сдержанностью, и это качество национальной культуры нашло свое отражение в описании менталитета: они (англичане) рассудительны и имеют «холодный» ум. Менталитет, можно определить как культуру мировоззрения и морально-духовных ценностей, так же менталитет можно определить с определенной долей допущения как «коллективное сознание». Менталитет входит в структуру личности в процессе его развития, в данной культурной среде формируя менталитет народа, нации, государства.

6. Культура – это показатель уровня развития общества в целом. Как показывает история, цивилизации, оказавшие стратегическое влияние на ход развития мировой истории, имели сильную культуру. Примером, таких великих культур является культура племени майя, культура Древней Греции, культура Византии и т.д. Современное общество тоже подтверждает этот тезис: государства с высоким уровнем жизни, с развитой социально-экономической системой имеют высокий уровень социальной культуры и сознательности общества. Культуре, несмотря на то, что она сама по себе не материальна (материальными являются только продукты культуры и то далеко не все) оказывает колоссальное влияние на прогрессивное развитие общества. Смена культурных ценностей, устоев, приводит к изменению общественной формации и проявлению других негативных социальных явлений.

Культура организации выполняет ту же самую нагрузку, что и культура общества, государства, народа. Она помогает представителям одной культуры жить в согласии и взаимопонимании, представителям разных культур помогает принять и понять особенности культурных различий, формируя толерантность. Однако, носителем культуры является не только общество (организация), но и каждый отдельный член этого общества. В этом случае говорят о культуре личности, внутренней культуре человека, культуре души и т.д. Когда ценности общества, которые определяют его культуру, созвучны внутренним ценностям личности, являющейся составной частью общества – это гармоничное общество. Процесс развития такого общества будет более динамичный и стабильный, чем развитие общества, в котором существуют значительные противоречия между ценностями личности или социальной группы и ценностями Общества. История знает много таких примеров и история России не исключение. «Низы не хотят жить по-старому, а верхи не могут управлять по-новому» - писал В.И. Ленин накануне Великой Октябрьской Революции, налицо социальный конфликт. Культура организации должна быть привлекательной как для сотрудников организации (внутренняя среда), так и для деловых бизнес-партнеров, потребителей (внешняя среда). Культура организации затрагивает все сферы деятельности и распространяется на всех членов организации, начиная с высшего менеджмента и заканчивая обслуживающим персоналом. В больших корпорациях филиалам, особенно, если они находятся на территории другого государства, разрешается иметь культуру, отличающуюся от основной - организационная субкультура. Однако, субкультура должна соблюдать ценности основной культуры и те же самые нормы социального взаимодействия, имиджа и т.д. Субкультура

помогает адаптироваться к особенностям профессиональной деятельности (например, взаимодействие финансистов отличается от взаимодействия управленцев по персоналу), к культуре страны, в которой находится организация и т.д. Организационная культура строится на следующих элементах:

1. Нормы поведения, должностное поведение. Основные принципы формирования норм социального поведения описаны в 2.1. Организационная культура определяет нормы межличностного взаимодействия сотрудников и определяет нормы социального взаимодействия в рамках занимаемой должности - должностное поведение. Должность – это социальная роль, правила «исполнения» которой прописаны в должностной инструкции. Должностная инструкция — это документ, имеющий юридическую силу, регламентирующий производственные полномочия и обязанности. При приеме на работу, соглашаясь на данное вакантное место, кандидат не только соглашается с оплатой труда, местом работы, социальными гарантиями, но и с правилами «исполнения» своей должности в данной организации. В разных организациях могут быть разные требования к исполнению одной и той же должности. Эти требования определяются производственной сферой и культурой организации.

2. Этикет – это правила поведения людей в обществе. В данном определении Общество – это достаточно условный термин. Под обществом может пониматься социальная группа, требующая от своих членов особого поведения, продиктованного правилами этой группы. Например, этикет королевских приемов, этикет светских балов, этикет чайной церемонии и т.д. Под обществом может пониматься профессиональное сообщество, выполняющее определенный вид деятельности, в рамках которой человек должен демонстрировать определенный вид поведения, обусловленный личностными ценностями, необходимыми для развития и формирования профессиональных навыков. Это профессиональный этикет. Стоит отметить, что профессиональный этикет врача сильно отличается от профессионального этикета адвоката, а профессиональный этикет педагога от профессионального этикета журналиста и т.д. Так как профессиональный этикет призван помогать более успешному выполнению профессиональных обязанностей, но он поддерживает ценностно - рациональное и целерациональное поведение, в рамках данной профессии, доводя его до привычного паттерна поведения – профессиональная привычка поведения и соблюдение профессионально-этических норм.

3. Символика – совокупность символов, используемых организацией. Для современной организации символика является необходимым

атрибутом для формирования узнаваемого имиджа, поддержания лояльности потребителей и бизнес - партнеров. Символика – это своеобразная невербальная коммуникация. Например, компания Макдональдс узнаваем в любой стране мира, отделение Сбербанка не перепутаешь ни с каким другим банком на территории Российской Федерации и т.д. Символика влияет и на эффективность процесса управления персоналом. Символика на рабочей одежде помогает формировать лояльность персонала к организации, острее ощущать свою причастность к общему делу и ценностям организации. Например, находясь в аэропорту, по элементам одежды с символикой тех или иных авиакомпаний можно легко определить сотрудников компании. Символика на рабочей одежде сотрудников авиакомпаний выступает в роли «визитной карточки», что облегчает взаимодействие пассажиров с сотрудниками авиакомпании

4. Дресс-код – это кодекс одежды, если переводить дословно, но современное использование этого термина и этой технологии расширяется: технология «дресс-код» включает в себя соблюдение обязательных требований к внешнему виду на рабочем месте или при посещении какого-либо общественного мероприятия, заведения и т.д. Конечно, это не только требования к одежде, это требования ко всем элементам, формирующим внешний вид, и влияющим на представление о человеке как о члене такого или иного сообщества. Дресс-код разрабатывается с учетом основных требований к внешнему виду на рабочем месте культуры организации, ее ценностей и с использованием символики организации. Дресс-код в организации помогает управлять социальным поведением, формируя представление о принципах социального равенства у работников, повышая лояльность работников к организации, помогая приобщать сотрудников к ценностям организации, а также, помогая поддерживать дисциплину рабочего процесса. Очень часто по дресс-коду можно определить вид профессиональной деятельности. Например, белый колпак выдает своего хозяина – повара.

5. Культура лидерства – это технология формирования модели лидерства в организации с учетом потребностей организации и с учетом стратегии развития. Как правило, культура лидерства формируется и поддерживается в организации через социальное взаимодействие. Современные технологии разделяют управление и лидерство: управление – это административная функция, в то время как лидерство – это вовлечение и поддержание социального взаимодействия. Каждая организация поддерживает и культивирует определенный тип лидерства, который считает наиболее эффективным для процветания и конкурентоспособности. Одним из выдающихся лидеров –управленцев является

Ли Якокка, который вывел компанию «Ford» в мировые лидеры и помог компании «Chrysler» избежать банкротства. (10)

Современные технологии управления, рассматривают лидера как человека, воплощающего в своей личности все основные ценности организации и способного сделать их привлекательными для всего персонала организации, то есть мотивировать других. Очень часто лидер становится не только лицом организации, но и «родоначальником» культуры организации. Смена лидера приводит к изменению организационной культуры.

Если, управление осуществляется авторитарным способом, то и корпоративная культура, формирующаяся в организации, будет носить авторитарный характер. Авторитаризм сопровождает человечество на протяжении всего исторического развития, и вся история человечества направлена на борьбу с ним. Современное общество тоже не до конца изжило этот стиль управления, как на уровне отдельных государств, так и на уровне управления организациями. Авторитарная культура, прежде всего, характеризуется сильной властью одного человека, подозрительностью и недоверием к членам организации. Управленческие решения принимаются распорядительным образом, любая инициатива наказуема. Любовь к власти, перерастает в желание «переделать мир», исправить его. История знает не мало, таких руководителей: Калигула, Макиавелли, Королева Мария, Гитлер, Сталин, Муссолини. При таком стиле управления командный дух не развивается, вместо поощрений в роли мотиватора выступает только страх наказаний. Стресс на рабочем месте высокий, производительность растет медленно, профессиональное развитие и творчество не поощряется, инновации внедряются медленно, а текучесть кадров высокая. Организационная авторитарная культура носит в основном формальный символический характер: вместо эффективного дружелюбного межличностного взаимодействия формальное выполнение устава и регламента, вместо достижений и развития трепетное отношении к символам и атрибутам власти, формальная отчетность и рутинность.

Если управление осуществляется демократическим стилем, то организационная культура – демократическая. Демократия – это рациональный баланс между интересами и потребностями общества и личными интересами и потребностями члена этого общества. Это культура, прежде всего, децентрализованная, допускающая наличие различных мнений, суждений, интересов. Оказывать посильное участие в процессе разработки и принятии решений может практически каждый член организации с высоким уровнем ответственности за свою

работу. Демократическая культура призвана объединить персонал в одну команду для достижения стратегических целей развития и конкурентоспособности. Командный дух организации приветствует инициативу, поддерживает профессиональное творческое мышление, так как именно эти факторы часто являются основой появления инноваций (новых продуктов, услуг), а следовательно, приносят экономический и социальный эффект организации и определяют ее успешное развитие. Поведение в организации на рабочем месте определяет должная инструкция и в рамках ее выполнения, человек имеет право на свободу. Например: в компании Макдональдс действует такой конкурс «собери свой гамбургер». Ингредиенты для гамбургера одинаковы во всех странах мира, где есть Макдональдс, а способ собрать из них гамбургер сотрудник может придумать сам. Налицо поощрение инициативы и творчества. Если обратиться к истории, то страны с высоким уровнем демократии имеют более высокий уровень жизни и экономического развития. Например: в Америке не было ни одного правителя тирана.

Культура власти оказывает сильное воздействие не только на культуру организации, но и на многие производственные процессы, в том числе и на возможности развития. Как правило, авторитаризм характеризуется консерватизмом, а при таком сочетании развитие становится очень сложной задачей, так как любое изменение, любое отклонение от канонов встречается «в штыхы», без развития организация быстро теряет свои конкурентные способности и преимущества. Демократическая культура убеждает в том, что, принося пользу обществу, вы улучшаете жизнь и себе, так как являетесь членом этого общества, мотивируя тем самым на развитие, процветание и эффективную работу.

