

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Влияние организационной культуры на лояльность персонала

УДК __005.32:005.336_____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Перевышина Ольга Петровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав.кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11ИИ21	Перевышина Ольга Петровна

Тема работы:

Влияние организационной культуры на лояльность персонала

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом исследования дипломной работы выступает организационная культура МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Предметом исследования – организационная лояльность МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Цель дипломной работы – сформулировать рекомендации для повышения уровня лояльности на предприятии МРСК Сибири «Хакасэнерго».

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Управление персоналом», «Психология

	управления персоналом». 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры, организационной лояльности персонала; 2. исследовать и проанализировать организационную культуру на предприятии МРСК Сибири «Хакасэнерго»; 3. исследовать развитие уровня лояльности сотрудников организации МРСК Сибири «Хакасэнерго»; 4. проанализировать взаимосвязь организационной культуры и лояльности персонала МРСК Сибири «Хакасэнерго» и предложить пути совершенствования организационной культуры для повышения лояльности сотрудников.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты организационной организации и организационной лояльности	
2. Исследование организационной культуры и организационной лояльности	
3. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Перевышина Ольга Петровна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)	
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10	
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5	
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15	
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10	
Итого:		40	
Схема оценивания			
39 – 40	– отлично		

35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 105 с., 16 рис., 3 табл., 44 источник, 6 прил.

Ключевые слова: организационная культура, организационная лояльность, персонал, организация, мотивы.

Объектом исследования является организационная культура организации МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Предметом исследования – организационная лояльность МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Цель работы – сформулировать рекомендации для повышения уровня лояльности на предприятии МРСК Сибири «Хакасэнерго».

В процессе исследования были использованы методы сравнительного анализа, наблюдения, анкетирования, интервьюирования.

В результате проведенного исследования были даны рекомендации по усовершенствованию организационной культуры, в целях повышения уровня лояльности персонала МРСК Сибири «Хакасэнерго».

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями :

Организационная культура : представляет собой базовые ценности, на которых основываются все традиции, рамки поведения и условия работы в организации.

Организационная лояльность : в основу лояльности заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени.

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Перечень стандартов, используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	13
1 Теоретические аспекты организационной культуры и организационной лояльности	17
1.1 Подходы к определению организационной культуры.....	17
1.2 Основные подходы к определению понятия организационная лояльность.....	29
1.3 Взаимосвязь организационной культуры и организационной лояльности	40
2 Исследование организационной культуры и организационной лояльности	52
2.1 Характеристика предприятия и основные направления деятельности	52
2.1.1 О компании МРСК Сибири «Хакасэнерго».....	52
2.1.2 Стратегические цели МРСК Сибири «Хакасэнерго».....	53
2.1.3 Образование МРСК Сибири «Хакасэнерго».....	56
2.1.4 Социальная ответственность МРСК Сибири «Хакасэнерго»	57
2.2 Организационная культура предприятия и организационная лояльность сотрудников данной организации	59
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго»	81
Заключение	88
Список использованных источников	90
Приложение А	94
Приложение Б.....	97
Приложение В.....	102
Приложение Г	103
Приложение Д.....	104
Приложение Е.....	105

Введение

Тема данной дипломной работы посвящена организационной культуре и лояльности персонала организации.

В современном мире большое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами, в связи с этим руководители многих компаний стали осознавать, насколько важным фактором является повышение уровня лояльности персонала. Именно уровень лояльности персонала организации, а также способность компании определять ее и поддерживать на нужном уровне в большей мере помогают организации в формировании благоприятного имиджа и обеспечении конкурентоспособности.

По мнению многих специалистов, проблема лояльности очень актуальна в отношениях между работниками и работодателями, для повышения эффективности труда, для качества всего бизнеса. Также существует такое мнение, что на 75% успех предприятия зависит от нематериальных факторов, таких как отношение работников к компании, в которой они трудятся, их лояльностью [3, 17, 38].

В настоящее время лояльные сотрудники с высокой квалификацией являются одним из главных факторов успеха организации. Многие исследования установили, что именно лояльность персонала является условием желанного и стремления повышения своей эффективности на работе, и, соответственно, увеличению производительности всей организации. Таким образом, лояльный персонал можно назвать долгосрочным конкурентным преимуществом организации.

Актуальность темы подтверждается тем, что в современном мире руководители компаний стремятся к привлечению лучших сотрудников для достижения высоких результатов. Одним из факторов, способствующих привлечению и удержанию персонала, является комфортная организационная культура, способствующая формированию лояльного к предприятию персонала. При увеличении уровня лояльности сотрудников повышается

эффективность организации, что является одной из главных задач предприятия на данный момент. Отсюда следует вывод о том, что нужны инструменты, которые позволили бы прогнозировать уровень лояльности, а также помогли с выбором управленческих решений для ее повышения.

Организационная лояльность является сложным для измерения и воздействия явлением по причине зависимости от многих факторов: организационной культуры, ожиданий человека, его профессиональных ориентиров. Проблемой данного исследования является возможность воздействия на организационную лояльность посредством изменения организационной культуры.

Цель дипломной работы – сформулировать рекомендации для повышения уровня лояльности на предприятии МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры и лояльности персонала;
- 2) исследовать и проанализировать организационную культуру на предприятии МРСК Сибири «Хакасэнерго»;
- 3) исследовать развитие уровня лояльности сотрудников организации МРСК Сибири «Хакасэнерго»;
- 4) проанализировать взаимосвязь организационной культуры и лояльности персонала МРСК Сибири «Хакасэнерго» и предложить пути совершенствования организационной культуры для повышения лояльности сотрудников.

Для выполнения задач в дипломной работе были использованы **методы** сравнительного анализа, наблюдения, анкетирования.

Степень научной разработанности проблемы. Анализ литературы показывает, что в современном мире, несмотря на актуальность данной темы, теория организационной лояльности в нашей стране развита недостаточно. Большинство исследователей опираются на работы зарубежных ученых

(например, Курбатова М. Б., Магура М.И., Доценко Е.В.). Данные исследователи акцентируют внимание на индивидуальных особенностях работников и основных характеристик работы и рабочей среды. Существуют и такие, которые предлагают свои концепции, но не приводят эмпирических данных, позволяющих сделать вывод об их истинности (например, Харский К.В., Брединский А.Г.).

На протяжении последних четырех десятилетий, за рубежом данной тематике уделяется большое внимание. Существует достаточно много работ, которые посвящены данной теме. Ведущими исследователями организационной лояльности можно назвать Натали Аллен и Джон Мейер. Авторы отмечают, что в западной организационной психологии среди исследований, которые посвящены рабочим установкам, только исследования удовлетворенностью работой стоят немного выше исследований, посвященных лояльности. Это обосновывается, во-первых, возможностью повлиять на текучесть кадров, во-вторых, убежденностью в том, что преданный сотрудник приносит предприятию большую прибыль, чем нелояльный.

Организационная культура также является объектом исследования как зарубежных, так и российских исследователей. Здесь необходимо обратить внимание на работы Э. Шейна, Г. Хофстеде, К. Камерона и Р.Куинна, У. Оучи. Нельзя сказать, что у данных авторов есть расхождение во мнении по поводу того, что представляет из себя организационная культура, просто каждый предлагает свои подходы к ее пониманию, делая акцент на то, что считает наиболее важным в своей работе.

Объектом исследования дипломной работы является организационная культура организации МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Предметом исследования дипломной работы является организационная лояльность МРСК Сибири «Хакасэнерго».

Структура дипломной работы состоит из введения, основной части, состоящей из трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Введение раскрывает актуальность и важность темы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты организационной культуры и организационной лояльности персонала.

Во второй главе проведены исследования, направленные на измерение организационной культуры предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго» и на измерение уровня лояльности персонала МРСК Сибири «Хакасэнерго».

В третьей главе, на основании проведенных исследований, предлагаются рекомендации по совершенствованию организационной культуры для повышения уровня лояльности персонала.

В конце каждой главы формируются выводы, в заключении подводятся итоги по рассматриваемой теме. Работа изложена на 105 страницах, содержит 44 источник литературы.

1 Теоретические аспекты организационной культуры и организационной лояльности

1.1 Подходы к определению организационной культуры

Необходимость обратиться к определению сущности организационной культуры диктуется многообразием различных концепций, поясняющих сущность данного явления. Это многообразие объясняется сложностью культуры как социального феномена и, соответственно, организационной культуры как ее составляющей. Но, несмотря на многообразие концепций, в современной литературе можно выделить три основных подхода к пониманию сущности организационной культуры. Первый подход предполагает, что организационная культура помогает разрешать проблемы адаптации к внешней среде. Во втором подходе, организационная культура исходит из того, что организационная культура – это ценности, которые задают сотруднику определенные ориентиры в поведении. Третий подход объясняет, что организационная культура является элементом национальной культуры и на нее оказывают влияние менталитет людей и национальные особенности.

Трехуровневая модель Эдгара Шейна является одной из популярных моделей, объясняющих строение организационной культуры. Можно также слышать такое название как модель «айсберга», исходя из того, что когда мы приходим организацию, видно лишь малую часть организационной культуры, все остальное словно скрыто под водой [36].

Автором рассматривается организационная культура как своеобразная адаптация компании к социокультурной среде. Организационная культура – это «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа

восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам»[42. С. 87].

Рассматривая в данном понимании организационную культуру не возникает вопрос насколько убеждения, разработанные определенной группой могут стать убеждениями для других, и что следовало бы делать менеджерам, чтобы этого добиться.

Эдгар Шейн представляет организационную культуру как базовые представления сотрудников организации, которые они обретают постепенно, разрешая совместно какие-либо проблемы адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Если данные представления сформировались и стали эффективными, также если они передаются новым членам группы, именно как определенная ценность, то можно говорить о том, что в данной организации существует своя культура. Эдгар Шейн в своем понятии анализирует организационную культуру с позиции динамики, адаптации и интеграции (внешней и внутренней) организации, обучение новых членов коллектива основам организационной культуры.

Автором были предложены три уровня изучения организационной культуры:

Первый уровень является поверхностный, наблюдение происходит непосредственно при взаимодействии с организацией. На данном уровне легко обнаружить вещи и явления, но сложно интерпретировать их в терминах организационной культуры, не зная других уровней. Сюда относятся видимые внешние факторы, которые человек может воспринимать и ощущать. Внешние факты: символы, наблюдаемые образцы поведения эмоциональная атмосфера, технологии, рабочее место, архитектура, стиль одежды, ритуалы и церемонии. История и ценности организации раскрываются благодаря содержанию устоявшихся в компании мифов, рассказов ветеранов. Ритуалы и обычаи являются наиболее значимыми артефактами. В организации они представляют собой мероприятия и действия, которые осуществляются по точным правилам и с достаточно высокой степенью вовлеченности. Для ритуалов главной задачей

является демонстрация и передача ценностей сотрудникам компании, обеспечивая стабильность и сохранение, содействовать сплоченности персонала.

Второй уровень, подповерхностный, является уровнем, где изучаются ценности, верования и представления, которые разделяемы для членов организации, в соответствии с тем, как данные ценности отражаются в языке и символах. Уровень провозглашаемых ценностей. Более глубокое познание организационной культуры, которое включает в себя изучение стратегий, ценностей, убеждений, целей, верований, которые разделяют штат организации, в соответствии с тем, как они отражаются в языке и символах, а именно как они объясняют смысл первого уровня. Ценностные ориентации и верования: философия, цели и целеполагание, нормы взаимоотношений, миссия, девиз, стратегия, моральные взгляды, кодекс поведения, ценности, этические правила. Сокращение рабочего дня вместо увольнения работников в период, когда производство падает, будет хорошим решением руководства. Если такое решение приведет к положительным результатам, то даже может закрепиться в качестве общего представления. Ценности воспринимаются и осознаются людьми, осуществляют нормативную функцию и регулируют поведение членов группы. Однако, поведение людей в организации может не отвечать провозглашаемым ценностям. Диагностика на данном уровне уже является затруднительной, так как не все ценности артикулированы. При изучении ценностей организации следует обращать внимание на такие аспекты жизнедеятельности компании: «лицо» организации, ее предназначение (качество, клиентоориентированность); стиль управления (авторитарный, демократический); распределение власти (степень допустимого неравенства); принятие решений (групповое, единоличное); обращение с персоналом (забота, справедливость вознаграждения, уважение).

На третьем, глубинном уровне, участвуют базовые предположения, которые осознавать членам организации трудно, если не сосредоточиться на этом вопросе. Сюда можно отнести особенности восприятия, мысли и чувства,

представления, убеждения. Все это направляет поведение людей, помогает воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру. Базовые предположения: отношения с природой, понимание реальности, верования и убеждения, времени и пространства, национальный менталитет, смысл предметов и явлений, отношение к человеку и деятельности.

Э. Шейн пишет: «Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, так как мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию» [42. С. 93].

Представления о природе пространства, реальности, человека, его деятельности, отношений, представления о времени относятся к базовым предположениям. Верования сотрудников, их этические установки можно отнести к этим же базовым ценностям. Наблюдать артефакты легко, трудно их истолковывать. Для понимания культуры группы стоит выходить на уровень представлений и рассматривать ценности и артефакты в свете перечисленных параметров. Национальная культура оказывает огромное влияние на базовые представления.

Организационная культура начинает изучаться с уровня артефактов, с самого верхнего уровня, а именно сюда входит то, что можно почувствовать и увидеть при столкновении с организацией. Затем идет изучение ценностей – подповерхностного уровня. Далее осуществляются попытки в понимании организационной культуры, которая является глубинным уровнем. Организационная культура формируется в противоположном направлении (к уровню артефактов, через уровень ценностей, от глубинного).

Стоит отметить тот факт, что культура организации не монолитна, она состоит из доминирующей культуры, контркультур, субкультур, которые усиливают или ослабевают организационную культуру в целом. Как правило, субкультуры не противоречат базовым ценностям культуры доминанта. Они передают определенную специфику организационной культуре конкретной организации. Контркультура может выступать прямой оппозицией ценностям культуры доминанта или образцу поведения и отрицает базовые цели организации. В такой оппозиции могут участвовать группы акционеров, которые желают о смещении руководства, изменении стратегии компании. Также это могут менеджеры, которые ведут борьбу за власть, профсоюзы, которые защищают интересы сотрудников и т.п.

Как считает Э.Шейн, для диагностики организации необходимо не только простое описание ее структуры, ценностей и норм. Организационная модель по Э. Шейну определяется позицией, занимаемой членами компании по таким базовым предположениям, как:

- Отношение к природе. Какое отношение к окружающей организацию среде: гармоничное, доминирующее, подчиненное или поиск соответствующей ниши?

- Природа реальности и правды: лингвистика и поведение, что реально, что нет, что значит «факт», как найти правду? Как понять, что правда обнаружена?

- Природа человека: Каким человек является по природе? добрый, злой, нейтральный? Является ли совершенным человеческое существование?

- Природа человеческой активности: значение для человека правильности. (на основе вышесказанных предположений). Надо ли для этого быть каким-то из : активных, пассивных, саморазвивающихся?

- Природа человеческих взаимоотношений: какие взаимоотношения между людьми правильные? Жизнь – это сфера сотрудничества или соревнования, является ли она групповой или индивидуальной? На чем основываются взаимоотношения?

Для того, чтобы раскрыть данные предположение Эдгар Шейн предлагает изучить историю организации, прослеживая методы, с помощью которых она справлялась с проблемами внутренней интеграции и внешней адаптации. Также автором отмечается то, что невозможно только формализованными методами и универсальными рецептами наблюдения и опроса описывать реальную организационную культуру компании. Раскрытие организационной культуры возможно только с участием всех членов организации с повторяющимися индивидуальными и групповыми интервью.

Многие исследования привели к тому, что на организационную культуру влияет страна, где находится организация, а именно влияют национальные особенности, менталитет и исторические факторы. Данный аспект выразили в своих работах такие авторы, как Хофстеде и Оучи. В данной работе будет более подробно проанализирована концепция Уильяма Оучи, т.к. Оучи разработал теорию Z, которая позволяет описать американскую и японскую модели управления. Если о первой мы можем говорить, что там превосходит личность «Я», то во второй коллектив «МЫ». Также автором были найдены различия в трудовых отношениях: Америка – место работы часто меняется, на основании личных достижений, быстрый карьерный рост, работа по узкому профилю; Япония – чаще всего, практически пожизненный найм, карьерный рост на основании стажа работы, то есть медленный, широкий профиль деятельности. Исходя из этого им было выделено три основных вида организационной культуры: бюрократическая, клановая, рыночная.

Бюрократическая культура основана на господстве регламентов, правил и процедур. Источник власти – должность члена организации. Клановая культура основана на внутренних ценностях организации, которые направляют деятельность компании. Источник власти – традиция. Рыночная культура характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источник власти – собственность на ресурсы.

Исследование Оучи было построено на сравнительном анализе семи переменных корпоративной культуры, среди которых [35]:

- Обязательства организации по отношению к работнику. По мнению Оучи во всех трех типах организации высоко ценится низкий уровень текучести кадров. Применение увольнения применяется только в очень тяжелых случаях, безысходных положениях. Но, следует обратить внимание на то, что эта культурная ценность является различием этих трех типов организации. Япония – страна, где чаще идет использование системы пожизненного найма, а Америка – страна, где ее фирмы чаще всего ориентируются на краткосрочный найм, тем самым предоставляя свободу выбора индивиду. Практика показывает, что большое количество американский рабочих и служащих редко меняют место работу, строя карьеру.

- Оценка выполнения работы. Оценка проводится во всех трех типах организации. Используются качественные и количественные измерители. Например, в американской фирме будет цениться быстрое продвижение, которое основывается на оценивании работы при помощи большого количества количественных измерителей.

- Планирование карьеры. Отличие американского и японского менеджера количеством функций, которые выполняются в процессе продвижения по службе значительно. Третьим типом организации предлагается разнообразие карьеры менеджера выполнением трех-пяти функций (умеренная специализация).

- Система контроля. Ни в одной организации не обходится без контроля. Но каждая из них по-своему осуществляет контроль. У американской фирмы имеется четкая, достаточно формальная система отчетности. В японском подходе контроль происходит, используя неформальные и менее структурированные механизмы и является почти идеальной моделью. Организационная культура является одним из наиболее эффективных механизмов контроля.

- Принятие решений. Японский вариант более предпочтителен, так как решения в компании принимаются на уровне группы и на согласованной основе.

- Уровень ответственности. Модель Оучи предполагает, что в американской фирме типа «Z» введется при групповом методе принятия решений индивидуальная ответственность. Оучи предлагает связать две культурные ценности, а именно групповое решение и индивидуальную ответственность. Обычно, такое можно осуществить за счет того, чтобы применить механизм участия в управлении, предусматривающий право последнего слова при принятии решений предоставлять менеджеру. И при этом не страдает американская индивидуальность.

- Интерес к человеку. В своем варианте «Z» Оучи предлагает в японской модели рассмотреть личность в компании шире, чем просто работника, проявить интерес к его дому, увлечению, вере, желанию, опасению и вдохновению. Для американского подхода – видение в индивиде только работника для ограничения возможности управления человеком в компании.

