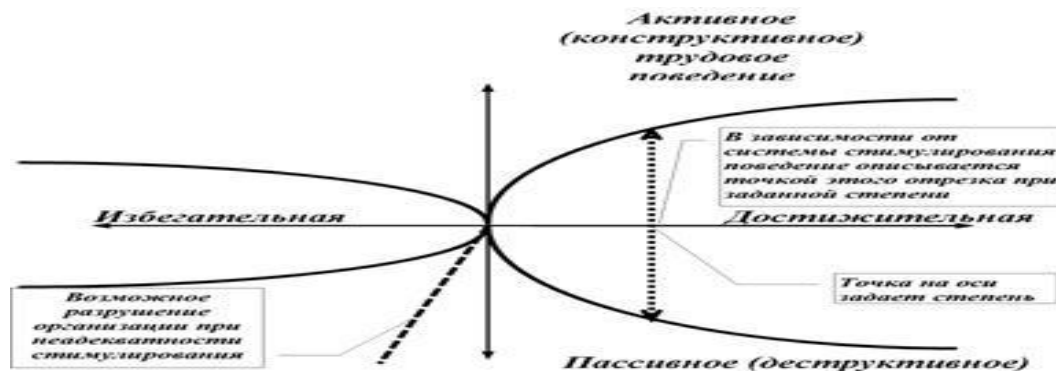


ТЕМА 4.3. ФОРМИРОВАНИЕ ЖЕЛАЕМОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Раздел 4. Управление поведением организации



СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Социализация – это адаптация личности к окружающей среде, усвоение ею тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

Организационная социализация – процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, способности, требуемое поведение и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного работника.

Организационная социализация – деятельность, осуществляемая организацией для объединения организационных и личностных целей.



ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ

- Изменение установок, ценностей и форм поведения;
- Непрерывность процесса социализации в течение определённого времени;
- Приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;
- Взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;
- Первостепенная важность начального периода социализации.

Предварительная	Согласованная	Ролевое управление
<p><i>Информация о работе:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Реализм • Конгруэнтность (соответствие) 	<p><i>Знание об организации работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Принятие • Компетентность • Определённые роли • Соответствие оценки 	<p><i>Проблема менеджмента (конфликты):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа-семья • Рабочая группа индивида – другие рабочие группы

Стадии социализации

МЕТОДЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ

Этап социализации	Метод
Упреждающая социализация	<ol style="list-style-type: none">1. Наем на основе действующего плана должностей.2. Подбор и назначение с использованием плана продвижения по работе.
Приспособительная социализация	<ol style="list-style-type: none">1. Специальные и индивидуальные программы обучения.2. Обучение социальным и техническим навыкам.3. Точная и поддерживающая обратная связь.4. Назначение на ответственные работы, должности.5. Требовательные, но справедливые руководители.6. Стимулирование отношений наставничества.
Рольевая управленческая социализация	<ol style="list-style-type: none">1. Предоставление профессиональных консультаций.2. Адаптивные, гибкие производственные задания.3. Искренние менеджеры, учитывающие индивидуальность подчиненного.

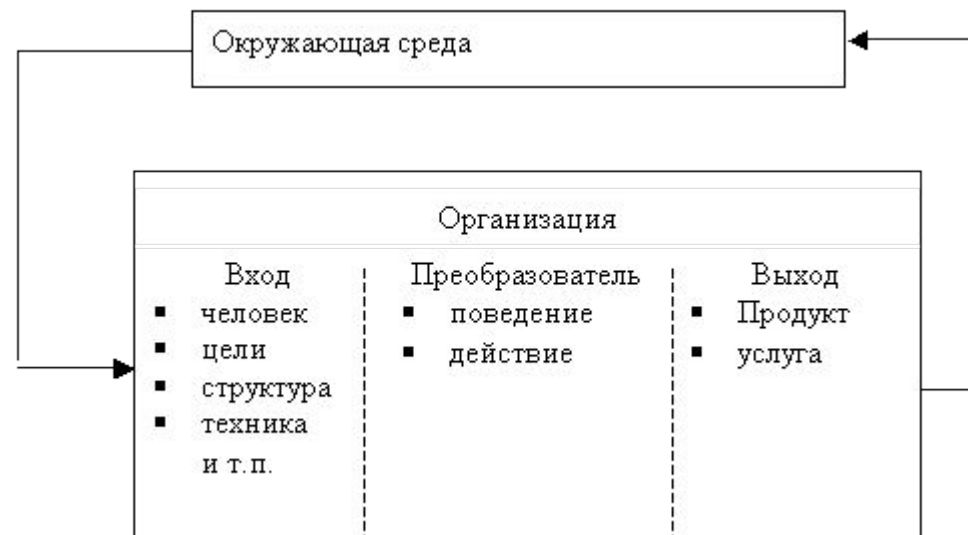
ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДЕВИАЦИИ

- **Случайная торговля** – имеет место там, где стороны встречаются один раз (торговля, связанная с туристами, гостиничный и ресторанный бизнес).
- **Эксплуатирующая (недобросовестная экспертиза)** - имеет место там, где проведение реальной или предполагаемой экспертизы является элементом сделки (техническое обслуживание и ремонт).
- **Стражи ворот** - имеет место там, где есть возможность манипулировать очередностью выполнения заявок на дефицитные ресурсы при наличии очереди (распределение льгот).
- **Захват в триаде** - имеет место там, где есть возможность для коалиции между двумя в ущерб третьему (розничная торговля).
- **Системы контроля** - имеет место там, где они не налажены (раздача бесплатных подарков в магазинах).
- **Двусмысленность** - имеет место там, где неоднозначность изначально заложена в понимании количества, качества или точной категории товара (может способствовать прикрытию воровства, закупки для строительства).
- **Присвоение и контрабанда товаров** - имеет место там, где осуществляется неразрешенный вынос или кража товаров.
- **Анонимность и масштаб** - имеет место там, где происходит обезличивание (масштаб больших организаций).

МОДЕЛЬ ВКЛЮЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ



Модель №1



Модель № 2

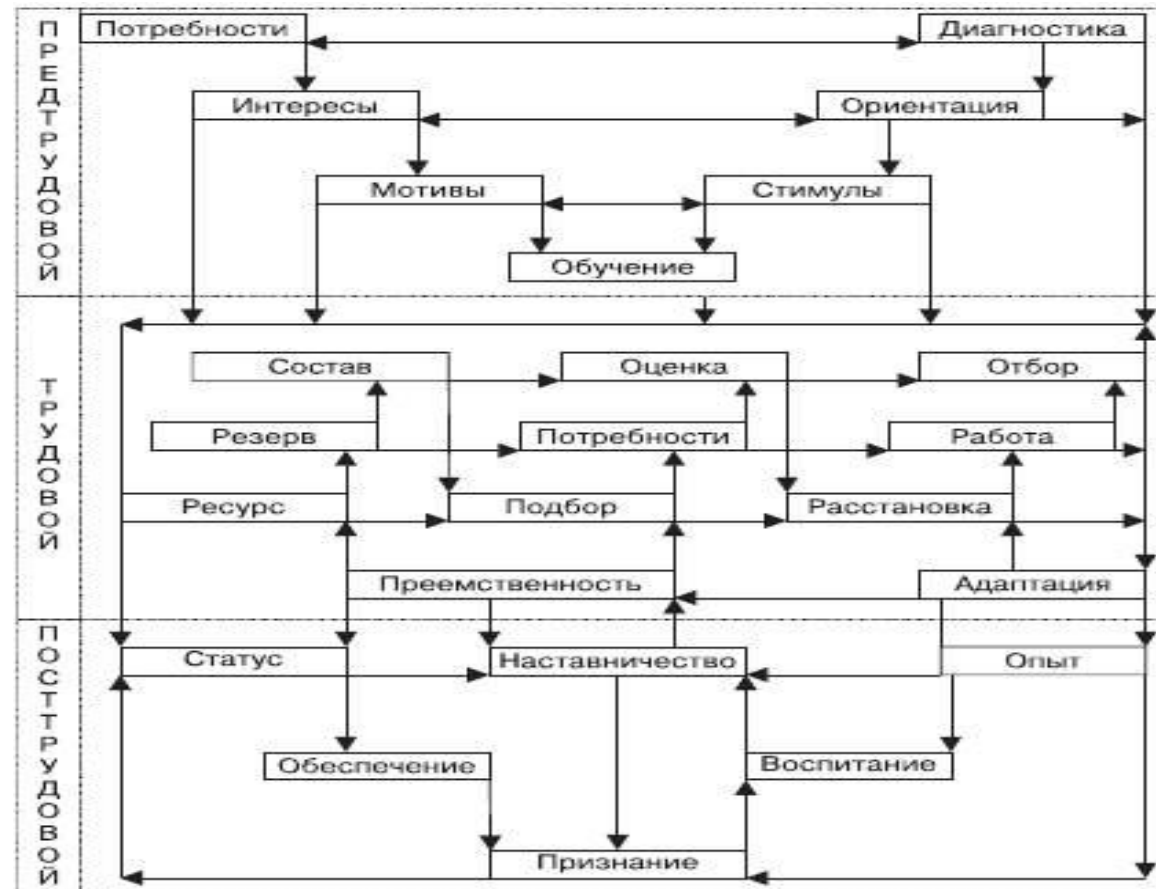
ОБУЧЕНИЕ ПРИ ВХОЖДЕНИИ В ОРГАНИЗАЦИЮ

Поведенческие и нормативные характеристики, которые в первую очередь должен изучить человек, входящий в организацию:

- Миссия и основные цели организации;
- Допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- Имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- Принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- Обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определённую роль в организации;
- Поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя заданную работу.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РАБОТНИКА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Жизненный цикл работника – последовательность основных этапов и стадий трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий.



