

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра психологии труда и организационной психологии

О. Н. Саковская

Организационная психология

Практикум

Ярославль
ЯрГУ
2021

УДК 159.9(076.5)
ББК Ю959я73
С15

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2021 года*

Рецензент
кафедра психологии труда и организационной психологии ЯрГУ

Саковская, Ольга Николаевна.

С15 Организационная психология : практикум / О. Н. Саковская ;
Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2021.
— 36 с.

Практикум обеспечивает сопровождение аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов, осваивающих универсальные компетенции, связанные со способностью диагностировать организационную ситуацию.

Предназначен для студентов, изучающих дисциплину «Организационная психология».

УДК 159.9(076.5)
ББК Ю959я73

© ЯрГУ, 2021

Организационная лояльность

Организационная лояльность составляет важный элемент организационного поведения как руководства, так и сотрудников. Различают лояльность руководителей по отношению друг к другу, лояльность руководителей к персоналу и лояльность сотрудников по отношению к организации.

Анализ смыслового поля понятия «лояльность» (применительно к организации) на основании словарных определений позволил выделить следующие аспекты его значения:

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае лояльность персонала может означать верность сотрудников своей организации. Верность подразумевает не только непричинение вреда, но и совершение действий, приносящих пользу. Применительно к организации можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации.

С точки зрения сотрудника, лояльность — это положительное или нейтральное отношение к компании. С точки зрения руководителя, преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в сложившихся в коллективе дружеских отношениях, в наличии командного духа. Лояльный сотрудник стремится остаться с компанией как можно дольше, видит её преимущества, согласовывает свои усилия с действиями других людей (Доминяк В. И.).

Е. В. Сидоренко, опираясь на ряд зарубежных концепций, предложила следующие определения основных понятий, связанных с лояльностью:

- организационная приверженность — отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать её успеху;
- эмоциональная приверженность — психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;
- приверженность по расчету — привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека;

- приверженность по долгу — моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

О. В. Полещук выделяет четыре основных этапа формирования лояльности¹.

Этап адаптации. Может длиться до полугода. В это время сотрудника беспокоит только он сам: насколько он быстро освоит работу (тем более, если деятельность незнакомая), как его воспримет коллектив, сможет ли он оправдать ожидания и так далее. Одновременно он присматривается, решая, будет он здесь работать или нет. Устраивает ли его уровень оплаты, взаимоотношений. Нравится ли ему та деятельность, которой занимается компания, её услуги, её имидж. На этом этапе лояльность отсутствует, её еще нет.

Этап первоначальной (ложной) лояльности. Сотрудник начинает внедряться в систему, знакомиться и принимать корпоративную культуру. Уже называет себя частью компании, хотя в глубине себя этого пока не ощущает. На этой стадии нужно активно мотивировать человека, знакомить с корпоративной культурой. Он уже может понять и принять, что такое имидж компании и зачем он нужен.

Этап принадлежности к компании. Здесь-то и происходит процесс, когда сотрудник «покупает» свою компанию. Он ощущает себя частью компании. Активно работает на себя ради компании. Разрабатывает стратегии, принимает самостоятельные решения. Становится активным защитником корпоративных ценностей в глазах сотрудников и в глазах клиентов. Проявляет лидерские качества, может повести за собой других. Поэтому такого сотрудника можно привлекать в качестве наставника.

Этап истинной лояльности, приверженности. Про такого сотрудника можно сказать, что это лицо и душа компании. Обычно люди, дошедшие до четвертого этапа, уже занимают ключевые посты. Человек на данном этапе не может отделить себя от организации и ощущает себя незаменимой частью её. Он активно развивает свою компанию. Его не нужно специально мотивировать, обычно он сам является мотивирующим звеном. Такой уровень лояльности можно достичь, если компания постоянно развивается и в ней есть возможности для роста.

С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет пред-

¹ Полещук О. В. Внутренний маркетинг и внутренний PR: как продать компанию своему сотруднику. URL: http://www.treko.ru/show_article_1060.

ставление об уровнях лояльности. Саму идею различения нескольких уровней лояльности предложил К. В. Харский². Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу, представляющую их соотношение (рис. 1).

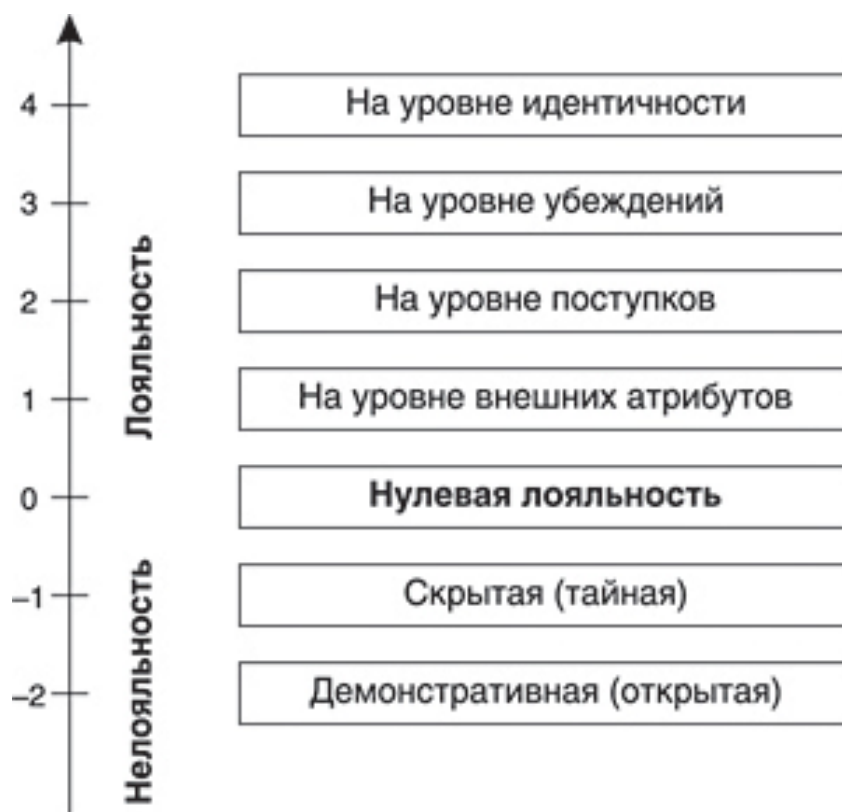


Рис. 1. Уровни лояльного организационного поведения сотрудников.