Принято выделять два типа культур на макроуровне — это коллективистская культура и индивидуалистическая культура. К странам, в которых доминирует коллективистская культура, относятся Япония, Китай, Корея и т.д. В коллективистской культуре основная ценность — это принадлежность к социальной группе, коллективизм — это «мы». Человек чувствует себя только частью чего-то большего, поэтому необходимо поддерживать доверие группы, к которой он принадлежит и общества. Такой тип культуры успешно используется и в экономике. Например: бригады, колхозы и совхозы в СССР были построены по принципу коллективистской культуры, сам лозунг «Вся власть Советам» тоже относится к этой культуре и многие идеи и ценности советского общества были коллективистскими. «Дедушка» современного менеджмента, как его часто называют, Анри Файоль определил четырнадцать принципов управления, которые стали классикой современной

системы управления. Один из его принципов звучит так: «Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим».(5) Хотя сам А. Файоль воспитывался в рамках другой культурной парадигмы, он считал, что без направленности всех членов организации на достижение поставленной цели успех невозможен. Еще один принцип А. Файоля, носящий коллективистскую направленность – «корпоративный дух» – поощрение коллективизма работников для решения производственных задач. Безусловно, у этой культуры есть свои сильные и слабые стороны (черты). В рамках коллективистской культуры практически не возможен личный успех, что для современного человека является во многих случаях неприемлемым, так как личный успех – это сильная мотивация к действию. Многие инновационные технологии управления включают в себя элементы коллективистской культуры: командообразование – создание коллектива на определенный срок или для решения определенной производственной задачи; метод мозгового штурма – использование «коллективного разума» для принятия решений; эффект синергии – суммарный эффект взаимодействия двух и более факторов(личностей) больше эффекта от использования каждого отдельно взятого и т.д. Другой тип мировой культуры – это индивидуалистический, этот тип культуры распространен в Европе и США. Оставаясь частью общества, человек в рамках этой культуры имеет право на свободу выбора и самореализации – достижение личного успеха. В индивидуалистической культуре господствует «Я», приветствуется личный успех, так как он основа соревновательной стратегии развития личности и личная инициатива, так как она основа развития общества. Одна из важнейших ценностей культуры личность, ее автономия (личное пространство), умение выделяться из «толпы». Конечно, для ощущения собственной значимости, сотруднику организации необходимы элементы индивидуалистической культуры, что и происходит в организациях, стремящихся заботиться о своих сотрудниках: личное рабочее место, индивидуальные программы обучения, построение индивидуального плана развития карьеры, построение мотивационных программ с учетом интересов конкретного работника, дополнение к социальному пакету и т.д. Две основные социальные потребности быть членом социальной группы, но при этом оставаться собой, реализуются через две культуры и для эффективного управления многие организации используют модель, в которой присутствуют в разных соотношениях элементы обеих культур. Такой симбиоз, выстроенный с учетом потребностей организации и особенностей производственной сферы деятельности, дает ощутимый синергический эффект управления культурой.

Так как процесс управления осуществляется с помощью организационной культуры, она выполняет следующие функции:

1. Организационная функция. Многие процессы, носящие организационный характер, декларируются организационной культурой: организация рабочего процесса, его регламент, составные элементы рабочего процесса. Многие организационные моменты носят формальный характер, и наличие устойчивого отношения к этим элементам в организационной культуре снижает необходимость в большом количестве приказов и распоряжений, уменьшая документооборот. Правила межличностного взаимодействия сотрудник - сотрудник, сотрудник - руководитель также регламентируются организационной культурой.

2. Регулирующая (контролирующая) функция. Эта функция заключается в сравнении поведения отдельного члена организации с нормами поведения, принятыми в данной организации с целью выявления отклонений. Если имеются отклонения, значит, сотрудник нарушает правила трудового процесса и заслуживает порицания. В случаях, когда сотрудник не меняет своего поведения, он может быть уволен. Кроме того, эта функция регулирует последовательность трудового процесса, следовательно, и последовательность трудового поведения.

3. Функция социальной идентичности. Одним из элементов социальной идентичности является деление общества на «своих» и «чужих». Многие известные мировые корпорации, прежде чем приглашать потенциального кандидата на должность предлагают пройти тестирование на выявление личностных ценностей кандидата. И только в случае достаточного совпадения личностных ценностей и основных ценностей корпоративной культуры приглашают на собеседование, так как потенциальный кандидат «свой». Эта функция призвана облегчать процесс адаптации, делая его более гибким.

4. Мотивирующая функция. Так как любая организация начинается с миссии, то все основные технологии, в том числе и организационная культура, призваны подчиняться (не противоречить) и помогать в достижении миссии. Именно в миссии заключены основные (главные) ценности организации, которые должна поддерживать и утверждать организационная культура, и если ценности организации разделяет работающий в ней персонал, то у сотрудников появляется мотив хорошо относиться к своим обязанностям.

5. Коммуникативная функция. Организационная культура является составляющей как вербальной, так и невербальной коммуникации, причем как внешней, так и внутренней, которую осуществляет организация. Ценности организации, нормы поведения, нормы ведения дел

вого документооборота, финансовая отчетность символика, деловая репутация, имидж и бренд – все это является источником информации необходимой для взаимопонимания и эффективного взаимодействия, как сотрудников организации, так и деловых партнеров

6. Адаптационная (стабилизирующая) функция. Организационная культура – это достаточно устойчивый элемент организации, поэтому она формирует стабильные правила и нормы поведения на рабочем месте, что облегчает адаптацию новых сотрудников, для которых на новом рабочем месте очень много новизны, избыток, которой вызывает стресс.

Следующей характеристикой организационной культуры является ее закрытость или открытость по отношению к внешней среде. Безусловно, эти характеристики в чем-то условны, так как в ситуации высокой конкуренции сложно быть открытым, и в тоже время невозможно быть полностью закрытым для того, чтобы не потерять возможность следить за изменениями потребностей рынка и т.д. Но, с позиции управления персоналом в этих двух культурах имеются значительные отличия. Организационная культура открытого типа при возникновении вакансии приглашает внешних соискателей на условиях равных внутренним соискателям, и выбирает наиболее подходящего кандидата в соответствии с требованиями вакансии. Очень часто при такой культуре предпочтение отдается внешним соискателям, так как многие руководители надеется, что новый человек привнесет что-то новое (знания, опыт и т.д.) и в работу организации. Таким образом, карьерный рост сотрудников организации с открытой культурой затруднен из-за высокой конкурентности. В организации с открытой организационной культурой сама культура более гибкая, часто экставертная, то есть быстро реагирующая на изменения и нововведения внешней среды. Такая ее особенность дает конкурентное преимущество для удержания стабильного положения, но затрудняет адаптацию сотрудников. Организационная культура закрытого типа в области управления персоналом, проявляется в том, что такие организации стараются «растить» свои кадры, особенно на руководящие должности, приток новых кадров «со стороны» затруднен. В таких организациях, как правило, преобладает вертикальное построение карьеры: пришел простым маляром, вырос до генерального директора, конечно, если есть способности и желание. Закрытая культура, как правило, интровертная и достаточно консервативная, что помогает процессам адаптации, но препятствует развитию конкурентоспособности и возможности быстрого реагирования на появления новых тенденций.

Так как организационная культура влияет на весь процесс управления как внутренний, так и внешний (имидж, деловая репутация), она привлекает к себе внимание и изучается как теоретиками, так и практиками. Наиболее значимыми работами в области изучения организационной культуры являются работы Р.Блейка и Дж. Моутон, У. Оучи, С. Ханди, Э. Шейна, О.С. Виханского и А.И. Наумова, М. Бурке и др. Все эти исследователи предлагают свою типологию организационных культур, которые имеют значительные различия. Однако, результаты исследований организационных культур в разных организациях, различных видов и типов, их влияния на процессы управления, конкурентоспособности и развития, подтверждают, что организационная культура является стратегически важным элементом структуры организации. С позиции современного управления, организационная культура является нематериальным активом организации, что существенно повышает ее значимость для развития и процветания организации.

Стремительное развитие инновационных технологий во всех отраслях жизнедеятельности, требует инновационности на всех стадиях жизненного цикла, начиная от разработки новых технологий, включая их производство и эксплантацию. В связи с появлением огромного количества инноваций быстро меняются и потребности общества и требования к новым продуктам или услугам. Организационная культура призвана помогать организации быстро реагировать на изменения потребительского спроса, но сохранять стабильность для работающего в ней персонала. В этом заключается основная инновация использования организационной культуры как эффективной технологии управления. Если еще совсем недавно, административная функция ставилась выше культуры, то теперь, как показывает практика, культура – это залог развития организации, так как правильно созданная организационная культура является основной творческой среды организации, а, следовательно, является основой создания инновационных технологий, продуктов, услуг. Следует отметить, что российский бизнес постепенно тоже принимает и понимает роль организационной культуры в развитии и повышении эффективности и конкурентоспособности, начиная активно использовать данную технологию.

Литература:

1. Ю.М. Беспалова. Деловая этика, профессиональная культура и этикет [Электронный ресурс]: учебник / Ю.М. Беспалова. - 2-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2016.-е.
2. Д.Г. Бойетт, Д.Т. Бойетт Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления –М:ЗАО«Олимп-Бизнес», 2009г.
3. И.М. Виноградова, В.И. Новичков, В.В. Семенова. Организационно поведение. УМК – Из-во: М «Дашков и К»,2015г.
3. А. Випперфюрт Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию - Из-во: СПб «Питер»,2005
4. Ф. Котлер, К.Л. Келлер Маркетинг. Менеджмент - - Из-во: СПб «Питер»,2012
5. М. Мескон, М. Альберт,Ф. Хедоури Основы менеджмента – Из-во «Вильямс», 2017г.
6. Р. Салмон. Будущее менеджмента – Из-во: СПб «Питер»,2004
7. В.В. Семенова, Д.С. Петросян Введение в менеджмент – Из- во: М. «научные технологии»,2016г.
8. В.В. Семенова, И. С. Кошель, Коротун О.Н. Управление знаниями: знание как результат мыслительной деятельности, инновационное знание, инновационное мышление. – «Экономика и предпринимательство» №3 (92), 2018г.
9. Э.Х. Шейн. Организационная культура и лидерство - – Из-во: СПб «Питер», 2002
10. Якокка Л. Карьера менеджера. — Digest Media, Попурри, 2016



**3.2. Рабочая тетрадь
«Управление культурой организации»
Практические задания для развития
профессиональных компетенций**

**Составители:
К.э.н., доцент Семенова В.В.**

Условные обозначения:



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для индивидуального решения



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для группового решения



Вопросы для самоконтроля и задания



Творческие задания



Ситуационные задачи



Рекомендуемая литература



№1. Кейс «Джекпот Jackpot»

История компании Jackpot начинается с 70-х годов прошлого века, когда основатели компании Йорген и Карли Грай начали разрабатывать модные и актуальные стили одежды в мастерской, обустроенной в подвале. Уже в 1974 году предприниматель Клаус Гельмерсен, завладевший модной компанией Карли Грай, запустил бренд 'Jackpot by Carli Gry', ныне известный просто как 'Jackpot'. Компания 'Jackpot' расположена в Копенгагене. Сегодня эта компания известна более чем в двадцати странах мира.

1. Бренд создавался для женщин влюбленных в жизнь, готовых к неожиданным и сочным решениям, ведь для создания одной модели может быть использовано до двенадцати цветовых оттенков.

2. Миссия бренда: «Подарить женщине ощущение свободы и женственности»

3. Одна из главных ценностей бренда – это высокое качество, именно поэтому, все цветочные принты созданы, как и вышивки, украшающие элементы одежды, вручную.

4. Возможность комбинировать элементы одежды позволяет создавать женщине спонтанные образы, соответствующие ее настроению и помогающие выглядеть элегантно без нанесения ущерба своему стилю.



Задания:

1. Выделите основные ценности компании?
2. Как эти ценности проявляются в культуре компании?
3. Предположите, какой тип власти должен быть в компании, чтобы она могла реализовать свои ценности. Ответ обоснуйте.
4. Создайте психологический портрет женщин-покупательниц данного бренда; какие они? Каковы их ценности? Какова их внутренняя культура?
5. А теперь воссоздайте культуру данной компании: опишите ее.
6. Сравните свое описание с описанием коллег, принимающих участие в семинаре.
7. Какие характеристики совпали? О чем это свидетельствует?
8. Есть ли характеристики, которые не совпали? О чем это свидетельствует?
9. Хотели бы вы работать в такой компании? Ответ обоснуйте.
10. Какие элементы организационной культуры помогают ей оставаться востребованной, несмотря на изменения модных тенденций, потребностей покупателей и конъюнктуры рынка.



№2. Кейс «Все для покупателей!»

Компания «Винтик и болтик» занимаются реализацией запасных деталей. Главными лозунгами компании являются:

- «У нас вы найдете все»,
«То, что вам надо, есть у нас»,
«Не нашли? У нас найдете!»

Основными ценностями компании провозглашаются:
честность,

клиентоориентированность,
качество обслуживания и т.д.