Практическое применение модель Оучи нашла на ряде японских автомобильных заводов фирм Toyota и Nissan в США. Рассматриваются те случаи, когда организация систематически инвестировала в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

В работе Ким С. Камерона и Роберт Э. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» представлены другие стратегии измерения организационной культуры. Для авторов организационная культура начинается с двух наук: антропологии (на это указывает формулировка «организации – это культуры») и социологии (на это указывает формулировка «организации обладают культурами»). Для оценки тех или иных характеристик организационной культуры (например, ценностей, правил, традиций) необходимо опираться на функциональную, социологическую традицию, где культура трактуется как атрибут организации. Организационная культура может измеряться отдельно от других организационных атрибутов, а менеджеры могут четко измерить культуру и заниматься ее изменением, используя при этом эмпирические методы.

В антропологическом подходе организационная культура рассматривается как неотделимая часть организации. При использовании социологического подхода, требуется четкое определение культурных аспектов, которые подлежат рассмотрению и как определить концепцию культуры.

Американские исследователи, чьи работы получили широкую известность, считают, что организационная культура – это ценности и представления, которые определяют содержание отношений организации с окружающей средой. Именно К. Камероном была впервые подчеркнута важность «неосознаваемых» аспектов культуры. Данные аспекты могут быть выяснены только при использовании прямых наводящих вопросов.

Организационная культура проявляется и формируется под сильным влиянием сначала основателей данной компании, а позже – ее руководителями. Данный процесс довольно медленный, напоминающий воспитание ребенка. Американские исследователи проясняют это обращаясь к примеру, связанному с детьми. На его основании становится более понятным различие именно между воспитанием и обучением, так как культуре научить нельзя, ей можно соответствовать, что актуализирует процесс воспитания. В современном мире это реализуется посредством отбора сотрудников, которые бы соответствовали организационной культуре предприятия. Для этого используется модель компетенций, в которой сформулированы требования к ожидаемому рабочему поведению сотрудника.

Особое внимание исследователи обращают на соответствие организационной культуры внедрению необходимых руководству изменений. Определить, позволяет ли существующая организационная культура реализовать планируемые изменения возможно посредством определения ее типа, измерения вовлеченности сотрудников, использования технологии планирования изменений.

Типология Камерона-Куинна, которая основана на модели конкурирующих ценностей (Competing Values Framework), за последние 10 лет

стала использоваться во многих различных компаниях и организациях с целью исследования организационной культуры. Во многом это стало происходить из-за того, что авторы предложили открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument) [14]. Также для распространения данного опросника помогла предложенная идея использования данного опросника для диагностики как и текущего состояния, так и предпочитаемого в будущем состояния организационной культуры в компании. На сегодняшний день типология Камерона-Куинна, опросник OCAI является наиболее предпочтительным вариантом для диагностики организационной культуры, но даже при этом нельзя их считать самыми безупречными в построении и самыми доступными в понимании.

Типология основана на рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Рамочная конструкция была построена из исследований главных индикаторов эффективности компаний. Для одних организаций эффективность заключается в склонности к переменам, адаптивностью, движению вперед. Для других эффективность в стабильности, предсказуемости и целостности. Происходит образование четырех квадрантов, каждый из которых соответствует своим представлениям об ценностях, эффективности, стиле руководства и идет образование соей культуры. Из этого следует выделение четырех типов культуры: клановой, иерархической (бюрократической), адхократической, рыночной (рис.1).

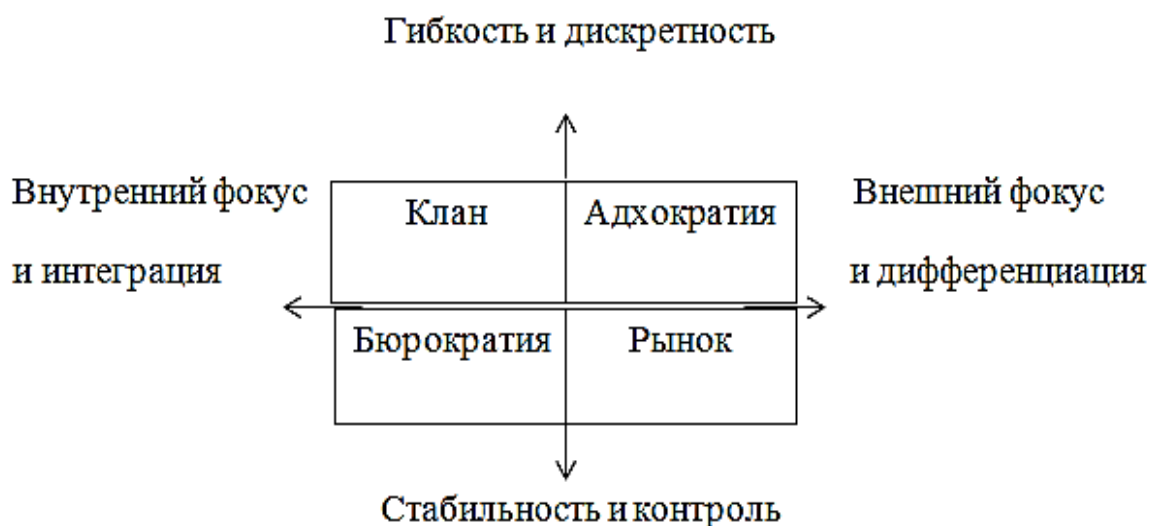


Рисунок 1 - типы организационной культуры

Клановая культура. Дружественное место, у людей много общего. Такие организации напоминают большие семьи. Руководители принимают на себя роль воспитателя, или даже родителя. Благодаря преданности и традиций, организация сплочена. Делается акцент на сплоченность коллектива, моральный, социально-психологический климат, долгосрочной выгоде совершенствования личности. Забота и добрые чувства к потребителям являются успехом. В организации поощряется бригадная работа, участие и согласие людей.

Адхократическая культура. Динамическое и творческое место для работы. Люди готовы идти на риск, готовы подставлять собственные шеи. Новаторство, эксперименты всегда имеют место быть в такой культуре. Лидер – это новатор, работающий ради экспериментов, постоянно улучшающий производство предлагаемой продукции или услуг. Успех зависит от предоставления уникальных и совершенно новых продуктов и услуг. Необходимо быть первым на рынке, захватить большую аудиторию своими продуктами или услугами. В организации поощряется инициатива и свобода.

Иерархическая культура. Структурированное и формализованное место работы. Людьми управляют процедуры. Лидеры являются координаторами, поддерживающие структуру и распределяющие ресурсы, и инструкторами, которые управляют информационным обеспечением работников. Необходим

плавный ход деятельности в организации. Объединение организации осуществляется за счет формальных правил и официальной политики. Главным для организации является стабильность. Успех заключается с надежностью поставок, низких затратах и плавным календарным графиком. Управление персоналом озадачено на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Главная задача – выполнение поставленной задачи, ориентированность на результат. Присутствует соперничество между сотрудниками, целеустремленность у каждого из них. Лидеры являются бойцами, агрессивными и решительными руководителями, суровыми конкурентами. Связующим в организации является акцент на победе. Успех и репутация зависят от всех, и заботиться об этом должны все. Перспектива настроена на конкуренции, умении решать поставленные задачи, достигать поставленные цели. Успех заключается в увеличении рыночной доли, проникая на рынки. Необходимость лидерства на рынке.

Данная теория получила большую известность, в основном, благодаря тому, что она проста в понимании и применении ее на практике. Для диагностики организационной культуры по типологии К.Камерона и Р.Куинна используется разработанная ими на материале изучаемых западных компаний технология OCAI (опросник OCAI).

Организационная культура представляет собой базовые ценности, на которых основываются все традиции, рамки поведения и условия работы в организации. Таким образом, проанализировав различные подходы к пониманию организационной культуры, можно сделать вывод о том, что неотъемлемыми составляющими организационной культуры являются традиции, ценности, организационный климат, внешние атрибуты, принципы взаимоотношений. Основная функция организационной культуры – сглаживать проблему согласования и взаимодействия индивидуальных целей с общей целью организации.

В данной работе мы будем придерживаться подхода, предложенного К. Камероном и Р. Куинном. Авторы представляют организационную культуру, с одной стороны, как систему ценностей и представлений, определяющих отношения организации с окружающей средой, с другой стороны, как систему стандартов, которые задают ориентиры в поведении человека, что позволяет формировать необходимые для организации ценности, в том числе и лояльность персонала.

1.2 Основные подходы к определению понятия организационная лояльность

В русскоязычных научных изданиях, зачастую, позитивное отношение работника к организации, в которой он работает, определяется различными терминами, такими как лояльность, приверженность, преданность, патриотизм. Относительно содержания данного понятия до сих пор не существует единого мнения. В литературе описываются различные подходы к определению понятия «лояльности», особенно когда это касается лояльности сотрудников к организации. Этот термин может означать: приверженность, доброжелательность, принципиальность, приветливость, верность, честность, соблюдение правил и законов, отказ от недоброжелательных действий. Таким образом, лояльность персонала может означать верность сотрудников к организации, в которой они трудятся. Если сотрудник не причиняет вреда, формально выполняет все нормы и правила, то о нем можно говорить как о законопослушном и благонадежном сотруднике. Однако, верность подразумевает не только не причинение вреда, но и совершение действий, которые будут приносить пользу. Говорить о лояльном, преданном сотруднике относительно к организации можно только в том случае, если сотрудник проявляет или намерен проявлять добровольную активность, которая будет направлена на интересы компании.

В литературе пока еще не обозначено однозначного понимания того, что такое «организационная лояльность». Подходы можно разделить на две группы: 1.попытки выдвинуть собственную идею понимания лояльности; 2. варианты пересмотра и адаптации основных западных подходов.

Существует множество различных точек зрения на определение лояльности сотрудников к организации, как русскоязычных, так и в англоязычных изданиях. Взгляд с точки зрения безопасности является одним из наиболее часто встречаемых взглядов в определении лояльности. В соответствии с этим взглядом, сотрудники изначально рассматриваются как абсолютно нелояльные и основные усилия направлены на выявление и исключение предпосылок нелояльного поведения, под которым понимается осознанное причинение вреда организации. Основной акцент уделяется выявлению сотрудников, которые наиболее склонны к правонарушениям, а также методам оценки надежности персонала, куда могут быть включены обследования на полиграфе, анализ информации от других сотрудников, контроль помещений, проверочные испытания и т.д. Таким образом, лояльность понимается как поведение сотрудника, при котором он не наносит ущерба организации.

С этой точки зрения, наибольшее внимание уделяет А.В.Ковров [17]. К числу сотрудников, которые наносят ущерб организации, автор относит предателей, и описывает их как «сознательно действующий в ущерб организации» и говорит о них как о профессионально непригодных работниках, в действиях которых нет злого умысла [17. С. 52]. Автор пишет о том, что до тех пор пока сотрудник не проработает в компании, не познакомится с ее организационной культурой, нельзя быть в полном понимании того, насколько он лоялен к компании. Общая структура лояльности представлена им в таком виде:

Лояльность:

- Профессиональная пригодность
- Надежность

Рассматривая с точки зрения профессиональной пригодности автор говорит о том, что «..неспособного сотрудника вполне можно рассматривать, как своего рода преступника» [17. С. 103]. Больше внимание А.В. Ковров уделяет надежности сотрудника. Им выдвигаются следующие критерии надежности:

- социальные
- психологические
- квалификационные
- медицинские

А. Ковровым также выявлены признаки нелояльных действий. Помимо хищений и утечки информации также относятся прогулы, работа, так сказать «спустя рукава», абсентеизм, что подразумевает собой частое отсутствие на рабочем месте, не связанное с выполнением служебных обязанностей, пьянство и т.д. [17]. Обычно, сотрудник, который поступает на работу, к руководителю относится достаточно благожелательно или нейтрально. Со временем же, отношение может измениться. Сама по себе мотивация человека динамична и может изменяться под воздействием организационной культуры и других факторов. В своей книге автор предлагает стимулировать позитивную мотивацию, заранее узнавать о возможных действиях сотрудниках, которые будут являться нелояльными по отношению к организации и предупреждать их. Для осуществления всего этого предлагается использование аудио- и видео контролирование, внутренний аудит, получение информации от других лиц, полиграф, оперативные и оперативно – технические мероприятия, проверочные испытания, моделирующие реальные рабочие ситуации. Рассматривая с точки зрения профессиональной пригодности, «..периодическая аттестация персонала должна стать важной составной частью кадровой политики компании» [17. С. 105]. Также автор обозначает важность и необходимость в проведении обучения, подготовки, где будет отмечена официальная оценка эффективности данной деятельности. В заключении Ковров отмечает «...для эффективной борьбы с предательством и нечестностью персонала необходимы

формирование высокой корпоративной культуры и постоянное изучение лояльности сотрудников» [17. С. 143].

Стоит отметить, что взгляд на лояльность, представленный А.В. Ковровым, отражает лишь одну составляющую понятия лояльность, которая связана с областью интересов служб безопасности. Можно предположить, что применяя жесткие и провокационные меры к сотрудникам не будут приводить к росту корпоративной культуры и лояльности персонала, но, в любом случае, следует учитывать необходимость обеспечения безопасности.

Особое внимание «неблагонадежности» в своей книге уделяет К.В. Харский [38]. О лояльности говорится уже не только с позиции причинения вреда, но и с точки зрения получения пользы. Лояльность проявляется как чувство преданности по отношению к организации, стремление к сохранению своего рабочего места, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие, желание выполнять свою работу наилучшим образом. Харским были выделены уровни лояльности: уровень внешних атрибутов, уровень поступков, уровень поведения, уровень способностей, уровень убеждений и уровень идентичности. При влиянии на возникновение лояльности были выделены такие факторы: предыдущий опыт, внимание и участие со стороны организации, чувство гордости. К. Харским была предложена системная и практичная типология лояльности сотрудников организации. Главными критериями для него являются: локус контроля личности и время [38].

В психологии локус контроля характеризуется как локация активности человека, где находится источник активности: внутри личности или во внешних факторах. Различие между людьми определяется в том, где у них происходят контроль над значимыми для них событиями. Выделяются два типа такой локализации: 1. Интернальный, где человек связывает значимые для него события с результатом собственной деятельности. 2. Экстернальный, где человеком связываются происходящие с ним события со случайным случаем,

другими людьми, результат внешних сил. Тест «Уровень субъективного контроля» поможет оценить уровень локуса контроля человека [15].

Исходя из того, что преданность, лояльность являются динамично изменяемыми, второй критерий – время. Особенно важен данный критерий при рассмотрении задач прогнозирования лояльности сотрудников.

К.В. Харский, объединив эти два критерия утверждает, что лояльность способна определять ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения. Использование всех ресурсов и резервов для достижения максимума в результатах своей деятельности характерно для лояльных сотрудников. Для них важно самообразование и поэтому они делают это по собственной инициативе, обращаются за консультацией к специалистам. По его мнению, для классификации лояльности требуется нечто, что перекрывает проблемы полностью: «Нам традиционно ближе некоторое пространство, которой сформировано важными и неотъемлемыми атрибутами преданности» [38].

Первый атрибут – локус контроля. Первичной причиной лояльности является сам человек, его нормы и убеждения, компания, друзья, родители и т.д. Второй атрибут – время. Преданность является процессом, следовательно, время – важная характеристика.

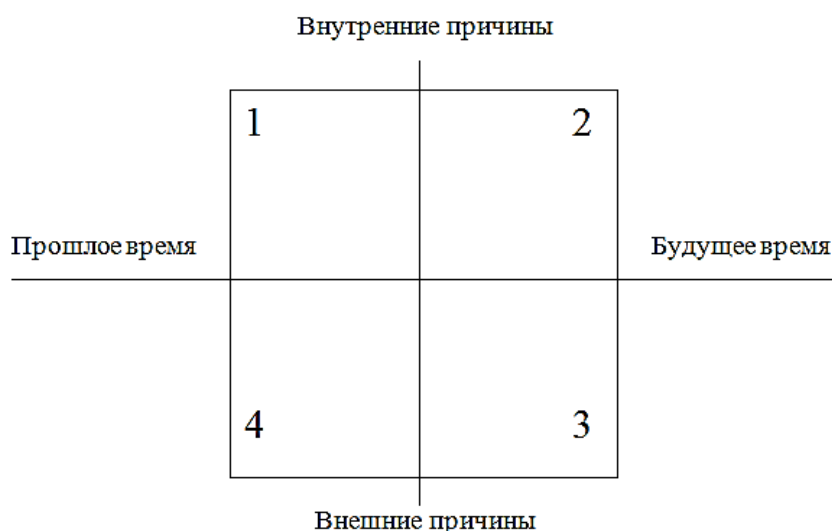


Рисунок 2 - модель лояльности персонала

Квадрант 1. «Ветеран». Если лояльность человека находится в данном квадранте, то данный человек устремлен в прошлое. Ради своей компании он готов на много, потому что знает, как было хорошо раньше. Есть осознание того, что компания на нем и на таких как он держится вся компания. Компания на него надеяться и он не может предать ее, так как за столько времени ценности компании и личные ценности сотрудника настолько переплелись, что уже не понятно, что было важным для человека до прихода в компанию, а что именно компания смогла привнести в его жизнь. Сложной задачей является переманивание такого человека, так как попытки могут вызвать немалым гневом.

Квадрант 2. «Мечтатель». Работник, чья лояльность находится в данном квадранте, редко имеет отношение к настоящему, чаще всего, данная лояльность определяется будущим. У человека мысли о том, что когда-нибудь компания будет лучшей, что произойдет повышение зарплаты, товар, производимый в их компании вскоре станет совсем безвредным для людей. Мечты сотрудника являются совсем не стойкой опорой для создания крепкой лояльности.

Квадрант 3. «Зомби». Человек кем-то был убежден в том, что ему необходимо быть преданным организации. Только вознаграждение этому всему будет где-то там, в будущем. Если человека смогли сделать лояльным один раз, то возможен повтор такого действия.

Квадрант 4. «Наследник». Сотрудник, чья лояльность находится в данном квадранте, был убежден, что именно эта организация достойна его преданности. В пользу данного убеждения приводились аргументы из прошлого. Как обычно родители наставляют на путь ребенка: «Иди по моим стопам, будешь жить так же хорошо, как я». Некоторые люди поддаются уговорам и вступают в наследство.

Российский психолог Константин Харский высказал мнение, что в основу лояльности заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении

некоторого времени [38]. Перечень таких мотивов может быть очень разнообразен. Предложенная модель лояльности, к сожалению, не была обоснована автором научными доказательствами его взглядов на лояльность.

При рассмотрении качественных особенностей лояльности работников, следует упомянуть о точке зрения П. Морроу, которую своей книге прокомментировал Пол Мучински [25]. Данная точка зрения интересна, она сообщает о различии видов лояльности по критерию направленности на определенные объекты. Преданность и лояльность человека может по-разному относиться к разным аспектам его деятельности, а именно, к профессии, работе в целом, к своей организации. Ощущаемая положительная эмоциональная связь работника с профессией – профессиональная преданность. Отношение к конкретному руководителю – организационная лояльность. Отсюда назревает мнение, которое высказывает П. Мучински, что работник предан своей профессии, но может быть совсем нелоялен к организации, в которой он работает. В таком случае, будет происходить смена места работы, в целях поиска лучшего работодателя, но в рамках одной и той же профессии. Но возможен и такой случай, что работник лоялен к организации, но его не устраивает его работа, тогда будет происходить переход внутри организации с одной работы на другую.