Каждый последующий уровень обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности, а именно: лояльность на уровне внешних атрибутов, лояльность на уровне поступков и поведения, лояльность на уровне способностей, лояльность на уровне убеждений и на уровне идентичности. Большинство компаний вполне удовлетворяются лояльностью первых двух уровней. Также наметилась тенденция к общему снижению лояльности людей, что большинство специалистов связывает с трансформацией взглядов и мировоззренческих позиций наших соотечественников.

Чем больше выражен уровень лояльности, тем более надежным является сотрудник. Рассмотрим эти уровни поподробнее.

1. Лояльность на уровне атрибутики, которая свидетельствует о принадлежности к компании, это начальный уровень верности делу или организации. Прослеживается лишь по внешним признакам — визу-

² Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2000. 356 с.

альным атрибутам. Например, на различных выставках, презентациях часто вручают сувениры с символикой компаний: кепки, футболки, ручки, пакеты. Пока человек использует такой предмет с логотипом организации, он, безусловно, проявляет свою лояльность. Однако её можно считать исчерпанной, как только он забывает о подарке. Это формальный уровень, который говорит только об ожидаемом поведении человека, владеющего или использующего тот или иной атрибут компании.

2. Лояльность на уровне поведения подразумевает выполнение определенных норм, правил, регламентирующих такие поступки сотрудников, как, например, обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня во время утреннего перекура или коллективное поздравление начальника отдела с вручением ценного подарка, т. е. в каждой компании есть свои уставы — как официальный, так и «неписаный», которые должны соблюдаться сотрудниками. Все это непосредственно связано с корпоративной культурой компании и принятием сотрудниками её принципов. Поэтому очень важно обеспечить благоприятный психологический климат в организации, способствовать образованию организационных традиций, неформальных правил, всячески поддерживать это и поощрять работников в проявлении подобного поведения.

Однако не все с одинаковой готовностью следуют внутренним правилам: одни их безоговорочно выполняют, другие делают это без энтузиазма, хотя не демонстрируют недовольства, третьи воспринимают регламенты как тяжкую повинность, а четвертые открыто их игнорируют.

Не стоит ожидать трудовых подвигов от человека, проявляющего поведенческую лояльность. Тем не менее данный её уровень вполне подходит для персонала, не занимающего ведущие позиции в компании.

3. Лояльность на уровне убеждений (идейная) подразумевает полное принятие убеждений и принципов организации. Ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Таким уровнем лояльности обладают руководители, работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, работники, удовлетворенные своей работой, оплатой, условиями, а также имеющие большой стаж работы на данном месте.

4. Лояльность на уровне идентичности (идентификационная) в наивысшей степени демонстрирует сам владелец компании. Он вкладывает все свои силы, сбережения и время в то, чтобы добиться совершенства и развития компании. Тем более если он стоял у самых истоков

и первые шаги в своем деле осуществлял главным образом самостоятельно. Эта верность компании уже не просто безусловна — она является сама собой разумеющейся.

Идентификационная лояльность не зависит от денег, настроения окружающих и других факторов, обычно влияющих на преданность делу, идее или другому человеку. В современных условиях подобная верность компании встречается у небольшого числа людей.

5. Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую **нулевую лояльность**. Наличие этой точки принципиально важно, поскольку демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях её корпоративной культуры.

По мнению К. В. Харского, сотрудников, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, можно рассматривать как работников с нулевой лояльностью. Они иногда могут поступать как лояльные, в других случаях — демонстрировать признаки нелояльности. Главная особенность таких работников состоит в том, что они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Повышение или снижение их лояльности существенно зависит от того, под чье влияние они попадут в начале деятельности в данной компании.

Ниже нулевого уровня можно различать два уровня нелояльности: скрытая (тайная) нелояльность и демонстративная (открытая). Психологи указывают на следующие признаки демонстративной нелояльности:

- ложь, обман;
- сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности;
- потребительское отношение, преимущество личных интересов;
- нарушение достигнутых договоренностей и т. п.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий.

Скрытая нелояльность проявляется так: будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения — не положительное отношение, а опасение наказания или ожидание вознаграждения. Зачастую именно те сотрудники, которые

имеют скрытую нелояльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

К. В. Харский приводит несколько признаков, позволяющих выявить сотрудников, имеющих скрытую нелояльность:

- после общения с такими сотрудниками другие меняют свою положительную точку зрения, позитивное отношение к компании на противоположные;
- нелояльные сотрудники никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства, но настраивают или провоцируют других на критику и возмущение;
- в присутствии руководства эти люди обычно занимают подчеркнуто нейтральную позицию;
- между этими людьми и открыто нелояльными сотрудниками существуют множественные эмоциональные связи.