Начальник склада компании «Винтик и болтик» дал распоряжение всем своим подчиненным, которые принимают заказы по телефону или отвечают на звонки потенциальных клиентов, что необходимые им детали имеются в наличии на складе, даже если это не так. Детали можно заказать, и через один - два дня они будут в наличии. По его мнению, от такой задержки никто не пострадает, а выручка компании может вырасти, и к конкурентам будут обращаться реже.



Задания:

Шаг А: Сформируйте свое отношение к ситуации:

1. Есть ли в действиях начальника склада нарушения основных ценностей компании?
2. В каких действиях они проявляются?
3. Придумайте способ устранения противоречий между ценностями компании и поведением ее сотрудника.



Шаг Б: А теперь проведите «заседание правления»:

1. Вынесите свои предложения на обсуждение «членов правление»
2. Все «члены правления» должны последовать вашему примеру
3. Проведите анализ предложенных вариантов решения спорной ситуации с учетом интересов организации и повышения качества обслуживания клиентов.
4. Разработайте вариант решения, удовлетворяющий всех членов правления и помогающий развитию взаимодействия компании «Винтик и болтик» с клиентами.
5. Проанализируйте какие ценности организации «работают» не достаточно хорошо? С чем это связано, по вашему мнению?

6. Разработай те стратегию развития организации «Винтик и болтик», которая бы помогала развитию культуры данной организации.

7. Какие мероприятия необходимо предложить данной организации для формирования и поддержания лояльности клиентов.

8. Какие мероприятия можно предложить для повышения конкурентных преимуществ «Винтика и болтика»?

9. Как все предложенные вами мероприятия увязать с организационной культурой?

10. Как предложенные вами мероприятия отразятся на финансовом состоянии организации?



№3. Кейс «Секреты «Маленького принца»

Сказка Антуана Сент-Экзюпери «Маленький принц» — это образец мудрости, чуткости, доброты и человечности. Наверно, именно поэтому, она стала известна и любима далеко за пределами Франции.

Давайте еще раз вспомним основные «заповеди» героев «Маленького принца»

1. У людей уже не хватает времени что-либо узнавать. Они покупают вещи готовыми в магазинах. Но ведь нет таких магазинов, где торговали бы друзьями, и потому люди больше не имеют друзей. Если хочешь, чтобы у тебя был друг, приручи меня!

2. Зорко одно лишь сердце. Самого главного глазами не увидишь.

3. Люди забыли эту истину, но ты не забывай: ты навсегда в ответе за всех, кого приручил

4. На твоей планете люди, выращивают в одном саду пять тысяч роз и не находят то, чего они ищут. А ведь то, что ищут можно найти в одной единственной розе, в глотке воды, но глаза слепы, искать надо сердцем...



Задание

1. Проанализируйте цитаты и выделите основные ценности, декларируемые автором произведения.

2. Сформируйте на их основе культуру организации.
3. Как вы думаете, в какой сфере деятельности такие ценности могут найти свое практическое применение?
4. Какие конкурентные преимущества будут у такой организации?
5. Создайте психологический портрет личности, которая разделяет такие ценности
6. Разработайте ритуалы для культуры организации, которые будут поддерживать данные ценности в организации.



№4. Кейс «Братья Караваевы»

Концепция построения бизнеса «Караваевых» пронизана духом хулиганского эксперимента. Это заведение выделяется своей моделью обслуживания посетителей. Что это: кофейня, столовая, магазин, ресторан или фастфуд? На этот вопрос сложно ответить однозначно. Однако, это очень уютные заведения, которые пользуются большой популярностью в Москве, несмотря на то что появились они не так давно. Эти заведения созданы для современного загруженного проблемами человека, совмеща в себе кофейню, столовую и кулинарию.

Девиз «Караваевых»: «Главное – не много зарабатывать. Главное, чтобы всегда»

Что делает для этого в «Караваевых»:

1. Компания целенаправленно снижает цены, оптимизируя цепочку поставок
2. О качестве еды в «Караваевых» сотрудники говорят почти что с религиозным чувством: «Мы кормим этим своих детей».
3. В «Караваевых» накормят из нормальной посуды – белой керамической
4. В «Караваевых» все доступно взгляду посетителей, вплоть до работы посудомоечной машины.
5. У администрации «Караваевых» нет отдельного офиса, поэтому производственные совещания проводятся прямо в заведениях
6. В «Караваевых» нет охранников
7. Электронная очередь
8. Скидки после 20:00 на продукцию



Задания:

1. В «Караваемых» нет охранников. Это, по –вашему, хорошо или плохо. Ответ обоснуйте.
2. В «Караваемых» обслуживание по электронной очереди. Как вы думаете, для чего это сделано? Помогает ли такой порядок обслуживанию клиентов? Ответ обоснуйте.
3. Опишите культуру?
4. Предположите, какой тип власти должен быть в компании, чтобы она могла реализовать свои ценности. Ответ обоснуйте.
5. Опишите требования к культуре потенциального работника со стороны данной организации. Ответ обоснуйте.
6. В «Караваемых» приветствуется помощь обслуживающему персоналу. Например, посетителя просят, по возможности, убирать за собой грязную посуду, как дома. Помогает ли такое взаимодействие формированию лояльности персонала и посетителей? Готов ли современный человек к «лишним телодвижениям»? Ответ обоснуйте.
7. Хотели бы вы работать в такой компании? Ответ обоснуйте.
8. Какие элементы организационной культуры помогают развитию и сохранению конкурентоспособности, несмотря на изменения потребностей покупателей и конъюнктуры рынка.



№5. Кейс «Японская культура: Кароси»

Япония – это страна с уникальной культурой, которая проявляется во всем: в национальных традициях, в концепциях мировоззрения, а также в правилах взаимодействия человека с обществом. Такая самобытность имеет ярко выраженные положительные эффекты для социального и экономического развития Японии:

- одна из ведущих мировых экономик (по объему производства занимает третье место в мире)
- низкий уровень преступности
- высокий уровень развития и внедрения инноваций, научно-технического прогресса.

- высокий уровень жизни (уровень чистого дохода японской семьи в год (после уплаты всех налогов) составляет около 20 000 американских долларов)

- низкий уровень безработицы (работой обеспечено 80 % населения)

Однако, у Японии, как и у любого государства, есть свои особенности, связанные с менталитетом, обусловленные национальной культурой и являющиеся причиной негативных социальных эффектов. Одним из них является «кароси». «Кароси» – это смерть на рабочем месте от истощения и переработок.

Во многих японских организациях хорошо налажена командная работа. Каждый сотрудник знает свои обязанности и все работают на общий результат. Так как японский менталитет формирует высокий уровень ответственности гражданина перед обществом, то интересы команды превыше личных. Каждый работник считает себя всего лишь «винтиком», в большом механизме, поэтому надо сделать все для команды, включая выполнение работы во вне рабочие время. Переработки в Японии носят массовый характер, достигая более 20-ти часов в неделю. Это приводит к депрессиям, истощению, инфарктам, инсультам и смерти на рабочем месте. По данным министерства труда Японии в результате переработок в 2013 году умерло около 200 человек.



Задания:

1. Что такое менталитет?
2. Как менталитет влияет на культуру поведения, общения, межличностного взаимодействия?
3. Стоит ли учитывать особенности менталитета при формировании организационной культуры? Ответ обоснуйте.
4. Дайте описание менталитета (основные черты):
 - А) японцев
 - Б) россиян
 - В) немцев
5. Какие черты российского менталитета вы считаете положительными (помогающими справиться с трудностями и т.д.)? Ответ подтвердите примерами и высказываниями известных людей

Например: «Народ, который в сорокаградусный мороз зимой ест мороженое, победить невозможно». У. Черчилль.

6. Какие черты российского менталитета носят отрицательный характер? В чем это проявляется? Ответ подтвердите примерами и высказываниями известных людей

7. Разработайте мероприятия, которые помогут нейтрализовать отрицательные черты российского менталитета.

8. Так как проблема «кароси» носит национальный характер, правительство Японии всерьез задумалось о ее решении, но пока проблема не решена. Как вы думаете, почему?

9. Помогите Японии, предложите ряд мер по решению проблемы «кароси».

10. Как показывают многие исследования этой проблемы, несмотря на многочасовые переработки, производительность достаточно низкая. Как вы думаете с чем это связано? И как это исправить?



№ 6. Кейс «Сказка ложь, да в ней урок»

Наверняка, многие слышали в детстве такую сказку: Жил был старик, и было у него семеро сыновей. Пока дети были маленькие, жили они дружно: веселились, играли, отцу помогали. Стали расти – стали ссориться, каждый хочет быть главным, уступать никто не хочет, каждый свою правду отстаивает. Пригорюнился старик, стар он, слаб, а за детей забота берет. Растут, а не мудреют. Вот как-то созвал он их и говорит:

— Проверю я вас на ловкость и силу. Вот перед вами веник, сломайте его!

Сыновья по очереди попробовали сломать веник, не получилось.

Старик взял, развязал веник и снова говорит:

— Попробуйте теперь сломать веник.

Сыновья легко, по веточке переломали весь веник. Отец посмотрел на них печально и говорит:

— Вот и вы, как веник: будите все вместе – будите силой, жизненные трудности вам будут по плечу, а будете каждый за себя, любая маленькая беда вас ломает!



Задание:

1. Какую культуру пропагандирует это сказка?
2. Как вы думаете почему?
3. В чем плюсы и минусы этой культуры?
4. В каких областях деятельности это культура наиболее эффективна? Почему?



№7. Кейс «Лебедь, Рак и Щука»

Предприятие активно развивалось в течение 5 лет. Рос объём продаж. Из-за осложнения ситуации на рынке рост прекратился. Планы по объёмам продаж не выполнены, прибыль недополучена. При формировании бюджета на следующий год **директор по маркетингу** требует увеличить объём финансирования и обещает получить результат через год. **Ген. директор** отказывает из-за того, что **коммерческий директор** не даёт подтверждения объёмов, которые называет директор по маркетингу. Ген. директор хочет за счёт сокращения затрат на достигнутых объёмах увеличить прибыль. Коммерческий директор заинтересован в планировании меньших объёмов, поскольку невыполнение взятых обязательств существенно уменьшает уровень зарплаты менеджеров. При низкой зарплате он не сохранит своих сотрудников.

Роли и интересы:

Ген. директор — получить необходимый уровень прибыли и напряжённый план для работы коммерческого отдела.

Директор по маркетингу — обеспечить финансирование и дать результат через год (раньше не позволяет рыночная ситуация).

Коммерческий директор — утвердить комфортный план на следующий год.



Задание:

1. Распределите роли, разыграйте ситуацию
2. найдите решение ситуации, соблюдая интересы, лиц в ней участвующих



№8. Кейс «Трудный выбор»

Два торговых отдела по продажам со своими руководителями отделов занимались сбытом одной и той же продукции одной и той же фирмы. Дух соперничества и конкурентной борьбы делал своё положительное дело.

Объём продаж возрос, но вскоре рост прекратился.

Для **Коммерческого директора** стало понятно, что много энергии тратится на конкурентную борьбу между отделами, и надо объединить отделы и сделать одного руководителя. **Руководитель отдела N1** более результативный и перспективный, **руководитель отдела N2** — менее результативный, но является родственником Президента компании.

Роли и интересы:

Руководитель отдела N1 - стать руководителем объединённого отдела, взять в замы второго руководителя

Руководитель отдела N2 - стать руководителем объединённого отдела, взять в замы первого руководителя

Коммерческий директор - сделать правильное решение, не испортить отношения с Президентом компании

Президент компании - ускорить принятие решения Коммерческим директором, желает видеть руководителем объединённого отдела своего родственника



Задание:

1. Распределите роли, разыграйте ситуацию
2. Найдите выход из создавшейся ситуации, соблюдая интересы, лиц в ней участвующих.
3. Опишите организационную культуру этой организации.
4. Как вы думаете, как можно повысить эффективность культуры в этой организации?