П. Морроу была предложена модель, иллюстрирующая взаимосвязь различных видов лояльности [25]. Модель состоит из окружностей, центре которых находится вид лояльности, названная трудовой этикой. Данный параметр является личностным и отражает место, которое человек отводит в своей жизни работе. Один может полностью жить работой, для другого это все вынужденная мера. Следующая от центральной окружность показывает преданность профессии. Далее две окружности символизируют лояльность к организации. Треть окружность – стабильность организационной лояльности, четвертая – аффективной организационной лояльности. И самая внешняя окружность показывает увлеченность работой. Вид лояльности более связан с личностными особенностями работника на окружностях, находящихся ближе к

центру. Лояльность, которая обозначена на внешних окружностях, в большей степени определяется ситуациями.

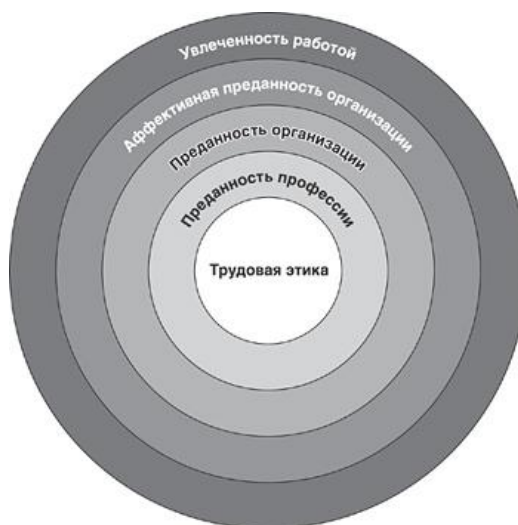


Рисунок 3 - модель преданности работе П.Морроу

Многие исследователи подтверждают значимость теории П.Морроу, однако П. Мучински, что не во всех исследованиях данная концепция нашла свое эмпирическое подтверждение [25]. Это может быть связано с тем, что автор в своей концепции использует не очень чуткие определения некоторых понятий. Однако, это не снижает практической значимости теории, обогащая понимание достаточно психологически сложного феномена, как лояльность персонала.

Исследователями лояльности было отмечено, что лояльность имеет разный уровень и различается качественно. Для одних сотрудников лояльность связана с длительностью работы на предприятии, для других сотрудников лояльность связана с едущими мотивами деятельности. На практике необходимо не только знать лоялен ли сотрудник к организации и на каком уровне находится его лояльность, но и отмечать какого рода данная лояльность.

Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бэйрон [8], а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Э. Шульц [43] и другие, уже традиционно различают три вида лояльности:

- поведенческую, обусловленную приверженностью организации и продолжительностью (стажем) работы на предприятии («продолжительная лояльность»);

- аффективную (эмоциональная приверженность, преданность);

- нормативную (приверженность).

Поведенческая лояльность

Формирование данного вида лояльности у работника происходит в результате длительного стажа в организации. Если проводить много времени на работе, в одной и той же организации, то каждый человек начинает невольно отождествлять себя с ней. При упоминании себя и коллег вместе, идет употребление местоимения «мы». Для такого сотрудника не остаются незамеченными любые упоминания об его организации в средствах массовой информации. Человек вкладывает свои силы и время для достижения определенного уровня профессионального мастерства, статуса, на формирование благоприятных отношений с коллегами, и ему становится все труднее бросить это все и уйти в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем значительнее потери – то, что они вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), – они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода» [8. С. 321].

Д. Шульц и С. Шульц более узко рассматривают поведенческую лояльность. Авторы говорят о том, что для данного вида лояльности характерна связь работника и организации, которая основана на периферических факторах, а именно, например, пенсионный стаж. При увольнении работника связи прервутся.

Лиману Портеру и его коллегам принадлежит одно из самых распространенных определений лояльности на западе. Согласно модели Лимана Портера организационная лояльность измеряется силой вовлеченности человека в конкретную организацию. Лояльность, по его мнению,

характеризуется с помощью трех факторов: 1.силы убеждения и принятия организационных целей и ценностей; 2. готовностью прилагать серьезные усилия в интересах организации; 3. большое желание поддерживать членство в организации.

Также идет предположение того, что должны присутствовать активные связи в организации, а именно сотрудники готовы отдать что-то свое ради благополучия организации. Портер обращает внимание и на то, что формирование лояльности к семье, политической партии, профсоюзу и т.п. будет происходить с помощью этих же трех факторов.

В рамках данной модели организационная лояльность описывается как социально-психологическая установка. Организационная лояльность в целом отражает эмоциональную реакцию на организацию. При этом, лояльность не сравнивается, например, с удовлетворенностью работой, потому что является более устойчивой, то есть мимолетные события не привязывают сотрудника к организации. По мнению Портера, лояльность развивается медленно и последовательно. Совместно с предложенной моделью, авторами был предложен опросник для измерения организационной лояльности: OCQ – Organizational Commitment Questionnaire [10].

По данным зарубежных ученых, доля «продолжительной лояльности», как и уровень лояльности в целом, у работников в последнее время начинает уменьшаться [10]. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации. Статистические данные, приведенные Дж. Гринбергом и Р. Бэйроном, рисуют жалкую картину состояния лояльности американских работников по отношению к своим организациям [8]. Корпорации США каждые четыре-пять лет теряют около половины своих сотрудников. Люди гонятся за более высокими зарплатами в ущерб приверженности предприятию. 44% работников технических специальностей заметили, что они соблазнились бы предложением другой работы с повышением жалованья в 20 и менее процентов по отношению

к своей текущей зарплате [10]. Наблюдения свидетельствуют о том, что похожие явления имеют место и в нашей стране.

Поведенческая лояльность будет формироваться при любых мерах, связанных с удержанием сотрудников в организации со стороны руководства.

Аффективная лояльность

Люди, у которых аффективная лояльность имеет высокий уровень, испытывают положительные чувства к своей работе и поэтому у них имеется желание оставаться в данной компании. Чувства могут исходить из того, что сотрудник принимает и соглашается с провозглашаемыми ценностями организации, принципами, стремиться добиваться общих целей, претворять в жизнь миссию данной компании. Специалистам отмечается то, что результативность труда имеет связь с аффективной лояльностью, в отличие от поведенческой лояльности, где не всегда можно проследить такую связь.

Как отмечается учеными, при изменении организационной культуры важно сохранение соответствий между персональными ценностями аффективной лояльности сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц был предложен вывод о том, что работники, у которых ярко выражена аффективная лояльность, обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники, с выраженной поведенческой лояльностью [43].

Большее значение при формировании данного вида лояльности имеет благоприятный психологический климат на предприятии. Также стиль управленческой деятельности менеджеров, продуктивная и положительная корпоративная культура. Повышение аффективного вида лояльности будет происходить посредством поддержки сотрудников со стороны руководства, в проявлении заботы о них [33].

Нормативная лояльность

По мнению ученых из-за рубежа, нормативная лояльность связана с чувством давления на работника, которое на него оказывают для того, чтоб он был обязан остаться в организации. Сотрудники, у которых на высоком уровне

отмечается нормативная лояльность, часто думают о том, как о них подумают другие при том или ином действии, об их работе, о возможном переходе другую организацию. Для них важно не разочаровывать работодателя и то, какое мнение о них сложится у коллег, если они уволятся. Такая лояльность возможна, когда сотрудник начинает чувствовать долг перед организацией за то, что она тратила свои ресурсы на него, связанные с его обучением или проведением различных тренингов.

Ученые при описании нормативного вида лояльности не обозначают тот факт, насколько продуктивны работники, обладающие такой лояльностью. Также остается непонятным, стоит ли формировать нормативную лояльность вообще и как это необходимо делать.

Организационная лояльность формируется на основании субъективного восприятия сотрудника различных ситуаций: организационные моменты, предыдущий поведенческий опыт, существующие установки и ценности и их интерпретация с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины. Отсюда следует, что на формирование организационной лояльности могут оказывать влияние такие факторы, как: забота организации о своих сотрудниках, оценка справедливости, возможность реализации мотивов и т.п.

В данной работе будут использованы различные концепции организационной лояльности, что способствует формированию модели организационной культуры, направленной на формирование необходимого вида лояльности у сотрудников.

1.3 Взаимосвязь организационной культуры и организационной лояльности

Американский социолог Т. Парсонс в своей модели представил связь между организационной культурой и успешностью организации [28]. Его модель была разработана на функциях, которые должны выполнять социальные системы, в том числе и организации, чтобы выживать и добиваться успеха.

AGIL – название модели, которое было сложено из аббревиатур: адаптация (adaptation), достижение целей (goal-seeking), интеграция (integration), легитимность (legiacy) [28]. Главный смысл данной модели заключается том, что любой организации следует уметь адаптироваться к постоянным и частым изменениям условий внешней среды, добиваться целей, которые поставила перед собой, соединить все свои части в единое целое и добиться признания людей и других организаций. Признание людей, а именно сотрудников компании – это пример приверженности, а также важный фактор лояльного поведения персонала. Отсюда проявляется вывод о том, что ценности организационной культуры являются важнейшими инструментами (средствами) выполнения функций этой модели. Повышение уровня лояльности персонала за счет разделяемых в компании ценностей и верований, а также скорость и продвижение своих целей, доказательство своей полезности людям и другим организациям. Все это будет приводить компанию к успеху.

Как видно, ценности входят в структуру организационной культуры. Теперь можно поговорить о том, что ценностное управление является фактором обеспечения высокого уровня лояльности персонала. В любой отрасли производства или услуг деятельность современных организаций включает в себя ценностный аспект, а именно наличие явных, а чаще это скрытые, ожидаемые стандарты поведения, которыми должны следовать работники. Есть предположение, что персонал организации, следуя этим стандартам не принуждает себя к этому, а наоборот считает это проявлением достойного и корректного поведения. Управление человеческими ресурсами включает элемент управления ценностями, а именно выявление, формирование и провозглашение ценностей. Данные ценности, с одной стороны, разделяются теми, кто представляет собой человеческий ресурс реализации выбранной стратегии, с другой стороны, соответствуют стратегии компании. Управление ценностями ориентировано как на внутреннюю среду компании, так и на внешнюю.

Задачей является, нахождение взаимосвязи между понятиями «лояльность» и «организационная культура».

С помощью этого можно найти возможность управления побуждениями к активной трудовой деятельности сотрудников, а также найти нужные инструменты повышения их эффективности и удовлетворенности.

При изучении влияния организационной культуры на деятельность организации основной сложностью является определение влияния на конкретные показатели. Организационная культура состоит из артефактов, ценностей и базовых представлений, все составляющие невозможно измерить количественными показателями, несмотря на их ощутимое влияние на деятельность организации они являются достаточно временными и не подвергаются подведению под какие-то рамки.

Американские исследователи К.Камерон и Р.Куинн выделили несколько типов организационной культуры: иерархическая, клановая, рыночная, адхократическая. Каждая организационная культура понимает лояльность по-своему. Выделим черты лояльности, которые свойственны каждому типу организационной культуры.

В адхократической культуре о лояльном сотруднике можно говорить как о творце и новаторе, который желает везде преуспеть, жаждет изобретать, открывать что-то новое, мечтает о лаврах гения. В данной культуре необязательно четко соблюдать все правила, но важно предвидение будущего, без боязни рисковать для того, чтобы добиться успеха. Для того чтобы сотрудник был наиболее преданным и верным своей компании, он должен осознавать, что он является двигателем процесса, от деятельности которого будет зависеть будущее не только самой компании, но и страны, и даже, может быть, мира, а все эти возможности он может получить именно в этой компании. Лояльный сотрудник для адхократической организационной культуры – это новатор, для которого важны изменения, где он всегда вовлечен эти изменения и не остается в стороне. Для повышения лояльности таких сотрудников следует сделать так, чтоб они видели, слышали и чувствовали, что именно они

двигатели процесса. Развитие лояльности состоит из распространения ценностей, которые важны определенной компании. Лояльность достигается за счет индивидуальности, риска, предвидения будущего, так как почти каждый сотрудник такой организации является участником создания производства, общения с клиентами, различными исследованиям и развитию и т.п.

По-моему мнению, автор Батурина О.В. предложила определение лояльности, подходящее для данного типа культуры. А именно ей были выявлены ряды различий о взглядах на лояльность в зависимости от занимаемой позиции [4]. Если говорить о сотруднике, то его точкой зрения будет либо положительное, либо нейтральное отношение к организации. Если же речь идет о руководителе, то если добросовестно выполняются все поручения и в компании проявляются дружеские отношения в сложившемся коллективе, присутствует командный дух, то так проявляется преданность организации. Лояльный сотрудник стремится к тому, чтобы задержаться в данной организации намного дольше, находит преимущества, совмещает свои усилия с работой других людей. Лояльность сотрудника основывается на его удовлетворенности деятельностью в организации и проявляется тогда, когда приходит осознание того, что его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими целями в развитии данной организации. Лояльный сотрудник организации будет не только разделять ее ценности, но и верить, что он состоит в ней как профессионал, будет иметь перспективы для роста. Такой сотрудник будет вовлечен во все дела компании, ему будут интересны все ее изменения и, конечно же, он будет принимать участие в них. Так как сотрудник будет разделять ценности компании, то и правила, предписанные в ней ему будут не безразличны. Внимание, уделяемое сотруднику, в компании не останется незамеченным и сотрудник будет добиваться его с новой силой, делая и открывая нечто новое и продвигая свою компанию вперед, к новым вершинам. Осознавая, что он может что-то преподнести своей компании, сделать ее лучше, он будет это делать, и с каждым разом все лучше, главное, чтоб это было замечено, чтоб на это обращали внимание. А если он будет

осознавать, что делает это только просто так, потому что надо или, наоборот, даже никому не надо и никому неинтересно, то лояльность его будет угасать. Постоянное движение должно происходить в компании, что-то должно меняться, все старое должно оставаться в прошлом, а в настоящем должно быть новое, улучшенное. В общем, лояльный сотрудник будет только в том случае, если он будет знать, что для него созданы все условия для его развития и роста, а также ценности компании совпадают с его личными ценностями.

Клановая культура является одной из наиболее благоприятной для развития лояльности сотрудников. В этой культуре сотрудники в наибольшей степени разделяют ценности и цели, установки и традиции. Лояльность такой организационной культуры основана на взаимоотношениях, которые предусматривают чувства и эмоции, испытываемые близкими друг другу людьми. Чувство общности, причастности к радостям и бедам другого человека, сплоченности и семейности. Делегирование полномочий показывают высокое доверие к членам бригады, которое они должны оправдывать. Проявление преданности делу и самой организации – это естественно, потому что в семье иначе быть не может. В организации с такой организационной структурой может присутствовать пожизненный найм и наделение сотрудников акциями компании, которые позволяли бы им реально участвовать в принятии решений. Для клановой культуры лояльность персонала основана на том, что сотрудники проявляют верность и преданность компании, вне зависимости от того успехи у нее на данный момент или неудачи, они вовлечены в судьбу компании, гордятся своей принадлежностью к ней, хотят и делают многое для ее процветания. Можно сказать о том, что именно клановый тип организационной культуры наиболее близко связан с понятием «лояльность» и применяет наиболее эффективные методы и механизмы для построения лояльности и поддержания на нужном уровне. В клановой организационной культуре присутствуют такие механизмы для построения и поддержания лояльности персонала: неофициальность и самоуправление, бригадная форма работы, минимальное количество иерархических уровней, длительная гарантия

занятости, поддержание командного духа, распространение и поддержание неформальных связей между сотрудниками организации, поощрение частых и прямых связей, собственность наемных работников, участие наемных работников в принятии решений. Клановая организационная культура представляет собой большую семью, а где как ни в семье чувствовать себя нужным и защищенным, именно поэтому тут созданы все условия для поддержания лояльности сотрудников.

Для данной организационной культуры в наибольшей степени подходит типология, описанная К.В. Харским в своей книге «Благонадежность и лояльность персонала» [38]. В своей книге он уделил особое внимание «неблагонадежности» и именно о таком понятии как «лояльность» там говорится уже не только с позиции не причинения вреда, но и с другой точки зрения, которая представляет собой получение потенциальной пользы. Харским были предложены различные уровни лояльности: демонстративная (открытая) нелояльность, скрытая нелояльность, нулевая лояльность, лояльность на уровне внешних атрибутов, лояльность на уровне идентичности, лояльность на уровне поступков и поведения, лояльность на уровне убеждений. Для автора понятие лояльность определяется как чувство преданности по отношению к организации, также отмечается то на сколько сотрудник способен и готов в общем смириться с одними требованиями и принять другие. Также им выделены факторы, которые влияют на лояльность персонала: внимание как к личности, предыдущий опыт, участие в решении его проблем, чувство гордости за свою работу, за место, где он трудится. К данной организационной культуре можно отнести три уровня лояльности, предложенные Харским: лояльность на уровне идентичности; лояльность на уровне поступков, поведения; лояльность на уровне убеждений [38]. Лояльность, которая находится на уровне поступков и поведения связана с следованием всем традициям, обычаям, ритуалам, которые приняты в организации. Традициями могут являться различные стандарты, связанные, например, в общении с клиентами, корпоративные мероприятия, как формальные, так и не формальные и т.п. Сотрудники, которые лояльны к

данной организации, с удовольствием будут принимать участие в подобных мероприятиях. Для данного уровня лояльности также характерна высокая дисциплинированность. Сотрудники соблюдают требования дисциплины не потому, что за невыполнение возможно наказание, а в силу своего отношения к компании и ее руководству. Обычно, для возникновения такого уровня лояльности не требуется много усилий, так как попав в новый коллектив для каждого человека характерно копирование принятого поведения. Также автором обозначено и то, что многие специалисты утверждают, что этого уровня вполне достаточно для большего количества сотрудников компании, но, есть вероятность, что для менеджеров среднего и высшего звена его может оказаться недостаточным для выполнения контролирующих функций. Также от сотрудника, который имеет данный уровень лояльности, не стоит ждать стремления к саморазвитию, он готов к самопожертвованию. Поэтому сразу стоит заговорить о лояльности на уровне убеждений, которую большинство сотрудников не достигают, но считается вполне достаточным, если этого уровня достигли 10-15% работников, которыми являются руководители высшего и среднего звена [38]. Данная лояльность является большой ценностью для компании, исходя из того, что она положительно влияет на профессиональную деятельность, мотивацию. Сотрудники, являющиеся лояльными, по максимуму отдают себя работе, для них невозможны нарушения прописанных правил как со стороны себя, так и со стороны других людей, являются активистами в устранении проблем, могут взять на себя ответственность быть инициаторами улучшения какой-либо деятельности. Сотрудники являются, как правило, более ответственными. По мнению специалистов, такие сотрудники легче переносят трудные для компании времена и остаются работать, а помогает им в этом чувство верности, преданности и сопричастности. Для них важна информация официальная, решения переданные именно руководством. Следует отметить и то, что для достижения такого уровня лояльности необходим определенный стиль лидерства, способность руководителей внушать важные ценности и установки,

целенаправленно формировать необходимые убеждения. И конечно же, лояльность на уровне идентичности, которая является самым высоким уровнем лояльности и именно ее связывают с верностью и преданностью. На данном уровне сотрудник полностью сравнивает себя с объектом лояльности, связывает свою жизнь с компанией. Многие исследователи отмечают то, что именно такой уровень лояльности у персонала формировала японская система пожизненного найма. От вознаграждения такая лояльность особо не зависит и сотрудник менее всего подвержен негативному влиянию со стороны окружающих. Такой сотрудник максимально мотивирован и предельно эффективен.