На организационном уровне следствием нелояльности сотрудников является высокая текучесть персонала. А это, в свою очередь, увеличивает затраты на поиск, наем и обучение новых работников, повышает риск утечки коммерческой тайны и прочие издержки. Поэтому некоторые компании предпринимают попытки реализации программ удержания сотрудников. Целью таких мероприятий, по сути, является повышение уровня лояльности персонала.

Распространенная модель организационной лояльности принадлежит Джону Мейеру и Натали Аллен. Они различают три вида лояльности: поведенческую, обусловленную приверженностью организации и продолжительностью работы на предприятии («продолжительная лояльность»); аффективную (эмоциональная приверженность, преданность); нормативную (приверженность)³.

Поведенческая (продолженная) лояльность. Такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о коллегах, он употребляет местоимение «мы». Ему небезразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами, человек с трудом приносит

³ Доминьяк В. И. Организационная лояльность — модель реализации ожиданий работника от своей организации : дисс. ... канд. психол. наук. Санкт-Петербург, 2006.

их в жертву и переходит работать 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».



Рис. 2. Виды организационной лояльности

Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры со стороны руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию поведенческой лояльности.

Аффективная лояльность. Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности. Работники с ярко выраженной аффек-

тивной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолжительной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Аффективная лояльность тесно связана с поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать этот вид лояльности.

Нормативная лояльность. Нормативная лояльность связана с чувством обязанности остаться в организации из-за оказываемого на работника давления. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие об их работе, о возможном уходе в другую организацию. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что коллеги составят о них плохое мнение, если они уволятся. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую лояльность. Остается также открытым вопрос, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

К. В. Харский высказал мнение, что классификация видов лояльности Мейера — Аллен не является исчерпывающей. В её основу заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени. Перечень таких мотивов может быть гораздо шире.

Типология лояльности работников, которую предложил К. Харский, более системна и достаточно практична. В основу выделения типов лояльности он положил два критерия: локус контроля личности и время.

Объединив эти два критерия в виде осей координатной плоскости, К. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби.

Ветеран. Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренним локусом контроля. Это очень прочная лояльность, основанная на собственном выборе и решениях, сформировавшаяся в процессе длительной деятельности в одной и той же организации, поэтому Ветеран способен противостоять соблазнам конкурента. Кроме того, ценность

«ветеранов» состоит в том, что, «глядя на них, другие сотрудники становятся более лояльными, ценности компании укрепляются. Долгосрочная перспектива компании, в которой есть лояльные ветераны, более привлекательна, чем в случае их полного отсутствия».

На этот тип лояльности несущественное влияние оказывают события настоящего времени и предстоящие события. Система убеждений и ценностей любого человека меняется медленно. Для формирования такой лояльности, по мнению автора типологии, требуется от трех до пяти лет.

Мечтатель. Так же, как и у предыдущего типа, лояльность Мечтателя основана на внутреннем локусе контроля. Но, в отличие от Ветерана, он ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей компании. В первые годы деятельности нового предприятия такой лояльностью обладают работники и руководители, причастные к её созданию. Их вдохновляют совместно вынашиваемые и реализуемые планы, идеи, мечты.

Основным преимуществом таких работников является ответственность и активная жизненная позиция. Обладая внутренним локусом контроля, они сознательно строят планы и берут на себя ответственность за их выполнение. Их не нужно подгонять и контролировать. Они сами себе контролеры. Лояльность Мечтателя наиболее уместна в начале деятельности предприятия, она вдохновляет менее преданных работников, увлекает их. Но по мере реализации планов для них остается все меньше пространства. Поэтому они, если сохраняют лояльность, превращаются в «ветеранов».

Наследник. Лояльность этого типа определяется внешним локусом контроля и прошлым опытом. Внешний локус контроля (экстернальность), как известно, проявляется в том, что источник активности, причины значимых событий человек усматривает во внешних обстоятельствах. Наследник не сам принимает решения, его к ним принуждают другие люди, ситуации, в которые он попадает. Такой человек в большей степени поддается внушению или убеждению.

Лояльность этого типа относительно просто сформировать психологическими методами. Беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать лояльность Наследника. Большое значение имеют традиции компании, которые являются своеобразной передачей духовных ценностей от одного поколения работников к другому. Такими ценностями могут быть имидж, репутация и т. п. Однако в относительно легкой управляемости состоит и слабость

Наследника. Он может быть подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

Зомби. Это условное название того типа лояльности, который образуется на сочетании экстернальности и обращенности в будущее. Такой тип лояльности самый шаткий и уязвимый. Он формируется за счет создания в сознании человека очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Но когда реальность их разрушает, исчезает и лояльность к тому, кто эти картины рисовал. В этом слабость лояльности Зомби.

Выделяются следующие организационные формы поддержания лояльности персонала.

Финансовый аспект поддержания лояльности персонала. Одним из наиболее эффективных и популярных стимулов принято считать денежные средства. Денежное вознаграждение представляет собой:

- соответствующую труду заработную плату;
- надбавки к зарплате по стажу работы;
- бонусы индивидуального характера.

Практика показывает, что справедливое вознаграждение за приложенные усилия способствует росту лояльности. Каждый сотрудник должен видеть, как именно личный вклад в работу организации влияет на величину полученной премии. В противоположной ситуации проблемы, связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают коллектив, формируют чувство зависти к коллегам и недовольства руководителем. Соответственно и о лояльности в таком случае речи не идет.

Личностные качества руководителя. Современная наука выделяет 10 основных качеств руководителя для формирования и поддержания лояльности персонала.

- Доминантность расшифровывается как способность руководителя доминировать над окружением, подавлять конкурентов. Важно, чтобы энергетический потенциал лидера превосходил потенциал персонала или был равен ему.