№9. Кейс «Учимся у Великих»

Работа в парах. Выполнение этого кейса, направлено на формирование межличностной коммуникации, умение формулировать и доносить до другого свое мнение, умение его аргументировать, умение слушать и слышать другого и поддерживать беседу. Ниже приведены высказывания великих людей по темам рабочей тетради: поведение, общество, ценности общества, воспитание, культура.



Задание

Обсудите эти высказывания, выскажите аргументировано свое мнение (один-за, другой- против, потом поменяйтесь ролями)

1. Гениев и таланты создавать нельзя, но можно создать культуру, и чем она шире и демократичнее, тем легче произрастают таланты и гении. (Генрих Нейгауз)
2. Культура утверждается в сердце народа и создает стремление к строительству. Культура воспринимает все открытия и улучшения жизни, ибо она живет во всём мыслящем и сознательном. Культура защищает историческое достоинство народа. (Николай Рерих)
3. Когда человеку семнадцать, он знает все. Если ему двадцать семь, и он по-прежнему знает все – значит, ему все еще семнадцать. (Рей Бредбори)
4. Культура — это не количество прочитанных книг, а количество понятий. (Фазиль Искандер)

5. Дело культуры никогда не может быть лишь делом только правительства страны. Культура есть выражение всего народа, вернее, всех народов. Потому-то народное общественное сотрудничество в деле культуры всегда необходимо для настоящего преуспевания. (Николай Рерих)

6. Культура представляет главный смысл и главную ценность существования как отдельных народов и малых этносов, так и государств. Вне культуры самостоятельное существование их лишается смысла. (Дмитрий Лихачев)



Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «культура»?
2. Опишите, какими личными качествами и характеристиками должен обладать культурный человек?
3. Если разница в социальном и личностном проявлении между человеком, про которого говорят, что он воспитанный и тем, про которого говорят, что он культурный? В чем, по вашему мнению, она заключается?
4. Из каких элементов формируется культура организации?
5. Влияют ли национальные культурные особенности на формирование и функционирование культуры в организации?
6. Выделите культурные особенности российской культуры.
7. На достижение, каких целей направлена технология «управления организационной культурой»?
8. Как можно управлять культурой организации?
9. Какие факторы влияют на формирование организационной культуры?
10. Как тип власти влияет на свойства организационной культуры?
11. Какие основные функции выполняет культура в организации?
12. Чем обусловлен интерес к феномену «организационная культура»?
13. Как организационная культура связана с миссией организации?
14. Как с помощью организационной культуры можно организовать профилактику стресса на рабочем месте?
15. Существует типология организационной культуры по С. Ханди, согласна которой существует четыре типа культур: 1. Культура

власти; 2. Культура роли; 3. Культура задачи; 4. Культура личности. Проведите анализ этих культур. Какой тип власти характерен для каждой культуры?

16. Каковы преимущества и недостатки «культуры личности»?

17. Какая организационная культура обеспечивает творческую среду организации? Ответ обоснуйте*

18. Зависит ли этикет от организационной культуры? Ответ обоснуйте?

19. Связано ли профессиональное искажение личности с культурой профессиональной деятельности? Ответ обоснуйте

20. В чем разница понятий «власть» и «лидерство»?

21. Как вы понимаете термин «социальное лидерство»?

22. Какими внутренними ценностями должен обладать лидер, чтобы создать эффективную организационную культуру?

23. С помощью каких приемов создается и поддерживается организационная культура?

24. Что такое «субкультура»?

25. Допустимо ли наличие субкультур в составе организационной культуры?

26. Изучите Типологию Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.

27. В чем особенности типологии Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди? Согласны ли вы с ней?

28. Изучите типологию Г. Хофштеда. Насколько актуальна данная типология?

29. Изучите типологию М. Бурке

30. Какая типология, по вашему мнению, наиболее удобна в применении на практике? Почему?



Рекомендуемая литература:

1. Г.М. Андреева Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений (5-е изд., испр. и доп). Из-во М.: Аспект Пресс, 2003

2. Т.Ю. Базаров Управление персоналом. Практикум – М: Юнити-Дана, 2012г.

3 Д.А. Жуков Биологические основы поведения. Гуморальные механизмы. Учебник - Изд-во Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2004

4 Девид Майерс Социальная психология 7-е издание (Мастера психологии) - Из-во: СПб «Питер», 2011г.

5 А.Г. Маклакова Общая психология. Учебник для ВУЗов – Из-во: СПб «Питер», 2008г.

6 Бен Пар. Ловушка внимания. Как вызвать и удержать внимание к идее, проекту или продукту. М: Из-во «Альпина Паблишер», 2018г.

7 Д.Я. Райгородский «Практическая диагностика (Методики и тесты) – Из-во: М:Бахрах-М, 2011г.

8 В.В. Семенова, И.С.Кошель Управление знаниями: Управление знаниями как инвестирование в человеческий капитал. – М. «Экономика и предпринимательство» №9 (ч1), 2017г.

9 Эндрю Сمارт. О пользе лени. О пользе продуктивного ничего неделанья.- М: Из-во «Альпина Паблишер», 2017г.

10 Л.В. Широкова, И.А. Астафьева, В.В.Семенова Практикум по менеджменту. Деловые игры, тесты, кейсы, практические задания. – Из-во: М. «Русайнс», 2017г.

4.1 Имидж работодателя

Каждому из нас важно, какое впечатление мы производим на окружающих нас людей. Можно спорить о степени важности этого процесса для каждой отдельной личности (что уже отмечалось в 1.1), но сам факт важности производимого впечатления и его особенной роли в социальной жизни личности давно подмечен как наукой, так и народной культурой. (Например: встречают по одежке, береги честь смолоду и т.д.) Впечатление – это процесс субъективного восприятия внешней реальности (личности, явления, предмета и т.д.) на который влияют психо – физиологические (эмоциональная грамотность, мотивация, личные ценности и т.д.) особенности и социальные характеристики (уровень образования и культуры, социальный статус и т.д.) индивида. Результатом этого процесса может быть:

1. Эмоциональное воздействие: нахожусь под впечатлением просмотренного фильма. После концерта осталось хорошее впечатление.

2. Образ, эмоциональный след, оставшийся в сознании человека после взаимодействия с людьми, с окружающими предметами, явлениями, пережитыми событиями: до сих пор помню бабушкины сказ-

ки – это самое сильное впечатление детства, как скучно, хочу новых впечатлений!

3. Мнение, оценка: Этот соискатель произвел хорошее впечатление. Мне не нравится это молодой человек, хотя впечатление он производит хорошее.

Важность процесса формирования впечатления настолько значительна для социального взаимодействия и успеха как для личности, так и для бизнеса, что современное управление имеет в арсенале много технологий управления впечатлением. Одной из них является управление имиджем: управление имиджем личности (лидера, политика, артиста и т.д.), управление имиджем организации (компании, банка и т.д.). Имидж работодателя – это одна составляющих имиджа организации. В имидже организации можно выделить три составляющие:

1. Идеальный имидж – это тот имидж, который организация хотела бы иметь, тот к которому она стремится, ориентируясь на свою миссию и ценности, задавая направление стратегии развития.

2. Зеркальный имидж – этот имидж, который складывается у сотрудников на основании опыта работы в данной организации. Для формирования адекватного зеркального имиджа мнение об условиях работы в организации сотрудников должно совпадать с мнением руководства. Совпадение мнений свидетельствует о здоровом социально-психологическом климате и эффективном процессе управления. Если мнение сотрудников и руководства по основным вопросам организации рабочего процесса не совпадают (разница впечатлений), то это свидетельствует о «системе двойных стандартов», действующей в организации.

3. Реальный имидж — это то, впечатление или мнение об организации, в котором едины (мнения совпадают) у разных социальных групп: работников, поставщиков, потребителей и т.д. Реальный имидж достаточно устойчивая характеристика, не зря же говорят «береги платье снову». Основной целью управления имиджа организации является приближение реального имиджа к идеальному.

Имидж является проявлением и продолжением культуры организации. Это понятие было предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961г. Определений имиджа организации на сегодняшний день в научной литературе достаточно много, однако «краткость – сестра таланта» как говорил А.П. Чехов, поэтому, мы определим имидж как – это то, впечатление (образ) об организации, которое сформировалось в сознании социальных групп (людей), которые с ней взаимодействуют. На основании этого определения можно сказать, что тот или

иной имидж есть у каждой организации, даже если она не использует технологию управления впечатлением. Имидж может сложиться стихийно, его содержание может, как принести пользу организации, так и нанести вред. Если имидж складывается сам по себе (стихийно), то есть процесс его формирования пущен на самотек, то говорят о неуправляемом имидже. С позиции современного управления, неуправляемый имидж — это nepозволительная роскошь и халатность, так как он может быть неадекватным и нанести непоправимый ущерб, как деловой репутации, так и возможности развития и укрепления конкурентоспособности организации. Имидж — это характеристика организации, которая является результатом длительной безупречной работы. Имидж — это репутация, образ, складывающейся у сотрудников, потребителей, партнеров, общественности. Одной из самых частых и значительных ошибок, допускаемых при формировании имиджа — это наличие в организации системы двойных стандартов. Системы двойных стандартов — это термин, который первоначально использовался для характеристики деятельности политиков, которые провозглашали одно, а действовали по-другому. Например, во время предвыборной кампании кандидат на должность мера города провозглашает, что отремонтирует все дороги и школы в городе, но как только он становится мэром, оказывается, что в городском бюджете на ремонт школ и дорог нет денег или вообще не предусмотрены расход по этим статьям. Во многих организациях, как в политике, декларируемые ценности, организационная культура и т.д., являются только привлекательными обещаниями или красивой вывеской, а на деле потенциальных кандидатов на работу или клиентов ждет горькое разочарование. Система двойных стандартов наносит серьезный ущерб как имиджу компании, так и ее материальным и нематериальным активам, к числу которых относится организационная культура, имидж (бренд), персонал организации и т.д.

Имидж как значимая часть организации должен выполнять следующие функции:

1. Управление впечатлением (репрезентативная). Каждая организация, так же как и каждый человек, хочет иметь о себе мнение даже лучше, чем есть на самом деле. Такая ситуация дает возможности развивать конкурентные преимущества, закладывает потенциал для развития и роста бизнеса. Более того позиционируя себя, организация выбирает себе и потребителей. Например, позиционируя себя как производителя элитной косметики, формируется имидж соблазнительный для многих, но не всем доступный. Благодаря современным знаниям психологии о формировании и закреплении впечатлении, имидж деклари-

рует социальную идентичность, потребность, социальный статус и значимость, т.д. Все это помогает расширить круг влияния имиджа, а следовательно, привлечь внимание как к самой организации, так и к ее продуктам.

2. **Позиционирование.** Позиционирование – это процесс самоопределения и самоидентичности организации, который начинается с миссии. Миссия задает направление развития и через миссию происходит «осознания себя»: в чем ее преимущества, кто ее потребители и партнеры, в чем ее ценности, особенности и перспективы. Это помогает пониманию своих слабых и сильных сторон в бизнесе, и тогда правильное позиционирование помогает развивать и делать акцент на сильных сторонах и снижению внимания и нагрузки со слабых, что помогает в борьбе с конкурентами.

3. **Мотивационная функция** (побуждающая к действию). Имидж, если он правильно выполняет две предыдущие функции, должен сформировать готовность действовать, например приобрести товар именно этой организации, если есть потребность товара этой категории. Чем правильнее (конкретно, четко) имидж передает возможность удовлетворения потребностей, тем легче убедить потребителя, что удовлетворить эту потребность, организация может наилучшим образом.