В рамках *иерархической культуры*, под лояльностью будет пониматься преданное и обязательное для всех сотрудников следование всем правилам, регламентам, инструкциям, нормам организации. Лояльный сотрудник такой организации – это сотрудник, не нарушающий дисциплины, выполняющий все в срок, действуя по всем правилам, подчиняющийся руководству организации, не проявляющий инициативы, без возмущения и с пониманием относится к процедуре контроля. В иерархической культуре основным сводом законов являются регламенты и нормы самой культуры и лояльность в такой культуре можно сравнить с усиленной благонадежностью. Специфический набор правил является основой любой компании в которой особенно выражен иерархический тип организационной культуры. Правила могут изменяться, но приверженность существующим формальным правилам будет оставаться всегда. Чаще всего сотрудниками такой компании являются люди для которых размеренный ход вещей представляет огромную ценность, а не бессонные ночи в раздумьях о том, какую стратегию лучше всего применить или какую лучшую рекламную фразу использовать. Укрепление лояльности проходит через убеждения, через показание важности того, что такой принятый порядок вещей упрощает жизнь. Ценности компании, на которых она основана, должны согласовываться с ценностями сотрудников в значительной степени и тогда они будут чувствовать себя наиболее комфортно. Также на повышение лояльности будут влиять

социальные льготы, такие как, медицинское страхование и бесплатное питание и т.п.

Наиболее подходящим понятие лояльности для данного типа организационной культуры понимают авторы Т.Н.Чистякова и Н.В. Моисеенко [23]. Для них лояльность – это способность соответствовать корпоративным ожиданиям; также формировать способы поведения, исходя из заданных рамок, созданных организацией или руководством; быть устойчивым к провоцирующему воздействию извне; соблюдать ранее принятые договоренности; внутренне принимать организационные цели и ценности. Определение верного сотрудника они определяют как сотрудника, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах жизни» [23. С. 117]. Отсюда лояльность понимается как готовность следовать всем правилам и рамкам, которые задает организация, идет стремление оправдать ожидания и добиваться целей, выполнять все требования и задачи организации. И совсем не важно изменение правил, лояльные сотрудники будут следовать им беспрекословно. Сотрудники, для которых важно, чтоб все всегда шло ровно и был четкий план всех действий, будут лояльными к такой организации, где присутствуют четкие правила и есть контроль за их выполнением.

Для *культуры рыночного типа* лояльность персонала будет зависеть от того, насколько они глубоко разделяют рыночные ценности и ориентиры. Сотрудник, заботящийся о конкурентоспособности компании, о том, что потребитель в лучшей степени будет удовлетворен и в повышении прибыли компании – это лояльный сотрудник. Приветствуются будут такие качества как напористость, агрессивность, самоуверенность, предприимчивость. В плане финансов и продвижения по карьерной лестнице такая лояльность сотрудников высокомотивирована. Хорошей заработной платой и дополнительными выплатами можно «купить» лояльность персонала в рыночном типе организационной культуры. Для повышения лояльности сотрудников в данном типе организационной культуры следует разрабатывать долгосрочную

программу материального стимулирования. Туда могут входить и продажа акций, и пенсионные фонды. Также поддержание лояльности может происходить при обозначении ценностей компании, а именно разделении ценностей организации с ее сотрудниками, и ощущения ими принадлежности к данной организации. В данной организации можно говорить об индивидуальном вкладе сотрудника в достижение целей организации.

Подходящей типологией лояльности для данного типа культуры будет являться типология И.Г. Чумарина [41]. Автор предлагает считать лояльным сотрудником того, кто добровольно следует законным правилам и процедурам организации. Мерой, в таком случае, будет являться степень этой добровольности. Лояльный сотрудник добровольно (благожелательно – нейтрально?) следующий законным правилам и процедурам («формально в пределах законности») организации [41]. Также говорится о пределах лояльности и выходя за эти пределы в позитивную сторону, можно говорить о том, что такие сотрудники преданы организации, и наоборот, что они становятся для компании разрушительной силой. В тоже время, говоря о пределах лояльности, говорится и о мере. Для автора не существует однозначного ответа на вопрос: «чем же измеряется уровень лояльности?». Может быть, степенью доверия или же уровнем честности. Определяющим, по мнению И.Г.Чумарина является характер добровольности следования сотрудником установленным правилам и регламентам организации [41]. Лояльность будет начинаться там, где будет начинаться внутренняя добровольность, будет присутствовать положительный мотив на определенные действия во благо других. Обозначен термин «управление лояльностью» и, как правило, он имеет только одно направление – в положительную сторону, в сторону, усиления, увеличения, укрепления. Лояльностью можно управлять, и управление это очень просто само по себе: положил заработную плату больше – и сотрудник уже более лоялен. Автором давно была опубликована статья под названием «Лояльность покупается работодателем», в ней речь идет не только о денежной форме укрепления лояльности, но и о том, что преданность

сотрудника можно «купить» всеми инструментами мотивационной системы. В данной статье также был приложен социологический опрос, в котором присутствовал только один вопрос: «Что в вашей нынешней работе вам не нравится?» Ответы были таковы [41]:

- 1) Низкая оплата – 71,4%
- 2) Невозможность проявить себя – 7,4%
- 3) Однообразный труд – 6,5%
- 4) Отдаленность от дома – 6,3%
- 5) Отсутствие перспектив роста – 4,8%
- 6) Неквалифицированное руководство – 2,2%
- 7) Отсутствие льгот – 1,6%
- 8) Плохой коллектив – 0,3%

Все это, безусловно, будет оказывать влияние на сотрудников компании, и будет сопровождаться проявлением нелояльности и причинением вреда предприятию. И именно самым большим раздражителем лояльности будет являться низкая заработная плата, являющаяся самым сильным фактором недовольства.

Организационная культура имеет возможность в значительной степени сглаживать проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации. Формулируется общее культурное пространство, а из этого следует и повышение лояльности сотрудников, а именно потому, что одной из составляющих высокого уровня лояльности является принятие целей организации.

Культура организации соответствует ее общей цели, становится значимым фактором организационной эффективности. Организационная культура служит фактором, который определяет успешность организации. Также и лояльность, которая влияет на инициативность, на уровень текучести кадров, на уровень отдачи сотрудника на рабочем месте.

В компаниях с устоявшейся культурой существует множество факторов, которые оказывают активное воздействие на персонал организации,

формулируя их поведение согласно нормам и ценностям организационной культуры, регулируя их деятельность.

Вывод по главе:

В первой главе мы рассмотрели основные подходы к определению организационной культуры и организационной лояльности, в результате чего сделан вывод о том, что организационная лояльность является частью организационной культуры. В результате корреляции моделей организационной культуры с моделями лояльности были сформулированы следующие соотношения: для адхократического типа организационной культуры характерна модель лояльности, предложенная Батуриной О.В. В своей работе она предложила определение лояльности, подходящее для данного типа культуры, а именно ей были выявлены ряды различий во взглядах на лояльность в зависимости от занимаемой позиции; для кланового типа культуры подходит типология К.В. Харского, который рассматривает понятие «лояльность» не только с позиции не причинения вреда, но и с другой точки зрения, которая представляет собой получение потенциальной пользы; для иерархического типа организационной культуры больше всего подходит мнение о лояльности таких авторов, как Т.Н.Чистякова и Н.В. Моисеенко, для них лояльность – это способность соответствовать корпоративным ожиданиям, также формировать способы поведения, исходя из заданных рамок, созданных организацией или руководством. Лояльность рыночного типа организационной культуры представляет И.Г. Чумарин. Автор предлагает считать лояльным сотрудником того, кто добровольно следует законным правилам и процедурам организации.

2 Исследование организационной культуры и организационной лояльности

2.1 Характеристика предприятия и основные направления деятельности

2.1.1 О компании МРСК Сибири «Хакасэнерго»

Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» образовано в целях эффективного управления распределительным электросетевым комплексом Сибири. Общество учреждено по решению учредителя (Распоряжение Председателя Правления ОАО РАО «ЕЭС России» от 1 июля 2005 года №149р) в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом «Об акционерных обществах» и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации и зарегистрировано 4 июля 2005 года.

До 31 марта 2008 года МРСК Сибири являлась 100%-ной дочерней компанией ОАО РАО «ЕЭС России», уставный капитал составлял 10 млн. рублей и был разделен на 100 млн. обыкновенных акций номинальной стоимостью 10 копеек.

До 31 марта 2008 года МРСК Сибири осуществляло функции единоличного исполнительного органа (ЕИО) в следующих распределительных сетевых компаниях (РСК), открытых акционерных обществах: Алтайэнерго, Бурятэнерго, Красноярскэнерго, Кузбассэнерго - региональная электросетевая компания, Омскэнерго, Томская распределительная компания, Хакасэнерго, Читаэнерго.

31 марта 2008 года в Единый государственный реестр юридических лиц были внесены записи о прекращении деятельности путем присоединения к МРСК Сибири открытых акционерных обществ: Алтайэнерго, Бурятэнерго, Красноярскэнерго, Кузбассэнерго – региональная электросетевая компания, Омскэнерго, Хакасэнерго, Читаэнерго. На базе их имущества были созданы филиалы МРСК Сибири.

26.06.2015 на годовом общем собрании акционеров Общества принято решение об утверждении Устава в новой редакции – ОАО «МРСК Сибири» переименовано в ПАО «МРСК Сибири».

Филиал ПАО «МРСК Сибири» – «Хакасэнерго» –распределительная сетевая компания республики, снабжающая электроэнергией города и села – от столицы Хакасии до таежных деревень. Общая протяженность линий электропередачи предприятия превышает 10 000 километров.

Возглавляет предприятие Складов Евгений Николаевич, заместитель генерального директора – директор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Хакасэнерго».

В структуре филиала 10 районов электрических сетей, которые базируются в муниципальных образованиях Республики Хакасия.

Площадь обслуживания – 61 876 тыс.кв.км

Объем электросетевого хозяйства – 69213 у.е.

Численность персонала – 1134 человека

Основное оборудование:

Линии электропередачи 0,4 – 110 кВ – 10129 км

Подстанции 35-110 кВ – 84 шт. (1502 МВА) и ТП 6 – 35/0,4 кВ –2335 шт. (730,47 МВА)

2.1.2 Стратегические цели МРСК Сибири «Хакасэнерго»

1. Повышение уровня качества и надёжности услуг, оказываемых конечным потребителям:

- повышение надёжности энергоснабжения потребителей, достоверности и полноты измерений;
- повышение качества услуг потребителям.

2. Сохранение тарифных источников инвестиций в обновление и развитие сети:

- обеспечение защиты (обоснованности) тарифов перед органами исполнительной власти и потребителями;

- консолидация сетевых активов, включая бесхозные сети.

3. Повышение эффективности инвестиций:

- повышение качества реализации проектов;

- повышение результативности инвестиций;

- снижение удельной стоимости строительства;

- достижение высокой загрузки вводимых мощностей.

4. Энергосбережение и снижение потерь:

- реализация программ энергосбережения и повышения энергетической эффективности;

- снижение потерь электроэнергии;

- развитие систем учета электроэнергии на базе современных технологий;

- развитие системы достоверного формирования объемов оказанных услуг;

- идентификация потенциала энергосбережения;

- создание дополнительных резервов снижения потерь электрической энергии;

- развитие энергосервисной деятельности.

5. Повышение эффективности операционных затрат:

- оптимизация затрат на ремонты, эксплуатацию и оперативно–технологическое управление;

- оптимизация затрат на вспомогательные и обеспечивающие функции;

- развитие персонала;

- разработка и внедрение комплексной системы управления производственными активами;

- реализация программы инновационного развития;

- развитие информационных технологий.

6. Рост капитализации компании, сопровождающийся созданием дополнительной стоимости:

- реализация стратегии ОАО "МРСК Сибири" в отношении ДЗО и непрофильных активов;

- повышение инвестиционной привлекательности.

7. Улучшение взаимодействия с потребителями, обществом и инвесторами:

- повышение прозрачности деятельности ОАО "МРСК Сибири";

- продвижение бренда компании как лидера компетенции электросетевого комплекса;

- проведение целенаправленной политики по повышению доверия к ОАО "МРСК Сибири".

8. Переход к целевой организационной структуре ОАО "МРСК Сибири"

Энергоресурсосбережение

Важный аспект деятельности электросетевого комплекса – внедрение энергоресурсосберегающей политики.

В целом, основополагающими приоритетами энергетической стратегии и экологической политики ПАО «МРСК Сибири», как одной из крупнейших распределительных сетевых компаний России, являются:

- полное и надежное обеспечение населения и экономики страны энергоресурсами по доступным и вместе с тем стимулирующим энергосбережение ценам;

- снижение удельных затрат на производство и использование энергоресурсов за счет рационализации их потребления, применения энергосберегающих технологий и оборудования, сокращения потерь на стадиях передачи, распределения и потребления электрической энергии.

Комплексное выполнение перечисленных мероприятий, при поддержке Федеральных и Региональных органов власти, приведет к снижению расходов из бюджетов всех уровней, повышению надежности электроснабжения, повышению качества электроэнергии, высвобождению мощности для

технологического присоединения и снижению темпов роста тарифов на услуги, оказываемые ПАО «МРСК Сибири».

2.1.3 Образование МРСК Сибири «Хакасэнерго»

ПАО «МРСК Сибири» – интенсивно развивающаяся компания, обеспечивающая надежное и качественное снабжение электрической энергией растущих потребностей экономики и социального сектора Сибири. Перед ПАО «МРСК Сибири» стоят сложнейшие задачи, решение которых под силу профессионалам, поэтому непрерывное повышение квалификации персонала является важным фактором устойчивого развития компании и сохранения ее потенциала.

Ежегодно проходят обучение порядка 15 тысяч сотрудников, из них 7 тысяч в базовом учебном центре – «Сибирский корпоративный энергетический учебный центр», один из ведущих учебных центров Сибирского Федерального округа, осуществляет подготовку и повышение квалификации персонала в области энергетики. Сайт «Сибирский корпоративный энергетический учебный центр» <http://sibkeu.ru/>.

Базовый учебный центр располагает филиалами в городах присутствия ПАО «МРСК Сибири» – Барнаул, Кемерово, Красноярск, Омск, Чита, Улан-Удэ.

Преимущества обучения персонала в учебном центре:

- организация единых стандартов и форм обучения;
- формирование принципов обучения, связанных со стратегическими планами компании;
- оперативное реагирование и перестройка учебного процесса;
- использование учебно-тренировочных полигонов компании;
- снижение затрат.

ПАО «МРСК Сибири» получает специалистов, обладающих квалификацией, максимально приближенной к потребностям компании.

Для обучения ПАО «МРСК Сибири» активно привлекает внешних контрагентов, среди которых ведущие российские и зарубежные компании:

- ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»;
- ФГБОУ УМК Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору;
- ФГАОУ ДПО «ПЭИПК» и его филиалы;
- НП «КОНЦ ЕЭС»;
- ФГОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»;
- «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ (СНГ) Б.В.» (Нидерланды), др.

В компании в целях непрерывного повышения квалификации персонала реализуются программы внутреннего обучения:

- «Школа начальника РЭС»;
- «Программа обучения сотрудников по транспорту электроэнергии»;
- «Программа внутрикорпоративного обучения персонала ПАО «МРСК Сибири» работе в ПК SAP».

Согласно утвержденному графику сотрудники обучаются по различным тематикам в формате очного обучения, а также с использованием технологий дистанционного обучения. Занятия ведут внутренние преподаватели из числа опытных сотрудников ОАО «МРСК Сибири», экспертов в своем деле.

2.1.4 Социальная ответственность МРСК Сибири «Хакасэнерго»

Негосударственное пенсионное обеспечение

В рамках улучшения социальной защищенности работников и развития нематериального стимулирования ПАО «МРСК Сибири» финансирует и развивает программы негосударственного пенсионного обеспечения.

Цель данного направления деятельности в том, чтобы обеспечить достойный уровень благосостояния сотрудников после выхода на пенсию. Развитие негосударственного пенсионного обеспечения проводится через

сотрудничество с Негосударственным пенсионным фондом электроэнергетики. Для сотрудников Компании предложены различные программы негосударственного пенсионного обеспечения.

В целях повышения социальной защищенности работников Общества и совершенствования кадровой политики разработана Программа негосударственного пенсионного обеспечения работников ОАО «МРСК Сибири» на 2009г., которая реализуется в рамках Договоров с НПФ. В программе определены единые подходы к негосударственному пенсионному обеспечению работников:

- 1) процент после трудового замещения по различным программам;
- 2) общая сумма накопленных средств на именном пенсионном счете отдельного работника при выходе на пенсию;
- 3) минимальный стаж работника для приобретения права участия в системе НПО;
- 4) продолжительность выплат после наступления пенсионных оснований;
- 5) формула расчета суммы выплат каждому отдельному работнику с учетом критериев и т.д.

Важнейшая задача социальной политики Общества – забота о здоровье работников Компании. В филиалах Общества осуществляют свою деятельность комиссии по социальному страхованию, которые занимаются распределением оздоровительных путевок с учетом рекомендаций лечебных учреждений и заявок работников с привлечением Фонда социального страхования и средств Добровольного медицинского страхования, а также составление ежегодного плана мероприятий по оздоровлению и отдыху работников и их детей.

ПАО «МРСК Сибири» осуществляет добровольное медицинское страхование работников, которое направлено на улучшение медицинского обслуживания, оказание профилактической и врачебной помощи работникам.

С целью развития нематериального стимулирования персонала, а также поддержания здоровья работников, непосредственно влияющего на надежность

профессиональной деятельности, проводятся спортивно-оздоровительные мероприятия и культурно-массовая работа с персоналом Компании.

Так в Обществе традиционно проводится спартакиада МРСК Сибири, детская спартакиада, мероприятия, приуроченные к профессиональному празднику "День энергетика", такие как: обновление доски почета Общества и филиалов, конкурс детского рисунка.

Активная спортивно-оздоровительная работа проводится во всех филиалах Общества. В 2008 году в ОАО «МРСК Сибири» создан общественный Совет содействия развитию физической культуры и спорта, разработана «Программа развития физической культуры и спорта в на 2009 - 2011гг.». Данной программой предусматривается необходимая информационно-пропагандистская работа по формированию привлекательного имиджа социально-здоровой организации, создание условий для занятий физической культурой и спортом, оказание поддержке работающим спортсменам, показывающим высокий спортивный результат [24].

2.2 Организационная культура предприятия и организационная лояльность сотрудников данной организации

В данном параграфе будет проанализирована взаимосвязь организационной культуры и организационной лояльности в межрегиональной распределительной сетевой компании Сибири «Хакасэнерго».

Первым этапом исследования является изучение организационной культуры предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго». Использовался метод организационной культуры К.Камерона и Р.Куина. Для исследования было опрошено 70 сотрудников компании МРСК Сибири «Хакасэнерго». В опросе принимали участие как мужчины, так и женщины разной возрастной категории.

Стаж работы участников исследования.