- Уверенность в себе — важное качество менеджера, без которого немислимо лидерство. Уверенность лидера передается сотрудникам.

- Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Умение держать себя в руках ценится ничуть не меньше, чем способность «пробивать» дела на высоком уровне. От стресса может умереть лошадь, но не директор фирмы.

- Креатив — это творческие способности, которые являются необходимым качеством лидера. Именно эта черта отличает его от остальных администраторов.

- Целенаправленность, которая подразумевает, что лидер может добиться поставленной цели, проводя определенную политику долго и настойчиво, мобилизуя, если это необходимо, резервные силы фирмы. И собственные.

- Предприимчивость, готовность к риску. Риск в любом бизнесе неизбежен, но он должен быть сто раз продуман и просчитан. Рискуя с закрытыми глазами, можно потерять и капитал, и доверие сотрудников.

- Решительность и ответственность. Оперативное принятие решения и готовность нести ответственность за это решение является одним из важных качеств настоящего руководителя.

- Надежность в отношениях с подчиненными. Пренебрегая мнением работников, обманывая их, срамливая между собой, легко остаться капитаном без команды.

- Общительность, умение работать с людьми. Любой менеджер, который работает в сфере управления персоналом, должен быть человеком достаточно коммуникабельным, умеющим найти подход к каждому сотруднику, способным выявить мотивирующие факторы для каждого работника.

- Способность максимально использовать возможности сотрудников путем правильной расстановки кадров и эффективной мотивации.

Отдельно можно выделить факторы «формирования нелояльности». В ходе исследования С. Горностаев выявил следующие нематериальные организационные факторы, повышающие недовольство трудовой деятельностью в организации и влияющие на увеличение нелояльности⁴:

1) обиды со стороны руководства, отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;

2) невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника;

3) отсутствие уважения к личности сотрудника со стороны руководства;

4) низкая востребованность результатов труда и достижений в работе;

5) невозможность самореализации на занимаемой профессиональной позиции и отсутствие перспектив карьеры в организации;

6) отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками;

⁴ Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. 2005. № 4. С. 41.

- 7) конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами;
- 8) отрицательное отношение к профессиональной деятельности в коллективе;
- 9) авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников;
- 10) содержание деятельности, не вызывающее интереса;
- 11) личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;
- 12) антиобщественные взгляды, доминирующие в коллективе;
- 13) отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства;
- 14) неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

Таким образом, выявлен ряд факторов, которые влияют на снижение лояльности персонала по таким ключевым аспектам, как готовность продолжать деятельность в организации и преданность её интересам. Очевидно, что многие из них связаны с ведущими ценностями организации и стилем руководства. Особо следует выделить такой фактор, как несправедливость отношения к сотруднику со стороны руководства, который, согласно результатам исследования, имеет ключевое значение в формировании нелояльности к организации.

Задание

Проведите методики на измерение уровня лояльности. Сравните результаты, ответьте на вопросы:

1. Какие оценки лояльности вы получили?
2. Совпадают ли результаты по различным методикам?
3. Какая методика, на ваш взгляд, позволяет наиболее объективно оценить лояльность.

Оценка лояльности персонала по методике Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой

(на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов
Луи Терстоуна)

Оснащение. Инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении сотрудника к организации, ответный лист.

Порядок работы. Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Инструкция. Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и её сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, т. к. это не способствует поддержанию авторитета.

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.

13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, собираясь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании для сотрудников и руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если респондент получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то он совершенно не лоялен к своей организации.

Опросник измерения лояльности С. С. Баранской

Бланк опросника лояльности

Отношение к организации, в которой Вы работаете						Отношение к организации, в которой Вы бы хотели работать				
1	2	3	4	5	1. Сотрудники уверены, что работают в великолепной организации	1	2	3	4	5
					2. С таким же успехом любой из сотрудников работал бы и в другой организации					
					3. Сотрудники организации стремятся совершенствовать свои профессиональные навыки					
					4. Превосходство организации над другими очевидно для сотрудников					
					5. Самые важные вещи, которые случаются в жизни сотрудников, включают работу					
					6. Любой из сотрудников легко оставит работу в организации при наличии более выгодного предложения					
					7. Одна из важнейших целей работы сотрудников в организации — стать профессионалом					
					8. Сотрудники готовы взять на себя дополнительную					

Отношение к организации, в которой Вы работаете						Отношение к организации, в которой Вы бы хотели работать				
					нагрузку, если это необходимо организации					
					9. Репутация организации в глазах сотрудников безупречна					
					10. Работа — то, чем сотрудник должен заниматься большую часть времени					
					11. Сотрудники чувствуют личную ответственность за все успехи и неудачи организации					
					12. Качество работы организации является предметом гордости её сотрудников					
					13. Счастье в жизни сотрудников приходит главным образом с работой					
					14. Сложности с поиском нового рабочего места — единственное, что удерживает сотрудников в этой организации					
					15. Сотрудники предпочитают работать исключительно в своей профессиональной области					
					16. Проблемы организации воспринимаются сотрудниками как их личные проблемы					
					17. Сотрудники считают труд центральной вещью в своей жизни					
					18. Многие сотрудники считают, что эта компания не заслуживает преданности					
					19. Сотрудники активно помогают организации в решении её проблем					
					20. Сотрудники стремятся работать с полной самоотдачей					
					21. Сотрудники с гордостью заявляют другим, что являются частью своей организации					
					22. У сотрудников компании нет ощущения каких-либо обязательств перед организацией					
					23. Сотрудники испытывают удовольствие от работы по своей профессии					
					24. Жизнь сотрудников наиболее ценна, когда они поглощены работой					
					25. Главное в работе сотрудника — возможность использовать свои профессиональные навыки					

Ключ опросника лояльности

1. Утверждения № 2, 6, 14, 18, 22 (шкала «Нелояльное поведение») представлены в опроснике в виде инверсий; баллы по данным утверждениям засчитываются с обратным ключом.