Данные функции являются основными, однако можно выделить еще и коммуникативную функцию, которую также выполняет имидж, и которая объединяет все три функции воедино. Имидж — это диалог, который ведет организация со своей аудиторией, стараясь убедить в своей привлекательности, надежности и необходимости. Коммуникация происходит как вербальная (реклама), так и невербальная (символика, упаковка и т.д.) Основными требованиями к построению коммуникаций является:

1. **Простота изложения информации:** информация, которую передает коммуникация, должна быть изложена таким образом, чтобы была понятной даже, если вы не очень разбираетесь в этой теме.

2. **Последовательность изложения информации:** для того, чтобы быть воспринятой и привлекательной информация должна быть последовательной, то есть в процессе изложения должны присутствовать логические законы последовательности и очередности.

3. **Эмоциональная «окрашенность» коммуникации.** Для того, чтобы информация лучше «усвоилась» и дольше хранилась памятью, а также для привлекательности и побуждению к действию, согласно законам психологии, она должна быть эмоционально окрашена. Чем ярче

эмоции, которые ассоциируются с коммуникацией, тем она более значима и привлекательна и имеет более сильный побудительный посыл.

Имидж как постоянная коммуникация должен соответствовать все требованиям, предъявляемым к эффективной коммуникации. Он также, как и эффективная коммуникация, должен быть гибким для того, чтобы чувствовать настроение своей аудитории и трансформироваться под ее запросы и потребности с целью не потерять ее и не допустить ее перехода к конкурентам.

Имидж организации, в том числе и как работодателя имеет внешнюю и внутреннюю составляющую или внешний и внутренний имидж.

Внешний имидж – это как организация позиционирует себя на рынке сбыта, своей продукции, товара, услуги, ее взаимоотношения с конкурентами, органами власти, СМИ и т.д. Он формирует отношения организации с общественностью.

Внутренний имидж представляет собой восприятие и психологическое отношение к организации ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, составляющих внутреннюю среду компании

К факторам, которые формируют внешний имидж организации можно отнести:

1. Престиж и известность организации. Принято считать, что большие организации предоставляют больше перспектив для роста на профессиональной основе, а не на личных отношениях, они более стабильные. Престиж организации отчасти переходит и на её сотрудников, прибавляя веса резюме и карьере работника.

2. Качество продукта, который создает (реализует, продвигает) компания. Положительные отзывы о качестве товара или услуги создают основу не только деловой репутации, но и работают на привлечение клиентов в будущем, что является гарантией стабильности. Так же следует отметить, что сотрудники организации могут быть так же и ее потребителями и поэтому, соискателям не привлекательно потенциальное место работы, продукция которой может быть вредна для здоровья, экологии и или с морально – этических норм. Объяснения такого поведения могут быть различны, но учитывать его необходимо.

3. Умение выстраивать и поддерживать деловые отношения с разными агентами бизнеса (партнерами, клиентами, общественностью, финансовыми учреждениями и прочее). Такое умение высоко оценивается бизнес- сообществом и укрепляет как имидж, так и деловую репутацию

4. Отрасль, к которой принадлежит данная организация и место, которое занимает организация в этом рыночном сегменте. Конечно, если организация принадлежит к развивающимся сегментам экономики, то шансов на успешное развитие у нее больше.

5. Финансовая стабильность; доказательство финансовой стабильности является обязательным условием привлечения кредитного финансирования;

6. Участие в общественной жизни или социальная политика компании, которая заключается в поддержании и проведение благотворительных мероприятий, фондов, проведении благотворительных акций и т.д.

7. История организации, ее развитие, стратегии преодоления кризисных ситуаций в бизнесе и т.д., признаки успешности, расположение офиса, символика, внешний вид руководства и персонала и т.д. Чем дольше организация существует, тем больше доверия она вызывает.

Факторы, которые влияют на формирование внутреннего имиджа:

1. Процесс приема и оформления на работу, а также программа адаптации. Это первое знакомство с организацией «изнутри» для нового сотрудника, первое впечатление всегда самое яркое и значимое. Если возникает ощущение, что внешний имидж сильно отличается от внутреннего (система двойных стандартов), то это может стать причиной нарушения адаптации, а, следовательно, и причиной увольнения работника.

2. Система оплаты труда и социальный пакет. Организация должна выполнять стабилизационную функцию для своих сотрудников, которая проявляется в гарантированной и справедливой оплате труда, стимулировании труда, соблюдении социальных гарантий. Если в организации существует нарушения все перечисленных выше факторов, то это приведет к тому, что лучшие сотрудники покинут организацию и мотивация к трудовой деятельности у оставшихся сотрудников будет низкой, следовательно, имидж будет не привлекательным или даже отрицательным.

3. Социально – психологический климат, организационная культура, которой придерживаются все сотрудники организации, соблюдение законов социальной справедливости. Все эти факторы помогают объединению сотрудников в единую команду, формированию лояльности и возможности быстрого решения множества конфликтов, таким образом, организация поддерживает единодушие, что в свою очередь обеспечивает уменьшение текучести кадров.

4. Возможности карьерного роста и развития в организации. Организации, которые заинтересованы в развитии своих сотрудников и создают условия для развития и обучения в организации, являются более привлекательными и степень лояльности сотрудников к организации в них выше, чем в организациях, где такой возможности нет.

5. Стил ь и методы управления – это один из ключевых факторов в формировании внутреннего имиджа. Управление определяет культуру лидерства (смотри 3.1), а культура лидерства, которая культивируется в данной организации, определяет все основные процессы, протекающие в организации. Очень часто так как лицо организации – это ее лидер, то имидж лидера становится имиджем организации полностью или частично. Ярким примером такого положения дел является Стив Джобс, создатель компании «Apple».

"Имиджевый подход, в основе которого лежит формирование корпоративной философии и культуры, делает упор на разработку тех средств, которые позволят идентифицировать организацию или предприятие с декларируемыми ими ценностями. К таким средствам относятся: организационная культура как система взаимодействий и отношений, способствующих ведению дела и достижению целей; система маркетинга и рекламная стратегия; корпоративный дизайн (фирменный стиль, внешняя атрибутика и др.); организация связей с общественностью (PR) с целью формировать позитивный имидж организации в общественном сознании". (7).

Следует различать такие понятия как имидж, деловая репутация и бренд. Несмотря на то, что все они работают на укрепление позиций организации на рынке, они выполняют разную социально-экономическую нагрузку, хотя и взаимосвязаны друг с другом. Если организация имеет продолжительный привлекательный имидж на рынке, на котором она работает, то имидж становится брендом, так как многие специалисты определяют бренд как комплекс представлений, эмоций, связанных с данным продуктом, организацией и т.д. Другими словами, бренд можно определить как комплекс устойчивых впечатлений, сформированных и поддерживаемых данным продуктом, услугой, организацией. Поэтому, если имидж организации как работодателя имеет продолжительную положительную динамику можно говорить о бренде работодателя. Например, Бренд Газпрома или Сбербанк как работодателя практически не вызывает сомнений.

Если рассматривать организацию как работодателя на первое место выходят ее отношения с персоналом и заинтересованность персонала оставаться сотрудниками именно данной организации. То есть

это два процесса, которые направлены навстречу друг другу, поэтому с одной стороны это имидж работодателя, а с другой персонал – имидж. Персонал имидж – это мнение, которое складывается у людей, находящихся в поиске работы об организации как работодателе на рынке труда. Персонал-имиджем собирательный, в значительной степени эмоциональный, образ организации на рынке труда. Репутация работающего персонала во многом определяет поведение ищущего работу специалиста.

Для повышения собственных возможностей закрепления за собой ценного работника организация демонстрирует свою привлекательность как места работы и старается довести эту информацию до потенциальных сотрудников, в зависимости от спроса формирует конкретные предложения, мотивирующие работника остановить свой выбор на данной организации. Для привлечения высококвалифицированных сотрудников необходимо доведение до целевой аудитории важных для соискателя фактов, четкое определение требований к искомому сотруднику, правильная организация работы с увольняющимися сотрудниками. Очень часто на привлекательность имиджа организации как работодателя влияют не столько культура приема на работу, так как они соблюдаются четче, ибо организация заинтересована в закрытии вакансии, сколько культура увольнения. Культура увольнения показатель того, на сколько организация выполняет взятые на себя обязательства, после того как сотрудник перестал быть ее членом. Процесс увольнения соблюдением всех прописанных трудовым законодательством процедур – показатель честности и стабильности организации на рынке труда, что является для многих соискателей очень привлекательной составляющей персонал-имиджа. Однако, именно увольнение очень часто бывает с различного рода конфликтами, обидами и материальными претензиями, что сильно вредит имиджу организации как работодателю.

Формирование внутреннего имиджа организации не должно концентрироваться только на привлечении квалифицированных кадров. Кадры надо уметь не только привлекать, но и удерживать. Любой сотрудник в любой момент времени имеет право покинуть организацию, отдав свою предпочтение другой организации с более благоприятными условиями труда, с более прогрессивной системой мотивации и оплаты труда, с более надежным социальным пакетом, благоприятным социально – психологическим климатом и т.д. именно поэтому современное управление персоналом имеет в арсенале множество технологий, помогающий удерживать ценных сотрудников: корпоративный университет, кадровый резерв, технология «talent management».

Наряду с общими потребностями, которые призван удовлетворять имидж работодателя, в организации у персонала могут возникать особые потребности, связанные со спецификой производственной деятельности. Для выявления, диагностики и удовлетворения таких потребностей, как правило, проводят исследования удовлетворенности персонала, чаще всего с помощью опросов и анкетирования. Результаты такого исследования помогут оценить внутренний имидж организации как работодателя, оценить степень лояльности сотрудников к организации, а также отсутствие у них желания сменить место работы.

Имидж организации как работодателя, а также персонал – имидж зависит так же и от внешнего имиджа организации, так как внешний имидж отражает отношение организации к потенциальным работникам. Очень часто внешний имидж организации «портят» бывшие, уволенные сотрудники, которые считают, что их уволили с нарушением морально - этических норм или трудового законодательства.

Оценить внешний имидж организации гораздо труднее, чем внутренний. Информация о внешнем имидже не поступит от соискателей. Те из них, кто составил себе негативное представление о компании, просто не попадет в поле зрения представителя компании, занятого подбором персонала. Однако существуют косвенные методы исследования внешнего имиджа. Например, размещение объявления о найме в двух вариантах, с указанием наименования компании и без него, даст разное количество откликов. По их количеству можно судить о мнении, которое сложилось о компании в профессиональном сообществе. В случае неблагоприятного результата придется провести ряд мероприятий для его исправления. Это значительно труднее, чем сформировать положительный имидж компании с самого начала. Следует заметить, что имидж персонала компании чрезвычайно важен для имиджа самой компании. Репутация персонала формируется в тот момент, когда клиент вступает в непосредственный контакт с персоналом компании. При этом каждый сотрудник создает представление о всей организации. Поэтому так важно, чтобы каждый работник проявлял в общении с клиентом профессионализм, высокую скорость и качество обслуживания, аккуратность и точность в выполнении своих обязанностей. Он должен быть приветлив, коммуникабелен, готов ответить на любой вопрос клиента.

В 1994 году результаты исследования, проведенного американской компанией Walker Research, показали, что отношение к персоналу - наиболее важный критерий при выборе компании соискателем и принятии им решения об уходе. Представления об особенностях корпоративной культуры и отношении к персоналу формируются у кандидатов

на основании впечатлений от первых посещений организации, от общения с ее сотрудниками и руководством во время собеседований.