Таблица 1 - стаж работы участников исследования

Стаж работы в организации	Количество человек (%)
0-3 месяцев	8(11%)
4-6 месяцев	6(9%)
7-9 месяцев	5(7%)
10-12 месяцев	3(5%)
1-2	11(15%)
2-5	21(30%)
5-10	11(16%)
10-20	4(6%)
Более 20	1(1%)

Для проведения исследования использовался метод анкетирования. Респондентам была предложена анкета (Приложение А), состоявшая из 6 вопросов, которые касались текущего характера организационной культуры организации, в которой они работают. В каждом вопросе было четыре варианта ответа, между которыми сотрудник, заполнявший анкету, должен был распределить 100 баллов в наилучшем соответствии, так чтобы максимальный балл был присвоен наиболее соответствующему действительности варианту. Данные ответы заносились в колонку «Теперь». Во второй части анкетирования были те же требования, только сотрудники расставляли баллы, представляя организацию через 5 лет. А именно отдавая предпочтения тем альтернативным вариантам ответов, которые бы, по их мнению, при их усилении сделали бы организацию максимально успешной. Ответы этой части опроса отмечались в этой же анкете, только в колонке под названием «Предпочтительно».

Обработка результатов

Было подсчитано среднее арифметическое значение каждому альтернативному варианту ответа в каждой части анкетирования. Первым шагом было сложение баллов всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученная сумма делилась на 6, тем самым вычислялась средняя оценка по

альтернативе А. Такие же вычисления повторялись для ответов В, С, D. Вторым шагом было сложение всех ответов А(А1) в колонке «Предпочтительно», а далее также делении на 6, т.е. снова рассчитывалось среднее арифметическое значение, но для колонки «Предпочтительно». Такие же вычисления повторялись для ответов В, С, D(В1, С1, D1).

Таблица 2 - результаты подсчетов

A	A1	B	B1	C	C1	D	D1
11,6	35	21,6	21,6	27,5	25	39,16	18,3
20,83	28,3	19,16	21,6	23,3	28,3	36,6	21,6
19,1	30	15,83	26,6	20	19,1	41,6	27,5
22,5	45	30,83	21,6	25	16,6	21,6	16,6
13,3	38,3	10	20	13,3	17	63,3	21,6
5	30	10	29,16	27,5	21,6	62,5	19,16
<u>15,38</u>	<u>34,43</u>	<u>17,9</u>	<u>23,42</u>	<u>22,76</u>	<u>21,26</u>	<u>44,12</u>	<u>20,79</u>

Таблица 3 - результаты подсчетов

Альтернатива	Тип культуры	«Теперь»	«Предпочтительно»
A	Клан	15,38	34,43
B	Адхократия	17,9	23,42
C	Рынок	22,76	21,26
D	Бюрократия	44,12	20,79

На рис. 4 представлена диаграмма общего профиля.

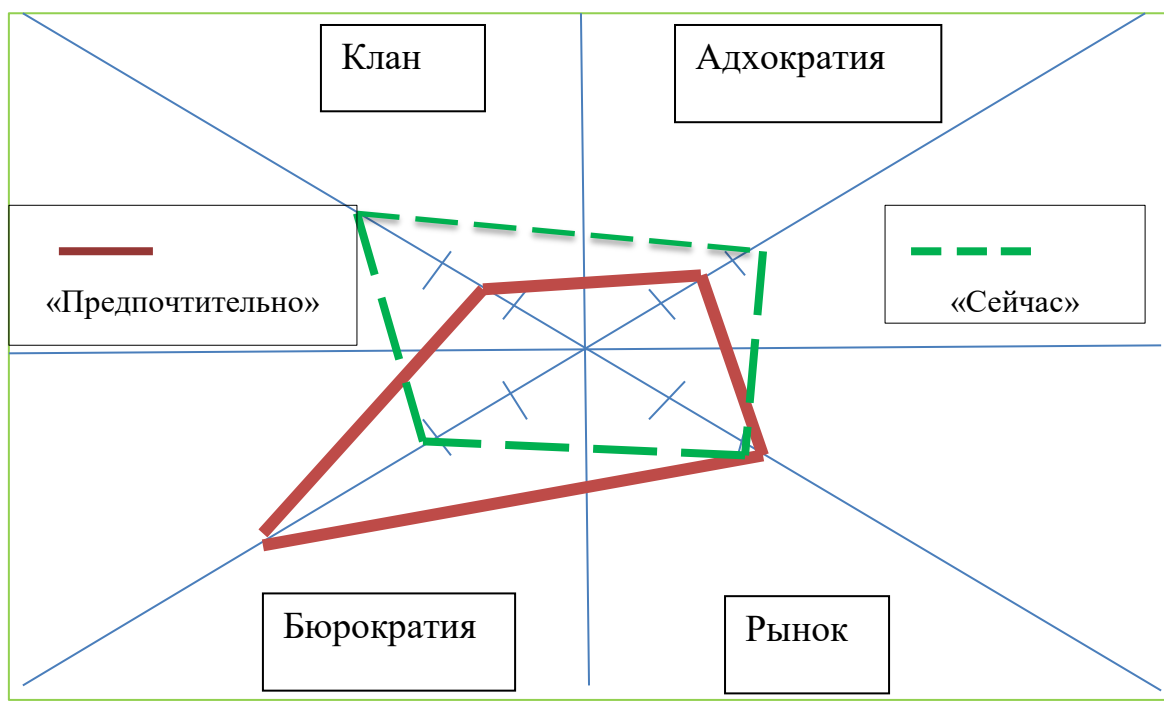


Рисунок 4 - общий профиль организации

Вывод:

Из результатов мы видим, что в организации преобладает бюрократическая культура. Бюрократическая культура может быть охарактеризована не только посредством обращения к работам К.Камерона и Р. Куина, но и посредством обращения к работам немецкого социолога Макса Вебера, который впервые прописал принципы бюрократического управления. Им были предложены семь признаков: правила, иерархия, учет, обезличивание, специализация, раздельная собственность, система отбора по оценкам. Которые со временем были признаны классическими атрибутами бюрократии. При соответствии данных характеристик будет гарантирована высокая эффективность. Часто использовались организациями, главная цель которых обеспечить надежный, плавно текущий и предсказуемый выпуск продукции. Ключевыми ценностями успеха считалось четкое распределение полномочий по принятию решений, стандартизированные правила, механизмы контроля и учета. Данный подход будет эффективен в условиях стабильного окружения, при которых она сможет жить по установленным правилам и процедурам, используя заранее отложенные механизмы деятельности. У работников имеется

гарантия долгосрочной занятости, а при соблюдении правил возможность продвижения по службе.

Также мы видим преобладание рыночного типа культуры. Рыночный тип культуры работает с ориентацией на внешнюю среду, а не на свои внутренние дела. Критерии успеха – конкурентоспособность, прибыль, сосредоточение на работе с клиентами. Пути к достижению целей – это четко поставленные цели и агрессивная стратегия. Присутствует соперничество и конкурентность сотрудников, стремление к победе.

Рассматривая результаты, которые сотрудники представляют через 5 лет, можно отметить сокращение бюрократии и увеличение кланового типа. Есть небольшие расхождения также и в таких типах как адхократия и рынок, но, по мнению К. Камерона и Р. Куина критическими считают различия профилей «Теперь» и «Предпочтительно» на величину более 10 делений.

Вторым этапом исследования было рассмотрение развития уровня лояльности сотрудников организации.

Рассматривая организационную лояльность с точки зрения систем, можно сказать, что ее развитие наблюдается на S - образной кривой, а именно: любая система проходит несколько этапов своего развития (рис.5) [10].

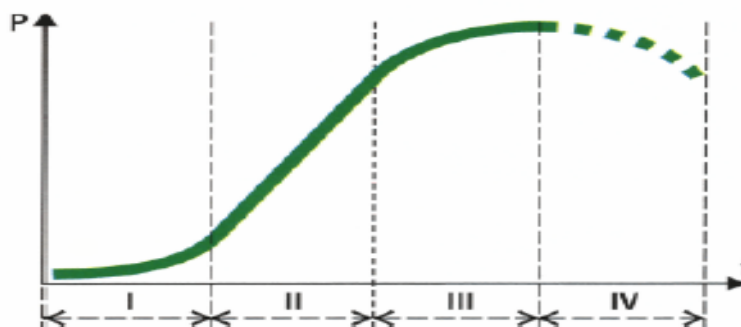


Рисунок 5 - кривая системы, где P - параметр системы, t - время

Под первым этапом понимается медленное развитие или становление, интенсивный рост – второй этап, третий этап подразумевает собой стабилизацию и четвертый этап – стадия «умирания».

Похожая схема применяется при описании развития не технических систем, для примера, жизненный цикл товара [20], организации [2]. Можно

применить описанный закон к системе отношений между организацией и человеком. Где в качестве параметра P будет лояльность работника к организации. При поступлении на работу, потенциальный работник владеет малым количеством информации об организации или не владеет ей вовсе. Начальную информацию он может найти на официальной странице предприятия. При процессе формирования решения о поступлении на работу идет накопление знаний как о самой организации, включая ценности и нормы, так и условиях работы, предполагаемой компенсации и пр. Далее на основе приобретенных знаний и предыдущего опыта, не без участия воображения, начинается формирование идеальной картины ожидания от организации. Лояльность потенциального работника можно назвать как предварительная или же потенциальная лояльность, и она растет, предположительно, как было сказано ранее по S –образной кривой. На третьем этапе, этапе стабилизации, работник входит в организацию. С этого момента, лояльность начинает падать за счет того, что выявляются расхождения между идеальной картиной ожидания и реальной организационной культуры. Если же рассматривать идеальный вариант, следует отметить, что если расхождения не будет, то и снижения начальной лояльности не произойдет.

В данной работе восприятие организационной культуры будет рассматриваться в соответствии с принципом субъективности, который был предложен Куртом Левиным [19]. А именно, согласно данному принципу, люди реагируют не на действительность, а на собственное восприятие действительности.

Предполагается, что снижение предварительной лояльности будет происходит в любом случае после входа в организацию, вне зависимости от того каким будет считать работник это расхождение: негативным или позитивным. Любые расхождения будут приводить к возникновению дискомфорта. Работнику следует признать, что его ожидания не соответствуют действительности, либо изменить картину действительности. При этом возникает напряжение, которое и приводит к снижению уровня лояльности к

организации. Отсюда следует вывод, что расхождение ожиданий и действительности не оказывает влияния на снижение уровня предварительной лояльности.

После того как сотрудник вошел в организацию у него начинается формироваться лояльность уже на реальном опыте пребывания в организации. Такую лояльность можно назвать как воспринятая лояльность. И она также как и предварительная лояльность должна развиваться по S – образной кривой. В основе такой лояльности, предположительно, лежит субъективное восприятие сотрудником организационной культуры организации, возможностей в организации, перспектив реализации ожиданий. Отсюда следует предположение о том, что уровень лояльности сотрудника связан с возможностью реализации ожиданий организации. Но следует отметить и то, что на воспринятую лояльность могут влиять и другие факторы, такие, как групповые эффекты, инвестиции в организацию и т.д. Поэтому, даже если для сотрудника возможности реализации ожиданий незначительные, воспринятая лояльность все равно будет расти, но уже медленнее.

Итоговая лояльность – сумма предварительной и воспринятой лояльности. Поэтому, результирующая кривая развития лояльности будет состоять из двух кривых: предварительной и воспринятой лояльности. Где уровень предварительной лояльности будет создавать точку опоры для развития лояльности. Уровень этой лояльности будет зависеть от соответствия организационной действительности ожиданиям.

Рассматривая идеальный уровень можно схематично изобразить как будет происходить развитие лояльности (рис.6). Предварительная лояльность развивается до момента входа в организацию, а далее остается постоянной. А воспринятая лояльность начинает свое развитие с момента входа в организацию. Так как итоговая лояльность представляет собой сумму предварительной и воспринятой лояльности, то она будет постоянно расти, неравномерно, но расти.

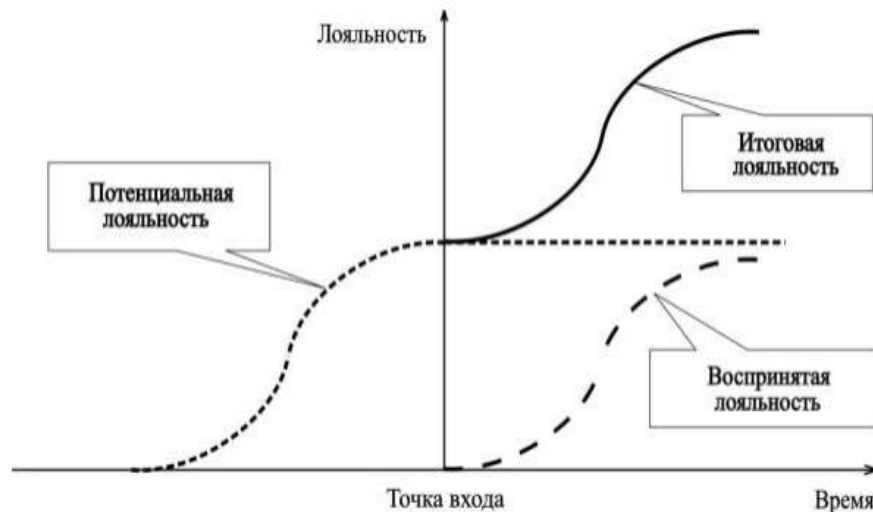


Рисунок 6 - идеальная картина развития лояльности

Но так как идеальная ситуация может складываться достаточно редко, то после вхождения в организацию уровень предварительной лояльности начинает снижаться. Снижение зависит от степени расхождения между ожиданием и действительности, и происходит это до некоторого уровня, а затем происходит стабилизация (рис.7). Отсюда следует, что итоговая лояльность сначала идет на снижение, а затем начинает свое развитие в соответствии с ростом воспринятой лояльности.

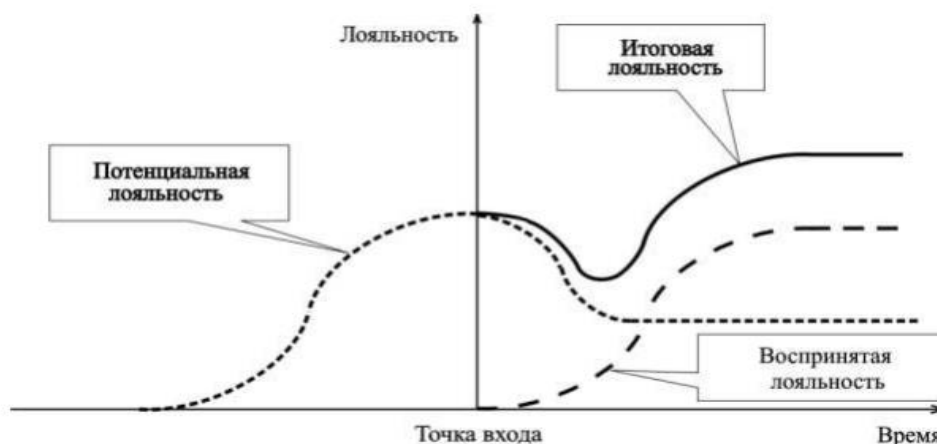


Рисунок 7 - развитие лояльности в случае неполного соответствия картины ожиданий восприятию действительности

Возможен случай, когда происходит отсрочка реализации ожиданий, (сейчас нет, а потом будет лучше), но реализация не происходит в течение

длительного времени, тогда предварительная лояльности пребывать в состоянии стабилизации не будет, она будет постепенно снижаться. В данном случае воспринятая лояльность развиваться не будет, или будет происходить развитие не полной мере, а именно за счет других механизмов, таких как групповой эффект, индивидуальные инвестиции и пр. То есть при равенстве влияния других механизмов, она будет развиваться слабее. И отсюда следует развитие итоговой лояльности на убывание (рис.8).

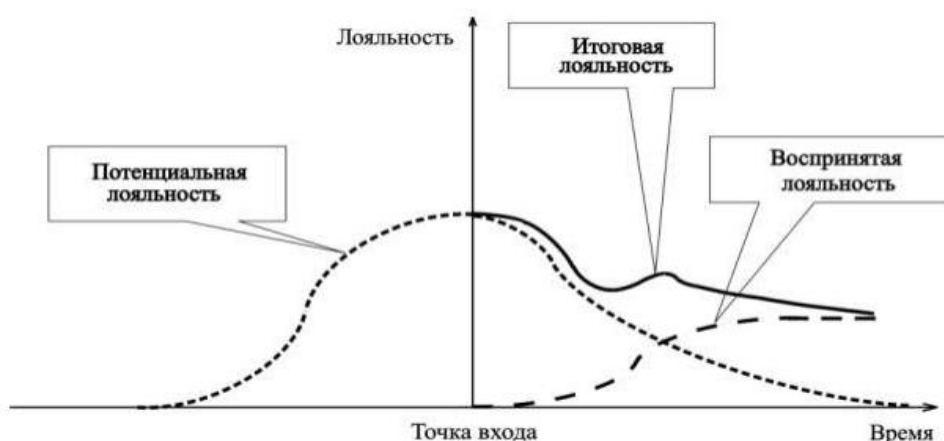


Рисунок 8 - развитие лояльности в неблагоприятных условиях

В данную модель был заложен принцип реализации ожиданий, так как с его помощью просматривается взаимосвязь организационной культуры предприятия и самой лояльности сотрудника. Также имеется возможность диагностировать причины нелояльности сотрудников и разработать комплекс мер, направленных на коррекцию реализации ожиданий и, соответственно, лояльность.

Исследование показателей реализации ожиданий

Ожидания от организации основываются на достоверной информации об этой организации, которую сотрудник еще до поступления на работу изучил. Но с другой стороны, было выяснено, что идет искажение идеальной картины ожидания за счет реального опыта работы в организации. То есть, и в первом и во втором случаях в оценке ожидания присутствует определенная доля представлений о возможностях реализации эти ожиданий. Поэтому была выдвинута гипотеза:

- Ожидание реализации профессиональной деятельности связано с организационной лояльностью.

Также есть предположение, что уровень организационной лояльности во многом зависит от реализации ожиданий и на основе этого выдвинута еще одна гипотеза.

- Уровень реализации ожиданий связан с уровнем организационной лояльности.

В связи с этим были выдвинуты **задачи** данного исследования:

- проверка наличия связей модели реализации ожиданий и организационной лояльности;

- исследование организационной лояльности связанное со стажем работы;

- сравнение нелояльных и лояльных сотрудников по показателям модели реализации ожиданий и демографическим переменным.

Было проведено исследование для проверки гипотез в соответствии с поставленными задачами. В данном исследовании принимали участие 70 сотрудников компании МРСК Сибири «Хакасэнерго». Участникам исследования была предложена анкета (приложение Б), составленная В.И. Доминяком из 3 анкет: измерение уровня организационной лояльности, оценки ожиданий, возможность реализации мотивов профессиональной деятельности [10].

Корреляционный анализ модели реализации ожиданий

Для того, чтобы проверить нашу гипотезу о связи показателей модели реализации ожиданий и организационной лояльности был проведен корреляционный анализ. Результаты анализа изображены на рисунке (рис.9). Статистически значимые корреляции между лояльностью и оценками участников исследования собственных ожиданий от организации момент поступления на работу приведены в приложении (приложение В).



Рисунок 9 - корреляционный анализ организационной лояльности и ожиданий работников от организации

Обозначим параметры оценки ожиданий, которые наиболее тесно связаны с лояльностью: 0,25 удовлетворение от процесса; 0,24 ощущение собственной полезности, служение людям; 0,23 уважение, социальный престиж. Отсюда можно сделать выводы о том, что наиболее лояльными являются сотрудники, которые в момент поступления на работу направлены на саму деятельность, хотят достигать больших результатов, самореализовываться в этой сфере - об этом нам говорит параметр «Удовлетворение от процесса»; на социальную значимость - параметр «Уважение, социальный престиж»; самомотивацию, азарт, успех – параметр «Ощущение своей полезности, служение людям».