2. Шкала «Организационная лояльность»: общий показатель шкалы = сумме баллов подшкал «Гордость за организацию» (утверждения № 1, 4, 9, 12, 21), «Вовлеченность в дела организации» (утверждения № 8, 11, 16, 19, 20), «Нелояльное поведение» (утверждения № 2, 6, 14, 18, 32).

3. Шкала «Профессиональная лояльность»: общий показатель шкалы = сумме баллов 3, 7, 15, 23, 25-го утверждений $\times 3$.

4. Шкала «Лояльность труду»: общий показатель шкалы = сумме баллов 5, 10, 13, 17, 24-го утверждений $\times 3$.

Организационная культура

Организационный психолог, переходя на уровень анализа организации как субъекта поведения, в первую очередь анализирует содержание такого феномена, как организационная культура. Особенности поведенческой культуры в организациях складываются под влиянием различных культурных ценностей. С одной стороны, организация в своей деятельности должна считаться с социальными и культурными ценностями, обусловленными мировоззрением работающих в ней людей, их образом мышления при оценке того или иного поведения, предпочтениями в отношении стиля управления и т. д. С другой стороны, организация сама создает свою шкалу ценностей и определенную культуру поведения.

Организационная культура — это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо её внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», отражающая «индивидуальность» организации (Грошев И. В.).

Организационная культура в качестве исходного материала для наблюдения и понимания поведения внутри компании представляет собой сложное явление и проявляется в организационной структуре: стратегии, социализации, классовых различиях, идеологии, мифах и символах, ритуалах и церемониях, языке общения.

По поводу толкования понятия «организационная культура» нет единого мнения. П. Вейл определяет организационную культуру как «уникальную общую психологию организации»⁵.

Д. Ньюстром и К. Дэвис видят в этом понятии «набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации»⁶.

М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под организационной культурой понимают преобладающие обычаи, нравы, ожидания организации⁷.

Д. Элдридж и А. Кромби считают, что под культурой организации следует понимать «уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения

⁵ Вейл П. Лидерство, основанное на видении // Курс МВА по менеджменту. М., 2004. С. 20.

⁶ Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000. С. 58.

⁷ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 463–484.

групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей»⁸.

Организационная структура компании складывается под влиянием внешней среды, которая в определенной степени определяет взаимодействие различных подсистем компании. Кроме того, организационная структура зависит и от личных характеристик руководителей. Руководители отделов полностью контролируют деятельность своего подразделения и отвечают за его результаты. Если же руководителю свойственна подозрительность, то наиболее вероятной организационной структурой в этом случае будет функциональная. Возможность осуществлять более жесткий контроль за подчиненными удовлетворит потребность руководителя в постоянной межфункциональной координации деятельности.

Стратегии отбора и социализации определяют, где и как фирмы набирают новых сотрудников и каким образом осуществляется процесс их адаптации в коллективе. Как правило, компании нацелены на поиск сотрудников, убеждения и ценности которых в наибольшей степени соответствуют сложившейся организационной культуре.

Компания, ориентирующаяся на развитие самодостаточной культуры и приветствующая взаимную поддержку и сотрудничество, ценит в своих сотрудниках прежде всего умение работать в команде и стремление внести свой вклад в общее дело. В данном случае компания отдаст предпочтение тем кандидатам на должность, кто уже имел опыт такой работы. Например, в том случае, если какой-либо сотрудник привлекался для реализации проекта на временной основе и хорошо зарекомендовал себя. Кроме того, новички проходят процесс адаптации к новой работе и обучения не индивидуально, а в команде, что повышает степень сплоченности работников организации. Отбор и социализация сотрудников с учетом совпадения их ценностей с ценностями компании повышают удовлетворенность работой, снижают текучесть кадров и увеличивают доходы фирмы (Шекшня С. В.).

Классовые различия определяются статусом и установленными отношениями между различными группами сотрудников. Наиболее очевидно эти различия проявляются в компаниях с иерархической структурой. Статус, объем полномочий и ответственности каждой группы сотрудников напрямую связаны с тем, к какому уровню иерархии они относятся. В некоторых организациях на одном и том же уровне иерархии могут находиться группы сотрудников, имеющие различные статусы. Группы,

⁸ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 32.

имеющие в организации более высокий статус, обладают большей властью и возможностями получения необходимых ресурсов.

Культура любой организации выстраивается вокруг определенной идеологии. Идеология организации — это система взглядов, убеждений и идей, сплачивающих людей, оценивающих и объясняющих их отношение к действительности с точки зрения причинно-следственных связей. Идеология помогает сотрудникам организации понять смысл принимаемых решений.

Под мифами обычно понимают ряд вымышленных событий, используемых для объяснения происхождения или трансформации чего-либо. Все мифы, существующие в компании, касаются важных событий её жизнедеятельности, передаются от одного поколения сотрудников другому и становятся основой для принятия решений.

Символы — это объекты, с которыми компания хочет ассоциироваться в глазах окружающих. К символам можно отнести такие атрибуты, как название компании, архитектура и размеры здания головного офиса, его местоположение и внутренний интерьер, наличие специальных парковочных мест для сотрудников, автомобили и самолеты, принадлежащие компании.

В каждой компании существует специфический уникальный язык общения. И как в любой стране национальный язык лучше всего понимают коренные жители, так язык организации лучше всего понимают её сотрудники. Точное употребление в разговоре «фирменных» профессиональных оборотов свидетельствует о принадлежности говорящего к конкретной фирме. Язык организации формируется на основе определенного жаргона, сленга, жестикуляции, сигналов, знаков, широко используются метафоры, шутки.