Таким образом, сформировать имидж организации – исключительное право и обязанность руководителя (лидера) и высшего менеджмента организации, так как они знают цели и стратегии развития, то могут заложить основу имиджа, который будет развиваться с пользой для организации, позиционируя ее сильные стороны и отвлекая внимания от ее слабых сторон. Помогать развитию имиджа или препятствовать его развитию могут так внешние, так и внутренние факторы, в частности: текущее состояние рынка труда, личные особенности сотрудников, организационная стратегия и т.д. Имидж организации с одной стороны должен быть статичным, реализуя потребность в стабильности и узнаваемости, с другой стороны должен быть гибким, легко адаптируемым к изменению предпочтений, к внедрению новых технологий, к появлению новых потребностей или новых способов удовлетворения потребностей. Имидж организации как работодателя должен обладать такими же качествами, с одной стороны он должен провозглашать стабильность и внушать уверенность в завтрашнем дне для сотрудников, выполняя защитную, родительскую функцию, с другой стороны уверенность в завтрашнем дне не возможна без развития, изменений и перемен. Конечно, интереснее то рабочее место, которое помогает тебе развиваться параллельно основными знаниями и технологиями, появляющимися в данной профессиональной области.

Технология формирования имиджа организации как работодателя в связи с развитием информационных технологий становится очень актуальной и востребованной, так как «сарафанное радио» в виде обмена информацией на сайтах интернет сообществ или социальных сетях происходит очень быстро. Поэтому, имидж работодателя выстраивает в условиях новых условиях прозрачности и доступности информации, когда многие прежние технологии не эффективны. Например, технологии создания мифов, которая долгие годы эффективно использовалась маркетологами всего мира. Инновационность использования технологий формирования имиджа на сегодняшний день заключается в том, что процессом формирования имиджа больше управляют потребители имиджа (клиенты, покупатели, сотрудники, кандидаты в сотрудники), чем сама организация. Это заставляет руководство формировать более реальный имидж, основные ценности, которого можно легко подтвердить с помощью интернет технологий: сайт отзывы, рекомендации и т.д. Все это делает процесс управления имиджем в целом и имиджем работодателя в частности более востребованным, но более сложным.

Литература:

1. А.Р. Алавердов. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / А.Р. Алавердов. М.: Университет «Синергия», 2017. 680 с. (Университетская серия)
2. Ю.М. Беспалова. Деловая этика, профессиональная культура и этикет [Электронный ресурс]: учебник / Ю.М. Беспалова. - 2-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2016.-е.
3. А.Я. Кибанов. К38 Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер.— М.: КНОРУС, 2016. — 360 с. - параграф-формирование персонал-имиджа организации
4. Н. Осовицкая. 0-75 НК-брендинг: лучшие практики десятилетия. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
5. О.Ю. Патласов. Маркетинг персонала: Учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 384 с.
6. Ф.И. Шарков. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учебное пособие / Ф. И. Шарков. — 3-е изд.—М.: Издательско-торговая корпорация «ДашковиК'», 2015. —270 с.
7. В.М Шепель. Имиджология: секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. — 472 с.



**4.2. Рабочая тетрадь:
«Имидж работодателя».**
**Практические задания для развития
профессиональных компетенций**

Составители:
К.э.н., доцент Семенова В.В.
Мазур В.В.
Кошель И.С.

Условные обозначения:



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для индивидуального решения



Кейсы для формирования компетенций
Кейсы для группового решения



Вопросы для самоконтроля и задания



Творческие задания



Ситуационные задачи



Рекомендуемая литература



№1. Кейс «Имидж или культура» (10)

Руководители многих российских компаний осознали, что организационная (корпоративная) культура – это важное условие формирования имиджа организации. Содержание и проявления организационной культуры, так же как и ее формирование зависит от очень многих факторов, начиная от национальных культурных особенностей и личности руководителя и заканчивая особенностью производственной деятельности.

Как сформировать организационную культуру для эффективного бизнеса? Как она влияет на бизнес- процессы? Как организационная культура влияет на ведение бизнеса?

Практики и теоретики, считают, что все зависит от типа организационной культуры. Каждый тип обладает своими достоинствами или имеет слабые стороны.

Американский социолог Хэнди (С.Handy) выделяет следующие четыре типа культур.

1. Культура Власти, или культура Зевса (символ этой культуры – паутина). Если вы знакомы с мифами древней Греции, то знаете, что Зевс – хозяин Олимпа. Поэтому, в организации с такой культурой имеется центральный источник власти. Как правило, это лидер с выдающимися личностными характеристиками, он контролирует все, что происходит в организации, и имеет право последнего голоса. Удерживать власть в одних руках позволяет то, что руководитель единолично распоряжается всеми ресурсами организации. Это же позволяет организации быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, быстро принимать и выполнять решения. Карьерный рост, авторитет среди коллег и степень влияния зависит от приближенности к лидеру. Проблемы возникают при увеличении размера организации, так как трудно уследить за большим количеством новых сотрудников и держать под контролем много видов деятельности. Выход – создание новых, дочерних организаций, над которыми сохраняется финансовый контроль.

2. Культура Роли, или культура Аполлона ее символ греческий храм. Аполлон – сын зева, златокудрый бог Света. В науке эта культура более известна под названием «бюрократия», она характеризуется строгой специализацией подразделений, которые координируются узким связывающим звеном главного управления наверху. Дея-

тельность построена по формальным правилам, стандартам и инструкциям. Власть определяется положением в структуре, именно здесь понятие «роль» получает своё истинное направление. Высшую оценку получают не за творческий подход к решению задач и инициативу, а за четкое следование инструкциям и указаниям. Предприятия с подобным типом культуры, как правило, успешны в стабильной внешней среде. Гибкость и инновации в такой культуре не приживаются. Эта оргкультура способна дать каждому сотруднику чувство защищенности и возможность стать компетентным специалистом, но губительна для честолюбивых, стремящихся к творческой самостоятельности людей, для тех, кого интересен и важен результат, а не процесс.

3. Культура Задачи, или культура Афины ее эмблема – сетка. Одна из самых почитаемых богинь – богиня организованной войны. Данная культура ориентирована, в первую очередь, на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных навыков сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на власти авторитета, уважения и признания профессиональных знаний и компетенций, а значимости социального положения или личности, такой тип межличностных отношений распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (ее частный случай – организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в условиях нестабильности внешней среды, дает возможность быстро реагировать на изменения рынка. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций, так как возможен конфликт из-за неравномерности распределения ресурсов.

4. Культура личности, или культура Диониса, ее эмблема – звездная галактика. Дионис – бог виноделия. Центральное место в организации занимает личность, главное в ней – творчество. Сотрудники не являются подчиненным в полном смысле этого слова. Организация объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Структура играет обеспечивающую и координирующую роль. Контроль в такой организации практически невозможен, признается только согласие. Такие организации в чистом виде встречаются редко, хотя для многих людей её ценности очень близки.

На основе анализа типа организационной культуры можно определить многие характеристики организации, такие как: стиль управления, потенциальные возможности возникновения конфликтов, характер

их протекания и способы их разрешения, в случае объединения нескольких организаций в одно целое, сделать заключение о совместимости организаций и возможных последствиях объединения для каждой из них.



Задание:

1. Попробуйте предложить способы управления конфликтами в каждом из четырех типов организационной культуры.

2. Как вы думаете, какой тип организационной культуры подойдет:

- Отделу продаж
- Отделу по управлению персоналу.
- Отделу маркетинга
- Финансовому отделу.

Ответ обоснуйте.

3. Создайте систему поощрения и наказания (мотивации) под каждую культуру организации.

4. Попробуйте договориться с партнером по бизнесу с другой организационной культурой.

5. Сформируйте имидж организации для каждого типа организационной культуры.

6. Как имидж и тип организационной культуры будет влиять на бренд работодателя?

7. При какой организационной культуре будет самый привлекательный бренд работодателя, по вашему мнению? Ответ обоснуйте?



№2. Кейс «Искусственный снег»

В рекламе горнолыжного курорта «Альфа» часто использовалась фраза о гарантированном снеге и о том, что клиент платит за удовольствие. Во время малоснежных периодов трассы засыпались искусственным снегом, и обычно возможность кататься существовала весь сезон.

Однажды оборудование для засыпки искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снега. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя.

Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей. **Администратор курорта** позвонил **менеджеру производителя**, и тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок.

Клиент приехал с семьей на выходные покататься на лыжах. Во время заезда, в пятницу вечером, он увидел, что снега нет, и засомневался – стоит ли заселяться. Но администратор курорта успокоил клиента и заверил, что завтра снег будет.

Но снега не было и в воскресенье с утра. Клиент пришел к администратору курорта с требованием вернуть деньги, которые он заплатил за снег и за удовольствие кататься на лыжах, обещанные в рекламе, которые он так и не получил.

Роли и интересы:

Администратор курорта – добиться от производителя компенсации за затягивание сроков починки оборудования, сохранить хорошее отношение клиента к курорту

Менеджер производителя – не платить никаких компенсаций

Клиент – получить материальную компенсацию и моральное удовлетворение за неудавшееся катание



Задание:

1. Распределите роли, разыграйте ситуацию
2. Найдите выход из создавшейся ситуации, соблюдая интересы, лиц в ней участвующих.
3. Как следовало бы выстраивать рекламу организации «Альфа» чтобы подобная форс-мажорная ситуация не ударила по имиджу?
4. Насколько правильно в данной ситуации повел себя менеджер курорта?
5. Представьте, что вы менеджер пляжного курорта, скоро к вам по путевке прилетит большая группа отдыхающих, а надзорные санитарные органы закрыли на время ваш пляж. Какой можно найти выход из ситуации с минимальным ущербом для имиджа?

6. Как следовало бы выстраивать рекламу организации «Альфа» чтобы подобная форс-мажорная ситуация не ударила по репутации организации?

7. Правильно ли в данной ситуации повел себя менеджер курорта, предложив клиенту остаться?

8. Как вы считаете, кто виноват в сложившейся ситуации?

9. Представьте себя на месте клиента, вы бы посоветовали это курорт друзьям, близким?

10. Ведут ли себя работники организации «Альфа» как единая команда? Если нет, то объясните почему?

11. Что необходимо изменить в рекламе и в обслуживании, что бы подобная ситуация не повторялась?

12. Представьте, что вы менеджер пляжного курорта, скоро к вам по путевке прилетит большая группа отдыхающих, а надзорные санитарные органы закрыли на время ваш пляж. Какой можно найти выход из ситуации с минимальным ущербом для имиджа?



№3. Кейс «Согласование договоров»

Крупной некоммерческой организации для проведения имиджевого мероприятия в срочном порядке потребовалась рекламная продукция. **Сотрудник рекламного отдела** обращается в рекламное агентство и размещает заказ. **Специалист рекламного агентства** составляет договор на изготовление продукции, который отправляется на подписание в соответствующие службы организации. Учитывая сложную систему согласования договоров, **сотрудники согласующих подразделений** задерживают подписание срочного договора. На просьбы сотрудника рекламного отдела ускорить процедуру, дается ответ: «подписание ведется в утвержденные локальным документом сроки». Сотрудник понимает, что при таком подходе к договору он может сорвать все сроки получения необходимой продукции. Да и контрагент в последнем разговоре намекнул, что у него много других клиентов, которые более мобильны. Ситуация требует срочного разрешения.

Роли и интересы:

Сотрудник рекламного отдела организации — как можно быстрее подписать договор и получить необходимую продукцию в сроки;

не хочет нести ответственность за согласующие подразделения в задержке подписания договора.

Специалист рекламного агентства — не намерен долго ждать, для него важно как можно быстрее изготовить заказ и получить деньги; в противном случае — вообще отказаться от сотрудничества.

Сотрудник одного из согласующих подразделений — не заинтересован в выполнении работы ранее, чем в оговоренные в локальных документах сроки.