Также можно утверждать, что гипотеза нахождения связи ожидания реализации профессиональной деятельности и лояльности к организации может быть принята. На самом деле, уровень организационной лояльности статистически значимо связан с личным индексом ожиданий.

Результаты корреляционного анализа между организационной лояльностью и оценками участников возможности реализации мотивов

изображены на рисунке (рис.10). Статистически значимые корреляции приведены в приложении (приложение Г).

Рассматривая результаты, мы можем сказать о том, что мотивы профессиональной деятельности, которые были внесены В.Доминяком в опрос, достаточно адекватны. Так как почти все параметры возможности реализации мотивов статистически значимо связаны с организационной лояльностью.

Также как и в предыдущем случае, можно отметить, что наиболее связаны с лояльностью: 0,60 удовлетворенность от процесса деятельности; 0,54 ощущение собственной полезности. Можно сделать предположение, что оценки возможностей реализации мотивов включают в себя собственную оценку ожиданий сотрудника на момент поступления на работу, то есть в настоящее время.

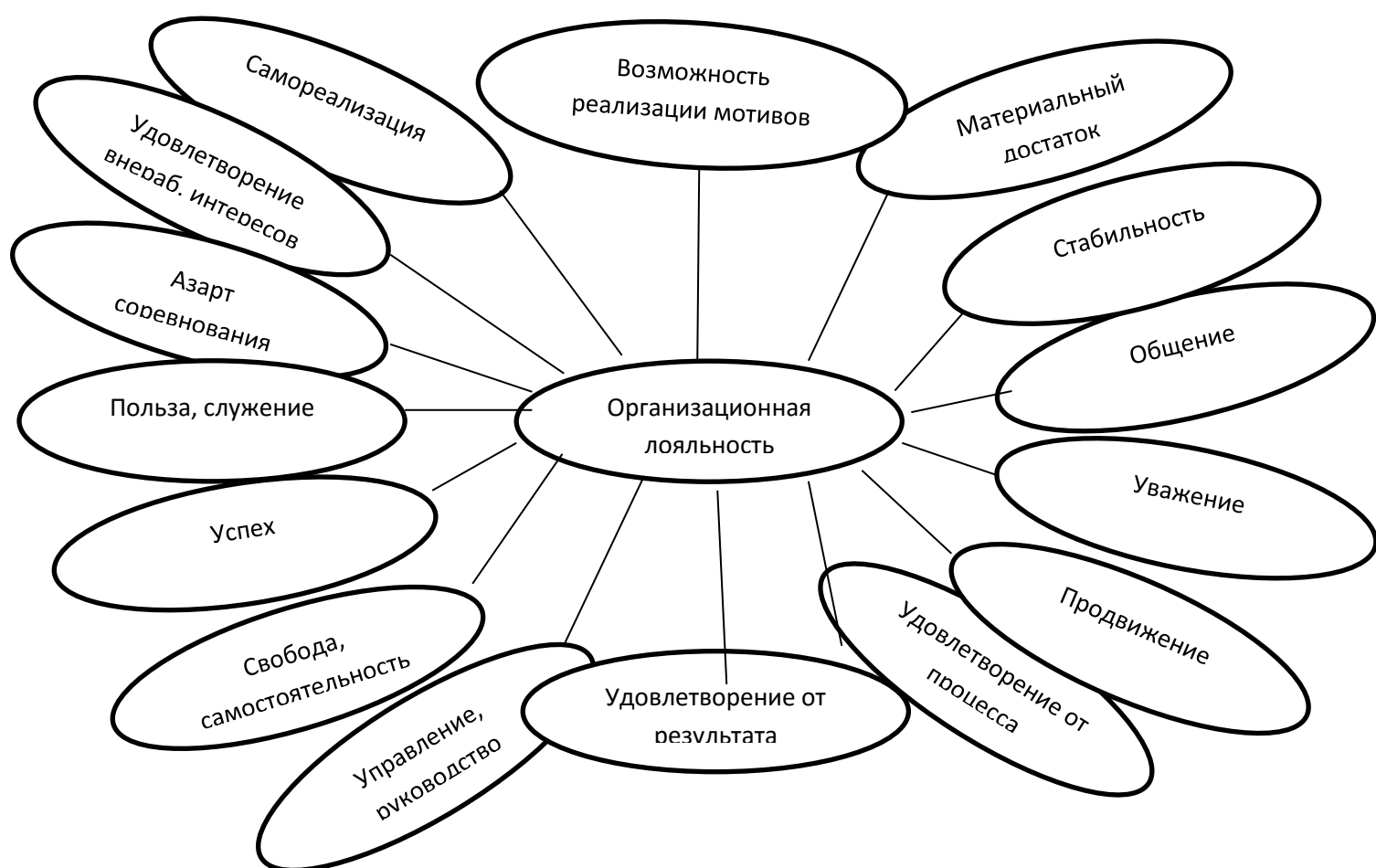


Рисунок 10 - корреляционный анализ организационной лояльности и оценок возможности реализации мотивов

Можно утверждать, что показатель возможности реализации мотивов (ВРМ) статистически значимо связан с уровнем лояльности сотрудников по отношению к организации. Таким образом, можно говорить, что показатель возможности реализации мотивов является коррелятором организационной лояльности. Отсюда идет подтверждение гипотезы: связь субъективной оценки возможности реализации мотивов профессиональной деятельности и организационной лояльности.

Схема корреляционного анализа показателей модели реализации и организационной лояльности представлена на рисунке (рис.11).

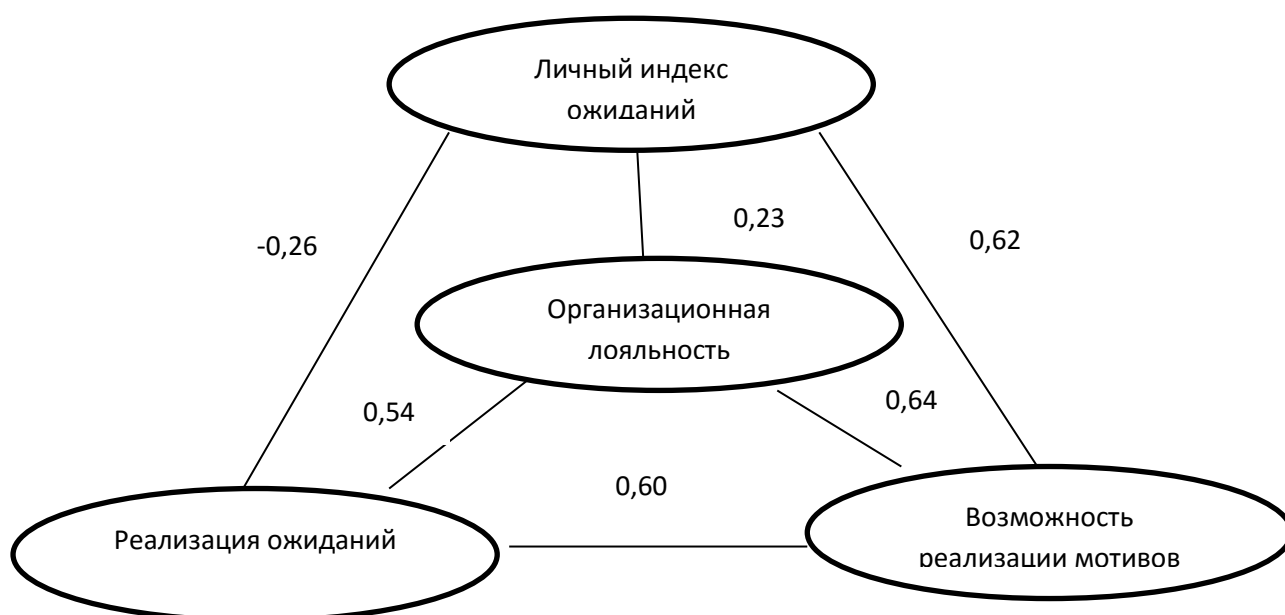


Рисунок 11 - корреляционный анализ организационной лояльности и показателей модели реализации ожиданий

На данной схеме видно, что организационная лояльность статистически связана со всеми показателями модели реализации ожиданий, которые тоже связаны между собой. Отсюда следует подтверждение гипотезы о том, что уровень реализации ожиданий связан с уровнем организационной лояльности. Также можно утверждать, что принцип, заложенный в модель является верным: восприятие возможностей реализации едет к увеличению уровня организационной лояльности.

Более всего с организационной лояльностью связан показатель возможности реализации мотивов (BPM). Если рассматривать данный аспект с точки зрения модели, то можно отметить, что возможность реализации мотивов является более значимым, чем сама реализация. С этой же точки зрения говорится о том, что данный показатель в большей степени относится к воспринятой лояльности, а реализация ожиданий к предварительной лояльности. Следовательно, реализация ожиданий должна быть сильнее, чем возможность реализации ожиданий, так как по S –образной кривой предварительная лояльность не должна снижаться.

Далее был проведен корреляционный анализ у групп со стажем менее трех месяцев и более трех месяцев для проверки данного утверждения (рис.12). Не обнаружилось статистически значимых связей между организационной культурой и показателями возможности реализации мотивов в группе со стажем менее трех месяцев. Но показатель реализации ожиданий статистически значимо связан с организационной лояльностью. Во второй группе, где стаж более трех месяцев, статистически значимы оба показателя, при том, связь возможности реализации ожидания больше, чем реализации ожидания. Отсюда следует вывод, что утверждение о том, что возможность реализации ожиданий должна быть сильнее, чем показатель реализации ожиданий. В результате, можно сделать вывод, что уровень реализации ожиданий очень значим на начальном этапе работы, когда именно он влияет на предварительную лояльность. Далее, когда стаж в организации увеличивается и начинает развиваться воспринятая лояльность на первый план выходит восприятие возможностей реализации мотивов, так как от этого зависит уровень данной лояльности.

Общая удовлетворенность работой, оценки справедливости и заботы в организации являются устойчивыми корреляторами организационной лояльности. Поэтому они были названы контрольными корреляторами в нашем исследовании. Было выдвинуто предположение о том, что с организационной лояльностью и с показателями модели реализации ожиданий должны быть

связаны данные контрольные переменные. Для подтверждения был проведен корреляционный анализ (рис.13). Из рисунка видно, что статистически связаны данные контрольные переменные с организационной лояльностью. Также мы видим из рисунка, что контрольные переменные статистически связаны с показателем реализации ожиданий. Меньшая связь говорит лишь о том, что показатели реализации ожиданий в большей степени связаны именно с организационной лояльностью, а не с контрольными переменными. Поэтому утверждение полностью доказывается.

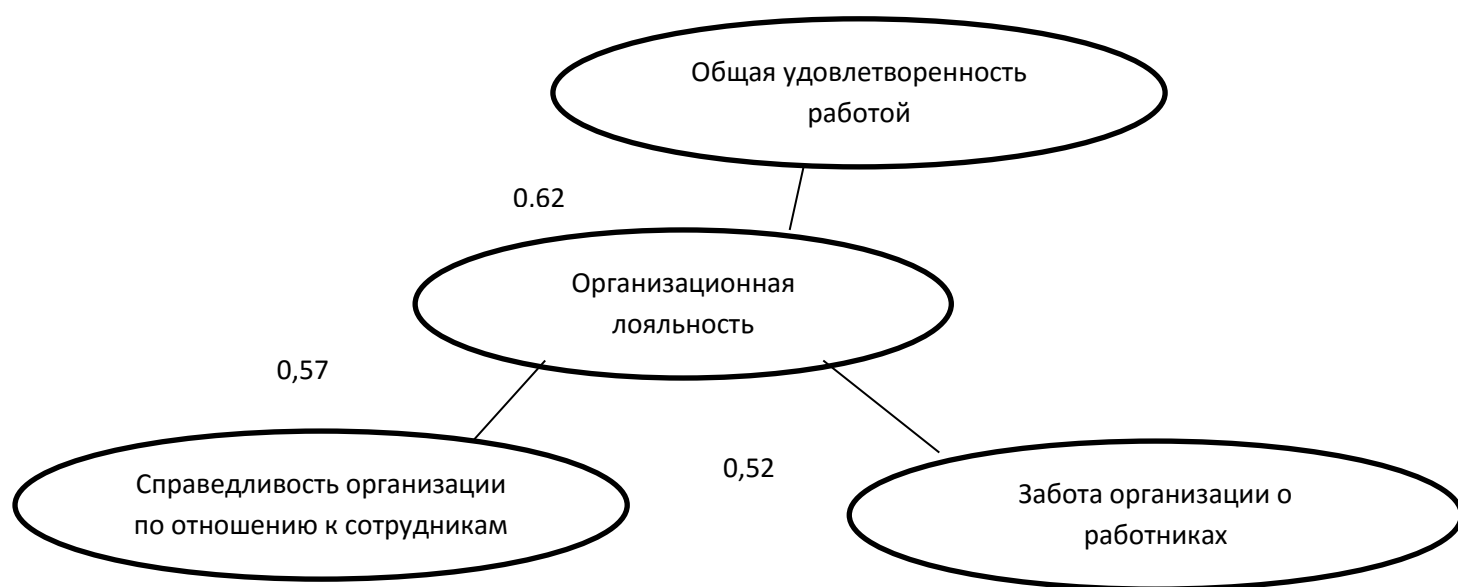


Рисунок 12 - корреляционный анализ организационной лояльности и контрольных переменных

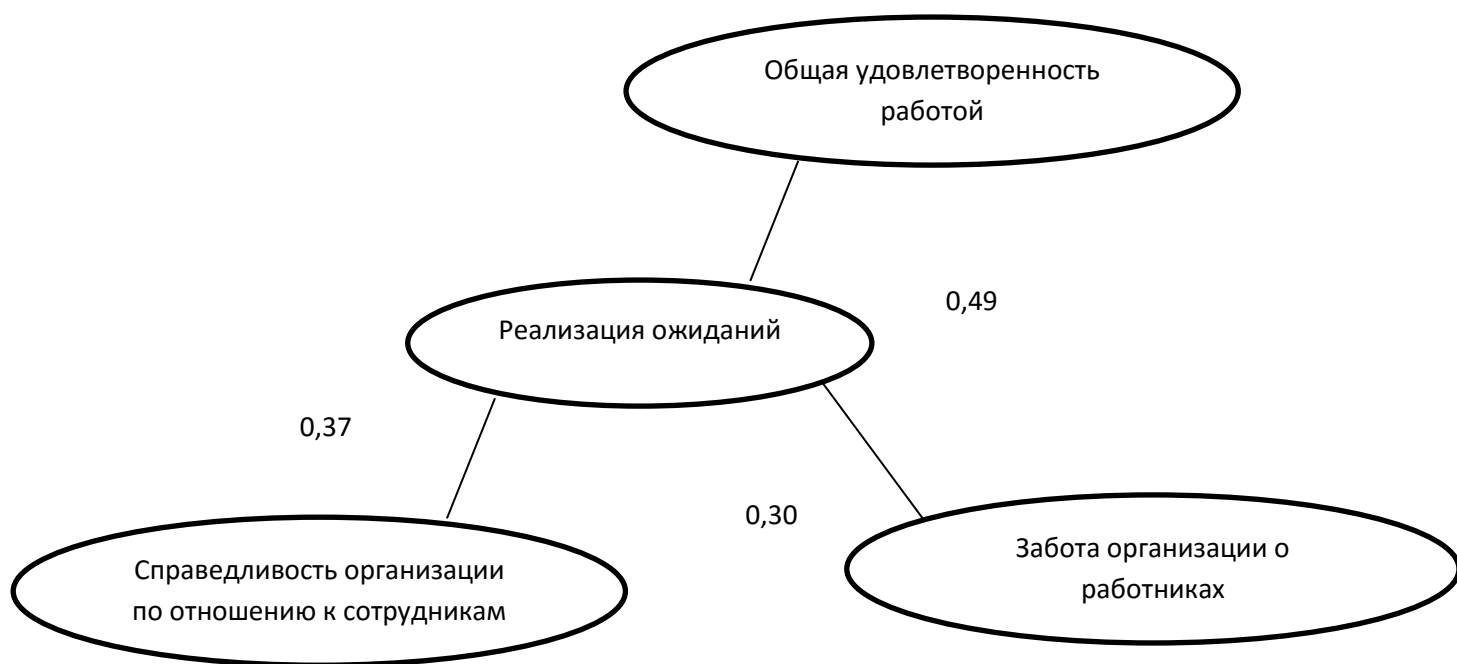


Рисунок 13 - корреляционный анализ организационной лояльности и контрольных переменных

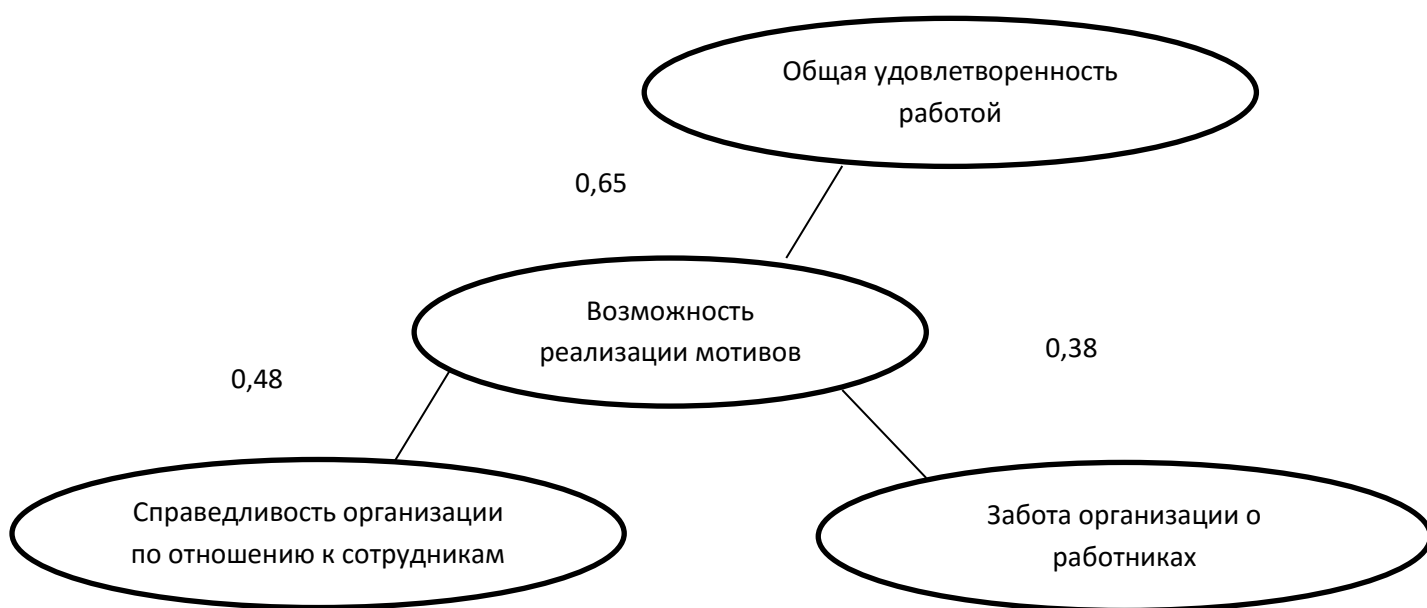


Рисунок 14 - корреляционный анализ организационной лояльности и контрольных переменных

Таким образом, мы видим, что с возможностью реализации мотивов статистически связаны все контрольные переменные.