Ритуалы — это продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. Церемонии — это системы, объединяющие несколько ритуалов, связанных с определенным событием. Так же как мифы и символы, ритуалы и церемонии играют важную роль в формировании организационной культуры. К ритуалам, характерным для любой организации, можно отнести ритуал утверждения в должности, ритуал понижения в должности или увольнения, ритуал разрешения конфликтов, ритуал вовлечения и другое.

Итак, организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. Организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему ор-

ганизация функционирует именно таким образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками. Под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации.

Каждой организации присущ свой уникальный тип культуры, обусловленный особенностями выполняемой ею деятельности, традициями, собственностью и пр. Рассмотрим эти типы подробно.

Ч. Хенди рассмотрел организационные культуры с точки зрения такого параметра, как источник власти, и выделил четыре типа, каждому из которых присвоил имя олимпийского бога.

Культура **Власти**, или культура **Зевса** (символ этой культуры — паутина). В данной организации есть центральный источник власти. Обычно это лидер с выдающимися личностными характеристиками, он контролирует все, что происходит в организации, и имеет право последнего голоса. Удерживать власть в одних руках позволяет то, что руководитель единолично распоряжается всеми ресурсами. Это же позволяет организации быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, быстро принимать и выполнять решения. Влияние зависит от приближенности к лидеру. Проблемы возникают при увеличении размера организации, т. к. трудно уследить за большим количеством сотрудников и держать под контролем много видов деятельности. Выход — создание новых, дочерних организаций, над которыми сохраняется финансовый контроль. Такой тип культуры характерен для небольших предпринимательских организаций, агентств, занимающихся недвижимостью, торговлей, управлением финансами, строительным бизнесом.

Культура **Роли**, или культура **Аполлона**, её символ — греческий храм. Эта культура более известна под названием «бюрократия», она характеризуется строгой специализацией подразделений, которые координируются узким связующим звеном главного управления наверху. Деятельность построена по формальным правилам, стандартам и инструкциям. Власть определяется положением в структуре, именно здесь понятие «роль» получает свое истинное наполнение. Высшую оценку получают не за творческий подход к решению задач и инициативу, а за четкое следование предписаниям. Предприятия с подобным типом культуры, как правило, успешны в стабильном, предсказуемом окружении. Гибкость и инновации — это не про них. Эта оргкультура способна дать отдельно-

му служащему чувство защищенности и возможность стать компетентным специалистом, но разрушительна для честлюбивых, ориентированных на власть и стремящихся к самостоятельности людей, для тех, кого больше интересует результат, а не процесс.

Культура **Задачи**, или культура **Афины**, её эмблема — сетка. Данная культура ориентирована в первую очередь на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (её частный случай — организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций, т. к. возможен конфликт из-за неравномерности распределения ресурсов. Как правило, культура Задачи является переходной и рано или поздно перерастает в культуру Власти или в ролевую культуру, происходит это в том случае, если возникает дефицит ресурсов.

Культура **Личности**, или культура **Диониса**, её эмблема — звездная галактика. Центральное место в организации занимает личность, главное в ней — творчество. Сотрудники не являются подчиненными в полном смысле этого слова. Организация объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Структура играет обеспечивающую и координирующую роль. Контроль в такой организации практически невозможен, признается только согласие. Такие организации в чистом виде встречаются редко, хотя многим людям её ценности очень близки. Примерами организаций с подобным типом культуры являются адвокатские конторы, университетские кафедры, консалтинговые фирмы, творческие союзы.

Естественно, что приведенные типы в чистом виде практически не встречаются. Чаще на предприятии существует несколько типов (субкультур) одновременно, но преобладает какая-либо одна, задающая окраску и специфичность организации.

На основе сочетания типов организационной культуры можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, потенциальные возможности возникновения конфликтов, характер их протекания

и способы разрешения, сделать заключение о совместимости организаций и возможных последствиях объединения для каждой из них⁹.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

С точки зрения отношения к персоналу выделяют:

1) бюрократическую культуру, гарантирующую работникам стабильность, безопасность, избавляющую от конфликтов с помощью регулирования всех сфер деятельности организации на основе четких правил, процедур и критериев. Источником власти здесь является собственность или должность;

2) опекунскую культуру, обеспечивающую людям развитие, участие в делах организации на основе благоприятного морально-психологического климата, сплоченности людей, групповых норм поведения, личной активности, взаимопонимания, гармонии отношений;

3) праксиологическую (от греч. «деятельный») культуру, нацеленную на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле их выполнения, оценке деятельности по результатам. Главной фигурой здесь является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях (Большаков А. С.);

4) предпринимательскую культуру, ориентированную на перспективу, которая обеспечивает привлечение персонала к творчеству, поддерживает новаторство. Власть основывается на вере в руководителя, его знания и опыт.

Для диагностики отношения сотрудников к организации возможно использование инструментария, оценивающего содержание организационной культуры. Диагностика организационной культуры обычно носит типологический характер. Ниже представлен вопросник, который показывает, насколько в реальной и идеальной оргкультуре выражены типы, предложенные в классификации К. Камерона и Р. Куинна.

Организационная культура не статична, за период жизни организации она соответствует разным типам, и на различных этапах жизни организации один из типов организационной культуры становится ведущим. В жизни организации всегда имеются все типы организационной культу-

⁹ Шайн Э. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

ры сразу, но только один из них становится определяющим, характерным, ведущим, а другие — вспомогательными, дополнительными.