Задание:

1. Распределите роли, разыграйте ситуацию
2. Найдите выход из создавшейся ситуации, соблюдая интересы, лиц в ней участвующих.
3. Что необходимо изменить в корпоративной культуре организации, чтобы сотрудники были заинтересованы в выполнении своей работы в минимальные сроки? Ответ обоснуйте.
4. Возможно ли найти выход в данной ситуации без обращения к вышестоящему руководству? Ответ обоснуйте.
5. В чем суть понятия «бюрократия»?
6. В чем плюсы и минусы «бюрократического подхода» в управлении?
7. Имеете ли вы личный опыт взаимодействия с организациями, в которых «процветает» бюрократия?
8. В чем на ваш взгляд конфликт интересов разных сторон, участвующих в сложившейся ситуации?
9. Предложите мероприятия по развитию корпоративной культуры в организации
10. Что необходимо изменить в корпоративной культуре организации, чтобы сотрудники были заинтересованы в выполнении своей работы в минимальные сроки? Ответ обоснуйте.
11. Возможно ли, найти выход в данной ситуации без обращения к вышестоящему руководству? Ответ обоснуйте.
12. В чем ошибки управления в данной организации?



№ 4. Кейс «Вертикальная карьера»

Компания — лидер своего сегмента рынка. В течение 15 лет управление осуществлялось президентом компании, он же владелец. Коммерческий директор — уважаемый в компании человек, хороший, грамотный управленец с 12-летним стажем работы. С президентом его связывают не только внятные служебные, но и хорошие личные отношения. Несколько лет назад, в связи с усилением конкуренции и развитием рыночных отношений, в компании был создан отдел маркетинга, который возглавил молодой, способный выпускник бизнес-школы. За короткий срок работы он добился ощутимых результатов, обеспечив захват нескольких новых территорий и расширение ассортимента за счет новых и интересных товаров.

Год назад **Президент** компании задумался о создании должности «директор по маркетингу» и запуске работы по стратегическому планированию бизнеса. Хорошим кандидатом является руководитель отдела маркетинга. **Коммерческий директор** недоволен усилением позиций молодого управленца. На совещаниях и в общении с Президентом, он периодически поднимает вопрос о молодости и недостаточной компетентности **Руководителя отдела маркетинга**. Он хочет получить его в свое управление, усилив тем самым свои позиции в компании и улучшив показатели работы коммерческой службы. Руководитель отдела маркетинга мечтает о вертикальной карьере и хочет добиться должности директора по маркетингу.

Роли и интересы:

Президент компании — заинтересован в сбалансированном росте компании.

Коммерческий директор — заинтересован в росте объемов продаж и в подчинении себе руководителя отдела маркетинга.

Руководитель отдела маркетинга — заинтересован в должности директора по маркетингу и в достижении такого же уровня в иерархии компании, что и коммерческий директор.



Задание:

1. Распределите роли, разыграйте ситуацию
2. Найдите выход из создавшийся ситуации, соблюдая интересы, лиц в ней участвующих.
3. Как вы считаете, в какой ситуации личные амбиции и страхи руководства способны навредить имиджу организации?
4. Правомерно ли ведет себя коммерческий директор в отношении молодого специалиста? Ответ обоснуйте.
5. Представьте себя на месте коммерческого директора. И повышение руководителя отдела маркетинга неминуемо приведет к вашему понижению, но повышению прибыли организации. Как бы вы поступили в данной ситуации?
6. Опишите организационную культуру данной организации?
7. Можно ли ее охарактеризовать как консервативную? Ответ обоснуйте.
8. Как можно решить ситуацию не ущемляя интересы молодого специалиста?
9. Мешают ли решению данной ситуации длительные дружеские отношения между президентом компании и коммерческим директором



№5. Кейс «Имидж организации как ее характер»

«Я – концепция» в структуре личности определяет самопрезентацию и влияет на формирование имиджа личности «Я – концепция», как было описано в первой главе, состоит из трех составляющих:

- «Я – реальное» – впечатление, которое человек производит на окружающих;
- «Я – идеальное» – впечатление, которое он хотел бы производить;
- «Я – социальное – впечатление социума от человека.

В имидже организации принято выделять три основные составляющие:

1. Идеальный имидж – это тот имидж, который организация хотела бы иметь, тот к которому она стремится. Иными словами, если рассматривать организацию как личность, то это будет «Я – идеальное».

2. Реальный имидж – это то впечатление или мнение об организации, которое совпадает у разных социальных групп: работников, поставщиков, потребителей и т.д. Это должно быть «Я – реальное». Но в «Я – концепции» реальный образ индивида складывается в первую очередь из собственного представления о себе. Что же касается организации, то реальный имидж – это совокупное мнение тех, кто организацию окружает. Иными словами – более объективное мнение, чем субъективное «Я – реальное».

3. Зеркальный имидж – этот имидж, который складывается у сотрудников на основании опыта работы в данной организации. Здесь можно провести аналогию с «Я – социальное» – этот тип отвечает за взаимодействие социума и индивида. Как и зеркальный имидж отражает взаимодействие работника (он же социум) и организации (она же личность).



Задание:

1. Как вы думаете, чем обосновано сходство составляющих «Я-концепции» и имиджа организации

2. Какая составляющая более значима для имиджа:

- Общественных организаций: политическая партия, благотворительный фонд, газета. Ответ обоснуйте

- производственных организаций: завод по производству стали, фабрика по производству обуви, пищевой концерн. Ответ обоснуйте

- организации социальной сферы: федеральный университет, медицинская клиника, социальная служба.

3. Разработайте имидж с учетом всех его составляющих для любой из перечисленных выше организаций

4. Разработайте свой личный имидж с учетом особенностей вашей «Я- концепции».

5. А теперь представьте, «лицом» какой организации вы могли бы стать? Чем будет заниматься эта организация? Каковы ее ценности?

6. Как вы считаете, какая составляющая перекликается с миссией организации? Ответ обоснуйте.

7. Слоган Johnson & Johnson у всех на слуху: «Мы заботимся о вас, и вашем здоровье». Как этот слоган помогает в поддержании устойчивого позитивного имиджа?

8. Приведите примеры организаций (компаний) с аналогичным выстраиванием имиджа?

9. Имидж какой организации привлекателен лично для вас? Ответ обоснуйте.

10. Имидж какой организации не нравится? Ответ обоснуйте.



№6. Кейс «Личное превыше общественного!» (система двойных стандартов)

В одной промышленной организации заместитель генерального директора по производству выстраивает отношения с подчиненными и коллегами следующим образом:

1. Часть подчиненных является простыми работниками,
2. Часть - "особо приближенными".

В чем же выражается эта самая приближенность?

1. "Приближенным" можно опаздывать на 10 - 15 минут, несмотря на очень жесткие дисциплинарные требования, существующие в

2. организации. В то время как все в отделе составляют планы работы на неделю, "элита" не обременена этой скучной обязанностью.

3. На корпоративном празднике такие сотрудники сидят за столом со своим "благодетелем" - заместителем генерального директора по производству.

4. Если заваливается "заваливает" важный для организации проект, то наказывают всех, за исключением любимчиков.

5. В отношении остальных сотрудников соблюдаются очень строгие правила.

6. Увольняются чаще всего именно они, среди "избранных" текучки не наблюдается.



Задание:

1. Как вы считаете, как такое поведение заместителя генерального директора отражается на имидже компании как работодателя? На мотивации сотрудников?

2. Есть ли в таком поведении управляющего лица нарушение трудового кодекса РФ?

3. Соблюдается ли закон в данной организации социальной справедливости*

4. Как можно исправить данную ситуации?



№7. Кейс «Кофе или бургер»

В своей книге «Дело не в кофе» экс-президент Starbucks Говард Бехар изложил следующие ключевые принципы корпоративной культуры Starbucks. (1)

1. САМООСОЗНАНИЕ – свой успех Starbucks связывает с отчетливым пониманием целей организации, выбранным путём их достижения и доведением этого понимания до сотрудников

2. ПОНИМАНИЕ ЦЕЛЕЙ: «делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры». – вторая компонента успеха связана с целеустремленностью и энтузиазмом сотрудников.

3. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ: «тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник». – третья компонента успеха связана с поощрением самостоятельного мышления среди руководства и рядовых исполнителей.

4. ЧУТКОСТЬ: «забота должна быть неподдельной». Четвертая компонента успеха – создание атмосферы чуткости, доверия и заботы по отношению к клиентам и команде – необходимое условие для реализации потенциала людей.

5. УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ ПРАВДУ: «Прислушивайтесь, не жалея времени, даже к тому, что не высказывается вслух», – пятая компонента успеха связана с развитием умения слушать и воспринимать информацию от клиентов и сотрудников.

6. ОТКРОВЕННОСТЬ: «только правда звучит правдоподобно». Шестая компонента успеха связана с воспитанием честности в сотрудниках, ответственности за свои слова и уважения друг к другу.

7. АКТИВНОСТЬ: «мыслить, как человек действия, действовать как человек мысли» - седьмая компонента успеха связана с поиском и поддержанием равновесия между эмоциями, логикой и активностью.

8. ПРОТИВОСТОЯНИЕ ТРУДНОСТЯМ: «Если трудности слишком велики, если вы попали в безвыходное положение, делайте то, что можете. Но помните, что люди должны быть всегда на первом месте, и это даст вам необходимые ориентиры.» - восьмая компонента

успеха связана с воспитанием дисциплины руководителя перед возможными трудностями и прививанием понимания того, что именно персонал является главным активом компании и, возможно, первым союзником руководителя при столкновении с серьезными проблемами.

9. **АВТОРИТЕТ:** «спокойный негромкий голос посреди оглушительного шума». Девятая компонента успеха призывает к спокойному и деловитому изучению сути дела невзирая на авторитетное давление.

10. **СМЕЛЫЕ МЕЧТЫ:** «Смелые мечты — это великие цели, большие надежды и радости» Десятая компонента успеха призывает к тому, чтобы в работе всегда оставалось место для мечты.

Если же мы обратимся к нормам делового поведения корпорации McDonald's, то основные положения звучат примерно следующим образом: (11)

1. В основе всего, что мы делаем, стоят интересы наших клиентов Наши клиенты являются главной причиной нашего существования. И мы выражаем свою благодарность тем, что предлагаем высококачественную пищу и первоклассное обслуживание в чистой и гостеприимной обстановке за отличную цену. Наша цель — «качество, культура, чистота и доступность» (QSC&V) для каждого клиента каждый раз.

2. Мы соблюдаем свои обязательства перед нашими сотрудниками. Мы предоставляем нашим сотрудникам все возможности, возвращаем таланты, воспитываем лидеров и поощряем достижения. Мы уверены, что коллектив хорошо обученного персонала разнообразного происхождения и с различным опытом, работая вместе в обстановке, способствующей уважению и высокому уровню вовлеченности, является залогом нашего постоянного успеха.

3. Мы верим в систему компании McDonald's Модель бизнеса компании McDonald's, изображенная в виде треножника, опирающегося на владельца/менеджеров, поставщиков и сотрудников компании, — это наша основа, и ключевым для нее является баланс интересов этих трех групп.

4. Мы осуществляем свою деятельность с соблюдением деловой этики Незыблемая этика — это хороший бизнес. В компании McDonald's мы руководствуемся высокими стандартами справедливости, честности и порядочности как в наших поступках, так и в бизнесе. Каждый из нас подотчетен, и все вместе мы несем ответственность.

5. Мы стремимся содействовать благополучию местного населения. Когда речь идет о лидерстве, мы относимся к своим обязанностям со всей серьезностью. Мы помогаем нашим клиентам в благоустройстве их городов и районов, поддерживаем благотворительный фонд

«Дом Роналда Макдоналда» (RMHC), пытаемся способствовать тому, чтобы мир стал лучшим местом, максимально используя размер, пределы и ресурсы нашей компании.