Отсюда идет подтверждение нашей гипотезы о связи контрольных переменных с организационной лояльностью и с показателями модели реализации ожиданий.

Анализ динамики организационной лояльности

При обработке результатов, было выявлено, что лояльность сотрудников организации изменяется за счет стажа работы в данной организации. Изобразим схематично данные изменения (рис.15).

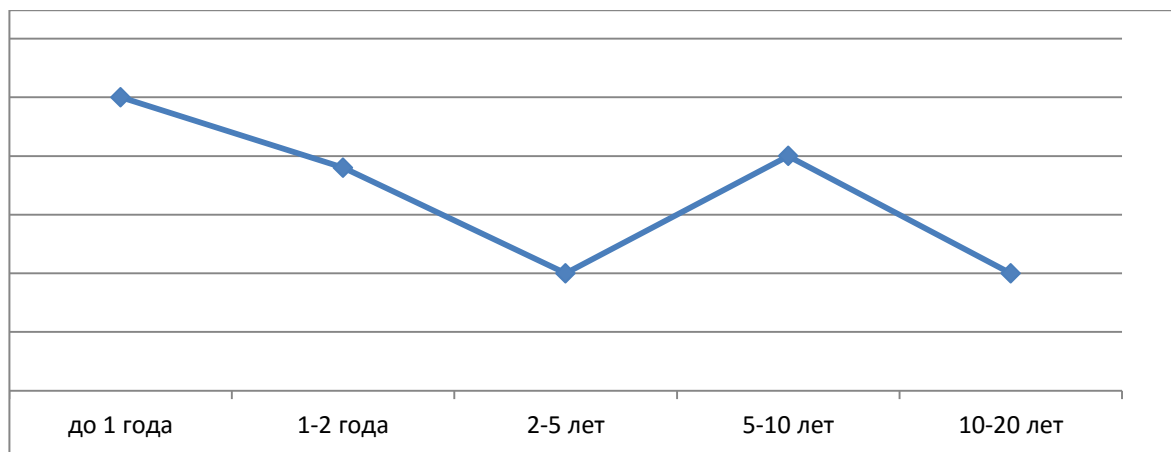


Рисунок 15 - изменение уровня организационной лояльности в связи со стажем работы в организации

Как видно, есть значительные различия по уровню организационной лояльности между группами со стажем от 2 до 5 лет и от 5 до 10 лет. Остальные различия не так высоки.

Смотря на данный график, можно утверждать, что существует определенная связь организационной лояльности со стажем работы. На протяжении первых двух лет работы в организации организационная лояльность идет на спад, а уже после этого начинает расти, но после вновь начинает падать. С увеличением стажа работы, лояльность то возрастает, то вновь начинает падать. В процессе опроса сотрудников, выяснились некоторые предположения. У сотрудников складывается ощущение несправедливости, так как обещания, которые давала организация при поступлении на работу не выполнялись, отсюда следует, что опыт сотрудников давал им понять, что то, что они ожидают от организации не сбудется. Также ощущалось и то, что к

сотрудникам терялся интерес, их мнение не учитывается. Особенно это начало проявляться, когда организация стала занимать ведущие положения на рынке. Также организация часто пропагандировала новые реализации для профессиональной деятельности сотрудников, но осуществлялось это выборочно. Из этого понимается, то, почему лояльность на определенном этапе начинает расти.

Главной задачей нашего исследования является нахождение взаимосвязи организационной культуры и организационной лояльности. Найти и обозначить решения, которые должна принять организация для увеличения уровня лояльности своих сотрудников. Нами на первом этапе исследования было выявлено, что в данной организации на настоящий момент преобладает бюрократический и рыночный типы организационной культуры. Сотрудникам хочется видеть организационную культуру, в которой идет снижение бюрократии и увеличение кланового типа организационной культуры. Необходимо рассмотреть лояльных и нелояльных сотрудников вместе, используя профиль организации для диагностики причин лояльности или нелояльности.

Третьим этапом исследования было решено показать графически лояльных и нелояльных сотрудников. Для этого мы поделили всех сотрудников, которые принимали участие в исследовании, на две группы. В первую группу вошли 27 участников, у которых уровень лояльности оказался выше среднего, во вторую группу вошли 43 человека, у которых уровень лояльности оказался ниже среднего. Был проведен анализ статистически значимых различий между группами по критерию Стьюдента. Результаты данного анализа приведены в приложении (приложение Д). По всем показателям между группами были выявлены статистически значимые различия.

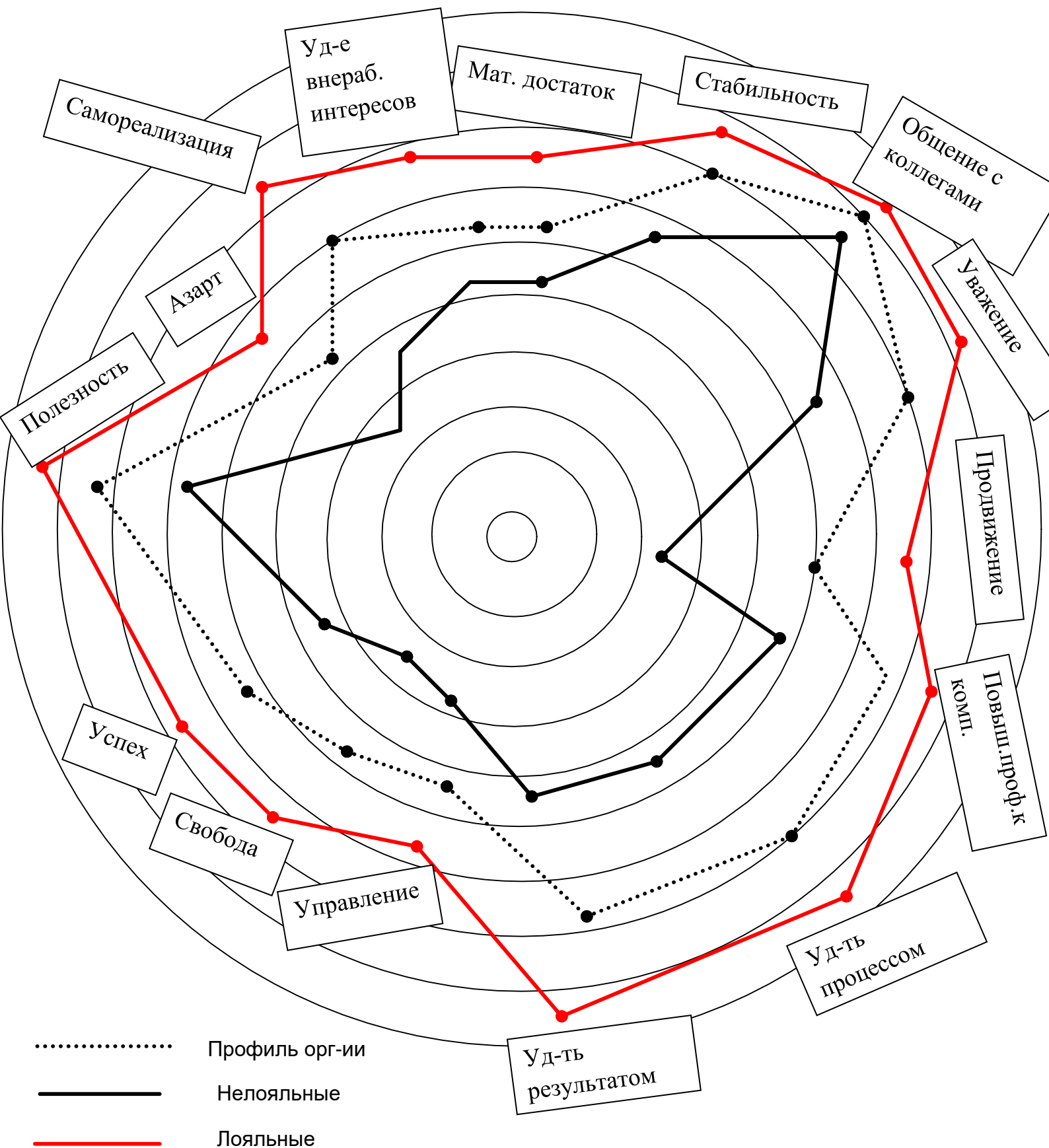


Рисунок 16 - профили возможности реализации мотивов организации, лояльного и нелояльного сотрудников

На рис. 16 видно, что график лояльного сотрудника выходит за пределы профиля организации, нелояльный сотрудник находится в пределах профиля организации. Таким образом, мы можем, используя модель реализации

ожиданий и профиля организации, выявить причины нелояльного и лояльного сотрудника. Мы можем выделить наиболее критичные места, которые требуют от организации повышенного внимания: азарт соревнования; управление, руководство другими людьми; продвижение, карьерный рост; удовлетворение нерабочих интересов; материальный достаток; ощущение свободы, самостоятельности принятия решений. Мы рассматриваем профиль лояльного сотрудника и видим, что его оценки возможности реализации мотивов лежат выше организационного профиля. То есть, сотрудник лоялен и готов к большему, но у организации нет методов для реализации этого. Но если для организации сотрудник ценен, необходима разработка индивидуальной программы реализации таких мотивов, как азарт соревнования (например, больше конкурсов профессионального мастерства внутри организации), управление, руководство другими людьми (например, роль координатора рабочей группы). Необходимо обращать большее внимание на такие мотивы, которые в организации оцениваются ниже всего (на 2,5 единицы лежат ниже высшей точки). Это действительно важно, потому что нами ранее было выявлено, что более лояльные те сотрудники, которые только что вошли в организацию и необходимо сохранять уровень этой лояльности, пока сотрудник не столкнулся со всеми аспектами организационной действительности. Также мы смотрим на профиль нелояльного сотрудника и видим, что тоже есть мотивы, которые лежат ниже всех остальных (лишь на 2,5 единицы выше низшей точки). Необходимо обратить внимание именно на них, и благодаря этому они будут повышаться, и, соответственно, будет повышаться сам профиль лояльности нелояльных сотрудников.

Четвертым этапом в нашем исследовании, нам стоит отнести мотивы, которые являются, так сказать, «падающими» к типам организационной культуры и предложить мероприятия по их повышению.

«Падающими» мотивами будем называть такие мотивы, которые на рисунке находятся ниже всего. Как уже было сказано выше, такими мотивами в нашем случае являются: азарт соревнования; управление, руководство другими

людьми; продвижение, карьерный рост; удовлетворение нерабочих интересов; материальный достаток; ощущение свободы, самостоятельности принятия решений. То есть в организации необходимо делать акцент именно на эти мотивы, так как их возможность реализации находится ниже всего. Значит, спроектировав комплекс мероприятий по повышению возможностей реализации данных мотивов, мы сможем постепенно увеличивать уровень лояльности сотрудников с низким уровнем лояльности, а именно, как нами было исследовано, сотрудников со стажем в организации более года, и также сохранять уровень лояльности сотрудников, которые работают в организации менее года и являются наиболее лояльными к ней. Получается, что организационная культура организации не способствует реализации данных мотивов. Поэтому мы соотнесем наши «падающие» мотивы с типами организационной культуры и выясним, совпадают ли желания сотрудников по поводу изменения организационной культуры предприятия с их реализацией мотивов. Как видно из первой части исследования, сотрудники представляют свою организацию через 5 лет с сокращенным типом бюрократической культуры и с увеличенным типом клановой культуры.

Такой мотив как азарт, можно отнести к адхократии, так как для этого типа организационной культуры характерно то, что сотрудники готовы идти на риск, на различные эксперименты, в такой организации поощряется инициативность. Мотив управление, руководство другими людьми; продвижение, карьерный рост; удовлетворение нерабочих интересов; ощущение свободы, самостоятельности принятия решений можно отнести к клановому типу организационной культуры, поскольку в этом типе присутствует бригадная работа, лидер воспринимается как воспитатель. Именно в рамках данной организационной культуры можно с легкостью управлять и иметь возможность продвижения. Мотив материальный достаток в современном мире интересует многих сотрудников различных компаний, так как сейчас это неотъемлемая часть жизни. На этот мотив мы будем обращать внимание меньше всего, так как он всегда будет недостаточно реализован. Это

еще раз доказывает нам связь организационной культуры и лояльности персонала. Отсюда следует вывод о том, что при изменении типа организационной культуры будет повышаться реализация мотивов, и, следовательно, повышаться уровень лояльности сотрудников организации.

Выводы по главе:

В результате исследования обнаружены различия между видением организационной культуры «Теперь» и «Предпочтительно» в организации МРСК Сибири «Хакасэнерго». Была выявлена связь организационной лояльности с показателями ожидания реализации профессиональной деятельности. Уровень организационной лояльности связан с уровнем реализации ожиданий. Наиболее лояльными являются сотрудники, которые в момент поступления на работу направлены на саму деятельность, хотят достигать больших результатов, самореализовываться в этой сфере – об этом нам говорит параметр «Удовлетворение от процесса»; на социальную значимость – параметр «Уважение, социальный престиж»; самомотивацию, азарт, успех – параметр «Ощущение своей полезности, служение людям». Показатель реализации ожиданий очень значим на начальном этапе работы, когда именно он влияет на предварительную лояльность. Далее, когда стаж в организации увеличивается и начинает развиваться воспринятая лояльность на первый план выходит восприятие возможностей реализации мотивов, так как от этого зависит уровень данной лояльности. Нами также была выявлена связь организационной лояльности со стажем работы. На протяжении первых двух лет работы в организации организационная лояльность идет на спад, а уже после этого начинает расти.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго»

Потребность в изменении организационной культуры на предприятии связана с тем, что, на данный момент, мы увидели как изменяется уровень лояльности персонала, и это изменение с начала поступления на работу и после нескольких лет работы развивается в отрицательную сторону. Многие сотрудники не осознают необходимости изменения организационной культуры, поскольку их жизнь и работа основана на заложенных стереотипах. Однако, учитывая скорость развития предприятия, быстрые изменения во внешней среде, необходимо заняться совершенствованием организационной культуры.

Для создания новой организационной культуры требуется много времени, так как уже существующая много лет организационная культура отложилась в сознании людей. Можно отметить то, что какие бы изменения не происходили в организационной культуре, компания столкнется с рядом трудностей, поскольку легче провести изменения культуры в молодой организации, с неустоявшимися еще ценностями. То есть, при внедрении изменений в организационную культуру, руководству МРСК Сибири «Хакасэнерго» не следует ждать быстрой адаптации сотрудников. Процесс изменения займет длительное время.

При изменении организационной культуры предприятия очень важно соблюдение постепенности нововведений. Также важно, чтоб элементы новой организационной культуры не вступали в явное противоречие с существующими ценностями компании. Необходимо, чтобы новую культуру приняли и поддержали все высшие руководители. Только тогда изменения в организационной культуре в дальнейшем будут способствовать процветанию предприятия.

Важным фактором при разработке и внедрении комплекса мероприятий, которые будут направлены на улучшение организационной культуры предприятия следующие обстоятельства, будет привлечение

консультантов, что будет способствовать качественной реализации ожидаемого объема работы (то есть нужен «свежий взгляд», люди, не находящиеся внутри самой компании и не связанные формальными или неформальными производственными обязательствами перед работниками компании).

Исходя из результатов нашего исследования, становится ясным, что на первом этапе было определено в какую сторону следует изменять организационную культуру, также на втором этапе это было подтверждено. Нами будут представлены рекомендации по изменению организационной культуры на предприятии МРСК Сибири «Хакасэнерго». Изменения направлены на повышение кланового и, соответственно, уменьшения бюрократического типа организационной культуры.

Подытожив работу, проведенную по изучению организационной культуры и организационной лояльности в компании МРСК Сибири «Хакасэнерго», с целью усовершенствования организационной культуры и, соответственно, повышения уровня лояльности персонала разработан ряд предварительных предложений и рекомендаций.

Предлагаемые рекомендации:

1.Повышение уровня реализации мотива «возможность продвижения, карьерный рост» для нелояльных сотрудников:

Если учесть тот факт, что большинство нелояльных сотрудников имеют стаж работы в организации более 2 – 7 лет, а изменений в их должностном статусе и функциональных обязанностях за это время не происходило, то становится ясным тот факт, почему мотив «продвижение, карьерный рост» и сам процесс деятельности вызывает неудовлетворенность у сотрудников. В связи с тем, что сотрудники не удовлетворены, возникает нестабильная ситуация и связана она с тем, что сотрудники желают изменить такое положение дел. Следует предпринять меры, направленные на развитие карьерного роста у сотрудников компании. Однако, в силу особенностей компании нет возможности обеспечивать карьерный рост всех сотрудников, также невозможна всегда функциональная ротация. Но, тем не менее, можно

обеспечить четкую и работоспособную систему карьерного роста персонала, а добиться этого можно при том условии, когда сотрудники компании знают, что они должны достичь для передвижения на следующий уровень. Практическая реализация данной идеи возможна формирования кадрового резерва, создание которого позволит снизить неудовлетворенность мотивом «возможность продвижения». Данная система может повлиять на уровень реализации мотива «материальный достаток» и на реализацию мотива «азарт соревнования», так как будет присутствовать элемент соревнования.

2.Повышение уровня реализации мотива «возможность продвижения, карьерный рост» для лояльных сотрудников:

Как было предложено уже для нелояльных сотрудников, следует создать четкую, работоспособную систему карьерного роста персонала. В данном случае, необходимо на ранних этапах зачисления сотрудника в штат, ознакомить его с данной системой и сделать все необходимое для того, чтобы сотрудник, с небольшим стажем работы в данной организации мог на равных условиях с сотрудниками с большим стажем работы, участвовать в процессе карьерного роста и получать свое вознаграждение. Также, с помощью данной системы можно добиться повышения уровня реализации мотива «азарт соревнования», который у лояльных сотрудников является тоже неудовлетворенным мотивом.

3. Повышение уровня реализации мотива «ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений» для нелояльных сотрудников:

Необходимо направить политику компании на расширение сотрудничества персонала и руководителей, изначально между руководителями подразделений и персоналом данного подразделения, для достижения общих целей, стоящих перед компанией. Это, в свою очередь, будет побуждать персонал к развитию способностей, навыков, к более интенсивной и продуктивной трудовой деятельности, развивать творческий подход к труду. А творческий подход, непосредственно, является следствием повышения самостоятельности и ответственности сотрудников за выполненную ими

работу, проявления большого интереса к результатам своего труда и активного участия в принятии управленческих решений. Сотрудникам необходимо осознавать свою причастность к принятию управленческих решений. Для этого руководителям необходимо постоянно проводить работу с членами коллектива, направленную на разъяснения важности выполнения производственных задач, подчеркивать необходимость эффективной деятельности, уточнять, что от каждого сотрудника зависит успех организации, что каждый сотрудник является звеном цепочки, без работы которого не будет слаженной работа. Работники будут осознавать, что проблемы организации – это проблемы всех ее сотрудников, и решаться они должны вместе, только при совместном обсуждении можно принять единственно верное решение по поводу той или иной проблемы. То есть, получается, что тем самым идет привлечение подчиненных к принятию решений, с последующим утверждением о том, что тот или иной сотрудник может отвечать за какое-либо решение, а именно обеспечение ему свободы в принятии решений. Помимо теоретической работы с сотрудниками, возможно, следует создать систему поощрений для рационализаторских предложений от сотрудников, что как раз будет способствовать их приобщению к участию в управлении организацией. Суть системы по сбору рационализаторских предложений от сотрудников заключается в том, что сотрудник, у которого возникла идея, касающаяся любого аспекта компании, будь то функционирование или технология производства до обустройства офиса, должен сообщить о ней ответственному лицу. Практика делегирования полномочий также является одним из способов распределения обязанностей. В качестве составного элемента процесса делегирования полномочий следует предоставлять более низким уровням управления больше прав по принятию решений.