Одно измерение отделяет гибкость, дискретность и динамизм от критериев, отражающих стабильность, порядок и контроль. Выявлено, что одни организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, адаптивны и органически целостны (Microsoft, Nike). Ни ассортимент, ни организационная форма в них не стоят слишком долго на месте. Другие организации эффективны, если они стабильны, предсказуемы, механически целостны (Boeing). Они характеризуются долговечностью и незыблемостью как по структуре, так и по конечному результату.

Второе измерение отделяет внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Некоторые организации видятся эффективными, если они обладают внутренней гармонией (IBM, Hewlett-Packard). Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ (Toyota, Honda). Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости — на другом.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации. Самым примечательным в названных четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях стабильности, внутренней ориентации — внешней направленности. Каждому квадранту дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики, — клан, адхократия, рынок, иерархия.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей противопоставляет клановую культуру рыночной, а иерархическую культуру — адхократической. Схематично это представлено на рис. 3.

Клановая культура	Адхократическая культура
Иерархическая культура	Рыночная культура

Рис. 3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Поясним содержание каждого из типов культуры.

Иерархическая культура. Немецкий социолог М. Вебер предложил семь характеристик, признанных со временем классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Ключевые ценности успеха — четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Это формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Диапазон характерных примеров такой организационной культуры простирается от типичного для США ресторана быстрого питания «Макдональдс» до конгломератов, например Ford (Ford имеет 17 уровней менеджмента).

Рыночная культура. Это организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой, это твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Главный фокус рынка настроен на операции с внешними объектами (клиенты, поставщики, госорганы, контроль), на достижение конкурентного преимущества. Главные установки бизнеса организаций — прибыльности, итоговые результаты, сила в рыночных нишах. Стержневые цели — конкурентоспособность и продуктивность. Лозунг таких организаций — «Все или ничего» и «Пленных не брать». Агрессивность — признанная продуктивная стратегия. Сохранение позиций не их занятие. Их

задача — постоянно двигаться вперед, опережая конкурентов, в борьбе за лидерство на рынке.

Клановая культура. Этот вид культуры получил свое подробное описание после изучения японских фирм конца 1960-х и начала 1970-х гг. Такая организация — дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях.

Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Вместо правил и процедур, иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Бригады получают вознаграждение на базе бригадного подряда, самостоятельно проводят наем и увольнение своих членов, организуют кружки качества, корпоративная среда предоставляет им определенные властные полномочия. Задача организации — создать для рабочих гуманное внешнее окружение.

Адхократическая культура (ad hoc — случай (лат.)) По мере того как развитой мир переходил из эры индустриализации в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующий на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия. Организация с адхократическим типом организационной культуры — это динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Такие организации функционируют главным образом в бизнесе разработки новых видов продукции, совершенствования услуг. Главная задача менеджмента — ускорение предпринимательства, поощрение творчества и деятельность на передовых рубежах. Эту культуру можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги, кинопроизводство. Власть перетекает от индивида к индивиду. Поощряется риск, предвидение будущего. Структуры формируются для решения инновационных задач и сразу после завершения программы расформируются. Важной считается готовность к изменениям, встречам с новыми вызовами времени и внешней среды.

Возможен смешанный тип организационной культуры, при котором в организации будут гармонично представлены все типы культур. Знание доминирующего в организации типа культуры и предпочитаемого для успешного функционирования в условиях конкуренции и сложной динамичной внешней среды позволяет разрабатывать конкретные планы по изменению культуры как базы всего комплекса организационного поведения (Камерон К., Куинн Р.).

«Диагностика организационной культуры»

Данный **вопросник** является частью Технологии Органичного Развития (ТОР) бизнеса и предназначен для диагностики организационной культуры. Результаты, полученные с помощью этого вопросника, наряду с другими материалами, служат основой для создания программ развития персонала и организации в целом.

Вопросник состоит из шести разделов. Заполнение вопросника происходит в два этапа.

Этап 1: в каждом из шести разделов распределите 100 баллов по столбцу **«В настоящее время»** между возможными оценками организации согласно вашему представлению о том, какова организация в настоящее время. Эти 100 баллов могут быть распределены между несколькими оценками или, возможно, все приписаны одному единственному ответу.

Этап 2: в каждом из шести разделов распределите 100 баллов по столбцу **«В будущем (через 2–3 года)»** между возможными оценками организации согласно вашему представлению о том, какой организация должна стать через два-три года, чтобы оказаться на вершине успеха. Эти 100 баллов могут быть распределены между несколькими оценками или, возможно, все приписаны единственному ответу.

1. Важнейшие характеристики		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(a)	Наша организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
(b)	Наша организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Многие люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
(c)	Наша организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Многим людям присуще соперничество в достижении поставленной цели.		
(d)	Наша организация четко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются должностными инструкциями и формальными процедурами.		
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		В настоящее время	В будущем (через 2–3 года)
(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 отличается деловитостью, даже некоторой долей агрессивности по отношению к конкурентам и ориентацией на результат.		
(d)	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример четкой организации и координации всей деятельности, а также рентабельности, основанной на стабильности производственных процессов.		
Всего		100	100

3. Стиль управления сотрудниками		В настоящее время	В будущем (через 2-3 года)
(a)	Стиль управления в организации характеризуется поощрением коллективных форм работы, единодушия и участия в принятии решений.		
(b)	Стиль управления в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и гибкости во взаимодействиях сотрудников.		
(c)	Стиль управления в организации характеризуется высокой требовательностью к конкретным достижениям, стремлением к высокой конкурентоспособности.		
(d)	Стиль управления в организации характеризуется, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях, гарантирующими занятость.		
Всего		100	100