Модель жизненного цикла работника

КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Компетенция как категория используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации.

Жизненный цикл компетенции – период времени в течении которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

Компетенция - это совокупность знаний (результатов образования), профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения), навыков поведения и общения персонала (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).



ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

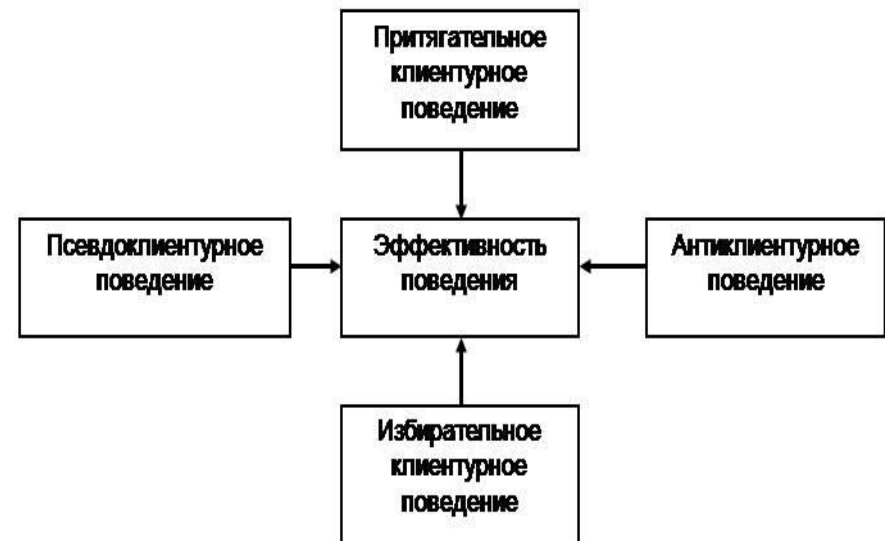
сущность

Поведенческий маркетинг – изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды.

Направления поведенческого маркетинга:

1. В отношении сотрудников.
2. В отношении клиентов.
3. В отношении поставщиков.
4. В отношении акционеров.

Типы поведения работника по отношению к клиентам



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПО ОТНОШЕНИЮ К КЛИЕНТАМ

Клиентурный – характеризуется ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов (заказчиков, покупателей, потребителей).

Антиклиентурный – для него характерно неуважительное отношение к клиентам, которые оцениваются только как средство получения прибыли.

Псевдоклиентурный – характеризуется показной заботливостью об удовлетворении потребностей клиентов и обманными методами рекламы товаров или услуг.

Избирательно-клиентурный – ориентация на предпочтительных клиентов, которые или выгодны по прибыли, или удобны, или надежны, или же сочетают все эти мотивы выбора.

Руководству фирмы важно сформулировать такие нормы поведения, которые ориентировали бы работников на потребности клиентов.

Необходимо периодическое изучение факторов, влияющих на отношение клиентов и формирующийся в их глазах имидж организации.