6. Мы развиваем наш бизнес с учетом эффективности и прибыльности. Акции компании McDonald's торгуются публично. И поэтому мы работаем над тем, чтобы поддерживать постоянный рост прибыли для наших акционеров. Эта задача требует нашего постоянного внимания к нашим клиентам и здоровому состоянию нашей системы.

7. Мы постоянно стремимся к усовершенствованию. Наша организация постоянно учится, и мы стремимся предвидеть и соответствовать меняющимся запросам нашей клиентуры, персонала и системы посредством развития и инноваций.



Задание:

1. Какая из двух систем корпоративных ценностей более соответствует вашим предпочтениям?
2. Какие составляющие корпоративной культуры вы считаете наиболее важными? Ответ обоснуйте.
3. Как фирме в долгосрочной перспективе будет легче удержать клиентов? Привлечь новых клиентов? Ответ обоснуйте.
4. Представьте, что вы собираетесь открыть модное кафе с невысоким уровнем цен, ориентированное на молодежь. К принципам какой организации вы больше склоняетесь в данном вопросе? Ответ обоснуйте.
5. Как сильно изменился бы имидж Старбакс, если бы они попытались перебраться в рыночную нишу McDonald's?



№8. Тестовые задания

Задание №1

В чем заключается разница между понятием «имидж» и «репутация»:

- 1) нет разницы;
- 2) Имидж — это впечатление, которое вспоминают люди, когда они думают о вас, Репутация — это совокупность мнений о достоинствах и недостатках компании;

3) Репутация — это впечатление, которое вспоминают люди, когда они думают о вас, Имидж — это совокупность мнений о достоинствах и недостатках компании.

Задание №2

Имидж — это:

- 1) искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта и, особенно, лица;
- 2) это впечатление, производимое человеком, компанией или институтом на одну или несколько групп общественности;
- 3) оба утверждения верны.

Задание №3

Какие факторы оказывают влияние на формирования имиджа предприятия?

- 1) внешние;
- 2) внутренние;
- 3) внешние и внутренние.

Задание №4

Соотнесите понятия:

- 1) Внешние факторы;
 - 2) внутренние факторы;
- А) это совокупность факторов, направленных на формирование позитивного имиджа фирмы в глазах представителей внешней среды - потребителей, конкурентов, органов власти, СМИ и т.д.;
- Б) это совокупность факторов, направленных на формирование позитивного имиджа фирмы в глазах представителей самой фирмы - ее сотрудников

Задание №5

Бренд — это:

- 1) индивидуальное словесное, изобразительное, комбинированное, звуковое или объемное выражение определенного товара, услуги или компании;
- 2) торговая марка, обладающая уникальной ценностью для определенной целевой аудитории;
- 3) оба утверждения верны.

Задание №6

Задача бренда:

- 1) управлять действиями и коммуникациями компании для достижения запланированной собственной ценностной позиции и позитивного образа в сознании потребителей;
- 2) доставлять впечатления от обладания брендом и предоставлять возможность потребителю демонстрировать это обладания в глазах окружающих;
- 3) оба утверждения верны.

Задание №7

Фирменный стиль — это

- 1) сочетание цветовых, графических, словесных и других атрибутов компании или бренда, разработанные и стандартизированные для различных коммуникаций, которые в совокупности дают представление об определенной фирме;
- 2) отдельный набор цветовых, графических, словесных и других атрибутов компании или бренда, разработанные и стандартизированные для различных коммуникаций, которые в совокупности дают представление об определенной фирме.

Задание №8

Ценностные функции имиджа:

- 1) Комфортизация межличностных отношений;
- 2) Организация внимания;
- 3) Преодоления возрастных рубежей.

Задание №9

Прием создания имиджа «мифологизация» основан на:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) Создании мифологических представлений в сознании целевых аудиторий
- 2) Введение общественности в заблуждение, используя рекламные средства
- 3) Обращение к представлениям, уже существующим в сознании целевых аудиторий
- 4) Привлечении клиентов стимулирующими акциями

Задание №10

Сущность приема создания имиджа «внедрение модели восприятия» заключается в том, что одновременно с информацией внедряются модели ее:

- 1) Восприятия конкурентами
- 2) положительного восприятия
- 3) Негативного восприятия
- 4) Восприятия персоналом компании

Задание №11

Эмоционализация используется для:

- 1) Создания коммуникационного обращения
- 2) перевода коммуникационного обращения на язык, понятный целевой аудитории
- 3) Ознакомления общественности с конкурентными преимуществами фирмы
- 4) Поиска благоприятной информационной среды для коммуникационного обращения

Задание №12

Имидж персонала — это

- 1) совокупное мнение сотрудников о компании
- 2) Имидж каждого отдельного сотрудника
- 3) правила внешнего вида, утвержденные руководителем
- 4) Собирательный образ, состоящий из наиболее характерных черт

Задание №13

Социальный имидж отвечает за правильность сложившегося образа фирмы в сознании:

- 1) Конкурентов
- 2) Общественности
- 3) Сотрудников
- 4) Руководителя

Задание №14

Под внутренним имиджем предприятия подразумевается:

- 1) Совокупное мнение поставщиков о компании
- 2) совокупное мнение персонала о своем предприятии
- 3) Совокупное мнение потребителей о компании
- 4) Совокупное мнение конкурентов о компании

Задание №15

Сущность имиджа руководителя заключается в том, что:

- 1) Руководитель должен публиковать под своим именем обзоры в средствах массовой информации
- 2) Руководитель должен лично разрабатывать маркетинговые стратегии
- 3) Руководитель должен дистанцироваться от решения важных вопросов
- 4) Имидж руководителя компании должен создавать благоприятное впечатление и вызывать положительные эмоции



№9. Кейс «Учимся у Великих»

Работа в парах. Выполнение этого кейса, направлено на формирование межличностной коммуникации, умение формулировать и доносить до другого свое мнение, умение его аргументировать, умение слушать и слышать другого и поддерживать беседу. Ниже приведены высказывания великих людей по темам рабочей тетради: имидж деловая репутация, репутация, впечатление.



Задание:

Обсудите эти высказывания, выскажите аргументировано свое мнение (один-за, другой- против, потом поменяйтесь ролями)

1. Стекло, фарфор и репутация легко дают трещину и никогда полностью не восстанавливаются. (Бенджамин Франклин)
2. Как люди поверят в компанию, если все что они видят изо дня в день — это пара засохших цветов и огнетушитель? (Ричард Бренсон)
3. Благодаря имиджмейкеру курица запросто обретет взгляд орла, но клевать она все равно будет мух. (Ашот.С. Наданян)
4. Имидж – это индивидуальность быстрого приготовления. Ментально изготавливается, моментально испаряется. (Оливер Хассенкамп)

5. Заработайте репутацию, и она будет работать на вас. (Джон. Д. Рокфеллер)

6. Легче справиться с нечистой совестью, чем с дурной репутацией. (Фридрих В. Ницше)

7. Репутация как деньги: ее легче заработать, чем сохранить. (Сэмюэль Батлер)

8. Если вам дорога ваша собственная репутация, имейте дело лишь с людьми, обладающими достойными качествами, ибо лучше быть одному, чем в дурной компании. (Джордж Вашингтон)

9. Репутация – это маска, которую человеку приходится носить точно так же, как брюки или пиджак. (Бернард Шоу)

10. Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию — никогда. (Альфред Нобель)



Контрольные вопросы

1. В чем заключается технология формирования имиджа организации?

2. Как имидж влияет на продвижение и развитие организации?

3. Какие составляющие имиджа организации формируют представление о ней как о работодателе?

4. Способствует ли успешный имидж работодателя привлечению более квалифицированных кадров?

5. Как влияет организационная культура на имидж работодателя и имидж организации?

6. Какие социальные потребности реализуются через имидж организации?

7. В чем заключается потребность в социальной идентичности?

8. Может ли бренд помогать выступать в роли социального лифта?

9. В чем заключается управление социальной идентичностью?

10. Как социальная идентичность может работать на имидж организации как работодателя?

11. Является ли технология формирования имиджа работодателя частью мотивационной системы, действующей в организации? Ответ обоснуйте.

12. Каким общим требованиям должен подчиняться имидж организации для того, чтобы быть эффективным?

13. Влияет ли миссия на концепцию формирования имиджа?

14. Расположите в порядке подчинения: организационная культура, организационное поведение, личность, имидж, миссия, стратегия.
15. Что определяет деловую репутацию?
16. Чем деловая репутация отличается от имиджа?
17. Как вы думаете, что важнее для успешного развития бизнеса деловая репутация или имидж?
18. Влияет ли тип лидерства, существующий в организации на деловую репутацию? На имидж?
19. Что такое социальная роль?
20. Можно ли сказать, что разные составные части имиджа это разные «социальные роли», которые вынуждена выполнять организация?
21. Может ли имидж быть консервативным? Как это определить?
22. Символику организации определяет имидж или организационная культура?
23. Создание имиджа – это технология управления впечатлением. Какие еще технологии управления впечатлением вы знаете?
24. Вы согласны с пословицей: Береги честь смолоду, а платье снову? Ответ обоснуйте?
25. Как вы считаете управлять впечатлением это честно? Ответ обоснуйте?
26. Зависит ли создание имиджа работодателя от приоритетов тех людей, которых организация хотела бы видеть среди своих сотрудников?
27. В какой организации хотели бы работать вы? Почему? Что вы о ней знаете? Чем она вас привлекает?
28. Почему политика увольнения, существующая в компании, является одним из важных слагаемых имиджа организации работодателя?
29. Какие на Ваш взгляд компании целиком зависят от создаваемого ими имиджа? Какова их конкурентоспособность?
30. Какая из функций имиджа, на ваш взгляд, имеет решающее значение для его привлекательности? Ответ обоснуйте.
31. Какие потребности должен удовлетворить имидж организации как работодателя?
32. Какова роль корпоративной культуры в формировании имиджа работодателя?
33. Что на ваш взгляд может испортить имидж организации?
34. Назовите наиболее непривлекательные детали имиджа организации как работодателя, представив себя на месте кандидата на вакансию?

35. Дайте характеристику сильным сторонам имиджа известных брендов: Coca-Cola, Adidas, Nestle.

36. В чем особенность имиджа российских организаций?



Рекомендуемая литература:

1. Говард Бехар Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks М. Из-во «Альпина паблишер» - 2018г.

2. Алекс Випперфюрт Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию Из-во «Питер» - 2008г.

3. Данила Демин Корпоративная культура. 10 самых распротраненных заблуждений М. Из-во «Альпина паблишер» - 2018г.

4. Руди Карсан, Кевин Круз Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят "мы Из-во «Манн, Иванов и Фербер» - 2012г.

5. Рэй Крок, Роберт Андерсон McDonald's. Как создавалась империя М. Из-во «Альпина паблишер» - 2013г.

6. Александр Крылов Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. Учебное пособие М. Из-во «Икар» - 2015г.

7. Джефффри К. Лайкер, Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний – М. Из-во «Альпина паблишер» - 2018г.

8. Рикардо Семлер Маверик. История успеха самой необычной компании в мире М. Из-во «Добрая книга» - 2017г.

9. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк HR в борьбе за конкурентное преимущество – М. Из-во «Претекст» - 2015г.

10. Л.В. Широкова, И.А. Астафьева, В.В. Семенова Практикум по менеджменту. Деловые игры, тесты, кейсы, практические задания. – Из-во: М. «Русайнс», 2017г.

11. Нормы делового поведения. Обязательство «Золотых арок» [Электронный ресурс] — Москва : МИСИС, 2008. — 25 с. — Режим доступа:

<https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/SBC-Russian-final-from-lw-v032509.pdf>