4. Основы организационного единства		В настоящее время	В будущем (через 2-3 года)
(a)	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательства организации и добросовестность сотрудников являются центральными «темами».		
(b)	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Необходимость быть на передовых рубежах — «тема № 1» в нашей организации.		
(c)	Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа над конкурентами.		
(d)	Организацию связывают воедино формальные правила и предсказуемая политика руководства. Ценится поддержание стабильности в деятельности организации.		
Всего		100	100

5. Стратегические ценности		В настоящее время	В будущем (через 2-3 года)
(a)	Организация заостряет внимание на гуманном и гармоничном развитии. Руководством поощряется высокое доверие, открытость и соучастие в делах коллектива.		
(b)	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и реализация открывающихся возможностей.		
(c)	Организация акцентирует внимание на конкурентных преимуществах (действиях и достижениях). Основные усилия направлены на достижение поставленных целей и победу на рынке.		
(d)	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего планирование, контроль и рентабельность.		
Всего		100	100

6. Основные факторы успеха		В настоящее время	В будущем (через 2-3 года)
(a)	Основным фактором успеха в нашей организации считается развитие человеческих ресурсов, коллективная форма труда, увлеченности сотрудников своим делом и забота о людях.		
(b)	Основным фактором успеха у нас считается обладание уникальной (новейшей) технологией и продукцией. Успех лежит в лидерстве и инновациях.		
(c)	Основным фактором успеха у нас считается активность на рынке и опережающие действия по отношению к конкурентам. Ключ к успеху — конкурентоспособность.		
(d)	Успех определяют продуманные планы, надежная поставка, отлаженное производство с низкими затратами.		
Всего		100	100

Обработка результатов

Обработка результатов состоит из четырех этапов. Для удобства расчетов на этапе 1 воспользуйтесь таблицей 1 (см. ниже).

Этап 1. Занесите в таблицу проставленные вами в вопроснике баллы по всем разделам. Затем сложите баллы всех ответов альтернативы (а) по столбцу **«В настоящее время»** и результат занесите в графу «Сумма баллов», а затем полученную сумму разделите на 6 и результат занесите в графу «Средняя оценка». Те же самые вычисления повторите для всех ответов альтернатив (b), (c), (d) по столбцу **«В настоящее время»**, а затем по столбцу **«В будущем»**.

Таблица 1 для обработки результатов

Раздел	«В настоящее время»				«В будущем (через 2–3 года)»			
	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
Сумма баллов								
Средняя оценка (сумма баллов, деленная на 6)								

Этап 2. Постройте *Индивидуальное видение организационной культуры «В настоящее время»*. Для этого внесите средние оценки «В настоящее время» для каждой альтернативы (a, b, c, d) в форму диаграммы 1 (см. ниже).

•Средняя оценка альтернативы (a) представляет Клановую культуру (квадрант А);

- Средняя оценка альтернативы (b) представляет предпринимательскую (проектную) культуру (квадрант В).
- Средняя оценка альтернативы (c) представляет конкурентную культуру (квадрант С).
- Средняя оценка альтернативы (d) представляет бюрократическую культуру (квадрант D).

Соедините отмеченные в каждом квадранте точки *сплошной линией* так, чтобы получился четырехугольник.

Этап 3. Постройте *Индивидуальное видение организационной культуры «В будущем»*. Для этого внесите средние оценки «В будущем (через 2–3 года)» для каждой альтернативы (a, b, c, d) в ту же форму диаграммы, но соедините отмеченные точки *пунктирными линиями* так, чтобы получился четырехугольник.

Этап 4. Постройте *Групповой «профиль» организационной культуры «В настоящее время»* и «В будущем» (диаграмма 2). Для этого сложите индивидуальные средние оценки по каждой альтернативе и разделите полученную сумму на число членов команды. В остальном следуйте указаниям для построения Индивидуального видения организационной культуры.

Литература

1. Большаков, А. Менеджмент : учеб. пособие / А. Большаков. — Санкт-Петербург : Питер 2000. — 254 с.
2. Вейл, П. Лидерство, основанное на видении / П. Вейл // Курс МВА по менеджменту. — Москва, 2004. — 325 с.
3. Грошев, И. В Организационная культура учеб. пособие для вузов / И. В. Грошев. — Москва : Юнити, 2004. — 288 с.
4. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации / С. Горностаев // Управление персоналом. — 2005. — № 4. — С. 41.
5. Доминьяк, В. И. Организационная лояльность — модель реализации ожиданий работника от своей организации : дисс. ... канд. психол. наук / В. И. Доминьяк. — Санкт-Петербург, 2006.
6. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с.
7. Карпов, А. В. Организационная психология : учебник для бакалавров / А. В. Карпов. — Москва : Юрайт, 2012. — 570 с.
8. Маркова, Е. В. Организационное поведение : предмет и метод : учеб. пособие / Е. В. Маркова, О. Н. Саковская. — Ярославль : ЯрГУ, 2011. — 180 с.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1992.
10. Ньюстром, Д. Организационное поведение / Д. Ньюстром, К. Дэвис. — Санкт-Петербург, 2000. — 245 с.
11. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — 356 с.
12. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — Москва : Интел-Синтез, 2002.

Оглавление

Организационная лояльность.....	3
Оценка лояльности персонала по методике Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой	14
Опросник измерения лояльности С. С. Баранской.....	17
Организационная культура.....	20
«Диагностика организационной культуры»	29
Литература	35

Учебное издание

Саковская Ольга Николаевна

Организационная психология

Практикум

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 14.07.2021. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 1,6.

Тираж 3 экз. Заказ 026/021.

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.