4.Повышение реализации мотива «азарт соревнования» для нелояльных сотрудников:

Для реализации этого мотива можно устроить командные соревнования на рабочем месте. Конечно, соревнование на рабочем месте имеет свои плюсы

и минусы, но минусы, чаще всего, связаны с неправильной организацией соревнования.

Плюсы соревнования:

- Соревнование создает особое настроение в коллективе, и сотрудник начинает чувствовать себя частью большого дела;
- Сотрудники во время соревнования будут влиять друг на друга, повышая продуктивность, побуждая к более усердной работе. В связи с этим начнется повышение, как продуктивности работника, так и продуктивности всей компании;
- В процессе соревнования будет реализован мотив «азарт». В атмосфере командного соперничества у сотрудников осуществляется работа над своими профессиональными недостатками, изменение отношения к работе;
- Командная работа принесет свои плюсы, а именно: работа будет выполняться качественнее, увеличивается вероятность формирования новых идей, происходит сплочение коллектива.

Однако, не следует забывать о минусах соревнования на рабочем месте. Неправильно организованное соревнование может привести к созданию нездоровой атмосферы в коллективе. Данное условие будет иметь две стороны: с одной стороны, напряжение, которое возникнет между коллегами, может демотивировать сотрудников и, соответственно, понизить продуктивность деятельности. С другой стороны, для некоторых людей, это может стать еще большим азартом и побудить не самые лучшие качества для достижения победы любой ценой. Можно сформулировать некоторые условия грамотной организации соревнования:

- Перед сотрудниками следует поставить четкую задачу. Сотрудники должны соревноваться не ради собственного выигрыша, а ради цели, которая важна для организации. Благодаря этому, соревнование станет общим делом и убережет от негативных последствий.
- Правила, утвержденные в начале соревнования, не могут меняться в процессе. Каждый участник соревнования должен осознавать как будет

происходить выбор победителя, какие показатели будут при выборе учитываться и, исходя из этого, думать как можно ему на эти самые показатели повлиять.

- Не стоит забывать, что соревнования являются почвой для конфликтов. Поэтому руководителю необходимо быть компетентным в данном вопросе. Знать и уметь разрешать спорные ситуации. Неразрешенный конфликт может повлиять на заинтересованность всей команды и результаты ее деятельности.

- Команда – победитель соревнования не должна вызывать подозрений нечестности выбора. Если работник начнет задумываться о том, что выбор победителя несправедливый, он больше не будет заинтересован и это, безусловно, скажется на его трудовой деятельности. Поэтому, очень важно, чтоб соревнование проходило честно и открыто.

Благодаря соревнованию на рабочем месте, можно не только повысить реализацию мотива «азарт соревнования», но и повлиять на улучшение других проблемных факторов (например, дисциплина, нормирование труда).

5. Повышение реализации мотива «азарт соревнования» для лояльных сотрудников:

Также как и для нелояльных сотрудников использование соревнования на рабочем месте поможет лояльным сотрудникам почувствовать свою значимость в коллективе. Сотрудник может произвести индивидуальное впечатление, если привнесет свои идеи и азарт будет еще больше, так как будет чувство гордости за себя и ощущение уважения от других, более старших коллег за победу, которую, возможно, они одержали именно с его помощью.

6.Повышение уровня реализации мотива «управление, руководство другими людьми» для нелояльных сотрудников:

Сотрудники, которые много лет проработали в организации, на протяжении долгих лет проявляли себя наилучшим образом, могут быть наставниками какой-либо группы на производстве. В команде по соревнованию, они могут выполнять роль руководителя команды, то есть, принимать главные решения, структурировать ход работы, раздавать указания,

распределять обязанности и т.п. В первую очередь, данный мотив связан с мотивом «продвижение, карьерный рост». Если рассматривать в маленьких масштабах, то, это назначение лидером в группе, наставником нового сотрудника. Если же рассматривать на более высоком уровне, то, в первую очередь, стоит обратить внимание на карьерный рост сотрудников компании, предложения по которому указаны в рекомендациях под пунктом 1.

7.Повышение уровня реализации мотива «удовлетворение внерабочими интересами» для лояльных сотрудников:

Для написания рекомендаций по данному пункту было проведено краткое интервью с несколькими сотрудниками компании, которые либо только поступали на работу, либо проработали там не больше 1,5 года. Был задан вопрос: «Расскажите о нескольких внерабочих моментах, которые для вас важны».

В результате можно выделить две группы интересов, на которые обратили внимание опрошенные:

1) Организация спортивных мероприятий с коллегами: тренировки, командные соревнования, волейбол, баскетбол, футбол и т.д.

2) Организация культурных мероприятий и активного отдыха вместе с коллегами и их семьями.

Данные мероприятия помогут организации провести необходимые изменения в организационной культуре, а именно повысить клановый тип организационной культуры с чертами адхократической культуры, расширив таким образом, область реализации «падающих» мотивов. В результате, большее количество сотрудников компании окажутся лояльными к ней.

Заключение

В настоящей работе, на основе анализа существующих подходов к организационной культуре, были изучены компоненты данного феномена, выделяемые различными исследователями. Организационная культура включает в себя ценности, нормы и поведенческие модели. Организационная культура имеет возможность в значительной степени сглаживать проблему согласования и взаимодействия индивидуальных целей с общей целью организации. Анализ подходов позволил нам выбрать типологию организационной культуры для нашего исследования, предложенную К. Камероном и Р. Куинном. Авторами дается представление об организационной культуре с двух сторон: с одной стороны, как систему ценностей и представлений, определяющих отношения организации с окружающей средой, с другой стороны, как систему стандартов, которые задают ориентиры в поведении человека, что позволяет формировать необходимые для организации ценности, в том числе и лояльность персонала.

Также, в нашей работе, были рассмотрены подходы к определению организационной лояльности. Организационная лояльность формируется на основании субъективного восприятия сотрудника различных ситуаций: организационные моменты, предыдущий поведенческий опыт, существующие установки и ценности и их интерпретация с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины. Отсюда следует, что на формирование организационной лояльности могут оказывать влияние такие факторы, как: забота организации о своих сотрудниках, оценка справедливости, возможность реализации мотивов и т.п.

В результате корреляции модели организационной культуры с моделями лояльности, были сформулированы следующие соответствия. Для адхократического типа организационной культуры характерна модель лояльности, предложенная Батуриной О.В. Для кланового типа культуры подходит типология лояльности К.В. Харского. Для иерархического типа

организационной культуры больше всего подходит мнение о лояльности таких авторов, как Т.Н.Чистякова и Н.В. Моисеенко. Лояльность рыночного типа организационной культуры представляет И.Г. Чумарин.

В результате исследования, направленного на изучение организационной культуры предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго» и организационной лояльности его сотрудников, был сформирован профиль реализации мотивов лояльных и нелояльных сотрудников. Анализ данного профиля позволил выявить следующие мотивы, которые в данной организационной культуре предприятия не могут полностью реализовываться: азарт соревнования; управление, руководство другими людьми; продвижение, карьерный рост; удовлетворение нерабочих интересов; материальный достаток; ощущение свободы, самостоятельности принятия решений, и позволяющие расширить. В целях усовершенствования организационной культуры предприятия были предложены рекомендации, направленные на изменение профиля организационной культуры и повышение возможности реализации падающих мотивов.

Предложенные мероприятия помогут изменить организационную культуру предприятия МРСК Сибири «Хакасэнерго» так, как желают этого его сотрудники, и, соответственно, повысить организационную лояльность сотрудников. Комфортная организационная культура будет способствовать формированию лояльного отношения к предприятию. В соответствии с этим, компания также сможет привлекать высококвалифицированных специалистов, при помощи которых она сможет добиваться всех поставленных целей и повышать свою эффективность, что является особо важной задачей.

Список использованных источников

1. Андреева И.В., Бетина О.Б., Кошелева С.В. Социо – культурный подход к анализу системы ценностей компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2008. № 1. С. 77 – 95.
2. Базаров Т., Еремин Б. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2007. 560 с.
3. Баранская С.С. Новый взгляд на управление лояльностью // Кадровик. 2012. № 3. С. 45 – 48.
4. Батурина О.В. Лояльность сотрудников: причины и преимущества // Кадровый менеджмент. 2003. № 35. С.17 – 23.
5. Бетина О.Б. Социальные основания формирования организационных культур // Вестник ИНЖЕКОНа. 2009. № 1. С.112 – 117.
6. Горностаев С.А. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2005. № 4. С. 37 – 44.
7. Григорьева Т.В. Прогноз лояльности сотрудника. А почему бы и нет? [Электронный ресурс] // Электронная библиотека школы профессионального развития. 2004. URL: <http://www.shpr.ru/library/loyalty/> (дата обращения: 23.03.2016).
8. Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. М.: ООО «Вершина». 2004. 912 с.
9. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. 2006. № 4. С. 34 – 40.
10. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. на соискание ученой степени кандидата психологических наук / СПб. гос. ун-т. СПб., 2006. 222 с.
11. Доминьяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал – Микс. 2003. № 1. С. 107 – 111.

12. Изотов В.В. Лояльность персонала // Работа и зарплата. 2007. № 3. С. 12 – 15.
13. Ильина А.В. Подходы к определению организационной культуры и методам ее исследования [Электронный ресурс] // Студенческие статьи. URL: <http://studydoc.ru/doc/996529/udk-65.013-podhody-k-opredeleniyu-organizacionnoj> (дата обращения: 23.03.16)
14. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
15. Карелин А.А. Энциклопедия психологических тестов. Личность мотивация потребность. М.: ООО «Издательство АСТ», 1997. 304 с.
16. Кетова Е.Г. Управление лояльностью персонала организации // Современные проблемы менеджмента: выявление, анализ, решение. 2011. № 4. С. 129 – 141.
17. Ковров А.В. Лояльность персонала. М.: Бератор, 2004. 168 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс – курс / Пер. с англ. под ред. Божук С.Г. СПб.: Питер, 2005. 464 с.
19. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб.: Речь, 2000. 408 с.
20. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. 1998. № 11. С. 15 – 19.
21. Магура М., Курбатова М. Современные персонал – технологии. М.: Интел – синтез, 2011. 375 с.
22. Малешин В.Г. Воспитание лояльности // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 4. С. 21 – 27.
23. Моисеенко Н.В. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации // Новая перспектива, 2000. № 12. С. 114 – 125.
24. МРСК Сибири «Хакасэнерго»: публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании МРСК Сибири

«Хакасэнерго». URL: <http://www.mrsk-sib.ru/index.php?lang=ru19> (дата обращения: 28.03.16)

25. Мучински П. Психология, профессия, карьера. СПб.: Питер, 2007. 448 с.

26. Одинцова О.Н. Организационная культура: сущность и методология анализа Э.Шейна // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 10. С. 24 – 29.

27. Осейко Н.Н. Диагностика организационной культуры как инструмент управления изменениями // Кадровая политика. 2012. № 6. С. 53 – 57.

28. Пекарникова М.М. Влияние организационной культуры на лояльность персонала [Электронный ресурс] / ГУАП. Электрон. версия печат. публ. 2010. URL: http://hf-guap.ru/historical/pekarnikova_2.html (дата обращения: 21.03.16)

29. Потеряхин А.Л. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации // Кадровая политика. 2013. № 9. С. 27 – 34.

30. Почебут Л., Чикер В. Организационная социальная психология: учеб. пособие. СПб.: Речь, 2000. 298 с.

31. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

32. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. 2010. № 125. С. 93 – 97.

33. Соломандина Т.О. Организационная культура компании и лояльность персонала // Управление персоналом. 2003. № 4. С. 76 – 79.

34. Спивак В.А. организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.

35. Трилиская Я.С. Применение модели Оучи для организации системы контроля в современных организациях // Экономика и менеджмент информационных технологий. 2015. С. 15 – 23.

36. Труфанов А.В. Влияние организационной культуры на деятельность организации. Пермь: Меркурий, 2014. 255 с.
37. Федоров А.С. Удовлетворенность сотрудников: способы измерения // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 9. С. 28 – 34.
38. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. 488 с.
39. Хентце И., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3. С. 71 – 75.
40. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2003. 176 с.
41. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации: Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. 2000. С. 45 – 48.
42. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
43. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003. 557 с.
44. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Психология и бизнес. 1996. № 7. С. 47 – 55.

Приложение А

(обязательное)

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			

Приложение А

(продолжение)

A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100

Приложение А

(продолжение)

6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
С	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
Д	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Приложение Б

(обязательное)

Бланк анкеты для проведения опроса на этапе исследования модели реализации ожиданий

Уважаемые господа!

Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	согласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации.							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации.							
3	Я не сильно предан организации.							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации.							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации».							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой.							
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда.							

Приложение Б

(продолжение)

9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации.							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу.							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод.							
12	Часто мне трудно согласится с политикой организации в отношении ее сотрудников.							
13	Я действительно забочусь о судьбе организации.							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал.							
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны.							

Приложение Б

(продолжение)

Прочитайте, пожалуйста, перечисленные ниже мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку Ваших ожиданий в момент поступления на работу в ту организацию, в которой Вы сейчас работаете, относительно того, насколько она (организация) могла бы способствовать их удовлетворению. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру напротив каждого мотива.

Мотивы профессиональной деятельности	Абсолютно не способствует					Способствует в полной мере				
Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение стабильности, надежности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение со стороны других, социальный престиж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение, карьерный рост	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Повышение собственной профессиональной компетентности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от процесса деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление, руководство другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение успеха	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение собственной полезности, служение людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Азарт соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение Б

(продолжение)

Оцените, пожалуйста, насколько Ваша организация способствует реализации этих мотивов в настоящее время.

Мотивы профессиональной деятельности	Абсолютно не способствует					Способствует в полной мере				
Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение стабильности, надежности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение со стороны других, социальный престиж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение, карьерный рост	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Повышение собственной профессиональной компетентности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от процесса деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление, руководство другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение успеха	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение собственной полезности, служение людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Азарт соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение Б

(продолжение)

Укажите, пожалуйста:

Ваш пол: М Ж

Возраст: _____ лет

Стаж работы в организации (поставьте любой знак в соответствующем квадрате)

- ☐ 0-3 месяцев
- ☐ 4-6 месяцев
- ☐ 7-9 месяцев
- ☐ 10-12 месяцев
- ☐ от 1 до 2 лет
- ☐ от 2 до 5 лет
- ☐ от 5 до 10 лет
- ☐ от 10 до 20 лет
- ☐ более 20 лет

Ваша сфера деятельности:

Спасибо!

Приложение В

(обязательное)

Статистически значимые связи между оценками ожиданий и организационной лояльностью (n=70)

Ожидания	По Пирсону	
	R	P
Общение с коллегами	0,17	<0.05
Уважение со стороны других, социальный престиж	0,21	<0.001
Удовлетворение от процесса деятельности	0,24	<0.001
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	0,19	<0.01
Ощущение успеха	0,17	<0.01
Ощущение собственной полезности, служение людям	0,23	<0.001
Азарт соревнования	0,14	<0.05
Возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности	0,18	<0.01
Личный индекс ожиданий (ЛИО)	0,22	<0.001

Приложение Г

(обязательное)

Статистически значимые корреляции оценок возможностей реализации
мотивов и организационной лояльности (n=70)

Мотивы	По Пирсону	
	R	P
Материальный достаток	0,38	<0.001
Ощущение стабильности, надежности	0,36	<0.001
Общение с коллегами	0,27	<0.001
Уважение, социальный престиж	0,40	<0.001
Продвижение, карьерный рост	0,36	<0.001
Повышение собственной профессиональной компетентности	0,44	<0.001
Удовлетворение от процесса деятельности	0,61	<0.001
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	0,48	<0.001
Управление, руководство другими людьми	0,25	<0.001
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	0,38	<0.001
Ощущение успеха	0,53	<0.001
Ощущение собственной полезности, служение людям	0,55	<0.001
Азарт соревнования	0,37	<0.001
Удовлетворение вне рабочих интересов	0,16	<0.05
Возможность самореализации	0,48	<0.001
Возможность реализации мотивов (ВРМ)	0,61	<0.001

Приложение Д

(обязательное)

Результаты анализа различий между группами лояльных и нелояльных сотрудников

Мотивы	ЛС* n=27	НЛС** n=43
Материальный достаток	6,29	4,13
Ощущение стабильности, надежности	7,88	5,83
Общение с коллегами	8,53	7,51
Уважение, социальный престиж	8,29	5,62
Продвижение, карьерный рост	6,58	2,33
Повышение проф. компетентности	7,82	4,91
Удовлетворение от процесса деятельности	8,43	4,73
Удовлетворение от результата деятельности	8,31	4,65
Управление, руководство другими людьми	5,59	2,89
Ощущение свободы, самостоятельности	6,12	2,75
Ощущение успеха	6,89	3,14
Ощущение полезности, служение людям	8,44	5,63
Азарт соревнования	5,52	2,41
Возможность самореализации	7,81	3,51
Удовлетворение внерабочих интересов	6,76	4,28
Справедливость	7,85	3,27
Забота	8,35	4,33
Стаж работы	2,94	5,34
Возможность реализации мотивов (ВРМ)	7,26	4,25

ЛС* - лояльные сотрудники

НЛС* - нелояльные сотрудники

Приложение Е

(обязательное)

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Влияние организационной культуры на лояльность персонала

Объем оригинальности – 76,02 %

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 23,8 %

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Шаг 4. Информация				
Отчет о проверке				
Итоговая оценка оригинальности: 76,02%				
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.				
Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. диссертация	http://ecsocman.hse.ru/data/2010/11/11/1214794884/%D0%94%D0%B...	internet	7,77%	7,77%
2. TPU_VKR_16771.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU097862.pdf	tpu	2,98%	2,98%
3. ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ ДИАГНОСТИКИ И ИЗМЕНЕНИЯ ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	http://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-investitsionnoy-p...	internet	1,42%	2,15%
4. Положение о ВРК (2/3)	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	internet	1,33%	2,89%
5. МРСК Сибири	http://ru.wikipedia.org/wiki/МРСК_Сибири	internet	1,24%	1,24%
6. Основная образовательная программа высшего профессионального образования общие положения направления ооп (специальность) «Управление персоналом» - страница 2	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	internet	1,08%	2,31%
7. Источник 7		citations	0,81%	1,32%
8. Ставропольцева, Екатерина Александровна диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.07 Екатеринбург 2013	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006633000/rsl010066338...	disser.rsl	0,78%	3,6%
9. Скорректированный план реализации стратегии развития ОАО «Холдинг мрск»	http://kay-znata.ru/docs/index-404784.html	internet	0,75%	0,75%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Перевышина Ольга Петровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		