Контролируя эти факторы, руководство имеет возможность регулировать поведение работников с помощью запрещающих, обязывающих и рекомендуемых норм поведения, которые должны быть закреплены в локальных нормативных актах организации.

cartoon.kulichki.com



dtdigit.ru/avatars/avatars.com

НОРМЫ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ

Клиентурное поведение (Как привлечь клиентов?)

- учитывать состав и однородность покупателей;
- предлагать товар на более выгодных условиях, чем у конкурентов;
- продавать товар в удобных для клиентов упаковках, комплектах;
- вводить оригинальные сервисные услуги;
- тщательно продумывать справочно-информационную политику;
- обеспечить дизайн помещений, соответствующий товару;
- предлагать привлекательную систему скидок;
- использовать образность товаров (например выставлять одежду на манекенах);
- расширять и обновлять ассортимент;
- требовать соблюдения соответствующих норм поведения от работников (постоянный поиск нового, изучение запросов клиентов и корректировка) и т.д.

Антиклиентурное поведение (Как оттолкнуть клиента?)

- сохранять неизменным ассортимент; не давать клиенту гарантий;
- продавцы некомпетентны, товар имеет неприглядный вид, в торговом зале – теснота;
- отсутствие сервисных услуг; торговля в неудобное время;
- изображение фирменной символики на некачественных товарах, грязной, рваной спецодежде;
- плохая, некрасивая, неудобная упаковка;
- невыполнение принятых ранее обязательств;
- оговоренная ранее цена меняется: «Теперь это стоит дороже»;
- обман при описании свойств товара;
- сотрудники не представляются и не имеют опознавательных знаков;
- проявление спешки и излишней суетливости;
- просят перезвонить, не объясняя почему;
- используют автоответчик, не берут трубку;
- сотрудники ссылаются на занятость и не дают интересующую информацию;
- сотрудники не владеют информацией или слишком долго ее ищут и т.д.

НОРМЫ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ

Псевдоклиентурное поведение

радостное оживление при появлении клиента;

шикарная обстановка в офисе;

очень напористо уговаривают;

много и настойчиво рекламируют товар;

откровенно заискивают;

постепенно втягивают в эмоциональную
обстановку покупки;

рациональная взвешенность пользы товара и
цены замалчивается;

используются методы манипуляционного
воздействия на покупателя.

Избирательно-клиентурное поведение

высокая цена услуг является условием привлечения
солидного клиента;

цена подтверждается высокой степенью
профессионализма и оперативностью продавцов;

уникальный товар (услуга).

Типичные формы обоснования высокой цены:

«Наш портфель заказов и так уже перегружен. Мы
подумаем и дадим ответ»;

«Посмотрите, какую работу мы выполнили на
прошлом заказе и кто был заказчиком. Знаете,
сколько они заплатили?»;

«У нас очень солидные заказчики. Например...»;

«Мы единственные в своем роде».

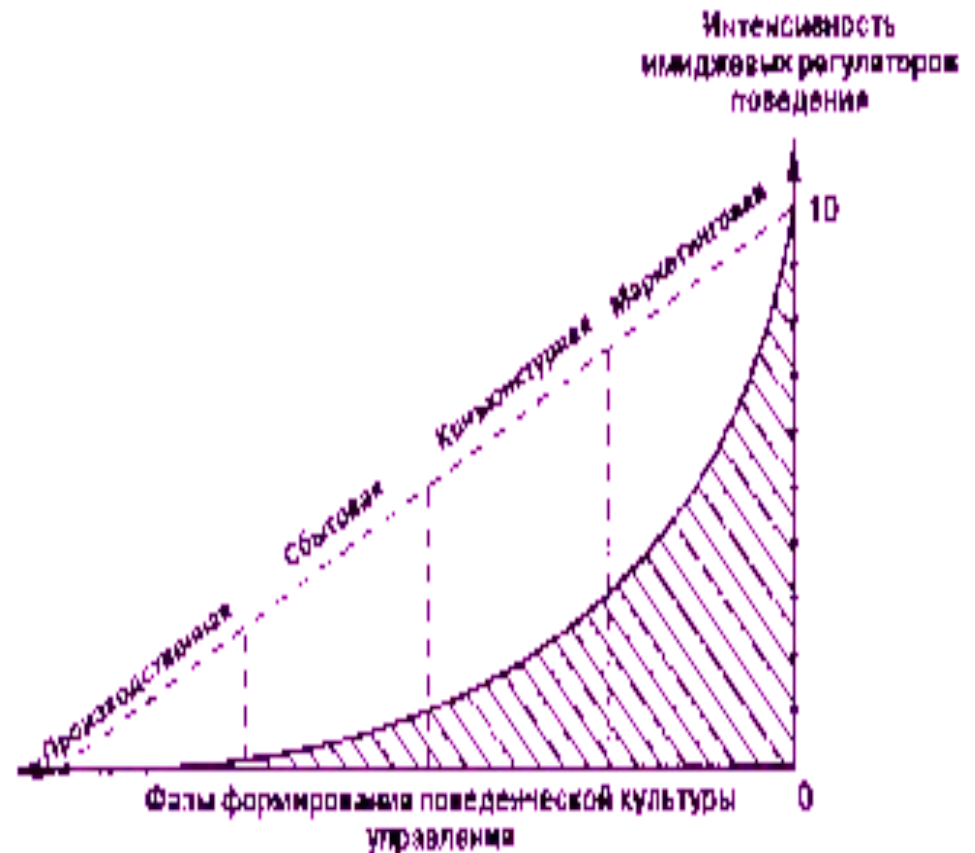
ФАЗЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует несколько фаз поведенческой культуры управления на основе имиджевых регуляторов:

- *Фаза производственной ориентации персонала* характеризуется неразвитой поведенческой культурой, где имиджевые регуляторы подавлены. Более того, они могут работать ностальгически во вред предприятию: «Раньше мы были известны всей стране и наша продукция покупалась. Теперь мы никому не нужны».
- *Фаза сбытовой ориентации персонала* характеризуется зарождением поведенческой культуры на основе примитивных представлений об имидже: «Имидж обеспечивается рекламой». Главная поведенческая установка: «Производим то, что должны сбыть. Любыми средствами». Поэтому персонал фирмы (предприятия) производит продукцию, не очень заботясь об имидже: «Продали и ладно». Имидж фирмы понимается работниками как стимулирующее условие удачного сбыта.
- *Фаза конъюнктурной ориентации персонала* уже характеризуется ростом такой поведенческой культуры, где имиджевые регуляторы начинают воздействовать на сознание персонала так, что постепенно становятся важными нормами поведения. Имидж фирмы осознается так: «Производим только то, что хорошо покупают»; «Продаем только то, что пользуется высоким спросом». Персонал ясно осознает, что имидж фирмы зависит от скорости и точности реагирования на спрос. В этом случае имидж формируется в точках продаж: «Попал на спрос – продавай». В то же время такое попадание возможно и в случае специально подготовленных групп быстрого реагирования на те или иные рыночные ситуации: «Отслежи и продай». В таких фирмах к своему имиджу относятся более или менее серьезно, поскольку он демонстрирует ее успехи.
- *Фаза маркетинговой ориентации персонала* характеризуется развитием такой поведенческой культуры, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость: «Производим для того, чтобы удовлетворять запросы покупателей»; «Продаем то, что нравится покупателям». Эти регуляторы оказываются для работников нормами – стимулами, побуждая постоянно изучать покупательское поведение своих целевых групп. В этом случае имидж фирмы уже зависит от того, насколько она принимается и входит в сознание определенной категории покупателей. Эта имиджевая зависимость от особенностей покупательского поведения увязывается сотрудниками фирмы с собственным поведением в ней. Чем сильнее она увязывается, тем более интенсивно срабатывают и имиджевые регуляторы всех поступков сотрудников. Персонал уже начинает осознавать миссию фирмы в общественной жизни и переживает ее успехи и неудачи с точки зрения этой миссии. Возникает целевая имиджевая настройка персонала, которая становится точкой отсчета работников в саморегуляции своего поведения.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- Производственная ориентация.
- Сбытовая ориентация.
- Конъюнктурная ориентация.
- Маркетинговая ориентация.



МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ



ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АУДИТ

Поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим.

Составляющие привлекательного поведения – элементы поведения, которые необходимы для формирования у сотрудников привлекательного поведения в соответствии с моделями поведения для повышения общей эффективности.



Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые на прямую связаны с его трудовой деятельностью:

- Медлительность или сноровка;
- Отсутствие на рабочем месте или активная деятельность;
- Конструктивные предложения или жалобы и т.д.

Личностные характеристики при этом не учитываются.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

